

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

“PROYECTO INVERSIÓN: EXPORTACIÓN DE
ARÁNDANOS FRESCOS AL ESTADO DE CALIFORNIA”

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniero Industrial.

Autores:

Bach. Maria Manoli Chia Chong

Bach. Lizeth Yolanda, Condor Córdova

Asesor:

Ing.Mg. Miriam Bravo Orellana

Lima - Perú

2018



DEDICATORIA

A nuestros padres que partieron y se encuentran en compañía de Dios, pero viven por siempre en nuestra memoria.

AGRADECIMIENTO

A nuestros familiares y amigos por su
apoyo en nuestro proyecto.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
TABLA DE CONTENIDO	4
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS	12
INDICE DE ECUACIONES	14
RESUMEN	15
ABSTRAC	16
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	17
1.1. Realidad problemática	17
1.2. Formulación del problema	18
1.3. Objetivos	18
1.3.1. Objetivo general	18
1.3.2. Obejtivo específico	18
1.4. Hipótesis	19
1.4.1. Hipótesis general	19
1.4.2. Hipótesis específicas	19
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	20
2.1. Tipo de investigación	20
2.2. Población y muestra (materiales, instrumentos y métodos)	20
2.3. Tecnicas e instrumentos de recolección y análidad de datos	20
2.4. Procedimiento	21
CAPÍTULO III: RESULTADOS	23
3.1. Entorno del proyecto	23
3.1.1. Entorno mundial del proyecto	23
3.1.2. Entorno nacional referente a la inversión	25
3.1.3. Condiciones de la economía para invertir	28
3.1.3.1. Condiciones económicas de Perú	28
3.1.3.2. Condiciones económicas de California	28
3.1.3.3. Condiciones políticas para invertir	29

3.2. El mercado	30
3.2.1. Enfoque de la idea de negocio	30
3.2.2. Características del segmento que se atenderá	30
3.2.3. Tendencias esperadas de la demanda del producto	30
3.2.4. Tendencias del mercado mundial sobre mi producto	31
3.2.5. Mi producto frente a la competencia	32
3.2.5.1. Ventajas comparativas	33
3.2.5.2. Ventajas competitivas	33
3.2.6. Análisis FODA de nuestro negocio	34
3.2.6.1. Análisis de oportunidades	34
3.2.6.2. Análisis de amenazas	34
3.2.6.3. Análisis de fortalezas	35
3.2.6.4. Análisis de debilidades	35
3.2.6.5. Análisis EFI (internos) – Matriz FODA	36
3.2.6.6. Análisis EFE (externos) – Matriz FODA	37
3.2.7. Objetivos estratégicos de mi empresa	40
3.2.7.1. Formación de los objetivos	41
3.2.7.2. Análisis de la empresa	41
3.2.8. Planes para el crecimiento de la empresa	41
3.2.9. Mejoras en el tiempo incluidas en el negocio	42
3.2.10. La demanda	42
3.2.10.1. Consumidores	42
3.2.10.2. Mercado potencial	43
3.2.10.3. Segmentación por edad	43
3.2.10.4. Segmentación por niveles socioeconómicos	44
3.2.10.5. Segmentación por distrito Estado:	44
3.2.10.6. Mercado real	44
3.2.10.7. Mercado efectivo	46
3.2.10.8. Mercado objetivo	46
3.3.10.9. Hábitos de consumo	47
3.2.11. La oferta en el mercado	47
3.2.11.1. Características de la competencia	47

3.2.11.2. La competencia y sus ventajas	47
3.2.11.3. Nuestros competidores	48
3.2.11.4. Competidores directos	49
3.2.11.5. Competidores indirectos	52
3.2.12. Estimación de la participación en el mercado y de ventas	53
3.2.12.1. Clientes estimados para atender en el primer año	55
3.3. Plan de marketing	57
3.3.1. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento	57
3.3.1.1. Estrategia de promoción y publicidad	59
3.3.1.2. Estrategia de distribución	59
3.3.1.3. Estrategia de precio	60
3.3.2. Características del producto	60
3.3.2.1. Producto	60
3.3.2.2. Etiquetas	62
3.3.2.3. Marca	64
3.3.2.4. Eslogan	65
3.3.2.5. Presentación del producto	66
3.3.3. Bondades o ventajas del producto	66
3.3.4. Política de precios	67
3.3.5. Lanzamiento de ventas del producto	68
3.3.6. Tácticas de ventas	69
3.3.7. Canales de comercialización	69
3.3.8. Estrategias de venta por canal atendido	70
3.3.9. Objetivos de ventas en el corto y mediano plazo	71
3.3.9.1. Corto plazo (1 año)	72
3.3.9.2. Mediano plazo (3 años)	72
3.3.9.3. Largo plazo (5 años)	73
3.3.9.4. Estrategias de crecimiento vertical	74
3.3.9.5. Estrategias de crecimiento horizontal	74
3.3.9.6. Extensión de marca	75
3.3.9.7. Extensión de línea	75
3.4. Plan de operaciones y producción	76

3.4.1.	Inicio de operaciones de la empresa	76
3.4.1.1.	Constitución de la empresa	76
3.4.1.2.	Certificaciones	77
3.4.1.3	Licencia de funcionamiento planta industrial	77
3.4.2.	Localización geográfica	81
3.4.3.	Ubicación de centro de gestión administrativa	83
3.4.4.	Características del centro de producción	83
3.4.5.	Plano de distribución de los intangibles	83
3.4.6.	Activos tangibles	84
3.4.6.1.	Infraestructura	85
3.4.6.2.	Características del terreno	86
3.4.6.3.	Equipamiento	86
3.4.6.4	Equipos de seguridad de local	87
3.4.6.5.	Maquinarias	87
3.4.6.6.	Equipos de cómputo	87
3.4.6.7.	Muebles	88
3.4.6.8.	Vehículos	88
3.4.6.9.	Herramientas	88
3.4.7.	Inversión en terrenos	89
3.4.7.1.	Inversión en construcción del local	90
3.4.7.2.	Inversión de herramientas	91
3.4.7.3.	Inversión activos – software	91
3.4.8.	Capital de trabajo	91
3.4.9.	Presupuesto de ingresos de venta	94
3.4.10.	Inversión en talento	94
3.4.11.	Perfil de personal	94
3.4.12.	Presupuesto de costos	96
3.4.13.	Costos de producción	97
3.4.13.1.	Costos directos	97
3.4.13.2.	Mano de obra directa	97
3.4.13.3.	Costos indirectos	98
3.4.13.4.	Mano de obra indirecta	98

3.4.13.5. Mantenimiento preventivo	99
3.4.13.6. Combustible	99
3.4.13.7. Herramientas	100
3.4.13.8. Servicios básicos	100
3.4.13.9. Gastos administrativos	101
3.4.13.10. Principales gastos administrativos	101
3.4.13.11. Sueldos del personal administrativo	102
3.4.13.12. Asesorías	102
3.4.13.13. Servicios generales	103
3.4.13.14. Servicios básicos	103
3.4.13.15. Gastos de distribución y venta	104
3.4.13.16. Servicio de transporte nacional e internacional	104
3.4.14. Depreciación anual	106
3.5. Evaluación financiera	107
3.5.1. Costo de oportunidad de capital para la inversión	108
3.5.1.1. Financiamiento bancario	108
3.5.2. Periodo de recuperación del capital	113
3.5.3. Flujo de efectivo proyectado	114
3.5.4. Valor actual neto (VAN)	115
3.5.5. Tasa interna de retorno (TIR)	116
3.5.6. Margen bruto y operativo	116
3.5.7. Análisis de escenarios	118
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	120
4.1. Discusión	107
4.2. Conclusiones	107
REFERENCIAS	122
ANEXOS	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º 3.1. Importadores mundiales de arándanos 2016	24
Tabla n.º 3.2. Evolución de las importaciones mundiales de arándanos frescos	24
Tabla n.º 3.3. Exportaciones no tradicionales con mayor crecimiento	27
Tabla n.º 3.4. Consumo per cápita y demanda en toneladas	31
Tabla n.º 3.5. Mi producto frente a la competencia	32
Tabla n.º 3.6. Matriz EFI	36
Tabla n.º 3.7. Matriz EFE	38
Tabla n.º 3.8. Calculo de la demanda	43
Tabla n.º 3.9. Niveles socio económicos del Estado de California	44
Tabla n.º 3.10. Respuesta de encuesta	45
Tabla n.º 3.11. Respuesta de encuesta	46
Tabla n.º 3.12. Empresas exportadoras de arándanos frescos	48
Tabla n.º 3.13. Participación en el mercado del Estado de California	54
Tabla n.º 3.14. Nuestra participacion en el mercado de California	54
Tabla n.º 3.15. Tiendas gourmet donde se comercializa el producto	56
Tabla n.º 3.16. Informacion nutricional (100gr.)	67
Tabla n.º 3.17. Ficha técnica del producto	62
Tabla n.º 3.18. Costo y gasto unitario año 1	67
Tabla n.º 3.19. Objetivo de venta a corto plazo	76
Tabla n.º 3.20. Objetivo de venta a mediano plazo	77
Tabla n.º 3.21. Objetivo de venta a largo plazo	73
Tabla n.º 3.22. Constitución de la empresa	76
Tabla n.º 3.23. Duración del certificado HCCP	77
Tabla n.º 3.24. Costo de certificación GLOBAL GAP	77
Tabla n.º 3.25. Tramite para el funcionamiento de la planta	78
Tabla n.º 3.26. Activos tangibles de la empresa	84
Tabla n.º 3.27. Principales equipos	86
Tabla n.º 3.28. Equipos relacionados al funcionamiento del local	86
Tabla n.º 3.29. Equipos de seguridad	87
Tabla n.º 3.30. Maquinarias para producción de arándanos	87

Tabla n.º 3.31. Equipos de computo para área administrativa	88
Tabla n.º 3.32. Muebles de oficina	88
Tabla n.º 3.33. Vehículos	88
Tabla n.º 3.34. Herramientas para planta	89
Tabla n.º 3.35. Inversión en terreno	89
Tabla n.º 3.36. Inversión de construcción de planta	90
Tabla n.º 3.37. Inversión de construcción de área administrativa	96
Tabla n.º 3.38. Activos fijo	97
Tabla n.º 3.39. Necesidades de pago	98
Tabla n.º 3.40. Poryección de los ingresos de la empresa	92
Tabla n.º 3.41. Presupuesto de ingreso el primer año	94
Tabla n.º 3.42. Salarios del personal equivalente a un año	94
Tabla n.º 3.43. Prestadores de servicio	96
Tabla n.º 3.44. Presupuesto de costos y gastos proyectados	96
Tabla n.º 3.45. Materiales directos (arándanos frescos)	97
Tabla n.º 3.46. Operarios de producción	98
Tabla n.º 3.47. Materiales indirectos de la producción (empaques)	98
Tabla n.º 3.48. Mano de obra indirecta	98
Tabla n.º 3.49. Mantenimiento preventivo de maquinas, equipos y vehículos	99
Tabla n.º 3.50. Combustibles	99
Tabla n.º 3.51. Herramientas	100
Tabla n.º 3.52. Servicios básicos	100
Tabla n.º 3.53. Gastos de constitución de la empresa	103
Tabla n.º 3.54. Licencia de funcionamiento de planta	104
Tabla n.º 3.55. Certificaciones para expotar	104
Tabla n.º 3.56. Sueldos del personal administrativo	105
Tabla n.º 3.57. Asesorías	105
Tabla n.º 3.58. Servicios generales	103
Tabla n.º 3.59. Servicios de oficina administrativa	106
Tabla n.º 3.60. Software	106
Tabla n.º 3.61. Equipos area administrativa	108
Tabla n.º 3.62. Comisión por venta y muestras	104

Tabla n.º 3.63. Agente de carga	105
Tabla n.º 3.64. Agenciamiento de Aduanas	105
Tabla n.º 3.65. Agente de carga nacional	105
Tabla n.º 3.66. Servicio de transporte Viru-Estado de California	105
Tabla n.º 3.67. Depreciación de los activos	105
Tabla n.º 3.68. Préstamo bancario	113
Tabla n.º 3.69. Estado de ganancias y pérdidas	114
Tabla n.º 3.70. Deuda patrimonio	115
Tabla n.º 3.71. Porcentaje de deuda y patrimonio	116
Tabla n.º 3.72. Calculamos el COK	117
Tabla n.º 3.73. Datos de la deuda	118
Tabla n.º 3.74. Tasa del costo de deuda	119
Tabla n.º 3.75. Costo promedio ponderado de capital	117
Tabla n.º 3.76. Periodo de recuperación del capital	118
Tabla n.º 3.77. Flujo de efectivo proyectado de la empresa	119
Tabla n.º 3.78. Vane y Vanf	118
Tabla n.º 3.79. Tire y Tirf	119
Tabla n.º 3.80. Margen bruto y operativo de la empresa	117
Tabla n.º 3.81. Análisis de escenario 1	118
Tabla n.º 3.82. Análisis de variación de van y tir	119
Tabla n.º 3.83. Análisis de escenario 2	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 3. 1. Evolución de las exportaciones de arándanos (2008-2017)	25
Figura n.º 3.2. Zonas potenciales de producción de arándanos	26
Figura n.º 3.3. Línea de tendencia de la demanda del Producto	31
Figura n.º 3.4. Matriz I – E	39
Figura n.º 3.5. Principios para objetivos	40
Figura n.º 3.6. Población por rangos de edad del Estado de California	44
Figura n.º 3.7. Porcentaje de participación en el mercado de los competidores nacionales	49
Figura n.º 3.8. Logotipo de Camposol S.A.	49
Figura n.º 3.9. Logotipo de marca para exportación	50
Figura n.º 3.10. Logotipo Hortifrut -Talsa	50
Figura n.º 3.11. Logotipo de Hass Perú	52
Figura n.º 3.12. Destino de la frambuesa peruana	53
Figura n.º 3.13. Ventaja estratégica	57
Figura n.º 3.14. Estrategia genérica de la empresa	58
Figura n.º 3.15. Estrategias de crecimiento	59
Figura n.º 3.16. Especie biloxi	60
Figura n.º 3.17. Etiqueta de prevención de enfermedades	63
Figura n.º 3.18. Información nutricional	64
Figura n.º 3.19. Marca del producto	65
Figura n.º 3.20. Presentación del producto 125 gr. y 360 gr.	66
Figura n.º 3.21. Factores que afectan a las decisiones de fijación de precio	67
Figura n.º 3.22. Diferencia de arándanos por calidad	68
Figura n.º 3.23. Canal de distribución internacional de nuestra empresa	69
Figura n.º 3.24. Canal de distribución indirecto	70
Figura n.º 3.25. Organigrama de la empresa	75
Figura n.º 3.26. Procesos productivos	79
Figura n.º 3.27. Mapa del valle del Viru	80

Figura n.º 3.28. Mapa de los berries en el Perú	81
Figura n.º 3.29. Distribución de los intangible	82
Figura n.º 3.30. Tendencia de las ventas de la empresa al 2023	93

ÍNDICE DE ECUACIONES

Fórmula para determinar la muestra	45
Fórmula para calcular el Costo de Oportunidad (COK)	107
Fórmula para calcular el WACC	111
Fórmula calcular el Costo Neto de la Deuda (PRI)	113
Fórmula para calcular el Valor Actual Neto (VAN)	115
Fórmula para calcular la Tasa Interna de Retorno (TIR)	116

RESUMEN

La exportación de arándanos frescos al país de los Estados Unidos principal importador del producto ha tenido un crecimiento favorable a partir del año 2010. El crecimiento del consumo se ha desarrollado a través de la tendencia existente del cuidado de la salud, considerando al mercado objetivo preocupado por informarse de los alimentos que ingiere. Actualmente, los países sudamericanos están exportando arándanos a nivel mundial. En el primer lugar en exportaciones tenemos a Chile. En el caso de Perú hasta el año 2016 las exportaciones alcanzaron las 28 toneladas de arándanos frescos. El presente proyecto se enfoca en la exportación de arándanos frescos al Estado de California utilizando un bróker como representante de ventas, realizándose el envío por vía marítima. La empresa estará ubicada en el Departamento de la Libertad, provincia de Viru por cercanía a los agricultores debido a encontrarse en esta provincia el 90% de los cultivos de arándanos en el país, el área corresponderá a 1000 m², por los fines de crecimiento a futuro. Así mismo el proyecto es considerado viable porque el valor obtenido al quinto año del proyecto traído al valor VANF financiero es de 6 517 478 millones de soles. El proyecto refleja ser viable en ambos escenarios siendo más rentable si invertimos capital propio y a la vez nos apoyamos de un préstamo bancario.

Palabras clave: Arándanos, exportaciones, viable, toneladas, agricultores, cultivos.

ABSTRACT

The export of fresh blueberries to the country of the United States main importer of the product has had a favorable growth from the year 2010. The growth of consumption has developed through the existing trend of health care, considering the target market concerned about learning about the food they eat. In the first place in exports we have Chile. In the case of Peru until 2016, exports reached 28 tons of fresh blueberries The present project focuses on the export of fresh blueberries to the State of California using a broker as a sales representative, performing he sent by sea. The company will be located in the Department of Liberty, province of Viru for its proximity to farmers because 90% of the blueberry crops in the country are located in this province, the area will correspond to 1000 m², for the purposes of future growth. Likewise, the project is considered viable because the value obtained in the fifth year of the project brought to the financial VANF value is 6, 517,478 million soles. The project reflects being viable in both scenarios being more profitable if we invest our own capital and at the same time we rely on a bank loan.

Keywords: Cranberries, exports, viable, tons, farmers, crops.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El Perú a partir del año 2010, se ha tenido un crecimiento favorable de las exportaciones de arándanos frescos a los Estados Unidos en la actualidad nuestro país ocupa el tercer lugar dentro de los exportadores del producto en Sudamérica. Agrodata Perú (2018) informo que las exportaciones peruanas de arándanos frescos al Estado de California se encuentran lideradas por las grandes empresas agroindustriales como; Camposol, Tal sa y Hortifrut – Tal sa juntas suman el 71 % de participación en el mercado participación, cabe precisar que las mencionadas empresas han consolidado sus operaciones desde los campos de producción hasta culminación de todos los procesos, directamente a través de sus plataformas comerciales y distribución internacional, cuentan con más de 10 años en el mercado de exportaciones de productos agrícolas. Gracias a la experiencia en el mercado sus principales clientes son las cadenas de súper mercados. El 23 % de participación en el mercado se encuentra cubierto por las medianas empresas como; Hass Perú, Blueberries Perú, Agrícola Cerro Prieto, Hf Berries Perú, Complejo Agroindustrial Berries, Exportadora Fruticola del Sur, Agroberries Perú, Agrovision Perú S.A.C. El 6% de las exportaciones corresponden a varias empresas nuevas dentro de las que se encuentran las pequeñas empresas.(Agrodata Perú, 2018)

Desde el año 2014 la Entidad Sierra y Selva exportadora a través de su programa “Perú Berries”, busca brindar asesorías a las pequeñas empresas para la exportación de berries categoría dentro de la cual se encuentran los arándanos pero, debido a su baja asignación de presupuesto no pueden llegar a asesorar a la mayoría de beneficiarios.

Debido a la falta de conocimiento del mercado existente por parte los pequeños empresarios no se arriesgan a invertir en el negocio de exportación de arándanos por considera no tener oportunidad de ingresar al mercado por encontrarse en desventaja con las grandes empresas agroindustriales.

Mediante el presente proyecto de inversión se busca conocer el mercado para generar el crecimiento de la participación en el mercado de las pequeñas exportaciones de arándanos frescos al Estado de California.

1.2. Formulación del problema

Como problema general nos planteamos la siguiente pregunta ¿De qué manera un proyecto de inversión puede aumentar la participación de la pequeña empresa en el mercado Internacional? y dentro de esta pregunta podemos encontrar problemas específicos que surgen de las siguientes preguntas:

- ¿De qué manera afecta a la pequeña empresa la mala elección de un segmento de mercado objetivo?
- ¿De qué manera el desconocimiento de la demanda afecta a la participación del mercado de las pequeñas empresas?
- ¿De qué manera la oferta del mercado afecta la participación de las pequeñas empresas?
- ¿De qué manera prescindir de un plan de marketing afecta a la participación en el mercado de las pequeñas empresas?
- ¿De qué manera realizar un plan de operación y de producción ayudara a las pequeñas empresas a aumentar su participación en el mercado?
- ¿Cómo se realiza la evaluación financiera del proyecto para medir su viabilidad y rentabilidad?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Demostrar como a partir de la realización de un proyecto de inversión las pequeñas empresas puede aumentar su participación en el mercado internacional

1.3.2. Objetivos específicos

- Dar a conocer la evaluación de mercado dirigido hacia la pequeña empresa.
- Dar a conocer las características de la demanda dirigida a las pequeñas empresas.
- Dar a conocer la oferta del mercado y sus ventajas.
- Dar a conocer las diversas estrategias de ingreso al mercado dirigidas a las pequeñas empresas.
- Dar a conocer el plan de operación y producción para el funcionamiento de la empresa.
- Realizar la evaluación financiera del proyecto de inversión para medir su viabilidad y rentabilidad.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

¿A través de un Proyecto de Inversión óptimo se fomenta la participación en el mercado Internacional de las pequeñas empresas?

1.4.2. Hipótesis específicas

- La elección de un segmento idóneo aumentara la participación en el mercado de las pequeñas empresas.
- El conocimiento de la demanda objetiva aumentara la participación en el mercado de las pequeñas empresas.
- Conocer la oferta del mercado aumentara la participación en el mercado de los pequeños empresarios.
- Realizar un plan de marketing aumentara la participación en el mercado de los pequeños empresarios.
- El Plan de Operación y producción de la empresa ayudará a cuantificar la inversión de una empresa del rubro.
- Los indicadores de rentabilidad demuestran que el proyecto es viable.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

En el presente proyecto de inversión el tipo de investigación realizada es descriptiva, ya que describe el comportamiento de una o más variables, en este caso las variables a estudiar, demanda, oferta, rentabilidad. Respecto a su naturaleza es una investigación aplicada en la cual el problema se encuentra establecido y es conocido por el investigador, utiliza la investigación para dar respuesta. Por su forma de abordaje es una investigación cuantitativa porque de forma estructurada se recopiló y analizaron datos obtenidos de diversas fuentes utilizando herramientas estadísticas y matemáticas para la obtención de resultados. (VERIEDUCA, 2015)/ (UNIR, 2011).

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

La población que se tomó en cuenta para el presente proyecto de inversión fue el Estado de California conformada por 39 540 millones de habitantes de los cuales se segmentó por edad como potenciales consumidores a la población de hombres y mujeres dentro del rango de 25 y 45 años como potenciales consumidores de los cuales se determinó como segmento objetivo los niveles socioeconómicos B y C correspondientes a 13 839 millones de habitantes utilizando la información para determinar la cantidad de encuestas a realizar con una población finita.

