



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“INTELIGENCIA COMERCIAL ORIENTADA A LA EXPORTACIÓN DE SNACK DE ARRACACHA AL MERCADO DE SAN FRANCISCO – CALIFORNIA 2017.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración y Negocios Internacionales**

**Autores:**

Sánchez Abanto, Maritza Elizabeth.

Salcedo Campos, Olga.

**Asesor:**

Mg. Merino Zelada Francisco Baldemaro.

Cajamarca – Perú

2017

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Sánchez Abanto, Maritza Elizabeth y Salcedo Campos, Olga**, denominada:

**"INTELIGENCIA COMERCIAL ORIENTADA A LA EXPORTACIÓN DE SNACK  
DE ARRACACHA AL MERCADO DE SAN FRANCISCO – CALIFORNIA 2017"**

---

Mg. Merino Zelada Francisco Baldemaro.  
**ASESOR**

---

MBA Romero Zegarra Christiaan Michael  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

Dr. Terán Ramírez Walter  
**JURADO**

---

Dr. Macetas Hernández, Miguel Ángel  
**JURADO**

## DEDICATORIA

### ***A Dios***

Por habernos permitido llegar hasta este punto de culminar la realización de nuestra tesis y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos que nos planteamos al iniciar el desarrollo de la presente.

### ***A nuestra Familia***

A nuestros padres por habernos brinda su apoyo incondicional, por sus consejos y su motivación constante para el término satisfactoria de la Tesis.

### ***A la Universidad Privada del Norte***

Por ser nuestra casa mater durante nuestro periodo de investigación, brindándonos los conocimientos teóricos necesarios para la realización de nuestra tesis.

### ***A los estudiantes y egresados***

Nuestra tesis tiene como fin, su continuidad y fuentes de investigación para futuros proyectos de Inteligencia Comercial, dándoles conocimientos previos sobre dicho tema.

## AGRADECIMIENTO

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades como el desarrollo de una tesis es inevitable que te asalte un muy humano egocentrismo que te lleva a concentrar la mayor parte del mérito en el aporte que has hecho. Sin embargo, el análisis objetivo te muestra inmediatamente que la magnitud de ese aporte hubiese sido imposible sin la participación de personas e instituciones que han facilitado las cosas para que este trabajo llegue a un feliz término.

La vida es hermosa, y una de las principales características de esta hermosura es que la podemos compartir y disfrutar con quienes amamos, podemos ayudar y guiar a muchas personas si ellas lo permiten, pero también podemos ser ayudados y guiados durante nuestra vida; por eso mismo, mediante estos agradecimientos, queremos exaltar la labor de todos aquellos que estuvieron presentes durante toda o la mayor parte de la realización y el desarrollo de la presente tesis.

Debemos agradecer de manera especial y sincera al Profesor Francisco Merino Zelada por inculcarnos las bases teóricas necesarias para realizar esta tesis, por su apoyo y confianza en el asesoramiento de la presente tesis, debido a que las ideas propias que hemos tenido, siempre fueron enmarcadas en su orientación y rigurosidad, que han sido clave del trabajo que se ha realizado.

El desarrollo de esta tesis no la podemos catalogar como algo fácil, pero lo que sí podemos hacer, es afirmar que durante todo este tiempo pudimos disfrutar de cada momento, que cada investigación, proceso, y proyectos que se realizaron dentro de esta.

Nuestros sinceros agradecimientos están dirigidos a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>x</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xiii</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN. ....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO. ....</b>	<b>23</b>
2.1. Antecedentes. ....	23
2.2. Bases Teóricas. ....	29
2.2.1. <i>Inteligencia Comercial.</i> .....	29
2.2.2. <i>Exportación de Snack.</i> .....	42
2.2.3. <i>Definición de términos básicos.</i> .....	59
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA. ....</b>	<b>61</b>
3.1. Operacionalización de variables. ....	61
3.2. Diseño de investigación. ....	62
3.3. Unidad de estudio. ....	62
3.4. Población.....	62
3.5. Muestra (muestreo o selección).....	62
3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	63
Tabla n.º 2. Técnicas e Instrumentos.....	63
3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos. ....	64
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS. ....</b>	<b>66</b>
4.1. Inteligencia Comercial.....	66
4.1.1. <i>Oferta.</i> .....	66
4.1.2. <i>Demanda.</i> .....	70
4.1.3. <i>Precio.</i> .....	73
4.2. Exportación de Snack. ....	76
4.2.1. <i>Perfil del producto.</i> .....	76
4.2.2. <i>Distribución física internacional.</i> .....	78
4.2.3. <i>Requisitos de acceso.</i> .....	81

<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN. ....</b>	<b>196</b>
<b>CONCLUSIONES. ....</b>	<b>200</b>
<b>RECOMENDACIONES. ....</b>	<b>202</b>
<b>REFERENCIAS. ....</b>	<b>203</b>
<b>ANEXOS ....</b>	<b>215</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º 1. Operacionalización de variables.....	61
Tabla n.º 2. Técnicas e instrumentos.....	63
Tabla n.º 3. Herramientas de Inteligencia comercial.....	64
Tabla n.º 4. Identificación de ideas de negocio.....	88
Tabla n.º 5. Proceso de depuración.....	89
Tabla n.º 6. Cumplimiento de requisitos.....	89
Tabla n.º 7. Evaluación de ideas de negocio - cereal de quinua.....	96
Tabla n.º 8. Evaluación de ideas de negocio – snack de arracacha.....	96
Tabla n.º 9. Partida arancelaria.....	100
Tabla n.º 10. Análisis del ambiente externo: Factor demográfico.....	103
Tabla n.º 11. Análisis del ambiente externo: Económico.....	104
Tabla n.º 12. Análisis del ambiente externo: Factor político/ legal.....	104
Tabla n.º 13. Análisis del ambiente externo: Sociocultural.....	105
Tabla n.º 14. Análisis del ambiente externo: Factor tecnológico.....	105
Tabla n.º 15. Análisis del ambiente externo: Factor ambiental.....	106
Tabla n.º 16. Análisis del ambiente externo: Consolidado.....	107
Tabla n.º 17. Clasificación internacional industrial uniforme.....	109
Tabla n.º 18. Las cinco fuerzas de Porter.....	110
Tabla n.º 19. Clasificación de actividades de la empresa.....	113
Tabla n.º 20. Identificación de procesos clave de actividades.....	114
Tabla n.º 21. Análisis FODA.....	115
Tabla n.º 22. Preguntas para el estudio de mercado.....	116
Tabla n.º 23. Estructura de respuestas a las preguntas estructuradas.....	116
Tabla n.º 24. Objetivos para el estudio de mercado.....	117
Tabla n.º 25. Metodología para un estudio de mercado.....	118
Tabla n.º 26. Definición de objetivos de estudio.....	118

Tabla n.º 27. Objetivos específicos del estudio.....	119
Tabla n.º 28. Elementos de la misión.....	119
Tabla n.º 29. Declaración de objetivos.....	121
Tabla n.º 30. Caso de enfoque.....	121
Tabla n.º 31. Aplicación de las estrategias genéricas.....	122
Tabla n.º 32. Matriz de Ansoff.....	122
Tabla n.º 33. Preguntas para formular políticas.....	123
Tabla n.º 34. Valores.....	124
Tabla n.º 35. Objetivos del plan de Marketing.....	126
Tabla n.º 36. Mercado objetivo.....	127
Tabla n.º 37. Segmentación del mercado.....	127
Tabla n.º 38. Niveles del producto.....	129
Tabla n.º 39. Determinación de puntos clave.....	139
Tabla n.º 40. Ponderación de puntos clave.....	140
Tabla n.º 41. Producto (ponderación interna*coeficiente de importancia).....	141
Tabla n.º 42. Resultados del producto.....	142
Tabla n.º 43. Selección de puntos clave.....	143
Tabla n.º 44. Conceptualización de los aspectos.....	143
Tabla n.º 45. Objetivos del plan de operaciones.....	144
Tabla n.º 46. Descripción del producto.....	145
Tabla n.º 47. Tamaño de mercado.....	162
Tabla n.º 48. Disponibilidad de materia prima – Provincia de Cutervo.....	163
Tabla n.º 49. Materia prima e insumos.....	166
Tabla n.º 50. Plan de Inversión.....	167
Tabla n.º 51. Depreciación.....	171
Tabla n.º 52. Proyección de ventas.....	172
Tabla n.º 53. Estructura de costos.....	173
Tabla n.º 54. Punto de equilibrio.....	176
Tabla n.º 55. Amortización.....	178
Tabla n.º 56. Flujo de caja.....	182
Tabla n.º 57. COK, VAN y TIR.....	184
Tabla n.º 58. Análisis de sensibilidad de precio.....	186
Tabla n.º 59. Análisis de sensibilidad de cantidad.....	188



<b>Tabla n.º 60. Aspectos específicos de las áreas principales de RSE.....</b>	<b>193</b>
<b>Tabla n.º 61. Ponderación y asignación de puntaje.....</b>	<b>193</b>
<b>Tabla n.º 62. Consolidación y jerarquización de aspectos.....</b>	<b>194</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1. Presentación de snack ofrecidos por la empresa Casual Fruits.....	48
Figura n.º 2. Presentación de los snack Creaks.....	49
Figura n.º 3. Predilección por encontrar un producto más nutritivo y saludable en el mercado de San Francisco.....	66
Figura n.º 4. Características que el consumidor de San Francisco considera importante a la hora de adquirir el producto.....	67
Figura n.º 5. Conocimiento de la Arracacha por parte del consumidor de San Francisco.....	68
Figura n.º 6. Predisposición al consumo de productos liofilizados con textura y sabor idéntico al snack de papa.....	69
Figura n.º 7. Tendencia del Consumo de snack en el Condado de San Francisco .....	70
Figura n.º 8. Frecuencia de consumo de snack o comida rápida.....	71
Figura n.º 9. Frecuencia de consumo de snack durante el día.....	72
Figura n.º 10. Disposición del consumidor para pagar un poco más por un snack saludable.....	73
Figura n.º 11. Medios de comunicación más utilizados para la promoción de un nuevo producto.....	74
Figura n.º 12. Lugares concurridos para la compra de snack.....	75
Figura n.º 13. Perfil del producto.....	77
Figura n.º 14. Requisitos de Acceso.....	82
Figura n.º 15. Forma de etiquetado.....	86
Figura n.º 16. Información nutricional.....	86
Figura n.º 17. Factores de evaluación de ideas planteadas – cereal de quinua.....	90
Figura n.º 18. Factores de evaluación de ideas planteadas – Snack de Arracacha.....	90
Figura n.º 19. Sub factores de evaluación de ideas planteadas – Cereal de quinua.....	91
Figura n.º 20. Sub factores de evaluación de ideas planteadas – snack de arracacha.....	92
Figura n.º 21. Ponderación de factores de evaluación – cereal de quinua.....	93
Figura n.º 22. Ponderación de factores de evaluación – snack de arracacha.....	93
Figura n.º 23. Ponderación de sub factores de ponderación – cereal de quinua.....	94
Figura n.º 24. Ponderación de sub factores de ponderación – snack de arracacha.....	94

<b>Figura n.º 25. Definición de marca comercial – Snack de Arracacha.....</b>	<b>100</b>
<b>Figura n.º 26. Diseño de etiqueta Isologo Free Chips.....</b>	<b>101</b>
<b>Figura n.º 27. Diseño del producto Free Chips.....</b>	<b>102</b>
<b>Figura n.º 28. Las 5 fuerzas de Porter.....</b>	<b>109</b>
<b>Figura n.º 29. Cadena de valor de Porter.....</b>	<b>114</b>
<b>Figura n.º 30. Organigrama empresarial.....</b>	<b>125</b>
<b>Figura n.º 31. Posicionamiento del producto.....</b>	<b>128</b>
<b>Figura n.º 32. Diagrama funcional de canales de distribución en Estados Unidos.....</b>	<b>131</b>
<b>Figura n.º 33. Esquema de comercialización del Food service.....</b>	<b>133</b>
<b>Figura n.º 34. Estrategia de precio.....</b>	<b>135</b>
<b>Figura n.º 35. Skinny Pop.....</b>	<b>137</b>
<b>Figura n.º 36. Fruit Crips.....</b>	<b>137</b>
<b>Figura n.º 37. Modelo de Qr Code.....</b>	<b>138</b>
<b>Figura n.º 39. Establecimientos de procesos.....</b>	<b>147</b>
<b>Figura n.º 40. Diagrama de exportación de snack Free Chips.....</b>	<b>149</b>
<b>Figura n.º 41. Diagrama de flujo-compra de insumos.....</b>	<b>149</b>
<b>Figura n.º 42. Diagrama de flujo – producción.....</b>	<b>150</b>
<b>Figura n.º 43. Diagrama de flujo – comercialización.....</b>	<b>151</b>
<b>Figura n.º 44. Diagrama de flujo mejorado – comercialización .....</b>	<b>152</b>
<b>Figura n.º 45. Distribución de planta.....</b>	<b>154</b>
<b>Figura n.º 46. Pasos de una selección.....</b>	<b>158</b>
<b>Figura n.º 47. Pirámide de Maslow.....</b>	<b>160</b>
<b>Figura n.º 48. Stakeholders.....</b>	<b>192</b>

## RESUMEN

Estamos frente a un consumidor cambiante que busca cada día más la evolución de los productos. La inclinación por el estilo de vida Health & Wellness, el cual el mundo entero está adoptando, influye directamente en todas estas tendencias como un indicador indispensable para el nacimiento de nuevos productos que sean capaces de satisfacer las necesidades de los consumidores saludables.

La información que pueda poseer las empresas sobre un mercado a incursionar se transforma en un insumo clave para desarrollar un activo estratégico que es el conocimiento. Por ello la inteligencia comercial está llamada a ser una herramienta fundamental en el desarrollo de las empresas.

La inteligencia comercial sirve también para reunir información que permita tomar decisiones, por ejemplo, en materia de mayor penetración de aquellos mercados a los que ya otras empresas han incursionado.

Es por ello que el presente proyecto, tiene por objetivo realizar un estudio de investigación sobre, Inteligencia Comercial orientada a la exportación de snack de arracacha al mercado de San Francisco – California 2017, aprovechando que en los últimos años se ha demostrado que el Perú está teniendo una participación importante en agro – exportación, pues, nuestros productos están siendo competitivos por su alta calidad en mercados nacionales e internacionales.

Asimismo se observa una oportunidad para ingresar al mercado de los Snack saludables, eligiendo como ingrediente principal a la arracacha por ser un producto sano, rico y nutritivo. Estos snack serán elaborados a través del proceso de liofilización. El producto liofilizado, queda seco, pero es agua lo único que pierde. Su sabor permanece ya que los componentes sápidos característicos del aroma se mantienen, o sea no tenemos alteraciones en el producto. Todos los gustos y aromas se conservan como si de un producto fresco se tratase.

**PALABRAS CLAVE:** Proceso de Liofilización, Snack Saludables, Mercado, Inteligencia Comercial.

## ABSTRACT

We are facing a changing consumer seeking the evolution of products every day. The inclination of the lifestyle Health & Wellness, which the whole world is adopting, directly affects all these trends as an indicator for the birth of new products that are able to satisfy the needs of healthy consumers.

Philip Kotler, said that information that may possess the companies on a market to enter becomes a key input to develop a strategic asset which is knowledge. Why business intelligence is called to be a fundamental tool in the development of enterprises.

Business intelligence is also used to gather information allowing you to make decisions, for example, in terms of greater penetration in those markets that now other companies have ventured.

So, this project aims to conduct a research study on Business intelligence export of arracacha into the San Francisco market - California 2017 snacks, taking advantage of that in recent years has shown that the Peru is taking a major stake in agro - export, therefore, our products are being competitive for its high quality in domestic and international markets.

Also shown an opportunity to enter the market of the Healthy Snack, choosing arracacha main ingredient for being a healthy, rich and nutritious product. These snacks will be made through the process of freeze drying. The lyophilized product, is dry, but water is the only thing that is lost. Its flavour remains since the characteristic aroma SAPID components are kept, either don't have alterations in the product. All tastes and aromas are preserved as if it were a fresh product.

**Key words:** Freeze-drying process, healthy Snack, market, business intelligence.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

### 1.1. Realidad problemática.

"Durante años, la función de la informática dentro de las organizaciones se ha considerado como una herramienta para apoyar las funciones operativas" (Cohen y Asín, 2005, p.78). "Esta percepción debe cambiar porque las tecnologías de información no pueden solo considerarse como instrumentos para la reducción de costos. Deben utilizarse para manejar mejor la información de la que dispone la empresa, con el fin de conseguir ventajas competitivas" (Arrubias, 2000, p. 187).

En la era de la información que abarca desde el año 1980 en adelante, la información era un recurso escaso y su captura y distribución generaba ventajas competitivas. Este término se utilizó para el periodo donde la información rápidamente se propagó. Con palabras de Arrubias, afirmo que la información es un recurso estratégico en la empresa, quiero decir que la información es vital. Las empresas empiezan a darse cuenta de que el verdadero objetivo de las tecnologías de la información debe ser el aprovechamiento estratégico de la información.

Es así como en 1989 Howard Dresner implemento el término Business Intelligence (BI) o inteligencia Comercial para describir una serie de conceptos y métodos enfocados a mejorar la toma de decisiones en las organizaciones (Díaz, 2012).

Las empresas viven en una vorágine diaria que les impide disponer del tiempo necesario para analizar oportunidades en términos de mercados y productos y/o servicios. Las organizaciones valoran cada vez más la posesión de información estratégica como elemento clave para obtener ventajas frente a la competencia. En un mundo tan competitivo la inteligencia comercial es un paso necesario para todos los empresarios que deseen incursionar o mejorar su participación en el comercio internacional (Pareek, 2006).

La inteligencia comercial ha llegado a convertirse en la actualidad en la herramienta fundamental para planear y hacer negocios con el exterior, con el objetivo de compartir y ganar en el mundo actual y futuro del comercio internacional. Esta disciplina, cada vez más amplia y con mayores y mejores recursos, implica contar con la información exacta, en el momento preciso y saber aprovecharla y aplicarla para aumentar el potencial y el desarrollo de negocios de las empresas en una economía globalizada.

Eduardo McBride, Profesor de la Maestría en Administración en Agronegocios de ESAN, señaló que la inteligencia comercial es una herramienta por excelencia para aquellos que utilizando metodologías modernas van a conquistar nuevos mercados.

En vez de partir de un producto con potencial de éxito y que se va a probar a través de la investigación de mercados, la inteligencia comercial es el instrumento por excelencia para explorar las necesidades y tendencias insatisfechas en un mercado determinado. Detectar éstas es más económico y por lo tanto más rentable que una investigación de mercados. Expresó.

Sin embargo, son pocas las empresas que peruanas que actualmente cuentan con esta herramienta, sean con personal propio o tercerizado a través de instituciones especializadas. El análisis de datos es hoy una herramienta clave para, además de comprender y predecir el comportamiento de los clientes, saber cuándo será su próxima compra o que comienza a cambiar al momento de contratar servicios o comprar productos (McBride, 2011).

La inteligencia comercial toma un papel muy relevante al permitir la recolección, almacenamiento y procesamiento de información reduciendo el margen de error que pudiera existir al realizar una misma captura en varias ocasiones. Y más aún cuando la globalización de mercados y la interrelación de las economías han acelerado notablemente los procesos de internacionalización a nivel mundial. En este contexto, las empresas se ven obligadas a buscar nuevos mercados y es ahí donde necesitan utilizar alguna herramienta de recojo de información, la inteligencia comercial se revela como una opción estratégica fundamental para asegurar la supervivencia (Rojas, 2016).

La inteligencia comercial nos permite analizar el entorno del mercado y predecir futuras tendencias, o bien, equiparar las debilidades con las del competidor, permitiéndole esto desde la sobrevivencia hasta el punto de remate de la misma.

Según un estudio elaborado por la Red Global de Exportación (RGX) de dos a tres años le toma a una Mype latinoamericana abrir un mercado (empezar a vender en otro país) y permanecer en él. En ese periodo, si no ha planificado estratégicamente su incursión, probablemente sus ventas caigan y se verá obligado a abandonarlo. Esto debido a que el 50% de los emprendimientos en América Latina no planea su acceso a mercados internacionales. Un tercio decide salir fuera por la necesidad de ampliar sus ventas, mientras que otro tercio lo hace animado por una demanda repentina del exterior (Red Global de Exportación, 2011).

Es necesario aclarar que la inteligencia comercial no es sinónimo de investigación de mercado. Esta última es sólo una herramienta empleada por la inteligencia comercial para obtener información no suministrada por otras fuentes. Lo ideal es que una empresa cuente con un área de Inteligencia Comercial. De no ser posible, la tarea en sí debe existir, ya sea asumida por una persona o rotativamente.

La falta de una correcta preparación para esta incursión hace que un importante número no sobreviva al emprendimiento extranjero. Actualmente, menos de la mitad de las micro y pequeñas empresas de la región tiene una persona dedicada a inteligencia comercial a nuevos mercados y al

estudio de la demanda. Estos datos, en un marco de acceso a distintos mercados internacionales a través de los acuerdos o convenios y en estos momentos actuales de decaimiento de los principales mercados internacionales, más las exigencias de los importadores cada vez más rigurosos (Azañedo, 2012).

La inteligencia comercial es un enfoque una cultura con la que deben contar las organizaciones en relación al manejo de la información, dispone de conjunto de herramientas como investigación de mercados, base de datos, etc. La inteligencia comercial aporta a las empresas una nueva manera de conducir las organizaciones; es decir, es planificado con objetivos muy claros, es neutral y carentes de sesgos personales, y es un componente esencial en el diseño de los sistemas de flujos de información de las empresas.

Asimismo, estamos en un mundo de cambios, movimientos, donde las personas buscan diferenciación. Personas que pasan a ser más sofisticados en sus consumos, con nuevos comportamientos y hábitos. Las mezclas empiezan a tener resultados y surgen las generaciones con costumbres influenciadas ya no solo del origen.

Cuando hablamos de comer sano, más que de una tendencia, estamos refiriéndonos a una evolución. El deseo de mantener una alimentación saludable se ha mantenido en la mente del consumidor con mayor o menor fuerza. Sin embargo, lo que éste entiende por alimentación saludable se ha modificado a medida que ha ido aprendiendo y más aún hoy en día con la aparición de un consumidor súper informado (Tagle, 2014).

El mercado de orgánicos es uno de los de mayor crecimiento en el sector de alimentos. Esto se debe a que cada vez más consumidores tienen una mayor preocupación por alimentarse saludablemente. Esto unido a un incremento en los números de consumidores con requerimientos dietéticos especiales, debido a intolerancias a algunos ingredientes ha hecho que el mercado de orgánicos despegue a nivel mundial (Grocery Eye, 2015).

Los productos libres de o free-from products son aquellos libres de algún ingrediente en especial, como la lactosa o el gluten, estas personas compran más productos certificados como orgánicos porque de esta manera se aseguran que obtienen un producto de alta calidad y que tenga una etiqueta con los ingredientes detallados. Son estas cualidades las que hacen al consumidor inclinarse por esta clase de productos pues le brindan mayor confianza al momento de la compra.

El segmento de alimentos snack saludables gana terreno como sustitutos de comidas abundantes o tradicionales por otras de menores porciones en el mercado mundial. Por definición, un snack es un alimento que se consume fuera del horario de comida principal, por lo general en la calle y en un periodo corto de tiempo (La Alimentación Latinoamericana, 2007).



Este sector ha tenido un marcado crecimiento en los últimos tiempos y se estima que alcanzará un total de ventas de \$3,000 millones para el año 2017, según el grupo de investigación Global Industry Analysts Inc. Esto debido principalmente al ritmo acelerado de vida que obliga a las personas a comer fuera de sus hogares y optar por productos envasados que puedan ser consumidos en cualquier momento del día. No podemos olvidar el creciente problema de obesidad que enfrentamos a nivel mundial y la creciente preocupación de los consumidores por obtener alimentos más saludables. Si bien es cierto que el único snack que puede ser considerado como saludable son las frutas y vegetales, debido a que son alimentos frescos y no procesados, la industria de snack está enfocando gran parte de sus investigaciones al desarrollo de nuevos productos que proporcionen tanto la practicidad del consumo como los aspectos nutricionales y de salud esperados por los consumidores. Este panorama abre una infinita gama de posibilidades para el desarrollo de nuevos productos en la industria de snack, considerando para ello: la selección de materias primas saludables, selección de ingredientes nutricionales o de enriquecimiento, disminución de contenido de Socio, azúcar y grasa y por último, adecuación de procesos tecnológicos capaces de guardar la calidad nutricional de los productos (Pineda, 2014).

En este sentido se observar el desarrollo de nuevos productos a base de frutas, cereales y con alto contenido en fibras. Diversos estudios indican que el 10% del total de productos snack lanzados al mercado en el año 2012 fueron hechos con frutas. Un ejemplo interesante en el desarrollo de este tipo de productos se encuentra en los snack de frutas gelificadas, desarrolladas por la empresa austríaca Winkelbauer, que consiste en fruta transformada, resultado de un proceso de gelificación. Este producto es fuente de fibra y está libre de azúcar, edulcorantes, perseverantes y sabores artificiales (Siicex, 2014).

Comer sano no quiere decir dejar de comer. Es preferible ingerir dos pequeños snack adicionales a las cuatro comidas principales, que no comer nada y llegar a la hora del almuerzo o de la cena con tanto apetito. Podemos comer snack y cuidar nuestro peso, pero para eso es fundamental elegir el alimento adecuado, aseguró la licenciada en nutrición Viviana Corteggiano, presidenta de la Asociación Argentina de Dietistas y Nutricionistas Dietistas (Centro de Estudios sobre Nutrición Infantil de Argentina, 2012).

Consumidores estadounidenses conscientes de su salud y con menos tiempo libre demandan soluciones convenientes, saludables y por sobre todo con sabores agradables. El crecimiento sostenido del segmento de snack más saludables (better-for-you) estaría marcando una tendencia reflejando estos cambios de hábitos. El consumo de snack cada vez es más popular en Estados Unidos, pero ahora ya no se trata de opciones poco saludables por las que sentirse mal a consumirlas. A casi un 75% de los estadounidenses les gustaría que hubiera más opciones saludables, sin que el snack pierda su buen sabor. La feria Sweet & Snacks Expo, celebrada a finales de mayo del 2015, ha sido un fiel reflejo de estas nuevas tendencia.

Durante el año 2014 se ha observado que las frutas y verduras horneadas o deshidratadas han mostrado un incremento de ganancias a escala mundial del 5% mientras que el de las papas fritas solo reporta 3% (Euromonitor International, 2014).

La tendencia es clara: los consumidores se encuentran en la búsqueda de alimentos con fibras naturales y que ayuden a la digestión. Algunos productos como camote, malanga, yuca, remolacha (Arracacha conocida en Perú), plátano y mix de vegetales están en crecimiento y demanda. Asimismo las diversas variedades de frutas deshidratadas también incrementan su comercialización y venta en los supermercados. Todo parece indicar que le espera un futuro prometedor a este mercado: La agencia Next Forecast estima que la industria de los snack naturales y orgánicos crecerá a USD 252 billones para el 2019. El alcance de este tipo de productos es cada vez mayor, la asistencia masiva a las ferias internacionales lo demuestra.

Los estadounidenses se están alejando de las comidas tradicionales, consumen más snack todo el día y buscan opciones de snack más saludables. Una nueva investigación de Mintel revela que tres de cada cuatro consumidores (73%) están dispuestos a pagar más por snack elaborados con ingredientes de alta calidad. Mayor evidencia de su deseo de alimentos saludables, la mitad (50%) de los consumidores dicen que los snack saludables les motivarían a comprar más en tiendas especializadas de snack. Con la merienda ahora difundida, más de tres de cada cinco consumidores (64%) están de acuerdo en que el merendar es necesario para pasar el día, incluyendo 77% de los jóvenes del milenio, que es la generación más propensa a visitar tiendas de snack (85% vs 68% del total de los consumidores). Y, mientras que el 60% de los estadounidenses visitan las tiendas de snack en una misión para consentirse a sí mismos, los Millennials son más propensos a motivarse por opciones de meriendas saludables (68%). Es más, un impulso adicional de energía es también un motivador para la generación del milenio ya que dos de cada cinco (38%) comen en tiendas de snack de energía en comparación con una cuarta parte (27%) del total de los consumidores (Industria Alimenticia, 2016).

A pesar de los altos niveles de interés, estas tiendas especializadas se enfrentan a la dura competencia de la venta minorista: dos de cada cinco consumidores (41%) están de acuerdo que los snack envasados de supermercados son mejores que los artículos de tiendas de snack, incluyendo el 63% de los jóvenes del milenio. Las marcas reconocidas también juegan un papel en la elección de snack, siete de cada 10 consumidores (69%) dicen que los snack con ingredientes de marca resultan ser de mayor calidad que otros snack de marcas reconocidas. Por otra parte, siete de 10 Millennials (71%) dicen que los snack se comen mejor mientras están en el camino, lo que señala la importancia de ordenar eficiente procesos en tiendas de snack.

Merendar entre comidas es ahora un elemento básico de la dieta americana, y así como los consumidores consumen con más frecuencia snack, están buscando maneras más saludables de

encontrar ingredientes de alta calidad. Al incluir snack más saludables en los menús, las tiendas pueden ampliar su atractivo más allá de los jóvenes del milenio, la principal generación de snack de Estados Unidos, dijo Diana Kelter, analista Foodservice de Mintel. Las tiendas de snack están en una gran posición para promocionarse como un destino tanto para el tratamiento ocasional como para una parada rápida para comer en el camino.

En un mundo cada vez más preocupado por la salud, el consumo de alimentos orgánicos aparece como una opción inteligente. El Perú no ha sido ajeno a ello, pues en 10 años, según el grupo de productores Ecológica Perú, el consumo de estos productos se ha incrementado en 70% y la tendencia apunta a que siga creciente.

Según, López (2012), los peruanos actualmente están pagando más por productos saludables, esto se debe a que la mayoría de estos productos, como los light, son importados, y existen poca oferta en nuestro país. Los consumidores peruanos pagan hasta 123% más en la compra de productos saludables, versus otras opciones no saludables.

Además, refirió que ha aumentado el interés de los peruanos por informarse si los productos son saludables, y no solo se conforman con mirar la etiqueta sino también buscan datos en Internet. Así, 8 de cada 10 peruanos miran los rotulados de los productos (78%), encontrándose este promedio por encima del promedio de la región Lima que está en 55%. El estudio también reveló que 7 de cada 10 peruanos compran alimentos fortificados, y el 55% conoce los beneficios de los productos pre y prebióticos, entre otros.

Nativas Snack, son snack elaborados en la ciudad de Cajamarca, resultado de un trabajo en conjunto de distintas organizaciones e instituciones públicas y privadas para revalorar, promover y difundir el cultivo, la producción, comercialización y bondades de la diversidad de papas que posee la región, iniciativa financiada por ALAC, organización corporativa de Yanacocha, que contribuye al fortalecimiento de la cadena productiva de este tubérculo andino.

Villa Andina, es una empresa cajamarquina que produce frutas deshidratadas, siendo su principal producto el aguaymanto, de esta misma manera Cajamarca cuenta con diversos tipos de snack que ofrece a su mercado, sin embargo estos snack se venden al granel y no están industrializados.

Actualmente se encuentra en un mundo con menos tiempo y más actividades, los productos de fácil consumo snack continúan siendo parte importante de las ventas en alimentos. Este crecimiento obliga a la reinención constante de los productos saludables o no por los consumidores, dando origen a la tendencia de la snackificación, se trata de coger ingredientes, preferiblemente saludable, y ponerlo de una forma en que las personas puedan consumirlo fácilmente. Sin sentirse culpables por ello.

Sin embargo las empresas, especialmente las peruanas, no cuentan con el conocimiento necesario de la aplicación de inteligencia comercial al momento de buscar nuevas oportunidades en los mercados. Estas empresas aún siguen teniendo el conocimiento erróneo de confundir inteligencia comercial con investigación de mercado.

La información es un recurso estratégico de crucial importancia para las organizaciones por el hecho demostrable de que contar con la información necesaria posibilita la toma de las mejores decisiones en todos los ámbitos de la estructura empresarial, especialmente cuando las decisiones tienen que con los proceso de ventas.

## **1.2. Formulación del problema.**

¿Cómo la inteligencia comercial es orientada a la exportación de snack de arracacha al mercado de San Francisco – California 2017?

## **1.3. Justificación.**

### **Justificación teórica.**

El trabajo de investigación tuvo justificación teórica porque pretende investigar el comportamiento del mercado estadounidense para exportar snack de Arracacha a través del proceso de liofilización, debido a que no existen muchas investigaciones previas en la sociedad.

Asimismo, se consideró necesario investigar la importancia de la inteligencia comercial, debido a que otorga un conjunto de herramientas que ayudan a las empresas a tener una mejor visión del mercado, permitiendo que estas puedan determinar la factibilidad de un producto o servicio. Es relevante dar a conocer el valor de la inteligencia comercial debido a que muchas empresas desconocen su importancia o confunden el término con investigación de mercados.

### **Justificación aplicativa.**

A través de la investigación se pudo adquirir mayor conocimientos sobre el consumidor estadounidense, cuáles son sus gustos y preferencias con respecto al consumo de productos nuevos que permitió determinar si el proyecto puede ser factible, pues el estudio ayudó en la toma de decisiones e identificación de competidores, por último, es necesario el proceso de inteligencia comercial para concretar la exportación de los snack de arracacha.

### **Justificación valorativa.**

Asimismo, este estudio aportó información sobre la factibilidad de producir y comercializar snack de arracacha al mercado estadounidense.

Cabe mencionar que la investigación realizada en la presente tesis permitió que otras empresa puedan aplicar un sistema integrado de adquisición de información que les sea útil en la toma de

decisiones, pues podrán aplicar inteligencia comercial como instrumento para poder analizar las nuevas tendencias de consumo; en los mercados tanto nacionales como internacionales.

La siguiente investigación permitió que los nuevos profesionales tengan como referencia la inteligencia de mercados, pues sirve para reunir información relevante que permita tomar decisiones a la hora de buscar conquistar nuevos mercados y convertir la inteligencia de mercados como la principal herramienta a la hora de encontrar nuevas necesidades insatisfechas.

#### **Justificación académica.**

La Universidad Privada del Norte, estableció la elaboración de una tesis, en la que se justifique todos los conocimientos adquiridos en la vida estudiantil de los investigadores, y de esta manera poder adquirir el título de Licenciado en la carrera profesional de Administración y Negocios Internacionales.

El presente trabajo de investigación sirvió como base para posteriores trabajos de investigación en el rubro de exportación de productos liofilizados.

#### **1.4. Limitaciones.**

##### **Internas:**

- Limitada relación con personas de San Francisco.
- Limitadas fuentes de información primaria.

Las limitaciones internas fueron superadas al percatarnos que un conocido está residiendo en California y a través de su apoyo se recopiló la información deseada. Por otro lado, la información primaria al ser restringida, se realizó una búsqueda a través de palabras clave.

##### **Externas:**

- Escasas fuentes de información con respecto a los snack de Arracacha debido a que es un producto totalmente nuevo.
- Falta de empresas en la región Cajamarca que nos brinden información acerca de la producción de Arracacha.
- La disponibilidad de tiempo por parte de los consumidores de San Francisco.
- No existe ninguna institución o empresa que realice algún producto a través del proceso de liofilización.

Respecto a las limitaciones externas, estas fueron superadas a través del contacto virtual y explicándole al contacto que la información recopilada solo será utilizada para la presente investigación, es decir, analizar su nivel de aceptación en relación a los snack. Además se utilizó información de productos similares afines al nuestro ya que el estado actual de nuestro producto es un producto nuevo.

## **1.5. Objetivos.**

### **1.5.1. Objetivo general.**

Demostrar que la inteligencia comercial es orientada a la exportación de snack de arracacha al mercado de san francisco – california 2017.

### **1.5.2. Objetivos específicos.**

- Determinar el mercado para exportar snack de Arracacha, utilizando herramientas de inteligencia comercial.
- Identificar la oferta de snack de arracacha liofilizados utilizando la inteligencia comercial como herramienta.
- Identificar la demanda local de snack de arracacha liofilizados en la ciudad de San Francisco – California.
- Determinar el precio adecuado para el mercado de San Francisco – California en la categoría de snack liofilizados, utilizando la inteligencia comercial como herramienta.
- Elaborar un plan de negocio que demuestra la factibilidad de exportación de snack de arracacha al mercado de San Francisco – California.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.**

### **2.1. Antecedentes.**

#### **INTERNACIONAL.**

Marimon (2016), en la investigación, Importancia de la inteligencia comercial en los puntos de ventas, tuvo como objetivo demostrar la influencia de la inteligencia comercial para decidir el mejor lugar para vender un producto. Esta investigación tuvo como resultado que la inteligencia comercial permite procesar datos para convertirlos en decisiones estratégicas en diversas industrias teniendo un gran impacto en las ventas. Asimismo menciona que la inteligencia comercial permite información crítica para los negocios, más ahora que hay flujo de información altísimo, se tiene más información de lo que se pueda procesar, es por eso que se hace inevitable contar con herramientas tecnológicas de soporte que permitan digerir la información para tomar una decisión a través de dashboard. La importancia del uso de herramientas tecnológicas de inteligencia comercial potentes que no solo faciliten la captura de datos en el punto de venta de manera inmediata, sino también. Permite procesarla, validarla, analizarla y mostrarla de tal forma que permita tomar decisiones con mayor facilidad.

Urrugarra y Martínez (2016), en la tesis Análisis de Exportación de snack elaborados a base de camote, zanahoria blanca y plátano hacia la ciudad de Montreal - Canadá. Donde plantea como objetivo, Desarrollar un plan de exportación mediante procesos comerciales, logísticos y financieros, demostrando el potencial que poseen los snack elaborados a base de camote, zanahoria blanca y plátano para ser comercializados en la ciudad de Montreal – Canadá, por tanto la siguiente investigación se realiza con un diseño metodológico, exploratoria/descriptiva con un enfoque cuantitativo, se utilizó además la técnica de encuesta para consultar a importadores canadienses el interés por el producto que se planteó en el tema; obteniendo como resultados, determinar las cantidades que se requerirían exportar, el tamaño de presentación del producto, el término de negociación y el precio de venta de la competencia en el mercado canadiense, asimismo se logró identificar que Ecuador es un país mega diverso por lo tanto cuenta con variedad de producción de verduras y vegetales de excelente calidad, lo que le permite aportar a la diversificación de las variedades de snack producidos actualmente en el mercado, concluye que el diseño del plan de exportación permitió plasmar los procedimientos necesarios para la comercialización de los snack elaborados a base de camote, zanahoria blanca y plátano hacia el mercado canadiense, ciudad de Montreal. Además podemos mencionar que realizar un estudio más profundo del consumidor y del mercado canadiense, esto permitirá conocer a ciencia cierta la aceptación del producto y determinar el futuro potencial de exportación; de esa manera se podrá también determinar la tasa de crecimiento del mercado de este producto en el destino deseado.

Ordoñez (2015), en la tesis, Diseño de un plan de negocio para la creación de una empresa exportadora de snack de camote hacia el mercado de Francia. donde plantea como objetivo, determinar los factores que limitan la industrialización de tubérculos (camote) bajo certificación en el cantón Machala, para la exportación; para el proyecto determinaron un diseño metodológico cuantitativo y el cualitativo, el primero se enfoca en la recolección de plan de negocio y el siguiente en la observación del grupo de interés y su factibilidad para dar sus soluciones, mediante la utilización de herramientas como documentos gráficos, libros, y estadísticas; dando como resultado, de acuerdo a lo que manifestaron los productores de camote la demanda de snack en el mercado nacional e internacional es alto, esto se respalda con los altos volúmenes de exportación de esta partida arancelaria hacia los mercados internacionales, que en los últimos períodos se han incrementado radicalmente, concluye que la información es muy necesaria para que el sector productor de camote incursionen en la industria, para elaborar un productos demandado a gran escala en el mercado nacional e internacional, elevando los índices de exportación que favorecen a la balanza comercial del país.

Quirantes (2014), en la tesis, Análisis de las oportunidades de comercialización de snack saludables en el mercado Alemán, donde plantea como objetivo, analizar las oportunidades de comercialización de snack saludables en el mercado Alemán y realizar un estudio para aproximarnos a los gustos y preferencias del consumidor alemán sobre este tipo de productos y conocer su nivel de aceptación; para el proyecto determinaron un diseño metodológico cuantitativa y descriptiva sobre la base de una muestra aleatoria de consumidores alemanes, mediante la utilización de herramientas como encuestas; dando como resultado la obtención de las preferencias de los consumidores alemanes sobre los snack, lo que ha permitido conocer los atributos más determinantes en el consumo de snack en general y aproximase al segmento de consumidores que mayor aceptación tendrá el producto que la empresa pretende comercializar, tanto por su intención de compra como por los atributos que determinan su consumo. Así, los atributos más determinantes en la opción de compra de snack en general es su capacidad para saciar el hambre que sea de carácter saludable que ofrece el producto. Concluye que es casi unánime el sentir de los encuestados a la hora de afirmar que los snack son concebidos para satisfacer antojos durante el día, aunque el momento preferido de aquellos que consumen snack es por las propiedades saludables que estos contienen. Así mismo la producción de este tipo de snack es algo innovador para el sector agroalimentario, además que son alimentos sanos y nutritivos, lo que hace que esta característica sea lo que lo diferencie de sus competidores directos y la empresa pueda orientar sus esfuerzos de marketing y comunicación en esto.

Higuera (2013), en la tesis, Determinación de los parámetros óptimos de proceso para la elaboración de snack a partir de zanahoria blanca (*Arracacha xanthorrhiza* Bancroft), busca determinar los parámetros óptimos de proceso para la elaboración de snack a partir de zanahoria blanca mediante



la evaluación de la influencia del tiempo de madurez, temperatura, tiempo de fritura y espesor de la hojuela en la calidad del producto terminado; los niveles de minerales (calcio, fósforo, hierro) fibra, proteína en materia prima en el mejor tratamiento de snack de zanahoria blanca además Analizar el contenido de humedad y la cantidad de aceite retenido en el snack del mejor tratamiento evaluando las características sensoriales (apariencia, olor, sabor, crocancia) del snack de zanahoria blanca mediante la prueba de Friedman para obtener la calidad microbiológica del mejor tratamiento, mediante análisis de mohos y levaduras, para determinar el rendimiento del snack del mejor tratamiento. Por tanto en la siguiente investigación se realiza un diseño metodológico descriptivo, al mismo tiempo de utilizarse herramientas tales como fichas, entrevistas que fueron aplicadas para reforzar la investigación, dando como resultado que el tiempo de madurez, la temperatura de fritura, el tiempo de fritura y espesor de las hojuelas influyen significativamente en la calidad del producto terminado, obteniéndose un producto de características organolépticas altamente aceptables. Concluyeron que utilizar la zanahoria blanca con un tiempo de madurez de 10 meses para la elaboración de snack de zanahoria blanca es bastante aceptable, puesto que dicha zanahoria presenta todos los parámetros de humedad, almidón, fibra, adecuados para la fritura. Si bien es cierto la ventaja que tiene al ser el snack de zanahoria blanca un producto nuevo en el mercado local, se debe realizar un estudio de mercado y en función de este un estudio de pre factibilidad teniendo en cuenta la complejidad y dinámica de los mercados actuales según la necesidades de los consumidores.

Castillo (2012), en la tesis, Herramienta de preparación de datos para la inteligencia de Negocios Orientada a la toma de decisiones para la pyme en México. Donde plantea como objetivo, preparar los datos para su procesamiento en herramientas analíticas para la toma de decisiones en procesos de inteligencia de negocios, mediante una herramienta a un bajo costo, a través de su desarrollo con software libre, que sea flexible para adaptarse a distintas aplicaciones según las necesidades de las empresas (PyMES). Por tanto en la siguiente investigación se realiza un diseño metodológico descriptivo – aplicativo, mediante el uso de herramientas como software libre, obteniendo como resultado, el establecimiento de tres procesos que permiten cargar grandes volúmenes de datos, el primer proceso carga archivos de texto, el segundo carga archivos de hojas de cálculo con el formato CSV y el tercero archivos XML, en este mismo componente fueron agregados tres procesos de exportación de datos compatibles con los formatos mencionados, asimismo para atender el módulo de limpieza y transformación de datos, se dividió el proceso en dos componentes, el de análisis de datos y limpieza. El primero presenta la información al usuario con gráficas y estadísticas de datos numéricos y no numéricos. El segundo componente es el de limpieza, en éste proceso, el usuario decide qué información desea eliminar o corregir. Concluye, que esta herramienta integra un proceso completo de inteligencia de negocios orientado a herramientas de minería de datos, utiliza un almacenamiento temporal (Staging Area), con ello se logra una preparación de la información adecuada para ser integrada en un DataMart.

Terán (2011), en la tesis, Plan de mercadeo de un snack de zanahoria blanca (Arracacha), como opción a incluir en la nutrición ecuatoriana en la ciudad de Guayaquil, donde plantea como objetivo, introducir al mercado guayaquileño un Snack de Zanahoria Blanca, para contribuir con la nutrición de todos pero en especial de los niños, haciendo un aporte al P.A.E. (Plan de Alimentación Escolar). Por tanto en la siguiente investigación se realiza un diseño metodológico exploratorio descriptivo, ya que se realiza para buscar información general o muy aproximada a la realidad y para dar una versión de cómo opera y cuáles son sus características, mediante la utilización de las herramientas como encuestas, test, sondeos y pruebas de mercado, obteniendo como resultado, descubriendo que existe un elevado porcentaje de potenciales clientes que les agrada comer entre comidas y que tienen un gran interés por conocer los beneficios de este nuevo producto un snack nutritivo, concluye, que habiendo hecho un estudio de mercado conveniente, en donde se pueden describir a cabalidad, las características del mercado, la tendencia de la industria de snack de hortalizas no tradicionales, su situación actual, su demanda por sectores, su consumo, su situación futura, etc.; se ha llegado a establecer y creer en una conveniente y favorable acogida a este proyecto.

Rodríguez (2011), en la investigación Inteligencia comercial y el diseño de productos: a partir de estrategias y fuentes de información. A través de una investigación descriptiva, tiene como finalidad demostrar que las empresas se basan en la inteligencia comercial, ya sea de manera legal o ilegal, para obtener información, cualitativa o cuantitativa, acerca de las actividades de sus competidores directos o indirectos, de desarrollos de nuevos productos o diseños. Concluyendo que la inteligencia comercial es una herramienta necesaria e importante para alcanzar los objetivos trazados por la estrategia. Al tener la información adecuada permite prever, anticipar, contrarrestar las nuevas tendencias del mercado.

Ramos y Suárez (2009), en la tesis, Proyecto de inversión para la elaboración y comercialización de un snack artesanal a base de papa china orgánica para el consumo en el mercado Guayaquileño. donde plantea como objetivo, de satisfacer las necesidades constantes por parte de los consumidores de querer consumir productos sanos, que contribuyan al cuidado de la salud, en mayor parte a la de los niños y adolescentes que son los potenciales consumidores de snack; para el proyecto determinaron un diseño metodológico cuantitativa y descriptiva sobre la base de una muestra aleatoria de consumidores, mediante la utilización de herramientas como encuestas, y estadísticas; dando como resultado la obtención de las preferencias de los consumidores de Guayaquil sobre los snack, lo que ha permitido conocer los atributos más determinantes en el consumo de snack en general y aproximase al segmento de consumidores que mayor aceptación tendrá el producto que la empresa pretende comercializar, concluyen que el nivel de conocimiento de los productos elaborados y presentados como snack es un objetivo significativo, por tanto se puede decir que existe mercado para dicho producto, por su gran aceptación a consumir un producto bastante saludable.

## **NACIONAL**

Estela (2016), en la tesis de Aplicación de una herramienta de neuromarketing para incrementar las ventas consumo de los snack, papitas nativas en Lima metropolitana en el periodo 2015. Planteando como objetivo determinar la frecuencia de las herramientas del neuromarketing mejorará las ventas y el consumo de los snack papitas nativas, por tanto en la siguiente investigación se realiza un diseño metodológico no experimental, ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables, pues lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, haciendo uso de herramientas como encuestas y entrevistas, obteniendo como resultado la viabilidad de este proyecto dada la necesidad actual de mejorar el estilo de vida alimenticio de los menores de edad que estudian en las escuelas y colegios de la ciudad de Guayaquil además que la ley dada por el ministerio de educación exige actualmente a las instituciones educativas que dentro de sus establecimientos se expendan alimentos saludables para los menores. Concluye que el neuromarketing es un avance dentro del marketing, que sigue evolucionando y dando pasos complementarios, en el conocimiento del comportamiento del consumidor con respecto a dicho producto. En ese avance se complementa de los estudios y avances, existentes dentro del rigor científico de la neurociencia.

Bracamonte y Cisterna (2015), en la tesis, Adecuación de un modelo de investigación basado en la inteligencia comercial que permita encontrar mercados de exportación para las Mypes del sector confecciones de Trujillo – 2014. A través de una investigación No experimental Transversal, tiene como objetivo proponer una metodología para la selección de potenciales mercados de exportación, utilizando las herramientas de la inteligencia comercial y adaptarlas a las necesidades del sector en estudio. Su utilidad radica en la provisión de información – tanto cuantitativa como cualitativa – de calidad que servirá de insumo para la toma de decisiones en los procesos estratégicos de las empresas que la empleen. Demostrando a través de una guía metodología y aplicativa para empresarios sobre el uso de herramientas de inteligencia comercial, otorgando criterios para la selección de mercados y estructura de una investigación comercial. Concluyendo que la inteligencia comercial ha permitido recolectar toda la información necesaria que influye en el desarrollo y progreso de la región puede verse potenciado con el aumento de las exportaciones tanto de productos tradicionales como no tradicionales; teniendo como punto clave el recojo de información comercial y fomentar su desarrollo para generar cultura exportadora.

Córdova (2013), en la tesis, Análisis de diseño e implementación de una solución de inteligencia de Negocios para el área de importaciones en una empresa comercializadora de Lima. Donde plantea como objetivo, realizar el análisis, diseño e implementación de una solución de inteligencia de negocios para el área de importaciones en una empresa comercializadora para definir los lineamientos para el levantamiento de información con las áreas de importaciones y almacén, y establecer en cada iteración las reglas del negocio, establecer y reestructurar prioridades e

indicadores claves que se fundamentarán en los reportes a elaborarse dentro de la solución. Por tanto en la siguiente investigación se realiza un diseño metodológico descriptivo, mediante la utilización de las herramientas como base de datos, obteniendo como resultado que la herramienta de software elegida para el uso de la interfaz de reportes permitió un manejo intuitivo y sencillo a los usuarios finales para generar sus propios reportes y realizar el análisis correspondiente. Concluye, que la selección de una arquitectura adecuada permite el desarrollo de un sistema de manera rápida y organizada. Para el caso, se logra que el acceso a datos, la lógica de negocio y la interfaz gráfica sean componentes independientes, lo cual permite un sistema flexible y de fácil mantenimiento. De esta forma si se desea cambiar base de datos por algún motivo, este cambio ocasionaría un impacto mínimo en los componentes.

## **LOCAL**

Donayre y Vera (2017), en la tesis, Estudio del comportamiento del consumidor gay masculino para la exportación de prendas de vestir a Sao – Paulo, Brasil 2017, a través de una investigación no experimental transversal descriptivo, tuvo como objetivo determinar el comportamiento del consumidor gay masculino a través de factores culturales, sociales, personales y psicológicos utilizando herramientas virtuales que les permita establecer el comportamiento del consumidor, demostrando que la inteligencia comercial es una herramienta clave en la búsqueda de diferentes indicadores que permitan incursionar en un mercado nuevo, especialmente en la exportación de productos que permitan satisfacer las necesidades del consumidor.

A través de la aplicación de la inteligencia comercial como herramienta del recojo de información se puede determinar el comportamiento del consumidor porque permite realizar un estudio de mercado, diversas estrategias de penetración al mercado o estrategias de marketing con la finalidad de determinar la viabilidad del proyecto. Concluyendo, la inteligencia comercial permitió determinar que el comportamiento del consumidor gay involucra una serie de actividades internas y externas de cada individuo o grupo de individuos dirigidas hacia la satisfacción de sus necesidades que influyen en su proceder al momento de adquirir una carencia. Asimismo, la investigación dio como resultado la factibilidad de proyecto.

Guzmán y Mendoza (2016). En la tesis, La inteligencia comercial como herramienta implementada en un sistema organizacional de recojo de información para la elaboración comercial y exportación del sazónador de hoja de palta pulverizada California 2016, a través de una investigación No experimental Transversal descriptivo, tuvo como objetivo el uso de la inteligencia comercial como herramienta para el recojo de información, que implementada en un sistema organizacional de soporte de la decisión, facilitará la elaboración, comercialización y exportación, con la finalidad de que la organización tenga a su disposición un panorama completo del estado de los indicadores de negocio que le afectan al instante, manteniendo también la posibilidad de analizar con detalle aquellos indicadores que no estén cumpliendo con las expectativas establecida y determinar el plan

de acción más adecuado. Demostrando que la inteligencia comercial apoyada en una solución sistematizada de procesamiento de información brindará información oportuna y de calidad permitiendo así la correcta toma de decisiones estratégicas en la producción y comercialización de un producto. Concluyendo que a aplicación de la inteligencia comercial en un sistema organizacional obtuvo como resultado información de técnicas y estándares de producción, que pueden ser aplicado en la elaboración de un producto, logrando así un proceso productivo que cuenta con procedimientos, monitoreo, y acciones correctivas que ponen a nuestro producto en óptimas condiciones para ser comercializado.

## **2.2. Bases Teóricas.**

Picasso y Van Gogh están hoy en los mejores museos del mundo. Sin embargo, en toda su vida Van Gogh únicamente consiguió vender un cuadro. Picasso, en cambio, vendió toda su producción, que fue mucha, se hizo inmensamente rico y nadie osó jamás decir que su pintura fuera comercial. Lo que era comercial era su inteligencia.

Una idea no es una idea hasta que somos capaces de venderla, de convencer a alguien de que esa idea vale, que merece la pena apostar por ella. Hay muchísimas personas inteligentes, pero con nula inteligencia comercial, que han ido de fracaso en fracaso y, lo que es peor, sin saber por qué; que han acabado por cerrarse en sí mismas. La inteligencia consiste no solo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica (Bassat, 2011).

### **2.2.1. Inteligencia Comercial.**

Según Bassat (2011), Inteligencia comercial se refiere a conjunto de acciones que realiza una empresa como un proceso de exploración y análisis de las variables indicativas de comportamiento actual y tendencia de la oferta, demanda, precios de productos/ servicios en mercados locales o globales que permite convertir dicha información en herramienta para la toma correcta de decisiones.

Es el conjunto de métodos, técnicas y mecanismos para recabar, registrar, analizar y difundir la información estratégica sobre: la competencia, acciones del gobierno, el medio ambiente. Su finalidad es permitir que la organización aproveche sus oportunidades y minimice sus riesgos. Es la actividad de monitorear el entorno externo de la firma para obtener información relevante para el proceso de toma de decisiones de la compañía.

Según Gartner Inc. (2013), La inteligencia comercial o Business Intelligence es un término sombrilla que abarca personas, procesos, aplicaciones, herramientas para organizar la información, facilitar el acceso a ella y analizarla con el objetivo de mejorar la toma de decisiones y aumentar su

rendimiento. Las personas involucradas en esta información que se convierte en el futuro en conocimiento, son: colaboradores, clientes, competidores, proveedores entre otros.

### **La inteligencia comercial como fuente de conocimiento para la toma de decisiones.**

La inteligencia comercial engloba toda la información que la empresa necesita para tomar decisiones sobre sus procesos de venta. Es imprescindible para desarrollar la estrategia de negocio, ya que orienta la dirección a seguir, previene sobre los riesgos de cada decisión y permite la anticipación y la rentabilización de las acciones que se realicen; también mantener una estructura equilibrada de la relación producto-mercado y adaptar los procesos de comercialización al entorno.

Trabajar con un enfoque de inteligencia comercial adquiere una gran importancia en la medida en que aumenta la competencia, las innovaciones son cada vez más rápidas y las tendencias de los mercados y de los consumidores son altamente cambiantes. Se exigen decisiones cada vez más precisas y en menos tiempo. Los errores y la lentitud en las decisiones, a su vez, provocan costes cada vez más altos. Los ciclos son más cortos. Algunas empresas implantan un sistema de vigilancia para monitorizar estos cambios, y dicho sistema incluye la inteligencia comercial.

Trabajar aplicando los principios de inteligencia comercial no es frecuente en las empresas actualmente. Es paradójico que esto ocurra cuando se tiene acceso a una enorme cantidad de información y quizás precisamente sea por eso.

El primer paso es tener claro que inteligencia comercial no es sinónimo de investigación de mercado. La inteligencia comercial integra todas las fuentes de información de la empresa, las propias y las externas, y la investigación de mercados es sólo una de las herramientas de las que se sirve la inteligencia comercial para obtener la información que necesita y que no se la suministran otras fuentes. En segundo lugar se debe transformar esa masa de información en conocimiento.

Esta nueva concepción no desplaza a la tradicional investigación de mercado, sino que es un concepto más amplio, que la complementa y la integra a otras fuentes de información.

### **Importancia de la inteligencia comercial en los Negocios**

La inteligencia comercial es un proceso mediante el cual una empresa reúne información relevante y la transforma en conocimiento para la toma de decisiones sobre sus procesos de venta.

McBride (2011), profesor de la Maestría en Administración de Agro negocios de ESAN, señaló que la inteligencia comercial es la herramienta por excelencia para aquellos que utilizando metodologías modernas van a conquistar nuevos mercados.

En vez de partir de un producto con potencial de éxito y que se va a probar a través de la investigación de mercados, la inteligencia comercial es el instrumento por excelencia para explorar las necesidades y tendencias insatisfechas de un mercado determinado, expresó.

Sin embargo, advirtió que son pocas las empresas que cuentan con esta herramienta, sea con personal propio o tercerizado a través de instituciones especializadas. Por ello destacó que el Perú tiene en sus 17 Consejeros Económicos y Comerciales los recursos para realizar la inteligencia comercial que los exportadores requieren, pero que lamentablemente cuentan con escasos recursos para emplearla.

### **Herramientas de la inteligencia comercial**

Siicex (2012), menciona los beneficios de la inteligencia comercial, está reduce riesgos del mercado, identifica oportunidades de negocio antes o mejor que la competencia, anticipa los cambio en el mercado, brinda alta calidad de información sobre el cliente o competidor, mejora el conocimiento de la competencia, entre otros.

Para obtener la información necesaria se dispone de los siguientes sitios web con respecto al mercado tanto nacional como internacional:

- **Trademap:** ofrece estadísticas mundiales de comercio exterior por producto (de 2 a 6 dígitos), gráficos sobre estadísticas, brinda información fácil de entender y documentos de referencia.
- **Export Helpdesk:** ofrece condiciones de acceso a la unión europea, aranceles, regímenes preferenciales, estadística comerciales de la unión europea y links de interés.
- **Aladi:** ofrece guías de importación para países socios, contactos empresariales, estudios de oportunidades comerciales, análisis de competitividad, aranceles y estadísticas de comercio exterior para el bloque económico así como indicadores macros y socioeconómicos, acuerdos comerciales del bloque económicos, regímenes de origen y salvaguardias.
- **Siicex:** ofrece estadísticas de comercio exterior peruanas, estadísticas por región, estudios de mercado, fichas de requisitos técnicos, normativas técnicas peruanas, acuerdos comerciales, calculador de fletes, eventos comerciales, entre otros.

En lo que respecta a estadísticas internacionales en Latinoamérica sobre el comercio internacional tenemos a:

- Procomer, Prochile, Banco Central Del Ecuador, Dian, Comunidad Andina, Siaca, Proexport, Apec, Inst. De Estadística De México.  
Información del Mercado estadounidense:
- Fas, Census Bureau, Usit.  
Información sobre mercados mundiales:

- Up Business, Euromonitor International, Banco Mundial, FMI, Tradeport, entre otros.