Banco Mundial (2017)/IDEXCAM (2016)/ICEX (2013)/Prom Perú (2017)

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Fuentes Primarias:

- **La encuesta:** Se realizó la técnica de la encuesta para obtener información general de 251 personas con la finalidad de conocer sus gustos, preferencias y lugares de consumo

Instrumento de recolección: Fue un cuestionario de seis preguntas cerradas y directas, instrumento mediante el cual se registra la información proveniente de los participantes de la encuesta.

- **Análisis de datos:** Se analizaron las preguntas del cuestionario, se tabularon los resultados, dando un peso porcentual a las respuestas obtenidas posteriormente se realizó las conclusiones. (Estadísticas.mat, 2015)

Fuentes secundarias:

- **Libros:**

Se utilizó como fuente bibliográfica a seis libros relacionados a fundamentos y estrategias de marketing que nos ayudó a determinar las estrategias de ingreso al mercado objetivo del proyecto, un libro de preparación y evaluación de proyectos nos proporciona el enfoque financiero, y matemático, una enciclopedia de un manual de Costos y gastos nos permitió definir los mencionados orientados a la producción.

- **Internet:** Se recopiló información de páginas web, referente a los perfiles del producto en el país de destino de la exportación, realidad nacional de los arándanos en el Perú, información publicada en los periódicos respecto a la demanda del producto y recopilación de información de tesis similares.

2.4. Procedimiento

El procedimiento efectuado en el siguiente proyecto es el siguiente:

Entorno del proyecto: Se realizó la investigación del comportamiento y evolución mundial de las importaciones de arándanos frescos desde el año 2008 al año 2017. Las condiciones para exportar el producto al Estado de California, las condiciones para invertir en el Perú y las facilidades existentes para el intercambio comercial entre ambos países.

El mercado: Se realizó el enfoque del negocio orientado a las pequeñas empresas, el reconocimiento del segmento objetivo a ser atendido posteriormente se desarrolló el análisis foda orientado al tamaño de la empresa, se determinó los objetivos y se identificaron las características de la demanda y los ofertantes del producto.

Plan de marketing: Se realizó el desarrollo de estrategias de ingreso y crecimiento al mercado orientadas a las pequeñas empresas así como el mix de marketing y los objetivos de ventas que se espera lograr con la aplicación de las citadas estrategias.

Plan de operaciones y producción: Se explican los requerimientos para la constitución de la empresa, los requerimientos exigidos para la operación en planta y exportación del producto al Estado de California, organigrama dirigido a las pequeñas empresas en el caso de encontrarse en el rubro de producción, proceso productivo de una empresa acopiadora. Se detallan los costos de producción.

Evaluación financiera: Se realizó una investigación profunda del flujo de fondos y de los riesgos, con el objeto de determinar un eventual rendimiento de la inversión realizada en el proyecto con el fin de conocer la rentabilidad económica, utilizando los principales indicadores como; Costo de oportunidad de capital (COK), Estado de ganancias y pérdidas, Costo promedio de capital (WACC), Periodo de recuperación de capital (PRI), flujo efectivo proyectado, Valor actual neto(VAN),Tasa de interés de retorno(TIR),Margen bruto de operatividad (EBIT y EBITDA) y Análisis de los escenarios.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1 Entorno del proyecto

El presente proyecto de inversión para la exportación de arándanos frescos (blueberries) al Estado de California en el país de Estados Unidos. Se considera viable por ser una fruta de alta demanda en el mercado estadounidense por su alto nivel nutricional (antioxidantes y vitaminas), que desde hace aproximadamente 10 años ya se cultiva en el Perú, logrando acondicionarse al suelo peruano por la diversidad climática existente, y el Tratado de Libre Comercio Perú- Estados Unidos vigente desde el 01 de febrero del 2009, vigente a la fecha donde se afirma el ingreso con arancel 0 de los productos agroindustriales como es el arándano, cumpliendo las normativas fitosanitarias y legales del país de destino.

3.1.1 Entorno mundial en referencia al proyecto

El arándano se ha convertido en el berry o fruto del bosque de moda. En los últimos años, su consumo ha crecido exponencialmente en el mundo. Los principales países productores tiene éxito en las exportaciones del producto ya existen procesos de tecnificación y profesionalidad para la mejora de la producción y la rentabilidad. La meta de los productores y exportadores de arándanos es abastecer la demanda mundial e introducirse en los mercados nuevos emergentes como China, India y Emiratos Árabes.

Tabla n.º 3.1. Importadores mundiales de arándanos 2016 (en miles de dólares)

Importadores	Indicadores			
	Valor de Importación 2016 (millones de US\$)	% Participación	Cantidad de Importación 2016 (TN)	valor Unitario US\$ TN)
Mundial	2 507 880	100	430 948	5,819
Estados Unidos	982 878	39,2	211 777	4,644
Reino Unido	338 772	13,5	42 993	7,880
Holanda	204 444	8,2	23 873	8,564
Canadá	190 253	7,6	44 871	4,240
Alemania	145 705	5,9	18 771	7,869
China	78 425	3,1	8 734	8,979
España	61 170	2,3	9 200	6,649
Hong Kong, China	49 746	2,0	7 230	6,880

Fuente: Trade Map.org (2016)

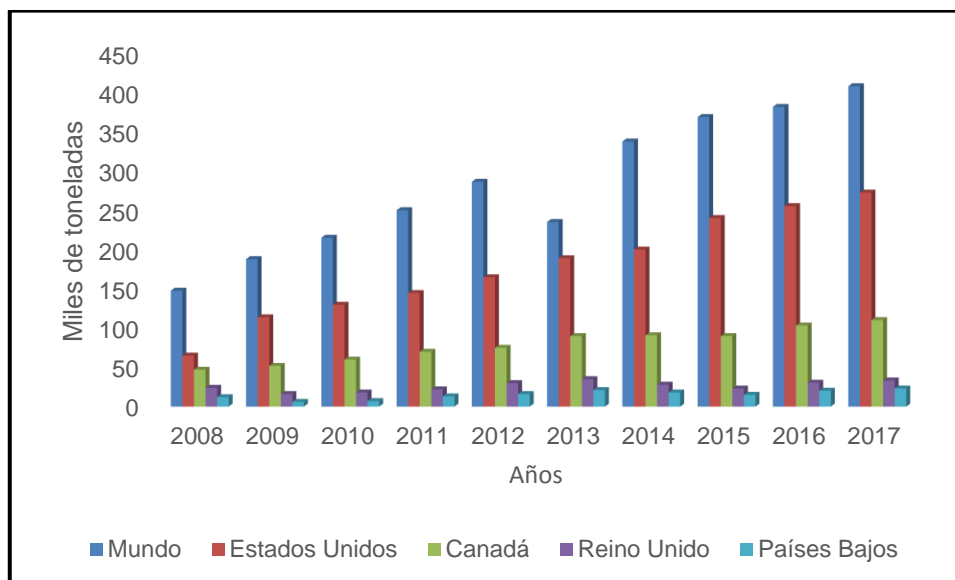
Los países importadores que demandan mayor consumo de arándanos son; Estados Unidos con el 39.2% de participación en el mercado mundial seguido por Reino Unido con el 13.5% de participación, Holanda con 8.2% y Canadá con 7,6%.

Tabla n.º 3.2. Evolución de las importaciones mundiales de arándanos frescos en miles de toneladas

	Mundo	Estados Unidos	Canadá	Reino Unido	Países Bajos
2008	148	65	47	24	12
2009	188	114	52	16	6
2010	215	130	60	18	7
2011	250	145	70	22	13
2012	286	165	75	30	16
2013	235	189	90	35	21
2014	337	200	91	28	18
2015	368	240	90	23	15
2016	381	255	104	31	20
2017	407	272	110	33	23

Fuente: ITC – Trade Map (2017)

Figura n.º 3. 1. Evolución de las exportaciones de arándanos en miles de toneladas (2008-2017)



Fuente: Elaboración del equipo

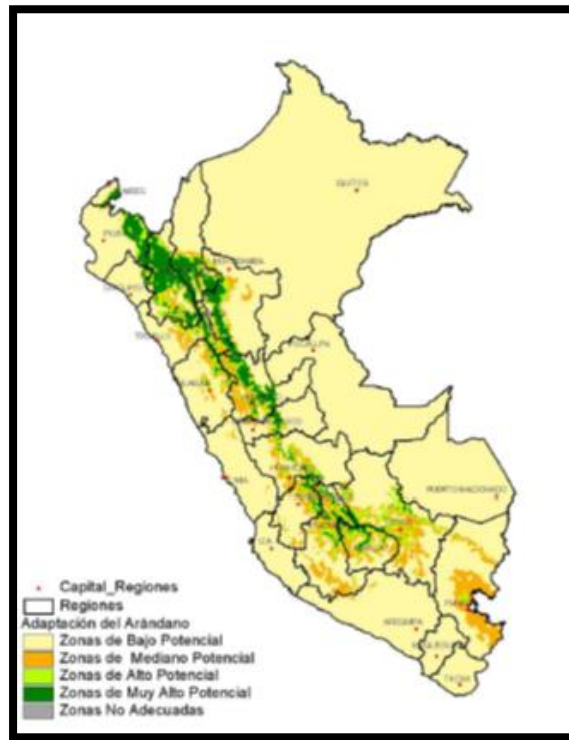
En la evolución de los principales países de importadores de arándanos frescos tenemos en primer lugar a los Estados Unidos, seguido por Canadá, Reino Unido y Países Bajos.

3.1.2 Entorno nacional en referencia a la inversión

En el Perú se realizaron estudios y experimentos hace menos de 10 años, realizando la zonificación agraria para el cultivo de arándanos. La primera plantación tiene registro en Arequipa año 2008. Actualmente, actualmente la mayor parte de cultivos se encuentran en la región la Libertad con aproximadamente el 90% de la producción del país, seguida por Ancash, Arequipa y Cajamarca, Ica, Lima y la Lambayeque. La evolución de la producción nacional durante los años 2012 al 2016, se estima en un 144,5%. La super fruta como es conocido el arándano azul (blueberrie) ha logrado adaptarse al suelo peruano por la diversidad climática existente siendo una ventaja frente a otros países respecto a la producción, motivo por el cual se ha hecho posible la exportación de un producto de calidad que cumpla con las expectativas del consumidor en el extranjero.

Por otra parte actualmente, se encuentra vigente el acuerdo comercial (TLC) Perú – Estados Unidos donde se eliminan las barreras arancelarias consolidando el ingreso de los productos agroalimentarios dentro de los que se encuentra el producto (arándanos frescos), motivo por el cual facilita las exportaciones pero se tiene que cumplir con las normas impuestas por el país de destino.

Figura n.º 3.2. Zonas potenciales de producción de arándanos



Fuente: Minagri (2017)

Tabla n.º 3.1. Exportaciones no tradicionales con mayor crecimiento en millones de dólares

Años	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Arándanos	0	0	17	30	97	243	361
Cemento Portland	7	18	20	29	33	36	34
Quinoa	25	32	79	196	145	104	123
Granadas frescas	11	14	16	25	31	39	154
Tangelo	24	25	46	51	52	83	107
Cacao en grano	63	65	84	152	183	184	132
Palta fresca	161	136	184	304	306	397	558
Banano orgánico	65	82	89	119	145	152	173
Uvas frescas	288	366	443	643	709	661	651
Etanol	33	89	99	61	52	74	93
Colas de langostinos sin caparazón (congeladas)	15	20	20	28	34	32	42
Mangos frescos	115	117	133	138	196	201	192
Alimentos para camarones	94	112	109	141	133	160	225
Langostinos enteros congelados	19	20	26	25	31	30	42
Colas de langostinos con caparazón (congeladas)	58	53	83	109	79	92	122
Nueces de brasil peladas	28	22	29	31	34	40	47
Espárragos frescos	294	343	414	385	421	422	409
Soda cáustica	27	29	22	26	31	38	40
Mandarinas frescas	40	52	43	60	60	52	88
Fosfato de calcio sin moler	236	433	413	314	347	300	207

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT, 2017)

En la tabla n.º 3.3. Se puede observar que dentro de las exportaciones no tradicionales los arándanos han tenido un crecimiento considerable desde el año 2013.

3.1.3 Condiciones de la economía para invertir

Desde los años noventa es darle la confianza al inversionista nacional y extranjero en el país se respeta la inversión privada, como motor para la creación de empleos y permitan la reducción de la pobreza.

3.1.3.1 Condiciones económicas del Perú

El crecimiento económico del Perú se mantiene alrededor de 3% del Producto Bruto Interno (PBI), según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDPE) de la Cámara de Comercio de Lima, afectado por el ambiente político que se vivió en el país, siendo la cifra un punto porcentual menor a lo previsto por el último informe de perspectivas económicas emitido por el Fondo Monetario (FMI), proyectado para el presente año y del propio Banco Central de Reservas.

El dinamismo del país se debió al aumento de las exportaciones en los sectores de hidrocarburos, minería, y en el sector agroindustrial.

Cabe destacar que hace un año La Alianza del Pacífico realizó envíos de USD \$557 mil millones, lo que la ubicó en el sexto lugar en exportaciones totales a nivel global, por debajo de la Unión Europea (USD \$5.898 mil millones), China (USD \$2.270 mil millones), Estados Unidos (USD \$1.547 mil millones), Japón (USD \$698 millones) y Corea del Sur (USD \$574 millones).

3.1.3.2 Condiciones Económicas del Estado de California

De acuerdo a la estimación del Producto Interno Bruto (PBI) hecha por el Gobierno Federal del Estado de California informo que han superado en riqueza a Reino Unido tras su crecimiento en 127 000 millones en el año 2017, alcanzando un PBI DE 2,75 billones de dólares. La economía de California representa el doble de la economía de España.

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) informo que la industria peruana de alimentos se ha consolidado en la costa oeste de Estados Unidos, como resultados de los 10 años de trabajo de la Oficina

Comercial del Perú en Los Ángeles (OCEX Los Ángeles). Se destacan las exportaciones de productos agrícolas peruanos como; Las paltas, arándanos, uvas, cítricos, cebollas, mangos y bananos frescos orgánicos.

3.1.3.3 Condiciones políticas para invertir

Actualmente se encuentra vigente un Acuerdo de Promoción Comercial Perú – Estados Unidos. En virtud de este Tratado de Libre Comercio, vigente desde el 01 de febrero de 2009. Estados Unidos ofrece una desgravación total – en un plazo de 0 a 17 años – del 99,5% de sus líneas arancelarias. La oferta de desgravación de EEUU incluye el 100% de las importaciones norteamericanas de bienes industriales no textiles desde Perú, las cuales se encuentran liberadas desde la puesta en marcha del acuerdo. Además, con el TLC se logró el ingreso libre de aranceles para la totalidad de nuestras exportaciones agrícolas. Para mayor información sobre el Acuerdo de Promoción Comercial Perú – EEUU. Según el Departamento de Inteligencia de Mercados (Prom Perú, 2016) gravación total – en un plazo de 0 a 17 años – del 99,5% de sus líneas arancelarias. La oferta de desgravación de EEUU incluye el 100% de las importaciones norteamericanas de bienes industriales no textiles desde Perú, las cuales se encuentran liberadas desde la puesta en marcha del acuerdo. Además, con el TLC se logró el ingreso libre de aranceles para la totalidad de nuestras exportaciones agrícolas. Para mayor información sobre el Acuerdo de Promoción Comercial Perú – EEUU. Según el Departamento de Inteligencia de Mercados (Prom Perú, 2016).

El gobierno a través de su organismo público descentralizado Sierra y Selva Exportadora en el marco de su Programa Perú Berries, apuesta por la promoción del mencionado producto articulando las actividades y recursos del sector público y/o privado destinado a impulsar la actividad económica de las zonas rurales de sierra y selva, a fin de lograr el acceso de los pequeños productores a los mercados de manera sostenible y competitiva, contribuyendo a la reducción de la pobreza

La viabilidad legal del proyecto por parte de ambas legislaciones (Perú – Estados Unidos), no impiden la realización del mismo. Existen Entidades encargadas de hacer cumplir las normas tributarias y fitosanitarias para el ingreso y salida de los productos agroindustriales

3.2 EL MERCADO

3.2.1 Enfoque de la idea de negocio

El proyecto de inversión estará enfocado en la exportación de arándanos fresco empacados con destino al Estado de California . El proceso de producción abarca desde acopiar la fruta de los proveedores hasta él envió al puerto del Callao. Se llegara al mercado del Estado de California – Estados Unidos, mediante un bróker que realice los contratos de las ventas con distribuidores minoristas (tiendas gourmet). El presente proyecto no se dirige al mercado nacional peruano debido al bajo consumo de frutas existente por parte de la población.

3.2.2 Características del segmento que se atenderá

Los segmentos socioeconómicos los que se dirige el presente proyecto son B y C del Estado de California, cabe precisar que es el Estado considerado el "Golden State".

- **Nivel Socioeconómico B:** Disfrutan del segundo nivel socioeconómico más alto nivel de bienestar del Estado de California, viven cuatro o más que el promedio de habitantes, ganan casi el doble de ingresos de la clase C, tienen viviendas propias, vehículos propios por persona cuentan con títulos universitarios y con posgrados, cuidan su salud, evitan la comida chatarra como medida de prevención contra la obesidad y las enfermedades aleatorias.
- **Nivel Socioeconómico C:** Son considerados la clase media del Estado, tienen ingresos aproximados de \$ 72.483 al año, cuentan con vehículo propio por persona mayor de 16 años, el 45% de ellos son profesionales otra parte tienen negocios independientes o trabajos estables, cuentan con viviendas propias (departamentos) que aún se encuentran pagando mediante crédito hipotecario. Tratan de cuidar su salud, evitan la comida chatarra como medida de prevención contra la obesidad y las enfermedades aleatorias.

3.2.3 Tendencias esperadas de la demanda del producto

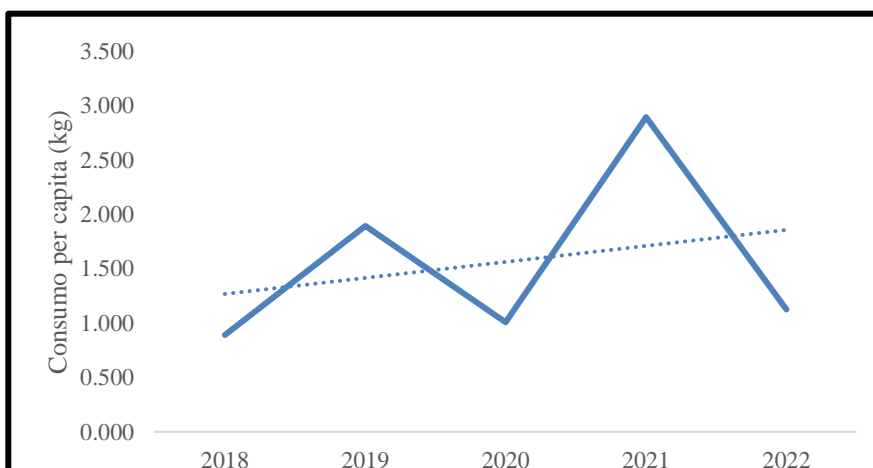
El presente proyecto está dirigido a la exportación de arándanos al Estado de California en la etapa introductoria de nuestro producto al mercado de los Estados Unidos, en la siguiente tabla se puede apreciar que la tendencia de la demanda del producto (arándanos frescos) ha ido en aumento, motivado por el interés del consumidor por preocupación por la salud y la necesidad de consumo de productos que la conserven. Se espera que el consumo per cápita del producto siga en aumento para garantizar la demanda de nuestro producto exportable.

Tabla n.º 3.4. Consumo per cápita y demanda en toneladas.

Año	Población	Consumo per cápita (kg)	Demanda (Tn)
2013	38 335	0,558	21 241
2014	38 680	0,625	23 918
2015	38 994	0,707	27 250
2016	39 250	0,798	31 003
2017	39 540	0,897	36 839

Fuente: Díaz Ochoa (2017)/ Banco Mundial/ Trade Map (2017)/USAD (2017)

Figura n.º 3.3. Línea de tendencia de la demanda del producto



Fuente: Elaboración del equipo

Consumidor en los productos naturales, esperando que el consumo per cápita de los rangos de años del 2018 al 2021 oscile entre 0,89 y 2.894 kg

3.2.4 Tendencias del mercado mundial sobre mi producto

Según, (EPBAJ - Embajada Argentina ante el Reino de los Países Bajos - Promoción Comercial) el consumo mundial de los arándanos azules (blueberries), registra un aumento creciente por el interés que ha generado el cuidado de la salud, debido al aumento de enfermedades como; La Obesidad, Diabetes etc.

El mercado mundial ha puesto interés en la fruta por ser un alimento funcional con excelentes propiedades nutritivas, terapéuticas y medicinales. El consumo de los alimentos considerados "súper alimentos", están despertando el interés de consumo formando cada vez más parte de la alimentación diaria, siendo versátil debido a que no solo pueden ser consumidos como fruta fresca sino también como fruta seca extractos, alimentos procesados (helados, postres, dulces), jugos y bebidas, aceites.

3.2.5 Mi producto frente a la competencia

Tabla n°. 3.5. Mi producto frente a la competencia

Healthy Berries	La competencia
Las presentaciones del producto son de 125 gr y 360 gr.	La presentaciones de sus productos son desde 125 gr hasta 680 gr
El producto se venderá en las tiendas gourmet dentro del Estado de California	El producto se vende mayormente en las cadenas de supermercados de los Estados más importantes de Estados Unidos
La tiendas gourmet no solicitan una considerable reconocimiento de merma al no realizar la comprar a gran escala.	Las cadenas de supermercados al comprar el producto a grandes cantidades solicitan a las empresas exportadoras el reconocimiento de la merma entre (3% y 6%) del total de mercadería adquirida.
Utilizamos una representante internacional (bróker), para la comercialización de producto en el Estado de California.	Cuentan con su propia plataforma comercial para la exportación de su producto y comercialización en el país de destino.
Acopiamos el producto de primera calidad, seleccionamos, limpiamos, envasamos y exportamos al Estado de California y comercializamos a través de un bróker.	Realizan sus operaciones desde los campos de producción hasta culminar todos los procesos, directamente a través de su plataforma comercial y distribución internacionales.
El pago por el servicio del intermediario esta entre el 6% y 10% de la mercadería vendida	Los gastos de comercialización y distribución en el país de destino son mucho mayores al 10% de las ventas totales del producto.
El producto busca un mercado de alta segmentación motivo por el cual da valor agregado al producto, a través de su envase y etiquetado con información adicional al consumidor	Las empresa se rigen solo en cumplir las exigencias de la información exigida para la comercialización en el país de destino

Fuente: Elaboración del equipo

3.2.5.1 Ventajas comparativas

- ✓ Nuestro producto (arándanos frescos), al estar dirigido a un mercado minorista como las tiendas gourmet que adquiere producto de primera calidad y con valor agregado para ofrecerlos a su clientela selecta.
- ✓ Al utilizar un bróker como intermediario en el mercado internacional para la comercialización al inicio de nuestras operaciones es beneficioso porque no podríamos asumir los costos de la comercialización directa que supera el 10% de las ventas del producto.
- ✓ Al ingresar a un mercado exclusivo como las tiendas gourmet que compra a menor escala que las cadenas de supermercados el reconocimiento de merma es menor al 3% de la mercadería vendida.