### **Inteligencia Comercial en la actividad exportadora**

“Una de las principales razones del fracaso en la comercialización de un producto en un nuevo país-mercado es no adaptarse a las necesidades de los consumidores locales” (Osborne, 2002, p. 134). Esto suele suceder debido a que las empresas fallan en la generación de inteligencia comercial y en emplearla donde es debido para responder a las expectativas, deseos y preferencias de los consumidores extranjeros. En este contexto, la inteligencia comercial ha sido reconocida como un recurso estratégico de la organización que facilita la toma de decisiones, impulsando el logro de ventajas competitivas en los mercados donde la empresa actúa. Puede ser definida como la habilidad de la organización para procesar, interpretar y diseminar la información proveniente del mercado/entorno, facilitando el desarrollo de una coordinación interfuncional que permita a la organización responder de forma ágil ante los cambios. Esta forma de concebir la inteligencia comercial sugiere que se trata de una actividad que alcanza a toda la organización, siendo responsables de ella todos los departamentos funcionales que desempeñan algún papel en relación a la generación de conocimientos y habilidades asociadas a la tríada productos-clientes-competencia (Kahn, 2001). En el ámbito exportador, la generación de inteligencia comercial incluye la adquisición de conocimiento sobre las necesidades de los consumidores extranjeros, así como sobre las prácticas desarrolladas por la competencia en los mercados internacionales. También, implica la transmisión de ese conocimiento en las áreas funcionales de la empresa exportadora donde sea necesaria para la toma de decisiones, requiriendo una coordinación interfuncional.

El desarrollo de sistemas de inteligencia de mercados suele ser un claro indicio de la existencia de una cultura orientada al mercado. Por ello, Kohli y Jaworski (1990), afirman que la inteligencia comercial y la capacidad de respuesta al entorno son dos elementos críticos de la orientación al mercado, la cual es crucial para la mejora del rendimiento del negocio. Ello exige el desarrollo de sistemas o herramientas de información que permitan captar y procesar, de forma continua, información sobre las capacidades, estrategias y acciones de los competidores locales, así como sobre los gustos, preferencias y deseos de los clientes extranjeros. Esta información, adecuadamente difundida, facilitará la coordinación interfuncional y la toma de decisiones, impulsando el desarrollo de una oferta de productos y servicios percibida con un valor superior frente a los competidores a lo largo del tiempo. Por ello, la inteligencia comercial debe ser vista como una capacidad dinámica asociada al aprendizaje organizacional, que consiste en el desarrollo de los procesos y actividades asociadas a la adquisición.

En este contexto, las empresas que deseen penetrar en mercados extranjeros deben desarrollar capacidades asociadas a la inteligencia comercial, pues la eficacia y eficiencia de la exportación requiere un detallado conocimiento de las prácticas comerciales, de la cultura, de la competencia,



etc., en cada país-mercado. Sólo mediante la captación y procesamiento de información relevante de cada país-mercado se podrán tomar las adecuadas decisiones de marketing, influyendo decisivamente en el resultado de la actividad exportadora. Por ello, la inteligencia comercial se concibe como un factor clave para reducir la incertidumbre asociada al entorno de los mercados extranjeros, permitiendo superar las barreras psicológicas a la exportación y facilitando la dirección estratégica de marketing de la empresa exportadora (Cadogan, 2012).

De hecho, algunos estudios han encontrado que la escasez de información sobre el país es uno de los problemas más serios al que deben enfrentarse las empresas exportadoras ante la entrada en nuevos países o mercados, pues genera importantes barreras psicológicas en los responsables de exportación. Estas distancias psicológicas son consideradas como la suma de los factores que afectan al flujo de información desde y hacia los mercados extranjeros, incluyendo aspectos culturales, económicos, políticos, legales y sociales que influyen en las actitudes, motivaciones y percepciones directivas asociadas a la volatilidad del entorno externo de la empresa exportadora, fomentando el desarrollo de comportamientos conservadores (ej: estandarización) en la toma de decisiones de marketing.

Sin embargo, la posesión de un conocimiento específico sobre las condiciones existentes en cada país y mercado reducirá la incertidumbre en los responsables de exportación, disminuyendo las barreras psicológicas asociadas al desarrollo de operaciones de comercio exterior. Por tanto, la inteligencia comercial otorga a los responsables de la actividad exportadora un conocimiento que influye en el efecto que las distancias de mercados percibidas tienen en la dirección estratégica de marketing de la empresa exportadora, al reducir la incertidumbre asociada a la toma de decisiones y hacer que la organización se muestre menos reacia a realizar las adaptaciones en los elementos del producto o servicio.

Una herramienta importante para llevar a cabo la inteligencia comercial es el estudio de mercado, seguido del comportamiento estratégico de la comercialización del producto o servicio permitiendo la toma de decisiones de la alta gerencia:

#### **2.2.1.1. Estudio de Mercado.**

El estudio de mercado es el conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta del mercado demanda, proveedores, competencia, oferta ante un producto o servicio.

Desde esta perspectiva, la acumulación de información y conocimiento relevante sobre los mercados extranjeros es un recurso crucial para las empresas exportadoras, pues sabrán qué, cómo, cuándo y dónde deben adaptar el producto o servicio en función de las distintas necesidades de cada país-mercado, contribuyendo a que la empresa en cuestión pueda ganar cuota de mercado

en cada uno de los países donde actúa, mejorando su posicionamiento y competitividad internacional (Zou y Cavusgil, 2002).

#### **A. Demanda.**

La Bella, Laura (2016), menciona que la cantidad de bienes que los consumidores quieren comprar se llama demanda. La demanda es la cantidad de bienes o servicios que los compradores intentan adquirir en el mercado.

#### **Curva de la demanda.**

Por medio de la ley de la demanda, se determina que al subir el precio de un bien o servicio, la demanda de éste disminuye (a diferencia de los cambios en otros factores que determinan un corrimiento de la curva en sí). No obstante, la variación de la cantidad de bienes y servicios demandados no siempre es lineal con la variación del precio.

#### **Desplazamiento de la curva de Demanda.**

Mercedes (2007), si se producen modificaciones diferentes al precio (como por ejemplo en los hábitos de consumo al ponerse de moda un producto o dejarse de utilizar debido a la aparición de otro, etc), se produce un desplazamiento de la curva de demanda. Esto significa que a un mismo precio habrá más o menos interesados en demandar ese bien o producto.

#### **Elasticidad de la demanda.**

**a. Demanda elástica:** La demanda es elástica cuando ante una variación del precio, la variación en la cantidad demandada es (en porcentaje) mayor que la del precio. Por ejemplo en los bienes de lujo suele pasar que ante un aumento de precios la cantidad demandada baja mucho más porcentualmente.

**b. Demanda inelástica:** La demanda es inelástica, cuando ante variaciones del precio la cantidad demandada varía (en porcentaje) menos que la del precio. Por ejemplo en algunos alimento

#### **B. Oferta.**

La Bella, Laura (2016), la cantidad de bienes que las compañías o empresas producen recibe el nombre de oferta.

La oferta es la cantidad de productos o servicios ofrecidos en el mercado. En la oferta, ante un aumento del precio, aumenta la cantidad ofrecida.

### **Curva de la oferta.**

En la curva puede verse como cuando el precio es muy bajo, ya no es rentable ofrecer ese producto o servicio en el mercado, por lo tanto la cantidad ofrecida es 0.

### **Desplazamiento de la curva de oferta.**

Si se producen modificaciones diferentes al precio (como por ejemplo incentivos a la fabricación de un determinado producto) se produce un desplazamiento de la curva en sí (y no sobre la curva). Es decir que al mismo precio habrá más o menos interesados en ofertar (mayor o menor cantidad ofrecida en el mercado).

### **Elasticidad de la oferta.**

La oferta será elástica o inelástica según que las variaciones en la cantidad ofrecida sean mayores o menores proporcionalmente a las variaciones en los precios. Definida con más precisión, la elasticidad de la oferta es el porcentaje en que varía la cantidad ofrecida cuando el precio varía en un uno por ciento. Lo que se trata de medir de hecho es la capacidad de reacción de las empresas a las variaciones en los precios. La elasticidad de la oferta depende por tanto de las peculiaridades tecnológicas del proceso productivo, de la disponibilidad de factores necesarios para la producción, pero, sobre todo, del tiempo. Como a corto plazo las instalaciones no pueden variar, la oferta es muy rígida, y grandes variaciones en los precios no modificarán sensiblemente la cantidad ofrecida. Sin embargo a largo plazo la oferta resulta muy elástica, no sólo porque las empresas existentes pueden adaptarse a los nuevos precios sino porque puede que entren nuevas empresas, si el precio ha subido, o que cierren algunas, si el precio ha bajado.

La elasticidad – precio de la oferta, o simplemente elasticidad de la oferta, refleja, pues, el grado en el que la cantidad ofrecida de un bien responde ante variaciones en su precio.

### **C. Precios.**

Anónimo (2004), en su libro exportación efectiva, menciona que el precio es la cantidad de unidades monetarias que ganamos a cambio de adquirir un producto o servicio.

El precio en general es una medida cuantitativa, que nos indica el valor de un producto o servicio. No así, para algunos bienes que tienes valores cualitativos, como el aprecio o las consideraciones de otro tipo, como el valor adquirido por ser un único bien producido en el mundo, o algún regalo que provenga de una persona a la cual estimamos mucho.

El precio es la variable del marketing mix, que definitivamente impacta más en las operaciones de captación de efectivo de una compañía, que cualquier otra variable; y por consiguiente en el nivel de utilidades percibidas.

Al delinear un precio el empresario debe estar consciente de los objetivos que desea perseguir. De ello dependerá en gran medida el nivel de precios que se maneje en una u otra compañía. Por lo tanto podemos determinar que existen diversos objetivos en la fijación de precios: obtener rendimientos, incrementar las utilidades, obtener crecimiento de ventas, aumentar la participación en el mercado meta e igual los precios de los competidores.

Valdéz (2004), Es muy frecuente oír hablar de los términos bruto y neto, tanto cuando hablamos de salarios, como cuando analizamos la cuenta de resultados de una empresa o cuando nos dicen un dato macroeconómico.

El bruto y el neto miden la misma magnitud, pero son diferentes conceptos y hay que saber distinguirlos para que no haya ninguna confusión. Los dos conceptos son expresiones cuantitativas utilizadas para el cálculo de magnitudes económicas.

La diferencia entre bruto y neto que debemos tener clara es que una cantidad neta es la cantidad final que queda después de haber realizado algún cambio a la cantidad bruta, en la mayoría de los casos tras haber realizado algún tipo de descuento (que generalmente son impuestos). De forma independiente podríamos definir bruto como la cantidad total resultado de alguna actividad.

#### **Fórmula para el cálculo de precio.**

Valdéz (2004), Debemos recordar que el concepto de precio internacional, involucra una serie de factores consideraos en la venta dentro de la plaza nacional. Esto es, flete de carga internacional, empaques y embalajes especializados, maniobrar de carga y descarga e impuestos a la exportación/ importación de las mercancías y seguros entre otros. Todo empresario debe considerar un precio base para sus bienes o servicios, y a partir de éste realizar incrementos de acuerdo con el Incoterm negociado. Por lo anterior procederemos a configurar un precio base. Más tarde añadiremos los gastos en que se incurre en una exportación.

$$\text{Precio final} = \text{CFT} + \text{CVT} + \text{Margen de Utilidad}$$

Donde:

- **Precio final:** equivale a precio venta, precio en fábrica.
- **Costos fijos totales (CFT):** suma de todos los costos fijos en los que se incurre para fabricar una unidad de producto (renta, sueldos a ejecutivos, impuestos; se conservan aun cuando no haya producción)

- **Costos variables totales (CVT):** suma de todos los costos variables (mano de obra, materia prima)
- **Margen de utilidad:** utilidad deseada por el fabricante o exportador.

### **Precio internacionales.**

El precio internacional es aún más sensible al calcular, ya que se tiene que considerar una serie de costos, que no existen en las ventas nacionales. Asimismo el macro ambiente que rodea a los mercados de exportación, puede ocasionar variaciones en los precios finales de los productos.

Al determinar el precio de los precios de los productos, es un punto neurálgico de la negociación internacional, ya que en ocasiones de ello depende que se cierre o no un negocio.

Asimismo, tenemos que tener bien fundamentados nuestros precios, ya que inclusive en ocasiones debemos ajustarnos a lo que el cliente nos solicite. Es decir, tiene que existir cierta flexibilidad para subir y bajar los precios, partiendo de un precio base.

#### **2.2.1.2. Estrategia de Comercialización.**

Valdes (2004), la estrategia de comercialización abarca diferentes aspectos, como son la imagen empresarial o corporativa, el sistema de información con el cliente y el proceso de venta. Este último aspecto es primordial porque, aunque estén bien efectuados los pasos anteriores, la venta aún no está asegurada, pues la facturación estará en función de cómo llegue informado el cliente, la cual depende de la imagen y está de las expectativas, que a su vez dependen del cliente, del segmento, que depende, finalmente del producto. Desarrollo de estrategias de comercialización: el desarrollo de una estrategia de comercialización dentro de un mercado suele dividirse en 5 aspectos esencial:

#### **A. TARGET.**

Borges (2012), la palabra inglesa Target no es otra cosa que "objetivo" y cuando lo aplicamos al ámbito del marketing se refiere al público objetivo de nuestras acciones. ¿A quién nos estamos dirigiendo? ¿Cuáles son sus gustos?, ¿Sus costumbres?, ¿Dónde está? En el ámbito del marketing, el conocimiento del mercado y del público al que nos dirigimos es fundamental y debe guiar todas nuestras decisiones de marketing: precio (¿cuánto está dispuesto a pagar?, ¿tiene ya una alternativa a nuestra producto y cuánto paga por ella?).

Tu producto o servicio es más rentable cuando tienes identificado de verdad a tu público objetivo y trabajas siempre pensando en él. De este modo tus acciones no se desvían y aciertas más a menudo. A veces, identificar a tu target es algo tan sencillo como abrir los ojos y/o escuchar a los clientes que entran cada día en tu tienda. ¿Qué características comunes tienen entre sí quienes te

compran? ¿Qué les interesa? ¿Por qué y cómo preguntan?, toda la información que puedas obtener de ellos vale su peso en oro.

Hay que tener en cuenta, sin embargo, que hoy el concepto target esta algo sobrepasado. Actualmente se está usando más el concepto buyer persona que además de incluir aspectos sociodemográficos como hacía el target, se centra más en las necesidades y motivaciones de su público y en su actividad real on y offline.

El target, es el destinatario ideal para el cual está concebido un producto. Como sinónimos, a su vez, pueden emplearse expresiones como grupo objetivo (o target group), mercado objetivo o mercado meta (target market), o, sencillamente, público.

El target, como tal, es el segmento del mercado al cual va dirigida una acción de marketing. Los segmentos de mercado se determinan considerando criterios tales como la edad, el sexo y el nivel socioeconómico o educativo de los potenciales consumidores para los cuales se ha diseñado un producto o servicio, entre otras cosas.

En este sentido, la Mercadotecnia es la encargada de ayudar a las empresas a definir el target al cual se van a dirigir sus esfuerzos comerciales, considerando una serie de aspectos de sus clientes potenciales o público objetivo, como por ejemplo: cuáles son sus gustos, cuáles sus hábitos, en qué lugar están, qué necesidades tienen, así como el precio que estarían dispuestos a pagar por el producto.

A partir de allí, la Publicidad determina cuál es la mejor manera de comunicar su mensaje al target: cuáles son las estrategias más efectivas para la promoción de sus productos o servicios, cuál es el lenguaje que debe ser empleado, cuáles son los medios de comunicación más idóneos para transmitir la campaña, etc.

## **B. Benchmarking.**

Es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado.

Desde el punto de vista de su marco conceptual, existen múltiples definiciones clásicas de benchmarking como pueden ser:

Según la definición de David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas, aquellos competidores más duros. En

resumen, el benchmarking consiste en tomar como referencia a los mejores y adaptar sus métodos, sus estrategias, dentro de la legalidad.

El benchmarking o, literalmente, medida de calidad es una herramienta de análisis de los procedimientos, de las estadísticas, de los productos y de los servicios en un entorno conexo al de un competidor, un socio u otro departamento de la misma empresa.

Proceso de investigación industrial que permite a los gerentes desarrollar comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas que permite identificar lo mejor de lo mejor y obtener con ello un nivel de superioridad y ventaja competitiva (Camp, 2006).

Es la práctica de ser suficientemente humilde para admitir que alguien siempre puede ser mejor en algo y a la vez ser suficientemente sabio para aprender cómo competir y poder superarlo. Es el continuo y sistemático proceso de identificar, analizar y adaptar las mejores prácticas de la industria que puedan a la organización a un nivel de desempeño superior (Spendolini, 1992).

### **Objetivos del benchmarking.**

Su objetivo principal es proporcionar pistas para la mejora de las empresas que, después de hacer análisis comparativos, querrían comprender por qué algunas organizaciones tienen más rendimiento que otras, y sobre todo qué hacer para llegar a integrar las estrategias eficaces de los competidores en su estructura. Se utiliza principalmente en empresa y pretende observar, medir, comparar y aplicar una serie de funcionamientos que ya han funcionado en otras entidades en el pasado.

Nos encontramos en un mundo enormemente competitivo donde las empresas han de compararse con lo mejor que haya en el mercado para ganar ventaja en áreas fundamentales como en:

- Nivel de calidad: El valor creado sobre un producto, teniendo en cuenta su precio y los costes necesarios para su fabricación y venta.
- Productividad: Las empresas comparan cuánto producen y cuánto consumen para obtener esa cantidad con el objetivo de comparar eficiencia en los procesos.

### **El benchmarking interno.**

Campoy (2010), en este primer tipo, la empresa basa su análisis comparativo en sus diferentes departamentos para registrar las mejores prácticas utilizadas en vista de generalizarlas al conjunto de la empresa.

Se trata de método más fácil de implementar debido a que:

- Los datos son accesibles casi de inmediato;

- Los recursos humano están disponibles para colaborar.

Sin embargo, este tipo de benchmarking no aporta ninguna innovación particular puesto que la organización suele ser bastante homogénea en su enfoque de funcionamiento: los procedimientos de trabajo suelen ser similares. Esto se debe particularmente a la cultura de empresa y a los valores comunes, pero también a las promociones y mutaciones internas que propagan las ideas y las buenas prácticas en la empresa (Anónimo, 2016).

### **El benchmarking externo.**

Se subdivide en 2 categorías. El Benchmarking competitivo y funcional.

- **Benchmarking competitivo:** Es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras). Este suele ser el más conocido por las empresas. Podremos observar, por lo tanto, cómo han funcionado nuevas tecnologías o métodos de trabajo en otras organizaciones. En general consiste en efectuar pruebas de comparación así como investigaciones que nos permitan conocer todas las ventajas y desventajas de nuestros competidores más directos, este trata de evaluar los productos, servicios y procesos de la organización con actividades similares que ha identificado como las más exitosas de la competencia. Se realiza entre competidores pertenecientes a un mismo sector o actividad. Requiere un intercambio recíproco. Este tipo de benchmarking se enfoca en la identificación de los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. Su objetivo es identificar información específica y compararlos con los de su organización. El benchmarking competitivo resulta de gran utilidad cuando la empresa busca posicionar los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado. Una ventaja muy importante de este tipo de benchmarking es que las organizaciones que son analizadas emplean tecnologías, prácticas, canales de distribución, fuentes de empleo o proveedores internacionales que son idénticos o por lo menos similares. Además de estas ventajas posee otra la cual es el intercambio de información entre organizaciones, pero no sin antes aplicar las reglas básicas relativas a información delicada o sobre patentes.
- **Benchmarking funcional:** comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece. El funcional, identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés. En muchos casos se puede utilizar información compartida entre empresas de diferentes sectores. Se lleva a cabo entre empresas de un mismo sector, pero que prestan servicios o suministran productos que no son competitivos directamente entre sí. Por tanto, el benchmarking funcional es aquel que comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser y no son competidoras directas de su organización. El objetivo del benchmarking



funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que posea una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking. Este tipo de benchmarking se puede enfocar en cualquier organización de cualquier industria (Campoy, 2010).

### C. Ventaja Competitiva.

Díaz de Santos (1996), una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado. Otra conceptualización señala que una ventaja competitiva constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante.

Elementos clave del proceso de ventaja competitiva:

- **Preferencia:** la búsqueda de ventajas competitivas debe estar basada en provocar la preferencia de los consumidores, usuarios o clientes hacia la empresa y/o sus productos o servicios; se trata, pues, de "crear" nuevas armas para competir de forma más eficaz en los mercados que sean de interés para la empresa.
- **Percepción:** no se trata de que exista una diferencia objetivamente cuantificada o medible, basta con que los clientes, consumidores o usuarios la perciban así; es decir, puede ser una diferencia real o imaginada.
- **Único:** el factor diferencial debe ser percibido como propio de esa única empresa, producto o servicio; si uno o varios de los competidores lo tienen, deja de ser único y, en consecuencia, deja de constituir una ventaja competitiva.
- **Determinante:** el factor diferencial debe constituir un elemento que sea determinante en el proceso de decisión de compra de los clientes, consumidores o usuarios.

### La ventaja competitiva sostenible.

Para que una ventaja competitiva sea realmente útil es necesario que, además, sea sostenible; es decir, que la empresa pueda mantenerla durante cierto tiempo. Para lograrlo, la ventaja detectada e identificada debe responder a 2 criterios:

- Primero: debe tener su origen en una fortaleza o punto fuerte de la empresa; no en un evento coyuntural pasajero.
- Segundo: debe poseer tales características que sea difícil que la competencia copie a corto plazo.

### **2.2.2. Exportación de Snack.**

Sigue siendo una realidad que el ritmo de vida actual obliga a las personas a comer fuera del hogar y a optar por productos envasados que puedan ser consumidos en diferentes momentos del día, como alternativa a los productos que consumimos en el hogar. Una oportunidad a la cual la industria está respondiendo con productos cómodos y fáciles de consumir, como los snack, pero ahora cada vez más saludables.

Este sector ha tenido un marcado crecimiento en los últimos tiempos y se estima que alcanzó un total de ventas de \$3,000 millones para el año 2015, según el grupo de investigación Global Industry Analysts Inc. Esto debido principalmente al ritmo acelerado de vida que obliga a las personas a comer fuera de sus hogares y optar por productos envasados que puedan ser consumidos en cualquier momento del día. No podemos olvidar el creciente problema de obesidad que enfrentamos a nivel mundial y la creciente preocupación de los consumidores por obtener alimentos más saludables.

Todo lo anterior genera un reto para la industria de snack en cuanto a la innovación de nuevos productos que permitan satisfacer la necesidad de los consumidores por obtener alimentos que puedan ser consumidos dentro del ritmo de vida diario, pero que a la vez sean saludables (Pineda, 2015).

#### **Mercado Global de Snack.**

El mercado de piqueos y snack alcanzó 374 mil millones de dólares en ventas el año 2014, lo que significó un crecimiento del 2% con respecto al año anterior.

Los consumidores globales gastan \$347 mil millones de dólares en snack al año, de acuerdo con el nuevo reporte global de Nielsen. Mientras Europa (USD\$ 167 mil millones) y Norteamérica (USD \$124 mil millones) suman la mayor cantidad de ventas de snack en todo el mundo, las ventas anuales están creciendo más rápido en las grandes regiones en desarrollo. Asia Pacífico (USD \$46 mil millones) y Latinoamérica (USD \$30 mil millones) incrementaron 4% y 9% respectivamente, mientras las ventas en Medio Oriente/África (\$7 mil millones) aumentaron 5% (Icex, 2016).

Este incremento se debe en gran parte el boom de snack y piqueos salados en la región, el cual ha crecido un 21%. En el caso de Perú, la producción de snack se basa en productos nativos como la cancha chullpi o el maíz gigante de Cusco explican este crecimiento. Sin embargo, los tipos de snack varían dependiendo de la región.

En Europa y Estados Unidos los snack dulces son los que más ventas generan. En América Latina los salados, en Asia los congelados, mientras que en Oriente Medio y África los snack de carne seca tienen bastante acogida. También el factor salud pesa más al momento de elegir un snack. Cada

vez más consumidores prefieren que los ingredientes sean naturales. Así lo dice el 45% de encuestados quienes prefirieron snack que no contengan colores ni saborizantes artificiales, así como organismos genéticamente modificados.

Sin embargo, lo cierto es que la mayoría de snack presentes en el mercado son altamente calóricos y no aportan nutrientes al consumidor. Este hecho preocupa dado que casi la mitad de encuestados dijo consumir un snack como alternativa al desayuno, almuerzo o cena. Según el mismo estudio, el porcentaje de personas que empiecen a reemplazar las comidas por snack irá creciendo dado el ritmo rápido del día a día. Esto debe significar un reto para las empresas, en desarrollar productos no sólo con sabores atractivos sino que nutran al consumidor y le permitan seguir sus actividades diarias con la misma fuerza y vitalidad.

Los snack sin azúcar y los bocadillos que reemplazan algún alimento del día están mostrando un fuerte crecimiento, lo cual indica un cambio de mentalidad de los consumidores enfocado a la salud. Lo que motiva el consumo de snack es variado. Más de tres cuartas partes de los encuestados globales (76%) comen snack con frecuencia o algunas veces para satisfacer su hambre entre comidas o bien por antojo, y 45% de los encuestados las consume como una alternativa a la comida, 52% para desayuno, 43% para almuerzo y 40% para cena.

Los latinoamericanos principalmente consumen snack por placer (56%), para satisfacer un antojo (37%), para compartir en reuniones familiares o con amigos (33%), como premio (32%), por nutrición (29%) y para satisfacer el hambre entre comidas (28%). Hay una percepción de que los snack son más para consumir entre comidas que para sustituir en sí la comida, Pero los estilos de vida ocupados y con prisa generan la necesidad de comidas rápidas y muchos optan por la opción de comidas que son rápidas pero que pueden ser altas en calorías y con pocos beneficios para la salud. Hay una amplia oportunidad aún sin explotar para ganar participación de mercado en alternativas de snack nutritivas, portables y fácil de comer que los fabricantes de snack podrían satisfacer.

Los snack a base de ingredientes naturales son calificados como muy importantes por el 45% de los encuestados globales y como moderadamente importantes por 32%, los porcentajes más altos de los 20 atributos de salud incluidos en el estudio. Características como la ausencia de colorantes artificiales (44%), que no sean productos genéticamente modificados (43%) y que no contengan sabores artificiales (42%) también son muy importantes para los consumidores (Icex, 2016).

Es muy importante que los snack sean bajos en azúcar (34%), sal (34%), grasa (32%) y calorías (30%). La mayoría de los consumidores quieren snack que sean bajos en carbohidratos o que simplemente no contengan carbohidratos. Por el contrario, aproximadamente un tercio busca que tengan ingredientes benéficos; fibra (37%), proteínas (31%) y cereales integrales (29%) son atributos muy importantes en los snack que consumen.

Los latinoamericanos se inclinan más por los snack que son totalmente naturales (64%), elaboradas con sabores naturales (59%), altos en fibra (58%), bajos en sal o sodio (52%), altos en proteína (51%), bajos en grasa (50%), sin o bajos en azúcar (49%), que no hayan sido genéticamente modificados (49%). Por su parte, los atributos de sabor y textura más apreciados por los latinoamericanos son: sabroso (74 %), fresco (71 %) y jugoso (53 %).

Según Hernández (2016), informó que los alimentos envasados saludables, es un mercado con auge, esta prevé que este sector se verá impulsado por la clase media y los nuevos canales de consumo preocupados por la salud. Asimismo menciona que la empresa Euro monitor International ve un crecimiento de 14% a 2020 en dicho mercado. Hernández asegura que un creciente grupo de consumidores preocupados por su salud, una clase media creciente y un canal moderno en expansión son algunos factores que apoyarán el crecimiento del mercado de alimento envasados saludables en el mundo, el cual se prevé que alcance un crecimiento de 13.6% para el 2020 con respecto al 2015, de acuerdo con cifras de Euro monitor Internacional.

Algunos de los factores que han contribuido al desarrollo de este mercado son los problemas de salud como la obesidad y las enfermedades cardíacas; mayor acceso a información a través de redes sociales donde es cada vez más fácil aprender sobre alimentos y salud; regulaciones del gobierno relacionadas con alimentos y bebidas; estereotipos de belleza; una clase media creciente con mayor ingreso disponible para pagar por alimentos más saludables, así como la continua expansión del canal moderno, que es donde comúnmente encontramos productos clasificados como salud y bienestar en comparación con el canal tradicional.

Euromonitor International (2015), dio a conocer su más reciente estudio sobre las nuevas tendencias de consumo en las que se encuentran los alimentos naturales y los productos tecnológicos.

En esta primera tendencia (alimentos naturales), refleja que, de las personas encuestadas globalmente, hay una preferencia de más de 45% por los alimentos totalmente naturales; y un favoritismo, superior a 40% para los productos que no tienen o tienen una cantidad limitada de azúcar, y para aquellos que no poseen ingredientes artificiales.

Cada vez hay mayor conciencia en comer más verde, más saludable y más comida local. Los consumidores están buscando, más allá de la condición física, una salud óptima, desafiando el envejecimiento, indicó el estudio. Adicionalmente a eso, la información señaló que incluso, los sitios que ofrecen comida rápida también están implementando productos más saludables.

El estudio da cuenta de cómo han cambiado los hábitos de los consumidores. Antes, basaban sus decisiones de compra en los mensajes divulgados a través de la televisión, pero hoy en día internet se ha adueñado de todos los canales y modificó las relaciones que hay entre las marcas, las tiendas y los consumidores. La concientización por consumir alimentos más saludables y llevar una dieta

más equilibrada es una constante. A pesar de los elevados índices de obesidad, son muchos los consumidores conscientes de que una alimentación sana mejora la calidad de vida y evita que se desarrollen enfermedades como la diabetes.

Dentro de la categoría de alimentos naturales saludables, se incluyen los alimentos funcionales y suplementos dietéticos, ambos mercado en crecimiento.

Con un universo cercano a los 70 millones de adultos con sobrepeso y enfermedades asociadas a una mala alimentación y sedentarismo, la necesidad de reducir los gastos en salud pública ha motivado la promulgación de regulaciones, realización de trabajos de investigación y conducción de campañas locales orientadas en bajar las altas tasas de obesidad y prevenir enfermedades a través de la promoción de hábitos de alimentación saludables.

Por otra parte hay una tendencia creciente en preferir alimentos del tipo Superfood originados a partir de especies que se encuentran sólo en determinadas regiones cercanas a Los Andes o el Amazonas u otras regiones que representan una diversidad única y aquellos con contenido ético reflejado en el uso de prácticas sustentables y de comercio justo, especialmente si además cuentan con certificación orgánica.

De acuerdo a lo anterior, podemos entender que el exportador debe orientar su oferta hacia este segmento, aprovechando las ventajas comparativas que tiene el Perú en condiciones climáticas, de suelo, diversidad de productos únicos de alta calidad y grado de pureza, con niveles superiores de nutrientes y antioxidantes tanto en frutos endémicos como en la amplia Connect Americas (2011), informo que EE.UU., es un mercado tentador para exportar alimentos, pues, se trata de un país con casi 314 millones de consumidores, que presenta una gran oportunidad para los productores de América Latina y el Caribe. En las últimas décadas, EE.UU., experimentó un aumento considerable en el consumo de alimentos provenientes del extranjero.

Este estudio menciona que según el organismo regulador de los alimentos y medicamentos de los Estados Unidos (FDA, por sus siglas en inglés), entre 2002 y 2010 la cantidad de alimentos importados prácticamente se duplicó al pasar de 4,4 millones a 8,6 millones de importaciones. La FDA revela que el 15% del total de los alimentos consumidos en los Estados Unidos (EE.UU.) son importados, de los cuales el 80% corresponde a pescados y mariscos, 50% a las frutas frescas y 20% a hortalizas.

Según Proexport Chile (2011), el público más influyente en el consumo de alimentos en EE.UU. son los baby boomers, integrado por los ciudadanos mayores de 50 años, quienes tienen bajo su control el 70% del ingreso disponible.

La tendencia en este rango de edad muestra una mayor conciencia para cuidar la salud a través de los alimentos. Por eso, según Proexport es recomendable evitar comercializar alimentos que contengan altos niveles de jarabe de maíz alto en fructuosa, azúcar, colorantes artificiales y gluten, teniendo en cuenta que el 78% de estos individuos lee las etiquetas y evita estos ingredientes.

La generación del milenio, integrada por jóvenes entre los 15 y los 33 años, es otro sector con un gran potencial porque está más dispuesto a probar nuevos productos como frutas tropicales, granos no tradicionales y comidas exóticas en general. A la hora de comprar alimentos se fija en elementos como: certificaciones orgánicas, envoltorios reciclables, productos que apoyen la sostenibilidad y el precio justo.

En tanto, el mercado hispano de los Estados Unidos es uno de los sectores de más rápido crecimiento, destaca ProChile. Este inmenso grupo mantiene las costumbres y raíces alimenticias de las culturas de origen, por lo cual es un target ideal para los productores de alimentos de América Latina y Caribe ya que no tienen tanta necesidad de adaptar los productos o el envasado.

Según la Oficina del Censo de los Estados Unidos (2012), en el 2011 se registraron 52 millones de hispanos, convirtiendo al grupo en la minoría étnica o racial de mayor tamaño. Además, cerca del 70% de la población hispana prefiere leer las etiquetas de alimentos y bebidas en español.

Según, Correa (2012), de acuerdo a empresa de estudios de mercado Euromonitor International, EE.UU es el mercado más importante del mundo en materia de Alimentos funcionales o que benefician la salud y de bebidas, aproximadamente USD 115 mil millones, lo que equivale a una cuarta parte de las ventas globales en salud y bienestar.

Esto se debe a que es un mercado exigente que demanda satisfacción en materia de salud, nutrición y bienestar, contribuyendo a que la demanda por productos naturales, libres de ingredientes sintéticos, antibióticos, hormonas, gluten, orgánico y funcionales, presenta una tendencia alcista esta última década, pese a la recesión.

Dentro de la categoría alimentos naturales saludables, se incluyen los alimentos funcionales y suplementos dietéticos, ambos mercados en crecimiento. Correa menciona que Leatherhed Food Internacional predice que el mercado de alimentos funcionales de EE.UU llegará a USD 8, 61 billones en el 2017, 21% de aumento respecto al 2009. Las ventas minoristas de suplemento dietético superaron los USD 10 mil millones del 2010, creciendo sobre un 26% los últimos 5 años.

Con un universo cercano a los 70 millones de adultos con sobrepeso y enfermedades asociadas a una mala alimentación y sedentarismo, la necesidad de reducir los gastos en salud pública ha motivado la promulgación de regulaciones, realización de trabajos de investigación y conducción de

campañas locales orientados en bajar las altas tasas de obesidad y prevenir enfermedades a través de la promoción de hábitos de alimentación saludables.

Por otra parte, hay una tendencia creciente en preferir alimentos del tipo superfood originados a partir de especies que se encuentran solo en determinadas regiones cercanas a los Andes o el Amazonas u otras regiones que representan una diversidad única y aquellos con contenido ético reflejado en el uso de prácticas sustentables y nutrientes y antioxidantes tanto en frutos endémicos como en la amplia gama de productos del mar.

Los snack son pequeñas ingestas que podemos hacer entre comidas principales para reducir el nivel de hambre, mantener en actividad nuestro cuerpo y suministrar energías, así como nutrientes. Actualmente los snack saludables es una nueva estrategia de la industria.

### **Liofilización.**

La liofilización consiste en un proceso de secado de materiales previamente congelados por medio de la sublimación, a muy bajas temperatura y sobre vacío. Básicamente es un proceso de transferencia de calor y de asa simultáneo, en el cual el calor es proporcionado a la materia prima congelada y el vapor de agua es retirado continuamente (Koroishi, 2005).

En la liofilización, el agua pasa directo de la fase sólida a fase vapor, removiéndose la mayoría de ella por sublimación y en pequeña cantidad por desorción del agua adsorbida. Para que esto ocurra, es necesario que la zona de temperatura de sublimación esté por debajo del punto triple normal del agua.

La liofilización a diferencia de secado al vacío y el secado con aire caliente, necesita una menor presión y una menor temperatura de operación, lo que hace que el producto liofilizado tenga mejores características que los productos de las otras técnicas. Por otro lado, según King y Clark (1968), la liofilización de alimentos ha tenido una aplicación limitada porque las tasas de secado obtenido son lentas y el equipo requerido es costoso. Las bajas velocidades de secado se deben a que hay una limitación de fuerzas motrices para la transferencia de masa y calor ya que la resistencia es alta.

### **Snack Liofilizados.**

El fenómeno de la snackificación continúa imparable a nivel global. En un contexto de estancamiento del consumo y evolución alcista de los precios, el valor del mercado de frutos secos y snack experimentó en 2013 un crecimiento del 2,6%. Europa gastó en snack €138.000 millones anuales entre 2013-2014 y América del Norte €102.000 millones, aunque en gran medida las ventas anuales están creciendo más rápido en las regiones en desarrollo (Nielsen global snacking report, 2014).

El concepto de snack está cambiando, ganando espacio como producto más saludable y que aporta una dosis de disfrute en cualquier momento y lugar, libre de culpa. La percepción de que el snacking previene comer en exceso en las comidas centrales del día, redundando en un beneficio para la salud y la adopción de buenos hábitos alimenticios (ProChile, 2013).

Casual Fruit, es una compañía que nació en 2011 en Barcelona, ofrece snack de frutas liofilizadas que han sido galardonados por los Premios Innoval 2012 a la innovación alimentaria. El objetivo de esta línea de snack es ofrecer una forma fácil y atractiva de comer fruta, una alternativa cómoda para aquellas personas que no quieren renunciar a comer sano aun pasando mucho tiempo fuera de casa. De hecho, a sus creadores la idea les vino tras comprobar las pocas opciones saludables que encontraban en sus continuos viajes de negocios. Este producto sorprende lo mucho que cruje y el intenso sabor que libera. Cada trozo es como un gran mordisco de fruta, con su frescor y su sabor. En el lado bueno, el proceso de liofilización preserva todas las características de la fruta, y no lleva ningún tipo de aditivo ni conservante (Alimenta Dietistas Nutricionistas, 2012).

**Figura n.º 1.** Presentación de snack Casual Fruit.



Fuente: Alimenta Dietistas Nutricionistas, 2012.

Nació en Barcelona, para crear una nueva generación de snack elaborados a partir de frutas y verduras frescas. En sus inicios, los dueños ofrecían sus productos a un público femenino y se vendía en farmacias. Tras el éxito de sus productos ahora llegan a un público más amplio y para el año 2014 la compañía empezó a vender snack de verdura liofilizada.

Snack de fruta liofilizada 100% natural llega al mercado gracias a C.I. C-BUSINESS S.A.S. para innovar dentro de su categoría con una propuesta original y saludable que aprovecha la diversidad frutal del trópico colombiano.



La crocancia del snack de fruta Creaks se obtiene por medio de liofilización o deshidro congelación de la fruta. En este proceso primero se congela la fruta, se introduce en una cámara de vacío donde se extrae el agua por sublimación (se elimina el agua desde el estado sólido al gaseoso sin pasar por el estado líquido). Así se logra eliminar casi la totalidad de agua contenida en la fruta fresca y natural pero preservando la estructura molecular del producto liofilizado. Aunque el proceso es lento, si se compara con otros métodos de secado, de este sale un producto de mayor calidad porque no se emplea calor y en gran medida se evitan las pérdidas nutricionales y organolépticas. Así se obtienen snack de fruta crocante.

Los gobiernos están incentivando y promoviendo políticas de buena alimentación debido al gran problema de obesidad y sobrepeso. La obesidad se asocia con una mayor probabilidad de muerte prematura y discapacidad en la edad adulta. En Creaks tienen la filosofía de alimentación sana, que proyectan a todos sus clientes por medio del snack de fruta crocante saludable e innovador.

**Figura n.º 2.** Presentación de Snack Creaks



Fuente: Alimenta Dietistas Nutricionistas, 2012

### 2.2.2.1. Exportación.

#### Definición de exportación:

Figuroa (2008). Se define como el envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales. Estos envíos se encuentran regulados por una serie de disposiciones legales y controles impositivos que actúan como marco contextual de las relaciones comerciales entre países.

Exportar es simplemente vender en el mercado magnifico, insaciable del mundo entero, vender bienes y servicios elaborados en el país y que se consume en otro diferente. Generalmente, la facilidad de exportar se desprende de cómo la aborda la empresa. Las empresas, como explicamos a continuación tienen una variedad de opciones:

- **Exportación directa:** Esta es la modalidad, donde el exportador debe administrar todo el proceso de exportación, desde la identificación del mercado hasta el cobro de lo vendido. Las

ventajas de una exportación directa son: mayor control ejercido sobre todo el proceso de exportación; potencialmente mayores ganancias; relación directa con los mercados y con los clientes. Este tipo de exportación es el camino más directo para aumentar las ganancias y obtener un sólido crecimiento empresarial a mediano y largo plazo (Oroche, 2010).

- **Exportación indirecta:** La exportación indirecta es utilizada por aquellas empresas que no tienen mucha experiencia o bien están en el inicio de realizar transacciones en los mercados internacionales. Es decir que es el uso por un exportador como intermedio. De esta forma hay oportunidad de introducirse en los mercados internacionales, por medio de algún distribuidor o intermedio también conocido como brokers lo que en sí constituye una ventaja competitiva, al emplear facilidad de la información y las telecomunicaciones en la detección de negocios (Oroche, 2012).

### **Aspectos importantes de la exportación:**

#### **A. Perfil del producto.**

El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización (Bonta y Farber, 2003).

##### **a. Adaptación del producto.**

Para evitar ambigüedades relacionadas con la validez de la información proporcionada, es importante asegurar que la descripción del producto y la clasificación comercial correspondiente, o el código arancelario utilizado, estén correctos. Se recomienda que proporcione tanto el código del producto en cuestión así como la descripción correspondiente. Los elementos tangibles del producto son los atributos físicos reales que el consumidor puede ver o tocar: el producto básico en sí, así como todas sus características físicas como sus dimensiones, peso, forma, materias primas, estética, color, empaque y marca. Además como factores aumentados del producto, se pueden considerar todos los aspectos psicológicos conectados con la compra de un producto por parte del consumidor, las necesidades que satisface y la imagen que proyecta, así como todos los servicios adicionales como garantías, servicios posteriores a la venta, condiciones de crédito que están asociados con el producto.

Se recomienda que pormenore algunos elementos esenciales del producto que usted piense puedan ser influenciados considerablemente por el entorno internacional, es decir:

- **Diseño y color:** La presentación de cualquier producto es un factor clave para cumplir de entrada las expectativas del cliente. La presentación considerada el diseño del producto estructuralmente

y su color. Existen diseños ergonómicos, diseños hechos a la medida del cliente, diseños para zurdos, diseños para niños, etc. Es decir, las características de forma y color de los productos se adaptan de acuerdo con el mercado al cual van dirigidos. El color elegido para el producto define en gran medida la posibilidad de contribuir a un posicionamiento de marca más rápido, y ayuda a conformar la personal del producto, para seleccionar el color que será utilizado para el producto, su envase su etiqueta. Hay que definir su naturaleza del producto y su desempeño. Es decir, que es y para qué sirve.

- **Calidad:** Es el desempeño que espera un consumidor de un producto adquirido. A más expectativas de un producto o servicio, más calidad deseada del mismo. La calidad es una promesa entonces el consumidor no volverá a comprar el producto, sin embargo las expectativas de los consumidores son muy variadas y estas pueden cambiar por clase social, por grupo étnico, por género, por edad, etc. Es por ello que los consumidores pueden tener diferentes opciones sobre a calidad de un mismo producto. Es decir, la calidad es un elemento intangible relativo y circunstancial. Además de los gustos personales, las expectativas individuales también influyen en la percepción de los consumidores sobre la calidad.
- **Empaque:** Es el material que contiene, protege, unifica y facilita la manipulación de los productos durante los procesos de logística, que involucran almacenaje, transporte y distribución de los bienes, desde su punto de origen hasta su destino final en los procesos de comercialización tanto nacionales como internacionales.
- **Garantía:** Garantía son de devolución o garantía de pago anticipado, estos dan protección al comprador que ha realizado un pago anticipado o en progreso al exportador antes de que el contrato haya sido completado. Ellos garantizan que cualquier cantidad será devuelta al comprador si el exportador no puede terminar un contrato o el producto sale defectuoso.
- **Transporte:** El transporte de mercancías se configura como una actividad de servicios, en directa relación con la actividad industrial. Tráves del transporte se accede a otros mercados donde valor relativo de las mercancías es mayor aumentando esta manera el valor relativo del producto y ofreciendo un mayor beneficio al productor.
- **Seguro:** Empresas que mediante la percepción de una prima, cubren los riesgos del transporte mercancías. Suelen actuar a través de Agentes propios o Corredores de Seguros (agentes libres).

#### **b. Propuesta de valor.**

La Propuesta de Valor ofrece una solución a los problemas de los consumidores y satisface sus necesidades explícitas y latentes, pero esta solución debe ser presentada de manera innovadora,

¿Qué productos ofrecerá a sus mercados extranjeros? Hay disponibles dos alternativas estratégicas principales: productos de exportación que ya existen en su mercado local o desarrollar nuevos productos. Si usted decide exportar productos existentes, primero debe identificar los que tienen un potencial en mercados extranjeros y luego debe decidir hasta qué punto será necesario estandarizarlos, o, en contraste, adaptarlos para que se ajusten a las características específicas de los mercados locales.

El factor que hace que un cliente se incline por uno u otro producto y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas o diferenciadores que una empresa ofrece a los clientes (Osterwalder, 2009).

### **c. Clasificación arancelaria y ficha técnica comercial.**

Genéricamente se conoce como la Nomenclatura, es un sistema de ordenamiento de mercaderías, pero no todas las mercaderías, solamente aquellas que pueden ser transportadas. Es utilizado por más de 100 países, es una nomenclatura de 6 dígitos, que es base para la construcción de nomenclaturas más desagregadas.

La ficha técnica comercial, es un documento que resume el funcionamiento y otras características de un componente o subsistema (una fuente de alimentación) con el suficiente detalle para ser utilizado o diseñar el componente en un sistema. Comienza típicamente con una página introductoria que describe el resto del documento, seguido por los listados de componentes específicos.

Los snack no poseen una partida arancelaria específica por ser unos productos innovadores que se oferta en el mercado internacional, las partidas que se toman en cuenta para su respectivo estudio de mercado internacional son las siguientes:

- 2008199000: Demás frutos de cascara, incluidas las mezclas preparados o conservados de otro modo (partida que se considera para la exportación de los snack de sachá Inchi).
- 1904100000: productos a base de cereales, obtenidos por inflado o tostado (partida utilizada para la exportación de snack a EE.UU).
- 2005999900: las demás hortalizas preparadas o conservadas (partida utilizada para la exportación de snack de camote).

Por lo tanto la investigación de mercado de los snack de arracacha se lo realizara con la partida arancelaria número 2005999900 que se utiliza para exportar snack de camote.

### **d. Proveedores.**

El contar con buenos proveedores no sólo significa contar con insumos de calidad y, por tanto, poder ofrecer productos de calidad, sino también la posibilidad de tener bajos costos, o la seguridad de

contar siempre con los mismos productos cada vez que se requieran. Por lo que cada vez que tengamos que elegir a nuestros proveedores, debemos tomarnos nuestro tiempo y evaluar bien las diferentes alternativas que existan. Lo primero que se fija una empresa al momento de evaluar un proveedor es el precio y la calidad de sus productos o servicios; sin embargo, existen otros criterios o factores además del precio y la calidad, que se deben tomar en cuenta al momento de decidirse por un determinado proveedor.

- **Precio:** Siempre debemos procurar proveedores con precios razonables, que sean acordes a la calidad del producto o servicio que ofrecen, y a los precios promedio del mercado. Al evaluar el precio del producto, debemos tener en cuenta también los gastos que podrían adicionarse a éste, tales como los gastos de transporte, seguros, embalaje, etc. Asimismo, al momento de evaluar el factor precio, debemos considerar los posibles descuentos que el proveedor nos pueda otorgar, tales como descuentos por volumen de compra, descuentos por pronto pago, entre otros.
- **Calidad:** De nada sirve tener un proveedor con bajos precios, si la calidad de sus productos o servicios es mala. La calidad es otro de los principales criterios a tomar en cuenta al momento de evaluar un proveedor. Siempre que nos sea posible debemos procurar proveedores que ofrezcan insumos, productos o servicios de muy buena calidad o, en todo caso, que la calidad de éstos sea acorde con los precios que tienen. Al evaluar la calidad del producto, debemos tomar en cuenta los materiales o componentes del producto, sus características, sus atributos, su durabilidad, etc.
- **Pago:** En el criterio del pago evaluamos las formas de pago que ofrece el proveedor, por ejemplo, si ofrece la posibilidad de hacer pagos vía transferencia bancaria, o vía Internet. Y también evaluamos las condiciones o el plazo del pago, por ejemplo, si nos piden pagar al contado, o nos dan la posibilidad de pagar a 30 días, pagar un 50% a 60 días, etc. Siempre debemos buscar las mejores condiciones de pago, es decir, que el financiamiento o plazo del crédito otorgado sea el mayor posible, sin que ello implique recargo alguno. Mientras mejores condiciones de pago, mayor liquidez para nosotros.
- **Distribución Física Internacional:** Es el conjunto de operaciones desde el país del exportador en el lugar de producción hasta el local del importador en destino. El objeto de la regla de oro de la distribución física internacional es: transportar el producto adecuado en la cantidad requerida al lugar acordado y al menor costo total para satisfacer las necesidades del consumidor en el mercado internacional justo a tiempo ( JAT) y con calidad total (CT) (Castellanos, 2009).

Es aquel proceso logístico que se sitúa un producto en el mercado internacional donde intervienen el vendedor y el comprador. Tiene como objetivo reducir los tiempos y el riesgo que se puede generar durante el trayecto hasta llegar a destino (Villamizar, 2009).

- **Medio de transporte:** El transporte internacional es el medio principal de la distribución física internacional, se elige de acuerdo al producto y tiempo de tránsito que se va a tomar en llegar a destino. Se debe tener en cuenta que el modo de transporte influye en las especificaciones del empaque y embalaje del producto.

Generalmente se eligen el medio de transporte por los siguientes puntos: Tarifa, distancia, tiempo de tránsito, valor de la mercancía, empaque y embalaje.

- **Logística internacional:** Su objetivo es conocer y desarrollar la metodología de gestión logística de la DFI, destacar la importancia de la DFI en el proceso de comercio internacional y optimizar el proceso de selección eficaz de los diversos proveedores de servicios al comercio exterior en el tramo almacén - puerto/aeropuerto.
- **Canal de distribución:** Las empresas tienen la opción de convertirse en exportador de distintas maneras, cada una de ellas implica riesgos, costos y oportunidades de negocios diferentes. Incursionar en los mercados internacionales vendiendo en forma directa a su cliente ubicado en el extranjero o a través de distribuidores. A continuación se presentan algunas estrategias de incursión en los mercados de destino que se hayan seleccionado y analizado, ya sea como exportador directo o indirecto.

#### **Exportador directo:**

- Operar con importadores independientes contactados directamente.
- Entregar el producto a una comercializadora en territorio extranjero.
- Operar con una firma en el mercado de destino, que actúe como agente o representante trabajando a base de comisiones.
- Operar con una firma en el mercado de destino, que actúe como representante exclusivo, tomando posesión de las mercancías.
- Establecer una oficina de representación en el mercado de destino, que levante pedidos, o incluso mantenga inventarios, actuando como importador.

#### **Exportador indirecto.**

En el camino de la exportación es común encontrar empresas (principalmente pequeñas y medianas) que no tienen la infraestructura para realizar esta actividad en forma directa. Sin embargo, esto no debe significar un obstáculo para incorporarse a este proceso, ya que es posible hacerlo de manera indirecta enviando sus mercancías a través de terceros. Esta es la manera más simple de exportar.

La empresa vende en su propio mercado a un exportador final, el cual envía los productos finales a mercados en el extranjero.

En este caso, los riesgos comerciales no varían mucho de los que plantean las ventas en el mercado nacional, y se generan diversos beneficios, a saber:

- Integración de la cadena productiva en el país de exportación.
- La empresa puede especializarse en producir mejor y en mayor cantidad, mientras que la empresa exportadora se encarga de realizar otras actividades de comercialización (investigación de mercado, publicidad, transporte, seguros, financiamiento, etc.).
- Mejorar la calidad para exportar.
- Alentar la participación de los proveedores nacionales en el mercado de exportación directa.

## **B. Requisitos De Acceso.**

Los procedimientos aduaneros son sencillos y están en gran parte informatizados, lo que refleja la política de las autoridades de facilitar el comercio, que en el caso del mercado estadounidense incluye un gran sector de reexportación. Todo producto alimenticio para ser considerado apto para el ingreso y consumo dentro del mercado de estadounidense, debe cumplir con las normas técnicas y sanitarias que este exige.

### **a. Aranceles.**

El arancel es un impuesto que aplica en el comercio exterior para agregar precios de las mercancías en el mercado de destino, con el objetivo de proteger a los servicios similares que se produzcan en el país de destino. Los aranceles pueden ser:

- Ad valorem: se expresa en términos porcentuales del valor en aduana de la mercancía. Este valor puede ser libre a bordo (LAB o FOB) Y, en otros países, comprender el costo del bien, los seguros y los fletes (CSF o CIF).
- Específico: se expresa en términos monetarios por unidad de medida.
- Mixto: es la aplicación de Ad valorem y Específico.

Los países otorgan diversos tratamientos arancelarios en función del origen de las mercancías que llegan a sus aduanas. Así mismo, existen medidas antidumping y compensatorias que aplica un país cuando otro otorga un subsidio como beneficio económico que concede a sus productores, con el propósito de ayudarles a lograr una mayor actividad de sus bienes en el exterior.

El dumping consiste en la venta de un producto en un mercado extranjero a un precio discriminatorio inferior al de su valor comercial normal en el mercado del país exportador o en terceros países. Al

respecto, los gobiernos pueden aplicar cuotas compensatorias y antidumping a los productos que importan desde otro país, para limitar o eliminar el daño que se puede producir en la industria local.

#### **b. Restricciones Y Barreras De Acceso.**

- **Barreras Arancelarias:** Existen diversas tarifas arancelarias dependiendo del origen de los productos, aunque la tasa general es baja. Dentro del bloque NAFTA, conformado por Canadá y México, no pagan aranceles o son muy bajos. Asimismo, existe una tasa preferencial para los países incluidos en el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP).

Estados Unidos es un país con un mercado abierto y con gran potencial. Sin embargo, esta apertura oculta áreas donde barreras de tipo técnico, sanitario y fitosanitario dificultan la exportación, especialmente cuando debe cumplirse con normativa tanto de nivel federal y en algunos casos, de carácter estatal. Perú goza de preferencias arancelarias para la mayoría de productos del sector agro no tradicional así como también del sector textiles y artesanías.

- **Barreras No Arancelarias:** Todos los productos exportados, deben cumplir con los exigentes estándares aplicados por los Estados Unidos. Los productos alimenticios están sujetos a las reglas de la Food and Drug Administration (FDA) y del USDA (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos). Las condiciones de etiquetado, empaque, ingredientes, entre otras son establecidas por la FDA.
- **Barreras técnicas:** Certificaciones, homologaciones, inspecciones que sean pertinentes.
- **Barreras comerciales:** A veces muy sutiles que pueden afectar a nuestro producto, como, modificaciones sorpresivas y no publicitadas en el etiquetado, colorantes, conservantes, etc.

#### **Medidas arancelarias en el mercado de Estados Unidos:**

Estados Unidos es un país con un mercado abierto y con gran potencial. Sin embargo, esta apertura oculta áreas donde barreras de tipo técnico, sanitario y fitosanitario dificultan la exportación, especialmente cuando debe cumplirse con normativa tanto de nivel federal y en algunos casos, de carácter estatal. Sin embargo Perú goza de preferencias arancelarias para la mayoría de productos del sector agro no tradicional así como también del sector textiles y artesanías.

En estados unidos os aranceles son calculados sobre el valor FOB. La aduana determina el arancel únicamente en función del precio pagada por la mercadería. No obstante, existen algunos marcos legales que se han establecido con el tiempo que permiten la exención del pago de aranceles. Las preferencias y acuerdos globales más importantes son la ley andina de promoción comercial y erradicación de la drogas – ATPDEA y el sistema generalizado de preferencias - SGP, así como los acuerdos comerciales internacionales establecidos por el país.



### **Medidas no arancelarias en el mercado de Estados Unidos:**

El trámite normal aduanero en Estados Unidos es muy riguroso; a pesar de ello, gracias a los sistemas informáticos implementados en el país, el tiempo promedio en el que un producto puede llegar a ser liberado por la Aduana Americana es de un día. Para ello, es siempre importante el contar con un agente de aduana en el puerto de entrada, que el empaque y embalaje sean los correctos, y que los respectivos documentos hayan sido completados y entregados a tiempo.

De acuerdo al tipo de producto que se desee ingresar a Estados Unidos, existen permisos o certificaciones especiales que son emitidas por la aduana y entidades reguladoras especiales:

Agencia de Protección Ambiental (EPA): Químicos, aerosoles, desinfectantes, productos de limpieza, pinturas, plaguicidas, funguicidas, herbicidas, sustancias tóxicas.

- **Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA):** Cosméticos de todo tipo, medicamentos sin receta, píldoras, productos homeopáticos o naturistas, drogas para medicamentos y derivados y su materia prima, leche, crema, nata, queso y derivados del queso, alimentos enlatados, envasados y empaquetados.
- **Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA):** Tomates, paltas, limas, naranjas, ciruelas, aceitunas, etc. y todo tipo de vegetal y fruta, insectos vivos o sus huevos, crisálidas o larvas que no perjudiquen las cosechas ni los árboles, aves en general como pollos, gallinas, gansos, patos, palomas, cisnes, etc. (vivos o en piezas para consumo), huevos.
- **Departamento de Tesoro de EEUU), Bureau de Alcohol, Tabaco y Armas de Fuego:** armas, municiones y bebidas alcohólicas (vino, cerveza y demás licores).
- **Empaque, envase y etiquetado:** A lo largo de la historia, los envases han jugado roles diferentes dado que han sido creados bajo diferentes necesidades y características. Los primeros envases fueron concebidos con la historia misma y fueron tomados directamente desde la naturaleza. Actualmente, el envase es el recipiente que está en contacto directo con el producto y los productos que se consumen llevan envases que reflejan las necesidades presentes. De la misma manera, el embalaje fue creado con dos finalidades básicas: el transporte y el almacenaje del producto contenido.

La importancia que tiene el empaque, etiquetado y el embalaje en una exportación, es definitiva para alcanzar el éxito en los mercados internacionales (Sulser y Pedroza, 2004).

- **Envases, embalajes y etiquetas:** Es indispensable verificar los requisitos específicos de los envases, empaques y embalajes que operan tanto a nivel nacional como internacional, y

específicamente en la plaza de destino. Para el caso de los productos frescos, diversos países establecen reglamentaciones sobre materiales y características que deben cumplirse en su envase.

- **Envase:** El envase es un sistema diseñado donde los productos son acomodados para su traslado del sitio de producción al sitio de consumo sin que sufran daño. El objetivo también es lograr un vínculo comercial permanente entre un producto y un consumidor. Ese vínculo debe ser beneficioso para el consumidor y el productor.
- **Embalaje:** El embalaje sirve para proteger el producto o conjunto de productos que se exporten, durante todas las operaciones de traslado, transporte y manejo; de manera que lleguen a manos del destinatario sin que se hayan deteriorado o desperdiciado, desde que salieron de las instalaciones en que se realizó la producción o acondicionamiento.
- **Etiquetado:** la finalidad de las etiquetas es la de promover los productos en nuestro target (mercado meta), un buen diseño de la etiqueta dará como resultado una buena imagen del producto como del fabricante por lo tanto repercutirá en el éxito en la comercialización exitosa de los productos tanto a nivel nacional e internacional. En la mayoría de las veces las etiquetas son adheridas a los envases, empaque y embalajes.

Las etiquetas se considera como un atributo del producto central y son una herramienta fundamental para una comercialización exitosa de los mismos, tanto en operaciones de comercialización nacional como internacional.

En el mercado estadounidense, en cuanto al empaque, embalaje y etiquetado, los principales organismos que se encargan de la supervisión, normalización y control de los mismos son el Instituto Nacional de Estándares (ANSI) y la Administración de Alimentos y Medicamentos Estadounidense (FDA). Aunado a ello, para el caso de todos los productos que se venden en los Estados Unidos se deben cumplir las reglamentaciones impuestas por la Comisión de Seguridad de Productos de Consumo, entre las que destaca que se requiere una certificación de cumplimiento de un fabricante o compañía importadora de Estados Unidos para comercializar los productos sujetos a las normas de seguridad de la Ley de Seguridad de Productos de Consumo.