3.2.5.2 Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas de nuestro producto se basará en enfocarnos en los puntos que no han sido tocados por la competencia, aprovecharemos el interés del público estadounidense en leer la información nutricional del producto y la tendencia mundial al cuidado de la salud, a través de la prevención.

- ✓ El producto que exportaremos tiene alta demanda en el mercado norteamericano motivo por el cual se tomó la decisión de optar por una marca que diferencia al producto "HEALTHY BERRIES", los competidores exportan arándanos fresco con marcas alusivas a sus empresas o fusiones entre ellas. Con la finalidad de quedar en la mente del consumidor como un producto saludable escogimos el nombre de la marca.
- ✓ El producto aparte del envase y rotulado con las especificaciones nutricionales tendrá otro rotulado con algunas de las enfermedades que previene el consumo de arándanos frescos. Cabe precisar que por cada cierto lote del producto la información variará.

3.2.6 Análisis FODA de nuestro negocio

Se realizara la evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto se le conoce como FODA es una forma de conocer los ambientes internos y externos que emplearemos más adelante en el marketing.

3.2.6.1 Análisis de oportunidades

Se identificara las oportunidades que ofrece el entorno externo a la empresa como; El sector político, el clima, tratados o acuerdos etc.

- ✓ Tratado de libre comercio (TLC) acuerdo de promoción comercial Perú – Estados Unidos vigente desde el 01 de febrero del 2009 donde se estipula el arancel 0 de nuestras exportaciones agrícolas.
- ✓ Las condiciones del suelo peruano y la diversidad del clima, permite la siembra de los arándanos los 12 meses del año que nos facilita la adquisición del producto a los agricultores.
- ✓ La baja producción de arándanos en los países europeos que ofrecen un producto de primera calidad y una excelente presentación.
- ✓ El gobierno a través de su organismo público Sierra y Selva Exportadora en el marco de su programa Perú Berries, apuesta por la promoción internacional de los berries categoría donde se encuentran los arándanos.

3.2.6.2 Análisis de amenazas

Se analizará las variables externas que pueden afectar a la empresa que es necesario conocerlas para hacerles frente y minimizar en cuanto nos pueda afectar.

- ✓ Incertidumbre en el ambiente político del país que crea inestabilidad de la inversión de la empresa exportadora.
- ✓ Aparición de plagas y enfermedades no controlables debido a la diversidad del clima del país que puedan afectar la calidad del producto ofrecido por nuestros proveedores.
- ✓ La fusión de empresas transnacionales chilenas con empresas locales para la exportación de arándanos frescos, aportando toda su tecnología de avanzada para lograr un producto de primera calidad a mayor escala, aportando su red internacional de comercialización en los Estados Unidos.
- ✓ Las manifestaciones de la sociedad civil que podrían ocurrir en las zonas de cultivos del producto (bloqueo de carreteras).que pueden

contribuir con no poder movilizar el producto a tiempo al terminal marítimo, para cumplir con los

- ✓ Pedidos pactados por el bróker.
- ✓ Posible desaparición del programa Sierra y Selva Exportadora que impulsa y brinda apoyo a los pequeños exportadores nacionales como; ejecución de planes de negocios, promoción de los berries en el extranjero

3.2.6.3 Análisis de fortalezas

Se analizara el factor interno de la empresa todo lo que posee para poder hacer frente a los factores externos que amenazan el desarrollo o continuidad de la misma.

- ✓ Contar con los proveedores idóneos que garantizan la calidad de la fruta.
- ✓ Contar con un minucioso proceso de selección de la fruta, que garantice la calidad de producto al mercado que nos dirigimos.
- ✓ Contar con contactos dedicados a representar comercialmente a las empresas exportadoras peruanas.
- ✓ Etiqueta del producto con las especificación de las enfermedades que se pueden
- ✓ prevenir con el consumo de arándanos para darle valor agregado al producto.
- ✓ Contar con las certificaciones exigidas por las entidades nacionales e internacionales para la salida e ingreso de producto.

3.2.6.4 Análisis de debilidades

Se analizara los factores críticos o negativos que debemos reducir o eliminar para garantizar la estabilidad de la empresa.

- ✓ Falta de experiencia en el mercado de exportaciones de productos agrícolas que nos pone en desventaja frente a nuestros competidores
- ✓ No poder negociar directamente con nuestros distribuidores (canal indirecto) del producto.
- ✓ Poca capacidad de producción del producto para ingresar a los mercados mayoristas (Cadenas de supermercados y súper mercados independiente), para cubrir la cuota entre el 3% y 6% de pedido total, relacionado al reconocimiento de merma exigido por los mayoristas.

3.2.6.5 Análisis EFI (internos) – Matriz FODA

Se analizarán los factores internos del proyecto (fortalezas y debilidades), ya determinadas, y en donde tendrán un peso en % para cada factor, así como un puntaje para cada nivel ponderado según se considera la importancia. La ponderación general nos dará la suma del valor final para el análisis posterior a ser cruzado con el análisis EFE.

Tabla n.º 3.6. Matriz EFI

Factores internos	Peso	Puntaje	Ponderación
Fortalezas			
Contar con los proveedores idóneos para garantizar la calidad del producto.	16%	4	0,64
Contar con un minucioso proceso de selección de la fruta, que garantice la calidad de producto al mercado que nos dirigimos.	14%	4	0,56
Contar con contactos dedicados a representar comercialmente a las empresas exportadoras peruanas.	13%	3	0,39
Etiqueta del producto con las especificación de las enfermedades que se pueden prevenir con el consumo de arándanos para darle valor agregado al producto.	12%	3	0,36
Contar con las certificaciones exigidas por las entidades nacionales e internacionales para la salida e ingreso de producto.	11%	3	0,33
Debilidades			
Falta de experiencia en el mercado de exportaciones de productos agrícolas que nos pone en desventaja frente a nuestros competidores.	13%	1	0,13
No poder negociar directamente con nuestros distribuidores (canal indirecto) del producto.	11%	2	0,22
Poca capacidad de producción del producto para ingresar a los mercados mayoristas (Cadenas de supermercados y súper mercados independiente), para cubrir la cuota entre el 3% y 6% de pedido total, relacionado al reconocimiento de merma exigido por los mayoristas.	10%	2	0,20
Total	100%		2,83

Fuente: Elaboración del equipo

3.2.6.6 Análisis EFE (externos) – Matriz FODA

Se analizarán los factores externos del proyecto (oportunidades y amenazas) determinadas anteriormente, se dará un peso porcentual a cada factor, así como un valor para cada nivel ponderado según la relevancia. La multiplicación del peso por el puntaje nos dará la ponderación de los factores, después del total de se realizara el cruce con la matriz EFI

Tabla n.º 3.7. Matriz EFE.

Factores Externos	Peso	Puntaje	Ponderación
Oportunidades			
Tratado de libre comercio (TLC) acuerdo de promoción comercial Perú – Estados Unidos vigente desde el 01 de febrero del 2009 donde se estipula el arancel 0 de nuestras exportaciones agrícolas	18%	4	0,72
Las condiciones del suelo peruano y la diversidad del clima, permite la siembra de los arándanos los 12 meses del año que nos facilita la adquisición del producto a los agricultores.	16%	4	0,64
La baja producción de arándanos en los países europeos que ofrecen un producto de primera calidad y una excelente presentación	14%	3	0,42
El gobierno a través de su organismo público Sierra y Selva Exportadora en el marco de su programa Perú Berries, apuesta por la promoción internacional de los berries categoría donde se encuentran los arándanos	12%	3	0,36
Amenazas			
Incertidumbre en el ambiente político del país que crea inestabilidad de la inversión de la empresa exportadora.	10%	2	0,20
Aparición de plagas y enfermedades no controlables debido a la diversidad del clima del país que puedan afectar la calidad del producto ofrecido por nuestros proveedores.	9%	2	0,18
La fusión de empresas transnacionales chilenas con empresas locales para la exportación de arándanos frescos, aportando toda su tecnología de avanzada para lograr un producto de primera calidad a mayor escala, aportando su red internacional de comercialización en los Estados Unidos.	8%	1	0,08
Las manifestaciones de la sociedad civil que podrían ocurrir en las zonas de cultivos del producto (bloqueo de carreteras).que pueden contribuir con no poder movilizar el producto a tiempo al terminal marítimo, para cumplir con los pedidos pactados por el bróker,	7%	1	0,07
Posible desaparición del programa Sierra y Selva Exportadora que impulsa y brinda apoyo a los pequeños exportadores nacionales como; ejecución de planes de negocios, promoción de los berries en el extranjero.	6%	1	0,06
Total	100%		2,65

Fuente: Elaboración del equipo

Los índices contenidos en las matrices anteriores (EFI y EFE), se grafican en la matriz interna y externa la cual contiene 9 cuadrantes

El cruce de las ponderaciones de los factores internos corresponde a (2,83) y los factores externos a (2,65), tenemos como resultado que debemos dar énfasis al cuadrante V indica que de llevarse a cabo el proyecto la empresa se puede mantenerse en el mercado, deberá crear estrategias que le permitan llegar a tener una posición fuerte.

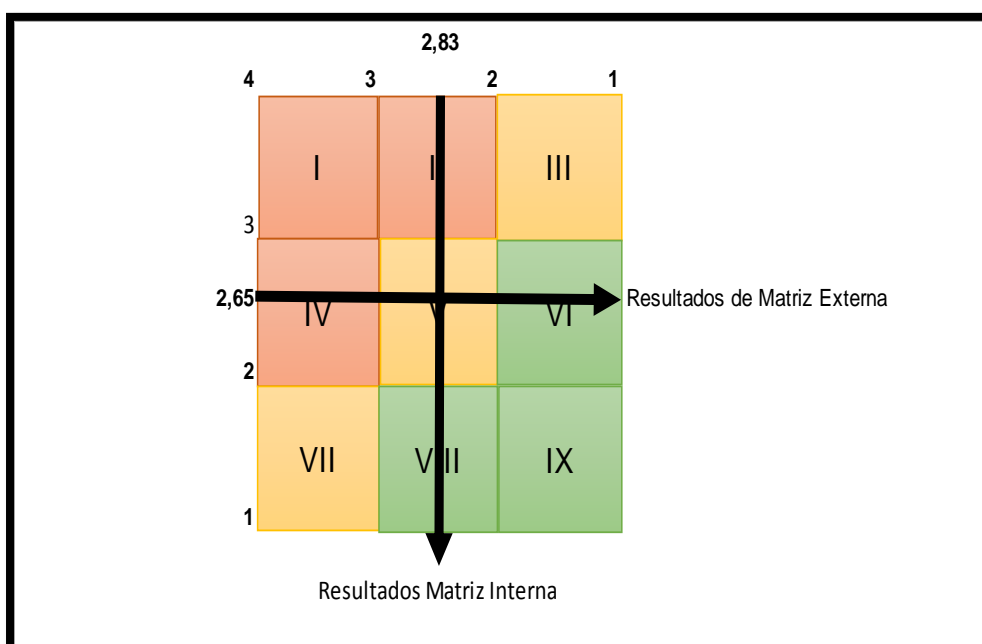
Tanto en el eje (matriz externa), como en el eje (matriz interna)

Los valores de 1,0 a 1,99 representan una posición interna débil.

Una puntuación de 2,0 a 2,99 se considera la media.

Unos resultados entre de 3,0 a 4,0 representan una posición fuerte.

Figura n.º 3.4. Matriz I – E

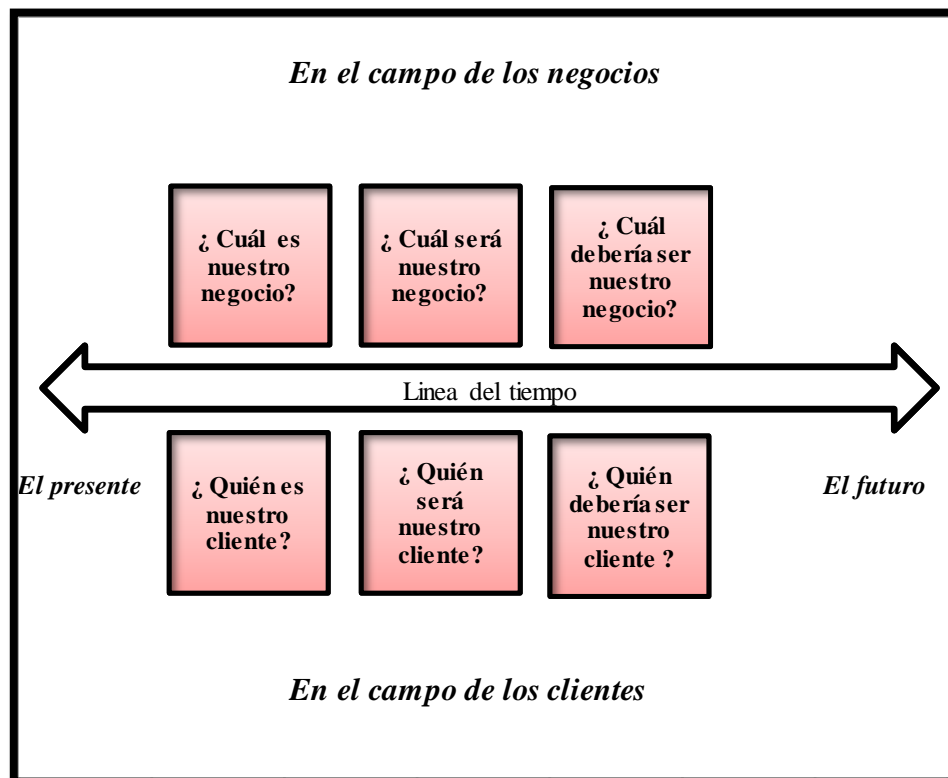


Fuente: Elaboración del equipo

3.2.7 Objetivos estratégicos de mi empresa

Los objetivos estratégicos de nuestra empresa serán los fines y metas que pretendemos alcanzar a largo plazo. Basándonos en la visión y misión. Los objetivos serán estratégicos serán claros, coherentes, medibles y alcanzables y motivadores. Mediante los objetivos estratégicos es ofrecer pautas encaminadas a las mejoras de las actividades y rendimiento.

Figura n.º 3.5. Principios para objetivos



Fuente: Digo Monfer Tirado (Fundamentos de Marketing, 2013)

Misión: Ofrecer un producto con un alto contenido nutricional con presentaciones que confirme los beneficios de nuestro producto basándonos en la eficacia de los procesos de selección del producto.

Visión: Se reconocida en el mercado exclusivo del Estado de los Estados Unidos como una empresa exportadora de berries que ofrece productos de primera calidad y se preocupa por el cuidado de la salud del consumidor con eficiencia y ética que asegure su participación en el mercado a largo plazo.

3.2.7.1 Formulación de los objetivos

A partir del desarrollo del análisis FODA la empresa está en condiciones de establecer los objetivos de marketing siendo los siguientes, determinándolos estableciéndolos en base a los siguientes:

- ✓ Debe realizarse en el marco de la misión de la empresa y contribuir con la consecuencia de sus objetivos generales.
- ✓ La empresa busca extender su participación en el mercado al ingresar con el producto a otros Estados del país de los Estados Unidos, bajo la misma estrategia de alta segmentación que caracteriza a la marca.
- ✓ Los objetivos de la empresa son cubrir los gastos que demanda la producción de arándanos frescos para la exportación a través de un incremento en las ventas de 10% anual para cumplir con las obligaciones de pago y poder crecer como empresa y en el mercado. No ponemos márgenes más altos debido a la falta de capacidad instalada y falta de mayor conocimiento de las negociaciones en el país de destino.

Debe coordinarse con los objetivos del resto de áreas funcionales de la empresa.

3.2.7.2 Objetivos de la empresa

Incrementar las ventas anuales de la empresa en un 5% para poder cubrir las necesidades de la empresa y obtener utilidades después de ejercicio. Mediante la estrategia de alta segmentación, efectuada por el bróker.

Extender la línea de producto (unidad estratégica de negocios), a través de la exportación de otras frutas dentro de la categoría de los berries. Motivo por el cual la marca del producto es Helthy Berries.

3.2.8 Planes para el crecimiento de la empresa

La empresa actualmente se encuentra en su fase inicial motivo por el cual necesita de una casa intermediaria que tiene personal especializado en el mercado internacional (bróker), los planes son los siguientes:

Los planes a mediano plazo comprenderán un periodo de tiempo entre los 3 a 5 años de las operaciones de la empresa.

- ✓ En un plazo de 3 años la empresa buscara ingresar a nuevos mercados en los Estados Unidos, exportando los arándanos azules (blueberries) y otros berrys como la frambuesa y otros que generen aceptación en el mercado.
- ✓ En un plazo aproximado de 5 años la empresa pretende comenzar a cultivar berries que se adapten al suelo de la costa peruana, específicamente al Departamento de Lambayeque, Distrito de Morrope. Donde uno de los accionistas es propietario de 10 hectáreas de terreno, Se pretende aprovechar el “Proyecto Olmos” referido a la irrigación hidrogenética.

3.2.9 Mejoras en el tiempo incluidas en el negocio

- ✓ Mejoran en un plazo no mayor a 5 años nuestras operaciones comerciales de ventas.
- ✓ Mejorar las relaciones comerciales con los proveedores volviéndolos nuestros socios proveedores.
- ✓ Mayor capacidad instaladas para ingresar a nuevos mercados (capacidad de abastecimiento y reconocimiento de merma a mayoristas)
- ✓ Reducir los costos de producción a través de un enfoque de liderazgo general en costos (para producir a mayor escala).

3.2.10 La demanda

Características de la demanda

Las características de la demanda respecto a nuestro producto están conformadas por un mercado específico

3.2.10.1 Los consumidores

Los consumidores de arándanos frescos son hombres y mujeres entre los 25 y 45 años de edad, tienen hijos en casa, pertenecen a todo tipo de etnias. De este grupo el 45% tiene un estilo de vida saludable (Estado de California), se desvían de su camino para comprarlos y se toman su tiempo para conocer la composición nutricional de los alimentos que contienen los arándanos frescos.

3.2.10.2 Mercado potencial

Sera el conjunto de consumidores al que podrá llegar nuestro producto (arándanos frescos) Son aquellos que podrían necesitar el producto que queremos ofrecer.

Está formada por las personas que consumen y no consumen el producto que queremos ofrecer.

Para el caso de la exportación de arándanos frescos, el mercado potencial son todas las personas que viven en el Estado de California, que tienen 25-45 años de edad, pertenecen al nivel socioeconómico B y C y tienen el estilo de vida saludable.

Tabla n.º 3.8. Cálculo de la demanda

Variables de segmentación	Características	Datos	Resultados (en millones de habitante)
Geografía	Estado de California	39 540 (millones de habitantes)	
Edad	25 a 45 años	14 234 (millones de habitantes)	
Nivel socioeconómico	B y C	35%	13 839
Estilo de vida	Se preocupan por su salud	45%	6 228

Fuente: Banco Mundial (2017)/IDEXCAM (2016)/ICEX (2013)/Prom Perú (2017)

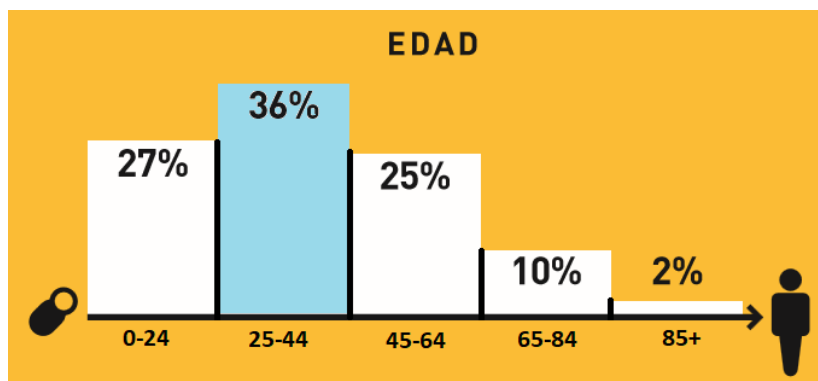
Las personas que viven en el Estado de California, de 25-45 años de edad que pertenecen a los niveles socioeconómicos B y C y que tienen estilo de vida saludable son en total: 7 611 millones de habitantes.

Mercado potencial	7 611 millones de habitantes.
--------------------------	--------------------------------------

3.2.10.3 Segmentación por edad

Según un estudio de los consumidores de arándanos realizado en el año 2017 por (El *Highbush Blueberry Council de Estados Unidos*), los consumidores de arándanos frescos en los Estados Unidos corresponde a los habitante entre 25 y 45 años de edad, cabe precisar que representan el 36% de la población total.

Figura n.º 3.6. Población por rangos de edad del Estado de California



Fuente: Encuesta de la comunidad de EE.UU (2012)/ P. Estimación demográfica Censo –EE.UU (2012)

3.2.10.4 Segmentación por niveles socioeconómicos

El Estado de California es uno de los Estados más ricos de muchos países del mundo, motivo por el cual el poder adquisitivo de la población es alto donde los segmentos socioeconómicos a quienes va dirigido el producto son B y C

Tabla n.º 3.9. Niveles socio económicos del Estado de California

NSE	Habitantes	Porcentaje
A	3 950	10%
B	5 888	15%
C	7 850	20%
D	6 673	17%
E	14 915	38%

Fuente: Prom Perú (2017).

3.2.10.5 Segmentación por distrito Estado:

La segmentación tomada en cuenta para el presente trabajo se consideró a todos los Condados que comprenden el Estado de California, debido a que el bróker tiene contactos en varios de ellos y nuestra mercadería puede ser colocada en cualquiera de los mencionados.

3.2.10.6 Mercado real

El mercado real de producto (arándanos frescos), está compuesto por un grupo de personas que tiene la necesidad de consumir el producto y

poseen los medios financieros necesario para cubrirla y están interesados en su consumo.

Fórmula para determinar la muestra:

Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población y deseamos conocer cuánto del total debemos encuestar.

Población (N)	Z	p	q	e	n
13 738	1,96	0.4	0,6	0,06	251

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

Para determinar el mercado se realizaron 251 encuestas en el Condado de Oregón, al sur de California en el Centro Comercial” Pacific City “ubicado en Huntintong Beach.

Para el negocio de exportación de arándanos frescos, en el cuestionario de encuesta se considera las preguntas: ¿Consume arándanos frescos? ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

Esta pregunta se refiere al consumo de arándanos fresco en general, no se refiere al arándano industrializado.

Tabla n.º 3.10. Respuesta de encuesta

SI	90%
Pagarían \$ 12	60%

Fuente: Elaboración del equipo

El mercado real = Mercado Potencial x la media de la respuesta Si % =7 611 000 millones de habitantes x 75% = millones de habitantes

Mercado Real	5 708 250 millones de habitantes.
---------------------	-----------------------------------

3.2.10.7 Mercado efectivo

Es una parte del mercado disponible y está formado por el conjunto de consumidores que además de la necesidad específica, tiene la intención de compra del producto (arándanos frescos). Se realizó la siguiente pregunta en la encuesta

¿Si tuviera la oportunidad de adquirir el producto en una tienda gourmet que le ofrezca fresca y con un excelente producto y servicio al cliente?,
¿Ud. compraría allí?

Tabla n.º 3.11. Respuesta de encuesta

Definitivamente si consumen	65%
Quizás si	20%
Quizás no	10%
Definitivamente no	5%
Total	100%

Fuente: Elaboración del equipo

Para calcular el mercado efectivo trabajamos con la respuesta “Definitivamente Si”, porque es la que nos indica aquellas personas más interesadas o con quienes existe una alta probabilidad que consumirá el producto de en las tiendas gourmet.

Por lo tanto el mercado efectivo es: mercado disponible por %
Definitivamente Si = $7\ 611\ 000 \times 65\% = 4\ 947\ 150$ habitantes

3.2.10.8 Mercado objetivo

Es una parte del mercado efectivo que esperamos atender, es decir la parte del mercado efectivo que se fija como meta a ser alcanzada por el proyecto.

Nuestro bróker a determinado para el ingreso al mercado de nuestro producto como objetivo de ventas a 114 262 kilogramos en un año de duración del contrato que se comercializaran envases de 125 gr y 360 gr. Así cumplir con la meta de ventas pactada con la empresa.

3.2.10.9 Hábitos de consumo

- ✓ Buscan alimentos saludables
- ✓ Toman decisiones alimenticias basadas en la información nutricional del empaque de cada producto
- ✓ Tienen interés por los alimentos que no hayan sufrido grandes cambios durante el proceso de producción con sabores novedoso.
- ✓ Buscan practicidad y destinan cada vez menos tiempos a sus compras
- ✓ Conocen y hacen valer sus derechos como consumidores
- ✓ Se enfocan en la presentación del producto, empaque y rotulado

3.2.11 La oferta en el mercado

La oferta de arándanos frescos de los exportadores a Estados Unidos ha crecido considerablemente desde el año 2013, llevando a los exportadores de productos agroindustriales a incluir a los arándanos frescos a sus unidades de negocios más del 60% de sus exportaciones tiene como destino a los Estados Unidos, siendo el Estado de California el de mayor participación de las exportaciones de la fruta.

3.2.11.1 Características de la competencia

Los competidores mayormente cuentan con una unidad estratégica de negocios, tienen más de 10 años en el mercado de exportaciones de productos agrícolas, aproximadamente hace 5 años ingresaron exportan arándanos frescos a países del continente americano y europeo.

3.2.11.2 La competencia y sus ventajas

Es importante para el proyecto conocer a la competencia, pues toda empresa depende de sus competidores para evaluar la posición que se tiene dentro del mercado que nos será útil al momento de desarrollar las estrategias futuras.

- ✓ Años de producción y exportación de otros frutos a Estados Unidos y otros países del continente Europeo.
- ✓ Mayor capacidad instalada para poder atender pedidos a gran escala Tienen relación directa con las cadenas de supermercados en los países de destino de sus exportaciones.

- ✓ Cuentan con una unidad estratégica de negocios (Exportan más de un producto) que les garantiza estabilidad ante una posible baja de las exportaciones de arándanos por factores externos.
- ✓ Cuentan con sus propias oficinas en las principales ciudades de los países a donde se dirigen sus exportaciones.
- ✓ Pueden cumplir con reponer el margen de merma exigidos por las cadenas de supermercados.

3.2.11.3 Nuestros competidores

Los competidores de nuestro proyecto serán las empresas exportadoras de arándanos frescos con destino al país de Estados Unidos:

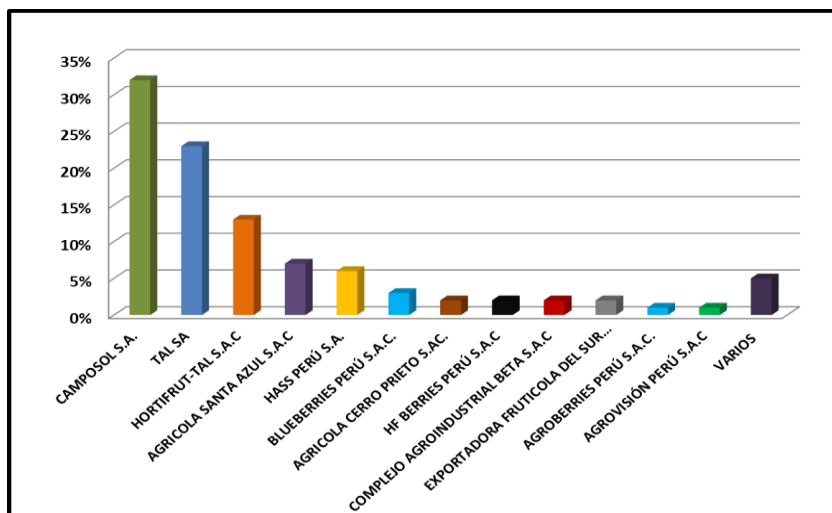
Tabla n.º 3.12. Empresas exportadoras de arándanos frescos

Empresas exportadoras nacionales	Porcentaje de participación
Camposol S.A.C	32%
Tal sa S.A.C	23%
Hortifrut - Talsa S.A.c	13%
Agrícola Santa Azul S.A.C	7%
Hass Perú S.A.C	6%
Blueberries Perú S.A.C	3%
Hf Berries Perú S.A.C	2%
Agroberries Perú S.A.C	1%
Agrovisión Perú S.A.C	1%
Otros	6%

Fuente: Agrodata Perú (2018)

A nivel nacional el mercado de exportaciones de arándanos está liderada por la empresa Camposol S.A. con el 32% de participación, seguido por Tal SA con el 23%, Hortifruit – Tal S.A.C con 13%, Agrícola Santa Azul S.A.C con 7% , Hass Perú S.A.C con 6%, Blueberries Perú S.A.C 3%, Agrícola Cerro Prieto , Hf Berries Perú S.A.C, Complejo Agroindustrial Berries Beta S.A., Exportadora Frutícola del Sur S.A con 2%, Agroberries Perú S.A.C y Agrovisión Perú S.A.C con 1% , otros participantes 5%.

Figura n.º 3.7. Porcentaje de participación en el mercado de los competidores nacionales



Fuente: Elaboración del equipo

3.2.11.4 Competidores directos

Nuestros competidores serán todas las empresas sin importar el tamaño de las mismas que exporten arándanos frescos al país de Estados Unidos.

Figura n.º 3.8. Logotipo de Camposol S.A.



Fuente: www.camposol.com.pe

Camposol S.A realiza sus operaciones desde los campos de producción hasta culminar todos los procesos, directamente a través de su plataforma comercial y distribución internacionales. Tiene relación a largo plazo con las cadenas de supermercados más importantes del mundo y las atiende directamente a catorce de ellas en América del Norte, Europa y Asia con los siguientes productos; paltas, langostinos, arándanos entre otros, con oficinas en Lima, Florida, Rotterdam y Shangai. Cuenta con certificaciones

internacionales OSHAS, BSCI, Global Gap, IFS, HACCP y BRC, entre otros.

Presentación del producto a exportar:

Arándanos frescos

Figura n.º 3.9. Logotipo de marca para exportación



Fuente: www.camposol.com.pe

- ✓ Envases de plástico de 4.4 oz /125 g
- ✓ Envases de plástico de 6 oz / 170 g
- ✓ Envases de plástico de 18 oz / 510 g
- ✓ Envases de plástico de 24 oz / 680 g
- ✓ Envases de plástico de 1 pinta
- ✓ Envases de plástico (sin tapa) de 255g

Figura n.º 3.10. Logotipo Hortifrut -Talsa



Fuente: www.canaldedenunciashortifrut.pe

Hortifrut empresa transnacional dedicada a la comercialización de berries como; fresas, frambuesas, arándanos, moras, zaraparrillas, aguymantos, murtillos y arillos de granada, fruta tiene una fusión con la empresa Talsa para la exportación de arándanos frescos a Estados Unidos. A partir del año 2017, por un valor de 160 millones de dólares y el 17,3% de las acciones de la sociedad de la sociedad fusionada más un premio asociado a resultados.

Lexlatin la revista digital en español especializada en el mercado legal de latinoamericano informo que 3 de julio del presente año la empresa chilena Hortifrut adquirió el 41.8% de la agrícola peruana Talsa Berries S.A.C; filial del Grupo Roció.

Presentación del producto a exportar:

- ✓ Envases de plástico de 4.4 oz /125 g
- ✓ Envases de plástico de 6 oz / 170 g
- ✓ Envases de plástico de 18 oz / 510 g
- ✓ Envases de plástico de 24 oz / 680 g
- ✓ Envases de plástico de 1 pinta
- ✓ Envases de plástico (sin tapa) de 255g

Agrícola Santa Azul S.AC

Es una empresa agroindustrial con más 10 años en el mercado de exportaciones que cuenta con diversas certificaciones (GLOBAL GAP, BCR Body, BCR, BCR food) que avalan la calidad de sus productos.

Presentaciones de producto:

Cajas de cartón:

- ✓ 1.5 kg, 12x18 OZ, 12X4 OZ

Caja:

- ✓ 3,35 kg, 4 kg, 6.1 kg.

Figura n.º 3.11. Logotipo de Hass Perú



Fuente: www.hassperu.com

Hass Perú S.A: Es una empresa de capital peruano agroindustrial con más de 10 años en el mercado, dedicada al cultivo y comercialización de palta Hass y arándanos a nivel nacional e internacional. Con certificación en Global G.A.P, Tesco Nurture, SMETA y Grasp.

Presentación del Producto a Exportar:

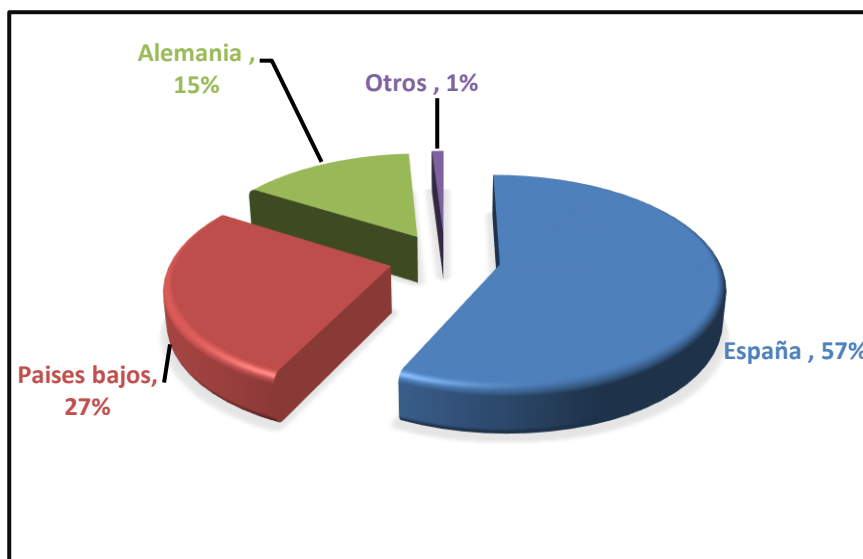
- ✓ Cases of fresh 1,50 kg
- ✓ Cases of fresh 2,04 kg
- ✓ Cases of fresh 4.20 kg

3.2.11.5 Competidores indirectos

Nuestros competidores indirectos serán aquellas empresas que exporten productos sustitutos al país de Estados Unidos como moras, frutillas y frambuesa. Cabe precisar el Perú comenzó a exportar berries a Estados Unidos con los arándanos, motivo por el cual exportación de productos sustitutos se encuentra en la actualidad en su fase inicial.

Según el diario Gestión (2018), Senasa está coordinando con las autoridades sanitarias de los Estados Unidos para permitir el ingreso de la frambuesa peruana al mercado estadounidense. El producto recién está tratando de ingresar al mercado donde los arándanos peruanos tienen más de 5 años desde que inicio sus exportaciones. El producto (frambuesa se encuentra en su etapa de introducción en el mercado estadounidense

Figura n.º 3.12. Destino de la frambuesa peruana



Fuente: Aduanas (2015)

3.2.12 Estimación de la participación en el mercado y de las ventas

Según (Agrodata Perú, 2018), hasta diciembre de 2017 las exportaciones peruanas a Estados Unidos de arándanos frescos fueron de 15 237 millones de dólares FOB

Según (Diario Gestión, 2017), las exportaciones peruanas de arándanos frescos al Estado de California ascendieron 40% de las exportaciones peruanas de arándanos frescos, siendo la empresa Camposol el mayor exportador a nivel nacional, seguida por Tal sa y reciente fusión con la empresa trasnacional Hortifrut.

Tabla n.º 3.13. Participación en el mercado del Estado de California

Empresas exportadoras nacionales	Kilos	Participación (%)	Exportaciones (FOB) en miles y millones de dólares
Camposol S.A.C	2 079 299	27%	17 320 564
Tal sa S.A.C	1 694 244	22%	14 113 052
Hortifrut - Tal sa S.A.C	1 694 244	22%	14 113 052
Agrícola Santa Azul S.A	385 055	5%	3 207 512
Hass Perú S.A.C	308 044	4%	2 566 010
Blueberries Perú S.A.C	231 033	3%	1 924 507
Agricola Cerro Prieto S.A.	231 033	3%	1 924 507
Hf Berries Perú S.A.C	154 022	2%	1 283 005
Complejo Agroindustrial Berries Beta S.A.	154 022	2%	1 283 005
Exportadora Fruticola del Sur S.A	154 022	2%	1 283 005
Agroberries Perú S.A.C	77 011	1%	641 502
Agrovision Perú S.A.C	77 011	1%	641 502
Otros	462 067	6%	3 849 014
total	7 701 109	100%	64 150 238

Fuente: Agrodata Perú (2018)/ Gestión (2017)/ Elizabeth Duerks (bróker).

La cantidad por kilos de arándanos frescos establecida para el ingreso al mercado de California será 114 262 kilogramos de arándanos frescos, correspondientes a según lo pactado con el bróker que se dirigirá a un solo mercados 35 tiendas gourmet, existentes en los Condados del Estado de California. Cabe precisar que es el aproximado de ventas sin incluir los costos de producción del producto que son determinados por la empresa.

Tabla n.º 3.14. Nuestra participación en el mercado de California

	Kilos	Porcentaje de participación
Total del mercado	7 701 109	100%
Meta a vender por brokér	114 262	1%

Fuente: Agrodata Perú (2018)/ Elaboración del equipo.

La participación en ventas de arándanos frescos por kilos de la empresa será del 1% del total de las exportaciones. La participación en el mercado de las exportaciones peruanas al Estado de California de la empresa correspondería al 1% del mercado.

3.2.12.1 Clientes estimados para atender en el primer año

Nuestros clientes no serán los consumidores finales, serán uno de os denominados minoristas de alimentos específicamente las tiendas gourmet. En el primer año de operaciones el bróker ha realizado su estudio del mercado y según su cartera de clientes a determinado a 35 tiendas gourmet distribuidas en el Estado de California que estarían dispuestos a adquirir nuestro producto. En la tabla n°.3.8. Se especifica la relación de las tiendas a abastecer proporcionada por el bróker. En el anexo n°2.3. Se adjunta correo electrónico del bróker.

Tabla n.º 3.15. Tiendas gourmet donde se comercializara el producto

Item	Tiendas gourmets	Direcciones
1	Gelson's Market	3305 State St, Santa Barbara, CA 93105, EE. UU.
2	Isabella Gourmet Foods	Santa Bárbara, California 93101, EE. UU.
3	Monsieur Marcel	6333 W 3rd St #150, Los Angeles, CA 90036, EE. UU.
4	Royal Gourmet Deli	8151 CA-2, West Hollywood, CA 90046, EE. UU.
5	The Market on Market	355 Market St Suite 100, San Francisco, CA 94103, EE. UU.
6	Gelson's Market	5877 Franklin Ave, Hollywood, CA 90028, EE. UU.
7	Gelson's Market	5877 Franklin Ave, Hollywood, CA 90028, EE. UU.
8	Olives Gourmet Grocer	3510 E Broadway, Long Beach, CA 90803, EE. UU.
9	Cardiff Seaside Market	2087 San Elijo Ave, Cardiff, CA 92007, EE. UU.
10	Foodhall	3100 16th St, San Francisco, CA 94103, EE. UU.
11	Il Fustino	2625, 3401 State St, Santa Barbara, CA 93105
12	Healdsburg SHED	25 North St, Healdsburg, CA 95448, EE. UU.
13	Eezy Freezy	25 W Portal Ave, San Francisco, CA 94127, EE. UU.
14	Oakville Grocery	7856 St Helena Hwy, Oakville, CA 94562, EE. UU.
15	Oliver's Market - Windsor	9230 Old Redwood Hwy, Windsor, CA 95492, EE. UU.
16	Market Hall Foods Berkeley	1786 Fourth St, Berkeley, CA 94710, EE. UU.
17	Draeger's Market	342 1st St, Los Altos, CA 94022, EE. UU.
18	The Olive Press	610 1st St, Napa, CA 94559, EE. UU.
19	Oliver's Market - Montecito	560 Montecito Center, Santa Rosa, CA 95409, EE. UU.
20	Jensen's Finest Foods	73601 CA-111, Palm Desert, CA 92260, EE. UU.
21	Bristol Farms Hollywood	7880 Sunset Blvd, Los Angeles, CA 90046, EE. UU.
22	The True Olive Connection	106 Lincoln St, Santa Cruz, CA 95060, EE. UU.
23	California Gourmet Company	2015 W Bullard Ave, Fresno, CA 93711, EE. UU.
24	Bristol Farms Santa Monica	3105 Wilshire Blvd, Santa Monica, CA 90403, EE. UU.
25	Bristol Farms South Pasadena	606 Fair Oaks Ave, South Pasadena, CA 91030, EE. UU.
26	Corti Brothers	5810 Folsom Blvd, Sacramento, CA 95819, EE. UU.
27	Lazy Acres	302 Meigs Rd, Santa Barbara, CA 93109, EE. UU.
28	Cantwell's Market & Deli	1533 State St, Santa Barbara, CA 93101, EE. UU.
29	Market Hall Foods Oakland	5655 College Ave, Oakland, CA 94618, EE. UU.
30	Gourmet Taco Shop	19235 CA-12, Sonoma, CA 95476, EE. UU.
31	Malibu Kitchen & Gourmet	3900 Cross Creek Rd, Malibu, CA 90265, EE. UU.
32	Oakville Grocery	124 W Matheson St, Healdsburg, CA 95448, EE. UU.
33	Wine Country Kitchens	511 Alexis Ct, Napa, CA 94558, EE. UU.
34	GROW	1830 N Sepulveda Blvd, Manhattan Beach, CA 90266, EE. UU.
35	Jensen's Finest Foods	2465 Palm Canyon Dr, Palm Springs, CA 92264, EE. UU.

Fuente: Elizabeth Duerks (bróker).

3.3 PLAN DE MARKETING

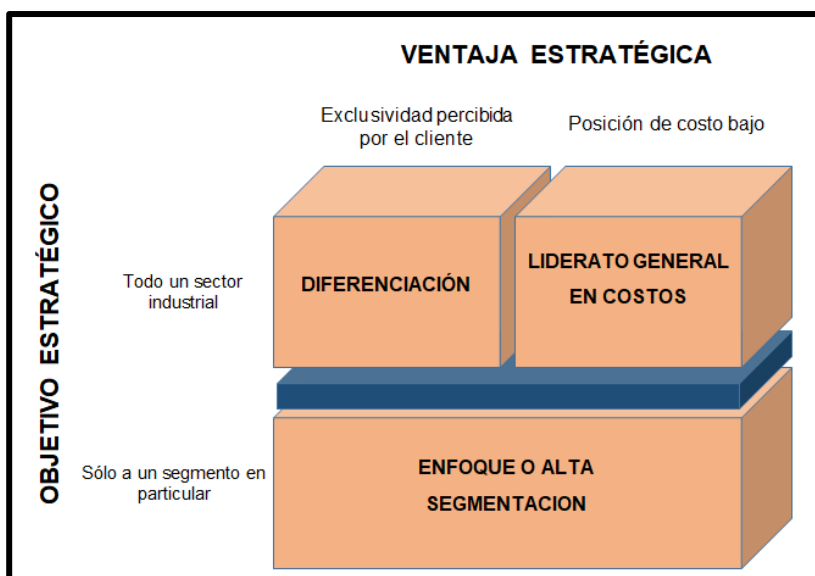
3.3.1 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

En el presente proyecto se ha optado por la contratación de un bróker como intermediario internacional. Debido a encontrarnos en la etapa inicial del negocio debido a los recursos limitados para explotar otras opciones.

El bróker elegido cuenta con más 20 años en el mercado alimentos que garantiza la calidad del trabajo.

La estrategia genérica del bróker para poder introducir nuestro producto (arándanos frescos) al Estado de California será el “**Enfoque de alta segmentación**”, donde se enfoca sobre un grupo de compradores en particular en un segmento de línea de productos como son los consumidores de productos de las tiendas gourmet que busca productos exclusivos. El mercado gourmet de Estados Unidos ofrece una seria de oportunidades para los exportadores peruanos, adaptándose a las exigencias de los consumidores, desarrollando nuevas presentaciones de fácil consumo y preparación, que deben ligarse a combinaciones atractivas y saludables.