En el caso puntual del etiquetado, las regulaciones que rigen son las emitidas por la FDA, y los principales lineamientos está el que las etiquetas siempre deben estar en inglés, es obligatorio el señalar el lugar de origen, la declaración de contenido e ingredientes, así como la denominación visible del producto a comercializar.

Existen diferentes directrices en materia de etiquetado para cada tipo de producto. Las últimas tendencias en el mercado americano señalan que los consumidores demandan de nuevos desarrollos en materiales de empaque y embalaje de menos peso, más económicos, con propiedades de permeabilidad y resistencia a diferentes rangos de temperatura, que satisfagan sus necesidades y expectativas además de preservar la calidad de los productos.

### 2.2.3. Definición de términos básicos.

- **Inteligencia Comercial:** Son herramientas de soporte de decisiones que permiten en tiempo real, acceso interactivo, análisis y manipulación de información crítica para la empresa. Estas aplicaciones proporcionan a los usuarios un mayor entendimiento que les permite identificar las oportunidades y los problemas de los negocios (CherryTree & Co., 2000).
- **Factibilidad:** El estudio de factibilidad es el análisis que realiza una empresa para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y cuáles serán las estrategias que se deben desarrollar para que sea exitoso (Valera, 2009).
- **Exportación:** Se define como el envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales. Estos envíos se encuentran regulados por una serie de disposiciones legales y controles impositivos que actúan como marco contextual de las relaciones comerciales entre países (Figueroa, 2008).
- **Estudio de Mercado:** Proceso de planificar, recopilar, analizar y comunicar datos relevantes acerca del tamaño, poder de compra de los consumidores, disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor, con la finalidad de ayudar a los responsables de marketing a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing en una situación de mercado específica (Thompson, 2014).
- **Oferta:** La oferta es la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado para satisfacer necesidades o deseos (Thompson, 2014).
- **Demanda:** La demanda es la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido (Thompson, 2014).
- **Comercialización:** Es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales (Rivadeneira, 2012).
- **Liofilización:** Es una técnica de secado que consiste en separar agua de un determinado producto mediante congelación rápida y posterior sublimación del hielo formado a presión reducida (More, 2015).
- **Consumidor:** Grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante la adquisición de bienes o servicios (Arellano, 2002).
- **Competidores:** La competencia se refiere a algunos aspectos de conocimientos y habilidades; aquellas que son necesarias para llegar a ciertos resultados y exigencias en una circunstancia determinada es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado según la Organización Internacional del Trabajo (Chomsky, 2000).

- **Propuesta de valor:** Es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora (Osterwalder, 2008).
- **Snack:** Alimento ligero ingerido entre las principales comidas. Pequeña cantidad de alimento, como frutos secos (Espinosa, 2014).
- **Distribución física internacional (DFI):** es el proceso logístico que se desarrolla en torno a situar un producto en el mercado internacional cumpliendo con los términos negociados entre el vendedor y el comprador (Orlando, 1997).
- **Aranceles:** Los derechos de aduana aplicados a las importaciones de mercancías se denominan aranceles. Los aranceles proporcionan a las mercancías producidas en el país una ventaja en materia de precios con respecto a las mercancías similares importadas, y constituyen una fuente de ingresos para los gobiernos (Organización Mundial del Comercio, 2016).
- **Arracacha:** Hierba perenne de la familia de las umbelíferas, originarias de América, que crece en tierras frías y cuyas raíz tuberculosa, gruesa y de color amarillo, se come cocida (RAE).

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.

### 3.1. Operacionalización de variables.

Tabla n.º 1. Operacionalización de Variables.

VARIABLE (S)	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>INTELIGENCIA COMERCIAL</b>	Bassat (2011). Inteligencia Comercial se refiere al conjunto de acciones que realiza una empresa (organización) como un proceso de exploración y análisis de las variables indicativas del comportamiento actual y tendencia de la oferta, demanda, precio de productos/ servicio en mercados locales o globales que permite convertir dicha información en herramienta para la toma correcta de decisiones.	Oferta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de productores (materia prima).</li> <li>• Cantidad de productos.</li> </ul>
		Demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de consumidores.</li> <li>• Cantidad importada</li> </ul>
		Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de competencia.</li> <li>• Nivel socioeconómico.</li> </ul>
<b>EXPORTACIÓN DE SNACK DE ARRACACHA</b>	Figuroa (2008). Se define como el envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales. Estos envíos se encuentran regulados por una serie de disposiciones legales y controles impositivos que actúan como marco contextual de las relaciones comerciales entre países.	Perfil del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación del producto.</li> <li>• Propuesta de valor.</li> </ul>
		Distribución Física Internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio de transporte.</li> <li>• Canales de distribución.</li> </ul>
		Requisitos de Acceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aranceles.</li> <li>• Restricciones y barreras de acceso.</li> <li>• Envases, embalajes y etiquetas.</li> </ul>

Fuente: Formato de la Universidad Privada del Norte (UPN).

### 3.2. Diseño de investigación.

La presente investigación es de tipo No Experimental, esto debido a que el estudio se basa en el análisis del entorno. No se manipula variable alguna, desarrollándose los eventos en su estado natural.

El tipo de investigación es Descriptivo porque se requiere conocer el mercado en su totalidad, sus procesos actuales. Asimismo, se recopila información, datos, que permita llegar al resultado de la investigación.

Y propositiva porque se evalúa la información ya existente a fin de crear nuevas estructuras de investigación tomando en cuenta la realidad problemática y las alternativas de solución, y mejorar y proponer una idea innovadora y obtener resultados positivos dentro del mercado.

### 3.3. Unidad de estudio.

Consumidor del Condado de San Francisco – California 2017.

### 3.4. Población.

Se realizaron a las personas con capacidad de dar una opinión de compra, nuestra población a encuestar serán las personas de 18 a 60 años del Condado de San Francisco – California 2017.

### 3.5. Muestra (muestreo o selección).

El muestreo utilizado es probabilístico aleatorio simple en base a proporciones, porque se encuestó a las personas al azar del Condado de San Francisco a través de un sistema electrónico de internet.

Fórmula utilizada:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N = 592 071

P = 0,5

Q = 0.5

Nivel de Confianza = 95%

Con un nivel de confianza del 95% y con un margen de error del 5%

$$Z = 1,96 \quad Y \quad e = 0,05$$

$$n = \frac{(1.96) * (0.5) * (0.5) * (592\ 071)}{(0.05)^2 * (592\ 071 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)} = 384$$

### 3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.

Tabla n.º 2. Técnicas e Instrumentos.

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación.	Guía de Observación.
Revisión Documental y Digital.	Ficha Resumen.
Encuesta.	Cuestionario.

Fuente: Siicex

#### a. Observación estructurada.

Esta técnica consiste en la realización de una observación directa y sistemática a uno o varios trabajadores o procesos dentro de una organización.

Esta clase de observación se aboca a lo cuantitativo y es la realizada a la hora de observar un problema que ha sido definido con claridad. Esta observación permite realizar un estudio preciso de los patrones que quieren medirse y observarse. La observación estructurada es la idónea a la hora de realizar investigaciones del tipo concluyente por que impone límites al investigador para incrementar tanto la objetividad como la precisión para obtener la información requerida. Esta observación generalmente se realiza basándose en una lista de control que permite registrar la frecuencia con la que se repite algún comportamiento, para luego clasificarlos y describirlos.

- **Validez:** la técnica fue validada por un docente metodólogo de la Universidad Privada del Norte y el asesor de la presente tesis, quiénes evaluaron ítems utilizados en la guía de observación.

#### b. Revisión digital.

Toda la información de páginas especializada en Inteligencia comercial y Exportación para medir las distintas dimensiones de inteligencia comercial que facilitó identificar las distintas unidades de estudio propuestas. Asimismo permitió tener una visión más amplia con respecto al mercado objetivo y en la toma de decisiones.

A continuación se detallan las herramientas de inteligencia comercial utilizadas como medio de información para definir las siguientes dimensiones.

- **Validez:** Las herramientas de la inteligencia comercial fueron otorgadas por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (Siicex) que es una fuente confiable, ya que brinda información actualizada y clasificada para fortalecer los negocios en el mundo, siendo validada por el asesor de la tesis.

**Tabla n.º 3.** Herramientas de Inteligencia comercial.

<b>Herramientas de Inteligencia comercial.</b>	
Oferta	Usit
	Icex.es
	Prochile.gob.cl
	Santander
Demanda	Trademap
	Macmap
	Classora.com
	Siicex.gob.pe
Precio	Proecuador.gob
	Procomer
	Santander
	Casual Fruit

Fuente: siicex

**c. Encuesta.**

Con la finalidad de obtener información primaria por parte de los consumidores del mercado de San Francisco – California y poder analizar con mayor profundidad dicho Target.

- **Fiabilidad:** al aplicar el sistema estadístico SPSS (Statistical Product and Service Solutions), para las encuestas, se demostró lo verídico del análisis de las preguntas planteadas. El método de consistencia basado es el Alfa de Cronbach, permitió estimar la fiabilidad de la encuesta a través de un conjunto de ítems. El resultado obtenido es de 0.899, este coeficiente indica que la fiabilidad de la encuesta es buena.
- **Validez:** la técnica fue validada por un docente metodólogo de la Universidad Privada del Norte, quién evaluó los ítems que se utilizaron en la recolección de datos.

**3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos.**

El estudio cualitativo de la investigación de la tesis se realizó empleando técnicas de recolección de datos: Observación Estructurada, revisión documentaria digital y encuesta al consumidor del Condado de San Francisco, la cual tuvo como finalidad obtener toda la información primaria.

Asimismo, la presente investigación se realizó aplicando el siguiente procedimiento.



- **Observación estructurada.**

Esta herramienta fue utilizada para identificar el proceso de producción de la arracacha en Sócota – Cutervo, para lo cual, se realizó una visita a los agricultores de las comunidades de Minas y Sucse. Posteriormente se visitó los sembríos de arracacha, pudiendo identificar que este distrito si cuenta con la producción necesaria para abastecer la demanda de producción de Free Chips.

- **Revisión documentaria digital.**

Primero se seleccionó las páginas web que sirven como herramientas estadísticas de inteligencia comercial a través de Siicex. Seguidamente se identificó cuatro sitios web, las cuales fueron: Trademap, Macmap, Procomer, Usitc y Euromonitor International.

La información extraída de las páginas web fue procesada a través de una ficha resumen, que sirvió para obtener los resultados pertinentes de la investigación.

- **Encuesta.**

Primero se realizó la fiabilidad de la encuesta a través del sistema estadístico SPPS, posteriormente se realizó la viabilidad por parte de un especialista (metodólogo de la Universidad Privada del Norte). Seguidamente se contactó con 2 amigos residentes en el Condado de San Francisco, quienes se encargaron de realizar la encuesta virtual con sus amigos y conocidos en dicha zona. De esta manera se logró obtener información primaria con respecto a los consumidores.

Posteriormente se realizó el procesamiento de las encuestas, comparando dicha información con los antecedentes y bases teóricas obtenidas en el proyecto.

Las herramientas utilizadas, fueron sometidas al criterio de tres jueces expertos quienes observaron y recomendaron mejoras y optimizaciones para la obtención de resultados lo más precisos posible. Las técnicas empleadas permitieron realizar el análisis de fiabilidad correspondiente, certificando la validez de los resultados que se consiguieron. Finalmente se realizó los resultados respondiendo a los objetivos y las dimensiones identificadas en la presente tesis.

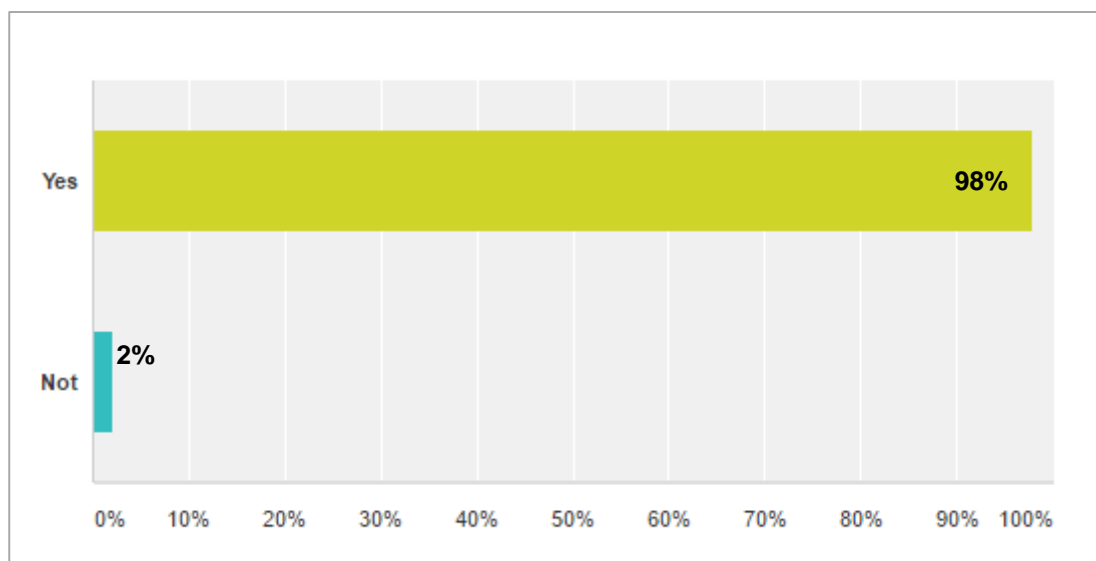
## CAPÍTULO 4. RESULTADOS.

### 4.1. Inteligencia Comercial.

#### 4.1.1. Oferta.

Al respecto, los resultados se han obtenido de la aplicación de una encuesta a los consumidores del Condado de San Francisco –California.

**Figura n.º 3.** Predilección por encontrar un producto más nutritivo y saludable en el mercado de San Francisco.



Fuente: Encuesta al consumidor de San Francisco – California 2017.

Elaboración: Adaptado de Surveymonkey.

Se consultó al consumidor si le gustaría encontrar en el mercado productos que sean nutritivos y saludables, se como resultado un 98% de aceptación.

El consumidor de San Francisco se encuentra cada vez más preocupado por encontrar productos que sean prácticos pero a la vez sanos, ricos y nutritivos.

Este consumidor se encuentra en la búsqueda de un producto que sea saludable; es decir, natural, sin o menor contenido de ingredientes no deseados.

El consumo de snack cada vez es más popular en el Condado de San Francisco, pero ya se trata de opciones poco saludables por las que sentirse mal al consumirlas. El 98% de los consumidores les gustó que hubiese más opciones saludables, sin que el snack pierda su buen sabor.

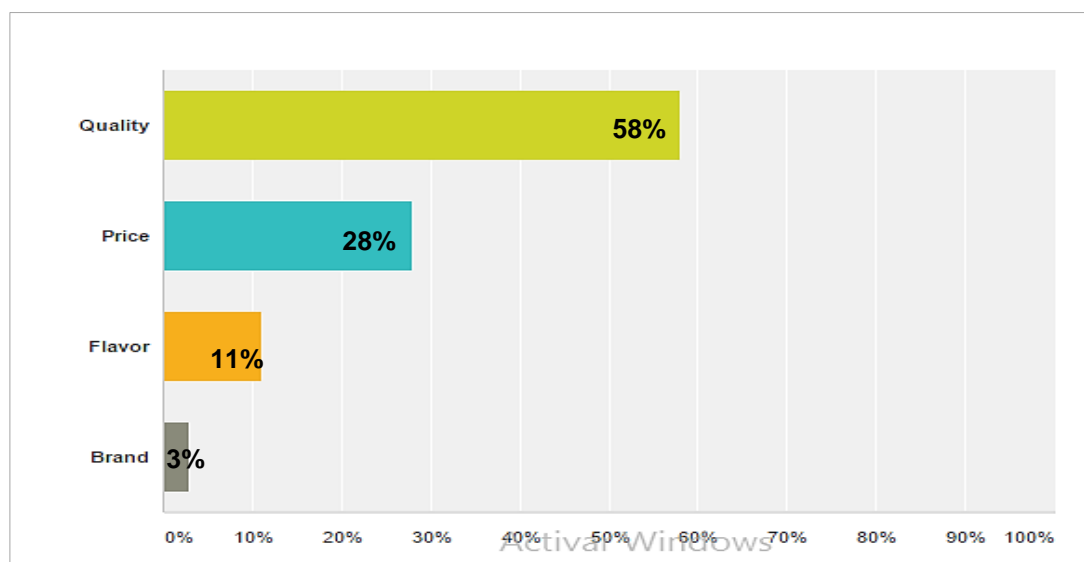
Por lo tanto, queda patente que los consumidores de San Francisco consumen cada vez más snack saludables y que la variedad es cada vez mayor, dado preferencia a sabores únicos y nuevos formatos. Esto puede presentar oportunidades a las empresas que quieran introducir productos

innovadores en dicho Condado. Es ahí donde se puede observar la aceptación que podría tener Free Chips por dicho consumidor.

El resultado anteriormente mencionado coincidió con ICEX (2016) quien menciona que en la feria Sweet & Snacks Expo, celebrada a finales de mayo del 2016 en Estados Unidos, ha sido un reflejo de las nuevas tendencias de consumo de snack en dicho mercado. En primer lugar, pudieron observarse muchos productos cuyo ingrediente principal eran las frutas o verduras. Las frutas desecadas, congeladas o liofilizadas fueron la mayor tendencia en la feria.

Otra de las tendencias ha sido los cambios de formato en productos ya existentes para enganchar a consumidores fieles a las marcas, muchas de estas empresas han presentado sus snack con presentaciones y contenidos más saludables.

**Figura n.º 4.** Características que el consumidor de San Francisco considera importante a la hora de adquirir el producto.



Fuente: Encuesta aplicado al consumidor de San Francisco – California 2017.

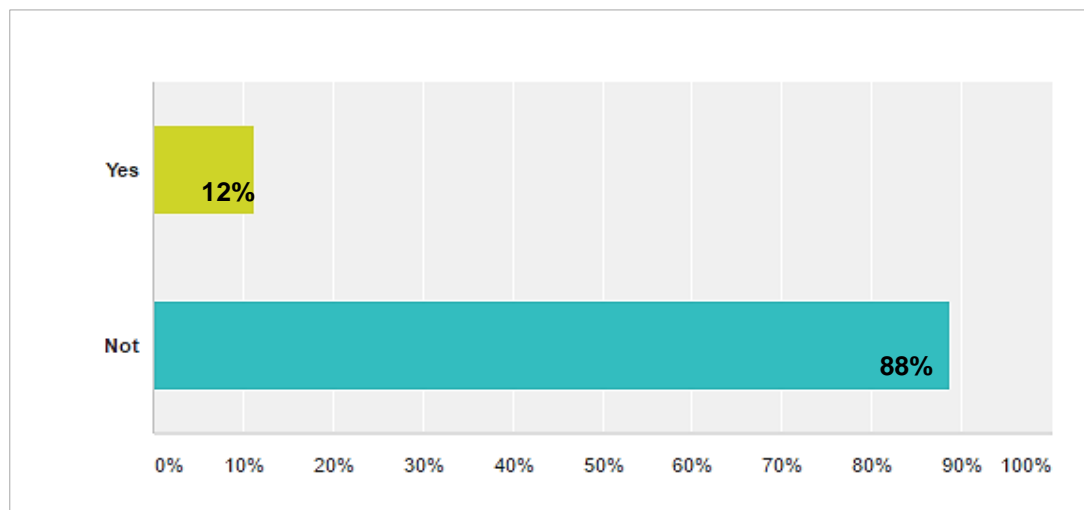
Elaboración: Adaptado de SurveyMonkey.

El consumidor de San Francisco, pensó en agregar, explorar y descubrir nuevos productos y sabores. Sin embargo debido a la creciente preocupación por una alimentación más sana y el control de consumo de calorías, ha surgido una preferencia hacia snack más saludables, que destacan características en cuanto a contenido. Se consultó a los consumidores cuál es la característica que más valoran a la hora escoger un snack, un 58% mencionó que tiene preferencia por escoger productos por la calidad que estos poseen, mientras que un 28% afirma que el precio es un factor importante a la hora de escoger algún producto.

El resultado anteriormente mencionado coincidió con ProColombia (2015), pues menciona que en relación a las tendencias de consumo se observa que el bienestar sigue siendo un factor clave; lo que implica que las personas son más conscientes en llevar una vida saludable, prefiriendo productos libres de grasas transgénicas y que no contengan aditivos químicos. El consumidor estuvo a probar productos novedosos, ya que es exigente, está bien informado y tiene conciencia por probar producto que sean eco amigable, funcional y orgánico, serán valorados por su calidad y no por su precio.

El consumo de alimentos saludables con alta calidad en el Estado de California registró un aumento de 15% durante el periodo 2014 -2015, confirmando el continuo crecimiento de esta industria, que acumula un incremento de 70% durante los últimos 5 años.

**Figura n.º 5.** Conocimiento de la Arracacha por parte del consumidor de San Francisco.



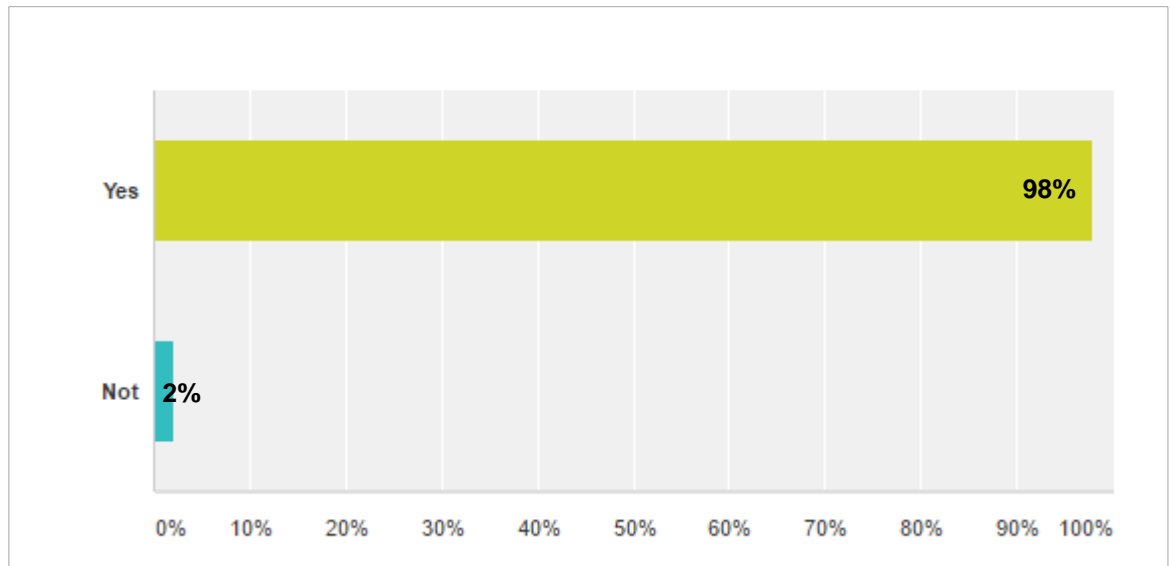
Fuente: Encuesta aplicado al consumidor de San francisco – California 2017.

Elaboración: Adaptado de Surveymonkey.

Es necesario saber si el consumir tiene algún conocimiento sobre la existencia de la zanahoria blanca, al realizar la encuesta obtuvimos como resultado que el 88% no conoce la zanahoria blanca, sin embargo, el consumidor de San Francisco se muestra muy abierto a adquirir producto extranjeros. El suministro de productos es muy diverso en este Condado. El consumidor es rico y muy diverso en sus intereses y sus gustos. Valoran mucho la comodidad y la buena alimentación.

El resultado obtenido coincide parcialmente con Siicex (2015) quien menciona que el consumidor estadounidense está dispuesto a probar productos novedosos.

**Figura n.º 6.** Predisposición al consumo de productos liofilizados con textura y sabor idéntico al snack de papa.



Fuente: Encuesta aplicado al consumidor de San Francisco – California 2017.

Elaboración: Adaptado de SurveyMonkey.

El 98% de los consumidores mencionaron estar dispuestos a consumir un producto liofilizado. Debido a la alta tendencia a buscar alimentos más saludables y siendo el Estado de California el que mayor variedad de oferta saludable tiene. Asimismo este consumidor estuvo dispuesto a consumir productos liofilizados debido a que este consumidor busca ingredientes de alta calidad que hayan sufrido el menor cambio durante el proceso de producción y que contengan un exquisito sabor.

El resultado coincidió con Sánchez, B. (2014), debido a que nos dice que el consumidor estadounidense es más receptivo a probar productos novedosos. Los consumidores están interesados en probar diferentes sabores de comidas de otros lados del mundo, están en búsqueda de productos exóticos pero a la vez más saludables.

Actualmente el consumidor estadounidense está más informado sobre la industria alimentaria y toma decisiones alimenticias basadas en la información nutricional del empaque en cada producto.

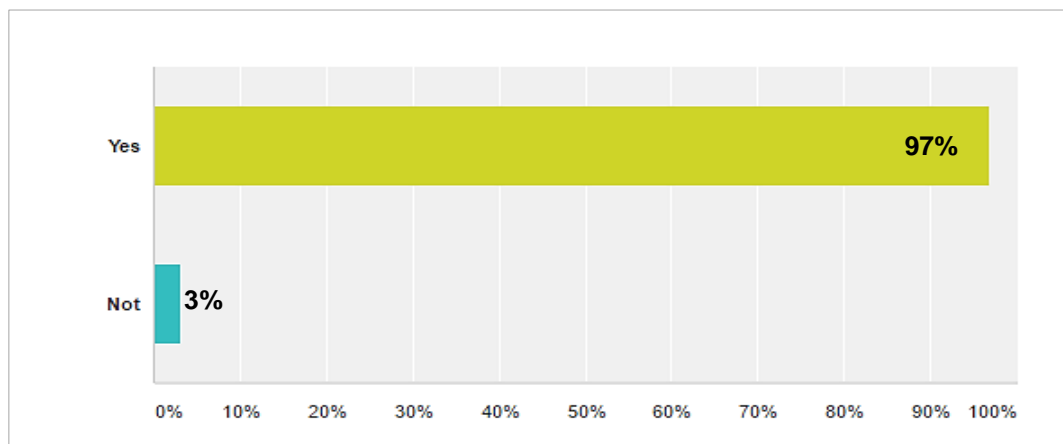
El resultado también coincidió con la Oficina Comercial del Perú (2016), pues menciona que los snacks a base de papa andina, quinua, frutas, vegetales deshidratados son una interesante alternativa para los sofisticados consumidores de este tipo de productos en Estados Unidos. Los nuevos hábitos de consumo de los estadounidenses estarían generando el desarrollo de nuevos productos y la aparición de más tiendas especializadas en productos naturales, reflejando una mayor demanda por productos que poseen características beneficiosas para la salud de sus consumidores.

#### 4.1.2. Demanda.

Es de conocimiento que las áreas de EE.UU, que registran mayor propensión a gastar en frutas secas, deshidratadas y otros frutos secos son el Noreste y la Costa Oeste, específicamente California.

Por lo anteriormente mencionado y en la búsqueda de obtener la validación con fuentes primarias, se realizó una encuesta a los consumidores del Condado de San Francisco – Estado de California, obteniendo los siguientes resultados.

**Figura n.º 7.** Tendencia del Consumo de snack en el Condado de San Francisco.



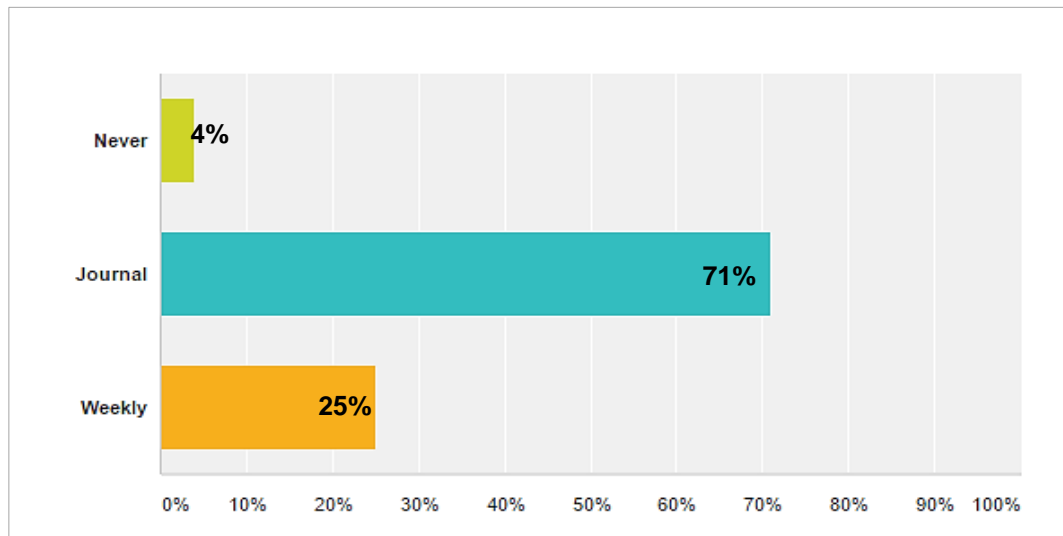
Fuente: Encuesta aplicado al consumidor de San francisco – California 2017.

Elaboración: Adaptado de Surveymonkey.

Se le preguntó al consumir si es consumidor de snack, 97% de los encuestados mencionaron que son consumidores activos de diferentes tipos de snack. El 3% niega consumir snack en su dieta diaria. Lo anterior se debe a cambios en el estilo de vida producto de la escasez de tiempo para preparar comidas lo cual ha dado espacio a la introducción de nuevos producto en este mercado. El mayor crecimiento se concentra en el snack saludable, ya que el consumidor está cada vez más consciente del cuidado de la salud y la importancia de alimentarse de una manera sana y nutritiva, incorporando en su dieta, productos como snack de fruta deshidratada los cuales poseen un alto contenido de antioxidantes, fibra y vitaminas.

El resultado coincidió con ProChile (2014), que nos habla de los cambios de los hábitos alimenticios que están teniendo los consumidores de California y del crecimiento de consumo de productos orgánicos, entre ellos el consumo de snack deshidratados (Frutas y Verduras).

**Figura n.º 8.** Frecuencia de consumo de snack o comida rápida.



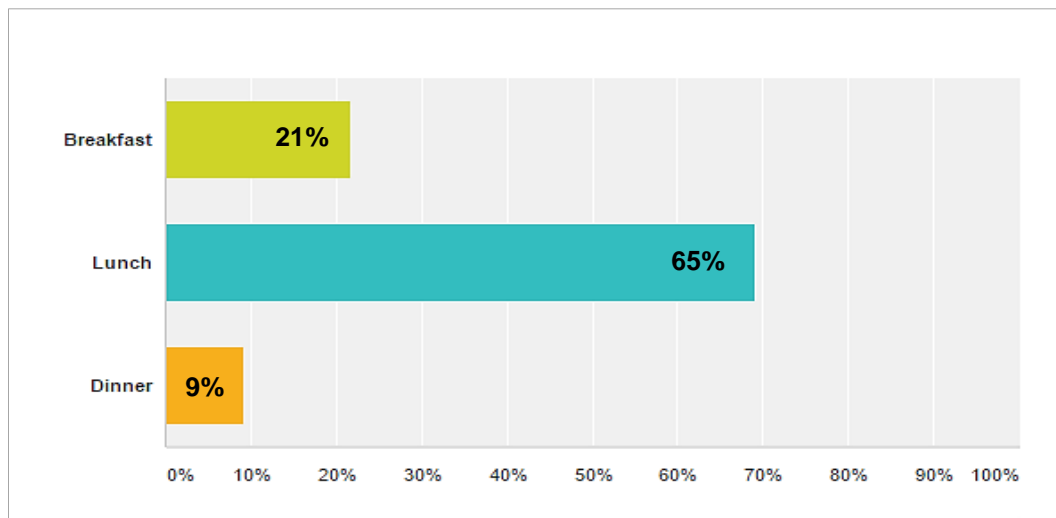
Fuente: Encuesta aplicado al consumidor de San Francisco – California 2017.

Elaboración: Adaptado de SurveyMonkey.

Dentro de la encuesta realizada obtuvimos que el 71% de personas consumen por lo menos un snack diario, el 25% afirma que su consumo se limita a una vez por la semana y el 4% menciona no consumir ningún tipo de snack. Lo anterior es el resultado del estilo de vida que llevan estos consumidores, la principal razón que justifica esta circunstancia, es que casi todas las personas se ven obligadas a comer entre comidas y los snack se han convertido en una opción atractiva a tener en cuenta, aunque no siempre es la opción más saludable.

Los jóvenes, son los más interesados en el consumo de snack, diferencia de los adultos que buscan reemplazar alguna comida porque no tienen tiempo para ir de comprar, pero tampoco quiere comer comida chatarra. Resultado coincide parcialmente con State Of the Snack Industry (2012), quien en una investigación que realizaron determinaron que el 51% de los norteamericanos declara comer más de 2 snack al día. Asimismo la demanda de los consumidores por snack salados más saludables se ha incrementado en un 16%. Además se reconoce que los consumidores buscan valor, es por ello que muchas marca están presentando envases de gran tamaño a precios muy convenientes.

**Figura n.º 9.** Frecuencia de consumo de snack durante el día.



Fuente: Encuesta aplicado al consumidor de San Francisco – California 2017.

Elaboración: Adaptado de SurveyMonkey.

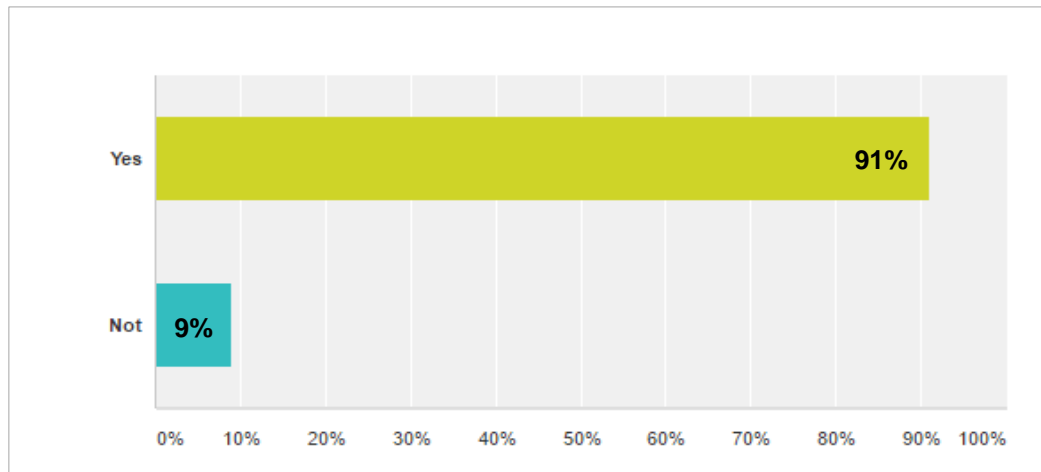
En lo que respecta a la ocasión en la que más se consume snack, 65% de los consumidores hace referencia a consumir mayor cantidad de snack en horas del almuerzo, el 21% lo hace en el desayuno y el 9% en la cena.

El resultado coincidió parcialmente con ProColombia (2014), quien mencionó que el 63% de los consumidores de snack lo hacen cuando toman un descanso o para pasar el tiempo. Por lo tanto, es razonable pensar que, muchos consumidores escogerán la hora del almuerzo para una opción de snack que sea conveniente y nutritiva a la vez. Otras razones para comer un snack son puramente emocionales, el 74% comen snack para mejorar su estado de ánimo, cuando salen con los amigos.



#### 4.1.3. Precio.

**Figura n.º 10.** Disposición del consumidor para pagar un poco más por un snack saludable.



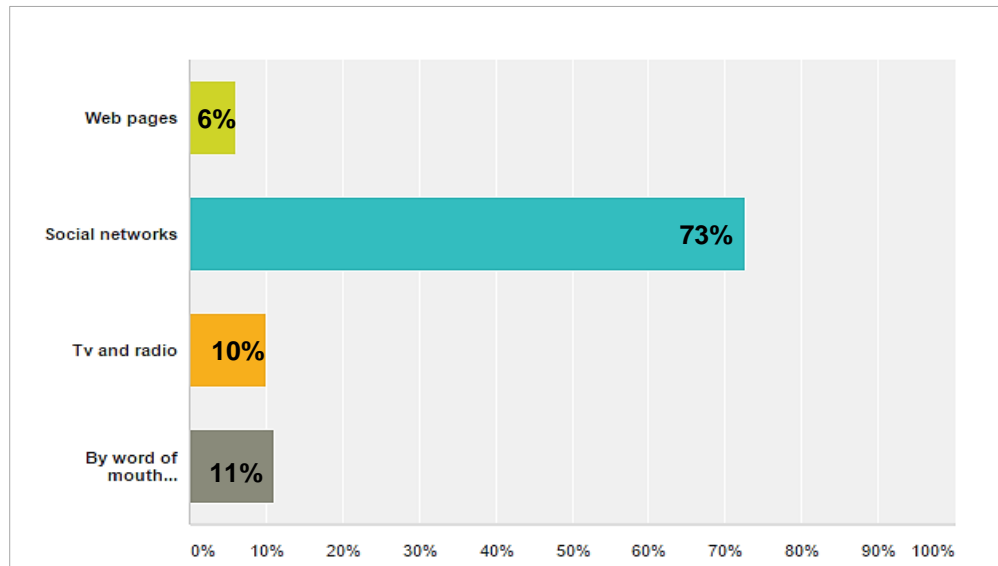
Fuente: Encuesta aplicado al consumidor de San Francisco – California 2017.

Elaboración: Adaptado de SurveyMonkey.

El 91% de los consumidores del Condado de San Francisco declaró estar dispuesto a pagar un poco más para adquirir un producto sano, rico y nutritivo. El interés de estos consumidores por buscar productos que sean saludables y a la vez prácticos conlleva a estar dispuestos a pagar más por la adquisición del mismo.

El resultado coincidió con ProColombia (2015), quien mencionó que el consumidor de California está dispuesto a probar productos novedosos, es exigente, está bien informado y tiene conciencia del cuidado del medio ambiente. Los productos que sean novedosos, funcionales y orgánicos, serán valorados por su calidad y no por su precio.

**Figura n.º 11.** Medios de comunicación más utilizados para la promoción de un nuevo producto.



Fuente: Encuesta aplicado al consumidor de San Francisco – California 2017.

Elaboración: Adaptado de SurveyMonkey.

La tecnología ha evolucionado a pasos agigantados durante los últimos años, los celulares son 4G, la televisión y radio ya son digitales, y millones de usuarios pasan parte de su tiempo en Internet visitando sitios de las redes sociales. Esto no es ajeno a ningún mercado mundial, especialmente al mercado de San Francisco, debido a que cuando se les preguntó cuál era el medio por el que se enteran sobre el lanzamiento de un nuevo producto el 73% de los consumidores del Condado de San Francisco menciona enterarse a través de las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, etc.). 11% por recomendación de un amigo, 10% por televisión o radio, por último el 6% se enteran a través de las páginas web.

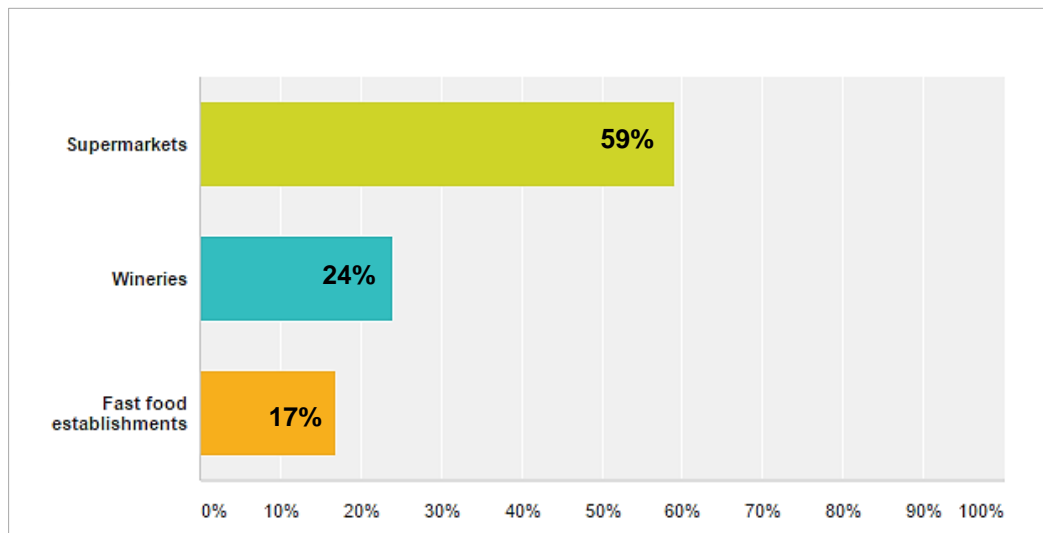
El uso de las nuevas tecnologías posibilita el uso de canales de venta alternativos y proporcionan más información al consumidor, estos factores hacen que la innovación sea más importante que nunca.

Gracias a las redes sociales, muchos productos han logrado posicionarse en el gusto de los jóvenes, debido al impacto de alcance que tienen las mismas.

El resultado coincidió parcialmente con Gallup (2013), quien mencionó que las redes sociales son una herramienta poderosa para promover un negocio o producto por la cantidad de usuarios que tienen y porque es un espacio muy personal. También mencionó que al introducirte en el mundo de los consumidores a través de las redes sociales provocas que tu producto se correlacione dentro del espacio virtual de la gente.

Diseñar una campaña de marketing en redes sociales es fundamental diferenciar los distintos perfiles de consumidores y segmentar las acciones dependiendo de la implicancia que puede tener la marca.

**Figura n.º 12.** Lugares concurridos para la compra de snack.



Fuente: Encuesta aplicado al consumidor de San Francisco – California 2017.

Elaboración: Adaptado de SurveyMonkey.

Los supermercados son el lugar ideal donde las personas pueden adquirir cualquier tipo de productos, es donde se encuentra la mayor diversificación de consumidores, sin embargo también es importante mencionar que aquellos consumidores que buscan un snack en especial que no pueden asistir a un supermercado la segunda mejor opción son las bodegas que se encuentran en zonas mucho más accesibles que los supermercados.

Hay tres grandes tendencias que caracterizan a los consumidores de todo el mundo y éstas tienen que ver con la salud, la practicidad y la indulgencia. Y el consumidor de San Francisco no es ajeno a esta nueva tendencia. Estos consumidores están más conscientes del impacto de la ingesta alimentaria en la salud, por lo que claramente están procurando alimentos más saludables, que aporten el equilibrio nutricional a su organismo. De igual forma, el consumidor también busca practicidad en los alimentos, siendo éste último un sentimiento que está más relacionado con la satisfacción.

Esto se refleja cuando se le preguntó al consumidor si estaría dispuesto a consumir un snack saludable con empaque práctico, obteniendo un 99% de aceptación.

En el fondo, la tendencia hacia lo conveniente apunta a productos que sean prácticos, fáciles de abrir y transportar.

El resultado coincidió con Fernández (2014), pues menciona que los consumidores estadounidense actuales exigen la practicidad de un envase simple y fácil de usar. Hoy en días buscan snack con productos prácticos, innovadores y funcionales.

## **4.2. Exportación de Snack.**

### **4.2.1. Perfil del producto.**

Existen nuevas tendencias de consumo de productos dentro del mercado de San Francisco, entre ellas tenemos:

- **Sabores:** los sabores de los snack se vuelven cada vez más sofisticados.
- **Bajas en grasa:** según el Snack World Magazine (2013), la tenencia hacia los snack saludables es continua.
- **Eco Friendly:** Su producción y empaque sean lo más amigable con el ambiente.

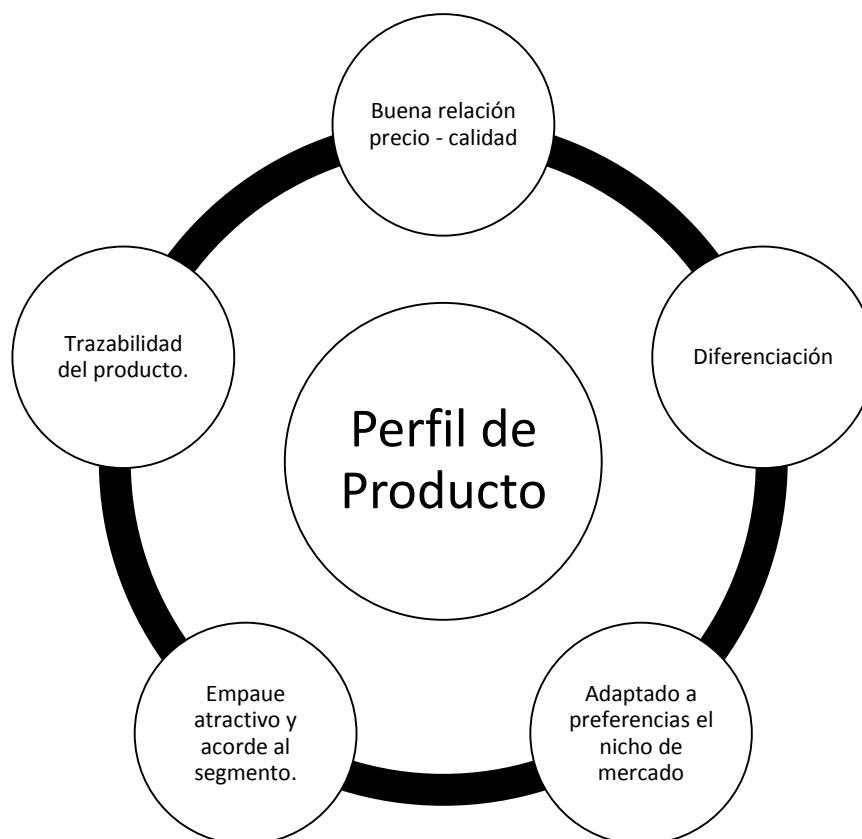
Estas nuevas tendencias de consumo traen consigo el aumento del consumo de snack diario.

El motivo del consumo de snack se centra básicamente en que los consumidores prefieren comer algo que tengan buen sabor a algo que sea saludable, les gusta picar por puro gusto, más no por hambre.

Los consumidores tienden, actualmente, a demandar empaques reciclables y a preferir los productos que sean más amigables con el medio ambiente. También requerirán de más pruebas de sostenibilidad, tales como datos de análisis del ciclo de vida, transparencia hacia el consumidor sobre los procesos de producción y empaque.

Los principales atributos que debe tener un producto en los cuales se basa la decisión de compra del consumidor son:

Figura n.º 13. Perfil del producto.



Fuente: Prochile.com

- **Buena relación precio – calidad:** Los productos materia de este reporte están orientados al consumidor educado, que busca un producto de calidad y a un precio razonable. Para medir la calidad, el importador se fija además del sabor, su color y olor especialmente cuando se trata de un producto sin aditivos artificiales, en que el corte sea de un tamaño estandarizado.
- **Adaptado a preferencias del nicho de mercado:** Si se orienta a deportistas o personas sometidas a un tipo especial de dieta, que el producto sea sin aditivos y bajo en calorías, si es un snack para llegar al colegio, que sea nutritivo. Que exista de parte del exportador la flexibilidad necesaria para adaptar sus productos a tales requerimientos.
- **Empaque atractivo y acorde al segmento:** Otro factor importante al momento de seleccionar un producto es el empaque, que sea atractivo para el consumidor, idealmente que cuente con una porción transparente que permita apreciarlo, que sea acorde al segmento del mercado objetivo, fácil de abrir y reservable.

- **Trazabilidad del producto:** Para importadores de fruta deshidratada con mayor valor agregado es importante que el procedimiento que permite conocer la trayectoria del producto a lo largo de la cadena de producción, esté bien definido.
- **Diferenciación:** Que el producto cuente con algún atributo que le permita diferenciarse respecto de los demás de su tipo, especialmente en este mercado en que existe una fuerte competencia. ej. tener una certificación orgánica, kosher, un ingrediente especial funcional u originario del país, un envase atractivo cuya etiqueta destaque sus propiedades nutricionales o su calidad de natural, bajo en calorías, etc.

#### **4.2.2. Distribución física internacional.**

##### **Medio de transporte.**

Dentro de los medios de transporte para la exportación de los snack de arracacha se utilizará el transporte marítimo, por ser el más cómodo y el más usado. Como es de conocimiento el transporte marítimo es el medio de transporte por excelencia; es el que permite trasladar grandes pesos y volúmenes de mercancías. Habiendo aumentado la velocidad del transporte en los últimos años.

Las características esenciales del tráfico marítimo son las siguientes:

- **Carácter internacional:** ya que es prácticamente el único medio de transporte de grandes volúmenes de mercancías entre puntos distantes geográficamente.
- **Flexibilidad:** implica la posibilidad de emplear buques desde pequeños tamaños.
- **Versatilidad:** por los diferentes tipos de buques adaptados a todo tipo de cargas.

##### **Logística internacional.**

Para incursionar con éxito en los mercados internacionales, las empresas exportadoras tienen que asegurarse de entregar el pedido correcto, cumplir con las especificaciones y la calidad solicitadas y ajustarse a los tiempos acordados. Esto se puede lograr con un buen desempeño logístico. En efecto, un buen desempeño logístico permite:

- Optimizar el proceso exportador de la empresa.
- Evitar el pago de multas o recargos, por parte de las empresa de transporte, aduanas y hasta de los mismos clientes.
- Buscar las mejores opciones en términos de costo, o al menos, mantener los costos previstos inicialmente.
- Obtener nuevas órdenes de compra, en razón del buen desempeño.
- Mantener una buena relación comercial con los clientes.
- Forjarse una buena imagen ante el cliente; es decir, que al exportador se le considere un proveedor confiable, capaz y profesional.

Ahora bien, un buen desempeño logístico está directamente relacionado con un desempeño en el proceso de producción y profesional.

### **Empaque y Embalaje.**

Los envases, el empaque y el embalaje son los elementos que protege físicamente la mercadería; su objetivo es, justamente, garantizar que la mercancía llegue a su destino en las condiciones estipuladas en el contrato.

Por envase se entiende el material que contiene o guarda un producto y que forma parte integral de él; sirve para proteger la mercancía y distinguirla de otros artículos. Puede ser una lata, una caja o una envoltura. Se le conoce también como empaque primario o de venta. Para los efectos de esta guía el envase será considerado como parte del empaque.

El empaque se define como cualquier material que encierra un artículo con envase o sin él, a fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor. Se le conoce también como empaque secundario o empaque colectivo. El embalaje alude a todos los materiales, procedimientos y métodos que sirven para acondicionar, presentar, manipular, almacenar, conservar y transportar una mercancía, desde la fábrica o planta de empaque hasta el consumidor final.

Al escoger el empaque es importante saber cuáles son sus funciones básicas.

- Contener cierta cantidad de producto.
- Proteger el producto
- Facilitar la manipulación y distribución del producto.

El embalaje es lo que protege al producto durante el trayecto, desde que sale de las bodegas hasta que llega a la puerta del cliente; por eso tiene que estar muy bien pensado. Hay que tener en cuenta las características del producto, la resistencia y la disponibilidad de materiales, el costo y el valor del flete y los requisitos y especificaciones de los compradores.

Las cajas de cartón corrugado son las que se usan con más frecuencia porque vienen en diseños que se adaptan a las necesidades de distintos productos: las hay de una sola pieza, de dos piezas con tapa, estilo bliss, telescópicas, de una pieza, de dos piezas, y de bandeja.

Para asegurarse de que está escogiendo la caja adecuada, el exportador debe tener en cuenta los distintos tipos de cartón: de una cara (single face), de pared simple (single wall) o de pared doble (double wall); este último es el más resistente.

También hay que considerar el tipo de ondas o flautas que presenta el cartón. Hay cuatro tipos, dependiendo de la altura de la flauta: A (0,467 cm), B (0,246 cm), C (0,361cm) y D (0,114 cm). Entre más pequeña sea la altura de la flauta, menor será la capacidad de la caja para absorber golpes, pero se aplastará menos.

Otro elemento importante en el embalaje para exportación son las tarimas, también conocidas como estibas o paletas. Estas pueden ser de madera, de papel corrugado, de plástico o de metal. Entre los criterios que hay que tomar en cuenta para seleccionar la más adecuada están el peso de la

carga, el clima, los requisitos de durabilidad, la disponibilidad en el mercado local, su costo y la aceptación en el mercado de destino.

#### **Medios de transporte internacional.**

En el caso de los snack de arracacha se utilizará el transporte marítimo a pesar de ser el medio de transporte más lento de los que se disponen en la actualidad, sigue siendo el más económico y eficiente (desde el punto de vista de consumo de energía), para trasladar volúmenes de cargas grandes y densos.

#### **Consolidación de la carga.**

La consolidación de la carga consiste en el agrupamiento de pequeñas cantidades de productos compatibles, de proveedores distintos, en una sola unidad de carga que será enviada a otro punto de destino. Una vez ahí, la carga se descarga y se entrega a los diversos destinatarios.

Esta opción se emplea cuando se van a enviar cantidades pequeñas de productos.

#### **Selección del medio de transporte.**

Al seleccionar el medio de transporte es importante analizar sus cualidades y relacionarlas con el envío que se desea hacer. Entre los criterios a tomar en cuenta destacan:

- Destino del producto.
- Distancia al destino final.
- Capacidad de envío.
- Valor del producto.
- Cantidad de producto.
- Perfectibilidad del producto.
- Tiempo en Tránsito.
- Costo del flete.
- Posibilidad de darle seguimiento al envío.

#### **Cotización y tarifas.**

Un aspecto que suele confundir a los nuevos exportadores es el tema de las tarifas de los medios de transporte, porque generalmente incluye recargos. Por esa razón, se recomienda solicitarle al agente transportista o aduanero el monto total de la cotización, incluido los recargos

#### **Flete.**

En lo que respecta al flete del transporte marítimo está compuesto por la tarifa básica más una serie de recargos. Los recargos son los costos extraordinarios en que se incurre durante la presentación del servicio y que están fuera del control naviero:

- Recargo por variación en el precio del combustible
- Recargos portuarios.

#### **Incoterms.**



Directamente relacionados con el proceso de transporte de productos para la exportación se encuentran los Incoterms. Estos son un conjunto de términos comerciales empleados por compradores y vendedores para realizar cualquier transacción comercial internacional, independientemente del destino.

#### **4.2.3. Requisitos de acceso.**

La información sobre los requisitos de acceso se obtuvo a través de revisión digital de páginas especializadas en inteligencia comercial y exportación como: TradeMap, Euromonitor, Sierra Exportadora, Siicex, entre otros; siendo procesada a través de fichas resumen.

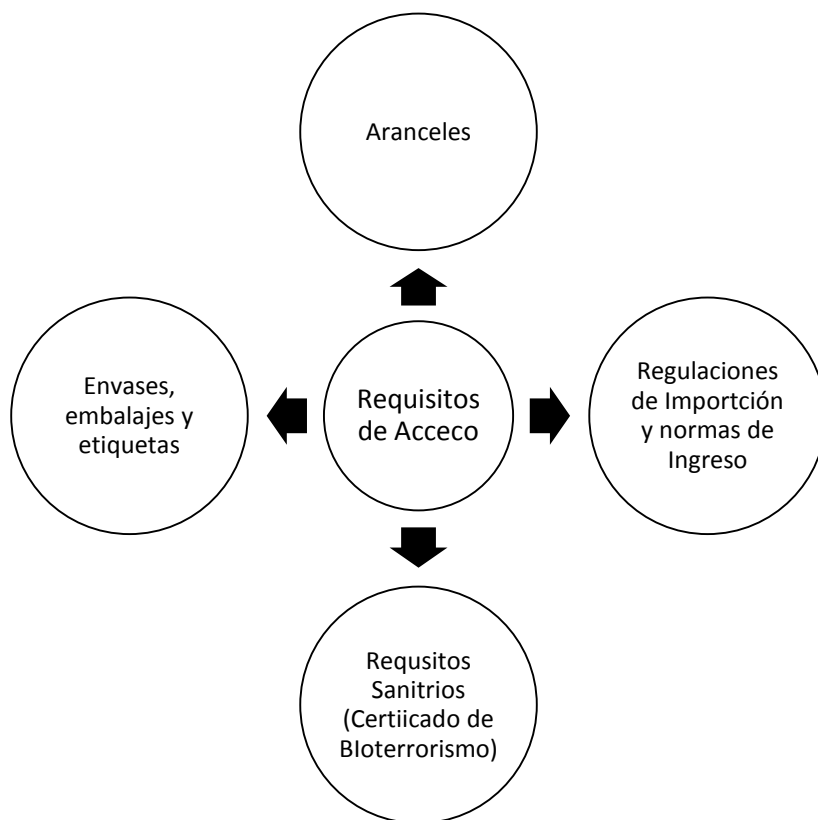
Las frutas procesadas en general y dentro de ellas los snacks que contienen frutas y verduras deshidratadas, deben cumplir tanto con las normas de salud pública y estándares de calidad, como con las regulaciones sobre rotulado. En cuanto a las normas de salud pública, éstas se encuentran contenidas en las denominadas prácticas de manufacturas utilizadas en los Estados Unidos – Good Manufacturing Practices (GMPs)

A pesar de que las frutas y verduras procesadas están sujetas a normativas o inspecciones fitosanitarias o de comercialización sí deben cumplir, determinados casos, con normas y estándares de calidad. Esto por lo general es de carácter voluntario.

Para el caso particular de los productos deshidratados la división de productos procesados, PPB (Processed products Branch) del USDA es el organismo encargado de determinar los distintos grados de calidades de un producto y otorgar servicios de inspección de plantas, de certificación e implementación de programas en apoyo de esta industria.

Las regulaciones relativas al producto del presente estudio, se puede resumir como:

**Figura n.º 14. Requisitos de Acceso.**



Fuente: Prochile.com

**a. Aranceles.**

• **Arancel General.**

El ingreso a los EE.UU de los productos importados está sujeto al pago de gravámenes que varían conforme al país de origen. La tasa general es pagada sólo por un grupo reducido de países ya que la mayoría de ellos gozan de los beneficios de la Cláusula de la Nación Más Favorecida (NMF), o acuerdos bilaterales y regionales que otorgan beneficios adicionales a la desgravación, como es el caso de Perú.

• **Arancel Preferencial Producto Peruano.**

Perú en el mercado estadounidense cuenta con un tratamiento arancelario del 0% para los productos pertenecientes a la partida arancelaria 200599, esto se debe al Tratado de Libre Comercio establecido entre estos 2 países, en el Gráfico líneas abajo se observa los aranceles aplicados por EE.UU a todos los países que exportan sus productos a dicho mercado.

El tratamiento arancelario aplicado a Perú por EE.UU, permite que el producto pueda ser más competitivo, permitiendo reducir costos y realizar estrategias de penetración en el mercado estadounidense.

### **Impuestos Estatales.**

Estados Unidos al ser un país federal, los impuestos internos varían por estado. Sin embargo, se tributan luego del despacho a plaza, cualquiera sea el origen del producto, nacional o importado, de manera que no distorsiona la competitividad con respecto al producto nacional y tampoco afectan al consumidor.

Las tasas de impuestos varían desde un 2% hasta un 10%.

En el caso del Estado de California el impuesto estatal a alimentos es de 0% 5. En el Anexo 4 se presenta un cuadro con la información referente a los impuestos a las ventas por estado.

### **Impuestos Locales.**

Adicionalmente a los impuestos estatales, se deben agregar impuestos locales, correspondientes a cada ciudad dentro de cada estado. En determinados casos y al igual como ocurre con los impuestos estatales, los alimentos pueden estar liberados de este tipo de gravámenes.

### **Certificación de Origen.**

Este certificado de origen tiene la particularidad de la AUTOEMISIÓN lo cual permite su emisión por:

- El exportador.
- El Importador.
- Un Intermediario habilitado para tal fin (cámaras de comercio, gremios autorizados).

Lo antes señalado está respaldado por el capítulo cuatro "Reglas de Origen y procedimientos de Origen" del Acuerdo vigente entre el Perú y los Estados Unidos de Norteamérica. El certificado de origen es el documento comercial que tiene por finalidad acreditar y garantizar el origen de las mercancías exportadas, de tal manera que permitan beneficiarse de las preferencias o reducciones arancelarias que otorgan los países en el marco de los tratados o acuerdos comerciales internacionales o regímenes preferenciales.