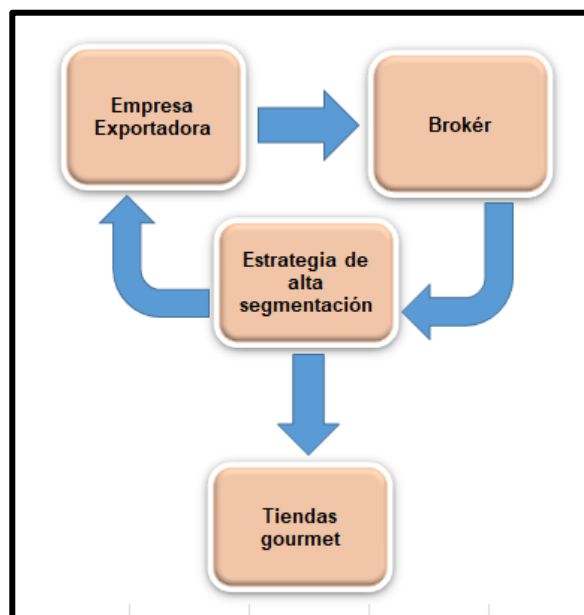
Figura n.º 3.13. Ventaja estratégica



Fuente: Michael E. Porter (Estrategias competitivas, 1997)

Las estrategias son comunicadas por el bróker en el plan de trabajo que presenta a la empresa como la cantidad de mercadería que puede colocar en los puntos de ventas específicos a donde se dirigirá el plan de trabajo del bróker se detalla en el anexo ()

Figura n.º 3.14. Estrategia genérica de la empresa



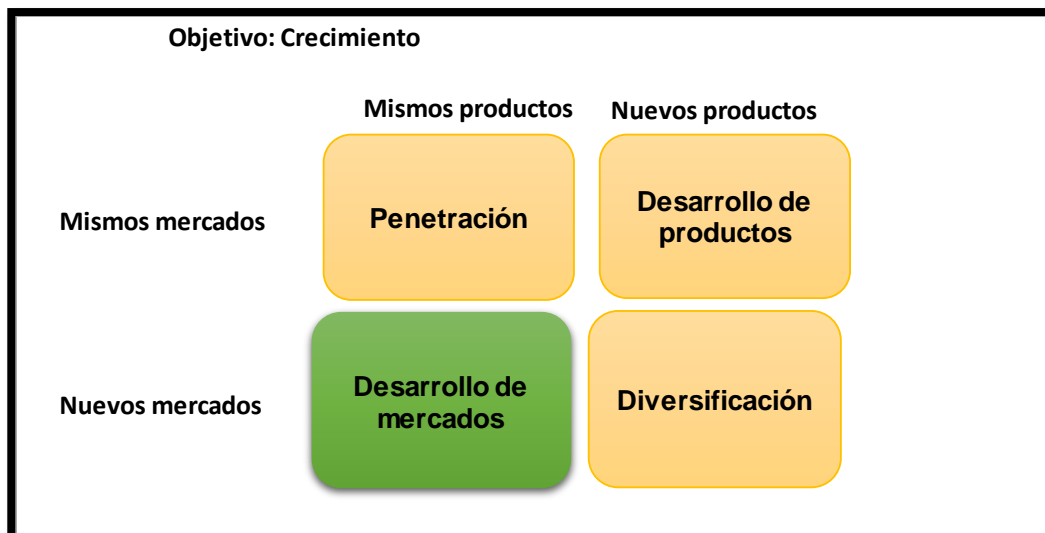
Fuente: Elaboración del equipo

Estrategias de crecimiento: Son aquellas que parten de un objetivo de crecimiento, ya sea en las ventas o en la participación de mercados. En el caso de la empresa se utilizara la “**Estrategia de desarrollo de mercados**”, debido a buscar ingresar a nuevos segmentos de mercado para un producto existente (arándanos frescos)

Estrategias:

- ✓ Nuevo empaque del producto: El producto a ofrecer por parte de la empresa busca diferenciarse de los convencionales brindando un empaque diferenciado al mejorar la calidad y proporcionar información adicional a la nutricional relacionado a los beneficios para la salud del consumo de arándanos frescos.
- ✓ Nuevos canales de distribución: La empresa ingresara al mercado mediante un bróker utilizando un canal indirecto de alta segmentación las tiendas gourmet (nuevo segmento).
- ✓ Diferente política de precios: Al ingresar a un mercado de alta segmentación el precio será más alto en comparación a los mercados convencionales al entregar al canal de distribución un producto de alta calidad y presentación que se ajuste al segmento al que está dirigido.

Figura n.º 3.15. Estrategias de crecimiento



Fuente: Diego Monfer Tirado (Fundamentos de Marketing, 2013)

3.3.1.1 Estrategia de promoción y publicidad

Las ventas se realizarán de manera indirecta utilizando a un representante comercial (bróker), para poder aceptar la mercadería en las tiendas gourmet exigen muestras gratuitas para ver la acogida que tendría el producto frente a sus consumidores, Motivo por el cual, se deberán dejar 24 muestras de cada una de las presentaciones del producto (125 gr. Y 360 gr.) A cada una de las 35 tiendas gourmet, donde el bróker ha logrado ingresar el producto.

3.3.1.2 Estrategia de distribución

La empresa optará por la distribución indirecta a través de las tiendas gourmet del Estado de California, cabe precisar que el bróker es un representante comercial en el exterior que cobra un porcentaje por la mercadería.

La estrategia empleada por la empresa a través de bróker será la **“Estrategia de distribución selectiva”** se seleccionó a 35 tiendas gourmet como puntos en las

mejores zonas de los condados de Santa Bárbara, Los Ángeles, Sacramento, Condado, Alameda, San Francisco y Condado de San Diego del Estado de California.

3.3.1.3 Estrategia de Precios

La estrategia de precios a utilizar será la de desnatados o descremados, basada en poner el precio más alto posible que los consumidores más interesados estarían dispuestos a pagar por él. Es necesario cubrir los costos de producción, gastos administrativos y gastos de ventas, así mismo obtener utilidades al final del ejercicio.

3.3.2 Características del producto

El arándano conocido bajo 105 nombres comunes como blueberries, arándano azul, myrtillo y más es un fruto muy pequeño que contiene múltiples propiedades beneficiosas para la salud, dentro de las cuales se pueden mencionar las propiedades antioxidantes.

Varietades: El género *vaccinium* contiene cerca de 450 especies. Los arándanos azules presentan dos especies, los arándanos silvestres son arbustos pequeños conocidos por "Lowbush Blueberries" (Arándanos de porte bajo) y los arándanos de cultivos de porte alto conocidos por "Highbush Blueberries" (Arándanos de porte alto). Estos últimos son los más populares y los que se introdujeron en el Perú.

3.3.2.1 Producto

Figura n.º 3.16. Especie biloxi



Fuente: Agencia Agraria de Negocios (2016)

El Producto a exportar son arándanos azules frescos (blueberries), de la especie biloxi siendo la especie que mejor se adaptado al suelo peruano y es un producto de alta calidad aceptado por el mercado estadounidense

Calidad de producto a exportar: La especie será biloxi. El tamaño de la fruta aceptable como producto de primera calidad para el mercado seleccionado será entre 15 a 20 ml.

Tabla n.º 3.16. Información nutricional (100gr.)

Calorías	50 Kcal
Proteínas	0,74 g
Grasa	0,33 g
Carbohidratos	14,49 g
Fibra alimenticia	2,4 g
Vitamina C	9,7 mg

Fuente: Sierra Exportadora (2016)

Tabla n.º 3.17. Ficha técnica del producto

Ficha técnica	
Producto	Arándanos frescos
Nombre científico	<i>Vaccinium Ericaceae</i>
partida arancelaria	0810.40.0028 - Arándanos, cultivados, frescos
Definición del producto	Arándanos frescos para consumo directo o procesamiento
Descripción del producto	Densidad de producción: 5 mil plantas por Ha
	Productividad esperada: 3-5 kg por planta
	Acidez: 2.85 - 3.49 pH
	Tamaño: 0.7 a 1.5 cm de diámetro
	con: 15 a 20 mm
	Periodos de alta producción: setiembre - noviembre
	Variedad más producida: Biloxi
Características organolépticas	Peso: 0.5 a 4.0 gr. De 20 a 100 semillas en su interior Color: desde azul claro hasta negro, dependiendo de la maduración Sabor ligeramente ácido
Características microbiológicas	composición: 86% de agua, 0.64% de grasas, 2.7% de fibra dietética, 0.18% de minerales.
	Azúcares: 7.3% (49% fructuosa, 48% glucosa, 3% sacarosa)
	Tamaño: 0.7 a 1.5 cm de diámetro
Propiedades medicinales	Ayuda a combatir problemas cardiovasculares, inmunológicos y tienen altos contenidos de antioxidantes
Vida útil esperada	14 y 28 días con almacenamiento en cámaras frigorífica
Condiciones de conservación	Temperatura: -0.6 y 0°C
	Humedad relativa: 95%
Certificaciones de calidad	GLOBAL GAP (obligatorio para la exportación a Europa)
Empaque y presentación	Clamshells de plástico de 175gr para el mercado de Estados Unidos y 100 gr para mercados europeos

Fuente: Girón y Jalk (2018)/ Revista Agro negocios (2014)/ USDA (2002).

3.3.2.2 Etiquetas

Estarán dentro de la norma establecida por la FDA (Food Drug Administrations) y la AMS (Agricultura Marketing Service), entidad de la USDA que son las Agencias Federales involucradas en el control de las importaciones de alimentos los alimentos agrícolas.

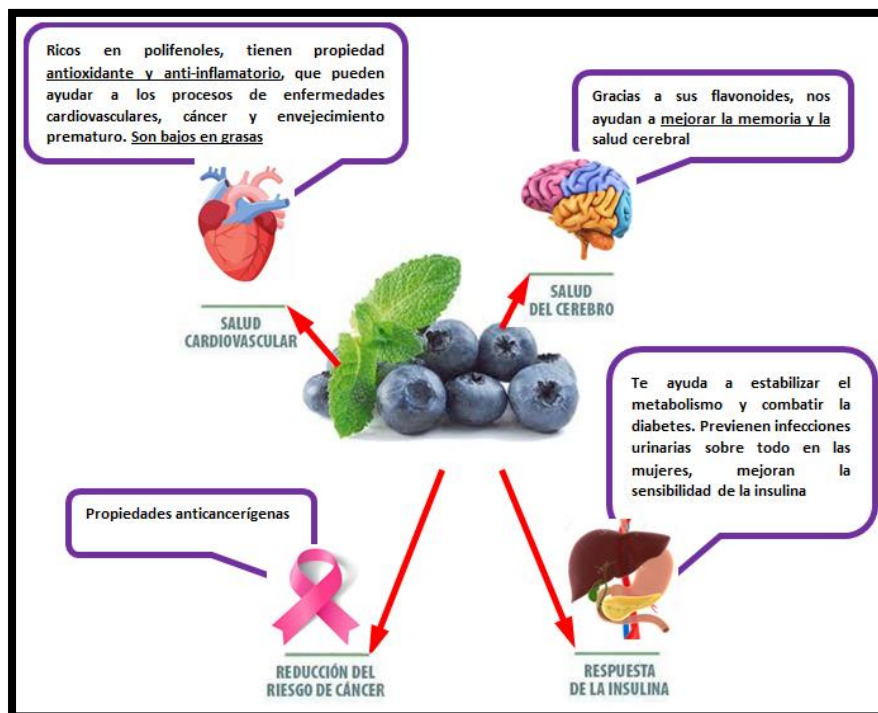
Especificaciones de las etiquetas:

- ✓ Se puede utilizar cualquier tipo de letra legible
- ✓ El título "Nutrition Facts" debe ser el tamaño de tipografía más grande en la etiqueta de información nutricional
- ✓ No existe un grosor específico requerido para las tres barras que separan las secciones centrales de la etiqueta de información nutricional.

Información Nutricional

La información nutricional puede presentarse en cualquier panel de la etiqueta si la superficie total disponible para el etiquetado es 40 pulgadas cuadradas o menos. Los paquetes con más de 40 pulgadas cuadradas o menos. La información nutricional puede colocarse en cualquier parte que pueda visualizar el consumidor.

Figura n.º 3.17. Etiqueta de prevención de enfermedades



Fuente: Elaboración del equipo

Figura n.º 3.18. Información nutricional

Nutrition Facts	
1 serving per container	
1/1 cup(125gr o 4 oz)	
Amount per serving	
Calories	62
% Daily value	
Cholesterol	0%
Total fat	0%
Sodium 1 mg	0%
Dietary fiber 2.4 gr	0.2%
Total de carbohidrate	0%
Protein 0.74%	1%
match 12 mg	6%
Calcium 12 mg	6%
Magnesium 6 mg	3%
Copper 0.06 mg	1%
Manganese 6 mg	3%
Iron 1 mg	5%
Zinc 0.16 mg	4%
Selenium 0.10 mg	6%
Vitamin C13 mg	8%
Vitamin B1 (tiamine) 0.04 mg	10%
Vitamin B2 (riboflavin) 0.04 mg	10%
Niacin 0.42 mg	7%
Folacin 6 mcg	3%
Vitamin B6 0.05 mg	5%
Vitamin A 54 IU	9%
Vitamin E 0.57 mg	11%
the daily percentage are based on a diet of 2000 calories	

Fuente: Elaboración propia

3.3.2.3 Marca

La marca es el nombre, un símbolo, un diseño o una combinación de alguno de ellos que servirá para identificar al producto y diferenciarnos de la competencia está compuesta por dos elementos:

- ✓ El nombre de la marca, es la parte de la marca que se puede pronunciar (formada por unas palabras)
- ✓ El logotipo que es la parte de la marca que no puede pronunciarse pero que se reconoce visualmente (un símbolo, unos colores, un diseño)

Figura n. °3.19. Marca del producto



Fuente: Elaboración del equipo

La elección de la marca del producto se realizó para ser aplicable en el mercado de destino (Estado de California – Estados Unidos).

La marca está diseñada para que el producto sea fácilmente recordado y memorizado por el consumidor con un nombre original que cuando el consumidor lo vea pueda evocar los beneficios que le ofrece el producto.

3.3.2.4 Eslogan

El eslogan o lema publicitario de nuestro producto será “Your best choice” una frase corta y concisa (Tu mejor elección) que tiene como finalidad la publicidad de nuestra marca tratara de motivar la compra, nos ayudara a diferenciar el producto de los competidores y buscar posicionamiento en la mente del consumidor.

YOUR BEST CHOICE

3.3.2.5 Presentación del producto

Envase plástico para arándanos: Caja chamshell reforzadas para contenido de 125 gr y 360 gr. La información y beneficios del producto se realizaran a través de las etiquetas detallando la fecha de vencimiento, valor nutricional, número de lote, peso y condiciones de almacenaje

Figura n.º 3.20. Presentación del producto 125 gr y 360 gr



Fuente: Elaboración del equipo

3.3.3 Bondades o ventajas del producto

Según (Food and Drug Administration FDA) de los Estados Unidos, considera que los arándanos azules (blueberries) son ricos en antioxidantes y vitaminas, libre de grasa, libre de colesterol, sodio y rico en fibras, tónico, astringente y diurético, siendo una fruta deseable desde el punto de vista nutricional.

Previene los siguientes:

- ✓ prevenir el envejecimiento neuronal
- ✓ el envejecimiento prematuro de la piel.
- ✓ Previene la perdida de la visión.
- ✓ Previene los riesgos de padecer cáncer.
- ✓ Previene el Alzheimer.
- ✓ Fortalece el sistema inmunológico
- ✓ Previene infecciones urinarias.
- ✓ Previene los problemas gastrointestinales.

3.3.4 Política de precios

Las decisiones sobre la fijación de los precios de una empresa se ven afectadas

Tanto por factores internos de la empresa como por factores externos del entorno

Figura n.º 3.21. Factores que afectan a las decisiones de fijación de precio



Fuente: Diego Monfer Tirado (Fundamentos de Marketing, 2013)

El objetivo de marketing que tiene la empresa es lograr posicionamiento en el mercado de productos gourmet con un producto de primera calidad y excelente presentación. Por las exigencias del mercado mencionado los costos de producción serán altos (materiales directos arándanos frescos y materiales indirectos de empaque), se incluirán los gastos de administración y venta para determinar el costo del productos al cual se le añadirá una ganancia de acorde para obtener utilidades que a la misma vez ese en relación al mercado que nos dirigimos.

En referencia al presupuesto de costos y gastos para el año 2019 el costo unitario más el gasto unitario del producto

Tabla n.º 3.18. Costo y gasto unitario año 1

Presentación	Costo (S/.)	Gastos de admimistración / ventas (S/.)	Total (S/.)
Presentación de 125 GR.	4	3	6
Ppresentación de 360 gr.	9	3	12

Fuente: Elaboración del equipo

Observamos en la tabla n°. 4.1. Que el costo y gasto unitario para la presentación de 125 gr. del producto es de S/. 6 que al tipo de cambio utilizado a la fecha del desarrollo del proyecto es de \$ 3,36 equivale a \$ 2 y para segunda presentación S/.12 que equivale a \$ 3.57.

Se determinó que el precio ofertarle del producto será \$2.38 para la primera presentación y de \$5 la segunda presentación.

Según (Agrodata Perú, 2018). El precio promedio FOB será para el año 2019 de \$ 9,78 el kilogramo, cuando el producto se dirige a los mercados mayoristas se ofrecen por la competencia en el rango de \$8 y \$12.

Como nos dirigimos a un mercado selecto si ofreceríamos el producto por kilogramo tendría un precio de \$ 16.

Figura n.º 3.22. Diferencia de arándanos por calidad



Fuente: Elaboración del equipo

3.3.5 Lanzamiento de ventas del producto

El lanzamiento de ventas de un producto se lleva a cabo mediante una serie de actividades tácticas de comunicación y publicidad, tiene como objetivo comunicar al mercado acerca de la existencia del nuevo producto , así como sus propiedades y a la vez transmitir su posicionamiento en relación a las necesidades de los clientes y posibles competidores .

En el caso de nuestra empresa el bróker es el encargado del lanzamiento de ventas del producto en las tiendas gourmet del Estado de California.

3.3.6 Tácticas de ventas

El bróker cuenta con la suficiente preparación para llevar a cabo las negociaciones de productos (es un especialista en comercialización internacional de productos agrícolas), tiene una gran experiencia en el mercado, motiva a la decisión de compra del cliente.

El bróker no habla exclusivamente del producto. Se centra en los resultados de venta a los consumidores que puede lograr. Porqué el cliente habla con un hombre de negocios no con un comerciante.

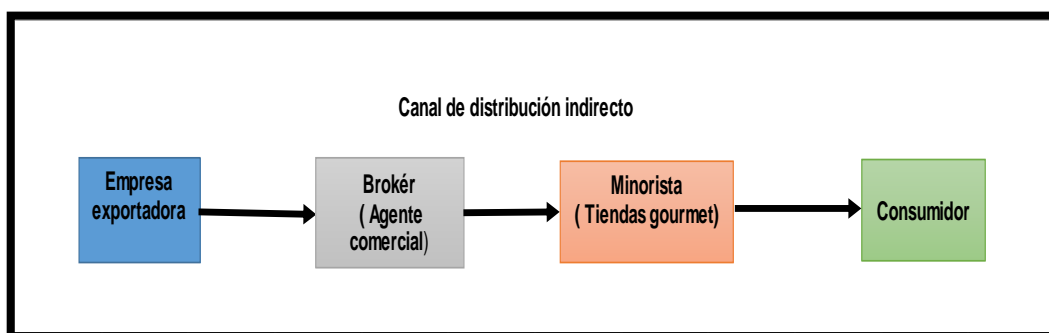
El bróker temporalmente realiza encuestas a los clientes para conocer qué productos necesita y como los necesita, cabe precisar que las tiendas gourmet donde colocara nuestro producto ya mantiene negociaciones con nuestro representante.

Al final de la conversación comercial, el cliente debe saber lo que necesita del producto, motivo por el cual está listo para tomar una decisión. El bróker pide con sutileza que el cliente tome una decisión pronto. Trata por todos los medios de cerrar la negociación.

3.3.7 Canales de comercialización

El canal de distribución representa cada una de las etapas que componen el recorrido del producto desde el fabricante hasta el consumidor final. En otras palabras el canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor.

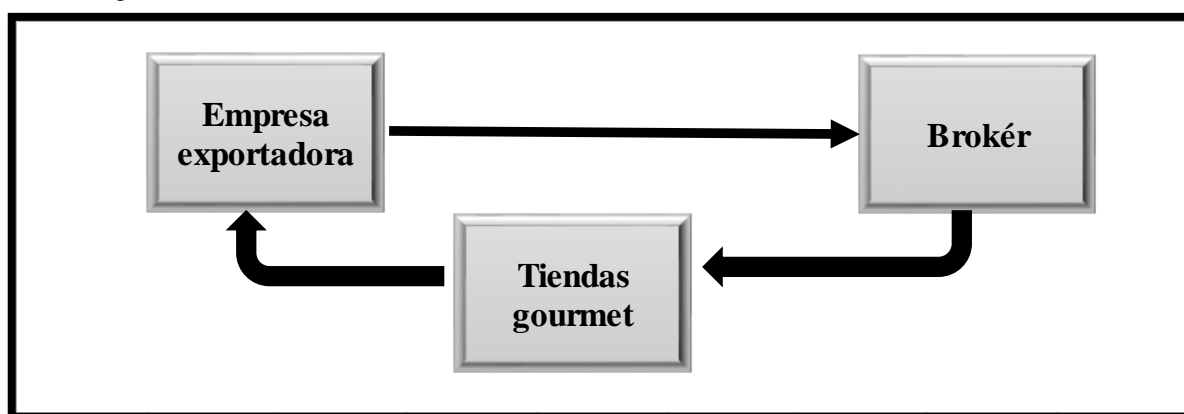
Figura n.º 3.23. Canal de distribución internacional de nuestra empresa



Fuente: Diego Monfor Tirado (Estrategias de Marketing, 2013).

En la figura n.º 3.24. Se detalla el canal de distribución internacional adecuado para nuestra empresa para llegar a nuestro comprador las tiendas gourmet. Mediante un bróker que cobra una comisión por sus servicios que se encontrara incluida en el precio final de producto, nos contactara con el cliente en nuestro caso minorista, celebrara un contrato por un año de servicio de representación y confiabilidad. Las tiendas gourmet serán las encargadas de comercializar el producto con el consumidor final.

Figura n.º 3.24. Canal de distribución indirecto



Fuente: Elaboración del equipo

En la figura anterior se explica el trabajo del bróker como intermediario entre nuestra empresa y nuestro canal indirecto minorista (tiendas gourmet), la promoción y publicidad del producto estarán a cargo del bróker pero, serán financiados por la empresa. Los pagos, reclamos o negociaciones serán comunicados por el bróker tomado la decisión final nuestra empresa al realizar un contrato donde no se le brindara poder absoluto al bróker.

3.3.8 Estrategias de venta por canal atendido

El bróker utiliza la estrategia de ventas por su larga relación que con las tiendas gourmet en el Estado de California, teniendo una comunicación directa con los propietarios o administradores de las tiendas, porque considera que las ventas personales son más flexibles que las herramientas de promoción. El bróker plantea diferenciar el producto mediante la presentación para adecuarla a la necesidad del canal atendido. Las ventas realizadas las enfoca a las tiendas gourmet que son clientes posibles, debido a negociaciones anteriores, respecto a productos naturales del Perú. Su objetivo es concretar la venta del producto.

3.3.9 Objetivos de ventas en el corto y mediano plazo

Los objetivos de ventas de la empresa se llevan a cabo en referencia a la información proporcionada por el bróker sobre su capacidad de poder colocar el producto en el mercado, informando que el primer año se podrá colocar en los puntos de venta (tiendas gourmet) 4 34 400 unidades de arándanos frescos en la prestación de 125 gr y 169 236 unidades de la presentación de 360 gr. El bróker realiza su contrato al año motivo por el cual la proyección de ventas futuras ha sido realizada por la empresa.

3.3.9.1 Corto plazo (1 año)

Tabla n.º 3.19. Objetivo de venta a corto plazo

Presentacion	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Envase 125 gr. S/.8	153 600	204 800	268 800	220 800	220 800	320 000	345 600	384 000	422 400	422 400	435 200	435 200	3 833 600
Envase 360 gr. S/.17	142 800	163 200	214 200	234 600	234 600	255 000	276 012	306 000	326 400	336 600	346 800	346 800	3 183 012

Fuente: Elaboración del bróker

3.3.9.2 Mediano plazo (3 años)

A mediano plazo la empresa espera vender a mediano plazo 22 119 869 millones de soles que corresponde al incremento anual del 5%, para lograr estos objetivos de venta la empresa pretende ingresar a más Condados del Estado de California aun con la representación comercial del bróker.