Una Norma de Origen cubre a los requisitos mínimos de producción, fabricación, elaboración y/o transformación que debe tener el producto para ser considerado originario; a fin de gozar de las preferencias arancelarias otorgadas por los países.

### **b. Regulaciones de importación y normas de ingreso: tenemos los siguientes:**

- **Cumplimiento de ley de modernización de seguridad alimentaria.**

Entro en vigencia el 4 de enero de 2011. Entre sus puntos más destacables se tiene: Se conceden nuevas facultades al FDA para entrar en las instalaciones de alimentos e inspeccionar y copiar registros relacionados con la fabricación, procesamiento, empaque, transporte, distribución, recepción, posesión, o importación de alimentos para los cuales existe una probabilidad razonable de que el uso o la exposición a un artículo de los alimentos provocará consecuencias graves y perjudiciales para la salud a los seres humanos o animales. La FDA puede emitir certificados de exportación de alimentos, y cobrar honorarios por tales certificados.

- **Cumplimiento de estándares de pureza y producción establecidos por el FDA.**

Los snack de fruta deshidratada, como cualquier otro producto alimenticio, deben cumplir con los criterios de "Buenas Prácticas de Manufactura" que se aplican para determinar si un alimento ha sido adulterado en cualquier instancia de su producción, a objeto de evitar que estos impliquen un riesgo para la salud de los consumidores.

Los snack de fruta o verduras deshidratada importados están sujetos a inspección por el FDA en el puerto de entrada. El cargamento que no pasa esta inspección y es retenido en el puerto de entrada tiene una segunda oportunidad para dar cumplimiento a los requerimientos, siendo los costos involucrados en esta re-inspección, como re-etiquetado o costos de procesamiento, cargo del importador.

En este proceso deben llenarse los formularios tanto de solicitud como otros con fines estadísticos y de recaudación de aranceles, en el puerto de entrada, ante la autoridad portuaria o director del área y dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha de llegada al puerto norteamericano, salvo se haya otorgado una prórroga.

- **Requisitos de rotulado y etiquetado.**

Los snack de fruta deshidratada importados deberán cumplir con los mismos requisitos de rotulado exigido a los productos domésticos.

En 1990, el NLEA (Acta de Etiquetado Nutricional y Educación) le entregó al FDA la autoridad sobre el etiquetado, requiriendo presentar claramente los aspectos nutricionales de los productos alimenticios.

Actualmente, los productores de alimentos procesados deben incluir el monto de cada nutriente, por porción, como un valor absoluto y un porcentaje del valor diario (%DV) de una dieta recomendada. Los componentes obligatorios en el Panel Nutricional de cada etiqueta son:

Total de calorías, calorías de grasa, total de grasa, grasa saturada, colesterol, sodio, total de carbohidratos, fibra dietética, azúcares, proteínas, vitamina A, vitamina C, calcio y hierro.

Adicionalmente, el NLEA permite que los productores de alimentos procesados puedan hacer declaraciones de salud en cuanto a la relación entre ciertos nutrientes y las condiciones de salud de ciertas enfermedades, siempre y cuando estén aprobadas por el FDA.

Las leyes Aduaneras en EE.UU. requieren que cada artículo importado tenga el nombre del país de origen en inglés, en un lugar destacado. Para indicar al comprador estadounidense final, el nombre del país en el cual el producto fue producido

**c. Requisitos Sanitarios.**

- Bioterrorismo: es una normativa de FDA contra el bioterrorismo, requisito indispensable para la exportación de alimentos a EE.UU. Bioterrorismo es el término utilizado para definir el empleo criminal de microorganismos patógenos, toxinas o sustancias dañinas contra la población con el propósito de generar enfermedad, pánico, terror y muerte. Es también introducir en un país material biológico con agentes fitopatógenos, enfermedades cuarentenarias, insumos químicos o cualquier otro tipo de material que atente contra la vida y la salud de las personas ó animales. Y consiste básicamente en la notificación previa de partidas de alimentos importados, es decir, la ley exige que se proporcione a la FDA una notificación anticipada con no menos de 8 horas y no más de 5 días antes de la llegada de la mercancía a los EE.UU.

**d. Envases, embalajes y etiquetas.**

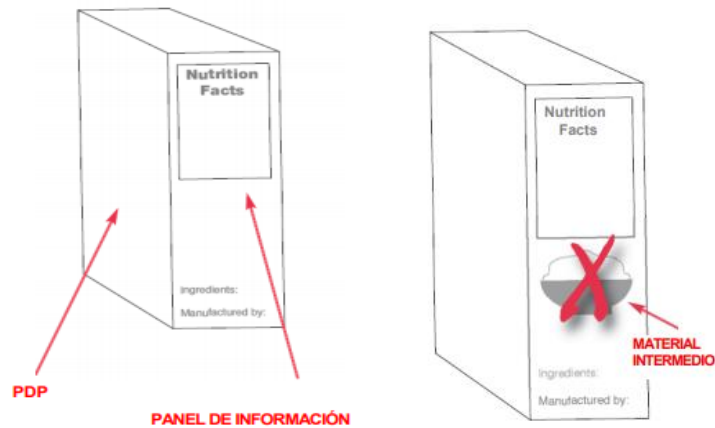
El mercado estadounidense existen algunas normas y/o reglas con respecto a la forma de etiquetado a usarse en el producto, para ello se mencionan los más importantes:

- En lo que respecta en donde se deben colocar las declaraciones de la etiquetas en los envases se recomienda Colocar declaraciones de etiqueta específicas en el PDP y otros etiquetados en el panel de información (el panel de etiqueta ubicado a la derecha del PDP, visto por el consumidor con el producto enfrente).

EL PDP es la parte de la etiqueta del paquete que está más expuesta a la vista del consumidor al momento de la compra. Muchos de los envases están diseñados con dos o más superficies diferentes que permiten exhibir el PDP, de la siguiente manera.

- La frase etiquetado del panel de información se refiere a las declaraciones de etiqueta que por lo general deben colocarse juntas, sin ningún tipo de material intermedio y sobre el panel de información, si este etiquetado no aparece en el PDP. Estas declaraciones de etiqueta incluyen el nombre y la dirección del fabricante, el emparador o el distribuidor, la lista de ingredientes, el etiquetado de información nutricional y cualquier etiquetado sobre alergias requerido.
- En el caso del tamaño de tipografía, prominencia y notoriedad se requiere lo siguientes: En el caso del etiquetado del panel de información, utilice letra imprenta o tamaño de tipografía prominente, notoria y fácil de leer. Utilice letras que sean al menos de un dieciseisavo de pulgada (1/16) de altura en función de la letra minúscula "o". La altura de las letras no debe ser superior al triple del ancho y deben contrastar lo suficiente con el fondo para que puedan leerse con facilidad. No ocupe demasiado espacio en la etiqueta con ilustraciones o etiquetado no requerido.

**Figura n.º 15.** Forma de Etiquetado.



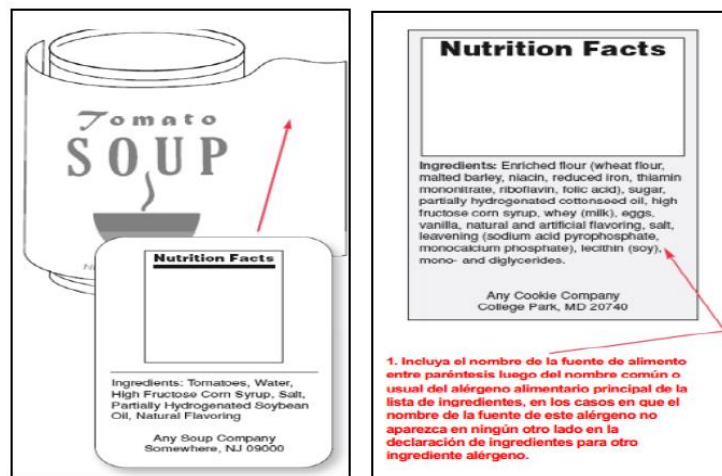
Fuente: Euromonitor.

- En lo que respecta en donde se debe colocar la lista de ingredientes en la etiqueta se recomienda lo siguiente: La lista de ingredientes se coloca en el mismo panel de etiqueta donde aparece el nombre y la dirección del fabricante, el emparador o el distribuidor. Éste puede ser el panel de información o el PDP.

Puede colocarse antes o después de la etiqueta de información nutricional y del nombre y la dirección del fabricante, el emparador o el distribuidor, Utilice un tamaño de tipografía que sea al menos de un dieciseisavo de pulgada de altura (en función de la letra minúscula "o") y que sea prominente, notorio y fácil de leer.

El agua agregada al preparar un alimento se considera un ingrediente. El agua agregada debe identificarse en la lista de ingredientes y debe mencionarse en orden descendente de predominancia según el peso.

Figura n.º 16. Información Nutricional.



Fuente: Euromonitor.

En lo que respecta si se puede utilizar un idioma extranjero en la etiqueta, si se puede utilizar en cualquier lugar de la etiqueta, todas las declaraciones de etiqueta deberán aparecer en inglés y en el idioma extranjero, asimismo cuando la naturaleza del alimento es evidente, se puede usar un nombre de fantasía de uso común que el público pueda entender.

**e. Identificación de las agencias ante las cuales se deben tramitar permisos de ingreso, registro de producto y etiquetas.**

- **Ingreso y aplicación de tarifa arancelaria.**

Los importadores deben realizar todos los trámites asociados al ingreso de los productos al país ante: U.S. Customs & Border Protection y la autoridad correspondiente al puerto de entrada.

- **Registro del producto.**

El registro del producto se realiza en US Food & Drug Administration – FDA.

- **Etiquetado.**

La agencia encargada de velar por el cumplimiento de las normativas de etiquetado en la exportación de snack de fruta o verdura deshidratada es también el FDA.

## **IDEA DE NEGOCIO: SNACK DE ARRACACHA A TRAVÉS DEL PROCESO DE LIOFILIZACIÓN AL CONDADO DE SAN FRANCISCO – CALIFORNIA.**

### **I. Índice de negocio.**

#### **1.1. Identificación de la Idea de negocio.**

La industria de ingredientes y alimentos tiene un rol primordial para ofrecer al consumidor alimentos bajos en sodio y grasa, reducidos en calorías y azúcares y enriquecidos con fibra, y la gran clave para que esto sea posible es la innovación. Hay tres grandes tendencias que caracterizan a los consumidores de todo el mundo y éstas tienen que ver con la salud, el practicidad y la indulgencia. Hoy los consumidores están más conscientes del impacto de la ingesta alimentaria en la salud, por lo que claramente están procurando alimentos más saludables, que aporten al equilibrio nutricional del organismo. Sin ir más lejos, el 60% de los ejecutivos de la industria alimentaria coincide en que la tendencia saludable será clave para el crecimiento del sector en los próximos años.

El mercado estadounidense actualmente se encuentra en una reestructuración en el consumo de comida chatarra, es decir, este consumidor está cambiando sus hábitos de consumo por productos más naturales que le permitan cuidar su salud y evitar el sobrepeso. Según "State of the snack industry 2012" sugiere que el 87% de los consumidores tiene la intención de mejorar sus hábitos alimenticios y está intentando comer más sano.

Para la elección de idea de negocio, se realizó una lluvia de ideas, tal como lo muestra el cuadro de identificación de ideas de negocio. A continuación, se muestra el registro de las ideas de negocio.

**Tabla n.º 4.** Identificación de ideas de negocio.

<b>Nº</b>	<b>Ideas de Negocio</b>
1	Artesanía
2	Cacao orgánico
3	Carteras de lana de alpaca
4	Snack de Arracacha o Zanahoria blanca.
5	Hamburguesas de quinua.

Fuente: Planes de negocios: una metodología alternativa.



**Tabla n.º 5.** Proceso de depuración.

Nº	Idea de Negocio	Criterios		
		Demanda	Innovación	Rentabilidad
1	Artesanías Cajamarquinas		X	X
2	Café tostado	X		X
3	Hamburguesas de quinua	X	X	X
4	Snack de arracacha	X	X	X
5	Carteras de lana de oveja.		X	X

Fuente: Planes de negocios: una metodología alternativa.

Se puede apreciar que las cinco ideas de negocio cumplen con el tercer criterio de rentabilidad, puesto que estas ideas tendrían acogida en el mercado, además de casi todas son ideas innovadoras; sin embargo no todas tienen la suficiente demanda en el mercado.

Realizado el análisis podemos observar que contamos con dos ideas de negocio que cumplen los criterios de depuración: Hamburguesas de quinua y snack de arracacha.

**Tabla n.º 6.** Cumplimiento de requisitos.

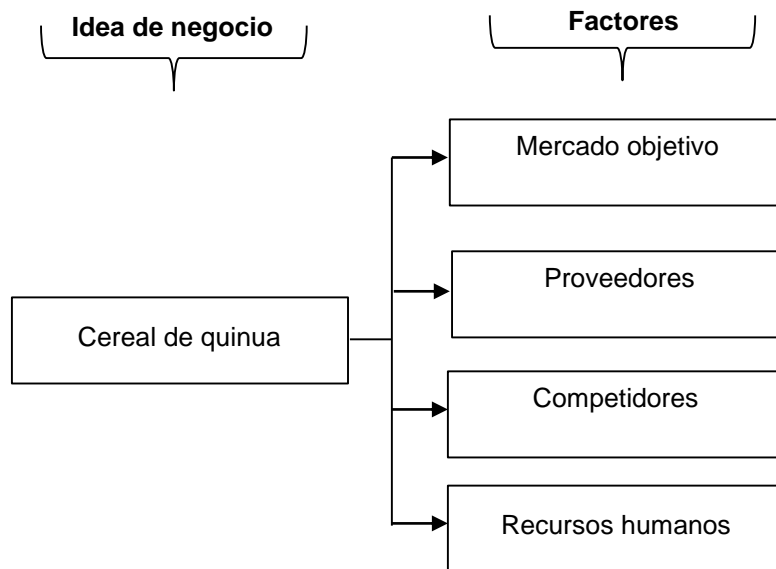
Nº	Idea de Negocio	Criterios		
		Demanda	Innovación	Rentabilidad
1	Artesanía Cajamarquinas		X	X
2	Café tostado	X		X
3	Hamburguesas de quinua	X	X	X
4	Snack de arracacha	X	X	X
5	Carteras de lana de oveja.		X	X

Fuente: Planes de negocios: una metodología alternativa.

## 1.2. Evolución de las ideas planteadas

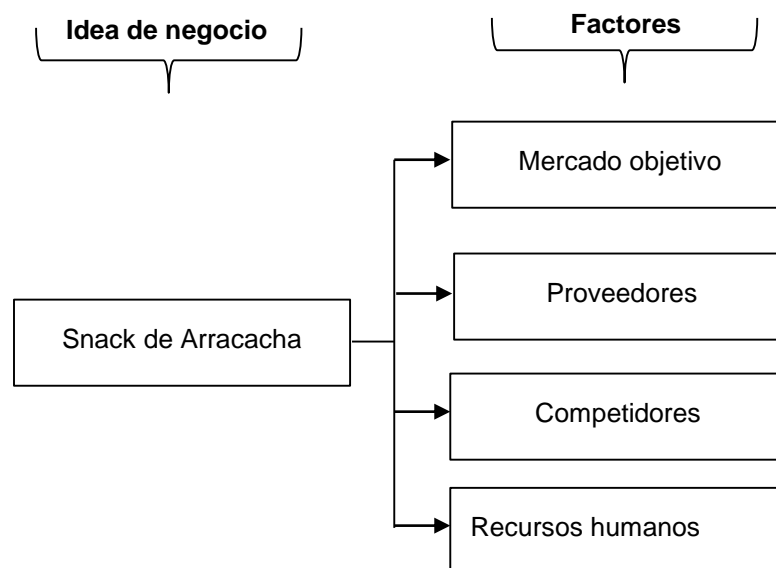
Ya determinadas la preselección de las ideas generadas en el proceso de depuración, se continúa con una evaluación objetiva a través de factores relevantes.

**Figura n.º 17.** Factores de evaluación de ideas planteadas - cereal de Quinua.



Fuente: Planes de negocios: Una Metodología alternativa.

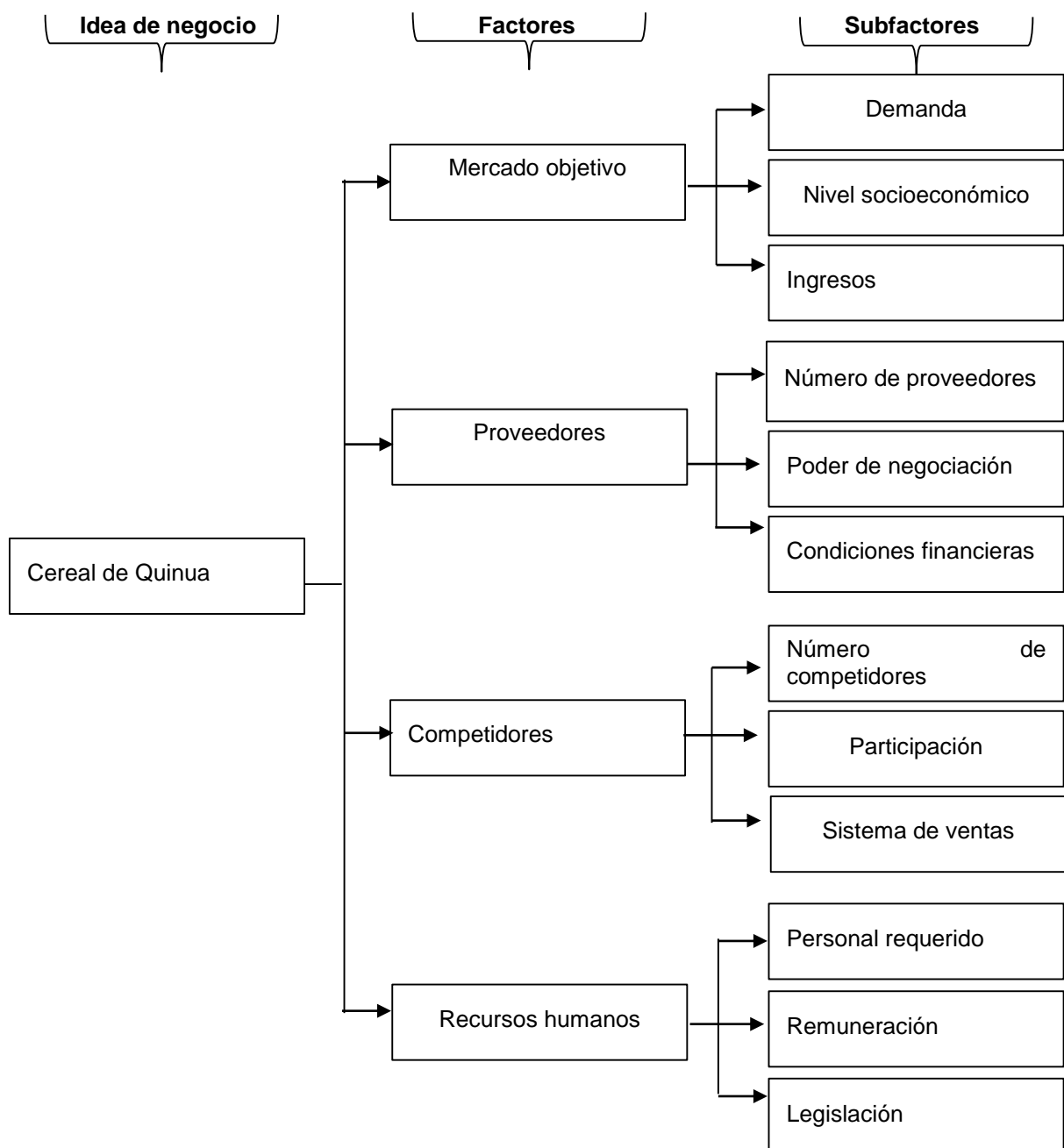
**Figura n.º 18.** Factores de evaluación de ideas planteadas – Snack de arracacha.



Fuente: Planes de negocios: Una Metodología alternativa.

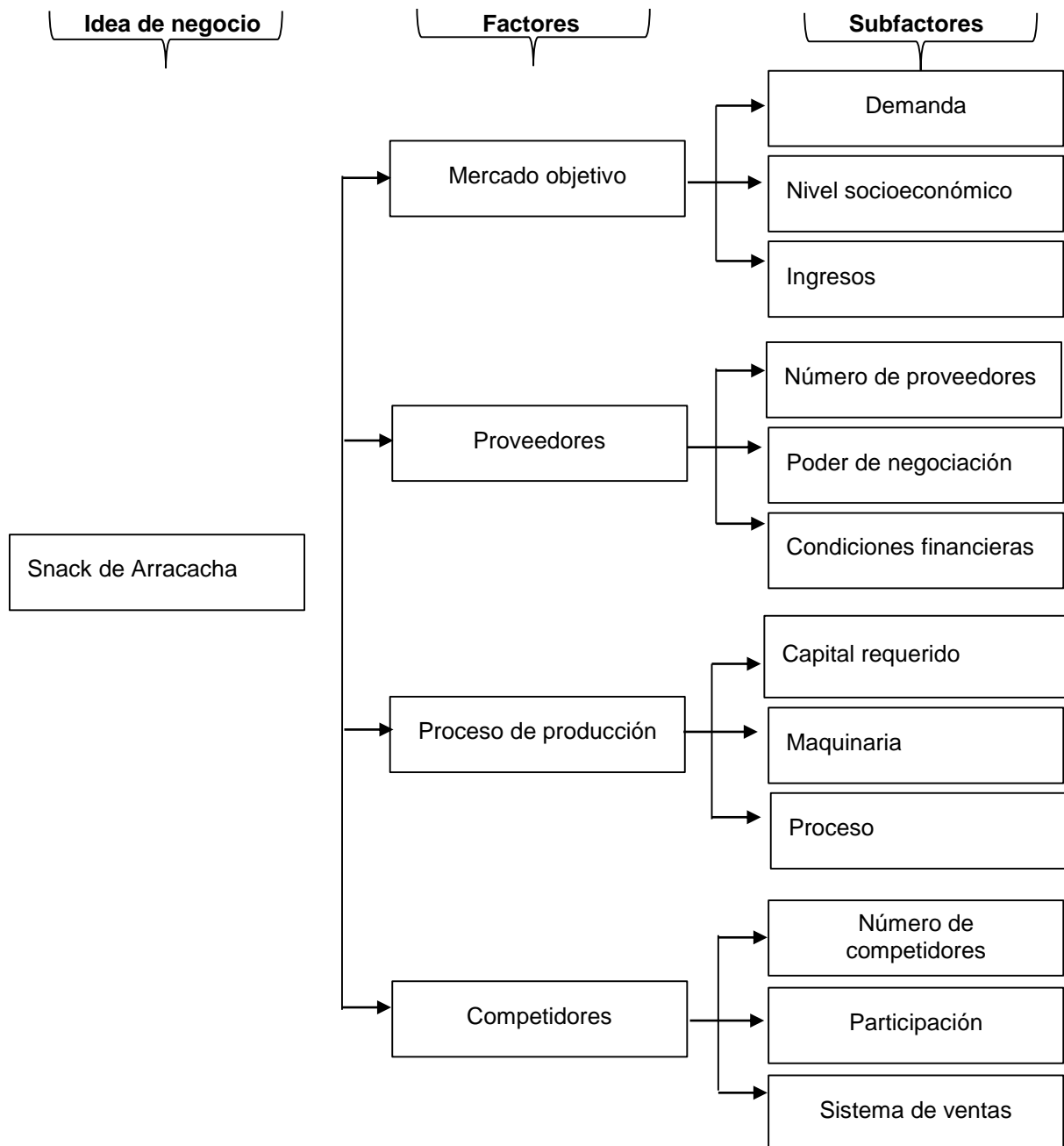
Una vez definidos los factores de evaluación, se establecerá subfactores con respecto a cada factor, es decir las características específicas que otorgan una mayor precisión a la evaluación. Como grupo de subfactores por evaluar se propone las tablas 5 y 6.

**Figura n.º 19.** Subfactores de evaluación de ideas planteadas – Cereal de quinua.



Fuente: Planes de negocio. Una Metodología alternativa.

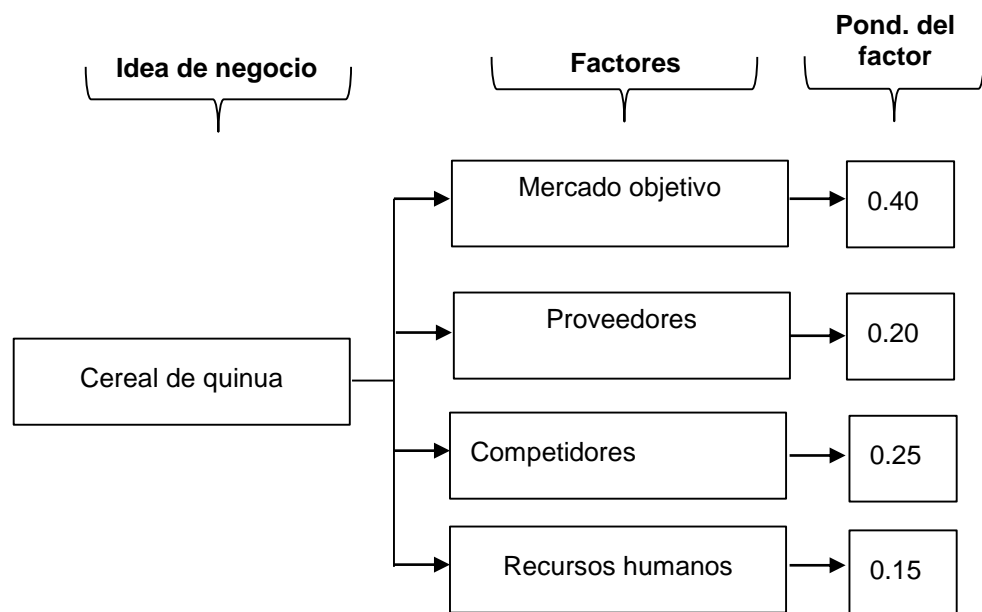
**Figura n.º 20.** Subfactores de evaluación de ideas planteadas – snack de arracacha.



Fuente: Planes de negocios: Una Metodología alternativa.

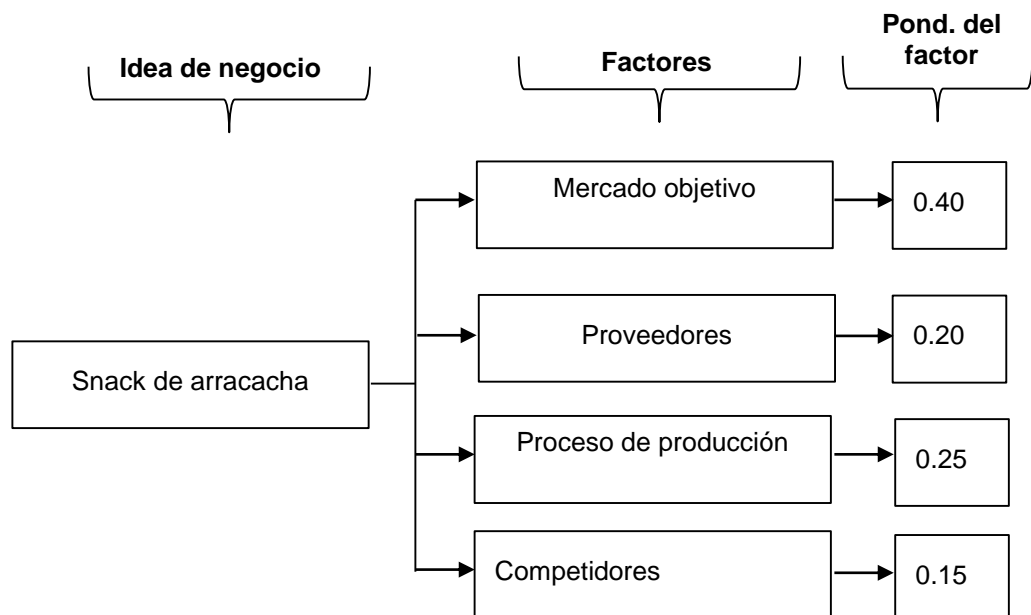
A continuación se realizará la ponderación por cada factor de las Tablas 3 y 4, de acuerdo con la importancia que nosotras como emprendedoras le asignaremos. Estas ponderaciones consideran a cada factor como parte de un total, por lo que la suma de estas representaría en cien por ciento.

**Figura n.º 21.** Ponderación de factores de evaluación –cereal de quinua.



Fuente: Planes de negocios: Una Metodología alternativa.

**Figura n.º 22.** Ponderación de factores de evaluación– snack de arracacha.

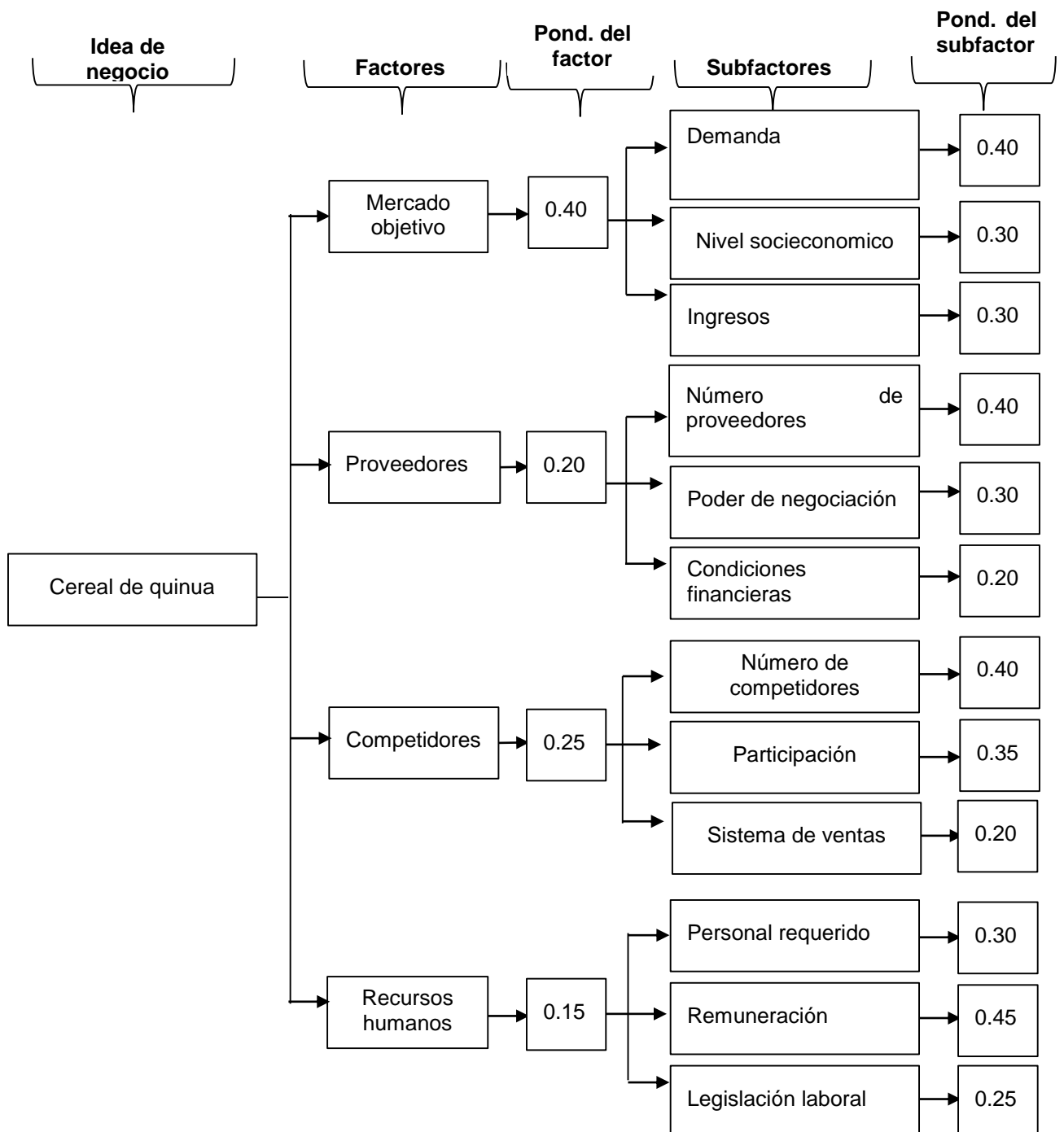


Fuente: Planes de negocios: Una Metodología alternativa.

Asimismo análogicamente se asignará una ponderación a cada uno de los subfactores con respecto a un total. En este caso, cada factor constituirá uno de esos totales y será igual a la sumatoria de

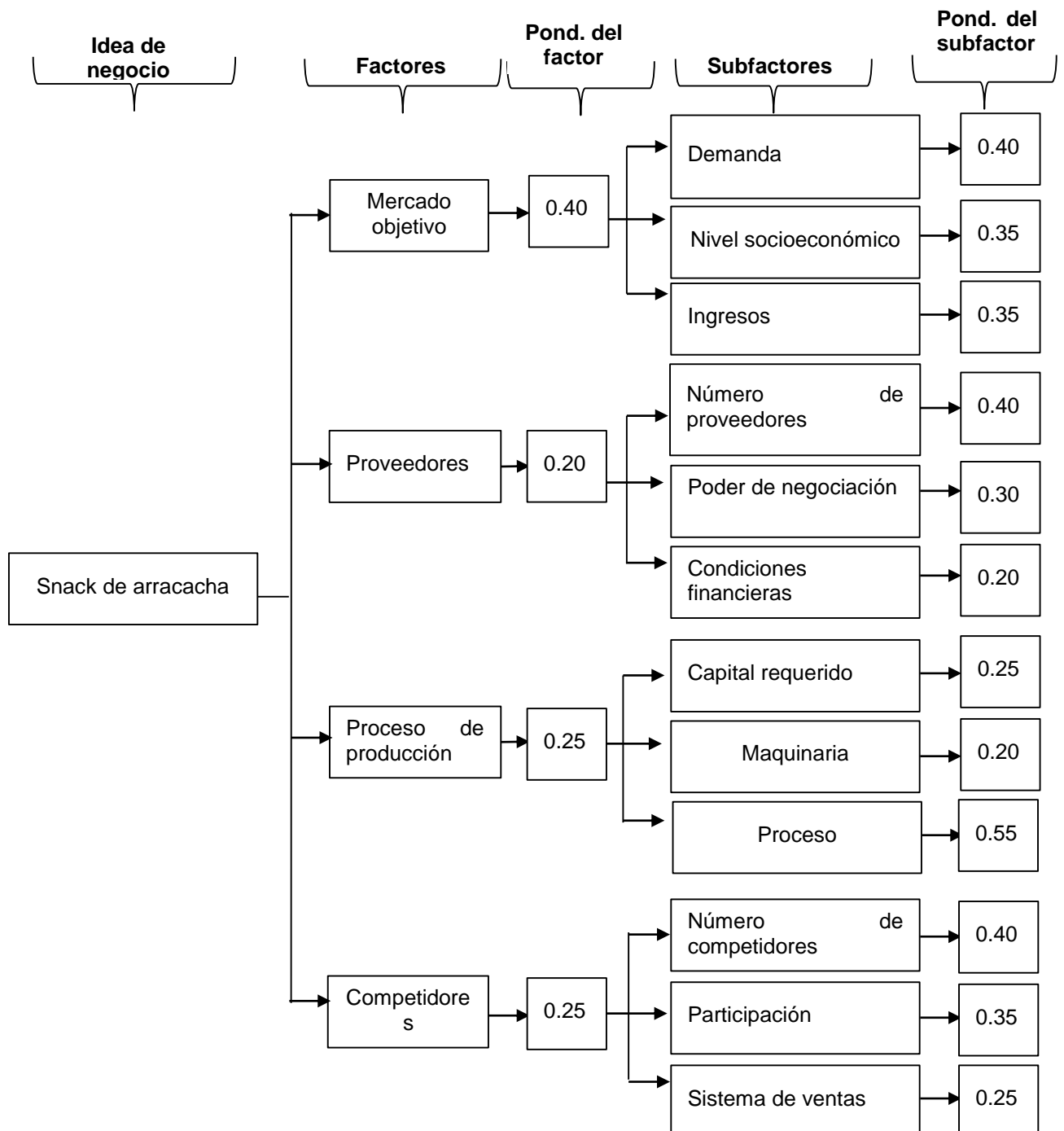
las ponderaciones de sus subfactores (100%). En seguida se presentan las ponderaciones asignadas a los subfactores.

**Figura n.º 23.** Ponderación de subfactores de evaluación – cereal de quinua.



Fuente: Planes de negocios: Una Metodología alternativa.

**Figura n.º 24.** Ponderación de subfactores de evaluación – snack de arracacha.



Fuente: Planes de negocios: Una Metodología alternativa, p.34

Como continuación del desarrollo, se presenta la tabla N 6 con la matriz de evaluación de ideas de negocio para hamburguesas de quinua, y; del mismo modo, la tabla N° 5 muestra la matriz de evaluación de ideas de negocio para Snack de arracacha.

Tabla n.º 7. Evaluación de ideas de negocio.

Idea de negocio	Factores		Pond. Del factor	Subfactores	Pond. Del subfactor	Asig. De notas	Consolidación valor factor	Pond. Valor factor
Cereal de quinua	Mercado objetivo	0.40	Demanda	0.40	17	16.6	6.64	
			Nivel socioeconómico	0.30	17			
			Ingresos	0.30	16			
	Proveedores	0.20	Número de proveedores	0.40	14	13.6	2.72	
			Poder de negociación	0.30	13			
			Condiciones financieras	0.20	14			
	Competidor	0.25	Capital requerido	0.40	17	16.6	4.15	
			Maquinaria	0.35	17			
			Proceso	0.25	16			
	Recursos Humanos	0.15	Número de competidores	0.30	16	15	2.25	
			Participación	0.45	15			
			Sistema de ventas	0.25	14			
<b>Resultado final</b>							<b>15.76</b>	

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa

Tabla n.º 8. Evaluación de idea de negocio de snack de arracacha.

Idea de negocio	Factores		Pond. Del factor	Subfactores	Pond. Del subfactor	Asig. De notas	Consolidación valor factor	Pond. Valor factor
Snack de Arracacha	Mercado objetivo	0.40	Demanda	0.40	18	17	6.80	
			Nivel socioeconómico	0.30	17			
			Ingresos	0.30	16			
	Proveedores	0.20	Número de proveedores	0.40	15	14.3	2.86	
			Poder de negociación	0.30	14			
			Condiciones financieras	0.20	14			
	Proceso de producción	0.25	Capital requerido	0.25	17	16.6	4.15	
			Maquinaria	0.20	17			
			Proceso	0.55	16			
	Competidores	0.15	Número de competidores	0.40	16	15.3	2.30	
			Participación	0.35	15			



			Sistema de ventas	de	0.25	15		
							<b>Resultado Final</b>	<b>16.11</b>

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa

Al finalizar el proceso de evaluación de ideas de negocio, los resultados finales de cada idea de negocio son los siguientes: Las hamburguesas de quinua obtuvo como resultado final de 15.76, mientras que el resultado final de Snack de arracacha fue 16.11. El escenario de los snack de arracacha calificaría como optimista, mientras que la hamburguesa de quinua tendría un escenario conservador. Finalmente se puede concluir que la idea de negocio conveniente con respecto a la metodología utilizada es Snack de Arracacha.

### 1.3. Definición de la idea de negocio

El consumo de snack es un gran negocio a nivel mundial y el mercado se agranda cada año. Varias tendencias clave, incluida la demanda de opciones más saludables de snack, están ayudando a impulsar el crecimiento para varios proveedores. A través de los años los hábitos de consumo siguen siendo los mismos; los consumidores gustan de comer snack en cualquier situación. A todos nos gusta saborear un snack sentados en una banca, caminando, sentados frente a la televisión, en el cine, o simplemente, frente a la pantalla de la computadora, mientras trabajamos. Una de las tendencias impulsoras en el rubro de snack es la demanda de opciones más saludables.

En Europa (US\$167.000 millones) y Norteamérica (US\$124.000 millones) suman la mayor cantidad de ventas de snack en todo el mundo, las ventas anuales están creciendo más rápido en las grandes regiones en desarrollo. Asia Pacífico sumó US\$46.000 millones y Latinoamérica US\$30.000 millones, lo que implica un incremento de 4% y 9% respectivamente.

Las razones para comprar snack, el (76%), responden a satisfacer su hambre entre comidas o bien por antojo y 45% y como una alternativa a la comida, 52% para desayuno, 43% para almuerzo y 40% para cena.

Los latinoamericanos dicen consumirlos por placer (56%), para satisfacer un antojo (37%), para compartir en reuniones familiares o con amigos (33%), como premio (32%), por nutrición (29%) y para satisfacer el hambre entre comidas (28%).

Respecto a los aportes nutricionales, los latinoamericanos se inclinan más por los snack que son totalmente naturales (64%), elaborados con sabores naturales (59%), altos en fibra (58%), bajos en sal o sodio (52%), altos en proteína (51%), bajos en grasa (50%), sin o bajos en azúcar (49%), que no hayan sido genéticamente modificados (49%).

Es por ello que basándonos en las nuevas tendencias de consumo en el mercado mundial tenemos como principal objetivo ofrecer al mercado snack de arracacha liofilizada con la finalidad de ofertar un producto saludable que ayude a cuidar la salud de los consumidores, pues se sabe que

actualmente los consumidores están buscando más variedad de snack que tengan cualidades nutritivas y a la vez con un sabor agradable al paladar humano.

Con la oferta de este producto las madres de familia podrán tener mayor confianza a la hora de adquirir el producto para sus hijos, pues ya no tendrán que preocuparse por el daño que estos puedan causar a su salud.

Snack de Arracacha posee un alto contenido nutricional y estarán elaborados a través del proceso de Liofilización permitiéndole conservar sus propiedades nutricionales, también poseerá un envase innovador para poder diferenciarse de la competencia, nuestro envase será deliciosa por dentro y por fuera. Al fin al cabo, la mayor parte de las veces el consumidor no puede ver el producto por dentro y se tiene que guiar por lo que ve por fuera a la hora de comprar, es por ello que nuestro empaque poseerá un diseño innovador y llamativo, que permita atraer a nuestros consumidores. El producto se presentará en envases individuales, tamaño perfecto para ser consumidos como Snack saludable entre comidas. Nuestro empaque poseerá información nutricional de los beneficios saludables, además de ser biodegradable que permitirá contribuir al cuidado del medio ambiente. Contribuyendo con el desarrollo de la región de Cajamarca, la materia prima del producto se acopiara de la misma región (Sucse – Cutervo) permitiendo dar mayores oportunidades de trabajo a nuestros hermanos campesinos de la zona, además de permitirles mejorar su calidad de vida, debido a que trabajaremos a través del comercio justo.

#### **1.4. Descripción del producto.**

Basándonos en el incremento de los distintos Tratados de Libre Comercio por el que viene incursionando el Perú, tenemos la ventaja de poseer un amplio mercado de negocio en el Mundo, con barreras arancelaria bajas. Se sabe también que en la actualidad los consumidores están buscando más variedades de Snack que tengan cualidades saludables y a la vez con un sabor agradable al paladar humano.

Es por ello que se pretende ofrecer al mercado: Snack de arracacha, debido a su alto contenido nutricional que nos permitirá competir de forma leal con nuestros competidores directos y sustitutos. Los Snack de Arracacha serán freídos con aceite de girasol permitiendo que el producto pueda guardar sus propiedades nutritivas (Comercio, 2010).

Nuestro producto será innovador (En cajitas) para poder diferenciarse de nuestros competidores, para dicho envase necesitamos que la cajita sea deliciosa por dentro y también por fuera. Al fin y al cabo, la mayor parte de las veces el consumidor no puede ver el producto por dentro y se tiene que guiar por lo que ve por fuera a la hora de comprar, es por ello que nuestro producto va a poseer un empaque innovador y llamativo que permita atraer a nuestros consumidores. Snack Frito Blanca se presentaran en envases individuales, en tamaño perfecto para ser consumidos como snack saludables entre comidas y así acompañar a niños y niñas en cada actividad de su vida cotidiana (Sánchez, 2013).

Además dicho empaque poseerá información nutricional de los beneficios saludables. Nuestro empaque será biodegradable que permitirá contribuir con el medio ambiente y con nuestra razón social. Nuestro producto por ser más saludable que los demás Snack existentes en el mercado, las madres de familia podrán tener más confianza a la hora de adquirir el producto para sus hijos y familia.

### **1.5. Características del producto.**

Nuestros Snack de Arracacha andina, es un producto natural, contando con diversas propiedades nutritivas, además, para que el producto pueda conservar sus propiedades y sea más saludable se elaborarán a través del proceso de liofilización. De esta manera el producto se adapte a la demanda insatisfecha estadounidense (Personas en busca de productos saludables). Es por ello que se pretende ofrecer al mercado estadounidense: Snack de Arracacha, debido a su alto contenido nutricional que nos permitirá competir de forma leal con nuestros competidores. El encasado de nuestro producto será innovador y biodegradable, permitiendo de esta forma cuidar el medio ambiente. Como ya se mencionó anteriormente nuestro empaque será delicioso tanto por dentro como por fuera, pues la mayoría de las veces el consumidor se tiene que guiar por lo que ve por fuera la hora de comprar. Nuestro producto tendrá el tamaño perfecto para que pueda ser práctico de trasladar por nuestros clientes y cumplirá con su satisfactor básico de satisfacer el hambre temporalmente Free chips, tiene como finalidad se comercializados en la ciudad de San Francisco – California (EE.UU), siendo elaborados con las Arracacha o Zanahoria Blanca, materia prima que el consumidor estadounidense desconoce en su totalidad. Este consumidor no sabe que sabor tiene, cuál es la apariencia o color del producto a convertir en snacks; es por ello, que para poder llegar a nuestro público objetivo nuestros snack serán descritos de la siguiente manera:

- **Snack de Arracacha:** Hojuelas con sabor y color similar a los snack de papa que actualmente se ofrece en el mercado (saladitas y crocantes) con la diferencia que estas no serán freídas al igual que las hojuelas de papa sino que serán deshidratadas para un consumo más saludable.

### **1.6. Factores diferenciales del producto.**

La principal diferencia de nuestra idea de negocio es que será 100% cajamarquina, siendo la arracacha un tubérculo oriundo de nuestra serranía peruana. A comparación al de nuestra competencia, Frito Lay se dedica a la comercialización de los snack de papa y camote entre otros snack pocos saludables, los cuales son consumidos por estudiantes, trabajadores cuando disponen de un tiempo libre deseando disfrutar algún aperitivo durante su tiempo libre.

Nuestra idea de negocio es fundamentalmente importante, tanto para los productores como el de nuestros consumidores; ya que se dispondrá de la mejor manera contribuir con el desarrollo de la economía de Cajamarca así como el cuidado y salud de nuestros consumidores.

### 1.7. Clasificación arancelaria.

Tabla n.º 9. Partida arancelaria.

Partida	Descripción
2005999900	Las demás hortalizas preparadas o conservadas (Partida utilizada para la exportación de Snack de camote)

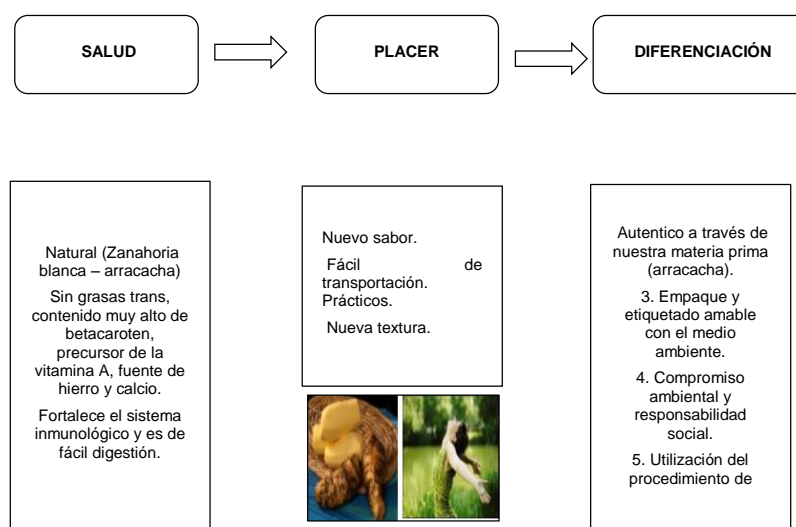
Fuente: Siicex

### 1.8. Definición de marca comercial.

El Nombre Free Chips, es porque traducido al español significa —libre de fritural, esto es debido al proceso de liofilización que pasara la arracacha, con la diferencia al de nuestra competencia la utilización de aceites, que son dañinos para la salud, ya sea para los problemas de sobrepeso, diabetes, hipertensión, entre otros.

Free chips tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades de los estadounidense en el consumo de snack saludables, ya que según las noticias mencionan que actualmente los snack conocidos por la mayoría Pringles y Frito Lays, son hechos con aceites y saborizantes que son dañinos para el consumo en largo plazo ya sea en la utilización de sal, el glutamato monosódico, aceites, entre otros. Free chips propone lo siguiente:

Figura n.º 25. Definición de marca comercial – snack de Arracacha.



### Diseño de la etiqueta:

A continuación se muestran los modelos de etiquetado y envasado.

- **EL NOMBRE DEL PRODUCTO:** Free Chips, este logo está orientado para ser rápidamente identificado y recomendado ya que es un nombre amistoso, sencillo y fácil.
- **ISOLOGO:** En este caso, el texto y el icono se encuentran fundidos en un solo elemento. Son partes indivisibles de un todo y sólo funcionan juntos. Free Chips junto con la hoja inferior del texto conforman un isologo natural y saludable para el cliente.
- **ISOTIPO:** Es la palabra —Free Chips, con su tipografía, color e interletraje original.
- **SLOGAN:** es la frase escrita —Ricas y Crocantes (—Rich and Crispy), nos hace referencia a que nuestro Snack es natural y rica.

Estos 3 elementos juntos, además de la regularización del color, constituyen la marca-Free Chips.

**Figura n.º 26.** Diseño de etiqueta. **ISOLOGO "FREE CHIPS"**



Etiquetas: en nuestras etiquetas se encuentra:

- Isotipo
- Cantidad
- Peso neto
- Descripción de producto
- Ingredientes
- Conservación
- Sello de calidad
- Código de barras



**Figura n.º 27. DISEÑO DEL PRODUCTO "FREE CHIPS"**



## II. Análisis del entorno.

### 2.1. Análisis del ambiente externo.

#### 2.1.1. Análisis del mercado a nivel internacional.

El consumo de snack es un gran negocio a nivel mundial y el mercado se agranda cada año. Varias tendencias clave, incluida la demanda de opciones más saludables de snack, están ayudando a impulsar el crecimiento para varios proveedores. A través de los años los hábitos de consumo siguen siendo los mismos; los consumidores gustan de comer snack en cualquier situación, menos sentados a la mesa. A todos nos gusta saborear un snack sentados en una banca, caminando, sentados frente a la televisión, en el cine, o simplemente, frente a la pantalla de la computadora, mientras trabajamos. Esta también es una tendencia mundial. Las compañías exportadoras aprecian los datos de consumo y tendencias que les pueda dar margen a conocer sus posibilidades. De eso se trata este artículo.

El segmento de snack creció alrededor de un 2,5 por ciento en general en 2015, según la firma de estudios y los snack salados presentan uno de los crecimientos más elevados.

Una de las tendencias impulsoras en el rubro de snack es la demanda de opciones más saludables. Los snack naturales han crecido hasta un 16 por ciento desde el año pasado y los fabricantes están dispuestos a satisfacer la creciente demanda. Por ejemplo, el fuerte crecimiento anual de Amplify se vio impulsado principalmente por las ventas de la marca de palomitas de maíz de SkinnyPop, que aumentaron un 30 por ciento. La empresa también adquirió recientemente Tyrrells, cuyos productos incluyen papas fritas de verduras del tipo better-for-you (productos que favorecen su bienestar), palomitas de maíz de calidad superior, papas fritas y snack orgánicos.

Mientras tanto, los enfoques innovadores para el envasado e incluso la entrega de snack saludables continúa llamando la atención de los consumidores. Un ejemplo es un servicio de entrega de snack estadounidense llamado Love With Food, que envía snack selectos, difíciles de encontrar y más saludables" directamente a consumidores en 25 países.

A medida de que el segmento de consumo de snack continúa aumentando su éxito, el crecimiento de las cuatro tendencias principales está ayudando a impulsar la industria. Lea nuestro documento técnico, "Cómo mantenerse en la vanguardia en las últimas tendencias de snack con tecnología innovadora en procesado y envasado de alimentos," para obtener más información.

Al mercado al que se desea hacer la exportación de snack a base de arracacha a través del proceso de liofilización, es en san francisco- California Estados Unidos.

Estados Unidos tiene una población de 323.127.513 personas, lo que supone un incremento de 2.230.895 habitantes respecto a 2015, en el que la población fue de 320.896.618 individuos. Un 14,51% de la población de Estados Unidos son inmigrantes,

según los últimos datos de inmigración publicados por la ONU. Estados Unidos es el 35º país del mundo por porcentaje de inmigración.

En 2015, la población femenina fue mayoritaria, con 162.100.917 mujeres, lo que supone el 50,43% del total, frente a los 159.317.903 hombres que son el 49,57%. Estados Unidos, que es uno de los países más grandes del mundo, tiene una densidad de población moderada de 33 habitantes por Km<sup>2</sup>.

**Tabla n.º 10.** Análisis del ambiente externo: factor demográfico.

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Demográfico	Número o tamaño de la población.	La población en el Condado de San Francisco es de 837 442 habitantes.
	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.
	Edad de los consumidor	Rango de edades con independencia económica es de 18-25 años de edad lo que pueda generar mayor demanda.
	genero de los consumidor	Nuestro producto va dirigido para ambos sexos que tengan independencia económica.
	Características del consumidor	Conocimiento del perfil del cliente para enfocar el producto a la satisfacción de sus necesidades.

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa

**Tabla n.º 11.** Análisis del ambiente externo: Económico.

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
ECONÓMICO	Situación económica	la situación económica actualmente en estados unidos es una situación de forma creciente
	Instituciones económicas existentes	Instituciones financieras con mayor interés en invertir en productos que tengan gran aceptación en el mercado.
	Políticas fiscales de gobierno	Estabilidad de las políticas fiscales en ambos países tanto importador como exportador que permita tener una economía equilibrada.
	Evolución del tipo de cambio	El tipo de cambio medio del dólar respecto al euro fue de 1,1096. La principal razón de la apreciación experimentada en los últimos años por el dólar frente al euro fue la mejora de las expectativas sobre la economía americana.
	Poder adquisitivo del consumidor	De acuerdo al desarrollo del país de estados unidos mantiene buenos ingresos sobre todo en las personas que son independientes.

Fuente. Planes de negocio: una metodología alternativa

La consideración del factor económico es crucial debido a que el estado de la economía afectara directamente la prosperidad del país en general, desde consumidores hasta proveedores, teniendo de este modo un impacto directo de los resultados de nuestra empresa.

**Tabla n.º 12.** Análisis del ambiente externo: factor político/ legal.

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Político/Legal	Estabilidad política del país	La estabilidad política es vital para este producto en el mercado ya que brinda seguridad.
	Apoyo del gobierno al sector.	Perú firmo un TLC con estados unidos por lo que los productos que ingresan están libre de arancel, por lo tanto esto genera mayores oportunidades de crecimiento.



	Sistema de partidos políticos	El sistema de partidos políticos si influye por el riesgo país.
--	-------------------------------	---

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa

Las políticas y regulaciones gubernamentales son una fuente de constantes incertidumbres para las empresas. Ciertas leyes regulatorias establecidas por la intervención del estado en los mercados afectan directamente a nuestra empresa y no es posible evitar su influencia.

**Tabla n.º 13.** Análisis del ambiente externo: sociocultural.

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Sociocultural	Valores preponderantes del sector	Es estados unidos se valora mucho el bienestar y los productos saludables, el negocio podría beneficiarse de mayor grado de concientización al consumo de productos saludables.
	Comportamiento del consumidor	Podría influir en diversas maneras, pero un aspecto trascendental es incremento en el consumo de nuestro producto que sería muy beneficioso. Al consumidor le gusta que la información del producto sea de manera clara.

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa

**Tabla n.º 14.** Análisis del ambiente externo: factor tecnológico

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Tecnológico	Adelantos tecnológicos relevantes	En el mercado estadounidense los adelantos tecnológicos pueden brindar ventaja a nuestro producto en cuanto a brindar soluciones prácticas a problemas de

		capacidad o distribución de los productos.
	Nuevos medios para promoción	Se realizará anuncios en las redes sociales y en centros concurridos en la decisión de compra de los estadounidenses.
	Métodos de contactos postventa	La calidad y el servicio post venta son factores muy importantes en la decisión de compra de los estadounidenses y permita generar mayor lealtad a este nuevo producto.

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa

El factor tecnológico es uno de los factores más dinámicos dentro del ambiente externo, esto se debe a la aceleración de los cambios tecnológicos que existe actualmente. La velocidad del cambio tecnológico puede tener diversas implicancias en todas las empresas, estas pueden incrementar la competencia, dar seguimiento a nuevos productos sustitutos o la renovación periódica de los activos fijos.

**Tabla n.º 15.** Análisis del ambiente externo: factor ambiental.

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Ambiental	Control de impacto en medio ambiente	Nuestra empresa esta consiente del impacto ambiental de hoy en día, es por eso que los empaques de nuestro producto serán biodegradables.

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa.

En este factor tenemos en cuenta que el factor ambiental engloba varios aspectos diversos y estos están relacionados con el uso y el efecto que se tiene con los recursos naturales, algunas de las tendencias más relevantes son el impacto ambiental que pueda generar nuestra empresa, las regulaciones ecológicas que puedan imponer el gobierno y la sociedad, es por ello que tomaremos medidas de cuidado y concientización con toda la sociedad con respecto al cuidado del medio ambiente.

**Tabla n.º 16.** Análisis del ambiente externo: consolidado.

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
Demográfico	Número o tamaño de la población.	La población en EE UU ES de 323.127.513 habitantes.
	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.
	Edad de los consumidor	Rango de edades con independencia económica es de 18-25 años de edad lo que pueda generar mayor demanda.
	genero de los consumidor	Nuestro producto va dirigido para ambos sexos que tengan independencia económica.
	Características del consumidor	Conocimiento del perfil del cliente para enfocar el producto a la satisfacción de sus necesidades.
Económico	Situación económica	la situación económica actualmente en estados unidos es una situación de forma creciente
	Instituciones económicas existentes	Instituciones financieras con mayor interés en invertir en productos que tengan gran aceptación en el mercado.
	Políticas fiscales de gobierno	Estabilidad de las políticas fiscales en ambos países tanto importador como exportador que permita tener una economía equilibrada.
	Evolución del tipo de cambio	El tipo de cambio medio del dólar respecto al euro fue de 1,1096. La principal razón de la apreciación experimentada en los últimos años por el dólar frente al euro fue la mejora de las expectativas sobre la economía americana.
	Poder adquisitivo del consumidor	De acuerdo al desarrollo del país de estados unidos mantiene buenos ingresos sobre todo en las personas que son independientes.

Político/ Legal	Estabilidad política del país	La estabilidad política es vital para este producto en el mercado ya que brinda seguridad.
	Apoyo del gobierno al sector.	Perú firmo un TLC con estados unidos por lo que los productos que ingresan están libre de arancel, por lo tanto esto genera mayores oportunidades de crecimiento.
	Sistema de partidos políticos	El sistema de partidos políticos no es óptimo, pero no tiene un gran impacto directo en el negocio.
Sociocultural	Valores preponderantes del sector	En estados unidos se valora mucho el bienestar y los productos saludables, el negocio podría beneficiarse de mayor grado de concientización al consumo de productos saludables.
	Comportamiento del consumidor	Podría influir en diversas maneras, pero un aspecto trascendental es incremento en el consumo de nuestro producto que sería muy beneficioso. Al consumidor le gusta que la información del producto sea de manera clara.
Tecnológico	Adelantos tecnológicos relevantes	En el mercado estadounidense los adelantos tecnológicos pueden brindar ventaja a nuestro producto en cuanto a brindar soluciones prácticas a problemas de capacidad o distribución de los productos.
	Nuevos medios para promoción	Se realizará anuncios en las redes sociales y en centros concurridos en la decisión de compra de los estadounidenses.
	Métodos de contactos postventa	La calidad y el servicio post venta son factores muy importantes en la decisión de compra de los estadounidenses y permita generar mayor lealtad a este nuevo producto.