Tabla n.º 3.20. Objetivos de venta a mediano plazo

Año 1	Año 2	Año 3	Total
7 016 612	7 367 443	7 735 815	22 119 869

Fuente: Elaboración del equipo

3.3.9.3 Largo plazo (5 años)

El objetivo de ventas a largo plazo la empresa espera vender 38 771 211 millones de soles que corresponde al incremento anual del 5%, para lograr estos objetivos de venta la empresa pretende ingresar a más Condados del Estado de California aun con la representación comercial del bróker. Pasado los 5 años al haber obtenido la experiencia necesaria dejar de contar con el servicio de un bróker para organizar sus actividades comerciales en ambos países (Perú – Estados Unidos).

Tabla n.º 3.21. Objetivo de ventas a largo plazo

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
7 016 612	7 367 443	7 735 815	8 122 605	8 528 736	38 771 211

Fuente: Elaboración del equipo.

3.3.9.4 Estrategias de crecimiento vertical

La integración vertical se da cuando la empresa se involucra en nuevas operaciones para poder reducir sus costos o lograr mayor eficiencia en sus procesos que normalmente realizan otras empresas en su proceso de producción y/o distribución.

En la actualidad la empresa no se encarga de los procesos de los campos de cultivos, porque no contar con la inversión necesaria para afrontar los procesos anteriores al acopio del producto.

Al enfocarse el producto a la exportación contamos con un solo distribuidor minoristas (las tiendas gourmet) a través de un representante comercial en el país de destino.

Por ser nuevos en el mercado no contamos con una propia plataforma comercial en el país de destino de nuestro producto.

En un plazo aproximado de 5 años la empresa pretende cultivar berries que se adapten al suelo de la costa peruana. En el Departamento de Morrope, aprovechando el proyecto de irrigación hidrogrénica "Olmos". Así abarcar los procesos desde los campos de cultivo, así contar con la producción necesaria para poder ingresar a mercados que demanden mayor volumen de mercadería (mercados mayoristas), así podremos emplear la estrategia de costos (a mayor volumen menos costos).

Respecto a la plataforma comercial en los 5 años desde el inicio de nuestras operaciones se podrá conocer el mercado, contactos y al haber capitalizado con las ventas, tenemos miras a manejar nuestras propias oficinas comerciales dentro de los Estados donde más se comercializa el producto.

3.3.9.5 Estrategias de crecimiento horizontal

La estrategia de crecimiento horizontal ocurre cuando la empresa se fusiona o crea otras empresas que realicen la misma actividad, produciendo bienes del mismo tipo que incluso puedan ser sustitutos, con la finalidad de cubrir otros segmentos de mercados y aumentar su participación en el mismo.

En un tiempo aproximado de cinco años la empresa podría optar por la fusión con una empresa de capital nacional o extranjero con la finalidad, aprovechando el posicionamiento que se debería obtener en el mercado de los Estados Unidos con los productos denominados berries.

Al fusionar la empresa con otra de mayor magnitud podemos aprovechar el acceso a nuevos canales de distribución para esto la empresa debe tener mayores años de experiencia en el mercado, existen empresas transnacionales que buscan socios estratégicos para exportar berries frescos a países del mundo, debido a que en su país de origen exportan otros productos fresco o industrializados.

Nos ayudaría a crear economía de escala, mayor eficiencia al compartir los recursos humanos y tecnológicos.

3.3.9.6 Extensión de marca

La extensión de marca se refiere a una estrategia de diversificación donde la empresa decide incursionar en nuevos mercados usando la misma marca ya establecida en otra categoría, donde es conocida originalmente. La proyección para la extensión de marca sería posterior a los 5 años desde el inicio de las operaciones de la empresa. Debido a la necesidad de contar con ganancias durante el periodo mencionado para la inversión en crear productos procesados derivados de los berries.

3.3.9.7 Extensión de línea

Una extensión de línea, consiste en añadir nuevos productos dentro de la misma categoría y bajo la misma marca.

La empresa tiene a través de su marca "HEALTHY BERRIES", pretende extender su línea de productos sacando nuevos productos dentro de la categoría de los berries como es la frambuesa fresca, actualmente se están haciendo las coordinaciones necesarias para permitir el ingreso de la fruta a los Estados Unidos. Actualmente, Sierra y Selva Exportadora dentro de su programa "Perú Berries" esta impulsa el cultivo y la exportación de la fruta, considerándose un producto rentable.

Figura n.º 3.25. Presentación de frambuesa para exportación



Fuente: Diario Trujillo (2018)

3.4 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

3.4.1 Inicio de operaciones de la empresa

Al inicio de las operaciones de la empresa se definirá la Constitución de la empresa, las certificaciones necesarias con las que se debe contar respecto al producto que se ofrecerá al mercado, las licencias de funcionamiento otorgadas por la Municipalidad del departamento donde se llevara a cabo la actividad.

3.4.1.1 Constitución de la empresa

Para dar inicio a las operaciones será necesario cumplir con todos los requisitos de Ley siendo el primero la formalización e inscripción en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP). Es un paso previo será la minuta de constitución de la empresa.

La minuta se realizara en una Notaria siendo elaborada por un abogado, donde el Notario Público elegido se encargara de la elevación ante escritura pública. En nuestro caso contendrá los siguientes:

Tabla n.º 3.22. Constitución de la empresa

Constitucion de Empresa	Costo (S/.)
Constitucion en Notaria	800
Costo de derecho a tramite SUNARP	20
Licencia Municipal	104
Inspeccion de Defensa Civil	1 254
Libro de actas	12
Registro Sanitario DIGESA	360
Certificado SENASA	61
Legalizacion de libros contables	100
Gastos de Registro comercial (INDECOPI)	563
Total	3 274

Fuente: Girón y Jalk (2018).

3.4.1.2 Certificaciones

Según (Girón y Jalk, 2018), es necesario contar con las certificaciones exigidas por el país de destino para el ingreso del producto (arándanos frescos), por otra parte dan garantía y confianza a los clientes en el exterior las certificación son; Certificación HCCP que es un sistema base para reducir, controlar o eliminar los peligros que puedan impactar la inocuidad de los alimentos, Certificación GLOBAL GAP es un conjunto de normas internacionales sobre las buenas prácticas agrícolas y ganaderas y de acuicultura.

Tabla n.º 3.23. Duración de certificación HCCP

Concepto	Tiempo	Costos (S/.)
Pre Auditoria	1 día	2 600
Auditoria de Certificación	2 días	5 400
Auditoria de Seguimiento	2 días	5 400
Total		13 400

Fuente: Chávez (2013)/Biolatina/ Girón y Jalk (2018)

Tabla n.º 3.24. Costo de certificación GLOBAL GAP

Concepto	Costo anual en \$	Costo en (S/.)
Registro del operador		
Licencia de Certificación	2000	6 720
Total		6 720

Fuente: Biolatina (2017)

3.4.1.3 Licencia de funcionamiento planta industrial

La ordenanza municipal N° 034- 2016MPV, emitida por la Municipalidad de Viru, otorga licencias de funcionamientos para la apertura de establecimientos comerciales e industriales. La empresa se encuentra dentro del rubro industrial. Para la obtención de una licencia definitiva de funcionamiento industrial tiene un plazo máximo de 5 días hábiles.

Requisitos exigidos por la Municipalidad:

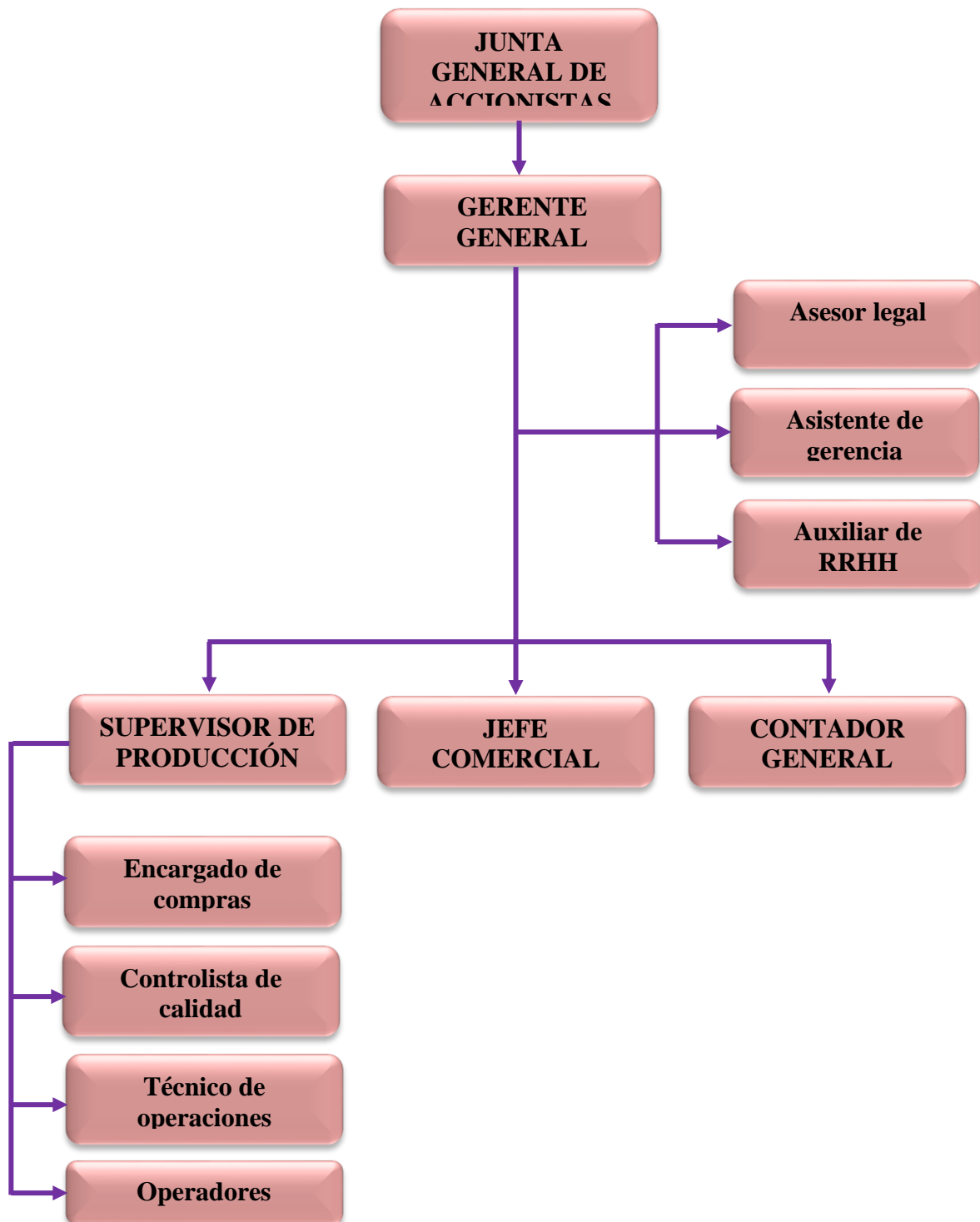
- ✓ Realizar el trámite de la licencia de funcionamiento
- ✓ Presentar la copia legalizada de los documentos de identidad (DNI) de los aportantes, bridar el número de Ruc de la empresa.
- ✓ Presentar el certificado de zonificación y compatibilidad de uso del rubro.
- ✓ Presentar el certificado de inspección de defensa civil al ser un terreno que supera los 500 m².

Tabla n.º 3.25 Trámite para el funcionamiento de la planta

Trámite	Tiempo de demora	Costo (S/.)
Licencia de Funcionamiento	5 días hábiles	140
Certificado de Defensa Civil	5 días hábiles	1 350
Certificado de Zonificación	5 días hábiles	100
Certificado de funcionamiento de infraestructura	5 días hábiles	300
Autorización para cercado de terreno	entre 15 y 20 días hábiles	45
Total		1 935

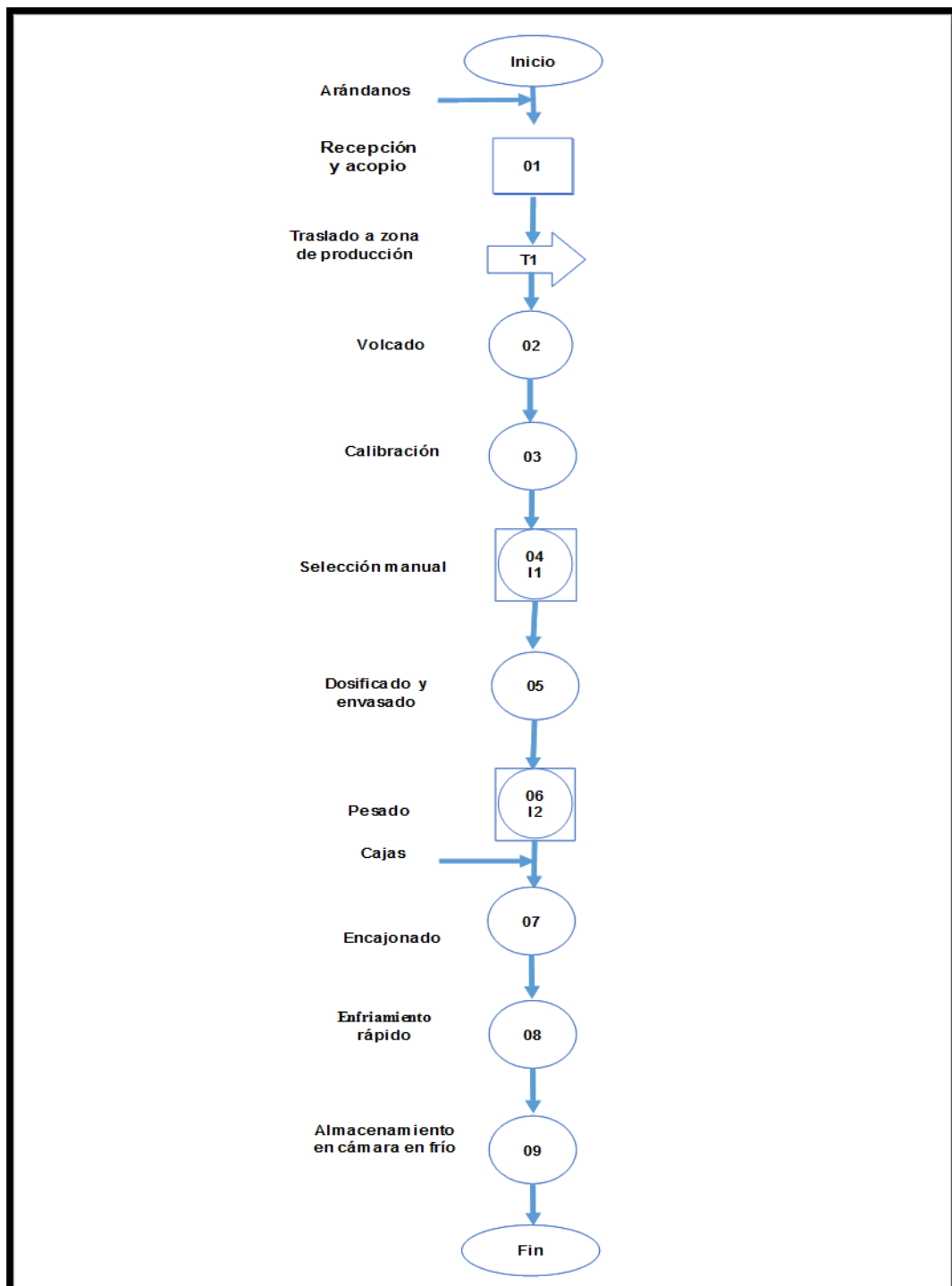
Fuente: Municipalidad de Viru (2017)

Figura n.º 3.26. Organigrama de la empresa



Fuente: Editorial Lexus (2009)

Figura n.º 3.27. Procesos productivos



Fuente: Girón y Jalk (2018)

3.4.2 Localización geográfica

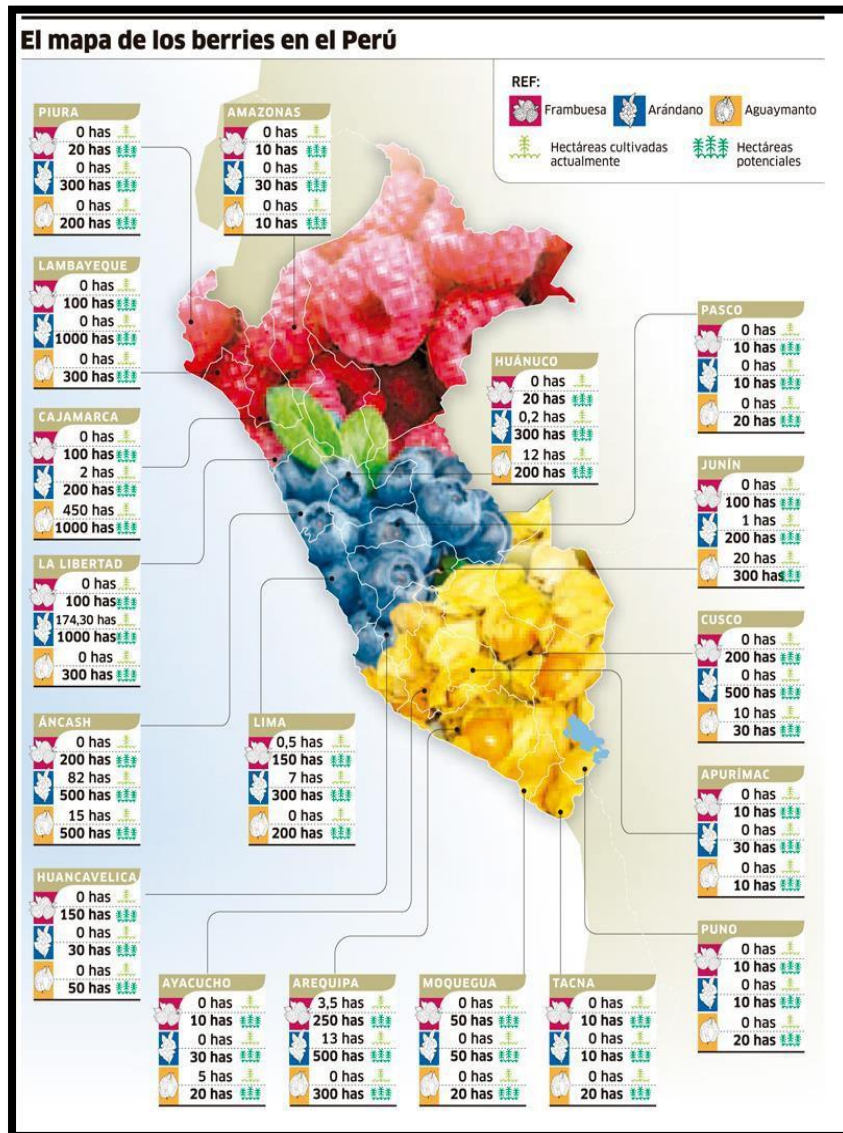
Según (Díaz Ochoa, 2017), El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) determinó que el Departamento de la Libertad es donde se concentran la mayor, representando el 90% de los cultivos de arándanos denominada la súper fruta , motivo por el cual en nuestra posición de exportadores del producto nos ubicaremos en el Valle de Viru, situada al norte del país. Cabe mencionar a Chavimochic , proyecto hidroenergetico que gestiona la eficiencia de los recursos hídricos para usos agrícolas, ejecuta obras hidráulicas, promueve la instalación de áreas nuevas y el desarrollo de la agricultura sostenible dentro del área.

Figura n.º 3.28. Mapa de Valle de Viru



Fuente: Map data (2018)

Figura n.º 3.29. Mapa de los berries en el Perú



Fuente: Sierra y Exportadora (2014)

En la figura n.º 3.29. Se puede apreciar que el cultivo de arándanos se ubica en el norte y sur como; la Libertad, Ancash, Arequipa y otras zonas similares del país.

3.4.3 Ubicación de centro de gestión administrativa

Según (Díaz Ochoa, 2017), es idóneo que el centro de gestión administrativa se encuentre ubicado en el mismo departamento donde se encuentra la planta de producción de la empresa para tener mayor facilidad de negociación con los proveedores. Así también se facilita las coordinaciones entre el área administrativa y área operativa.

3.4.4 Características del centro de producción

La característica del centro de producción será por trabajo es la modalidad productiva conocida producción bajo pedido (el bróker realiza el pedido con anticipación), los esfuerzos estarán orientados en elaborar un tipo de producto a la vez por lo tanto, el uso de mano de obra es intensivo. La producción se hará bajo la combinación manual y mecánico. Para llevar a cabo la producción la empresa tendrá establecido los siguientes

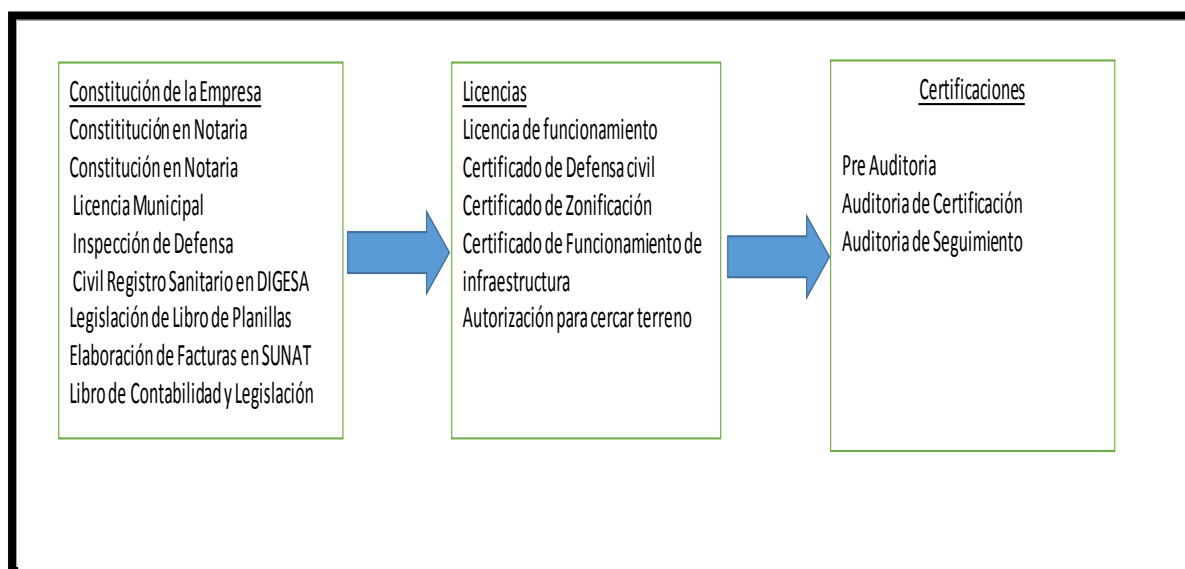
Lista de materiales para realizar el pedido

- ✓ Un esquema que explique todos los pasos que se debe seguir (el flujograma de producción).
- ✓ Plan cronológico abordado, en profundidad en todos los puntos a desarrollar, tiempo y todo necesario a llevar a cabo.