Ambiental	Control de impacto en medio ambiente	Nuestra empresa esta consiente del impacto ambiental de hoy en día, es por eso que los empaques de nuestro producto serán biodegradables.
-----------	--------------------------------------	---

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa

## 2.2. Análisis de la industria.

### 2.2.1. Clasificación internacional industrial uniforme (CIU).

Tabla n° 17. Clasificación internacional industrial uniforme.

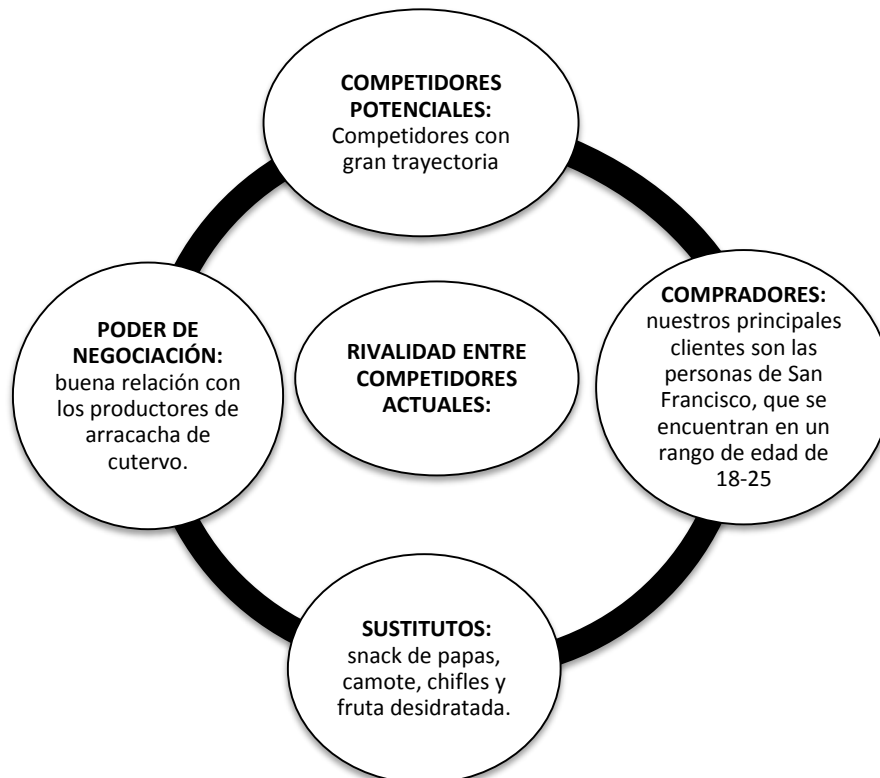
CIU	Actividad económica
1030	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.

Fuente: SUNAT

### 2.2.2. Análisis de las fuerzas de Porter.

El análisis de las fuerzas de Porter es un modelo que busca brindar información clave para la toma de decisiones mediante un análisis de la industria basado en las cinco fuerzas que interactúan con la empresa.

Figura n.º 28. Las 5 fuerzas de portes.



Fuente: Planes de negocios: una metodología alternativa.

A continuación se realizará una breve descripción de cada una de las fuerzas, para luego pasar a explicar el proceso de análisis respectivo de estas.

**Tabla n.º 18.** Las cinco fuerzas de Porter.

Fuerza de Porter	Aspectos por analizar	Análisis	Puntuación de 0 a 1	Conclusión (Alto o Bajo)
Rivalidad entre competidores actuales	Número de competidores directos	Existe un número elevado de competidores en el sector. Puede	1	A L T O
	Crecimiento de la industria	El mercado de snack en los últimos años ha mantenido un crecimiento constante.	0	
	Características diferenciadoras del producto respecto a la competencia	En el sector analizado muchas veces los productos ofrecidos por las empresas competidoras tienden a ser dañinas para la salud, por la utilización de químicos.	1	
	Diversidad de competidores	La diversidad no es un aspecto que se observe en mayor grado en este negocio, la mayoría de empresas ofrecen	1	
	Barreras de salida	Las posibles barreras de salida serían sus costos de salida, ciertas relaciones estratégicas	0	
	<b>TOTAL</b>		3/5	
Amenazas de competidores potenciales	Diferenciación del producto ofrecido en el mercado actual.	Actualmente no existe un alto grado de diferenciación en snack.	1	A L T O
	Acceso a canales de distribución.	En general no sería mayor problema, ya que no existirían dificultades a la búsqueda y negociación con mayoristas y minoristas.	1	
	Costo de cambio de los clientes.	El costo de cambio no es muy significativo, puede elevarse por factores como fidelidad y confianza.	1	
	Requerimiento de capital para el ingreso a la industria.	Los requerimientos de capital para el ingreso a la industria son muy importantes.	0	

	<b>Efecto de la experiencia en el sector.</b>	La experiencia no es de vital importancia, pero ayuda en términos de trato, y fidelización en relaciones con nuestros clientes y proveedores.	0	
	<b>Total</b>		3/5	
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	<b>Disponibilidad de sustitutos al alcance del cliente.</b>	Existe un alto número de sustitutos como snack de papas, snack de camote, snack de yuca, chifles o fruta deshidratada. Para lo cual tendremos como estrategia producto sin conservantes muy saludable.	1	B A J O
	<b>Costos de cambio de los clientes.</b>	El costo de cambio puede ser significativo por diferencias en calidad y cercanía, además de ser saludable para los consumidores.	0	
	<b>Precio del producto sustituto.</b>	El precio puede ser mayor en supermercados pero se considera la calidad y el producto es 100% natural.	0	
	<b>Grado en que satisface la necesidad.</b>	A pesar de que las demás empresas brindan un producto a menor precio no contribuyen a mejorar la salud del consumidor, varían en términos de proceso de elaboración.	0	
	<b>Innovación del producto.</b>	El crecimiento de las demás empresas de snack ya conocidos es una amenaza pero se mantienen diferencias en aspectos de calidad y 100% natural.	1	

	<b>TOTAL</b>		2/5	
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	<b>Número de proveedores importantes.</b>	Los proveedores importantes son los ismos para la empresa de snack, esto quiere decir que el número no es muy elevado.	1	A L T O
	<b>Disponibilidad de sustitutos para suministro del proveedor.</b>	Usualmente los proveedores son compañías de consumo masivo existen sustitutos que proveen una variedad de suministro pero no es lo común.	1	
	<b>Costos de cambio de proveedor.</b>	En este mercado los costos de cambio de proveedor pueden ser altos, sobre todo por la dependencia que se tiene por los productos abastecidos por éstos.	1	
	<b>Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante.</b>	Las compañías que ofrecen bienes de consumo no tienen interés en integrarse hacia adelante por el pequeño margen de ganancia.	0	
	<b>Constitución de los productores a la calidad del producto.</b>	Esta es vital usualmente se recurre a los productores por calidad reconocida de sus productos que los clientes prefieren.	0	
	<b>TOTAL</b>		3/5	
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	<b>Tamaño del mercado meta.</b>	El número de clientes usualmente es alto y representado por el conjunto de consumidores potenciales localizados.	1	B A
	<b>Rentabilidad de los clientes.</b>	Usualmente las compras de los clientes son para consumo propio, por lo que no hay gran efecto en su rentabilidad.	0	



<b>Disponibilidad de sustitutos.</b>	El número de sustitutos puede ser alto, pero estos no satisfacen las mismas necesidades ni lo hacen de la misma manera.	0	J O
<b>Costos de cambio del cliente.</b>	El costo de cambio de clientes no está alto pero puede elevarse considerando la calidad y lo saludable ante los competidores.	1	
<b>Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás.</b>	Esto no es una gran amenaza por la inversión que esto significa, sería empezar de cero porque no se realiza una actividad que lo facilite.	0	
<b>TOTAL</b>		2/5	

Fuente: Planes de negocio. Una metodología alternativa.

En el análisis de las fuerzas de Porter, se da un análisis a cada aspecto de las fuerzas de Porter para así luego asignar una puntuación, se asignará (1) si el aspecto incrementaría el grado de fuerza analizada o un (0) si este no incrementara, no afecta o disminuye el grado de la fuerza.

Finalmente se concluye el análisis si el grado de amenaza de cada una de las fuerzas es alto o bajo. Si la suma total de puntuaciones asignadas a los factores desagregados es menor que la mitad del total, el grado de la fuerza se considerará bajo, si fuera mayor o igual que dicha mitad este se considerará alto.

### 2.3. Análisis del ambiente interno.

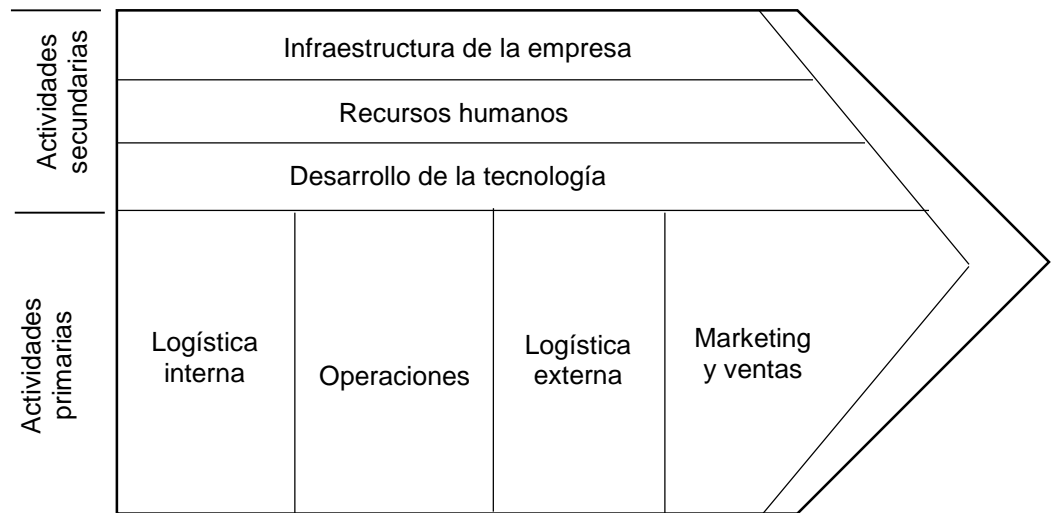
**Tabla n.º 19.** Clasificación de actividades de la Empresa.

<b>Actividades primarias</b>	<b>Actividades secundarias</b>
<b>Logística interna</b>	Infraestructura de la empresa
<b>Operaciones</b>	Recursos humanos
<b>Logística externa</b>	Desarrollo de la tecnología
<b>Marketing y ventas</b>	

Fuente: planes de negocios: una metodología alternativa

Según la tabla N° 18. Clasificación de actividades de la empresa presentado identifica las actividades de la empresa y las clasifica si estas son primarias o secundarias, cabe recordar que las actividades primarias son las que están relacionadas directamente con la producción y/o comercialización del producto y generan valor al cliente y posibilitan la creación de una ventaja competitiva, por otro lado las secundarias son aquellas que sirven de apoyo para realizar eficientemente las actividades primarias.

**Figura n.º 29.** Cadena de valor de Porter.



Fuente: Planes de negocios: Una Metodología alternativa.

A través de la figura N° 23, podemos observar las relaciones que existen entre las actividades primarias y secundarias, y además la dirección del gráfico permite visualizar la secuencia en que las actividades primarias van generando valor al producto conforme avanza el proceso.

**Tabla n.º 20.** Identificación de procesos clave de actividades.

Actividades	Procesos claves
<b>PRIMARIAS</b>	
Logística interna	La recepción, almacenaje y distribución del insumo de los snack de arracacha son de alta calidad.
Operaciones	Recepción para el proceso de lavado, pelado, cortado y empaquetado y finalmente la comercialización internacional del producto.
Logística externa	Actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor final.

Marketing y ventas	Dar a conocer, promocionar y vender nuestro producto. A través de redes sociales y pagina web.
<b>SECUNDARIAS</b>	
Infraestructura de la empresa	Actividades que presentan apoyo para toda la empresa, como planificación, contabilidad y finanzas.
Recursos humanos	Búsqueda, contratación y motivación de los colaboradores.
<b>Desarrollo de la tecnología</b>	<b>Actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para las demás actividades.</b>

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

#### 2.4. Análisis del entorno FODA.

Tabla n.º 21. Análisis FODA.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Red de contactos internacionales y nacionales.	Dificultad para encontrar fuentes de financiamiento
Información de fuentes primarias y secundarias en relación a nuestro producto.	Costos elevados para el inicio de nuestras operaciones.
Propiedades nutritivas elevadas de nuestro producto.	Mayor responsabilidad para una persona en la gestión comercial de la empresa.
Capacidad emprendedora e interés por el negocio.	Acopio de materia prima por nuestros competidores.
Creación de alianzas estratégicas con nuestros competidores del rubro empresarial	Materia prima de distintos tamaños y texturas.
Compromiso por parte de los colaboradores.	Aceptación del cliente hacia el producto por ser nuevo.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Fuerte poder adquisitivo	Ingreso de nuevos competidores
Incremento favorable del sector	Cambios en la legislación

La competencia existente	Infraestructura deficiente a nivel nacional e internacional
Disponibilidad de materia prima	Factores políticos y sociales del país de destino
Precios no competitivos.	Maquinaria de un costo elevado
	Crisis económica de Cajamarca
	Subida del IVA en caso de expansión (No TLC)

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

### III. Estudio de mercado.

#### 3.1. Estudio de mercado.

**Tabla n.º 22.** Preguntas para el estudio de mercado.

¿Quiénes son mis clientes potenciales y cuáles son sus características clave?
¿A qué mercados puedo intentar acceder y cuáles son las barreras de entrada?
¿Quiénes y cuántos son mis competidores principales?
¿Qué nivel de precios estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales por el producto que ofrezco?
¿El producto que pienso ofrecer cumple con los atributos que los clientes desean?

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

**Tabla n.º 23.** Estructura de respuestas a las preguntas estructuradas.

P. ¿Quiénes son mis clientes potenciales y cuáles son sus características clave?
R. Mis clientes potenciales son hombres y mujeres que se encuentren en el rango de edad de (18-25), de nivel socioeconómico A y B y que consuman snack saludables.
P. ¿Quiénes y cuántos son mis competidores principales?
R. Mis competidores principales son las empresas de snack ubicadas en San Francisco- Estados Unidos

P. ¿Qué nivel de precios estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales por el producto que ofrezco?
R. El cliente estadounidense es exigente en el ámbito de la calidad de los productos por lo que está dispuesto a pagar por la calidad que se ofrece.
P. ¿El producto que pienso ofrecer cumple con los atributos que los clientes desean?
R. Si ya que el consumidor estadounidense suele ser exigente en el tema de calidad de los productos, de su composición y presentación, acostumbrado a una oferta amplia en la gran mayoría de los sectores.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa

**Tabla n.º 24.** Objetivos para el estudio de mercado.

Validar en el plazo de tres semanas, las características del mercado objetivo, compuesto por hombres y mujeres de (18-25) años de edad de nivel socioeconómico A y B, y que realizan sus compras en San Francisco – Estados Unidos.
Identificar en el plazo de una semana, cuáles y cuantos son los principales competidores, y su respectiva participación de mercado.
Identificar antes de la inauguración del negocio el nivel de precios que conviene asignar a al producto.
Identificar en un plazo de dos semanas si los atributos de mi producto cumplen con los que mis clientes desean.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa

### Tamaño mínimo de la muestra

Utilizando la formula.

$$n = \frac{Z * P * Q * N}{e * (N - 1) + Z * P * Q}$$

Dónde:

N = 592 071

P = 0,5

Q = (1- 0.5)

Z= 1.96

Nivel de Confianza = 95%

Con un nivel de confianza del 95% y con un margen de error del 5%

$$Z = 1,96 \quad Y \quad e = 0,05$$

$$n = \frac{(1.96) * (0.5) * (0.5) * (592\ 071)}{(0.05)^2 * (592\ 071 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)} = \mathbf{384}$$

Tamaño Mínimo: n = 384.

### 3.2. Metodología para la realización de un estudio de mercado.

El estudio de mercado está conformado por diversas actividades ordenadas (faces), en una secuencia lógica cuya finalidad es proporcionar información para una eficiente toma de decisiones. Esta secuencia se descompone en las tres fases siguientes: el diseño de un plan, el trabajo de campo, y el análisis de información.

**Tabla n.º 25.** Metodología para un estudio de mercado.

<b>Fase I. Diseño de plan</b>			
1. Definición y formulación de objetivo de estudio	1. Definición del objetivo general de la investigación.	1. Diseño de la metodología.	1. Elaboración del cronograma.
<b>Fase II. Trabajo de campo.</b>			
1-Preparación de la encuesta.	1-Prueba piloto.	1-Trabajo de campo.	
<b>Fase III. Análisis de información.</b>			
1-Análisis de la información.	1- Elaboración de conclusiones.	1-Preparación del informe.	

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa

**Tabla n.º 26.** Definición del objetivo de estudio.

<b>Definición del objetivo de estudio.</b>
Determinar si existe el mercado de Sanfrancisco – Estados Unidos condiciones que sean favorables para el lanzamiento de un snack de arracacha a través del proceso de liofilización.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

**Tabla n.º 27.** Objetivos específicos del estudio.

Validar las tres características demográficas más relevantes que posee el público objetivo en un plazo de 15 días.
Determinar el volumen de venta promedio para el año 2017, de snack de arracacha a través de proceso de liofilización.
Identificar los competidores directos de snack en estados unidos a lo largo del año 2017.
Identificar el nivel de precio promedio de pago de los snack en San Francisco – Estados Unidos a diciembre del año 2017.
Identificar el nivel de conocimiento de snack liofilizados en el mercado estadounidense.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa

#### IV. Planeamiento estratégico.

##### 4.1. Estructura del plan estratégico.

Para la realización de la visión de la empresa se procedió a realizar:

<b>VISIÓN</b>
Ser la compañía con presencia en el mercado internacional, favorito en la elección de Snack saludables, para la satisfacción del exigente paladar de nuestros clientes.

**Tabla n.º 28.** Elementos de la misión.

<b>ELEMENTOS</b>	<b>PREGUNTAS POR RESPONDER</b>	<b>RESPUESTAS</b>
<b>clientes</b>	¿Quiénes son los clientes de la empresa?, ¿Qué necesidades del cliente se busca satisfacer con el producto?	Los clientes son hombre y mujeres e un rango de 18 – 25 años de edad que buscan comprar un snack, que sea saludable y natural a través de una venta con rapidez y garantizada
<b>Productos</b>	¿Cuáles son los principales productos de la empresa?	Snack liofilizado de arracacha.

<b>Mercado</b>	¿Dónde compra la empresa?	A productores de arracacha de Cutervo – Cajamarca.
<b>Tecnología</b>	¿Es la tecnología un interés primordial para la empresa?	Si para facilitar la venta a través de cualquier medio y mantener un control de nuestro producto.
<b>interés por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad</b>	¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?	Si, se espera ser rentable y crecer de una manera sostenible.
<b>Filosofía</b>	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?	Respeto, carisma y honestidad.
<b>concepto de sí misma</b>	¿Qué es lo que mejor hace la empresa y cuál es su principal ventaja competitiva?	Brindar un producto diferente a base de arracacha a través del proceso de liofilización sin conservantes beneficioso para la salud.
<b>interés por la imagen publica</b>	Se preocupa la empresa por los asuntos sociales, comunitarios y ambientales?	Si, el empaque del snack será biodegradable y así contribuir a no contaminar nuestro medio ambiente.
<b>interés por los empleados</b>	¿Se considera que los empleados son un activo valioso para la empresa?	Definitivamente son la clave para producir un producto de calidad y mantener la fidelización del cliente.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

A continuación se muestra en la consolidación de la misión:

<b>MISIÓN</b>
Brindar la mejor experiencia de comprar un snack liofilizado 100% natural a base de arracacha y con una mentalidad responsable con la comunidad y el medio ambiente.



**Tabla n.º 29.** Declaración de objetivos.

PERIODO	OBJETIVOS
Corto plazo	Ser la empresa en el mercado de San Francisco con la mayor aceptación en cuanto al consumo de snack liofilizado de arracacha.
	Lograr un incremento de 1 % en las ventas.
Mediano plazo	Tener la presencia en los tres estados más importantes de estados unidos.
	Lograr un incremento de 5% en las ventas y un ahorro de 2%
Largo plazo	Tener la presencia en otros mercados internacionales.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa

**Tabla n.º 30.** Caso de enfoque.

Factor	Descripción
Diferenciación de costos	El snack liofilizado de arracacha tendrá precio medio con alta calidad, ya que ofrecemos un snack sin conservantes, 100% natural beneficioso para la salud de nuestros clientes, para lo cual invertiremos más tanto en el producto como en el personal calificado. Precio medio de calidad alta.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa

**Tabla n.º 31.** Aplicación de las estrategias genéricas.

<b>Ventaja Estratégica</b>			
<b>Objetivo Estratégico</b>	Características del sector	Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
	Masivo	Diferenciación: los snack de arracacha liofilizada, tendrá un precio medio con alta calidad, ya que ofrecemos un Producto saludable, de calidad y 100% natural.	Liderazgo en costos: se tendría que poner el producto en los principales supermercados, bodegas y tiendas en todo San Francisco y se tendría un proceso más eficiente en la venta del producto.
	Segmento en particular	Enfoque: Se atendería solo a un grupo determinado de personas, (San Francisco), buscando atender las necesidades, preferencias o gustos específicos de los mismos.	

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa

**Tabla n.º 32.** Matriz de Ansoff.

<b>Mercado/producto</b>	<b>Productos actuales</b>	<b>Productos nuevos</b>
<b>Mercado actual</b>	<b>Penetración de mercado:</b> se desea implementar un programa de fidelización de clientes, implementar promociones y ofertas.	<b>Desarrollo del producto:</b> ampliar la cartera de productos, incorporando otros tamaños y diseños de la presentación del producto.

<b>Mercado nuevo</b>	<b>Desarrollo del mercado:</b> se desea ingresar al a otro mercado de estados unidos, el cual se venderá el mismo producto.	<b>Diversificación:</b> Diferenciación de marca a largo plazo
----------------------	---	--

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

#### 4.2. Políticas y valores empresariales.


Es un entorno industrial donde la competencia es evidente, el gran reto de la empresa no está en definir que nuestras acciones están sobre la base de valores y de la mano con nuestras políticas, sino en cumplirlas sin brindar una posibilidad en caer en trampas éticas.

**Tabla n.º 33.** Preguntas para formular políticas.

<b>Preguntas</b>	<b>Políticas</b>
<b>¿Qué espera lograr en los clientes?</b>	Exceder las expectativas de nuestros clientes, ofreciéndoles un producto innovador y beneficioso para la salud, con aplicación de exigentes estándares de calidad.
<b>¿Qué espera que logren los clientes?</b>	Que nuestros clientes puedan tener la mejor sensación de satisfacción al 100% a través del consumo de nuestros productos.
<b>¿Qué normas esperas que cumplan los trabajadores?</b>	Prevenir la contaminación ambiental, con el uso adecuado de los recursos y prevenir que las personas sufran lesiones contra su salud en nuestra organización.
<b>¿Qué compromisos deseas que haga la organización?</b>	Reducir el impacto ambiental.
<b>Que prohibiciones deseas que haya en la organización?</b>	Prohibir cualquier tipo de abuso ya sea físico o verbal dentro y fuera de la organización.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa

Tabla n.º 34. Valores.

EMPRESA	VALORES
	Compromiso
	Responsabilidad
	Honestidad
	Pro actividad
	Compañerismo

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa

## V. Estructura de la empresa.

### 5.1. Organización de la empresa.

#### 5.1.1. Diseño de la estructura organizacional.

##### 5.1.1.1. Ápice estratégico.

- **Gerencia:** encargada de designar todas las posiciones gerenciales, realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales. Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.

Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, proveedores y demás áreas de la organización para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

##### 5.1.1.2. Staff de Apoyo.

- **Contabilidad:** El departamento de Contabilidad será un área externa a la empresa y se encargará del control de gestión, evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

##### 5.1.1.3. Línea Media.

- **Área administrativa:** Encargada de planifica, organizar, dirigir y controlar todas las actividades, funciones y áreas de la empresa, esta área trabaja en apoyo con la gerencia de la empresa.
- **Área de Producción:** Encargada de todo el proceso de elaboración de los snack de Arracacha, desde la compra de materia prima hasta su etapa para ser comercializado (producto terminado), asimismo del envase, etiquetado.

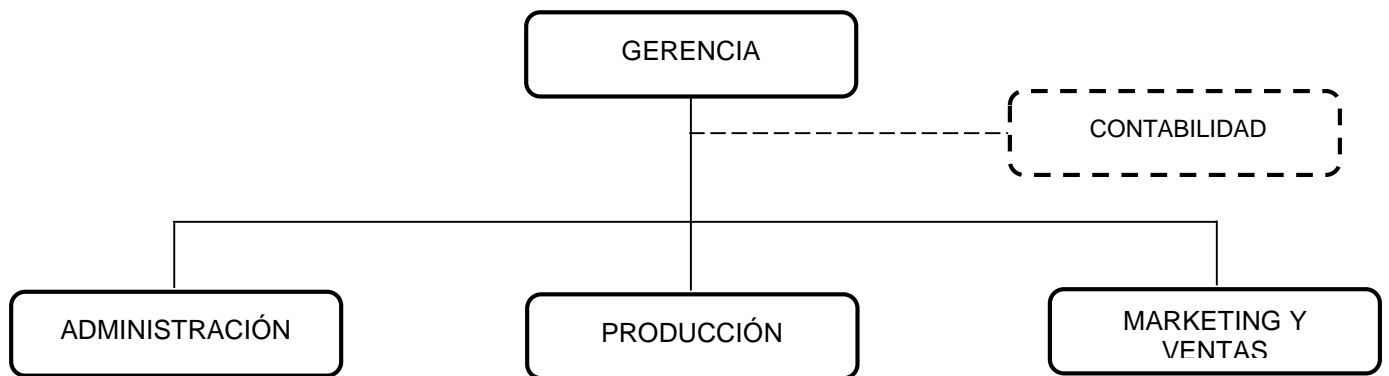
Conformado por 1 ingeniero Industrial y 3 colaboradores.

- **Área de Marketing y Ventas:** desarrollar, ejecutar y controlar el plan de ventas de la empresa, velar por la mantención y actualización de la base de datos comercial y buscar nuevos cliente.

Asimismo, encargado de diseñar e implementar el plan de marketing de la organización, definir las estrategias de marketing para la oferta de los snack de arracacha.

### 5.1.2. Organigrama.

Figura n.º 30. Organigrama empresarial.



Fuente: Plan de negocio. Una metodología alternativa.

## VI. Plan de marketing.

Como es de conocimiento básico el plan de marketing es el instrumento básico de gestión que debe realizar toda empresa dirigida al mercado que quiera ser competitiva, el marketing debe ser realizado con cierta planificación ya que de lo contrario supone un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos; además, es necesario realizar el plan de marketing de nuestro producto pues esta provee un enfoque claro del objetivo final y de lo que se desea lograr en el camino hacia la meta, a la vez, informa detalladamente de la situación y posicionamiento en la que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su seguimiento.

Como se ha mencionado anteriormente, nuestro producto: Snack de Arracacha “Free Chips”, tiene como finalidad ser comercializados en el Condado de San Francisco – California (EE.UU), sin embargo, nuestro producto será elaborado con Arracacha, materia prima que el consumidor de San Francisco desconoce.

Este consumidor no sabe que sabor tiene, cual es la apariencia o color del producto a convertir en snack; es por ello, que para poder llegar a nuestro público objetivo nuestros snack serán descritos de la siguiente manera:

- **Snack de Arracacha:** hojuelas con sabor y color similar a los snack de papa que actualmente se ofrece en el mercado (saladitas y crocantes) con la diferencia que estas no serán freídas al igual que las hojuelas de papa sino que serán liofilizadas para un consumo más saludable.

## Objetivos del Plan de Marketing.

**Tabla n.º 35.** Objetivos del plan de Marketing.

<b>Objetivos del Plan de Marketing</b>	
<b>A corto plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr la venta del 100% del mercado penetrado, siendo un total de 2,171 unidades vendidas mensuales.</li> <li>• Incrementar las ventas de snack de arracacha en 10%; es decir vender 2020 unidades mensuales.</li> <li>• Lograr que el mercado objetivo conozca el producto a través de diferentes estrategias de fidelización, permitiéndonos posicionarnos en la mente del consumidor.</li> </ul>
<b>A mediano plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr que el mercado potencial (30% del mercado total) conozca el producto.</li> <li>• Aumentar las ventas de snack de arracacha en 15%.</li> <li>• Realizar un plan publicitario.</li> <li>• Evaluar la mejora de la presentación del producto.</li> </ul>
<b>A largo plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionarnos en el mercado de San Francisco, es decir abarcar el 100% de dicho mercado.</li> <li>• Cubrir el 100% de todos los puntos de ventas existentes en el mercado.</li> <li>• Buscar nuevos mercados en el Estado California.</li> <li>• Incrementar las ventas de manera gradual de acuerdo a los objetivos logrados anteriormente (2% mensual).</li> <li>• Mejorar la presentación del producto.</li> <li>• Evaluar la expansión en mercados internacionales.</li> </ul>

Fuente: Panes de negocios: Una metodología alternativa

### 6.1. Definición de mercado.

Para poder realizar un buen plan de marketing es tener nuestro target bien definido, que posteriormente se presentara, analizando los medios consumidores por los clientes.

A continuación presentamos nuestro tamaño de mercado para la comercialización de los snack Free Chips:

Tabla n.º 36. Definición de Mercado

TAMAÑO DE MERCADO	
<b>MERCADO TOTAL</b>	San Francisco Población = 837 442 habitantes (Censo 2013).
<b>MERCADO POTENCIAL</b>	30% del mercado total = 251 233 habitantes.
<b>MERCADO REAL</b>	36% del mercado potencial = 90 444 habitantes.*
<b>MERCADO OBJETIVO</b>	8% del mercado real = 7 236 habitantes.
<b>MERCADO PENETRADO</b>	30% del mercado objetivo = 2 171 habitantes.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Según el conteo racional el año 2013, el condado fue dividido de la siguiente manera: 25.9% menores de 18 años, **9.9% a partir de 18 a 24 años, 35.2% a partir de 25 a 44 años, 25.5% a partir de 45 a 60 años** y 13.5% quienes eran mayores de 61 años. Siendo elegidos los resaltados porque serian nuestros principales clientes. (USITC)

## 6.2. Segmentación del mercado.

Tabla n.º 37. Segmentación del mercado.

Variables Geográficas	Posibles Segmentos
Estado	California.
Densidad	Urbano.
Clima	Mediterráneo (Templado) con influencias oceánicas.
Condado	San Francisco.
Variable Demográficas	Posibles Segmentos
Edad	18 – 30 años de edad
Sexo	Masculino y Femenino.
Clase social	Clase media y media alta.

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa.

Es importante mencionar que los consumidores buscan cada vez más, adquirir productos con ingredientes más saludables, es por eso como resultado de esta tendencia descubrimos que los consumidores estadounidenses consumen snack de 3 a 4 veces al día, en cualquier situación ya sea por motivos de comerlo y disfrutarlo, como complemento de alguna comida y para reemplazar comidas.

Asimismo la aplicación de la encuesta se realizó mediante el contacto con dos amigos residente en el Condado de San Francisco – California, quien se encargó de compartir la encuesta electrónicamente a todos sus amigos de su entorno, de esta manera se logró obtener datos que fueron esenciales para la investigación.

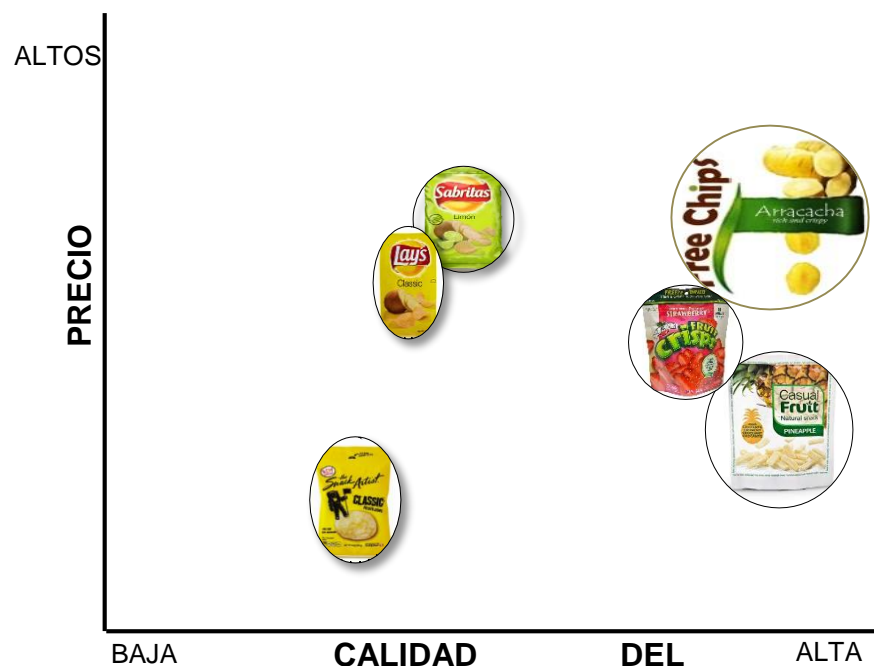
### 6.3. Posicionamiento del Producto.

El posicionamiento de un producto o servicio en el mercado es el lugar que este ocupa en la mente del consumidor, en relación con aquellos ofrecidos por la competencia en el mismo mercado específico. Un buen posicionamiento posibilita un probable éxito en el mercado, y para que esto suceda, los mensajes que reciba el consumidor acerca del producto deberán generar que estos estén presentes en su mente y tengan un alto e inmediato nivel de recordación.

En este caso nuestra estrategia será de alto valor con un precio medio y una calidad alta para el mercado estadounidense.

Esta estrategia consistirá en darles a los clientes lo que desean. La mejor estrategia de alto valor es la que controla la experiencia del cliente end-to-end. Desde que el cliente está pensando en adquirir un producto y entra en una tienda hasta el servicio post-venta. Una estrategia de alto valor busca ofrecer al cliente aquello que es intangible. Ponerle una etiqueta con un precio a una experiencia, a un diseño, al valor que tiene estar dentro de un ecosistema o a la facilidad de uso es muy difícil. Es algo totalmente subjetivo que depende de cada individuo y es diferente en cada uno.

Figura n.º 31. Posicionamiento del Producto.



Fuente: Planes de negocios: Una Metodología alternativa.



#### 6.4. Establecimiento de la estrategia competitiva en marketing.

##### 6.4.1. Estrategia de seguidor de mercado.

Snack "Free Chips", determina que la estrategia de mercado a seguir es la de seguidor selectivo; es decir, tomar del líder de mercado aquellas estrategias que consideramos ventajosas.

Aquellas estrategias que logran aumentar la demanda de sus productos, fidelizar e incluso atraer a nuevos clientes.

Tomaremos algunas estrategias del líder, pero manteniendo la diferenciación en términos de presentación, publicidad, precios, etc.

El hecho de adoptar el comportamiento de seguidor no excluye a Free Chips de tener una estrategia competitiva, sino todo lo contrario, nos enfocaremos adecuadamente en estrategias que permitan nuestra permanencia en el mercado.

##### 6.4.2. Estrategia de nicho de mercado.

En lugar de dirigirnos al mercado entero, o incluso a segmentos grandes del mercado, nosotros nos enfocaremos hacia un segmento dentro de un segmento, o nichos.

Se determinó que en el Condado de San Francisco existe un pequeño nicho de la población desatendida, un nicho que cada vez se va ampliando, estas personas están en busca de snack mucho más saludables, pero que a su vez sean ricos y prácticos. Por ello nos especializaremos en otorgar a la población con necesidades desatendidas en ofrecer "Free Chips", un producto rico y sobre todo saludable a través del proceso de liofilización permitiendo que el producto conserve todas sus cualidades nutritivas.

#### 6.5. Mezcla de Marketing.

"Free Chips" será comercializado en el mercado internacional de Estados Unidos, posicionándonos en el Condado de San Francisco – Estado de California.

##### 6.5.1. Producto.

Tabla n.º 38. Niveles Del Producto.

CATEGORÍA	IDEA DE NEGOCIO
<b>BENEFICIO BÁSICO</b>	Satisfacción temporal del hambre.
<b>BENEFICIO ESPERADO</b>	Hojuelas con sabor y color similar a los snack de papa

<b>BENEFICIO DESEADO</b>	Snack orgánicos, bajo en grasa, de sabor parecidos a los de papa
<b>BENEFICIO INESPERADO</b>	Elaborados a través del proceso de liofilización
<b>MARCA DEL SATISFACTOR</b>	Snack "Free Chips"

Fuente: Planes de negocios: Una metodología alternativa

Nuestro snack de arracacha andina, es un producto natural, contando con diversas propiedades nutritivas; además, de ser elaboradas a través del proceso de liofilización permitiendo que el producto pueda conservar su sabor, olor y propiedad. De esta manera el producto se adaptara a la demanda insatisfecha existente en el mercado de San Francisco.

### ¿POR QUÉ FREE CHIPS?

Free Chip = Libre de Fritura, el nombre hace referencia a la principal ventaja competitiva del producto, diferenciándonos de nuestra competencia que utilizan aceites que son dañinos para la salud, provocando problemas de sobrepeso, diabetes, hipertensión entre otros.

### ENVASADO.

Para el envase de nuestro producto necesitamos sea deliciosa por dentro y también por fuera. Al fin y al cabo, la mayor parte de las veces el consumidor no puede ver el producto por dentro y se tiene que guiar por lo que ve por fuera a la hora de comprar, es por ello que nuestro producto va a poseer un empaque innovador y llamativa, que permita atraer a nuestros consumidores.

Además dicho empaque poseerá información nutricional de los beneficios saludables. Nuestro empaque será biodegradable que permitirá contribuir con el medio ambiente y con nuestra razón social.

"Free Chips" se presentaran en envases individuales, en tamaño perfecto para ser consumidos como snack saludables entre comidas y así acompañar a niños y niñas en cada actividad de su vida cotidiana. Además serán amigables con el medio ambiente, ya que el envase será cilíndrico hecho con cartón el cual será envuelto con papel aluminio para una mayor conservación del producto.

Otro punto importante es posicionar nuestra marca en la mente de los consumidores nos permite que estos la tengan siempre presente cuando vayan a adquirir nuestro tipo de producto y que, por tanto, haya más probabilidades de que nos elijan antes que a la competencia.

Incluso, aun cuando se trate de consumidores que nunca hayan adquirido nuestro tipo de producto, un buen posicionamiento de marca nos permite que en cuanto surja en ellos la necesidad por adquirirlo, asocien inmediatamente dicha necesidad con nuestra marca o producto.

También es necesario que para poder posicionar nuestra marca incluiremos en nuestra publicidad los atributos o beneficios que queremos resaltar. En este caso nuestra marca busca resaltar la calidad del producto (está elaborado por el proceso de liofilización o deshidratación) y el precio no

tan elevado como los de la competencia; por ende nuestro eslogan puede ser: "LA MEJOR CALIDAD DEL PRODUCTO NATURAL AL MEJOR PRECIO".

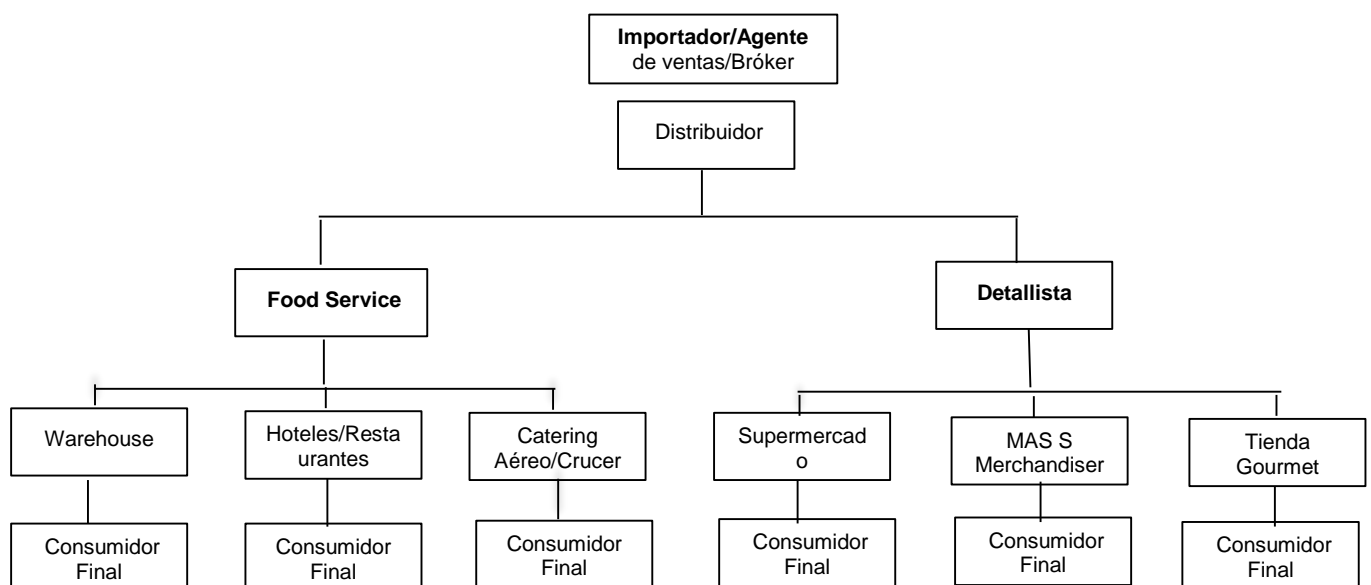
Es bien sabido que el posicionamiento de una marca no es tarea fácil de conseguir, pues esto es un constante trabajo, es por ello que nuestra empresa tendrá como principal objetivo lo siguiente: "es preferible ser el primero en la mente del consumidor antes que el primero en el punto de venta".

### 6.5.2. Distribución.

En este negocio se maneja un canal de distribución por medio de venta directa a minoristas, a través de los cuales se llega al consumidor final.

Los canales de distribución que se plantea manejar para la distribución de los chips de arracacha son los siguientes:

**Figura n.º 32.** Diagrama funcional de canales de distribución en Estados Unidos.



Fuente: Foodservice (HORECA)

Existen dos canales principales para comercializar en el mercado de Estados Unidos:

- El canal detallista
- El canal foodservice (HORECA)

Canal Detallista: considera supermercados, "groceries" y tiendas de especialidad.

- **Supermercado y Groceries**

Dentro de la categoría de los supermercados se encuentran todos los establecimientos con un volumen de ventas superior a 2 millones de dólares anuales.

Los establecimientos con volumen de ventas inferior al margen de 2 millones de dólares se consideran groceries. No obstante, existen también cadenas de groceries con capacidad de stock, que a la hora de adquirir productos se comportan bajo los mismos patrones que los supermercados. Por lo general, los supermercados forman parte de una central de compras a través de la cual se abastecen y trabajan en base a criterios de rentabilidad por metro cuadrado de superficie. Si consideramos lo anterior, entonces podemos deducir que el espacio tiene una enorme importancia y, por tanto, la introducción de un producto nuevo requiere que sea atractivo y novedoso, que se diferencie de aquellos ya posicionados en el mercado, y que probablemente ya gozan de un esfuerzo publicitario. Para que el producto pueda competir, se deberá desarrollar una estrategia que le permita obtener una ventaja competitiva, ya sea en cuanto a precio, calidad, diseño, etc.

Si el producto interesa al supermercado, este será expuesto durante un periodo de prueba, al final del cual será evaluado. Si las ventas no responden a las expectativas, será retirado de las estanterías. Este periodo de prueba puede oscilar entre los 3 y 6 meses. Como forma de fomentar la salida de un nuevo producto, los supermercados tienden a exigir esfuerzos promocionales a los exportadores, ya sea a través de ofertas, cupones, muestras, degustaciones, etc.

Es conveniente que el exportador cuente con un importador o distribución al momento de intentar introducir sus productos en los supermercados, ya que resulta bastante más trabajoso y riesgoso, y por tanto menos factible, que la central de compras lo importe directamente.

Finalmente, el margen de utilidad de los supermercados oscila entre el 30% y el 35% del precio de adquisición del producto. Por su parte los establecimientos más pequeños denominados convenience o corner stores, acostumbra aplicar un margen algo más elevado que fluctúa entre el 30% y 50%.

- **Tiendas gourmet.**

Dentro de la categoría de tiendas gourmet están todos aquellos establecimientos que venden productos de alta calidad y elevados precios. Durante los últimos años, estos establecimientos han experimentado un desarrollo considerable, pudiéndose encontrar en ellos una variada gama de exclusivos productos de diversos orígenes.

Los principales clientes de tiendas gourmet son la generación Baby Boomer, correspondiente al grupo demográfico nacido entre 1946 y 1964, caracterizado por su alto poder adquisitivo.

Considerando este factor, el Food Institute predijo que para el año 2015 el epicentro de concentración de las tiendas gourmet pasaría del Mid-Atlantic a otras zonas del país como los estados del Pacífico o del Sur, especialmente Florida y Georgia. Como consecuencia de los procesos migratorios que se producirán a medida que esta generación envejezca, se retire y busque climas más agradables para vivir su jubilación.

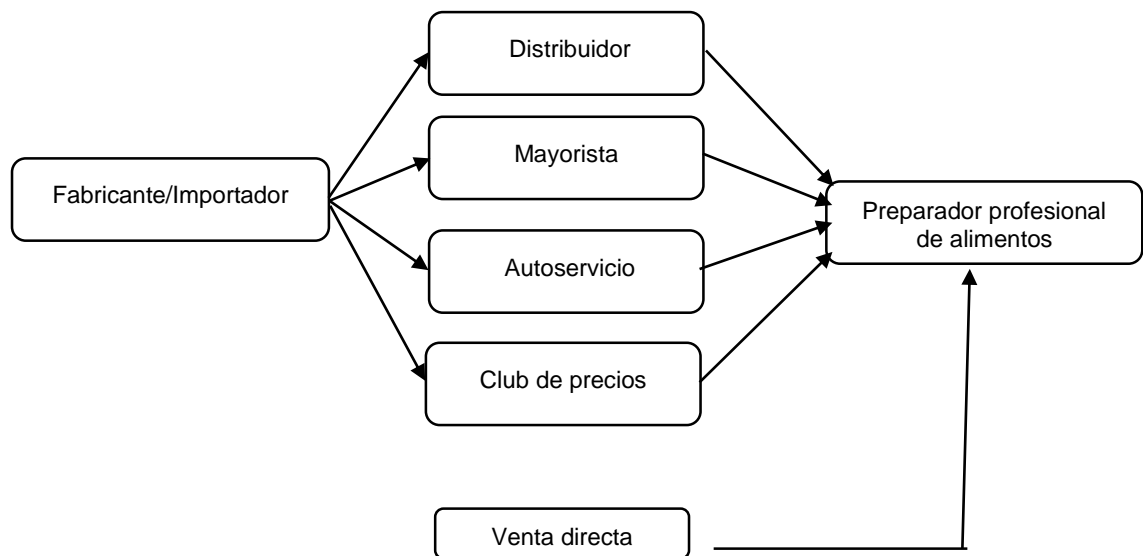
Este canal de distribución privilegia la importación directa y, por tanto, para vender a través de ellos, el exportador se tiene que dar a conocer. Para lograr lo anterior se debe participar en ferias de alimentos, como la Fancy Food Show, en sus versiones de invierno y verano, donde se reúnen una

cantidad considerable y atractiva de compradores, pudiendo comenzar a establecer vínculos que permitan concretar una relación de negocios futura.

El margen de utilidad promedio cobrado por este tipo de tiendas minoristas es de entre un 50% y 70%.

**Canal Foodservice:** se consideran el Catering aéreo, cruceros y grupos hoteleros.

**Figura n.º 33.** Esquema de Comercialización del Food service.



Fuente: Foodservice (HORECA)

En general este tipo de organizaciones adquieren sus productos a través de importadores-distribuidores. Con respecto a las líneas aéreas, las compras de las compañías aéreas y proveedores de servicios de alimentos están centralizados, motivo por el cual se recomienda el desarrollo de contactos directos con dichas organizaciones. Al respecto conviene saber que American Airlines, United Airlines y Delta son los compradores más importantes.

Los productos mayormente demandados a través de este canal son aquellos relacionados con conceptos de alimentos saludables, naturales y gourmet. Con respecto a los grandes grupos hoteleros americanos e internacionales, en términos generales, estos compran directamente, utilizando compañías especializadas. En el caso de Miami por ejemplo, muchos lo hacen a través de Apollo Chanders, o indirectamente pasando por el importador o distribuidor.

Adicionalmente, están la Venta por Catálogo, el Comercio Electrónico y los Canastos de Regalo. Se calcula que en Estados Unidos cada ciudadano recibe en promedio cincuenta catálogos anuales con ofertas de productos.

Otros canales, que si bien se encuentran dentro de la categoría general de supermercados (canal de distribución de tipo retail) ya que registra ventas superiores a los dos millones de dólares, pero

son interesantes de analizar en forma puntual por sus características particulares, son los Warehouse Clubs y los Hipermercados.

- **Los warehouse clubs:**

Corresponden a grandes superficies situadas en la periferia de importantes centros urbanos. Sus precios son en promedio entre un 15% y 30% inferiores a los cobrados por los circuitos de distribución naturales. Su funcionamiento corresponde a un servicio reducido, presentación de productos en estanterías simplificada y política de precios bastante agresiva. El acceso a este tipo de establecimientos está permitido solo a quienes pagan una cuota anual de membresía, la que oscila entre 30 y 100 dólares anuales.

En este segmento, los líderes son: Sam's Club, filial de Walmart y Costco, quienes importan directamente su mercadería, sin necesidad de intermediarios ni de la comisión respectivamente.

Tampoco existe un cobro por estar en la lista de proveedores o productos referenciados. Sin embargo, y considerando el sistema, el número de proveedores es alto, existiendo una estrecha competencia y márgenes de utilidad más estrechos. En general este tipo de establecimientos desarrollan productos con marca propia, demandando importantes volúmenes del producto en su condición de commodity, el que puede ser envasado por el productor/exportador conforme a especificaciones solicitadas, o vendido a granel para luego ser envasado y etiquetado en el mercado de destino por el propio supermercado. En el caso de Costco su marca propia es Kirkland.

- **Los hipermercados.**

Su nombre en inglés corresponde a más merchandiser o supercenter. Este tipo de establecimientos reúne diversos productos: entre un 40% y 45% corresponde a productos de alimentación, 20% y 25% corresponde a productos textiles, y el porcentaje restante a electrodomésticos y audiovisual.

Su enorme capacidad de compra les otorga una importante posición negociadora al momento de adquirir sus productos de parte de los proveedores. Los volúmenes de venta alcanzados les permiten reducir su margen de beneficios entre un 15% y 20%.

El líder de este segmento es Walmart, cadena de supermercados más grande del país, con ventas superiores a los 100 mil millones de dólares anuales en la categoría de alimentos. En el último tiempo, una de las estrategias utilizadas por Walmart ha sido la adopción de productos alimenticios de marca propia (Prima Della), dentro de los cuales se pueden encontrar roast beef, jamones italianos, langosta, etc. La segunda cadena más importante dentro en esta categoría son las tiendas Target.

### **6.5.3. Precio.**

Dentro de las políticas que optara la empresa para la implementación de los precios a nuestros productos son:

- Se tendrá en cuenta en cuanto está dispuesto a pagar el mercado por el producto.

- Se observará los precios manejados por la competencia, y se tendrá en cuenta nuestro punto de equilibrio.

Para el ingreso al mercado de San Francisco el precio de Free Chips ingresara con las estrategias de diferenciación o descreme, ya que el factor precio no es la variable más importante, puesto que al ofrecer productos diferenciados, el precio generalmente es mayor, dadas las diferencias y mejoras del producto frente a sus competidores.

Nuestra recomendación en la estrategia de precio es seguir manteniendo un precio promedio al de la competencia.

Nuestra estrategia será de Alto Valor con un precio medio y una calidad alta para el mercado de San Francisco.

**Figura n.º 34. Estrategia de Precio.**

		PRECIO		
		Alto	Medio	Bajo
CALIDAD PRODUCTO	Alta	1. Estrategia prima	2. Estrategia de alto valor	3. Estrategia de valor superlativo
	Media	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

El producto tiene un precio medio de calidad alta.

Fuente: Siicex

La mejor estrategia de alto valor es la que controla la experiencia del cliente end-to-end. Desde que el cliente está pensando en adquirir Free Chips, o cuando entra a una tienda hasta el servicio post-venta.

Esta estrategia de alto valor busca ofrecer al cliente aquello que es intangible (Sabor y salud). Un precio medio con una alta calidad en beneficio a la salud de nuestros consumidores.

#### **6.5.4. Promoción.**

Posicionar nuestra marca en la mente de los consumidores nos permite que estos la tengan siempre presente cuando vayan a adquirir nuestro tipo de producto y que, por tanto, haya más probabilidades de que nos elijan antes que a la competencia.

Incluso, aun cuando se trate de consumidores que nunca hayan adquirido nuestro tipo de producto, un buen posicionamiento de marca nos permite que en cuanto surja en ellos la necesidad por adquirirlo, asocien inmediatamente dicha necesidad con nuestra marca o producto.

Siicex (2012), La industria de snack en el mercado estadounidense utiliza estrategias de marketing similares a la de otras categorías de la industria de alimentos. Los planes de marketing incluyen publicidad (en medios masivos y redes sociales), promoción de ventas, fuerza de ventas, BTL, relaciones públicas, health marketing, y marketing directo. Los presupuestos de marketing varían dependiendo del tamaño de la compañía y, al mismo tiempo, la complejidad de las estrategias de marketing tiene directa relación con los presupuestos asignados. De acuerdo a Packagd Facts, la inversión en marketing por parte de los productores está creciendo, a medida que el mercado se va tornando más competitivo.

Siicex (2010), La diferenciación de las marcas es fundamental, sobretodo en el mercado actual, donde cada día existen más productos con alto nivel de sofisticación en cuanto a ingredientes, claims relacionados con la salud. Esto es necesario comunicarlo a los consumidores para diferenciarse de las marcas de precios bajos o de productos de menor calidad. Además, en los últimos años las líneas de productos se han ampliado y profundizando, aumentando la introducción de nuevos productos, los que incluyen productos bajos en grasas, sodio y azúcar, dietas especiales, certificaciones, entre otros. Todos estos nuevos productos necesitan un fuerte apoyo de marketing para su promoción y éxito en la góndola.

US Snack Food Association (2014), En el mercado Californiano existe una clara evolución en las estrategias de marketing de las empresas de snack, ya que el mercado está experimentando cambios importantes y el consumidor es cada vez más informado, desafiando a las marcas en su compromiso con la nutrición y calidad de los ingredientes. Por otra parte, a medida que más marcas comienzan a competir en el segmento Premium, natural y orgánico, aumentará la presión por construir marcas únicas, basadas en la diferenciación.

A continuación se detallan las estrategias de promoción a utilizar pr la marca "Free Chips".

#### **6.5.4.1. Promoción de ventas.**

- a. Promoción en el punto de venta:** Cuando un producto es nuevo y se quiere fomentar que los consumidores lo prueben, se recomienda hacer degustaciones o entregar muestras en el punto de venta. Es una de las formas más baratas que los consumidores se interesen en el producto, considerando que a entrega de alimentos gratuitos genera sentimientos positivos hacia la marca, logrando además que se vean tentados a comprar después de haberlo probado. Otra acción que es muy efectiva es el uso de estrategias promocionales en los puntos de venta, ya sea gráfica o el usando góndolas especiales que permitan destacar los productos de la competencia.
- Un ejemplo de esto es Skinny pop, que junto con destacar en el cabezal de lines, ofrece un pack de 6 unidades para aumentar el volumen de venta.



**Figura n.º 35.** Skinny Pop.



Fuente: Siicex

- Otro ejemplo son los display especiales ubicados en zonas estratégicas en los puntos de venta de marcas como Alexia y Fruit Crips.

**Figura n.º 36.** Fruit Crips.



Fuente: Siicex

- b. QR Code:** Según el artículo —Square Deall publicado en The Economist en Junio del 2012, los QR codes son una de las principales herramientas de marketing hoy en día, considerando su versatilidad y la calidad de información que pueden almacenar. El medio afirma que tres cuartos de los retailers online en EE.UU. los usan, dos tercios de los consumidores que escanean un código lo hace para obtener más información del producto, y que durante el mes de Abril, 20% de los usuarios de smartphones escanearon un código. La popularidad se debe principalmente a que los encargados de marketing hace poco empezaron a hacer uso real de esta herramienta, ya que no basta con direccionar al sitio web, sino que hay que ofrecer algún tipo de concurso, cupón o beneficio, o mostrar información relevante y original.
- Ejemplos de Snacks que están utilizando QR Code como parte de su estrategia promocional son Dole. Otros ejemplos on Hawaiian Kettle potato chips, que ofrece un concurso donde el premio es un viaje a Hawaii.

**Figura n.º 37. Modelo de QR Code**



Fuente: Siicex

- c. Uso de medios sociales:** Cuando se trata de empresas pequeñas con bajo presupuesto de marketing, los medios sociales se presentan como una opción muy atractiva de llegar a un importante número de potenciales consumidores a un muy bajo costo. Las marcas de alimentos están usando cada vez más las plataformas de medios sociales para atraer a sus clientes, aprovechar el marketing boca a boca, y fortalecer la lealtad de marca.

Hoy en día las plataformas sociales te permiten segmentar, logrando un alcance bastante preciso. Marcas con una fuerte presencia en Facebook, Twitter, Foursquare, y Pinterest estarán mejor posicionados para el crecimiento en el futuro y se beneficiarán de la retroalimentación de los consumidores.

- d. Contar una historia:** En la categoría de snack es muy recurrente tener una historia que contar, en especial cuando el producto es de especialidad. Esta historia se usa para resaltar el contenido nutricional y las características diferenciadoras del producto, y es incluida en la mayoría de las acciones promocionales.

## VII. Plan de operaciones.

### 7.1. Definición del Plan de Operaciones.

Las operaciones en una empresa representan el conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicio. Una transformación eficiente y efectiva hace que se genere riqueza cuando el valor de lo que se produce supera su costo.

El plan de operaciones contiene los aspectos organizativos y técnicos para la elaboración de productos. Es por ello que para la elaboración del plan de operaciones de "Free Chips", se toma en cuenta lo siguiente:

#### 7.1.1. Definición de objetivos y la estrategia funcional del plan de operaciones.

La estrategia del plan de operaciones es una estrategia funcional que busca maximizar la productividad mediante el uso del factor diferencial de la empresa; es decir, aquel que la distingue de la competencia. Esta estrategia debe definirse según los objetivos del plan de operaciones, los cuales se basan en 4 aspectos:

**Tabla n.º 39.** Determinación de puntos clave.

Aspectos	Puntos Clave
<b>Costos</b>	Especialización en la producción y fabricación del producto.
	Generación de economías de escala para reducir costos unitarios.
	Optimización de alianzas estratégicas con los proveedores.
<b>Calidad</b>	Bridar un producto con alta calidad a través de los sistemas de gestión de calidad.
	Tener implementado a través de nuestro correo y redes sociales generando respuesta en el menor tiempo posible.
	Realizar la trazabilidad del producto.
<b>Flexibilidad</b>	Capacidad para producir nuevos productos.
	Flexibilidad de adaptar la presentación del producto de acuerdo a las sugerencias de los consumidores.
	Capacidad de respuesta a la volatilidad del mercado (precios).
<b>Tiempos de entrega</b>	Estandarizar los tiempos de entrega del producto a nuestros proveedores.

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa.