3.4.5 Plano de distribución de los intangibles

Los intangibles que posera la empresa al inicio de sus operaciones será la inversión realizada en la Constitución de la empresa, los certificaciones necesarias con las que se debe contar respecto al producto que se ofrecerá al mercado, las licencias de funcionamientos otorgadas por la Municipalidad del departamento donde se llevara a cabo la actividad.

Figura n. °3.30. Distribución de los intangibles



Fuente: Elaboración del equipo

3.4.6 Activos tangibles

Son todos los bienes que posee la empresa para sus operaciones (administrativas y de producción), todos los activos que se puedan tocar en para nuestro caso se incluyen la propiedad, maquinarias, equipos y mobiliario de oficina que tienen una duración mayor a un año, Se detallan a continuación el monto de inversión en activos intangibles.

Tabla n.° 3.26. Activos tangibles de la empresa

Denominación	Monto (S/.)
Inmueble	382 969
Maquinaria	34 272
Equipos	161 996
Muebles y enseres	7 261
Total	586 498

Fuente: Elaboración del equipo

3.4.6.1 Infraestructura

La planta de producción y las oficinas administrativas se encontrarán en el mismo lugar, tendrán un solo nivel (un piso) para la practicidad de las operaciones. Estando integrada por los siguientes espacios:

Zona de Producción

Área de producción: Ambiente donde se realizan los procesos de vaciado, calibración, selección manual, dosificación, envasado, pesados, embalado, enfriamiento del producto. También se encuentra

Área de enfriamiento: Lugar donde se enfría el producto antes de almacenarse, su ubicación idónea es entre el área productiva y el almacén de productos. Cabe precisar

Tópico de primeros auxilios: Se ubicara cerca a las inmediaciones del área de producción para atender a los trabajadores que sufran accidentes fortuitos propios del desarrollo de las tareas.

Almacén de producto: Terminado: Lugar donde se encargan de la recepción de producto para procesar; registro de entrada y salida, almacenaje, coordinación de inventarios.

Comedor común: Ambiente destinado para la alimentación del personal de planta y administrativo.

Patio de maniobras: Donde se intersectan las operaciones de almacenaje y transportes de las operaciones de la planta.

Servicios higiénicos: Servicio exclusivo del personal que trabaja en la planta de producción incluye urinarios, inodoros, duchas, casilleros y espejos por cada uno de los trabajadores.

Zona administrativa

Oficina administrativa: Oficina de la Gerencia General, Jefatura comercial, Contador general y las oficinas de sus subordinados.

Estacionamiento vehicular: Destinado para el personal de las oficinas administrativas.

Servicios higiénicos: Destinado al uso exclusivo del personal administrativo, contara con un medio baño que incluye inodora, lavatorio, espejo y toallero.

3.4.6.2 Características del terreno

El terreno se encontrara ubicado en la provincia de Viru en la zona agrícola de Huancaco Alto Pozo el Gato, lugar donde se encuentran ubicados la mayoría de agricultores de arándanos, por contar con un suelo arcilloso, cuenta con sistemas de irrigación gracias al proyecto “Chavimochic” contara con un espacio de 1000m²”

3.4.6.3 Equipamiento

El equipamiento de la empresa consiste en proveer a cada una de las áreas de los equipos, maquinaria, mobiliario y herramientas necesarios para el desarrollo de las actividades propias de sus áreas.

Tabla n.º 3.27. Principales equipos

Equipos	Cantidad	Precio unitario (\$)	Total (\$)	Total (S/.)
Túnel de enfriamiento rápido	1	8 350	8 350	28 056
Cámara de refrigeración	1	8 470	8 470	28 459
Balanza digital	2	40	80	269
Cinta elevadora o de inspección	1	3 100	3 100	10 416
Cinta transportadora	1	6 000	6 000	20 160
Montacargas	1	5 500	5 500	18 480
Traspalete	2	4 100	4 100	27 552
Total			39 700	133 392

Fuente: Girón y Jalk (2018)

Tabla n.º 3.28. Equipos relacionados al funcionamiento del local

Equipos	Cantidad	Precio unitario (\$)	Total (\$)	Total (S/.)
Tanque de agua (1 100 lt)	1	117	117	393
Grupo electrógeno	1	1 800	1 800	6 048
Total			1 917	6 441

Fuente: Sodimac

3.4.6.4 Equipos de seguridad de local

Las inmediaciones de la empresa contara los equipos de seguridad necesarios y de exigencia por parte de defensa civil como: Cámaras de seguridad, sistema de incendios, alarma de emergencia, y el marcador de asistencia para controlar el horario de ingreso y salida de ingreso y salida de todo el personal

Tabla n.º 3.29. Equipos de seguridad

Equipos	Cantidad	Precio unitario (\$)	Total (\$)	Total (S/.)
Cámara de seguridad	4	106	424	1 425
Sistema contra incendios	4	330	1 320	4 435
Alarma de emergencia	1	300	300	1 008
Marcador de asistencia digital	1	330	300	1 109
Total			2 374	7 977

Fuente: Girón y Jalk (2018)

3.4.6.5 Maquinarias

Se determinó para el presente proyecto las maquinarias como; Tolva de alimentación, calibradora, dosificadora.

Tabla n.º 3.30. Maquinarias para producción de arándanos

Maquinarias	Cantidad	Precio (\$)	Precio (S/.)
Tolva de alimentación para arándanos	1	1 500	5 040
Calibradora de arándanos	1	4 500	15 120
Maquina dosificadora	1	4 200	14 112
Total			34 272

Fuente: Girón y Jalk (2018)

3.4.6.6 Equipos de cómputo

Los equipos de cómputo estarán destinados a la oficina de administración donde se encuentra el personal administrativo

Tabla n.º 3.31. Equipos de cómputo para área administrativa

Equipos	Cantidad	Precio unitario (S/.)	Total (S/.)
CPU de 4GB y pantalla de 22"	8	1 249	9 992
Impresora multifuncional	6	699	4 194
Total			14 186

Fuente: Sodimac

3.4.6.7 Muebles

Tabla n.º.3.32. Muebles de oficina

Muebles	Cantidad	Precio unitario (S/.)	Total (S/.)
Sillón	3	349	1 047
Sillón ergonómico	6	199	1 194
Silla de visita	10	70	700
Escritorio de metal	8	300	2 400
Estante	8	240	1 920
Total			7 261

Fuente: Sodimac

3.4.6.8 Vehículos

El vehículo que adquirirá la empresa será el montacargas para el transporte de materiales dentro de la planta.

La empresa no contara con vehículos propios, utilizara el servicio de terceros para transportar la mercadería al aeropuerto encontrándose incluido en el flete del envío al país de destino. Respecto a la movilidad para realizar gestiones administrativas se hará el uso de vehículos contratados.

Tabla n.º 3.33. Vehículos

Vehículo	Cantidad	Precio unitario (\$)	Total (\$)	Total (S/.)
Montacargas	1	5 500	5 500	18 480

Fuente: Girón y Jalk (2018)

3.4.6.9 Herramientas

Se utilizaran herramientas de mano, generalmente metálicos de acero de madera o de goma que se utilizara para ejecutar de manera más apropiada, sencilla y con el uso de menor energía, tareas constructivas o de reparación, que sólo con un alto grado de dificultad y esfuerzo se podría hacer sin ellas.

Tabla n.º 3.34. Herramientas para Planta

Herramientas	Cantidad	Precio unitario (S/.)	Total (S/.)
Juego de llaves exagonales (set de 8 llaves)	3	85	255
Martillo de goma maso de acero 16 oz	3	21	63
Martillo de bola (32 oz)	3	40	120
Arco de sierra profesional 12"	3	23	69
Hoja de sierra (por 2) 18 TPI	6	9	53
Set de dados 1/2"	2	400	800
Juego de llaves combinadas por 14 piezas	2	200	400
Taladro atornillador	1	280	280
Caja de herramientas por 19"	3	82	246
Atornillador inalambrico 3.6 V	2	130	260
Total			2 544

Fuente: Sodimac

3.4.7 Inversión en Terrenos

El terreno donde se desarrollara el presente proyecto de inversión se encontrara ubicado en el Valle de Viru, departamento de la Libertad, contara con un área de 1000 m2 y un costo de \$38 m2 en la tabla n.º.5.14. Se muestra la inversión total del terreno y su habilitación.

Tabla n.º 3.35. Inversión en terreno

	Área requerida (m2)	Total en \$	Total en S/.
Terreno	1 000	38 000	127 680
Habilitación del terreno y edificación	1 000	10	10 000
Total			137 680

Fuente: Municipalidad de Viru (2017)

3.4.7.1 Inversión en construcción del local

La inversión en la infraestructura de del local de las operaciones de la empresa asciende a \$245 289 por la construcción del área de planta y áreas administrativas, implementada para el desarrollo de las actividades propias del rubro.

Tabla n.º 3.36. Inversión en construcción planta

Descripción	Área requerida en m2	Precio por m2	Sub total	IGV	Total en (S/.)
Zona de carga/descarga	400	95	38 000	6 840	44 840
Planta	276	180	49 662	8 939	58 601
Almacén/materiales y herramientas	80	160	12 800	2 304	15 104
Áreas comunes (comedor, tópicos y	150	260	39 000	7 020	46 020
Cableado de electricidad			3 000	540	3 540
Sistema de tubería			3 400	612	4 012
Pozo a tierra			1 400	252	1 652
Total					173 769

Fuente: Girón y Jalk (2018).

Tabla n.º 3.37. Inversión en construcción de área administrativa

Descripción	Área requerida en m2	Precio por m2	Sub total	IGV	Total en (S/.)
Oficinas de administración	100	240	24 000	4 320	28 320
Estacionamiento	40	100	4 000	720	4 720
Áreas comunes(comedor tópico, SS.HH.)	100	260	26 000	4 680	30 680
Cableado de electricidad			2 460	540	3 000
Sistema de tuberías			2 788	612	3 400
Pozo a tierra			1 148	252	1 400
Total					71 520

Fuente: Girón y Jalk (2018).

3.4.7.2 Inversión de herramientas

Las herramientas para la construcción del local son pertenecían del contratista de la obra incluyéndose en el servicio de construcción.

3.4.7.3 Inversión activos – software

Se contratara el servicio software de gestión de control de inventarios el primer año de operaciones de la empresa como soporte para las computadoras

3.4.8 Capital de trabajo

El capital de trabajo se define como la cantidad de recursos que la empresa necesita para operar en un corto plazo

Los recursos con los que cuenta la empresa se dividirán en dos partes.

- ✓ El activo (inmueble, maquinaria y equipos)
- ✓ Lo que necesitamos para pagar sueldos, materiales de producción (en el caso de la empresa), cuentas de energía, agua teléfono, entre otras cosas.

Tabla n.º 3.38. Activo fijo

Denominación	Monto (S/.)
Inmueble	382 969
Maquinaria	34 272
Equipos	161 996
Muebles y enseres	7 261
Total	586 498

Fuente: Elaboración del equipo

Tabla n.º 3.39. Necesidades de pago

Denominación	Monto (S/.)
Sueldos	129 400
Materiales y pagos diversos	3 266 210
Total	3 982 107

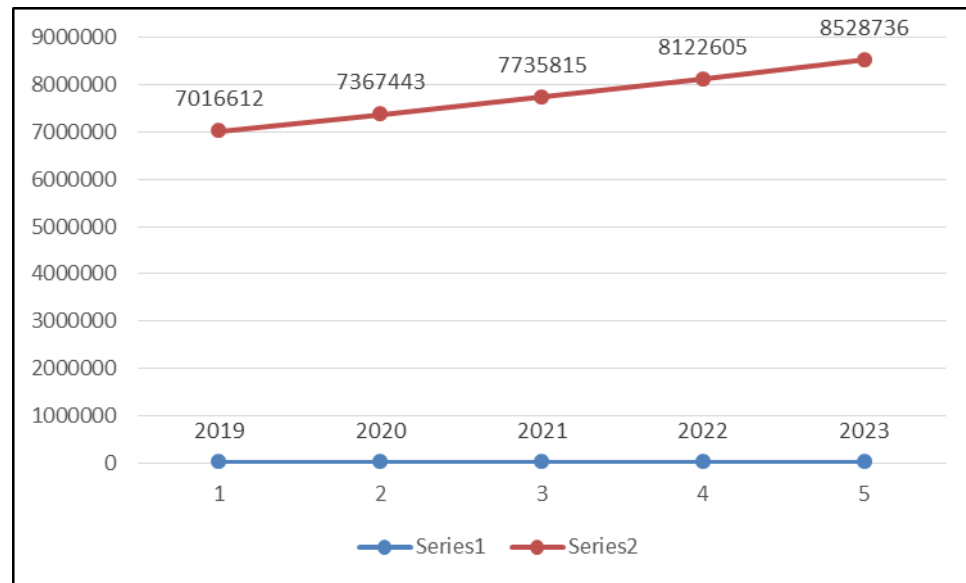
Fuente: Elaboración del equipo

Tabla n.º 3.40. Proyección de los ingresos de la empresa

Años	Ventas (S/.)
Año 1	7 016 612
Año 2	7 367 443
Año 3	7 735 815
Año 4	8 122 605
Año 5	8 528 736
Total	38 771 211

Fuente: Elaboración del equipo

Figura n.º 3.31. Tendencia de las ventas de la empresa al 2023



Fuente: Elaboración del equipo

Se puede observar en el gráfico n.º 5.6. que la tendencia proyectada de las ventas de la empresa a 5 años desde el inicio de sus operaciones tiene una línea de tendencia creciente pero, no a gran escala debido a tomar en cuenta la capacidad instalada para la producción y los objetivos de venta de los bróker al ingresar con un producto nuevo a un mercado competitivo.

3.4.9 Presupuesto de ingresos de venta

El presupuesto de ingresos por venta se determinara en función Al objetivo de venta del bróker durante el año de duración del contrato de representación en el Estado de California. El primer año de las operaciones de la empresa se estima tener ingresos por 7 016 612 millones de soles que equivalen a la venta de 479 200 envases con arándanos frescos de 125gr. y 187236 envases con arándanos frescos de 360 gr.

Tabla n.º 3.41. Presupuesto de ingresos el primer año

Presentacion	Total
Envase 125 gr. (\$2.38) S/.8	3 833 600
Envase 360 gr. (\$.5) S/.17	3 183 012
Total	7 016 612

Fuente: Elaboración del equipo

3.4.10 Inversión en talento

Tabla n.º 3.42. Salarios del personal equivalente a un año

Sueldos personal	Cantidad	Sueldo	Total mensual (S/.)	Total anual (S/.)
Gerente General	1	3 000	3 000	42 000
Encargado de compras	1	2 500	2 500	35 000
Controlista de calidad	1	1 800	1 800	25 200
Supervision de produccion	1	2 000	2 000	28 000
Auxiliar de RR.HH	1	1 200	1 200	16 800
Técnico de operaciones	1	1 200	1 200	16 800
Operadores	4	1 000	4 000	56 000
Total			15 700	219 800

Fuente: Elaboración del equipo

3.4.11 Perfil de personal

Gerente General:

- ✓ Con título universitario de las carraras de Administración de empresas/ Ingeniería Industrial o Administración de Negocios Internacionales o con Maestría en Negocios Internacionales.
- ✓ Experiencia laborar en el rubro de exportaciones mayor a 5 años

Encargado de compras:

- ✓ Con título profesional de las carreras de Administración de Empresa/ Administración de negocios y especialidad en logística no menor a 6 meses.
- ✓ Experiencia en el área de compras no menor a 5 años.

Controlista de calidad:

- ✓ Con título a nombre de la Nación de Institutos de formación laboral, en la Carrera de Control de Procesos Industriales.
- ✓ Experiencia laboral no menor a 5 años

Supervisor de producción:

- ✓ Con título a nombre de la Nación de Institutos de formación laboral, en la Carrera de Control de Procesos Industriales o afines
- ✓ Experiencia laboral no menor a 5 años.

Auxiliar de RR.HH:

- ✓ Con estudios en Administración de Empresa/ Ingeniería Industrial.
- ✓ Con experiencia de 2 años en gestión del talento humano.

Técnico de operaciones.

- ✓ Con estudios en mantenimiento de maquinarias industriales/ Instituto de Educación Superior.
- ✓ Con experiencia mayor a 3 años en mantenimiento de maquinarias y equipos industriales

Operarios:

- ✓ Con experiencia en el rubro de procesos de alimentos y conocimiento básico de mecánica.
- ✓ Con experiencia en labores similares en empresas de producción no menor a 5 años.

Prestadores de servicios

El servicio de trabajadores bajo la modalidad de prestadores de servicios será para aquellos trabajadores que no tengan un vínculo directo con la empresa que reciba la remuneración con recibos por honorarios o tengan a una empresa prestadora de servicios como intermediario como; El personal de mantenimiento y seguridad.

Tabla n.º 3.43. Prestadores de servicios

Prestadores de servicios	Cantidad	Pago mensual (S/.)	Pago anual (S/.)
Asesor legal	1	300	3 600
Contador	1	300	3 600
Mantenimiento (limpieza)	1	750	9 000
Servicio de seguridad	1	1 500	18 000
Total			34 200

Fuente: Elaboración del equipo

Perfil del asesor legal:

- ✓ Abogado titulado con experiencia en tributación y leyes internacionales
- ✓ Con más de 5 años de egresado de la carrera de derecho y encontrarse en ejercicio de la profesión.

Contador:

- ✓ Contador público colegiado especialista en tributación.
- ✓ Encontrarse en el ejercicio de la profesión aproximadamente 10 años

3.4.12 Presupuesto de costos

En toda actividad productiva se generan costos y gastos, entendiéndose que los costos son desembolsos monetarios relacionados justamente con la fabricación de un producto o prestación de servicio ya sea de forma directa o indirecta. Por otra parte existen los gastos administrativos compuestos por las erogaciones de la administración de la empresa, Los gastos de ventas, aquellos que se utilizan para impulsar las ventas conformadas en este caso por comisiones, transporte de mercadería y muestras de mercadería.

Tabla n.º 3.44. Presupuesto de costos y gastos proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Producción	1 785 389	1 874 658	1 968 391	2 066 811	2 170 151
Gastos administrativos	168 340	176 756	185 594	194 874	204 618
Gastos de venta	1 607 875	1 688 269	1 772 682	1 861 316	1 954 382
Total	3 561 603	3 739 683	3 926 668	4 123 001	4 329 151

Elaboración del equipo

3.4.13 Costos de producción

Los costos de producción. Se trata de un conjunto de gastos que son necesarios en nuestro caso para producir un producto. El costo de producción por lo tanto está formado por todas las inversiones que una empresa debe realizar para seguir en funcionamiento y producir aquello que comercializa.

3.4.13.1 Costos directos

Tabla n.º 3.45. Materiales directos (arándanos frescos)

Meses	Cantidad (kg)	Costo (\$)	Costo (\$/.)
Enero	5 600	16 800	56 448
Febrero	8 000	24 000	80 640
Marzo	8 400	25 200	84 672
Abril	8 050	24 150	81 144
Mayo	8 050	24 150	81 144
Junio	10 000	30 000	100 800
Julio	10 812	32 436	108 985
Agosto	12 000	36 000	120 960
Setiembre	13 000	39 000	131 040
Noviembre	13 200	39 600	133 056
Diciembre	12 600	40 800	137 088
Total	110 712	332 136	1 115 977

Fuente: Elaboración del equipo.

Según (Girón y Jalk, 2018), el precio en chacra por kilogramo de primera calidad corresponde a \$ 3.

3.4.13.2 Mano de obra directa

La mano de obra directa se emplea directamente en la transformación de los materiales directos (arándanos frescos), caracterizándose por asociarse al producto y representa un costo importante en la producción.

Tabla n.º 3.46. Operarios de producción

Personal	Cantidad	Cantidad	Pago mensual (S/.)	Pago anual (S/.)
Operadores	4	1 000	4 000	56 000

Fuente: Elaboración del equipo.

3.4.13.3 Costos Indirectos

Tabla n.º 3.47. Materiales indirectos de la producción (empaques)

Materiales de empaque	Costo unitario(S/.)	Costo total (S/.)
Envases de 125 gr.	0,40	184 640
Envases de 360 gr .	0,59	105 867
Etiquetas Nutricionales	0,06	38 462
Etiquetas Informativas	0,07	44 873
Separador de Cartón Corrugado	0,14	957
Cajas de Cartón Corrugado (1.370m x 1.21m x 12cm)	1	6 837
Pallets de 4 entradas (20 cm x 1.629 m x 1.219 m)	10	9 768
Zunchos	11	75 210
Total		466 614

Fuente: Girón y Jalk (2018)

3.4.13.4 Mano de obra indirecta

La mano de obra indirecta está relacionada a todos aquellos que trabajan en la planta que no transforman el producto pero forman parte de los procesos de los mismos.

Tabla n.º 3.48. Mano de obra indirecta

Personal	Cantidad	Pago mensual (S/.)	Pago anual (S/.)
Supervisor de producción	1	2 000	28 000
Controlista de calidad	1	1 800	25 200
Técnico de operaciones	1	1 200	16 800
Total		5 000	28 000

Fuente: Elaboración del equipo

3.4.13.5 Mantenimiento preventivo

La empresa realizara el mantenimiento preventivo a las maquinarias, equipos y vehículo con la finalidad de prevenir el surgimiento de averías en los antes mencionados.

Tabla n.º 3.49. Mantenimiento preventivo de maquinarias, equipos y vehículo

Mantenimiento de maquinarias y equipos	Veces al año	Mantenimiento preventivo (S/.)
Tolva de alimentación para arándanos	4	3 600
Calibradora de arándanos	3	2 370
Maquina dosificadora	2	1 800
Túnel de enfriamiento rápido	3	3 600
Cámara de refrigeración	3	3 600
Cinta elevadora o de inspección	3	3 500
Cinta transportadora	3	3 400
Transpalete	2	1 500
Montacargas	4	2 800
Equipos computacionales	3	1 176
Total		27 347

Fuente: Corporación sertecin (2018)

3.4.13.6 Combustible

Combustible para Montacargas equipo de elevación que servirá para cargar y transportar los materiales utilizados por la empresa.

Tabla n.º 3.50. Combustible

Combustible	Costo mensual (S/.)	Costo mensual (S/.)
Gas GLP	100	1 200

Fuente: Elaboración del Equipo

3.4.13.7 Herramientas

La relación de herramienta que se encuentra en la tabla n.º. Se utilizarán para cualquier imprevisto dentro de las operaciones de la empresa en referencia al mantenimiento de maquinaria serán proporcionadas por la empresa encargada del servicio.

Tabla n.º 3.51. Herramientas

Herramientas	Cantidad	Precio unitario (S/.)	Precio total (S/.)
Juego de llaves exagonales (set de 8 llaves)	3	85	255
Martillo de goma maso de acero 16 oz	3	21	63
Martillo de bola (32 oz)	3	40	120
Arco de Sierra profesional 12"	3	23	69
Hojas de cierras (por 2) 18 TPI	6	9	53
Se de dados 1/2"	2	400	800
Juego de llaves combinadas x 14 piezas	2	200	400
Taladro atomillador	1	280	280
Caja de herramienta (x 19")	3	82	246
Atomillador inalambrico 3.6 V	2	130	260
Total			2 544

Fuente: Sodimac

3.4.13.8 Servicios básicos

Los Servicios de energía, agua potable y telefonía e internet han sido separados entre el área operativa y administrativa, correspondiendo el 70% de consumo total al área operativa.