**Tabla n.º 40.** Ponderación de Puntos Clave.

<b>Aspectos</b>	<b>Puntos Clave</b>	<b>Ponderación Interna</b>
Costos	Especialización en la producción y fabricación del producto.	0.5
	Generación de economías de escala para reducir costos unitarios.	0.3
	Optimización de alianzas estratégicas con los proveedores.	0.2
Calidad	Bridar un producto con alta calidad a través de los sistemas de gestión de calidad.	0.4
	Tener implementado a través de nuestro correo y redes sociales generando respuesta en el menor tiempo posible.	0.35
	Realizar la trazabilidad del producto.	0.25
Flexibilidad	Capacidad para producir nuevos productos.	0.6
	Flexibilidad de adaptar la presentación del producto de acuerdo a las sugerencias de los consumidores.	0.15
	Capacidad de respuesta a la volatilidad del mercado (precios).	0.25
Tiempos de entrega	Estandarizar los tiempos de entrega del producto a nuestros proveedores.	1

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa

A continuación se muestra el ordenamiento de las ponderaciones y la asignación de un coeficiente de importancia a los puntos clave. Se manejan 3 niveles de importancia, para lo que se asignó el número 3 a los puntos clave que se consideran los más importantes, el número 1 a los puntos clave considerados los menos importantes o relevantes, y el número 2 a los intermedios. Finalmente, se obtiene el producto de la multiplicación de la ponderación interna de cada punto clave y su respectivo coeficiente de importancia.

**Tabla n.º 41.** Producto (Ponderación Interna \* Coeficiente de Importancia).

Aspectos	Puntos Clave	Ponderación Interna	Coeficiente de Importancia	Producto (Pond*Coef.)
Tiempos de entrega	Estandarizar los tiempos de entrega del producto a nuestros proveedores.	1	3	3
Flexibilidad	Capacidad para producir nuevos productos.	0.6	2	1.2
Costos	Especialización en la producción y fabricación del producto.	0.5	3	1.5
Calidad	Bridar un producto con alta calidad a través de los sistemas de gestión de calidad.	0.4	3	1.2
Calidad	Tener implementado a través de nuestro correo y redes sociales generando respuesta en el menor tiempo posible.	0.35	2	0.7
Costos	Generación de economías de escala para reducir costos unitarios.	0.3	2	0.6
Calidad	Realizar la trazabilidad del producto.	0.25	2	0.5
Flexibilidad	Capacidad de respuesta a la volatilidad del mercado (precios).	0.25	3	0.75

Costos	Optimización de alianzas estratégicas con los proveedores.	0.2	2	0.4
Flexibilidad	Flexibilidad de adaptar la presentación del producto de acuerdo a las sugerencias de los consumidores.	0.15	1	0.15

Fuente: Plan de negocio. Una metodología alternativa.

En la tabla líneas abajo se puede observar los resultados obtenidos del producto (Ponderación \* Coeficiente).

**Tabla n.º 42.** Resultados del Producto.

Aspectos	Puntos Clave	Producto (Pond*Coef.)
Tiempos de entrega	Estandarizar los tiempos de entrega del producto a nuestros proveedores.	3
Costos	Especialización en la producción y fabricación del producto.	1.2
Calidad	Bridar un producto con alta calidad a través de los sistemas de gestión de calidad.	1.5
Flexibilidad	Capacidad para producir nuevos productos.	1.2
Flexibilidad	Capacidad de respuesta a la volatilidad del mercado (precios).	0.7
Calidad	Tener implementado a través de nuestro correo y redes sociales generando respuesta en el menor tiempo posible.	0.6
Costos	Generación de economías de escala para reducir costos unitarios.	0.5
Calidad	Realizar la trazabilidad del producto.	0.75
Costos	Optimización de alianzas estratégicas con los proveedores.	0.4
Flexibilidad	Flexibilidad de adaptar la presentación del producto de acuerdo a las sugerencias de los consumidores.	0.15

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa.

A continuación se muestran los 3 puntos clave con mayor producto (de la multiplicación de la ponderación interna por el coeficiente de importancia) entre el total de puntos clave. Estos puntos clave seleccionados son aquellos correspondientes a los aspectos en lo que la empresa "Free Chips" enfocará sus esfuerzos.

**Tabla n.º 43.** Selección de puntos clave.

Aspectos	Puntos Clave
Tiempos de entrega	Estandarizar los tiempos de entrega del producto a nuestros proveedores.
Costos	Especialización en la producción y fabricación del producto.
Calidad	Bridar un producto con alta calidad a través de los sistemas de gestión de calidad.

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa

Una vez realizado el proceso anterior, "Free Chips" tiene una mejor comprensión de aquellos aspectos que son los más trascendentales para la empresa. No obstante previamente a la definición de los objetivos, se tiene que realizar a conceptualización qué es lo que realmente se desea hacer respecto a cada uno de los aspectos en lo que se basarán los objetivos.

**Tabla n.º 44.** Conceptualización de los aspectos.

Aspectos	Conceptualización
Costos	Reducir costos variables de producción del producto basado en la especialización y optimización de recursos manteniendo los estándares de calidad.
Calidad	Ofrecer condiciones de uso del producto superiores a las que nuestros clientes esperan recibir a un precio accesible, incluyendo dentro de nuestros objetivos las opiniones del cliente frente a nuestro producto.
Flexibilidad	Tener la capacidad de generar respuestas con respecto al producto según la volatilidad del mercado (Precios, Características de Diseño y diversificación del producto)
Tiempos de entrega	Cumplir con los tiempos de entrega del producto a nuestros proveedores.

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa

Finalmente después de haber realizado todo el proceso anterior, se tiene una perspectiva más amplia e informada de todos los elementos necesarios para una óptima definición de objetivos del plan de operaciones; así como se muestra a continuación:

**Tabla n.º 45.** Objetivos del Plan de Operaciones.

<b>Aspectos</b>	<b>Conceptualización</b>
Costos	Reducir 3% del costo variable a través de la especialización y optimización en la producción del producto.
Calidad	Responder las quejas u opiniones de nuestros clientes en un plazo no mayor de 24 horas.
Flexibilidad	Responder de forma eficaz a la volatilidad del mercado sobre nuevas exigencias en el producto.
Tiempos de entrega	Optimización del servicio de venta para cumplir con los tiempos de entrega del producto.

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa.

### 7.1.2. Diseño del plan de operaciones.

El proceso de diseño de plan de operaciones propuesto abarca los siguientes aspectos:

#### **DEFINICIÓN DEL PRODUCTO.**

Snack "Free Chips", snack de arracacha andina, es un producto natural, poseedora de diversas propiedades nutritivas; además, el producto será elaborado a través del proceso de liofilización (técnica de deshidratación en frío) el cual tiene la virtud de mantener al máximo las propiedades organolépticas de la arracacha.

El producto como antes mencionamos, queda seco, pero es gualo único que pierde. Su sabor permanece ya que los componentes sápidos característicos del aroma se mantienen, o sea no tenemos alteraciones en el producto. Todos los componentes gustos y aromas se conservan como si de un producto fresco se tratase, permitiendo brindar a nuestros consumidores un producto sano, rico y nutritivo.

El concepto de brindar un producto delicioso hacia nuestros consumidores también se verá reflejado en el envase.

La presentación de nuestros snack "Free Chips" será deliciosa no solo por dentro sino también por fuera. Al fin y al cabo, la mayoría de las veces el consumidor no puede ver el producto por dentro y se tiene que guiar por lo que ve por fuera a la hora de comprar.

El empaque de nuestros snack consistirá en un cilindro vertical de cartón que estará recubierto en su interior por papel de aluminio. La tapa de plástico de que llevará en la parte superior y la cobertura permitirá que una vez esté abierto, el producto no pierda frescura.



La arracacha tendrá una forma y tamaño uniforme (circular), podrán apilarse y así se aprovechará todo el espacio disponible, evitando que se rompan.

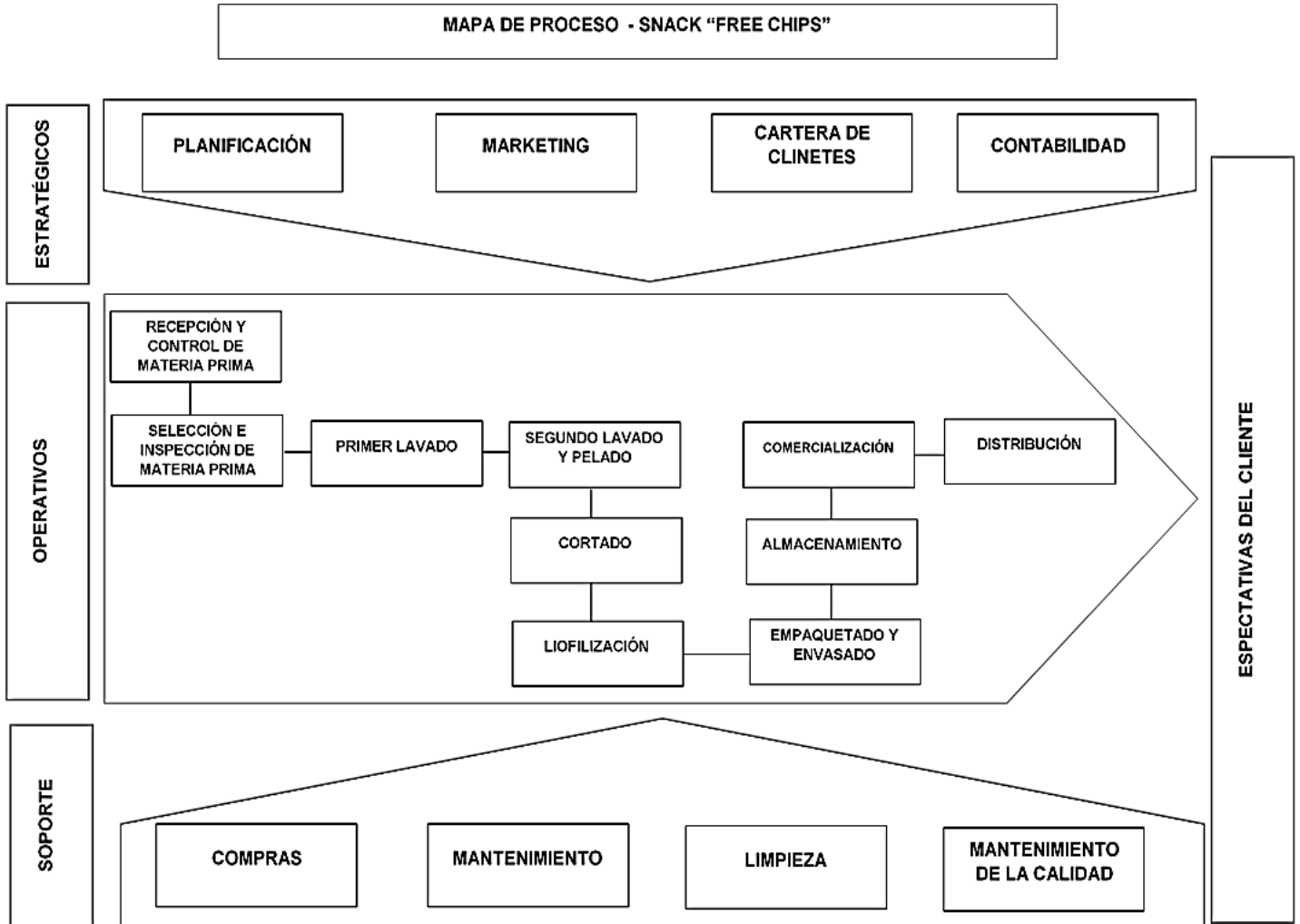
**Tabla n.º 46.** Descripción del Producto.

<b>Características Físicas</b>	
Dimensión	Snack de forma circular de 5mm de diámetro.
<b>Características Organolépticas</b>	
Color	Amarillo
Sabor	Parecido al snack de papa
Textura	Crocantes
Aspecto	Sólido
<b>Características del envase</b>	
Tamaño	Altura: 20 cm Diámetro: 4 mm
Material	Forma cilíndrica vertical de cartón, recubierto en su interior por papel de aluminio. Tapa de Plástico. Cobertura de aluminio.

Fuente: Planes de negocio: Una metodología alternativa.

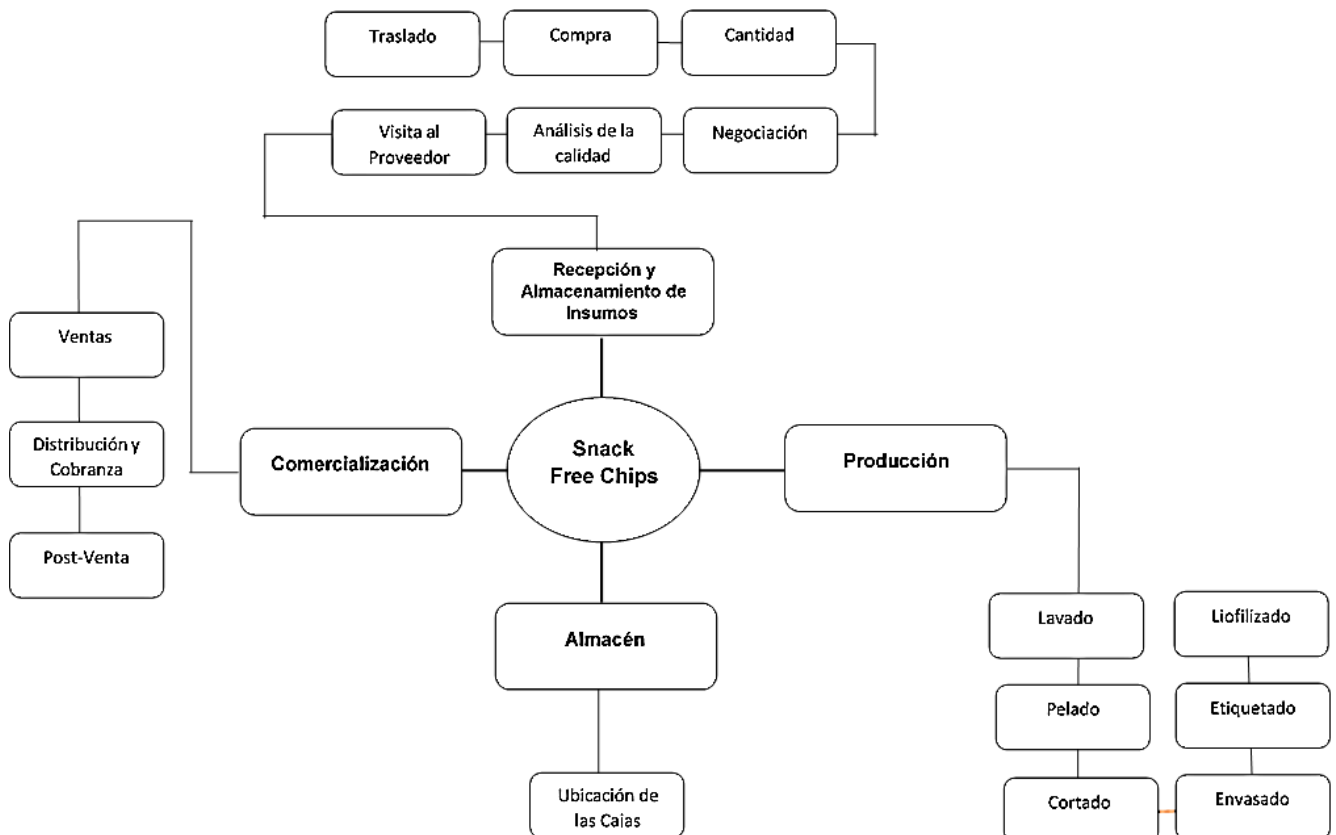
Establecer procesos de la empresa.

Figura n.º 38. Establecimiento de procesos.



Fuente: Planes de negocio. Una metodología alternativa.

**Figura n.º 39. Secuencia de Proceso.**



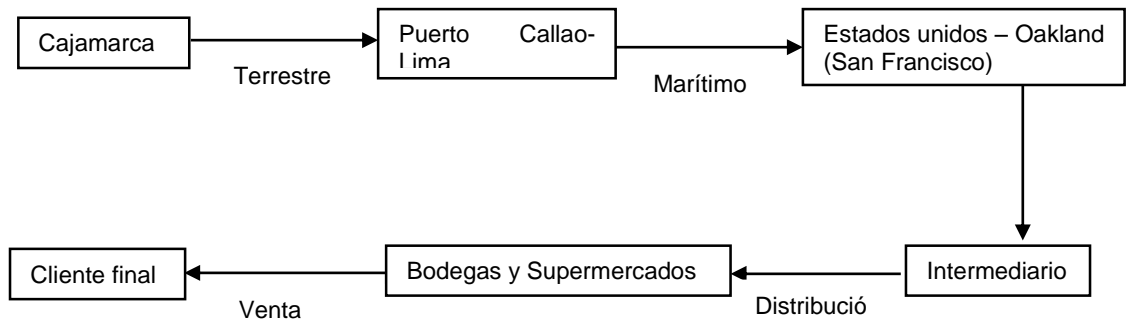
Fuente: Planes de negocio. Una metodología alternativa.

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.

- **Recepción y almacenamiento de Insumos:** Consiste en el ingreso y almacenamiento de la materia prima (Arracacha) para la elaboración y fabricación del Snack.
  - a. **Visita al proveedor:** Consiste en ir al domicilio del proveedor para comprar la arracacha.
  - ❖ **Llamada telefónica:** Antes de visitar al proveedor, realizaremos una llamada telefónica para verificar si tiene stock y confirmar precio de la arracacha.
  - ❖ **Ir al domicilio del proveedor:** Consiste en visitar al proveedor para realizar la compra.
- b. **Análisis de la calidad:** Consiste en cerciorarse que el producto que se adquiere este en óptimas condiciones para que sea usada en la producción, y obtener un producto de calidad.
- c. **Negociación:** Consiste en llegar a un acuerdo con el proveedor referente al precio de compra de la arracacha.
- ❖ **Se realiza de acuerdo a la temporada del año:** El precio varía de acuerdo a las temporadas del año.

- d. **Cantidad:** De acuerdo al volumen de pedido de nuestros clientes y de acuerdo al precio, determinamos que cantidad comprar.
- e. **Compra:** Determinamos la cantidad a adquirir.
- ❖ **Pago al proveedor:** Realizamos la entrega de un valor monetario, por la obtención de la arracacha.
- f. **Traslado:** Consiste en llevar la arracacha a la planta de producción.
- **Producción:** Es el proceso de la elaboración de la arracacha a un snack a través del proceso de liofilización.
  - a. **Selección e inspección de materia prima:** Se verificará el peso y tamaño requerido, así como el estado del tubérculo con el fin de obtener un producto terminado óptimo.
  - b. **Primer lavado:** Esto se lo hace para extraer la mayor cantidad de tierra y lodo propios del cultivo y cosecha. El lavado de la arracacha se realizará en un lavadero de 1m de profundidad para poder extraer toda la tierra posible de este tubérculo.
  - c. **Segundo lavado y pelado:** El segundo lavado y pelado de la arracacha se realizará a través de una máquina especializada, permitiendo una mejor limpieza del tubérculo. La máquina tiene una capacidad de producción por hora.
  - d. **Cortado:** Las arracachas limpias y peladas pasan a gran velocidad por una trama de cuchillas para ser cortadas en forma de hojuelas. Esta máquina tiene una capacidad de producción por hora.
  - e. **Proceso de liofilización:** En este paso, la arracacha pasara a una maquina liofilizadora de capacidad de producción, este procedimiento convertirá a nuestro producto en crocante y reduzca su peso en un 90%, pero manteniendo las propiedades nutritivas.
  - f. **Empaquetado y etiquetado:** El producto será envasado en envases cilíndricos hechos de cartón, envueltos de aluminio, los cuales serán proveídos por la plataforma virtual Alibaba. Este envase permitirá que nuestro producto se mantenga fresco y con un tiempo de duración de 12 meses.
  - g. **Almacenamiento:** Por último, pero no menos importante, Free Chips serán empacados en cartones de 18 unidades de envases cilíndricos, en donde finalmente serán almacenado.
  - h. **Comercialización:** Proceso por el cual la empresa obtiene los ingresos para poder desarrollarse.
  - i. **Distribución y cobranza:** Consiste en hacer la entrega del producto terminado al cliente y realizar el cobro respectivo.
  - j. **Post Venta:** Es el servicio adicional que se brinda al cliente después de la venta.

**Figura n.º 40.** Diagrama de exportación de snack Free Chips

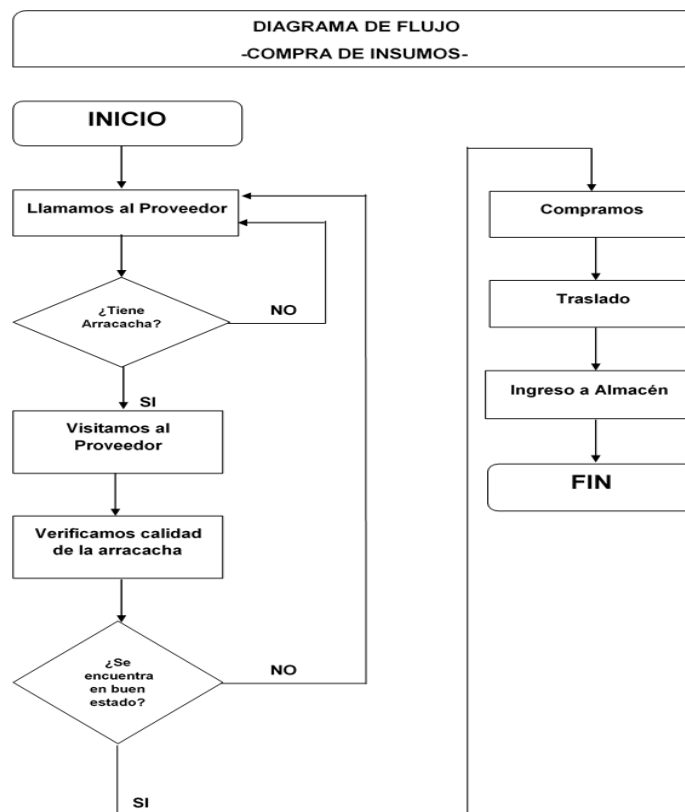


Fuente: Planes de negocio. Una metodología alternativa.

Una vez identificada las rutas de transporte para la exportación de snack Free Chips a San Francisco – California, se considera las distancias representadas en el tiempo que cada puerto destino ofrece según su punto de origen.

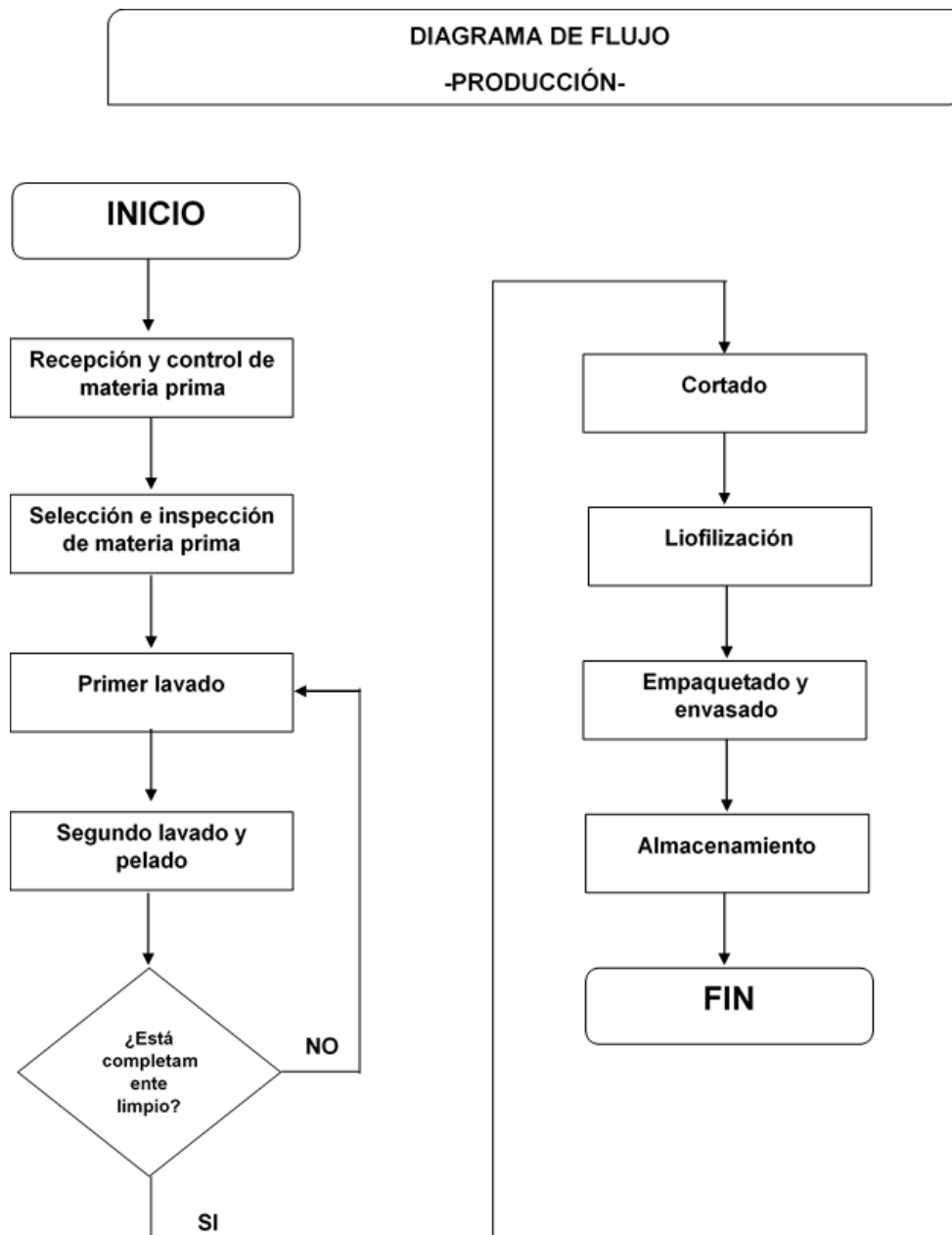
Consiste en transportar el producto desde el centro de acopio de la empresa OLZA S.A en Cajamarca, por vía terrestre al puerto de Callao – Lima, una vez allí ser transportado por vía marítima en contenedores refrigerados al puerto destino.

**Figura n.º 41.** Diagrama De Flujo (Compra De Insumos).



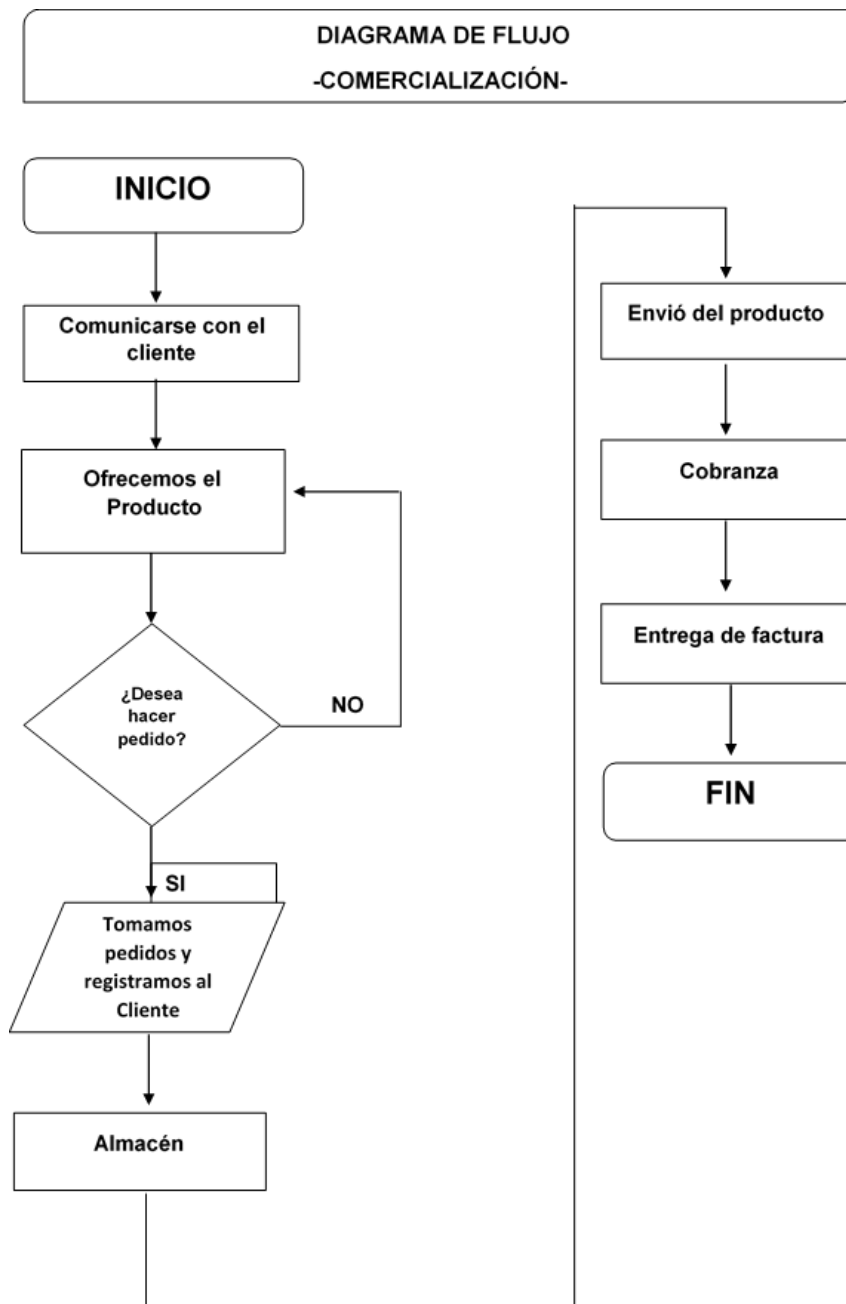
Fuente: Planes de negocio. Una metodología alternativa.

**Figura n.º 42. Diagrama de Flujo (Producción)**



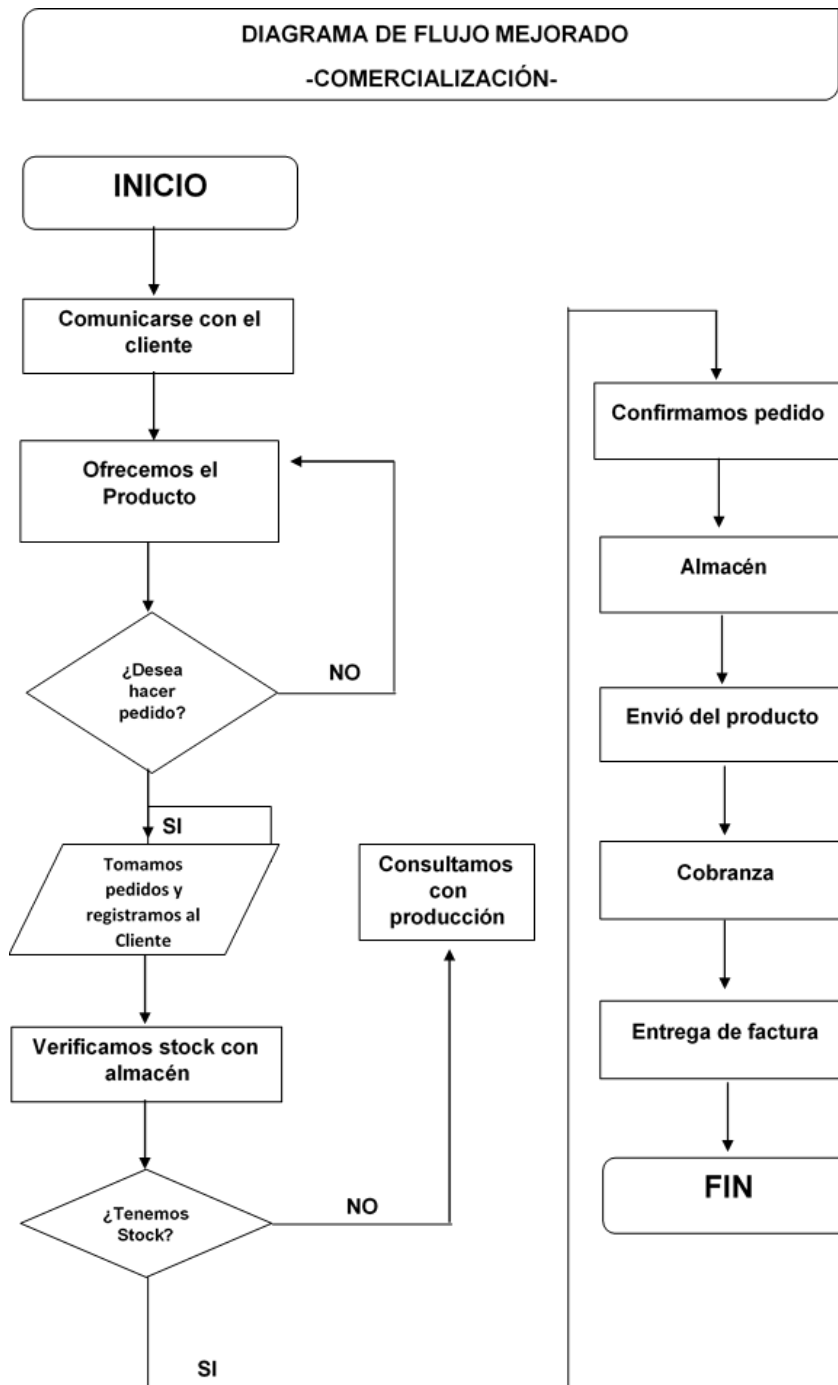
Fuente: Planes de negocio. Una metodología alternativa.

**Figura n.º 43. Diagrama de Flujo (Comercialización)**



Fuente: Planes de Negocio: Una Metodología alternativa.

**Figura n.º 44.** Diagrama de Flujo Mejorado (Comercialización)



Fuente: Planes de Negocio: Una Metodología alternativa.



## **Capacidad de las operaciones de la empresa**

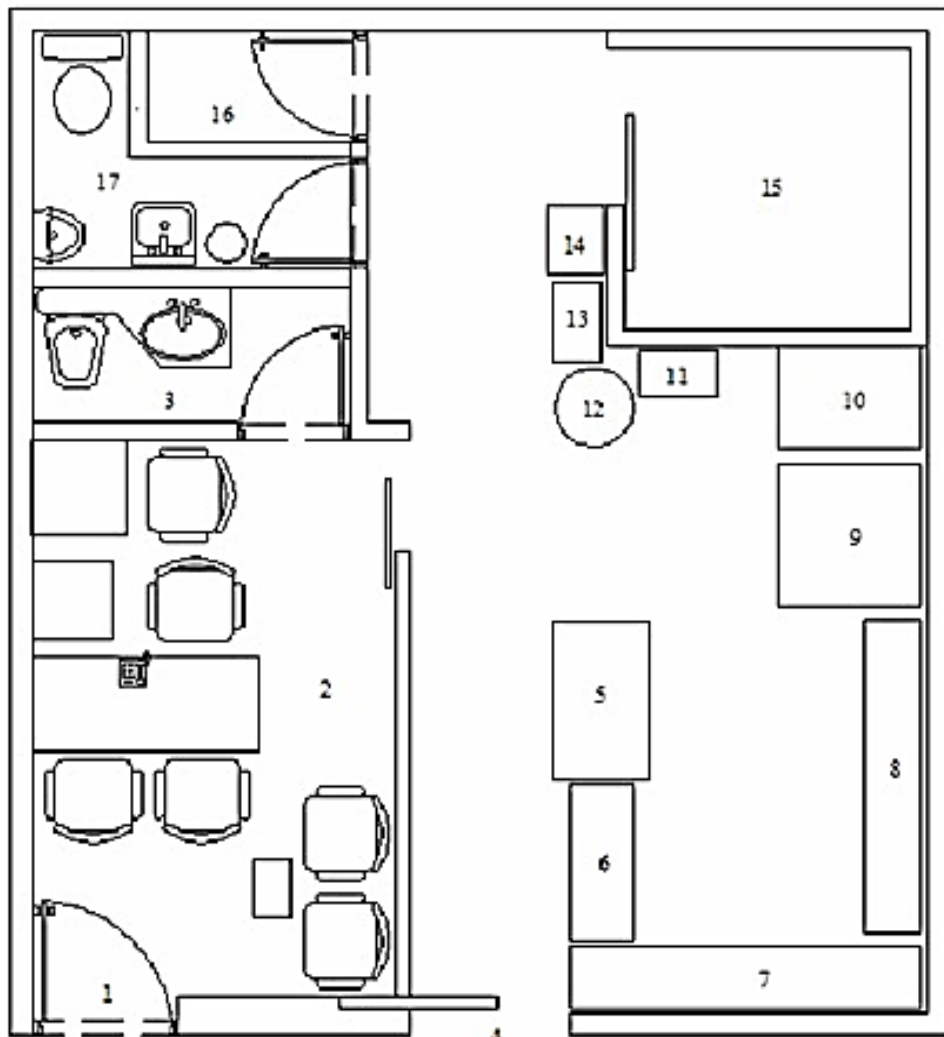
- **Planeación de la distribución de la planta**

La planta de operaciones estará ubicada en la provincia de Cutervo, el terreno total de la ubicación de la planta equivale a 160m<sup>2</sup>, de los cuales 64 m<sup>2</sup> estará destinado para el área administrativas y los 96 m<sup>2</sup> es para el proceso de producción.

Distribución de la planta:

1. Acceso área administrativa
2. Área administrativa
3. Baño área administrativa
4. Acceso sala de procesos
5. Almacén de materia prima
6. Tanque lavador
7. Ollas industriales
8. Máquina peladora y cortadora
9. Máquina liofilizadora
10. Tópico
11. Secretaría gerencia
12. Empaquetado y etiquetado
13. Limpieza
14. Sanitario de área de producción
15. Almacenamiento de producto terminado
16. Sala de juntas
17. Área de Logística

**Figura n.º 45.** Distribución de planta.



Fuente: Manual de diseño Industrial. Morales. C, 2011.

### **Diseño y Distribución en Planta.**

El objetivo de un trabajo de diseño y distribución en planta es hallar una ordenación de las áreas de trabajo y del equipo que sea la más eficiente en costos, al mismo tiempo que sea la más segura y satisfactoria para los colaboradores de la organización. Específicamente las ventajas una buena distribución redundan en reducción de costos de fabricación como resultados de los siguientes beneficios:

- **Reducción de riesgos de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo**

Se contempla el factor seguridad desde el diseño y es una perspectiva vital desde la distribución, de esta manera se eliminan las herramientas en los pasillos; los pasos peligrosos, se reduce la probabilidad de resbalones, los lugares insalubres, la mala ventilación, la mala iluminación, etc.

- **Mejora la satisfacción del trabajador**

Con la ingeniería del detalle que se aborda en el diseño y la distribución se contemplan los pequeños problemas que afectan a los trabajadores, el sol de frente, las sombras en el lugar de trabajo, son factores que al solucionarse incrementan la moral del colaborador al sentir que la dirección se interesa en ellos.

- **Incremento de la productividad**

Muchos factores que son afectados positivamente por un adecuado trabajo de diseño y distribución logran aumentar la productividad general, algunos de ellos son la minimización de movimientos, el aumento de la productividad del colaborador, etc.

- **Disminuyen los retrasos**

Al balancear las operaciones se evita que los materiales, los colaboradores y las máquinas tengan que esperar. Debe buscarse como principio fundamental, que las unidades de producción no toquen el suelo.

- **Optimización del espacio**

Al minimizar las distancias de recorrido y distribuir óptimamente los pasillos, almacenes, equipo y colaboradores, se aprovecha mejor el espacio. Como principio se debe optar por utilizar varios niveles, ya que se aprovecha la tercera dimensión logrando ahorro de superficies.

- **Reducción del material en proceso**

Al disminuir las distancias y al generar secuencias lógicas de producción a través de la distribución, el material permanece menos tiempo en el proceso.

- **Optimización de la vigilancia**

En el diseño se planifica el campo de visión que se tendrá con fines de supervisión.

#### **Ubicación de las instalaciones.**

Nuestras instalaciones estarán ubicadas en la provincia de Cutervo, departamento de Cajamarca, debido a la cercanía con nuestros proveedores de materia prima, así como los gastos en la implementación de la empresa son mucho menores.

Asimismo la distancia para llevar el producto al puerto de Callao para su respectiva exportación es más objetiva que ubicar la planta en la ciudad de Cajamarca.

Los factores más importantes que influyen en la decisión de la localización del proyecto son los siguientes:

- a. **Cercanía del mercado:** la pequeña planta de Free Chips estará instalada en las partes exteriores de la ciudad de Cutervo por asuntos legales de constitución.
- b. **Disponibilidad y costos de terrenos:** que exista un terreno con las dimensiones requeridas para producir el producto actual y las expectativas de crecimiento de la empresa creada por el

proyecto es otro factor relevante que hay que considerar, en el costo del terreno se debe buscar buen precio y tratar de ver a mejor opción.

- c. **Disponibilidad de agua, energía y otros suministros:** es muy importante contar con este factor de localización para el buen desarrollo de la empresa y poder brindar un producto de calidad.

## VIII. Plan de Recursos Humanos.

Uno de los pilares fundamentales de toda empresa es su recurso humano y el comportamiento de cada individuo, aunque la suma de estos comportamientos individuales es lo que hace que una empresa pueda alcanzar sus metas, ser productiva, obtener éxito o definitivamente fracasar.

### 8.1. Definición del Plan de recursos Humanos.

#### RECLUTAMIENTO.

Las compañías exitosas son aquellas que logran encontrar, atraer y retener las mejores personas del mercado. Un grupo de empleados capacitado se traduce en un aumento de productividad, pero encontrar estas personas no es una tarea fácil.

El área de recursos humanos debe realizar diferentes actividades para encontrar a la persona con las habilidades, competencias, experiencia y conocimientos necesarios para llenar una vacante. Este proceso generalmente consume mucho tiempo ya que requiere bastante trabajo manual y la coordinación de varias personas a lo largo del proceso.

Para poder realizar el proceso de reclutamiento es importante que se tenga en cuenta las políticas de las compañías y el perfil del puesto, esto con la finalidad de ser selectivos a la hora de invocar un profesional al puesto a ocupar.

Nuestra organización "Free Chips" utilizará la siguiente plantilla de proceso de reclutamiento y selección de personal.

El proceso comienza cuando una solicitud de personal es realizada, si la descripción del caso solicitado no existe, el analista de RR.HH lo debe crear. Si la persona que realizó la solicitud no tiene el nivel de autoridad suficiente para realizar la solicitud, el proceso continúa con la tarea de aprobar la solicitud.

El proceso incluye 2 sub procesos, publicación oferta de trabajo y proceso de selección.

Cuando el sub proceso de selección termina, se envía una señal para abrir un caso del proceso de contratación.

En primer lugar, una vacante representa la oportunidad de mejorar y redefinir funciones y responsabilidades dentro de un área, para lograr un efecto positivo es necesario encontrar la persona adecuada.

Esta tarea no es un proceso sencillo, ya que requiere crear un anuncio interesante que llame la atención a personas que puedan aportar y hacer crecer tanto al área como a la compañía. Además,

de tener un anuncio llamativo, es muy importante escoger el medio adecuado de publicación del anuncio, una mala elección se reduce en pérdida de candidatos valiosos.

Y finalmente el proceso de reclutamiento y empezar el proceso de selección, es necesario filtrar aquellos candidatos que no cumplen con los requisitos planteados para evitar pérdidas de tiempos y recursos.

Luego de esto se procede a la selección del personal. Este proceso es realizado para evaluar y seleccionar candidatos para llenar una vacante.

La primera tarea es programar las pruebas psicotécnicas y técnicas necesarias para el proceso, luego de realizar las pruebas es necesario incluir los resultados de ellas.

Durante el proceso de selección es necesario realizar varias entrevistas, el número de entrevista depende del nivel de responsabilidad de la vacante, este número es definido por RR.HH.

También es necesario verificar las referencias suministradas por el candidato. Luego, la persona que realizó la solicitud debe elegir el candidato final para ocupar la vacante. Si el candidato elegido acepta la oferta de salario el sub proceso termina.

## **8.2. Incorporación del Recurso Humano**

### **SELECCIÓN DE PERSONAL**

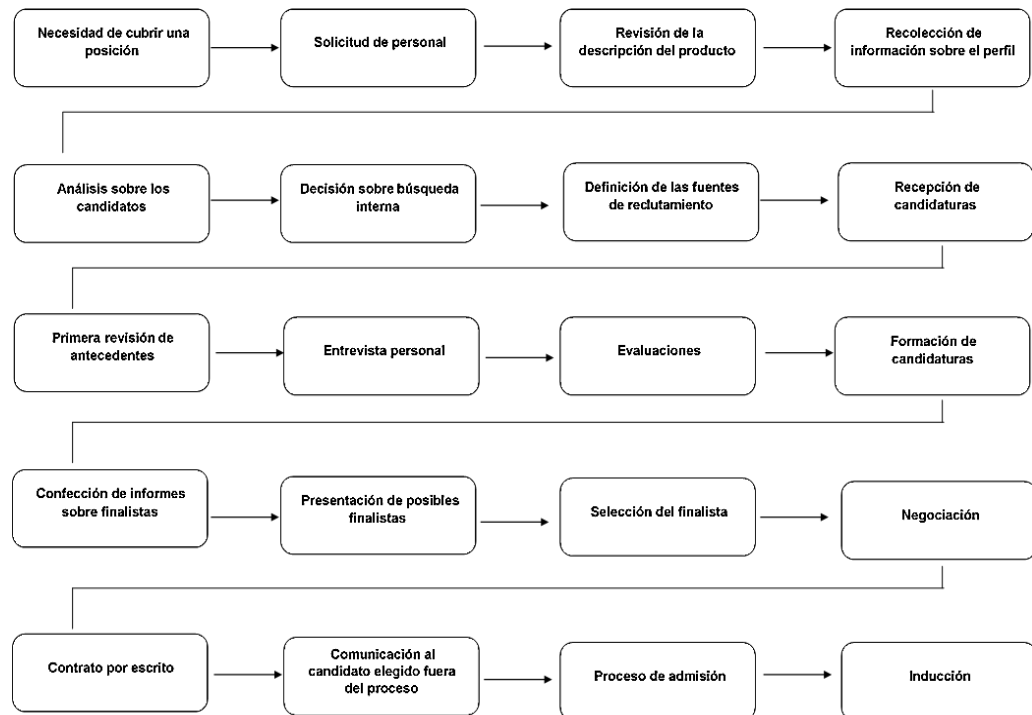
El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a los puestos de trabajo como la determinación de quién deberá contrastarse.

La orientación y la ubicación del empleado tiene que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecúen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que el sujeto este satisfecho y se convierte en un empleado productivo a largo plazo.

Por otra parte, el encargado de la selección del candidato más idóneo es el responsable de recabar la información sobre el candidato, en ocasiones a través de la comprobación de referencias, realizando las pruebas y organizando las entrevistas entre los candidatos a un puesto de trabajo y los gerentes de línea.

Un proceso de selección se inicia con la necesidad de un colaborador. Esta se formaliza a través de un tipo de documento genérico denominado "solicitud de personal".

**Figura n.º 46. Pasos de Selección de personal.**



Fuente: Alles, M. "Selección por competencias". 5ª edición. Editorial Reimp. Buenos Aires: 2008

- **Paso 1:** Depende de la línea, que requiera nuestra empresa en relación al puesto que está buscando.
- **Paso 2:** Se origina según la posición que se desea cubrir.
- **Paso 3:** Este paso de la selección se hará según el perfil del puesto que buscare nuestra empresa.
- **Paso 4:** Hacer un análisis del cargo a cubrir según las especificaciones del puesto que está buscando nuestra empresa.
- **Paso 5:** Nos permite saber si existe algún posible candidato interno para la posición, según su desempeño dentro de la organización.
- **Paso 6:** Para saber si existe algún posible candidato interno para la posición. Puede darse el caso de un reclutamiento según las recomendaciones de los colaboradores o de la misma empresa. (Línea de carrera)
- **Paso 7:** Puede darse el caso de un reclutamiento combinado: interno y externo
- **Paso 8:** Recepción de candidatura o postulaciones. Nuestra empresa recoleccionará fuentes de datos a través del correo electrónico corporativo, el cual permitirá realizar una investigación previa a los posibles candidatos seleccionados para los puestos. Estas convocatorias serán publicadas a través de nuestra páginas web y páginas relacionadas a ofertas laborales como computrabajo, Job Mas y Bumerang.

- **Paso 9:** Implica lecturas de curriculum vitae (CV) o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de internet o intranet.

**Objetivo:**

- Descartar casos identificando a los candidatos que se ajusten más al perfil, de modo de optimizar costos y tiempos.
- **Paso 10:** se realizara una entrevista a cargo del gerente de la empresa

**Objetivos:**

- Presentación al postulante del puesto que se desea cubrir; análisis y evaluación de la historia laboral para determinar los conocimientos y competencias del postulante se relacionan y en qué grado con el perfil buscado.
- Análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda más adecuada al puesto.
- **Paso 11:** Se realizara todas las indagaciones en el paso 9.
- Hacer preguntas en el transcurso de la entrevista para despejar aspecto relacionados con conocimientos, y capacidades para el puesto que está buscando nuestra empresa
- Las evaluaciones psicológicas tienen como propósito evaluar actitudes, personalidad y potencial de desarrollo, entre otros aspectos.

En este punto del proceso de selección pueden administrarse también pruebas adicionales para medir competencias como entrevistas BEI y Assessment (ACM).

- **Paso 12:** Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los puestos a cubrir y las pretensiones de los postulantes.
- **Paso 13:** La información debe ser completa y, al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.
- **Paso 14:** El gerente coordinara las entrevistas de los finalistas , para poder elegir al mejor candidato para el puesto
- **Paso 15:** El gerente elegirá al candidato más idóneo para el puesto según sus capacidades y habilidades para el puesto.
- **Paso 16:** En este paso el Gerente le explicara al candidato las políticas de la empresa y su remuneración mensual.
- **Paso 17:** Los colaboradores que ingresen a trabajar con nosotros firmaran un contrato laboral, especificando clausulas explicadas en el anterior paso.
- **Paso 18:** El ingreso del colaborador elegido será comunicado a todos los miembros de la organización que pertenece a nuestra empresa, dándole una cálida bienvenida.
- **Paso 19:** Proceso de admisión.
- **Paso 20:** Inducción.

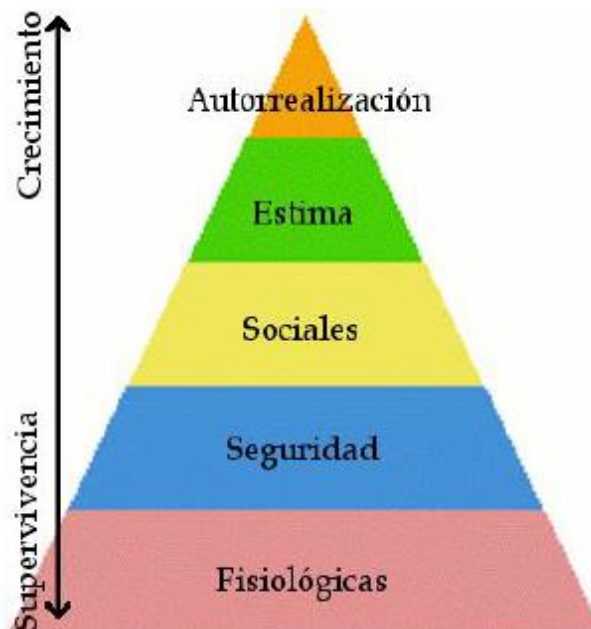
### 8.3. Motivación

El objetivo primordial de la motivación organizacional es: la selección del personal; es decir, captar a potenciales líderes, pues son ellos la base para el éxito de nuestra empresa en la comercialización y producción de snack de arracacha, brindándoles motivación necesaria y sobre todo los incentivos para su crecimiento personal y profesional.

Tenemos en mente que cada vez que un trabajador se sienta admirado y gratificado por su trabajo hace que su autoestima se eleve y se sienta una persona capaz y demuestre mayor interés por alcanzar nuevos resultados.

La motivación actúa como punto clave dentro de la organización laboral para alcanzar metas y objetivos dentro del mundo competitivo. A continuación se señala la pirámide de Maslow, motivaciones según sus necesidades de cada colaborador, enfocándonos en las necesidades de autorrealización, en capacitaciones constantes de ventas y de procesos de mejora para el procedimiento de liofilización, sociales; a través de reuniones con todos los miembros de la organización creando un ambiente amigable laboral, fisiológicas; como su remuneración, el cual le permite adquirir sus necesidades básicas de cada colaborador.

Figura n.º 47. Pirámide de Maslow.



Fuente: Theory of Human Motivation, (19943).

La motivación del personal dependerá según las necesidades que está buscando nuestros colaboradores, es por ello que Free Chips, tendrá como objetivo establecer un compromiso



organizacional con la empresa; explicando a cada colaborador la cultura organizacional que nos caracteriza. Nuestra empresa motivara a su personal en dos formas:

- **Una compensación financiera:** Sueldos, remuneraciones, horas extras, gratificaciones, comisiones, porcentajes por productividad y concursos de ventas.
- **Una compensación no financiera:** Incluye ascensos, programas de capacitación, desarrollo profesional, ambiente grato, entre otros.

Es importante mencionar que nuestra empresa tendrá lo siguiente:

- **Ambiente de trabajo positivo;** es decir fomentaremos la creatividad, las nuevas ideas, la iniciativa de nuestros colaboradores, creando una administración horizontal con todos los miembros de la empresa.
- **Participación en las decisiones:** Facilitaremos a los colaboradores un ámbito para que tomen sus decisiones, respetándolas y tomándolas en cuenta para alguna decisión dentro de la empresa.
- **Involucración en los resultados:** Involucraremos a los colaboradores en los resultados de la empresa, comprometiéndolos en el éxito o fracaso de esta.
- **Sentido de pertenencia al grupo:** haremos que nuestro colaborador se identifique con la empresa.
- **Proponemos formación** y habilidades tanto como personales como profesionales.
- **Feed-Back:** Proporcionaremos retroalimentación de su desempeño indicando los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse en las reuniones mensuales, en donde se expondrá los resultados de cada semana del mes.
- **Realizaremos reuniones:** Estas serán de forma periódica para hablar de los temas que les preocupe dentro y fuera de la organización. Tendremos en cuenta que nuestros colaboradores son los motores del éxito y fracaso de la empresa.
- **Agradecimiento:** Agradeceremos los esfuerzos, ya sea de manera financiera o no financiera según sus logros de desempeño.
- **Premie la excelencia:** Reconoceremos y premiaremos a los trabajadores que presenten un desempeño extraordinario ya sea en pasajes hacia algún destino dentro del territorio nacional, cartas, certificaciones o bonos de dinero, según el logro obtenido.
- **Celebraremos los éxitos de nuestros colaboradores:** Se realizará una comida o un pequeño viaje según los logros obtenidos de la empresa y según los ingresos de esta.

## IX. Plan Financiero

### 9.1. Tamaño de Mercado.

Tabla n.º 47. Tamaño de mercado.

TAMAÑO DE MERCADO	
MERCADO TOTAL	837442
MERCADO POTENCIAL	30% del mercado total
MERCADO REAL	36% del mercado potencia*
MERCADO OBJETIVO	8% del mercado real
MERCADO PENETRADO	25% del mercado objetivo

*\*Según el conteo racional el año 2013, el condado fue dividido de la siguiente manera: 25.9% menores de 18 años, **9.9% a partir de 18 a 24 años, 35.2% a partir de 25 a 44 años, 25.5% a partir de 45 a 60 años** y 13.5% quienes eran mayores de 61 años. Siendo elegidos los resaltados porque serian nuestros principales clientes.(USITC)*

## 9.2. Disponibilidad de Materia Prima.

Tabla n.º 48. Disponibilidad de materia prima - Provincia de Cutervo.

Año	Provincia	Cultivo	Variable	Total	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
2016	CUTERVO	<u>ARRACACHA</u>	Verde Actual (ha.)	5625	447.5	457.5	472.5	483.5	471.5	463.5	462.5	468.5	464.5	476.5	494.5	462.5		
			Cosechas (ha.)	348	53	36	26	28	29	13	3	3	14	18	46	79		
			Produccion (t.)	2276	349	222	165	175	194	88	16	18	92	121	315	521		
			7ProdxPr	1955.38	291.77	183.05	132.4	144.16	169.6	79.6	13.6	16.2	77.95	108.05	274.3	464.7		
			<u>SOCOTA ARRACACHA</u>	Verde Actual (ha.)	256.4	26.7	26.7	20.7	26.7	24.7	19.7	18	17	11	9	24.5	31.7	
		Cosechas (ha.)	35	2	0	12	1	2	5	1.7	1	6	2	1.5	0.8			
		Produccion (t.)	154.64	8.64	0	52.58	4.42	8.9	22.45	7.63	4.42	26.72	8.85	6.55	3.48			
		7ProdxPr	77.3855	4.32	0	26.29	2.21	4.45	11.225	3.815	2.21	13.36	4.425	3.3405	1.74			
		Precio Chacra (S/Kg.)	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.51	0.5		
		2015	CUTERVO															

**ARRACACHA**

Verde Actual (ha.)	5565	462.5	467.5	466.5	479.5	471.5	476.5	476.5	474.5	450.5	444.5	450.5	444.5
Cosechas (ha.)	341	53	44	43	27	32	12	0	2	24	26	45	33
Produccion (t.)	2171	332	262	264	169	206	78	0	15	162	174	294	215
7ProdxPr	2291.55	308.65	253.85	295.7	193.7	251.2	78	0	14.25	179.7	182.4	288.55	245.55
Precio Chacra (S/Kg.)	0	8.35	7.9	7.9	5.8	5	3	0	0.95	3.3	4.2	6.95	8.85

**SOCOTA ARRACACHA**

Verde Actual (ha.)	257	25.5	28.5	29.5	27.5	25.5	17.5	16	15	13	12	20	27
Cosechas (ha.)	25	3.5	2	2	2	2	8	1.5	1	2	1	0	0
Produccion (t.)	108.55	15.12	8.72	8.68	8.7	8.64	34.8	6.53	4.35	8.67	4.34	0	0
7ProdxPr	54.4048	7.56	4.4472	3.906	3.915	4.4928	18.096	3.1344	2.175	4.5084	2.17	0	0
Precio Chacra (S/Kg.)	0	0.5	0.51	0.45	0.45	0.52	0.52	0.48	0.5	0.52	0.5	0	0

2014

**CUTERVO**

**ARRACACHA**

Verde Actual (ha.)	5625	447.5	457.5	472.5	483.5	471.5	463.5	462.5	468.5	464.5	476.5	494.5	462.5
Cosechas (ha.)	348	53	36	26	28	29	13	3	3	14	18	46	79
Produccion (t.)	2276	349	222	165	175	194	88	16	18	92	121	315	521

7ProdxPr	1955.38	291.77	183.05	132.4	144.16	169.6	79.6	13.6	16.2	77.95	108.05	274.3	464.7
<b>SOCOTA ARRACACHA</b>													
Verde Actual (ha.)	1355	115	119	125	131	124	119	116	109	89	97	104	107
Cosechas (ha.)	125	11	12	8	8	7	5	3	7	20	16	15	13
Produccion (t.)	729	68	70	51	49	41	31	20	43	102	86	87	81
7ProdxPr	467.87	47.6	47.6	35.7	30.38	23.78	19.22	13	25.8	66.3	51.6	58.29	48.6
Precio Chacra (S/Kg.)	0.58	0.7	0.68	0.7	0.62	0.58	0.62	0.65	0.6	0.65	0.6	0.67	0.6

Fuente: DIA Cajamarca Minag

9.3. Materia prima e insumos.

Tabla n.º 49. Materia prima e insumos.

<b>MATERIA PRIMA/INSUMOS - SNACK FREE CHIPS</b>				
<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Und. Medida</b>	<b>Precio</b>	<b>Total S/.</b>
Arracacha	3000	Kg	S/. 1.50	S/. 4,500.00
			Subtotal	S/. 4,500.00
			Imprevistos	1%
				S/. 45.00
<b>TOTAL</b>				<b>S/. 4,545.00</b>

<b>ETIQUETADO Y EMPAQUE</b>				
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Und. Medida</b>	<b>Precio</b>	<b>Total S/.</b>
Envase de cartón con interior de aluminio	9000	Unidad	S/. 2.50	S/. 22,500.00
Cajas de Cartón (12 unid)	750	Unidad	S/. 1.50	S/. 1,125.00
Stickers	9000	Unidad	S/. 0.10	S/. 900.00
Tapas	9000	Unidad	S/. 0.50	S/. 4,500.00
			Subtotal	S/. 29,025.00
			Imprevistos	2%
				S/. 580.50
<b>TOTAL</b>				<b>S/. 29,605.50</b>

#### 9.4. Plan de inversión.

Tabla n.º 50. Plan de inversión.

Rubro	Unidades requeridas	Valor Unitario	INVERSIÓN TOTAL
<b>1. Activo Fijo</b>			<b>S/. 85,138.71</b>
<b>Maquinarias y equipos</b>			<b>S/. 80,938.71</b>
Máquina de liofilización	1	S/. 26,432.00	S/. 26,432.00
Máquina lavadora/tubérculos (1000kg/h)	1	S/. 13,140.71	S/. 13,140.71
Máquina peladora y cortadora (1200kg/h)	1	S/. 19,716.00	S/. 19,716.00
Máquina Selladora	1	S/. 15,000.00	S/. 15,000.00
Computadoras	4	S/. 1,100.00	S/. 4,400.00
Impresoras	3	S/. 750.00	S/. 2,250.00
<b>Herramientas</b>			<b>S/. 1,500.00</b>
Mesas de Trabajo	5	S/. 300.00	S/. 1,500.00
<b>Muebles y Enseres</b>			<b>S/. 2,700.00</b>
Armarios	4	S/. 250.00	S/. 1,000.00
Sillas ejecutivas	4	S/. 200.00	S/. 800.00
Muebles de espera	2	S/. 250.00	S/. 500.00
Estantes	4	S/. 100.00	S/. 400.00
Escritorio	4	S/. 450.00	S/. 1,800.00

<b>2. Gastos pre-operativos (intangibles)</b>			<b>S/. 4,723.75</b>
Intangibles			S/. 4,723.75
<b>3. Capital</b>			<b>S/. 71,550.00</b>
<b>Materia prima e insumos</b>			<b>S/. 4,500.00</b>
Arracacha (kg)	3000	S/. 1.50	S/. 4,500.00
<b>Etiquetado y Empaquetado</b>			<b>S/. 29,025.00</b>
Envase de forma cilíndrica con interior de papel aluminio	9000	S/. 2.50	S/. 22,500.00
Cajas de cartón para 12 unid.	750	S/. 1.50	S/. 1,125.00
Sticker de sellado	9000	S/. 0.10	S/. 900.00
Tapas de plástico	9000	S/. 0.50	S/. 4,500.00
<b>Gastos de Embarque FOB</b>			<b>S/. 11,350.00</b>
Cajas de embalaje	750	S/. 3.00	S/. 2,250.00
Esquineros para protección de cajas	3000	S/. 1.50	S/. 4,500.00
Cintas de seguridad	3000	S/. 0.20	S/. 600.00
Trámites aduaneros	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
Gastos Operativos	1	S/. 500.00	S/. 500.00
Gastos de Embarque FOB	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
<b>Mano de obra directa</b>			<b>S/. 4,900.00</b>
Operarios	2	S/. 850.00	S/. 1,700.00
Empaquetadores	2	S/. 850.00	S/. 1,700.00



Ingeniero Industrial	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
<b>Gastos administrativos</b>			<b>S/. 17,000.00</b>
Agua	1	S/. 150.00	S/. 150.00
Electricidad	1	S/. 300.00	S/. 300.00
Telefonía e Internet	1	S/. 300.00	S/. 300.00
Útiles de escritorio diversos	1	S/. 100.00	S/. 100.00
Kit de limpieza	1	S/. 100.00	S/. 100.00
Alquiler de local	1	S/. 7,000.00	S/. 7,000.00
Remuneración del gerente	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
Remuneración al contador (externo)	1	S/. 850.00	S/. 850.00
Remuneración del jefe de Marketing	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
Remuneración de jefe de producción	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
Remuneración del Administrador	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
Personal de Limpieza	2	S/. 850.00	S/. 1,700.00
<b>Gastos en promoción y ventas</b>			<b>S/. 4,775.00</b>
Material promocional (degustaciones)	100	S/. 9.00	S/. 900.00
Anfitriona (degustaciones)	1	S/. 3,575.00	S/. 3,575.00
Afiches	500	S/. 0.60	S/. 300.00
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>			<b>S/. 161,412.46</b>

Resumen de la Inversión

Activo Fijo	S/. 85,138.71
Gastos pre-operativos (intangibles)	S/. 4,723.75

Capital	S/. 71,550.00
<b>TOTAL INVERSIÓN EN SOLES</b>	<b>S/. 161,412.46</b>

Resumen de la Inversión Inicial

Activo Fijo	S/. 85,138.71
Gastos pre-operativos (intangibles)	S/. 4,723.75
Capital de trabajo (3 meses)	S/. 17,887.50
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>S/. 107,749.96</b>

APORTE DE CAPITAL DE INVERSIÓN INICIAL		
SOCIOS	30%	S/. 32,324.99
BANCARIO*	70%	S/. 75,424.97
<b>TOTAL</b>		<b>S/. 107,749.96</b>

\*La razón por la que se consideró la diversificación de las fuentes de financiamiento, es para poder minimizar el riesgo asociado a los flujos de efectivo futuro que generará el proyecto, una vez que este operativo. Como se detalló líneas arriba, un 30% será aportado por los socios del proyecto y un 70% por parte de una entidad bancaria, esto debido a que se cuenta con un socio estratégico que sirve como aval para que la entidad bancaria nos otorgue dicho financiamiento.

\*\*La contratación al personal es a través de planilla; es decir, el salario incluye todos los beneficios que por ley le corresponden.

## 9.5. Depreciación.

Tabla n.º 51. Depreciación.

<b>DEPRECIACIÓN</b>						
<b>RUBRO</b>	<b>UNIDADES REQUERIDAS</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>DEPRECIACIÓN ANUAL</b>	<b>DEPRECIACIÓN MENSUAL</b>	<b>DEPRECIACIÓN DIARIA</b>
<b>Maquinarias y equipos</b>						
Máquina de liofilización	1	S/. 26,432.00	S/. 26,432.00	S/. 5,286.40	S/. 440.53	S/. 14.68
Máquina lavadora/tubérculos (1000kg/h)	1	S/. 13,140.71	S/. 13,140.71	S/. 2,628.14	S/. 219.01	S/. 7.30
Máquina peladora y cortadora (1200kg/h)	1	S/. 19,716.00	S/. 19,716.00	S/. 3,943.20	S/. 328.60	S/. 10.95
Máquina Selladora	1	S/. 15,000.00	S/. 15,000.00	S/. 3,000.00	S/. 250.00	S/. 8.33
Computadoras	4	S/. 1,100.00	S/. 4,400.00	S/. 880.00	S/. 73.33	S/. 2.44
Impresoras	3	S/. 750.00	S/. 2,250.00	S/. 450.00	S/. 37.50	S/. 1.25
<b>Herramientas</b>						
Mesas de Trabajo	5	S/. 300.00	S/. 1,500.00	S/. 300.00	S/. 25.00	S/. 0.83
<b>Muebles / Enseres</b>						
Armarios	4	S/. 250.00	S/. 1,000.00	S/. 200.00	S/. 16.67	S/. 0.56
Sillas ejecutivas	4	S/. 200.00	S/. 800.00	S/. 160.00	S/. 13.33	S/. 0.44
Muebles de espera	2	S/. 250.00	S/. 500.00	S/. 100.00	S/. 8.33	S/. 0.28
Escritorio	4	S/. 450.00	S/. 1,800.00	S/. 360.00	S/. 30.00	S/. 1.00
Estantes	4	S/. 100.00	S/. 400.00	S/. 80.00	S/. 6.67	S/. 0.22
<b>TOTAL EN S/.</b>			<b>S/. 86,938.71</b>	<b>S/. 17,387.74</b>	<b>S/. 1,448.98</b>	<b>S/. 48.30</b>

## 9.6. Proyección de Ventas.

Tabla n.º 52. Proyección de Ventas.

### PROYECCIÓN DE VENTAS

Promedio de Ventas Mensual (Und.)	2000
-----------------------------------	------

Ventas de Snacks "Free Chips" a 5 años (Unidades)						
Producto	Periodo (años)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Snack "Free Chips"	24000	24480	24970	25469	25978	124897
Total de Unidades Vendidas	24000	24480	24970	25469	25978	124897
Promedio ventas por año en unidades	24000					

Ventas Dólares \$.							
Producto	Precio \$.	Periodo (años)					
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Snack "Free Chips"	US\$ 2.70	US\$ 64,800.00	US\$ 66,096.00	US\$ 67,417.92	US\$ 68,766.28	US\$ 70,141.60	US\$ 337,221.80
TOTAL DE INGRESOS		US\$ 64,800.00	US\$ 66,096.00	US\$ 67,417.92	US\$ 68,766.28	US\$ 70,141.60	US\$ 337,221.80
Promedio ventas por mes en \$.	US\$5,620.36						

Tipo de cambio promedio referencial	S/. 3.379	*Fuente: BCRP
-------------------------------------	-----------	---------------

Ventas en nuevos soles S/.							
Producto	Precio S/.	Periodo (años)					
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Snack "Free Chips"	S/. 9.12	S/. 218,943.00	S/. 223,321.86	S/. 227,788.30	S/. 232,344.06	S/. 236,990.94	<b>S/. 1,139,388.16</b>
TOTAL DE INGRESOS		<b>S/. 218,943.00</b>	<b>S/. 223,321.86</b>	<b>S/. 227,788.30</b>	<b>S/. 232,344.06</b>	<b>S/. 236,990.94</b>	<b>S/. 1,139,388.16</b>
Promedio ventas por mes en S/.	<b>S/. 18,989.80</b>	18989.80275					

### 9.7. Estructura de Costos.

Tabla n.º 53. Estructura de costos.

DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS					
RUBRO	UNIDADES REQUERIDAS	UNIDADES DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL	
				FIJO	VARIABLE
<b>1. COSTOS DIRECTO</b>					
<b>Materia prima / insumos</b>				<b>S/. 0.00</b>	<b>S/. 4,500.00</b>
Arracacha (kg)	3000	Unidad	S/. 1.50		S/. 4,500.00
<b>Gastos pre-operativos (intangibles)</b>				<b>S/. 4,723.75</b>	<b>S/. 0.00</b>
Intangibles	0	Unidad	S/. 0.00	S/. 4,723.75	
<b>Mano de obra directa</b>				<b>S/. 4,900.00</b>	<b>S/. 0.00</b>
Operarios	2	Unidad	S/. 850.00	S/. 1,700.00	
Empaquetadores	2	Unidad	S/. 850.00	S/. 1,700.00	

Ingeniero Industrial	1	Unidad	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	
			<b>Etiquetado y empaque</b>		<b>S/. 0.00</b>
					<b>S/. 29,025.00</b>
Envase de forma cilíndrica con interior de papel aluminio	9000	Unidad	S/. 2.50		S/. 22,500.00
Cajas de cartón para 12 unid.	750	Unidad	S/. 1.50		S/. 1,125.00
Sticker de sellado	9000	Unidad	S/. 0.10		S/. 900.00
Tapas de plástico	9000	Unidad	S/. 0.50		S/. 4,500.00
<b>2. COSTOS INDIRECTOS</b>					
			<b>Gastos Administrativos</b>		<b>S/. 16,550.00</b>
					<b>S/. 450.00</b>
Agua	1	Unidad	S/. 150.00		S/. 150.00
Electricidad	1	Unidad	S/. 300.00		S/. 300.00
Telefonía e Internet	1	Soles	S/. 300.00	S/. 300.00	
Útiles de escritorio diversos	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	
Kit de limpieza	1	Unidad	S/. 100.00	S/. 100.00	
Alquiler de local	1	Unidad	S/. 7,000.00	S/. 7,000.00	
Remuneración del gerente	1	Unidad	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	
Remuneración al contador (externo)	1	Unidad	S/. 850.00	S/. 850.00	
Remuneración del jefe de Marketing	1	Unidad	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	
Remuneración de jefe de producción	1	Unidad	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	
Remuneración del Administrador	1	Unidad	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	
Personal de Limpieza	2	Unidad	S/. 850.00	S/. 1,700.00	

				S/. 0.00	S/. 11,350.00
<b>Gastos de exportación</b>				<b>S/. 0.00</b>	<b>S/. 11,350.00</b>
Cajas de embalaje	750	Unidad	S/. 3.00		S/. 2,250.00
Esquineros para protección de cajas	3000	Unidad	S/. 1.50		S/. 4,500.00
Trámites aduaneros	1	Unidad	S/. 1,500.00		S/. 1,500.00
Cintas de seguridad	3000	Unidad	S/. 0.20		S/. 600.00
Gastos Operativos	1	Unidad	S/. 500.00		S/. 500.00
Gastos de Embarque FOB	1	Unidad	S/. 2,000.00		S/. 2,000.00
<b>Gastos en promoción y ventas</b>				<b>S/. 0.00</b>	<b>S/. 4,475.60</b>
Material promocional (degustaciones)	100	Unidad	S/. 9.00		S/. 900.00
Anfitriona (degustaciones)	1	Unidad	S/. 3,575.00		S/. 3,575.00
Afiches	500	Unidad	S/. 0.60		S/. 0.60
<b>Depreciación</b>				<b>S/. 86,938.71</b>	<b>S/. 0.00</b>
			Máquinas y equipos	S/. 86,938.71	S/. 86,938.71
<b>TOTAL</b>				<b>S/. 113,112.46</b>	<b>S/. 49,800.60</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>				<b>S/. 162,913.06</b>	

### 9.8. Punto de equilibrio.

Tabla n.º 54. Punto de equilibrio.

#### COSTO UNITARIOS

Nº Unid. Producidas al año	24000
----------------------------	-------

COSTOS VARIABLES	
RUBRO	Total S/.
Materia prima / insumos	S/. 4,500.00
Etiquetado y Empaquetado	S/. 29,025.00
Gastos de Embarque FOB	S/. 11,350.00
Gastos en promoción y ventas	S/. 4,475.60
<b>TOTAL COSTO VARIABLE</b>	<b>S/. 49,350.60</b>

COSTOS FIJOS	
RUBRO	Total S/.
Intangibles	S/. 4,723.75
mano de obra directa	S/. 4,900.00
Gastos administrativos	S/. 16,550.00
Depreciación	S/. 86,938.71
<b>TOTAL COSTO FIJO</b>	<b>S/. 113,112.46</b>

#### PUNTO DE EQUILIBRIO

En unidades producidas o cantidad

$$Q = \frac{CF}{PV - CVU}$$

Cantidad	15971
----------	-------

En nuevos soles de ventas

$$Q = \frac{CF}{1 - \frac{CVU}{PV}}$$

Cantidad	S/. 145,953.66
----------	----------------

Las ventas mínimas que la empresa deben ser superiores de S/. 145,953.66 anuales



<b>COSTO TOTAL</b>	
CT =	CF + CV
<b>CT =</b>	<b>S/. 162,463.06</b>

<b>COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN</b>	
CU =	CT/N° UNIDADES PROD.
<b>CU =</b>	<b>S/. 6.77</b>

Ganancia =	35%	Decisión de la empresa
------------	-----	------------------------

<b>PRECIO DE VENTA UNITARIO (PVU)</b>	
PVU =	CU + GANANCIA
<b>PVU =</b>	<b>S/. 9.14</b>

<b>COSTO VARIABLE UNITARIO (CVU)</b>	
CVU = CVT/PRODUCCIÓN MENSUAL	
<b>CVU =</b>	<b>S/. 2.06</b>

<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (CM)</b>	
MC =	PV – CVU
<b>MC =</b>	<b>S/. 7.08</b>

### 9.9. Financiamiento.

Tabla n.º 55. Amortización.

Crédito capital de trabajo (S/.)

<b>ENTIDAD FINANCIERA</b>	<b>BCP</b>
<b>TEA PARA CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>20.50%</b>

<https://ww3.viabcp.com/tasasytarifas/TasasDetalle.aspx?ATAS=1&O=004>

ITEM	Descripción	
PERIODO	Años	5
MONTO	Monto del financiamiento (Estará destinada a cubrir el capital de trabajo necesario para la operación del proyecto)	S/. 75,424.97
TASA	Tasa de financiamiento anual	20.5%

TEA 20.5%

TEM 0.015661337

**CUOTA MENSUAL S/. 1,948.01**

Periodo	Saldo	Amortización	Interés	Cuota	Escudo Fiscal
0	S/. 75,424.97				
1	S/. 65,388.50	S/. -10,036.47	S/. -15,462.12	S/. -25,498.59	-4561.325182
2	S/. 53,294.56	S/. -12,093.94	S/. -13,404.64	S/. -25,498.59	-3954.369825
3	S/. 38,721.36	S/. -14,573.20	S/. -10,925.39	S/. -25,498.59	-3222.988619

4	S/. 21,160.65	S/. -17,560.71	S/. -7,937.88	S/. -25,498.59	-2341.674267
5	S/. 0.00	S/. -21,160.65	S/. -4,337.93	S/. -25,498.59	-1279.690472

Periodo	Interés	Pago	Amortización	Saldo
0			S/. 0.00	S/. 75,424.97
1	S/. 1,181.26	S/. 1,948.01	S/. 766.75	S/. 74,658.22
2	S/. 1,169.25	S/. 1,948.01	S/. 778.76	S/. 73,879.46
3	S/. 1,157.05	S/. 1,948.01	S/. 790.96	S/. 73,088.50
4	S/. 1,144.66	S/. 1,948.01	S/. 803.35	S/. 72,285.15
5	S/. 1,132.08	S/. 1,948.01	S/. 815.93	S/. 71,469.22
6	S/. 1,119.30	S/. 1,948.01	S/. 828.71	S/. 70,640.52
7	S/. 1,106.32	S/. 1,948.01	S/. 841.68	S/. 69,798.83
8	S/. 1,093.14	S/. 1,948.01	S/. 854.87	S/. 68,943.97
9	S/. 1,079.75	S/. 1,948.01	S/. 868.25	S/. 68,075.71
10	S/. 1,066.16	S/. 1,948.01	S/. 881.85	S/. 67,193.86
11	S/. 1,052.35	S/. 1,948.01	S/. 895.66	S/. 66,298.20
12	S/. 1,038.32	S/. 1,948.01	S/. 909.69	S/. 65,388.50
13	S/. 1,024.07	S/. 1,948.01	S/. 923.94	S/. 64,464.57
14	S/. 1,009.60	S/. 1,948.01	S/. 938.41	S/. 63,526.16
15	S/. 994.90	S/. 1,948.01	S/. 953.10	S/. 62,573.05
16	S/. 979.98	S/. 1,948.01	S/. 968.03	S/. 61,605.02
17	S/. 964.82	S/. 1,948.01	S/. 983.19	S/. 60,621.83
18	S/. 949.42	S/. 1,948.01	S/. 998.59	S/. 59,623.24
19	S/. 933.78	S/. 1,948.01	S/. 1,014.23	S/. 58,609.01

20	S/. 917.90	S/. 1,948.01	S/. 1,030.11	S/. 57,578.89
21	S/. 901.76	S/. 1,948.01	S/. 1,046.25	S/. 56,532.65
22	S/. 885.38	S/. 1,948.01	S/. 1,062.63	S/. 55,470.01
23	S/. 868.73	S/. 1,948.01	S/. 1,079.27	S/. 54,390.74
24	S/. 851.83	S/. 1,948.01	S/. 1,096.18	S/. 53,294.56
25	S/. 834.66	S/. 1,948.01	S/. 1,113.35	S/. 52,181.22
26	S/. 817.23	S/. 1,948.01	S/. 1,130.78	S/. 51,050.43
27	S/. 799.52	S/. 1,948.01	S/. 1,148.49	S/. 49,901.94
28	S/. 781.53	S/. 1,948.01	S/. 1,166.48	S/. 48,735.46
29	S/. 763.26	S/. 1,948.01	S/. 1,184.75	S/. 47,550.72
30	S/. 744.71	S/. 1,948.01	S/. 1,203.30	S/. 46,347.42
31	S/. 725.86	S/. 1,948.01	S/. 1,222.15	S/. 45,125.27
32	S/. 706.72	S/. 1,948.01	S/. 1,241.29	S/. 43,883.98
33	S/. 687.28	S/. 1,948.01	S/. 1,260.73	S/. 42,623.25
34	S/. 667.54	S/. 1,948.01	S/. 1,280.47	S/. 41,342.78
35	S/. 647.48	S/. 1,948.01	S/. 1,300.53	S/. 40,042.25
36	S/. 627.12	S/. 1,948.01	S/. 1,320.89	S/. 38,721.36
37	S/. 606.43	S/. 1,948.01	S/. 1,341.58	S/. 37,379.78
38	S/. 585.42	S/. 1,948.01	S/. 1,362.59	S/. 36,017.19
39	S/. 564.08	S/. 1,948.01	S/. 1,383.93	S/. 34,633.25
40	S/. 542.40	S/. 1,948.01	S/. 1,405.61	S/. 33,227.65
41	S/. 520.39	S/. 1,948.01	S/. 1,427.62	S/. 31,800.03
42	S/. 498.03	S/. 1,948.01	S/. 1,449.98	S/. 30,350.05
43	S/. 475.32	S/. 1,948.01	S/. 1,472.69	S/. 28,877.36
44	S/. 452.26	S/. 1,948.01	S/. 1,495.75	S/. 27,381.61

45	S/. 428.83	S/. 1,948.01	S/. 1,519.18	S/. 25,862.43
46	S/. 405.04	S/. 1,948.01	S/. 1,542.97	S/. 24,319.46
47	S/. 380.88	S/. 1,948.01	S/. 1,567.13	S/. 22,752.33
48	S/. 356.33	S/. 1,948.01	S/. 1,591.68	S/. 21,160.65
49	S/. 331.40	S/. 1,948.01	S/. 1,616.61	S/. 19,544.05
50	S/. 306.09	S/. 1,948.01	S/. 1,641.92	S/. 17,902.12
51	S/. 280.37	S/. 1,948.01	S/. 1,667.64	S/. 16,234.49
52	S/. 254.25	S/. 1,948.01	S/. 1,693.76	S/. 14,540.73
53	S/. 227.73	S/. 1,948.01	S/. 1,720.28	S/. 12,820.45
54	S/. 200.79	S/. 1,948.01	S/. 1,747.22	S/. 11,073.22
55	S/. 173.42	S/. 1,948.01	S/. 1,774.59	S/. 9,298.63
56	S/. 145.63	S/. 1,948.01	S/. 1,802.38	S/. 7,496.25
57	S/. 117.40	S/. 1,948.01	S/. 1,830.61	S/. 5,665.65
58	S/. 88.73	S/. 1,948.01	S/. 1,859.28	S/. 3,806.37
59	S/. 59.61	S/. 1,948.01	S/. 1,888.40	S/. 1,917.97
60	S/. 30.04	S/. 1,948.01	S/. 1,917.97	S/. 0.00

9.10. Flujo de caja.

Tabla n.º 56. Flujo de caja.

FLUJO DE CAJA							
CONCEPTO	MES 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
<b>INGRESOS</b>							
Ventas		S/. 218,943.00	S/. 223,321.86	S/. 227,788.30	S/. 232,344.06	S/. 236,990.94	S/. 1,139,388.16
Otros		S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>S/. 0.00</b>	<b>S/. 218,943.00</b>	<b>S/. 223,321.86</b>	<b>S/. 227,788.30</b>	<b>S/. 232,344.06</b>	<b>S/. 236,990.94</b>	<b>S/. 1,139,388.16</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>S/. 89,882.49</b>	<b>S/. 91,979.99</b>	<b>S/. 94,787.33</b>	<b>S/. 97,708.79</b>	<b>S/. 100,749.28</b>	<b>S/. 475,107.88</b>
Maquinaria y equipos	-S/. 80,938.71						
Herramientas	-S/. 1,500.00						
Muebles y ensere	-S/. 2,700.00						
Gastos Pre-operativos	-S/. 4,723.75						
Capital de trabajo	-S/. 71,550.00						
Materia Prima e insumos		S/. 4,500.00	S/. 4,635.00	S/. 4,774.05	S/. 4,917.27	S/. 5,064.79	S/. 23,891.11
Mano de obra directa		S/. 4,900.00	S/. 4,998.00	S/. 5,147.94	S/. 5,302.38	S/. 5,461.45	S/. 25,809.77
Etiquetado y empaque		S/. 29,025.00	S/. 29,895.75	S/. 31,390.54	S/. 32,960.06	S/. 34,608.07	S/. 157,879.42
Gastos de embarque FOB		S/. 11,350.00	S/. 11,690.50	S/. 12,041.22	S/. 12,402.45	S/. 12,774.52	S/. 60,258.69
Gastos administrativos		S/. 17,000.00	S/. 17,510.00	S/. 18,035.30	S/. 18,576.36	S/. 19,133.65	S/. 90,255.31

Gastos de Ventas		S/. 4,775.00	S/. 4,918.25	S/. 5,065.80	S/. 5,217.77	S/. 5,374.30	S/. 25,351.12
Amortización del intangible		S/. 944.75	S/. 944.75	S/. 944.75	S/. 944.75	S/. 944.75	S/. 944.75
<b>Depreciación</b>		<b>S/. 17,387.74</b>	<b>S/. 17,387.74</b>	<b>S/. 17,387.74</b>	<b>S/. 17,387.74</b>	<b>S/. 17,387.74</b>	<b>S/. 86,938.71</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>		<b>S/. 129,060.51</b>	<b>S/. 131,341.87</b>	<b>S/. 133,000.97</b>	<b>S/. 134,635.28</b>	<b>S/. 136,241.67</b>	<b>S/. 664,280.28</b>
Impuesto a la renta		-S/. 38,072.85	-S/. 38,745.85	-S/. 39,235.28	-S/. 39,717.41	-S/. 40,191.29	-S/. 179,355.68
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-S/. 161,412.46</b>	<b>S/. 90,987.66</b>	<b>S/. 92,596.02</b>	<b>S/. 93,765.68</b>	<b>S/. 94,917.87</b>	<b>S/. 96,050.37</b>	<b>S/. 484,924.61</b>
<b>Amortización</b>		S/. 944.75	S/. 944.75	S/. 944.75	S/. 944.75	S/. 944.75	S/. 944.75
<b>Depreciación</b>		S/. 17,387.74	S/. 17,387.74	S/. 17,387.74	S/. 17,387.74	S/. 17,387.74	S/. 86,938.71
<b>Capital de trabajo</b>							S/. 71,550.00
<b>Valor residual*</b>		S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-S/. 161,412.46</b>	<b>S/. 109,320.15</b>	<b>S/. 110,928.51</b>	<b>S/. 112,098.17</b>	<b>S/. 113,250.36</b>	<b>S/. 114,382.87</b>	<b>S/. 644,358.07</b>
Servicio de la deuda	S/. 75,424.97	-S/. 25,498.59	-S/. 25,498.59	-S/. 25,498.59	-S/. 25,498.59	-S/. 25,498.59	-S/. 52,067.96
Escudo Fiscal		S/. 4,561.33	S/. 3,954.37	S/. 3,222.99	S/. 2,341.67	S/. 1,279.69	S/. 15,360.05
Amortización		-S/. 10,036.47	-S/. 12,093.94	-S/. 14,573.20	-S/. 17,560.71	-S/. 21,160.65	-S/. 75,424.97
Interés		-S/. 15,462.12	-S/. 13,404.64	-S/. 10,925.39	-S/. 7,937.88	-S/. 4,337.93	-S/. 52,067.96
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-S/. 85,987.49</b>	<b>S/. 62,884.30</b>	<b>S/. 63,885.71</b>	<b>S/. 64,323.99</b>	<b>S/. 64,594.86</b>	<b>S/. 64,665.38</b>	<b>S/. 234,366.75</b>

\*El valor residual es cero, porque la depreciación de la maquinaria utilizada para el proyecto es de un periodo de 5 años, por ende al finalizar los cinco años se adquirirá nueva maquinaria.

9.11. COK, VAN y TIR.

Tabla n.º 57. COK, VAN y TIR.

CAPM		
$Tlr + \text{Beta} * (Tm - Tlr) + R_{\text{pais}}$		
tasa libre de riesgo bonos USA 10 Años	Tlr	2.25%
Damodaran	Beta	0.75
Tasa de mercado - Tasa libre de riesgo	Tm-Tlr	5.31%
Riesgo país de destino USA	Rpais	1.92%

<b>COK</b>	<b>8.15%</b>
------------	--------------

WACC		
$k_e * \text{Capi} + K_d(1 - t_x) * \%D$		
	Ke	8%
tasa del banco	Kd	20.5%
	Cap	30%
	1-impRenta	0.71
	%deuda	70%

<b>WACC</b>	<b>13%</b>
-------------	------------



**VAN**

VAN económico	S/. 261,840.80
<b>VAN financiero</b>	<b>S/. 125,640.17</b>



El VAN de un proyecto de inversión nos permite determinar si el proyecto es viable o no. El VAN se encarga de medir los flujos de los futuros ingreso y egresos que tendrá el proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, quedará alguna ganancia.

**El VAN se encarga de medir los flujos futuros de los ingresos y egresos que tendrá nuestro proyecto. Este parámetro define si nos quedará alguna utilidad luego de descontar la inversión inicial. Por ende como el resultado obtenido es positivo se puede afirmar que el proyecto es viable.**

Se ha escogido la utilización del VANF debido a que nos permitió evaluar la rentabilidad del proyecto incluyendo el financiamiento externo. Es decir, el propósito de la evaluación financiera de un proyecto de inversión es lograr apreciar la capacidad que tiene el proyecto para afrontar sus obligaciones incluyendo las modalidades financieras existentes.

<b>TIR</b>	<b>63%</b>
------------	------------



La tasa Interna de Retorno (TIR), es la tasa de rentabilidad promedio anual que el proyecto paga a los inversionistas por invertir sus fondos. Esta tasa de rentabilidad, se debe comparar contra lo que se desea ganar como mínimo, en este caso se comparó con el WACC.

**EL TIR ES MAYOR QUE EL WACC: para que el proyecto sea aceptado, se necesita como mínimo que el proyecto rinda 13% anual (WACC), sin embargo la TIR nos muestra una rentabilidad del 63%, por ende el proyecto es aceptado por demostrar su rentabilidad.**

### 9.12. Análisis de Sensibilidad.

Tabla n.º 58. Análisis de sensibilidad del Precio.

Crecimiento	20%
Decrecimiento	20%

Tipo de cambio promedio referencial	3.37875
-------------------------------------	---------

Cantidad	Precio \$	Precio S/.	Ingreso Mensual	Ingreso Anual	VAN	TIR	Decisión VAN	Decisión TIR
2880	US\$ 1.38	S/. 4.67	S/. 13,451.86	S/. 161,422.30	-S/. 120,861.45	1%	no se invierte	no se invierte
2880	US\$ 1.73	S/. 5.84	S/. 16,814.82	S/. 201,777.87	-S/. 76,019.06	15%	no se invierte	no se invierte
2880	US\$ 2.16	S/. 7.30	S/. 21,018.53	S/. 252,222.34	S/. 24,737.89	40%	se invierte	se invierte
<b>2880</b>	<b>US\$ 2.70</b>	<b>S/. 9.12</b>	<b>S/. 26,273.16</b>	<b>S/. 315,277.92</b>	<b>S/. 125,494.85</b>	<b>63%</b>	se invierte	se invierte
2880	US\$ 3.24	S/. 10.95	S/. 31,527.79	S/. 378,333.50	S/. 182,516.64	75%	se invierte	se invierte
2880	US\$ 3.89	S/. 13.14	S/. 37,833.35	S/. 454,000.20	S/. 347,492.31	108%	se invierte	se invierte

TIR / VAN SEGÚN EL PRECIO					Decisión VAN	Decisión TIR
ESCENARIO	PRECIO \$	PRECIO S/.	VAN	TIR		
PESIMISTA	US\$ 1.38	S/. 4.67	-S/. 120,861.45	1%	no se invierte	no se invierte
	US\$ 1.73	S/. 5.84	-S/. 76,019.06	15%	no se invierte	no se invierte
PROBABLE	US\$ 2.16	S/. 7.30	S/. 24,737.89	40%	se invierte	se invierte
	US\$ 2.70	S/. 9.12	<b>S/. 125,494.85</b>	63%	se invierte	se invierte
OPTIMISTA	US\$ 3.24	S/. 10.95	S/. 182,516.64	75%	se invierte	se invierte
	US\$ 3.89	S/. 13.14	S/. 347,492.31	108%	se invierte	se invierte

TIR / VAN SEGÚN EL PRECIO				Decisión VAN	Decisión TIR
ESCENARIO	PRECIO S/.	VAN	TIR		
PESIMISTA	S/. 4.67	-S/. 120,861.45	1%	no se invierte	no se invierte
	S/. 5.84	-S/. 76,019.06	15%	no se invierte	no se invierte
PROBABLE	S/. 7.30	S/. 24,737.89	40%	se invierte	se invierte
	S/. 9.12	S/. 125,494.85	63%	se invierte	se invierte
OPTIMISTA	S/. 10.95	S/. 182,516.64	75%	se invierte	se invierte
	S/. 13.14	S/. 347,492.31	108%	se invierte	se invierte

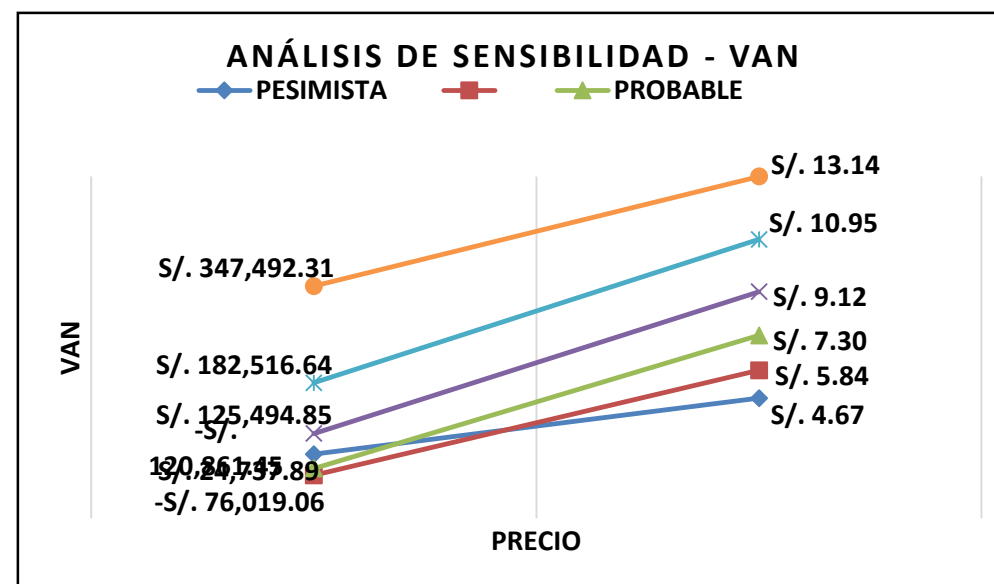
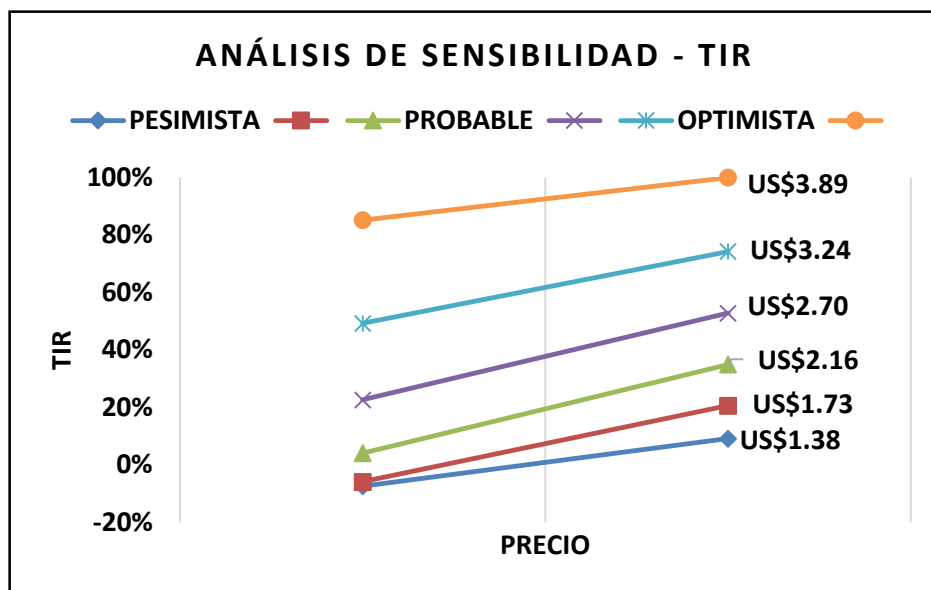


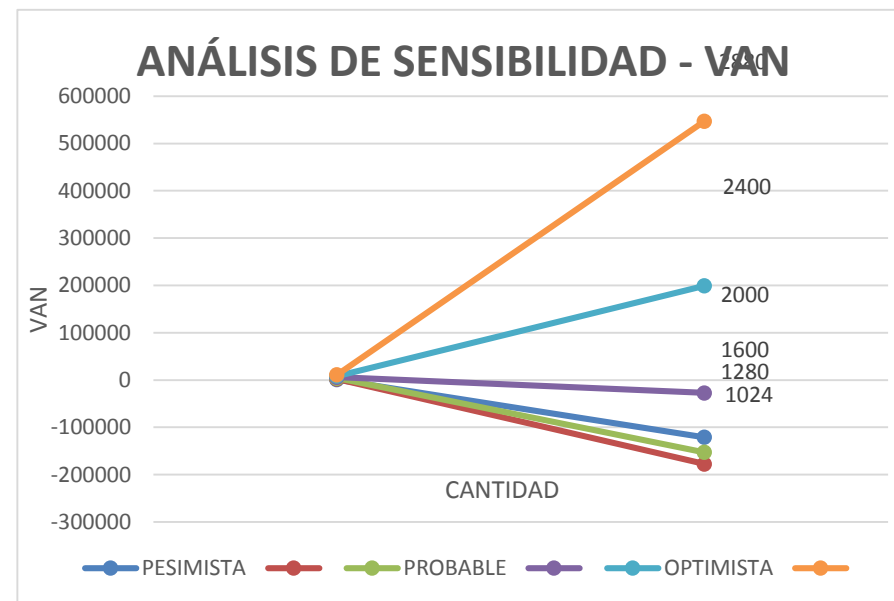
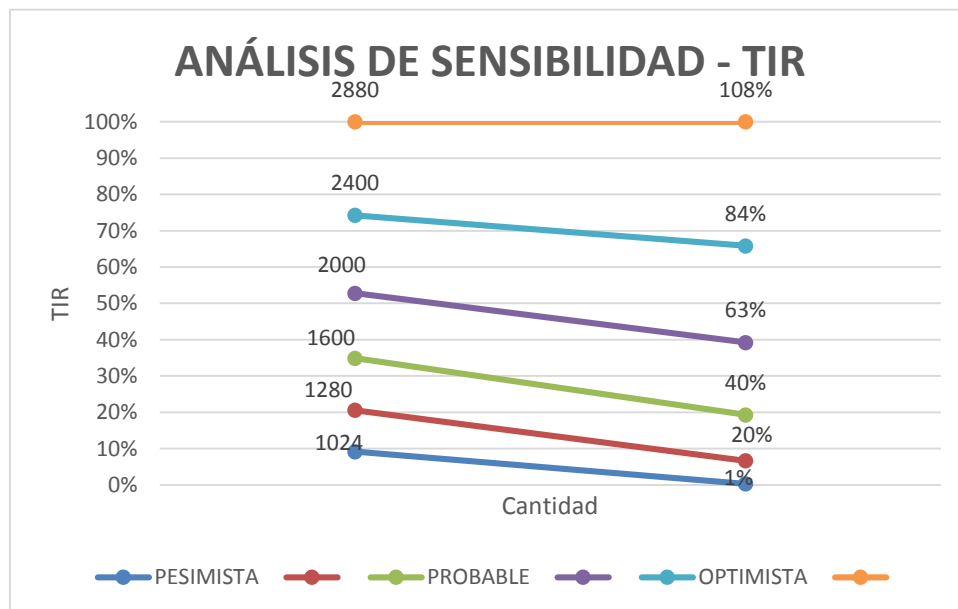
Tabla n.º 59. Análisis de Sensibilidad de la Cantidad

Crecimiento	20%
Decrecimiento	20%

Tipo de cambio promedio referencial		3.37875
Precio	US\$	2.70

Precio S/.	Cantidad	Ingreso Mensual	Ingreso Anual	VAN	TIR	Decisión VAN	Decisión TIR
S/. 9.12	1024	S/. 9,341.57	S/. 112,098.82	-S/. 120,892.45	1%	no se invierte	no se invierte
S/. 9.12	1280	S/. 11,676.96	S/. 140,123.52	-S/. 56,266.27	20%	no se invierte	no se invierte
S/. 9.12	1600	S/. 14,596.20	S/. 175,154.40	S/. 24,516.35	40%	se invierte	se invierte
<b>S/. 9.12</b>	<b>2000</b>	<b>S/. 18,245.25</b>	<b>S/. 218,943.00</b>	<b>S/. 125,494.85</b>	<b>63%</b>	se invierte	se invierte
S/. 9.12	2400	S/. 21,894.30	S/. 262,731.60	S/. 226,473.25	84%	se invierte	se invierte
S/. 9.12	2880	S/. 26,273.16	S/. 315,277.92	S/. 347,647.37	108%	se invierte	se invierte

TIR / VAN SEGÚN EL PRECIO				Decisión VAN	Decisión TIR
ESCENARIO	Cantidad	VAN	TIR		
PESIMISTA	1024	-S/. 120,892.45	1%	no se invierte	no se invierte
	1280	-S/. 56,266.27	20%	no se invierte	no se invierte
PROBABLE	1600	S/. 24,516.35	40%	se invierte	se invierte
	<b>2000</b>	<b>S/. 125,494.85</b>	<b>63%</b>	se invierte	se invierte
OPTIMISTA	2400	S/. 226,473.25	84%	se invierte	se invierte
	2880	S/. 347,647.37	108%	se invierte	se invierte



## X. Responsabilidad Social Empresarial.

La responsabilidad social empresarial es el "Hacer negocios basados en principios éticos y apegados a la ley." La empresa tiene un rol ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera.

La decisión de hacer estos negocios rentables, de forma ética y basada en la legalidad es realmente estratégico, ya que con esto se genera:

- **Mayor productividad:** A través de mejores condiciones para el cliente interno que conduce a mejor retención de talentos y por ende menor índice de rotación.
- **Lealtad del cliente:** Satisfaciendo sus necesidades, empezando por proveer un lugar donde pueda transmitir sus necesidades y quejas. Además de calidad y precio, los clientes empiezan a demandar información de las condiciones de producción, las certificaciones que tiene el producto, entre otras.
- **Acceso a mercados:** Por cumplimiento de estándares y certificaciones exigüidad por actores externos, incluyendo consumidores.
- **Credibilidad:** La empresa que es respetuosa de las personas, comunidades, medio ambiente y la sociedad en su conjunto proyecta un reputación que le garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo, reduciendo riesgos, anticipándose a situaciones que pueden afectar la empresa, mayor agilidad para reaccionar y adaptarse y generando confianza.

La RSE no es una cultura de la filantropía, no se busca que las empresas se conviertan en obras de beneficencia, ya que las empresas están hechas para ser rentables. Esto implica que las empresas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones.

Esta cultura es una forma de hacer negocios que le garantiza mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo a la empresa y crecimiento económico.

La RSE es el rol que le toca jugar a las empresas a favor del Desarrollo Sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente. Este equilibrio es vital para la operación de los negocios. Las empresas deben pasar a formar parte activa de la solución de los retos que tenemos como sociedad, por su propio interés de tener un entorno más estable y próspero.

### 10.1. Definición de Responsabilidad Social Empresarial.

A largo plazo la empresa Free Chips procurando incrementar la eficiencia y la consolidación de sus negocios con sus proveedores y clientes, nos preocuparemos por interactuar de manera responsable con la sociedad, contribuyendo a la realización de proyectos que procuren el bienestar de la comunidad en la que se desempeña o encuentran sus operaciones. Bajo este concepto, el desarrollo de nuestro producto estará marcado por la búsqueda de la mejora continua de los niveles

de salud y nutricional de nuestros consumidores y por la aplicación de los más altos estándares de calidad dentro de cada uno de sus procesos productivos, lo cual hace que Free Chips desarrolle programas de apoyo social, con el objetivo de establecer relaciones cercanas con organizaciones que requieran de una mano que nos permitan progresar y luego lograr un mayor bienestar. La inversión social de va a distribuir en programas de ayuda de la siguiente manera:

- Programas de investigación y desarrollo de mejorar en el sembrío de la arracacha y mejora de los cultivos.
- Celebración de fiestas patrias en la Sucse con ferias de distintos productos de arracacha elaborada por los pobladores.
- Apoyo a las instituciones públicas con desayunos infantiles (escuelas)
- Programas de impulso al deporte a través de patrocinios a equipo de futbol de la zona (escuelas, colegios e institutos).

Esto se realizara con la finalidad de generar un impacto positivo a la sociedad debido a que Free Chips no crece sola, sino el éxito de la organización obedece a un esquema de producción asociada que posibilite a sus productores a desarrollarse de manera integral.

## **10.2. Alcance de la responsabilidad social empresarial.**

El alcance de RSE de Free Chips se basa en los siguientes aspectos:

**10.2.1. Alcance social y de desarrollo: Nos** centraremos en la realización de actividades con el fin de contribuir a la sociedad y las comunidades externas, cumpliendo con nuestro sentido del deber considerando a los grupos más vulnerables.

**10.2.2. Alcance ético sistemático:** Consideramos que tenemos responsabilidad con nuestros stakeholders o grupos de interés de manera permanente

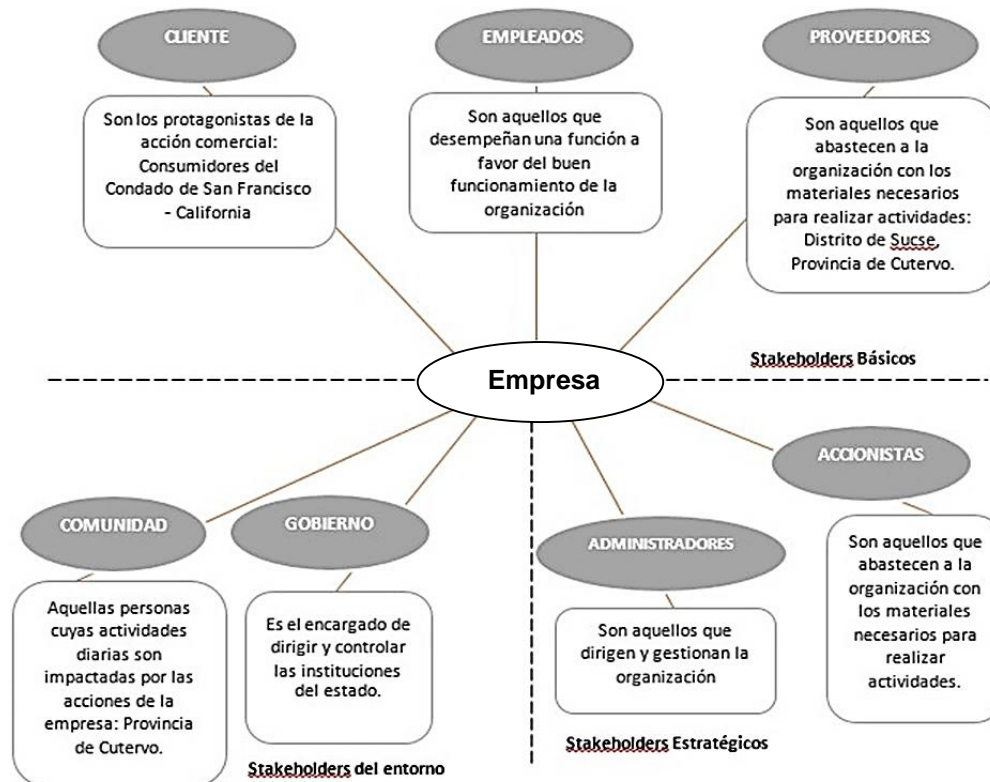
**10.2.3. Alcance ético y de valores:** destacaremos el énfasis de trabajar bajo valores y difundirlos a todas las áreas de la empresa, fomentando el surgimiento de una ética corporativa que va a sustentar el proceso de toma de decisiones en la empresa

## **10.3. Stakeholders.**

Stakeholders son todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa; es decir, son todos los actores sociales que, producto de las decisiones y objetivos de una empresa se puede ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa.

Líneas a bajo se muestra un gráfico con las principales categorías de stakeholders:

Figura n.º 48. Stakeholders.



Fuente: Adaptado de Donalson y Preston (1995).

#### 10.4. La relación con los stakeholders.

En Free Chips buscamos establecer alianzas y mantener relaciones estables con nuestros stakeholders, pues estos juegan un papel fundamental dentro del desarrollo de la organización. De este modo tenemos como finalidad desarrollar un modelo de responsabilidad compartida.

A través de la transparencia y la confianza establecemos canales de diálogo común y específico. De esta forma conocemos las expectativas de forma conoceremos las expectativas de nuestros stakeholders y diseñaremos acciones de respuesta.

Nuestros colaboradores son nuestro activo más valioso, respetaremos la diversidad de nuestra plantilla, que propicia un clima de trabajo de colaboración y profesionalidad. Aplicaremos criterios de selección de objetivos que se centren en aspectos técnicos, económicos y de responsabilidad corporativa.

Nuestra misión con nuestros clientes, es brindarles un producto que cumpla con todos los estándares de calidad, otorgando de esta manera confianza y logrando la fidelización del mismo.



## 10.5. Las áreas principales de la responsabilidad social empresarial

**Tabla n.º 60.** Aspectos específicos de las áreas principales de RSE.

<b>Área principal y aspectos específicos</b>
<b>Laboral</b>
Brindar a nuestros colaboradores un excelente clima laboral. Promover el desarrollo profesional y humano. Respetar sus valores y creencias.
<b>Social</b>
Brindar un Producto con calidad Total. Buscar mejora la calidad de vida de los comuneros de Minas – Socotá (proveedores de materia prima). Respetar las costumbres y normas locales.
<b>Medioambiental</b>
Evaluación de impacto y riesgos ambientales, evitando la contaminación. Promover campañas de concientización para el cuidado del medio ambiente. Realizar una gestión eficiente de los recursos.

Fuente: planes de negocios. Una metodología alternativa.

A continuación, se presenta una tabla de ponderación y asignación de puntajes respecto a las áreas principales y los aspectos específicos establecidos previamente. Se estará otorgando un puntaje de 1 al 10 a las áreas principales, mientras que en los aspectos específicos tendrán un puntaje del 1 al 5.

**Tabla n.º 61.** Ponderación y asignación de puntaje.

<b>Área principal y aspectos específicos</b>	<b>Ponderación y asignación</b>
<b>Laboral</b>	<b>10</b>
Brindar a nuestros colaboradores un excelente clima laboral.	5
Promover el desarrollo profesional y humano.	4
Respetar sus valores y creencias.	2
<b>Social</b>	<b>7</b>
Brindar un Producto con calidad Total.	5
Buscar mejora la calidad de vida de los comuneros de Minas – Socotá (proveedores de materia prima).	4
Respetar las costumbres y normas locales.	3
<b>Medioambiental</b>	<b>6</b>

Evaluación de impacto y riesgos ambientales, evitando la contaminación.	4
Promover campañas de concientización para el cuidado del medio ambiente.	3
Realizar una gestión eficiente de los recursos.	3

Fuente: Planes de negocio. Una metodología alternativa.

Finalmente, se realiza la consolidación de valores para los aspectos específicos, que básicamente es operativa.

Los valores consolidados recién obtenidos para los aspectos específicos; la posición resultante permitirá identificar de manera directa la importancia que representa cada aspecto específico dentro de la jerarquía establecida.

**Tabla n.º 62.** Consolidación y Jerarquización de aspectos.

Área principal y aspectos específicos	Ponderación y asignación	Consolidación de valores	Jerarquización de asp. Espec.
<b>Laboral</b>	<b>10</b>		
Brindar a nuestros colaboradores un excelente clima laboral.	5	50	1
Promover el desarrollo profesional y humano.	4	40	2
Respetar sus valores y creencias.	2	20	7
<b>Social</b>	<b>7</b>		
Brindar un Producto con calidad Total.	5	35	3
Buscar mejora la calidad de vida de los comuneros de Minas – Socotá (proveedores de materia prima).	4	28	4
Respetar las costumbres y normas locales.	3	21	6
<b>Medioambiental</b>	<b>6</b>		

Evaluación de impacto y riesgos ambientales, evitando la contaminación.	4	24	5
Promover campañas de concientización para el cuidado del medio ambiente.	3	18	9
Realizar una gestión eficiente de los recursos.	3	18	8

Fuente: Panes de negocio. Una metodología alternativa.

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.

Los resultados de la presente investigación, fueron obtenidos a través de encuestas a los consumidores, lo cual tuvo como finalidad obtener toda la información primaria por parte de los encuestados en el tema y poder analizar con mayor profundidad el grado de influencia en el consumo de snack saludables, lo cual nos permitió preguntar de una forma libre al encuestado respecto al tema de interés.

Lo que sí podría generalizarse es la metodología empleada en la investigación, ya que las herramientas y los instrumentos empleados cumplen la función de averiguar a detalle y recopilar la información necesaria sobre el nivel de aceptación del lanzamiento de un snack liofilizado a base de arracacha, el cual involucra una serie de actividades coordinadas que se lleva a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr incrementar la demanda de consumo de snack.

De acuerdo a los resultados encontrados de nuestra investigación aplicado a 384 personas, se puede deducir que existe un interés por el consumo de snack liofilizados elaborados a base de arracacha, principalmente por ser saludables, cero grasas, 100% natural, diferentes con una calidad alta del producto elaborado. La salud en el consumidor estadounidense es indispensable para mantenerse bien tanto física como emocionalmente, lo que muestra que los consumidores se sientan atraídos por las tendencias de productos orgánicos que ofrecen hoy en día diversas empresas en la comercialización de comidas rápidas. En consecuencia, los resultados obtenidos a través de las encuestas se asemejan en la investigación de (Pineda, 2015) donde menciona que la creciente preocupación de los consumidores por obtener alimentos más saludables, genera un reto para la industria de snack en cuanto a la innovación de nuevos productos que permitan satisfacer la necesidad de los consumidores por obtener alimentos que puedan ser consumidos dentro del ritmo de vida diario, pero que a la vez sean saludables. Asimismo en la investigación de Global Industry Analysts Inc (2015), hace referencia que este sector ha tenido un marcado crecimiento en los últimos tiempos debido principalmente al ritmo acelerado de vida que obliga a las personas a comer fuera de sus hogares y optar por productos envasados que puedan ser consumidos en cualquier momento del día. Teniendo en cuenta este estudio con nuestros resultados obtenidos tienen relación ya que se identifica que los consumidores tienden a inclinarse por lo saludable en cuanto al consumo de snack, además la satisfacción de estas expectativas es una razón para elaborar un producto natural, basándose en una generación de contenido de calidad y un diseño, que pudiendo ser estándar, resulte interesante y atractivo al consumidor.

De acuerdo a Marimon (2016), en la investigación, Importancia de la inteligencia comercial en los puntos de ventas, tuvo como objetivo demostrar la influencia de la inteligencia comercial para decidir el mejor lugar para vender un producto. Esta investigación tuvo como resultado que la inteligencia comercial permite procesar datos para convertirlos en decisiones estratégicas en diversas industrias teniendo un gran impacto en las ventas. Asimismo se relaciona con nuestros resultados encontrados donde se muestra que la inteligencia comercial permite información crítica para los negocios, más

ahora que hay flujo de información altísimo, se tiene más información de lo que se pueda procesar, es por eso que se hace inevitable contar con herramientas tecnológicas de soporte que permitan digerir la información para tomar una decisión, asimismo se puede recalcar que la importancia del uso de herramientas tecnológicas de inteligencia comercial potentes que no solo faciliten la captura de datos en el punto de venta de manera inmediata, sino también permite procesarla, validarla, analizarla y mostrarla de tal forma que permita tomar decisiones con mayor facilidad, además es una herramienta necesaria e importante para alcanzar los objetivos trazados ya que al tener la información adecuada permite preveer, anticipar, contrarrestar las nuevas tendencias del mercado. Actualmente existen fuentes de información secundaria como Trademap, Euro Monitor, Pro Chile, Precolombina, entre otros que son fuentes de información casi relevante para brindar información mucho más completa y detallada a los consumidores, sin embargo para lograr un cambio importante dentro del sector agroindustrial, es necesario que se tome en cuenta la opinión, la problemática que las personas tienen para lograr sus objetivos, y esto es tomado en cuenta para lograr una buena aceptación del producto, además es necesario darle prioridad a las necesidades que tienen los consumidores y como resultado se obtendrá una gran aceptación que permite que todos los consumidores sean beneficiados.

Así como también de acuerdo a Terán (2011), menciona que el resultado de la creación de un producto nuevo y saludable generará un creciente descubriendo de que existe un elevado porcentaje de potenciales clientes que les agrada comer entre comidas y que tienen un gran interés por conocer los beneficios de nuevo producto de snack nutritivo, de manera que suplan sus expectativas en elegir alimentos sanos; esto se asemejan con los resultados que hemos obtenido del presente trabajo de investigación, en el sentido de los snack liofilizados de arracacha del consumidor estadounidense en sus necesidades y preferencias por ser saludables, de calidad y novedosos. Entonces de esta manera podemos observar que los consumidores afirman que comprar de forma habitual 'snack naturales destacan el carácter saludable además de observar que las personas que consumen este tipo de producto son personas que quieren verse bien y cuidar su salud sin dejar de alimentarse bien.

Por otro lado en la investigación de Estela (2016), que tiene como título la elaboración de snack deshidratados, obtuvo como resultado la viabilidad del proyecto dada la necesidad actual de mejorar el estilo de vida alimenticio sobre todo de los menores de edad que estudian y la ley dada por el ministerio de educación exige actualmente a las instituciones educativas que dentro de sus establecimientos se expendan alimentos saludables para los menores, asimismo en la investigación de Posligua, Ramos y Suárez (2009), en el Proyecto de inversión para la elaboración y comercialización de un snack artesanal a base de papa china orgánica para el consumo. Donde plantea como objetivo, de satisfacer las necesidades constantes por parte de los consumidores de querer consumir productos sanos, que contribuyan al cuidado de la salud, en mayor parte a la de los niños y adolescentes que son los potenciales consumidores de snack, lo cual se asemejan con los resultados que hemos obtenido del presente trabajo de investigación, en el sentido de que las

preferencias de los consumidores estadounidenses sobre los snack, nos ha permitido conocer los atributos más determinantes en el consumo de snack en general en el sentido de saludable, natural y de alta calidad, y aproximase al segmento de consumidores que mayor aceptación tendrá el producto que nuestra empresa pretende comercializar, por tanto se puede decir que existe mercado para dicho producto, por su gran aceptación a consumir un producto bastante saludable. Entonces en base a esto podemos mencionar que el momento del consumo por lo general juega un papel importante a la hora de definir el concepto de producto sobre el cual la empresa quiere trabajar y además puede ayudar a determinar el posicionamiento del producto en el mercado. Además que conceptos que definen a este tipo de snack son: saludable, nutritivo, innovador, práctico y de alta calidad, por lo tanto para que la empresa se posicione en la mente del consumidor necesitamos establecer una relación entre consumir snack y a la vez comer sano, por medio del principal ingrediente que es la arracacha a través del proceso de liofilización, el cual no contiene ningún contenido calórico y es altamente beneficioso para el organismo además sacia el apetito de quien lo consume generando de esta manera confianza en el consumidor.

Es importante relatar que la mayoría de investigaciones similares desarrolladas de manera general en otros lugares, buscaron la mejora en los alimentos de comida rápida para el consumidor. La similitud está basada en las características de desarrollo y resultados obtenidos Higuera (2013), En la tesis, Determinación de los parámetros óptimos de proceso para elaboración de snack a partir de Zanahoria Blanca (Arracacha), obteniendo como resultado utilizar la zanahoria de este producto que resulta muy novedoso para la elaboración de snack es bastante aceptable, puesto que dicho producto presenta todos los parámetros de humedad, almidón, fibra, adecuados para la salud. Y esto es tomado en cuenta para lograr una buena aceptación del producto, es necesario darle prioridad a las necesidades que tienen los consumidores y como resultado tendrá una aceptación que permite que todos los clientes sean beneficiados.

En relación a lo mencionado anterior mente, se puede señalar que el estudio de las preferencias de los consumidores estadounidenses sobre los snack, nos ha permitido conocer los atributos más determinantes en el consumo de snack en general y aproximarnos al segmento de consumidores que mayor aceptación tendrá el producto que nuestra empresa pretende comercializar, tanto por su intención de compra como por los atributos que determinan su consumo. Así, los atributos más determinantes en la opción de compra de nuestro snack en general son el carácter saludable y 100% natural que ofrece el producto. Uno de los hallazgos en nuestros resultados que llamó la atención también fue que la mayor parte de los encuestados no había probado la arracacha, no obstante si estaban interesados en consumirlo como snack, una vez que conocieron el valor nutricional.

Se concluye que las herramientas de Inteligencia Comercial (Encuestas, Trademap, Siicex, etc) utilizadas, permitieron conocer el mercado potencial para desarrollar este producto, debido a que muestra una apertura favorable por parte de los consumidores del Condado de San Francisco, asimismo el consumo por la tendencia de los alimentos muy saludables en los consumidores estadounidenses es muy exigente, y a la vez son impulsivos en el momento de compra; prefieren

alimentos cero grasas que no sean dañino para su salud, así como también teniendo presente como prioridad la calidad y precio. La satisfacción de estas expectativas es una razón para mejorar la producción de snack 100% naturales en el mercado para dar un incremento en la demanda de consumo de comida rápida.

## CONCLUSIONES.

1. De acuerdo a los resultados de la investigación se puede afirmar que la aplicación de inteligencia comercial sí permite determinar la exportación de Snack de arracacha al mercado de San Francisco – California, esta herramienta permitió conocer el potencial de "Free Chips" a través del proceso de liofilización. Así se ve reflejado en los resultados de las encuestas.

Los resultados demostraron la tendencia creciente de consumo con respecto a productos naturales en el Condado de San Francisco. Este consumidor está cada vez más informado y demanda productos que le ayuden a cuidar su salud y que sean amables con el medio ambiente.

2. Mediante la utilización de herramientas de inteligencia comercial podemos determinar que Estados Unidos es el principal consumidor de productos agroalimentarios con potencial saludable, debido a que las herramientas de la inteligencia comercial son los instrumentos por excelencia para explorar las necesidades y tendencias insatisfechas en un mercado determinado y detectar éstas es más económico y por lo tanto más rentable que un investigación de mercados.
3. Por medio de las herramientas de inteligencia comercial utilizada para la exportación de Free Chips, sirvió para determinar que el consumidor estadounidense si está muy interesado en adquirir productos cada vez más saludables, naturales y prácticos, siendo estas las características del producto con más demanda, de la que se obtuvo una gran aceptación por parte del consumidor.
4. De acuerdo a los resultados de la investigación, se puede afirmar que si existe una demanda aceptable para este producto ya que la calidad del producto y lo saludable que resulta, son componentes indispensables al realizar una compra para los consumidores, lo anterior se debe a cambios en el estilo de vida producto de la escasez de tiempo para preparar comidas lo cual ha dado espacio a la introducción de nuevos producto en este mercado. El mayor crecimiento se concentra en el snack saludable, ya que el consumidor está cada vez más consciente del cuidado de la salud y la importancia de alimentarse de una manera sana y nutritiva, incorporando en su dieta, productos como snack de fruta deshidratada los cuales poseen un alto contenido de antioxidantes, fibra y vitaminas.
5. El precio determinado mediante la utilización de la herramienta de inteligencia comercial, es de un precio medio con calidad alta. El consumidor de California está dispuesto a probar productos novedosos, es exigente, está bien informado y tiene conciencia del cuidado del



medio ambiente. Los productos que sean novedosos, funcionales y orgánicos, serán valorados por su calidad y no por su precio; es decir, este consumidor está dispuesto a pagar un poco más por un producto saludable.

6. Por medio de la elaboración de un plan de negocio, se demuestra la factibilidad para la exportación de Snack Free Chips, al mercado de San Francisco – California, ya que va acorde con las necesidades de los consumidores: un snack saludable, de calidad y un precio accesible, dejando a un lado la percepción de que los snack no pueden contar con estas características.

## **RECOMENDACIONES.**

### **A la Universidad Privada del Norte**

Se sugiere a la Universidad privada del norte, facultad de negocios, carrera de Administración y Negocios Internacionales que sigan promoviendo el desarrollo de proyectos de investigación y planes de negocios ya que permite generar nuevas propuestas de desarrollo tanto en nuestra región de Cajamarca como de nuestro país.

### **A las Instituciones Públicas**

Se sugiere a la agencia agraria de Cutervo, gobierno regional de Cajamarca, municipalidad provincial de Cajamarca que, el promover y difundir el cultivo de este tubérculo en la zona productivas de Cutervo, con la finalidad de hacer que dicho producto no sea considerado como un producto alternativo en el proceso de la siembra como se lo considera en la actualidad frente a otros productos, el desarrollo de una estrategia constante de capacitaciones en procesos productivos, mejoras tecnológicas y estrategias de comercialización para que el producto sea conocido por tener un alto valor nutricional, que a su vez genera más plaza de trabajo a los pequeños productores.

### **A los empresarios**

Se sugiere tomar en consideración el presente proyecto en nuestro país, debido a que es rentable y factible y a la vez brinda fuente de empleo en la ciudad de Cajamarca, es decir contribuye con el desarrollo socio-económico de nuestra región y país.

### **A los Productores**

Se sugiere a los productores de arracacha al aumento de producción y una mejora sustancial en sus procesos de siembras, implementando sistemas de riego y semillas mejoradas y mejora en el proceso de tratamientos de las plantas de arracacha repercutiendo en un aumento de producción y mejor calidad del producto.

## REFERENCIAS.

- Alimenta dietistas nutricionistas (2012). *Snack casual fruit*. Recuperado de <http://idoupsicologia.com/servicios/dietistas-nutricionistas-barcelona/>
- Anónimo. (2016). *El Benchmarking: la importancia de analizar el mercado*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=LWPYcWAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=benchmarking&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEWju3PCFzPzRAhVj0FQKHxiAA4Q6AEITDAH#v=onepage&q=benchmarking&f=false>
- Anónimo. (2016). *El ciclo de vida del producto: cómo optimizar el desarrollo de sus productos en un mercado*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=C2TyCwAAQBAJ&dq=ciclo+de+vida+del+producto&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=C2TyCwAAQBAJ&dq=ciclo+de+vida+del+producto&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Anónimo. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=Jz1MsQrwd\\_IC&dq=%C2%BFqu%C3%A9+es+promoci%C3%B3n%3F&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=Jz1MsQrwd_IC&dq=%C2%BFqu%C3%A9+es+promoci%C3%B3n%3F&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Anónimo. (2007). *Política del libro*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=28RIU5MUziUC&printsec=frontcover&dq=política+del+producto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiMovWpv83UAhWCQSYKHeK4C4wQ6AEIJTAA#v=onepage&q=política%20del%20producto&f=false>
- Anónimo. (2004). *Exportación efectiva*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=xAUmAgalnHAC&printsec=frontcover&dq=exportación+efectiva&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiJrarEtobSAhVEMSYKHaM2BT8Q6AEIGjAA#v=onepage&q=exportación%20efectiva&f=false>
- Arellano, R. (2002). Perfil del consumidor. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/419/PERFIL%20DEL%20CONSUMIDOR%20DE%20LOS%20SUPERMERCADOS%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE%20CHICLAYO%20MARCO%20TEORICO.htm>
- Arrubias, A. (27 de marzo de 2000). *La importancia de la comunicación interna en la empresa*. en revista latina de comunicación social. Revista latina de comunicación social. P.6. Recuperado de [https://issuu.com/gersonvillagonzalez/docs/2.-\\_sistemas\\_hereditados](https://issuu.com/gersonvillagonzalez/docs/2.-_sistemas_hereditados)

- Baldeón, M y De la Cruz, F. (2008). *Estudio de factibilidad para la industrialización y comercialización de la harina de arracacha*. (Título Profesional). Universidad Ricardo Palma, Lima. Perú. Recuperado de [file:///D:/FREE%20CHIPS/baldeon\\_mt-delacruz\\_fs.pdf](file:///D:/FREE%20CHIPS/baldeon_mt-delacruz_fs.pdf)
- Barbá, G. (2012). *Logística*. Recuperado de [http://www.campusdelarivera.edu.ar/files/20130312-DLR-Gral-INFO-TransportesLogisitcaYDistribucionInternacional\\_1-2013.pdf](http://www.campusdelarivera.edu.ar/files/20130312-DLR-Gral-INFO-TransportesLogisitcaYDistribucionInternacional_1-2013.pdf)
- Bassat, L. (2011). *Inteligencia comercial*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=taXeJwEACAAJ&dq=inteligencia+comercial&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi0\\_cm6wc3UAhXMRiYKHQ8WCzEQ6AEIJTAA](https://books.google.com.pe/books?id=taXeJwEACAAJ&dq=inteligencia+comercial&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi0_cm6wc3UAhXMRiYKHQ8WCzEQ6AEIJTAA)
- Belío, J. (2007). *Claves para gestionar precio, producto y marca: cómo afrontar una guerra de precios*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=mPzF\\_KH0CK0C&dq=producto&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=mPzF_KH0CK0C&dq=producto&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Beltrán, A. & Cueva, H. (2003). *Evaluación privada de proyectos*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=IDZtbHgYfXEC&pg=PA445&dq=indice+de+rentabilidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiSifn0qP7RAhVPxWMKHR8RCBkQ6AEIITAB#v=onepage&q=indice%20de%20rentabilidad&f=false>
- Bonta, P. & Fraber, M. (2003). *199 Preguntas Sobre Marketing y Publicidad*. (1ª. Ed.). Colombia. Ediciones Versalles Ltda. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=KS\\_04zILe2gC&printsec=frontcover&dq=Bonta,+P.+%26+Faber,+M.+\(2003\).+199+Preguntas+Sobre+Marketing+y+Publicidad.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjj6uW\\_0c3UAhVI4SYKHVBjDdEQ6AEIMDAC#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=KS_04zILe2gC&printsec=frontcover&dq=Bonta,+P.+%26+Faber,+M.+(2003).+199+Preguntas+Sobre+Marketing+y+Publicidad.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjj6uW_0c3UAhVI4SYKHVBjDdEQ6AEIMDAC#v=onepage&q&f=false)
- Borges, V. (2012). *Métodos de marketing*. Recuperado de <http://metodomarketing.com/que-es-target/>
- Bracamonte, A. & Cisterna, L. (2015). *Adecuación de un modelo de investigación basado en la inteligencia comercial que permita encontrar mercados de exportación para las Mypes del sector confecciones de Trujillo – 2014*". (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú. Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/6500/Bracamonte%20Rodr%C3%ADguez,%20Anal%C3%ADa%20-%20Cisterna%20Aguilar,%20Luis%20Fernando.pdf?sequence=1>
- Brealey, Myrs & Allen. (2006). *Principios de finanzas corporativas 8va. Edición*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=5gYon5THR1cC&printsec=frontcover&dq=princi>

[pios+de+las+finanzas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjdup\\_rulbSAhXCeCYKHWFiDrwQ6AEILTAA#v=onepage&q=principios%20de%20las%20finanzas&f=false](#)

Cadogan, J. (2012). *Marketing Strategy*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=-bvJoAEACAAJ&dq=cadogan+marketing&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwix65qcvc3UAhUIQiYKHWriBTsQ6AEIPDAD>

Camp, R. (2006). *La evaluación comparativa: la búsqueda de las mejores prácticas que conducen a un rendimiento superior*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=HF9HPgAACAAJ&dq=benchmarking&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj\\_k4TFws3UAhWDWSYKHbBDC\\_g4ChDoAQhdMAc](https://books.google.com.pe/books?id=HF9HPgAACAAJ&dq=benchmarking&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj_k4TFws3UAhWDWSYKHbBDC_g4ChDoAQhdMAc)

Campoy, M. (2010). *Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=vi9aSvW27awC&pg=PT43&dq=benchmarking+externo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjDpdyo0vzRAhXK7CYKHxHJCUwQ6AEIKzAD#v=onepage&q=benchmarking%20externo&f=false>

Castellanos. (2009). *Distribución física internacional*. Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/31132/1/articulo1.pdf>

Castillo, (2012). *Herramienta de preparación de datos para la inteligencia de Negocios Orientada a la toma de decisiones para la pyme en México*. (Título de maestría). Cenidet, Mexico. Recuperado de <http://www.cenidet.edu.mx/subplan/biblio/seleccion/Tesis/MC%20Ivan%20Castillo%20Zu%20F1iga%202012.pdf>

CherryTree & Co. (2000). *Inteligencia Comercial*. Extraído de <https://www.gestiopolis.com/business-intelligence-teoria-y-conceptos/>

Chomsky, (2000). *Concepto de competencia*. Recuperado de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_competencias.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_competencias.html)

Cohen, D. & Asín, E. (2014). *Tecnologías de la información: estrategias y transformación en los negocios*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=476MDAAAQBAJ&dq=cohen+y+as%C3%ADn&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiP-Pr-rljSAhUFOyYKHaMqBxgQ6AEIHTAA>

Córdova, (2013). *Análisis, diseño e implementación de una solución de inteligencia de Negocios para el área de importaciones en una empresa comercializadora de Lima*. (Título de Licenciatura). Universidad Católica del Perú. Recuperado de [file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/RODRIGUEZ\\_CABANILLAS\\_KELLER\\_INTELIGENCIA\\_NEGOCIOS\\_ELECTRODOMESTICOS%20\(6\).pdf](file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/RODRIGUEZ_CABANILLAS_KELLER_INTELIGENCIA_NEGOCIOS_ELECTRODOMESTICOS%20(6).pdf)

- Daniels, J. & Radebaugh, L. (2000). *Negocios Internacionales. (8a. ed.)*. México: Pearson Educación. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=lc9iA9JOAhEC&printsec=frontcover&dq=Daniels,+J.+%26+Radebaugh,+L.+\(2000\).+Negocios+Internacionales.&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Daniels%2C%20J.%20%26%20Radebaugh%2C%20L.%20\(2000\).%20Negocios%20Internacionales.&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=lc9iA9JOAhEC&printsec=frontcover&dq=Daniels,+J.+%26+Radebaugh,+L.+(2000).+Negocios+Internacionales.&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Daniels%2C%20J.%20%26%20Radebaugh%2C%20L.%20(2000).%20Negocios%20Internacionales.&f=false)
- Díaz de Santos (1996). *La ventaja competitiva*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=MQYxXLY00hUC&dq=ventaja+competitiva&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=MQYxXLY00hUC&dq=ventaja+competitiva&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Díaz, J (2012). *Introducción al Business Intelligence*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=iU3RAXYQXMkC&printsec=frontcover&dq=business+intelligence&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiP2Y\\_81MzUAhUISCYKHYNqAi0Q6AEIKDAA#v=onepage&q=business%20intelligence&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=iU3RAXYQXMkC&printsec=frontcover&dq=business+intelligence&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiP2Y_81MzUAhUISCYKHYNqAi0Q6AEIKDAA#v=onepage&q=business%20intelligence&f=false)
- Donayre, L. & Vera, V. (2017). *Estudio del comportamiento del consumidor gay masculino para la exportación de prendas de vestir a Sao – Paulo, Brasil 2017*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.
- EcuRed (2017). *Inteligencia Comercial*. Recuperado de [https://www.ecured.cu/Inteligencia\\_comercial](https://www.ecured.cu/Inteligencia_comercial)
- EcuRed. (2016). *Inteligencia Comercial*. Recuperado de [https://www.ecured.cu/Inteligencia\\_comercial](https://www.ecured.cu/Inteligencia_comercial)
- Esan, (2011), *Importancia de la inteligencia comercial en los agro negocios*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/05/09/la-importancia-de-la-inteligencia-comercial-en-los-agronegocios/>
- Espinosa, (2014). *Nutrición y alimentación saludable*. Recuperado de <http://www.nutricion.org/img/files/Nutricion%20ambito%20escolar%20FINALprot.pdf>
- Estela, (2016). *Aplicación de una herramienta de neuromarketing para incrementar las ventas consumo de los snack, papitas nativas en Lima metropolitana en el periodo 2015*. (Título profesional). Universidad Peruana de Integración Global, Perú. Recuperado de <http://repositorio.upig.edu.pe/bitstream/UPIG/32/1/estela-fernandez-jimmy.pdf>

- Euromonitor International (2015). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2016*. Recuperado de <http://go.euromonitor.com/white-paper-2017-top-10-global-consumer-trends-SP.html>
- Euromonitor International. (2014). *Mercado de snacks más saludables crece a nivel mundial*. Recuperado de <http://www.industriaalimenticia.com/articles/86244-mercado-de-snacks-mas-saludables-crece-a-nivel-mundial>
- Fernandez, S. (2007). *Los proyectos de inversión: evaluación financiera*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=erlnsjksoLMC&pg=PA132&dq=tasa+interna+de+retorno&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiq2OOEsf3RAhUG4iYKHx7XA6kQ6AEIJzAD#v=onepage&q=tasa%20interna%20de%20retorno&f=false>
- Figueroa, (2008). *Exportación*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentro-de-Economistas/XXVI-EE-2008/XXVI-EE-2008-S04-Pozo.pdf>
- Figueroa, A. (2008). *Manual de exportaciones: la exportación en Colombia*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=Frss6jph2nAC&pg=PA109&dq=exportacion+definicion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwid5LjNwM3UAhWBW0xCKYQ6AEIJTAA#v=onepage&q=exportacion%20definicion&f=false>
- Fosado, I. (2013). *Base para desarrollo de proveedores*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/57881136/CONCEPTO-DE-PROVEEDOR>
- Gartner Inc. (2013). *Business Intelligence*. Recuperado de <http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/>
- Globerp Soluciones Empresariales. (2011). *Inteligencia Comercial: Clave para toma de decisiones acertadas*. Recuperado de [http://www.globerp.com/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=99:inteligencia-comercial-clave-para-la-toma-de-decisiones-acertadas&catid=36:blog&Itemid=57](http://www.globerp.com/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=99:inteligencia-comercial-clave-para-la-toma-de-decisiones-acertadas&catid=36:blog&Itemid=57)
- Globerp Soluciones Empresariales. (2011). *Inteligencia Comercial: Clave para toma de decisiones acertadas*. Recuperado de [http://www.globerp.com/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=99:inteligencia-comercial-clave-para-la-toma-de-decisiones-acertadas&catid=36:blog&Itemid=57](http://www.globerp.com/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=99:inteligencia-comercial-clave-para-la-toma-de-decisiones-acertadas&catid=36:blog&Itemid=57)

- Grocery Eye. (2015). *Identificación de las percepciones de los consumidores*. Recuperado de [http://futurethinking.com/wp-content/uploads/2015/07/Grocery-Eye\\_2015.pdf](http://futurethinking.com/wp-content/uploads/2015/07/Grocery-Eye_2015.pdf)
- Guzmán, K. & Mendoza, R. (2016). *La inteligencia comercial como herramienta implementada en un sistema organizacional de recojo de información para la elaboración comercial y exportación del sazón de hoja de palta pulverizada California 2016*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.
- Hamilton, W. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicativos*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=PfpYxDclwUMC&pg=PT166&dq=valor+actual+neto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjhwKqNi4vSAhXNdSYKHc7wC2YQ6AEIlzAD#v=onepage&q=valor%20actual%20neto&f=false>
- Hernández, K. (2016). *Alimentos envasados saludables, un mercado en auge*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2016/03/21/alimentos-ensados-saludables-mercado-auge>
- Higuera, M. (2013). *Determinación de los parámetros óptimos de proceso para la elaboración de snacks a partir de zanahoria blanca*. (Título profesional). Universidad Técnica del Norte, Ecuador. Recuperado de <file:///D:/Antecedentes/1.pdf>
- Icex. (2016). *Nuevas tendencias en el consumo de snack en Estados Unidos*. Recuperado de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2016647474.html?idPais=US>
- Industria Alimenticia. (2016). *Sancks y Confitería*. Recuperado de <http://www.industriaalimenticia.com/articles/83186-snacks-y-confiteria-1>
- International Trade Centre. (2006). *Elaboración de perfiles de mercado*. Recuperado de <http://programasimr.sre.gob.mx/moodleimr/mat-cur/cvc000/docs/David/061103-MktProfile-guide-SP.pdf>
- Kahn, R. (2001). *Inteligencia Comercial*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=bOTIBwAAQBAJ&pg=PA216&dq=Kahn,+2001\).&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Kahn%2C%202001\).&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=bOTIBwAAQBAJ&pg=PA216&dq=Kahn,+2001).&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Kahn%2C%202001).&f=false)
- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). *Business Intelligence*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=aPsku3o5y8EC&pg=PA100&dq=Kohli+y+Jaworski&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjF-KinuM3UAhXBKiYKHbu5BxUJ6AEIKDAA#v=onepage&q=Kohli%20y%20Jaworski&f=false>



- Kotler, P. (1992). *Dirección de marketing: análisis, planificación, gestión y control*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=sMoLY2HIXK4C&dq=ciclo+de+vida+del+product+o&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=sMoLY2HIXK4C&dq=ciclo+de+vida+del+product+o&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- La Alimentación Latinoamericana. (2007). *Tendencia de snack nutritivos*. Recuperado de [http://www.innovacion.gob.sv/inventa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4016:tendencias-en-snacks-nutritivos&catid=160:alimentos-y-bebidas&Itemid=327](http://www.innovacion.gob.sv/inventa/index.php?option=com_content&view=article&id=4016:tendencias-en-snacks-nutritivos&catid=160:alimentos-y-bebidas&Itemid=327)
- La Bella, L. (2016). *¿What are supply and demand?* Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=4JOjDAAAQBAJ&dq=que+es+la+oferta+y+la+d+emnada&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=4JOjDAAAQBAJ&dq=que+es+la+oferta+y+la+d+emnada&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- López, M. (2012). *Peruanos pagan más por productos saludables en la región*. Recuperado de <http://e.gestion.pe/128/imprensa/pdf/2012/02/21/24583.pdf>
- Marimon, F. (2016). *La importancia de la inteligencia comercial en los puntos de ventas*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/05/09/la-importancia-de-la-inteligencia-comercial-en-los-agronegocios/>
- Martínes, D. & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=qGUOpeifd\\_UC&pg=PA34&dq=analisis+pest&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwibo\\_v6lvrRAhUDySYKHQsUCicQ6AEIGDAA#v=onepage&q=analisis%20pest&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=qGUOpeifd_UC&pg=PA34&dq=analisis+pest&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwibo_v6lvrRAhUDySYKHQsUCicQ6AEIGDAA#v=onepage&q=analisis%20pest&f=false)
- Martínez L & Vélez D. (2013). *estudio de factibilidad de la implementación, desarrollo y comercialización de hojuelas de yacon*. (Título Profesional). Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado de <file:///D:/FREE%20CHIPS/65811M385.pdf>
- McBride, E. (2011). *La importancia de la inteligencia comercial en los agronegocios*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/05/09/la-importancia-de-la-inteligencia-comercial-en-los-agronegocios/>
- Medran, R. (2014). *Transporte y Seguro en el mercado Internacional*. (Investigación). Colombia. Recuperado de <http://www.difusionjuridica.com.bo/bdi/biblioteca/biblioteca/libro193/lib193-4.pdf>
- Mercedes, M. (2007). *Macroeconomía: versión para Latinoamérica*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=NCMmkjTxKa4C&dq=curva+de+la+demand+&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=NCMmkjTxKa4C&dq=curva+de+la+demand+&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

- Moreno, O & Urbieta, K. (2015). *Distribución física internacional en las exportaciones*. (Investigación). Adex. Perú – Lima. Recuperado de [http://www.adexperu.edu.pe/investigacion/images/titulaciontrabajos/2015/DISTRIBUCI%C3%93N\\_FISICA\\_INTERNACIONAL\\_DE\\_AR%C3%81NDANOS\\_PARA\\_LA\\_PARTICIPACI%C3%93N\\_EN\\_FERIAS\\_INTERNACIONALES.pdf](http://www.adexperu.edu.pe/investigacion/images/titulaciontrabajos/2015/DISTRIBUCI%C3%93N_FISICA_INTERNACIONAL_DE_AR%C3%81NDANOS_PARA_LA_PARTICIPACI%C3%93N_EN_FERIAS_INTERNACIONALES.pdf)
- Nielsen global snacking report (2014). *Snack Attack*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/kr/docs/global-report/2014/Nielsen%20Global%20Snacking%20Report%20September%202014.pdf>
- Ordoñez, (2015). *Diseño de un plan de negocio para la creación de una empresa exportadora de Snak de camote hacia el mercado de Francia*. (Título profesional). Universidad Técnica de Machala, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/4824/1/TTUACE-2015-CI-CD00039.pdf>
- Organización Mundial del Comercio, (2016). *Aranceles*. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tariffs\\_s/tariffs\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tariffs_s/tariffs_s.htm)
- Orlando, (1997). *Distribución física internacional (DFI)*. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602011000100013](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602011000100013)
- Oroche, M. (2010). *Exportación Directa e Indirecta*. Recuperado de [http://d3ds4oy7q1wrqq.cloudfront.net/moc/myfiles/Exportaci%C3%B3nDirectaIndirectaConsortiosWeb\\_s215.pdf](http://d3ds4oy7q1wrqq.cloudfront.net/moc/myfiles/Exportaci%C3%B3nDirectaIndirectaConsortiosWeb_s215.pdf)
- Osborne, E. (2002). *La importancia de la inteligencia de mercados en la actividad exportadora*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=COV6CgAAQBAJ&pg=PT82&dq=inteligencia+d e+mercados+osborne&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjm1vSfws3UAhVG4SYKHVgGDoEQ6AEIQDAF#v=onepage&q=inteligencia%20de%20mercados%20osborne&f=false>
- Osborne, P. (2002). *Importancia de la inteligencia comercial en los agronegocios*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/05/09/la-importancia-de-la-inteligencia-comercial-en-los-agronegocios/>
- Osterwalder, R. (2008). *Innovación en modelos de negocios*. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>

- Pagalo J. & Rodríguez R. (2010). *Proyecto de factibilidad de la creación de una empresa elaboradora de camotes al horno en forma de snack light en Guayaquil*. (Tesis de grado de Título). Escuela superior politécnica del litoral Facultad de economía y negocios, Guayaquil. Recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10865/2/PROYECTO%20SNACK-LIGHT.pdf>
- Parada, P. (2013). *Análisis Pest*. Recuperado de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/pestel-2/>
- Pareek, R. (2006). *Changing Teacher Behavior Through Feedback*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=irXbvyhmE7QC&printsec=frontcover&dq=pareek&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj4i4T5sljSAhXM4SYKHZtkC3wQ6AEIIDAB#v=onepage&q=pareek&f=false>
- Pescador D, Sánchez D & Seguro J. (2014). *Estudio de pre factibilidad para la producción y comercialización de snack de fruta deshidratadas y determinación del modelo de negocio*. (Grado de Magíster). Universidad EAFIT, Pereira. Recuperado de <file:///D:/Antecedentes/5.pdf>
- Pineda, D. (2013). *Tendencia en snacks nutritivos*. Recuperado de <http://www.innovacion.gob.sv/inventa/attachments/article/4016/Tendencias%20en%20snacks%20nutritivos%20jul.pdf>
- Pozo A. (2010). *Estudio de factibilidad para la creación de una microempresa dedicada a la producción y comercialización de frutas exóticas deshidratadas empacada tipo snack (piña, banano, mango, frutilla, papaya)*. (Título profesional). Universidad Politécnica Salesiana sede quito, Ecuador. Recuperado de <file:///D:/Antecedentes/11.pdf>
- ProChile (2013). *Estudio de Mercado snacks – Estados Unidos*. Recuperado de <http://www.prochile.gob.cl/documento-biblioteca/estudio-de-mercado-snacks-de-fruta-deshidratada-estados-unidos/>
- Promperú. (2013). *Guía de requisitos de acceso a mercados*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/324449829rad0E8ED.pdf>
- Promperú. (2015). *Guía de estudio de mercado EE.UU.* (Investigación). Perú – Lima. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicexMa/resources/estudio/876323561rad3ECAB.pdf>
- Quirantes, (2014). *Análisis de las oportunidades de comercialización de snack saludables en el mercado Alemán*. (Título profesional). Universidad de Almería, Chile. Recuperado de [http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3440/3647\\_Trabajo%20Fin%20de%20Grado,%20Cristina%20Quirantes%20Ortega.pdf?sequence=1](http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3440/3647_Trabajo%20Fin%20de%20Grado,%20Cristina%20Quirantes%20Ortega.pdf?sequence=1)

- Ramos & Suárez, (2009). *Proyecto de inversión para la elaboración y comercialización de un snack artesanal a base de papa china orgánica para el consumo en el mercado Guayaquileño*. (Título profesional). ESPOL, Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/8038/1/Proyecto%20de%20Inversi%C3%B3n%20para%20la%20Elaboraci%C3%B3n%20y%20Comercializaci%C3%B3n%20de%20un%20Sanck%20Artesanal.pdf>
- Red Global de Exportación. (2011). *América Latina en el comercio global*. Recuperado de <http://iberpyme.sela.org/Documentos/InternetNuevasTecnologias-RGX.pdf>
- Revista de Marketing y Finanzas. (2015). *Propuesta de valor*. Recuperado de <https://www.marketingyfinanzas.net/2015/09/que-propuesta-de-valor/>
- Revista Estrategia & Negocios, (2014). *Inteligencia de Negocios*. Recuperado de <http://inteligenciadenegociosval.blogspot.pe/2014/01/metodologia-de-kimball.html>
- Revista Estrategia & Negocios, (2014). *Inteligencia de Negocios*. Recuperado de <http://inteligenciadenegociosval.blogspot.pe/2014/01/metodologia-de-kimball.html>
- Revista Export. (2012). *Clasificación arancelaria*. Recuperado de [http://rafaelaforexport.com.ar/data/cursos\\_adjuntos/53-0000.pdf](http://rafaelaforexport.com.ar/data/cursos_adjuntos/53-0000.pdf)
- Revista Gestipolis. (2007). *Business Intelligence*. Recuperado de <http://www.gestipolis.com/business-intelligence-teoria-y-conceptos/>
- Revista logística de comercio internacional. (2010). *Distribución física internacional*. Recuperado de <https://logisticadecomerciointernacional.files.wordpress.com/2011/01/4-distribucic3b3n-fc3adsica-internacional-dfi.pdf>
- Rivadeneira, D. (2012). *Comercialización*. Recuperado de <http://empresactualidad.blogspot.pe/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html>
- Rodríguez, J. (2011). *Inteligencia Comercial y el diseño de productos: a partir de estrategias y fuentes de información*. pp. 804 – 826. Recuperado de [http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/73022011\\_RODRIGUEZ\\_MARTINEZ.pdf](http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/73022011_RODRIGUEZ_MARTINEZ.pdf)
- Rojas, K (2016). *Inteligencia Comercial: Aplicada a la administración de Negocios Internacionales*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=UZyqnQAACAAJ&dq=inteligencia+comercial&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwju6dfp1czUAhUJ7CYKHbVBAYIQ6AEILjAC>

- Salas S, y Seminario D. (2012). *Aspectos socioeconómicos y productivos de diecisiete caseríos de Socotá, provincia de Cutervo, involucrados en la producción de rallado de arracacha.* (Investigación). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú. Recuperado de <file:///D:/FREE%20CHIPS/aspSocioEcono%20sócota.pdf>
- Sapag, N. (2007). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación.* Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=plS1QnFYt5IC&dq=valor+act&hl=es&source=gb\\_s\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=plS1QnFYt5IC&dq=valor+act&hl=es&source=gb_s_navlinks_s)
- Seminario, J. (2002). *Aspectos etnobotánicas y económicos de la arracacha. (Investigación). Mollebamba, Huambos.* Recuperado de [file:///D:/FREE%20CHIPS/19\\_Aspec\\_etnobot\\_arracacha.pdf](file:///D:/FREE%20CHIPS/19_Aspec_etnobot_arracacha.pdf)
- Siicex (2012). *Herramientas de Inteligencia Comercial.* Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/capacitacion/2012-9Inteligencia-Comercial.pdf>
- Siicex (2014). *Tendencia snacking: snack cada vez más saludable.* Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page=726.72400&portletid=aim\\_wlistalerta&scriptdo=usp\\_aim\\_wlistdalerta&pc\\_alerta=9203](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page=726.72400&portletid=aim_wlistalerta&scriptdo=usp_aim_wlistdalerta&pc_alerta=9203)
- Sistema Integrado de información de Comercio Exterior. (2012). *Herramientas de la inteligencia comercial.* Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/capacitacion/2012-9Inteligencia-Comercial.pdf>
- Spendolini, M. (1992). *La evaluación comparativa.* Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=Fjj2QgAACAAJ&dq=benchmarking&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi--9T5ws3UAhWC0iYKHWX6DXo4FBD0AQhHMAQ>
- Sulser y Pedroza, (2004). *Envases y embalajes.* Recuperado de <http://www.masmitja.es/madera/Historia.PDF>
- Tagle, J. (2014). *Tendencia de consumo en los Estados Unidos.* Recuperado de <http://www2.inia.cl/medios/biblioteca/ta/NR38165.pdf>
- Terán, (2011). *Plan de mercadeo de un snack de zanahoria blanca (Arracacha), como opción a incluir en la nutrición ecuatoriana en la ciudad de Guayaquil.* (Título profesional). Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/709/1/T-ULVR-0271.pdf>

- Thompson, I. (2014). *Aspectos Importantes del producto*. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/producto-definicion-concepto.html>
- Urrugarra y Martínez, (2016). *Análisis de Exportación de snack elaborados a base de camote, zanahoria blanca y plátano hacia la ciudad de Montreal – Canadá*. (Título profesional). Universidad Central de Ecuador, Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1082/1/T-JLVR-1091.pdf>
- Valdes, D. (2004). *Como le hago para vender más: mercadotecnia en 6 pasos*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=wBoxhFE6tM4C&pg=PA95&dq=estrategia+de+comercializacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiQ6rmTtfrRAhVG8mMKHf1iCA4Q6AEIMDAD#v=onepage&q=estrategia%20de%20comercializacion&f=false>
- Valera. (2009). *Factibilidad*. Recuperado de [https://prezi.com/baye\\_j6i8gdv/23-estudio-de-factibilidad/](https://prezi.com/baye_j6i8gdv/23-estudio-de-factibilidad/)
- Valdéz, R. (2004). *Exportación Efectiva*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=xAUmAgalnHAC&pg=PA99&dq=definicion+de+precio&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=definicion%20de%20precio&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=xAUmAgalnHAC&pg=PA99&dq=definicion+de+precio&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=definicion%20de%20precio&f=false)
- Villamizar. (2009). *Distribución física Internacional*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n70/n70a13.pdf>
- Zou, S. & Cavusgil, F. (2002). *Competitividad Internacional*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=9Q3ieyWcWioC&pg=PA442&dq=\(Zou+y+Cavusgil,+2002\).&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiiqijLvc3UAhXCYyYKHWKsCfAQ6AEIMzAC#v=onepage&q=\(Zou%20y%20Cavusgil%20%202002\).&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=9Q3ieyWcWioC&pg=PA442&dq=(Zou+y+Cavusgil,+2002).&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiiqijLvc3UAhXCYyYKHWKsCfAQ6AEIMzAC#v=onepage&q=(Zou%20y%20Cavusgil%20%202002).&f=false)

**ANEXOS**

**ANEXO N.º 1. VALIDACIÓN DE ENCUESTA.**

ENCUESTA

FORMATO PARA CRITERIO DE JUECES


A. INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Sexo	Varón (x)    Mujer ( )
Edad	37 años
Profesional o Especialidad	ECONOMISTA
Años de experiencia laboral	13 años

Estimado Doctor(a),

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido de la entrevista que pretendemos utilizar para determinar la oferta, demanda, precio y target, relativos a la Inteligencia Comercial orientada a la exportación de snack de arracacha al mercado de San Francisco – California

A continuación le presentamos unas listas de afirmaciones (items) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertenencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir. Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano agradecemos su cooperación.



M.G. FRANCISCO MERINO ZELADA.

1. **Oferta:** La oferta es la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado para satisfacer necesidades o deseos.

Ítem relacionado Oferta.	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, Aquiescente?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Le gustaría encontrar en el mercado un snack más nutritivo y saludable?	✓					
¿De las siguientes características seleccione la más importante para usted al momento de escoger algún producto de snack?	✓					
¿Usted conoce la Arracacha o zanahoria blanca?	✓					
Si su respuesta en la anterior pregunta es afirmativa, ¿Estaría dispuesto a consumir el snack de arracacha, ya que según los estudios realizados puede ayudar a prevenir algunas enfermedades como la desnutrición debido a su alto contenido nutricional?	✓					
¿Le gustaría consumir un producto liofilizado con sabor y textura idéntica los snack de papa?	✓					

OBSERVACIONES:



2. **Demanda:** La demanda es la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido.

Ítem relacionado Demanda.	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, Aquiscente?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Usted es consumidor de snack?	✓					
¿Con que frecuencia consume snack o productos de comida rápida?	✓					
¿En qué ocasiones consume más su snack?	✓					

OBSERVACIONES:

3. **Precio:** Algo que siempre debemos procurar proveedores con precios razonables, que sean acordes a la calidad del producto o servicio que ofrecen, y a los precios promedio del mercado.


Ítem relacionado Precio.	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, Aquiescente?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Partiendo de la base que el precio de este producto le pareciera aceptable, ¿Qué probabilidad habría que lo comprase?	✓					

**OBSERBACIONES:**

4. **Factores Target:** Es el destinatario ideal para el cual está concebido un producto o el segmento del mercado al cual va dirigida una acción de marketing, (Público objetivo).

Ítem relacionado Factor Target.	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, Aquiescente?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿A través de qué medios de comunicación se informa usted sobre lanzamiento de este nuevo producto?	✓					
¿Dónde le gustaría adquirir este producto?	✓					
¿Si tuviera al alcance un empaque práctico de snack con un buen sabor y manteniendo los mismos beneficios del snack lo consumiría?	✓					

OBSERVACIONES:

  
 Francisco Meino Zelada.

**ENCUESTA**

**FORMATO PARA CRITERIO DE JUECES**

**A. INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA**

Sexo	Varón ( ) Mujer ( )
Edad	----- años
Profesional o Especialidad	----- FLOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES
Años de experiencia laboral	----- 25 AÑOS

Estimado Doctor(a),

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido de la entrevista que pretendemos utilizar para determinar la oferta, demanda, precio y target, relativos a la Inteligencia Comercial orientada a la exportación de snack de arracacha al mercado de San Francisco – California

A continuación le presentamos unas listas de afirmaciones (ítems) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertenencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir. Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano agradecemos su cooperación.

  
MARGARITA GÓMEZ VARGAS.

1. **Oferta:** La oferta es la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado para satisfacer necesidades o deseos.

Ítem relacionado Oferta.	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, Aquiescente?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Le gustaría encontrar en el mercado un snack más nutritivo y saludable?	/		/		/	
¿De las siguientes características seleccione la más importante para usted al momento de escoger algún producto de snack?	/		/		/	
¿Usted conoce la Arracacha o zanahoria blanca?	/		/		/	
Si su respuesta en la anterior pregunta es afirmativa, ¿Estaría dispuesto a consumir el snack de arracacha, ya que según los estudios realizados puede ayudar a prevenir algunas enfermedades como la desnutrición debido a su alto contenido nutricional?	/		/		/	
¿Le gustaría consumir un producto liofilizado con sabor y textura idéntica los snack de papa?	/		/		/	

OBSERVACIONES:

**2. Demanda:** La demanda es la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido.

Ítem relacionado Demanda.	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, Aquiscente?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Usted es consumidor de snack?	✓		✓		✓	
¿Con que frecuencia consume snack o productos de comida rápida?	✓		✓		✓	
¿En qué ocasiones consume más su snack?	✓		✓		✓	

OBSERVACIONES:

3. **Precio:** Algo que siempre debemos procurar proveedores con precios razonables, que sean acordes a la calidad del producto o servicio que ofrecen, y a los precios promedio del mercado.

Ítem relacionado Precio.	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, Aquiescente?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Partiendo de la base que el precio de este producto le pareciera aceptable, ¿Qué probabilidad habría que lo comprase?	/		/		/	

OBSERVACIONES:

4. **Factores Target:** Es el destinatario ideal para el cual está concebido un producto o el segmento del mercado al cual va dirigida una acción de marketing, (Público objetivo).

Ítem relacionado Factor Target.	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, Aquiescente?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿A través de qué medios de comunicación se informa usted sobre lanzamiento de este nuevo producto?	/		/		/	
¿Dónde le gustaría adquirir este producto?	/		/		/	
¿Si tuviera al alcance un empaque práctico de snack con un buen sabor y manteniendo los mismos beneficios del snack lo consumiría?		/		/		/

OBSERVACIONES:



## ANEXO N.º 2. ENCUESTA "FREE CHIPS" (VERSIÓN ESPAÑOL).

### NUEVO PRODUCTO, QUEREMOS CONOCERTE.

Porque queremos conocerte y saber de tus opiniones acerca del consumo de snack saludables, estamos realizando una encuesta para evaluar el lanzamiento de un nuevo producto: snack Free Chips elaborados a través del proceso liofilización. Le agradeceremos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

Sexo:	Masculino ( )	Femenino ( )
Edad:		

1. ¿Usted es consumidor de snack?
  - a. SI
  - b. NO
  
2. ¿Con que frecuencia consume snack o productos de comida rápida?
  - a. Nunca
  - b. Diario
  - c. Semanal
  
3. ¿En qué ocasiones consume más su snack?
  - a. Desayuno
  - b. Almuerzo
  - c. Cena
  
4. ¿Le gustaría encontrar en el mercado un snack más nutritivo y saludable?
  - a. Si
  - b. No
  
5. ¿Usted estaría dispuesto a pagar un poco más por un snack saludable?
  - a. Si
  - b. No
  
6. De las siguientes características seleccione la más importante para usted al momento de escoger algún producto de snack
  - a. Calidad
  - b. Precio
  - c. Sabor

- d. Marca
7. ¿Usted conoce la Arracacha o zanahoria blanca?
- Si
  - No
8. Si su respuesta en las dos preguntas anteriores es SI, ¿Estaría dispuesto a consumir el snack de arracacha, ya que según los estudios realizados puede ayudar a prevenir algunas enfermedades como la desnutrición debido a su alto contenido nutricional?
- Si
  - No
9. ¿Le gustaría consumir un producto liofilizado con sabor y textura idéntica los snack de papa?
- Si
  - No
10. ¿A través de qué medios de comunicación se informa usted sobre lanzamiento de este nuevo producto?
- Páginas web
  - Redes sociales
  - Tv y radio
  - Por recomendación de boca en boca
11. ¿Dónde le gustaría adquirir este producto?
- Súper mercados.
  - Bodegas
  - Establecimientos de comida rápida
12. ¿Si tuviera al alcance un empaque práctico de snack con un buen sabor y manteniendo los mismos beneficios del snack lo consumiría?
- Si
  - No

### ANEXO N.º 3. ENCUESTA "FREE CHIPS" (VERSIÓN INGLÉS).

#### NEW PRODUCT, WE WANT TO MEET YOU.

Because we want to meet you and know of your opinions about the consumption of healthy snacks, we are conducting a survey to assess the release of a new product: snacks Free Chips through the freeze-drying process. Please give us a minute of your time and answer the following questions:

Sex:	(Male)	(Female)
Age:		

1. Are you a consumer of snack?
  - a. If
  - b. Not
  
2. With that often consumes snack or fast food products?
  - a. Never
  - b. Daily
  - c. Weekly
  
3. What occasions consumed more your snack?
  - a. Breakfast
  - b. Lunch
  - c. Dinner
  
4. Would you like to find on the market a more nutritious and healthy snack?
  - a. Yes
  - b. Not
  
5. Would you be willing to pay a little more for a healthy snack?
  - a. Yes
  - b. Not
  
6. The following features select the most important to you when choosing a snack product
  - a. Quality

- b. Price
  - c. Flavor
  - d. Brand
7. Do you know Arracacha or white carrot?
- a. Yes
  - b. Not
8. If your answer in the above two questions is Yes, would you be willing to consume the snack of arracacha, since according to the studies carried out it may help prevent some diseases such as malnutrition due to its high nutritional content?
- a. Yes
  - b. Not
9. You would like to consume a lyophilized with taste and texture identical product the potato snack?
- a. Yes
  - b. Not
10. What media are informed you about this new product launch?
- a. Web pages
  - b. Social networks
  - c. TV and radio
  - d. By word of mouth recommendation
11. Where you like to purchase this product?
- a. Super markets.
  - b. Wineries
  - c. Fast food outlets
12. If had reach a practical package of snack with a good taste and keeping the same benefits of the snack would consume it?
- a. Yes
  - b. Not

ANEXO N.º 4: MATRIZ DE CONSISTENCIA.

MATRIZ DE CONSISTENCIA												
COHERENCIA P - O - H			OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN					
TÍTULO	PROBLEMA(S)	OBJETIVO(S)	VARIABLE(S)	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	POBLACIÓN	MUESTRA	TÉCNICAS DE ESTUDIO			
INTELIGENCIA COMERCIAL ORIENTADA A LA EXPORTACIÓN DE SNACK'S DE ARRACACHA A MERCADO DE SAN FRANCISCO - CALIFORNIA 2017.	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	INTELIGENCIA COMERCIAL	Bassat, L. (2011), Inteligencia Comercial se refiere al conjunto de acciones que realiza una empresa (organización) como un proceso de exploración y análisis de las variables indicativas del comportamiento actual y tendencia de la oferta, demanda, precio de productos/ servicio en mercados locales o globales	Oferta	Cantidad de productores Cantidad de productos	Unidad de Estudio: Consumidor del Condado de San Francisco - California 2017  Población: Dirigido a personas con capacidad de dar una opinión de compra, nuestra población a encuestar serán las personas de 18 a 60 años del Condado de San Francisco – California 2017.	El muestreo utilizado es probabilístico aleatorio simple en base a proporciones, porque se encuestó a las personas al azar del Condado de San Francisco a través de un sistema electrónico de internet.  Fórmula Utilizada: $n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{(N-1) + e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$ Dónde: N = 592 071 P = 0,5 Q = 0,5 Nivel de Confianza = 95%  Con un nivel de confianza del 95% y con un margen de error del 5% Z = 1,96      Y      e = 0,05  $n = \frac{(1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5) \cdot (592\,071)}{(0,05)^2 + (592\,071 - 1) + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)} = 155,87 = 394$	<b>Observación Estructurada:</b> Esta técnica consiste en la realización de una observación directa y sistemática a uno o varios trabajadores o procesos dentro de una organización. Esta clase de observación se aboca a lo cuantitativo y es la realizada a la hora de observar un problema que ha sido definido con claridad. Esta observación permite realizar un estudio preciso de los patrones que quieren medirse y observarse. La observación estructurada es la idónea a la hora de realizar investigaciones del tipo concluyente por que impone límites al investigador para incrementar tanto la objetividad como la precisión para obtener la información requerida. Esta observación generalmente se realiza basándose en una lista de control que permite registrar la frecuencia con la que se repite algún comportamiento, para luego clasificarlos y describirlos.			
		OBJETIVO ESPECÍFICOS			EXPORTACIÓN DE SNACKS	Figuerola, M (2008), se define como el envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales. Estos envíos se encuentran regulados por una serie de disposiciones legales y controles impositivos que actúan como marco contextual de las relaciones comerciales entre países.				Perfil del Producto	Adaptación del Producto	
	Determinar el mercado para exportar snacks utilizando herramientas de inteligencia comercial.	Propuesta de Valor										
	Identificar la oferta de snacks de arracacha liofilizados utilizando la inteligencia comercial como herramienta.	Distribución Física Internacional	Medio de Transporte									
	Identificar la demanda local de snacks de arracacha liofilizados en la ciudad de San Francisco – California		Canales de Distribución									
	Determinar el precio adecuado para el mercado de San Francisco – California en la categoría snacks liofilizado, utilizando la Inteligencia Comercial como herramienta.	Requisitos de Acceso	Aranceles									
	Elaborar un plan de negocio que demuestra la factibilidad de exportación de snacks de arracacha al mercado de San Francisco - California		Restricciones y Barreras de acceso									
			Envases, embalajes y etiquetas.									
	¿Cómo la aplicación de la inteligencia comercial es orientada a la exportación de snack de arracacha al mercado de San Francisco - California 2017?											<b>Revisión Digital:</b> Toda la información de páginas especializada en Inteligencia comercial y Exportación para medir las distintas dimensiones de inteligencia comercial que facilitó identificar las distintas unidades de estudio propuestas. Asimismo permitió tener una visión más amplia con respecto al mercado objetivo y en la toma de decisiones.  A continuación se detallan las herramientas de inteligencia comercial utilizadas como medio de información para definir las siguientes dimensiones.  <b>Encuesta:</b> Con la finalidad de obtener información primaria por parte de los consumidores del mercado de San Francisco – California y poder analizar con mayor profundidad dicho Target.

**ANEXO N.º 5. CUADRO CON INFORMACIÓN REFERENTE A LOS IMPUESTOS ESTATALES A  
LAS VENTAS POR ESTADO.**

ESTADO	Impuesto estatal de ventas (1 de enero, 2011)%	Impuesto estatal alimentos (adicional)%
Alabama	4	-
Alaska	-	-
Arizona	6,6	-
Arkansas	6	2
California	8,25	-
Colorado	2,9	-
Connecticut	6	-
Delaware	-	-
Florida	6	-
Georgia	4	-
Hawaii	4	-
Idaho	6	-
Illinois	6,25	1
Indiana	7	-
Iowa	6	-
Kansas	6,3	-
Kentucky	6	-
Louisiana	4	-
Maine	5	-
Maryland	6	-
Massachusetts	6,25	-
Michigan	6	-
Minnesota	6,875	-
Mississippi	7	-
Missouri	4,225	1,225

Fuente: Usitc.

**ANEXO N.º 6: PLANTILLA DE MACROSEGMENTACIÓN.**

<b>Variables</b>	<b>Atributos</b>	<b>Ponderación</b>
1	Valor de la Importaciones 2016 (Miles de USD)	1
2	Tasa de Crecimiento del Valor 2012- 2016 (%)	4
3	Renta Per Cápita (en USD)	5
4	Tamaño de la población	3
5	Exportaciones desde Perú (Miles de USD)	2
6	Aranceles para Perú	4

<b>PARTIDA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
2005999900	Las demás hortalizas preparadas o conservadas (Partida utilizada para la exportación de Snack´s de camote)

**PONDERACIÓN DEL 1 - 5**

Fuente: SUNAT

DATOS EN BRUTO							
N°	País	Valor de la Importaciones 2016 (Miles de USD)	Tasa de Crecimiento del Valor 2012- 2016 (%)	Renta Per Cápita (en USD)	Tamaño de la población	Exportaciones desde Perú (Miles de USD)	Aranceles para Perú
1	Japón	\$ 411,839.00	7	\$ 46,720.00	127,561,488.00	\$ 28.00	12,55%
2	Estados Unidos de América	\$ 399,261.00	12	\$ 49,965.00	313,914,048.00	\$ 117.17	0%
3	Alemania	\$ 271,452.00	9	\$ 41,514.00	81,889,840.00	\$ 2.47	0%
4	Francia	\$ 187,364.00	3	\$ 39,772.00	65,696,688.00	\$ 18.31	0%
5	Corea, República de	\$ 126,659.00	1	\$ 22,590.00	50,004,000.00		20%
6	España	\$ 108,501.00	7	\$ 29,195.00	46,217,960.00	\$ 69.86	0%
7	Reino Unido	\$ 105,977.00	8	\$ 38,514.00	63,227,528.00	\$ 639.00	0%
8	Bélgica	\$ 93,281.00	6	\$ 43,413.00	11,142,157.00	\$ 2.35	0%
9	Canadá	\$ 86,081.00	3	\$ 52,219.00	34,880,492.00	\$ 4.40	0%
10	Países Bajos (Holanda)	\$ 58,747.00	7	\$ 46,054.00	16,767,705.00	\$ 1.04	0%
11	Australia	\$ 47,890.00	6	\$ 67,036.00	22,683,600.00	\$ 2.67	5%
12	Italia	\$ 43,036.00	14	\$ 33,049.00	60,917,976.00	\$ 79.00	0%
13	Federación de Rusia	\$ 39,582.00	-2	\$ 14,037.00	143,532,992.00	\$ 52.00	11,25%
14	Suecia	\$ 36,398.00	2	\$ 55,245.00	9,516,617.00	\$ 154.00	0%
15	Austria	\$ 30,751.00	5	\$ 47,226.00	7,997,152.00	\$ 172.00	0%
16	Suiza	\$ 26,285.00	16	\$ 79,052.00	7,997,152.00	\$ 1,277.00	46,19%
17	Arabia Saudita	\$ 23,711.00	1	\$ 25,136.00	28,287,856.00	\$ 6.00	5%
18	Hong Kong (China)	\$ 17,526.00	14	\$ 36,796.00	7,155,000.00	\$ 2.00	0%
19	Dinamarca	\$ 17,336.00	5	\$ 56,210.00	5,590,478.00	\$ 296.00	0%
20	Polonia	\$ 14,697.00	0	\$ 12,708.00	38,542,736.00	\$ -	0%



FUENTE	TRADEMAP	TRADEMAP	CLASSORA.COM	CLASSORA.COM	TRADEMAP	MACMAP		
PONDERACIÓN								
N°	País	Valor de la Importaciones 2016 (Miles de USD)	Tasa de Crecimiento del Valor 2012- 2016 (%)	Renta Per Cápita (en USD)	Tamaño de la población	Exportaciones desde Perú (Miles de USD)	Aranceles para Perú	TOTAL DE EVALUACIÓN
		1	4	5	3	2	4	
1	Japón	5.00	2.19	2.96	2.03	0.11	1.00	38.84
2	Estados Unidos de América	4.85	3.75	3.16	5.00	0.46	5.00	71.57
3	Alemania	3.30	2.81	2.63	1.30	0.01	5.00	51.61
4	Francia	2.27	0.94	2.52	1.05	0.07	5.00	41.89
5	Corea, República de	1.54	0.31	1.43	0.80	0.00	0.00	12.32
6	España	1.32	2.19	1.85	0.74	0.27	5.00	42.06
7	Reino Unido	1.29	2.50	2.44	1.01	2.50	5.00	51.49
8	Bélgica	1.13	1.88	2.75	0.18	0.01	5.00	42.91
9	Canadá	1.05	0.94	3.30	0.56	0.02	5.00	43.01
10	Países Bajos (Holanda)	0.71	2.19	2.91	0.27	0.00	5.00	44.84
11	Australia	0.58	1.88	4.24	0.36	0.01	3.00	42.39
12	Italia	0.52	4.38	2.09	0.97	0.31	5.00	52.00
13	Federación de Rusia	0.48	-0.63	0.89	2.29	0.20	4.00	25.69
14	Suecia	0.44	0.63	3.49	0.15	0.60	5.00	42.07
15	Austria	0.37	1.56	2.99	0.13	0.67	5.00	43.29
16	Suiza	0.32	5.00	5.00	0.13	5.00	0.00	55.70
17	Arabia Saudita	0.29	0.31	1.59	0.45	0.02	3.00	22.89
18	Hong Kong (China)	0.21	4.38	2.33	0.11	0.01	5.00	49.71
19	Dinamarca	0.21	1.56	3.56	0.09	1.16	5.00	46.82
20	Polonia	0.18	0.00	0.80	0.61	0.00	5.00	26.04

MÁXIMA  
PUNTUACIÓN

MERCADOS  
PARA  
EXPORTAR  
SNACK DE

Fuente: Trademap

NOTA: se observa que la mayor puntuación es obtenida por el mercado estadounidense, indicando que es el mejor mercado para poder exportar los snack de arracacha.

## ANEXO N° 7. FORMATO VIGENTE DE CERTIFICADO DE ORIGEN PARA EXPORTAR A LOS ESTADOS UNIDOS

United States - Peru Trade Promotion Agreement CERTIFICATE OF ORIGIN (Instructions on reverse, according to US-Peru TPA Implementation Instructions)	Acuerdo de Promoción Comercial Perú - Estados Unidos CERTIFICADO DE ORIGEN (Instrucciones al reverso, según instrucciones para la implementación del APC Perú- EE.UU)	
1. Importer's legal name, address, telephone and e-mail: Razón social, dirección, teléfono y correo electrónico del importador	2. Exporter's legal name, address, telephone and e-mail: Razón social, dirección, teléfono y correo electrónico del exportador:	
3. Producer's legal name, address, telephone and e-mail: Razón social, dirección, teléfono y correo electrónico del productor:	4. Blanket Period: / Período que cubre: From: / Desde:  To: / Hasta:	
5. Description of good: / Descripción de la Mercancía:		
6. Tariff Classification: / Clasificación Arancelaria:		
7. Preference Criterion: / Criterio preferencial:		
8. Invoice Number: / Número de la Factura		
9. Country of Origin: / País de Origen		
<p>I certify that:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The information on this document is true and accurate and I assume the responsibility for proving such representations. I understand that I am liable for any false statements or material omissions made on or in connection with this document;</li> <li>• I agree to maintain, and present upon request, documentation necessary to support this certification, and to inform, in writing, all persons to whom the Certificate was given of any changes that could affect the accuracy or validity of this certification;</li> <li>• The goods originated in the territory of one or more of the Parties, and comply with the origin requirements specified for those goods in the United States-Peru Trade Promotion Agreement. There has been no further production or any other operation outside the territories of the parties, other than unloading, reloading, or any other operations necessary to preserve the good, and goods have remained under customs control;</li> <li>• This certification consists of _____ pages, including all attachments.</li> </ul>	<p>Yo certifico que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La información contenida en este documento es verdadera y exacta y me hago responsable de comprobar lo aquí declarado. Estoy consciente que soy responsable por cualquier declaración falsa u omisión hecha en o con relación al presente documento;</li> <li>• Me comprometo a conservar y presentar, en caso de ser requerido, los documentos necesarios que respalden el contenido de la presente certificación, así como a notificar por escrito a todas las personas a quienes entregue el presente certificado, de cualquier cambio que pudiera afectar la exactitud o validez del mismo;</li> <li>• Las mercancías son originarias del territorio de una o ambas Partes y cumplen con todos los requisitos de origen que les son aplicables conforme al Acuerdo de Promoción Comercial Perú-Estados Unidos. No ha habido otro procesamiento ulterior o ninguna otra operación fuera de los territorios de las Partes, con excepción de la descarga, recarga o cualquier otra operación necesaria para mantener la mercancía en buenas condiciones, y las mercancías han permanecido bajo control aduanero;</li> <li>• Esta certificación se compone de _____ hojas, incluyendo todos sus anexos.</li> </ul>	
Authorized Signature: / Firma autorizada:	Enterprise: / Empresa:	
Name: / Nombre:	Title: / Cargo:	
Date: / Fecha:	Telephone: / Teléfono:	Fax: / Fax:
11. Remarks: / Observaciones:		

Fuente: Siicex

**ANEXO N.º 8: COEFICIENTE DEL ALFA DE CRONBACH – FREE CHIPS.**

**TABLA DE VALORACIÓN.**

Valoración del Coeficiente del Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) (Landis y Koch, 1977)

Valoración de la concordancia según los valores del Coeficiente de Correlación Intraclase (CCI).	
Valor del CCI	Fuerza de la concordancia
>0,90	Muy buena
0,71-0,90	Buena
0,51-0,70	Moderada
0,31-0,50	Mediocre
<0,30	Mala o nula

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de cronbach	Nº de elementos

Estadística de total de elementos				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha corregido
Item 1	16,09	14,940	,492	,899
Item 2	14,83	12,388	,789	,881
Item 3	15,21	12,348	,741	,883
Item 4	16,11	15,494	,237	,905
Item 5	16,10	15,137	,428	,901
Item 6	15,53	10,198	,934	,872
Item 7	16,00	13,676	,778	,887
Item 8	15,82	12,769	,812	,881
Item 9	16,10	15,191	,407	,902
Item 10	14,86	10,929	,873	,875
Item 11	15,54	10,594	,896	,874
Item 12	16,11	15,429	,284	,904

Fuente: Alfa de Cronbach. Palma, 2017.