Tabla n.º 3.52. Servicios básicos

Denominación	Costo (S/.)
Energía trifasica	4 200
Agua potable	840
Telefonia y internet	840
Total	5 880

Fuente: Corporación Sertecin S.A.

3.4.13.9 Gastos administrativos

Son los gastos que están relacionados con la operación de un negocio, o para el funcionamiento de un dispositivo, componente, equipo o instalación. Ellos son el costo de los recursos utilizados por una organización sólo para mantener su existencia.

Los primeros gastos administrativos de la empresa se encuentran relacionados a la constitución de la empresa, licencias de funcionamiento para el área administrativa y planta de producción, las certificaciones exigidas para la explotación del producto, seguro contra todo riesgo de la empresa en general, equipos del área.

3.4.13.10 Principales gastos administrativos

Tabla n.º 3.53. Gastos de constitución de la empresa

Denominación	Gasto (S/.)
Constitución de la empresa	3 380
Licencia de funcionamiento	1 935
Certificaciones	20 120
Seguro	1 008
Equipos para el área	2 117
Total	28 560

Fuente. Elaboración del equipo

Tabla n.º 3.54. Licencia de funcionamiento de planta

Licencia de Funcionamiento	Costo (S/.)
Licencia de Funcionamiento	140
Certificado de defensa civil	1 350
Certificado de Zonificación	100
Certificado de Funcionamiento (Infraestructura)	300
Autorización para cercado de terreno	45
Total	1 935

Fuente: Municipalidad de Viru

Tabla n.º 3.55. Certificaciones para exportar

Certificaciones	Costo (S/.)
Certificación HCCP	13 400
Certificación GLOBAL GAP	6 720
Total	20 120

Fuente: Girón y Jalk (2018)

3.4.13.11 Sueldos del personal administrativo

Esta constituidos por todo aquel personal a realizar las gestiones dentro y fuera de la empresa que no forma parte del proceso productivo del producto.

Tabla n.º 3.56. Sueldos del personal administrativo

Sueldos personal	Cantidad	Sueldo	Total mensual (S/.)	Total anual (S/.)
Gerente General	1	3 000	3 000	42 000
Encargado de compras	1	2 500	2 500	35 000
Auxiliar de RR.HH	1	1 200	1 200	16 800
Total			6 700	93 800

Fuente: Elaboración del equipo

3.4.13.12 Asesorías

Profesionales prestadores de servicios pero no cumplen un horario específico de trabajo dentro de la empresa.

Tabla n.º 3.57. Asesorías

Aseorías	Cantidad	Pago mensual (S/.)	Pago anual (S/.)
Asesor legal	1	300	3 600
Contador	1	300	3 600
Total		600	7 200

Fuente: Elaboración del equipo

3.4.13.13 Servicios generales

Se denomina servicios generales a las empresas que prestan sus servicios a través de personal calificado para las labores específicas de su contrato.

Tabla n.º 3.58. Servicios generales

Prestadores de servicios	Cantidad	Pago mensual (S/.)	Pago anual (S/.)
Mantenimiento (limpieza)	1	750	9 000
Servicio de seguridad	1	1 500	18 000
Total		2 250	27 000

Fuente: Elaboración del equipo

3.4.13.14 Servicios básicos

Los Servicios de energía, agua potable y telefonía e internet han sido separados entre el área operativa y administrativa, correspondiendo el 30 % de consumo total al área administrativa.

Tabla n.º 3.59. Servicios de oficina administrativa

Denominación	Costo (S/.)
Energía trifásica	1 800
Agua potable	360
Telefonía y internet	360
Total	2 520

Fuente: Elaboración del Equipo

Tabla n.º 3.60. Software

Denominación	Importe (S/.)
Software Administrativo	1 040

Fuente: Girón y Jalk (2018)

Se ha considerado como un gasto administrativo a la alarma de emergencia y marcador de asistencia por no tener un valor monetario superior a ¼ de UIT, establecido para considerarse un activo.

Tabla n.º 3.61. Equipos área administrativa

Equipos	Importe (S/.)
Alarma de emergencia	1 008
Marcador de asistencia digital	1 109
Total	2 117

Fuente: Elaboración del equipo.

3.4.13.15 Gastos de distribución y venta

Los gastos de distribución y venta corresponderán en el caso de la empresa a la comisión de venta al bróker internación, muestras de exhibición del producto del producto muestras gratuitas del producto a las tiendas gourmet. Por otra parte los gastos logísticos realizados para transportar el producto desde la planta al Estado de California.

Tabla n.º 3.62. Comisión por venta y muestras

Denominación	Importe (S/.)
Comision del bróker 3%	210 498
Muestras de producto en tienda	17 640
Total	228 138

Fuente: Elaboración del equipo.

3.4.13.16 Servicio de transporte nacional e internacional

El servicio consiste desde el transporte en un camión especializado en fríos para el trasbordo de la mercadería al puerto del Callao. Servicio de transporte internacional van a estar compuestos por el flete, V.B. Inc. IGV, asignación de contenedor, precinto, consolidación ingreso del transporte y el agenciamiento de Aduanas (gastos por comisión y gastos operativos).

Nuestro producto tiene que ser transportado por un contenedor de especial conocido de 40" por el transporte aproximado de 6400 envases de arándanos frescos que transporta el contenedor, mostramos a continuación los precios establecidos. Se adjunta la información de la cotización de transporte nacional e internacional en el anexo n°5.5.

Se eligió el transporte marítimo para él envió del producto al Estado de California por los siguientes:

- ✓ Menor costo del transporte
- ✓ Mayor capacidad de carga
- ✓ En el caso del producto viaja más seguro sin riesgos de echarse a perder.

Tabla n.º 3.63. Agente de carga

Agente de carga	Precio (\$)	Precio (S/.)
Flete	1 800	6 048
V.B. Inc. IGV	271	912
Asignación de contenedor Inc.	47	159
Precinto	15	50
Consolidación	212	714
Ingreso Dpword	99	333
Total	2 445	8 215

Fuente: SLA BENCOR S.A.C

Tabla n.º 3.64. Agenciamiento de Aduanas

Agenciamiento de Aduanas	Precio (\$)	Precio (S/.)
Gastos por comisión	120	403
Gastos operativos	30	101
IGV	27	91
Total	177	595

Fuente: SLA BENCOR S.A.C

Tabla n.º 3.65. Agente de carga nacional

Agente de carga	Precio (S/.)
Transporte Lima/Viru/Lima	1 534

Fuente: SLA BENCOR S.A.C

Con el precio del transporte y comisiones a pagar en Aduanas por la cantidad de 6400 envases con arándanos se realizó el cálculo para total de la mercadería a transportar vía marítima y terrestre (Viru/ Lima), los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla n.º 3.66. Servicio de transporte Viru – Estado de California

Presentación	Total (S/.)
Envase 125 gr.	774 501
Envase 360 gr.	302 810
Total	1 077 311

Fuente: Elaboración del equipo

3.4.14 Depreciación anual

La depreciación de los activos es un concepto clave en la administración de las cuentas de cualquier empresa. Se entiende como tal la disminución del valor de un bien como consecuencia del natural desgaste por el uso. Todos los activos que se emplean en la actividad de un negocio (maquinaria, muebles de oficina, equipos computacionales etc.) tienen un tiempo de vida útil, pasado el cual se vuelven inutilizables. La depreciación permite reconocer su desgaste como un gasto a lo largo del tiempo, y reflejarlo en las cuentas de resultados de la empresa y en el pago de impuestos.

La depreciación de los activos de la empresa se ha realizado de acuerdo a las normas contables de depreciación actualizada establecida. Se detalla la depreciación unitaria de las maquinarias, equipos, muebles enseres y edificación. Se detalla la información de la depreciación por activo en el anexo n.º.2.5, n.º .3.5 y n.º .4.5.

Tabla n.º 3.67. Depreciación de los activos

Denominación	Activo (S/.)	Porcentaje de Depreciación	Depreciación (S/.)
Depreciación de maquinarias y equipos	187 441	20%	37 488
Muebles y enseres	1 448	10%	1 449
Edificación	245 289	5%	12 264
Total	434 178		51 201

Fuente: SUNAT (2006).

3.5 EVALUACION FINANCIERA

3.5.1 Costo de oportunidad de capital para la inversión

El Costo de Oportunidad del Capital o tasa (porcentaje) de descuento es el rendimiento esperado de la mejor alternativa de inversión con igual riesgo. No es un indicador de rentabilidad y sirve para evaluar el aporte propio. El COK y el WACC nos ayudan a elegir la mejor alternativa para que podamos invertir nuestro capital y que genere mayor valor económico. Calcularemos ahora ambas tasas para los dos escenarios a plantear.

La fórmula para calcular el costo de oportunidad es

$$COK = Rf + \beta(Rm - Rf) + R_{país}$$

Dónde:

Rf = Tasa Libre de Riesgo

Rm = Rentabilidad de mercado

$R_{país}$ = Riesgo País

β = Beta Apalancado

Debemos empezar por realizar el cuadro de pagos por el préstamo a solicitar y los valores que nos serán de utilidad son la amortización anual

3.5.1.1 Financiamiento bancario

El 24% de la inversión del proyecto será financiado por la entidad financiera Caja Piura.

Tabla n. °3.68. Préstamo bancario

Préstamo	781 813
Tasa mensual	1.42%
Plazo (Meses)	60
Nº de periodos	60
Cuota Constante	19 430

Fuente: Caja Piura

Amortización anual

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
108 445	128 387	151 996	179 947	232 467

Pago de intereses

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
124 715	104 773	81 164	53 213	20 123

De igual forma, debemos evaluar nuestro estado de ganancias y pérdidas del proyecto para obtener las utilidades netas de cada periodo. Estos datos nos ayudarán a calcular el valor del patrimonio en el tiempo del proyecto. Los resultados proyectados se muestran a continuación

Estado de ganancias y pérdidas

Proyectaremos el estado de ganancias y pérdidas tomando en cuenta la información obtenida de todos los ingresos, costos y gastos desde el año 2019 hasta el 2023. El cuadro es el siguiente:

Tabla n ° 3.69. Estado de ganancias y pérdidas

ESTADO DE RESULTADOS	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas netas	7 016 612	7 367 443	7 735 815	8 122 605	8 528 736
Costo de Producción (-)	1 785 389	1 874 658	1 968 391	2 066 811	2 170 151
Utilidad bruta	5 231 223	5 492 784	5 767 424	6 005 795	6 358 585
Gastos de Administración (-)	168 340	176 756	185 594	194 874	204 618
Gastos de venta (-)	1 607 875	1 688 269	1 772 682	1 861 3116	1 954 382
Otros Ingresos/ Gastos operativos					
Utilidad operativa	3 455 009	3 627 759	3 809 147	3 999 604	4 199 585
Ingresos financieros (+)					
Gastos financieros (-)	124 716	104 774	81 165	53 214	20 123
Otros ingresos (+) (gastos) financieros					
Utilidad antes de impuestos	3 330 293	3 522 985	3 727 983	3 946 391	4 179 462
Participación de los trabajadores	0	0	0	0	0
Impuesto a la renta (29.5%)	982 436	1 039 281	1 099 755	1 164 185	1 232 941
Utilidad neta	2 347 856	2 483 705	2 628 228	2 782 206	2 946 521

Fuente: Elaboración del equipo

Los Ingresos anuales tienen un incremento del 5% anual debido a que trabajamos con un intermediario internacional (bróker) y éste nos indica cuánta mercadería puede colocar en los puntos de venta del canal minorista de distribución (tiendas gourmet).

Los costos de producción tendrán un aumento ya que se ven afectados de manera directa a la cantidad producida, a mayor venta, mayor cantidad de arándanos utilizados y mayor cantidad de operadores de producción.

Los Gastos de Administración en el primer año de operaciones son mayores debido a que se realiza los gastos de constitución de la empresa, licencias de funcionamiento y certificaciones necesarias para la exportación del producto. En los años posteriores ya no se realizan los mencionados gastos a excepción de la renovación de licencia de funcionamiento.

El siguiente paso sería calcular los valores de Deuda y Patrimonio por año. Se debe detallar de igual forma el valor total anual para ponderar para ambos su participación de la deuda.

Tabla n.º 3.70. Deuda patrimonio

		Año 1
Deuda	781 813	673 368
Patrimonio	586 498	3 069 109
Total	1 368 311	3 742 478

Fuente: Elaboración del equipo

Tabla n.º 3.71. Porcentaje de deuda y patrimonio

	Año 1
%deuda	17,99%
%patrimonio	82,01%

Fuente: Elaboración del equipo

Como datos tenemos el valor del Beta desapalancado para Agricultura usando los valores ponderados de la deuda y patrimonio.

$$Beta \text{ Apalancado} = \beta_{desapalancado} * (1 + \frac{D}{E_f} * (1 - t))$$

$$\frac{D}{E_f} = \text{Relación D/E futura}$$

$$t = \text{Tasa de impuesto a la renta}$$

Tabla n.º 3.72. Calculamos el COK

	Año 1
COK dólares	8,40%
COK soles	11,06%

Fuente: Elaboración del equipo

Obtenemos los valores del COK para los cinco años del proyecto. Esta tasa servirá para poder calcular el VANE (Valor Actual Neto Económico)

Calculamos ahora el costo promedio ponderado de capital (WACC) para poder calcular el VANF (Valor Actual Neto Financiero)

La fórmula para calcular el WACC es:

$$WACC = \frac{D}{D+E} \times i \times (1 - tax) + \frac{E}{D+E} \times COK$$

Dónde:

$$\frac{D}{D+E} * i * (1 - tax) = \text{Costo de la Deuda } (K_d)$$

$$\frac{E}{D+E} * COK = \text{Costo del patrimonio}$$

Necesitamos saber el costo de la Deuda, para ello tenemos los siguientes datos:

Tabla n.º 3.73. Datos de la deuda

Préstamo	781 813
Tasa mensual	1,42%
Plazo (Meses)	60
Nº de periodos	60
Cuota Constante	19 430

Fuente: Caja Piura

La fórmula del costo neto de la deuda es:

$$K_d = i (1 - t)$$

K_d = Costo Neto de la Deuda

i = Tasa de Interés del Préstamo

T = Tasa impositiva del impuesto a la renta

Tabla n.º 3.74. tasas del costo de Deuda

	Año 1
Kd	11,99%

Fuente: Elaboración del equipo

Los Valores obtenidos para los periodos del proyecto son los siguientes

Tabla n.º 3.75. Costo promedio ponderado de capital

	Año 1
WACC	11,22%

Fuente: Elaboración del equipo

Con esta tasa ponderada podremos calcular el valor económico actual neto de la inversión. Se decide si invertiremos con ayuda de un préstamo financiero.

3.5.2 Periodo de recuperación del capital

Para calcular el periodo de recuperación del capital usaremos la siguiente fórmula:

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

Dónde:

a = Año Inmediato anterior en que se recupera la inversión

b = Inversión Inicial

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión

Elaboramos el siguiente cuadro:

Tabla n.º 3.76. Periodo de recuperación del capital

Año	Valor Presente	Valor Acumulado
0	2 418 481	
1	2 356 552	-61929
2	2 499 906	143 354

Fuente: Elaboración del equipo

Aplicando la fórmula:

PRI = 1.05 años, equivalentes a 13 meses.

Este indicador nos dice que recuperaríamos nuestra inversión en el transcurso del segundo año del proyecto y tendríamos un valor acumulado de S/. 143 354.

3.5.3 Flujo de efectivo proyectado

Proyectamos el flujo efectivo del proyecto separando la parte económica de los gastos financieros para proceder a calcular el VANE (Valor Actual Neto Económico) y VANF (Valor Actual Económico Financiero). Se proyectaron los siguientes valores para el periodo del 2019 hasta el 2023 obtenidos del estado de resultados de la tabla

Tabla n.º 3.77. Flujo de efectivo proyectado de la empresa

	Periodo					
	0	1	2	3	4	5
		2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos		7 016 612	7 367 443	7 735 814	8 122 605	8 528 736
Costo de Producción		1739345	1826312	1917628	2013509	2 114 185
Gastos administración y venta		177 6215	1 865 025	1 958 277	2 056 190	2159000
Depreciacion		51 924	51 924	51 924	51 924	51 924
Amortizacion intangible		1 344	1 344	1 344	1 344	1 344
Utilidad antes de Impuesto		3 447 785	3 622 837	3 806 643	3 999 638	4 202 283
Impuesto (29.5%)		1 017 096	1 068 737	1 122 960	1 179 893	1 239 674
Utilidad Neta		2 430 688	2 554 100	2 683 683	2 819 745	2 962 610
Depreciación		51 924	51 924	51 924	51 924	51 924
Inversión Inicial	3 200 294					
Inversión de Capital de Trabajo						
Valor de Desecho						
Flujo de Caja Económico	-3200294	2 482 612	2 606 024	273 5607	2 871 668	3 014 533
Financiamiento	781 813					
Amortizacion intangible		1 344	1 344	1 344	1 344	1 344
Interes (-)		124 716	104 774	81 165	53 214	20 123
Escudo Ffiscal						
Flujo de Caja Financiero	-2418481	2 356 552	2 499 906	2 653 098	2 817 111	2 993 066

Fuente: Elaboración del equipo

La inversión inicial necesaria usando capital propio de los accionistas es de S/. 3 982 107 para el flujo económico. Durante el flujo del proyecto, no se considera la venta de inmuebles o maquinaria ni la compra de los mismos. El capital de trabajo se obtendrá de las utilidades anuales evitando un nuevo desembolso de dinero.

La inversión inicial para el flujo financiero es de S/. 3 200 294. Se calcula realizando la suma del monto del aporte de los accionistas y el financiamiento, en este caso por la entidad bancaria Caja Piura con una tasa de 17% de interés anual.

Con los flujos proyectados calculamos el VAN para ambos flujos de efectivo.

3.5.4 Valor actual neto (VAN)

Realizamos el cálculo del VAN para poder conocer el valor del dinero durante los años 2019 a 2023 traídos al presente, para saber el valor real que proyecta la inversión y evaluar la viabilidad del proyecto. Se calcula de la siguiente manera:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Dónde:

I_0 = Inversión Inicial

BN_t = Beneficio Neto del Flujo del Periodo

i = Tasa de descuento

t = Periodo

Tenemos dos escenarios. Evaluamos los resultados obteniendo lo siguiente:

Tabla n.º 3.78. Vane y Vanf

VANE	6 139 169
VANF	6 517 478

Fuente: Elaboración del equipo

El valor que obtenemos al término del quinto año del proyecto traído a valor presente es de S/. 6 139 169 y de S/. 6 517 478. El proyecto refleja ser viable en ambos escenarios siendo más rentable si invertimos capital propio y a la vez nos apoyamos de un préstamo bancario.

3.5.5 Tasa interna de retorno (TIR)

Calculamos la TIR igualando el VAN a cero usando la siguiente fórmula:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Dónde:

I_0 = Inversión Inicial

BN_t = Beneficio Neto del Flujo del Periodo

i = Tasa de descuento

t = Periodo

Mediante una herramienta del Excel hallamos las tasas de retorno, son los siguientes:

Tabla n° 3.79. TIRE y TIRF

TIRE	77%
TIRF	99%

Fuente: Elaboración del equipo

Escogemos el TIR que tenga mayor tasa de retorno siendo éste el segundo escenario. El valor expresado en el TIR indica qué proyecto tiene mejor retorno de inversión expresado en una tasa de descuento. Si por algún motivo la tasa escogida es menor que la tasa de descuento bancaria el proyecto sería inviable.

3.5.6 Margen Bruto y Operativo

El EBIT (“Earnings before interest and taxes”) o resultado de explotación es un indicador que mide el beneficio operativo de una empresa. El EBIT no tiene en cuenta ni los intereses ni los impuestos pagados por la empresa en un ejercicio a efectos de su cálculo.

De esta manera, este dato indica la capacidad de una empresa para ser rentable, y en definitiva para generar beneficios.

El EBITDA es uno de los indicadores financieros más conocidos, e imprescindible en cualquier análisis fundamental de una empresa. Sus siglas representan, en inglés, las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization), o lo que es lo mismo, representa el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros

Tabla n.º 3.80. Margen bruto y operativo de la empresa

	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
Ventas	7 016 612	7 367 443	7 735 815	8 122 605	8 528 736
Costo de producción (-)	1 785 389	1 874 658	1 968 391	2 066 811	2 170 151
Utilidad Bruta	5 231 223	5 492 784	5 767 424	6 055 795	6 358 585
Gastos de Administración (-)	168 340	176 756	185 594	194 874	204 618
Gastos de venta (-)	1 607 875	1 688 269	1 772 682	1 954 382	1 954 382
Otros ingresos (+)	0	0	0	0	0
Otros egresos (-)	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	3 455 009	3 627 759	3 809 147	3 999 604	4 199 585
Gastos financieros, (Neto) (-)	124 716	104 774	81 165	53 214	20 123
Utilidad Antes de Imp. Renta	3 330 293	3 522 985	3 727 983	3 946 391	4 179 462
Participaciones y deducciones	0	0	0	0	
Impuesto a la renta (29.5%) (-)	982 436	1 039 281	1 099 755	1 164 185	1 232 941
Utilidad (Pérdida) despues de IR.	2 347 856	2 483 705	2 628 228	2 782 206	2 946 521

EBITDA al					
------------------	--	--	--	--	--

Ventas	7 016 612	7 367 443	7 735 815	8 122 605	8 528 736
Costo de producción (-)	1 785 389	1874 658	1 968 391	2 066 811	2 170 151
Utilidad Bruta	5 231 223	5 231 223	5 767 424	6 055 795	6 358 585
Gastos de administración (-)	168 340	176 756	185 594	194 874	204 618
Gastos de ventas (-)	1 607 875	1 688 269	1 772 682	1 861 316	1 954 382
Otros ingresos (+)	0	0	0	0	0
Otros egresos (-)	0	0	0	0	0
EBIT	3 455 009	3 627 759	3 809 147	3 999 604	4 199 585
Depreciación (+)		51 924	51 924	51 924	51 924
Amortización (+)		128 387	151 996	179 947	232 468
EBITDA	3 455 009	3 808 070	4 013 067	4 231 476	4 483 977

Fuente: Elaboración del equipo

3.5.7 Análisis de escenarios

Para el análisis de escenarios tomaremos la variable costo proyecto del proyecto porque se considera un escenario importante que determinara la capacidad productiva

Costo de material directo

Tabla n.º 3.81. Análisis de escenario 1

		1era. Variación	2da. Variación	3era. Variación	4ta. Variación	5ta. Variación
Costo por kilogramo	\$ 3,00	\$ 3,50	\$ 4	\$7	\$ 2,90	\$ 2,80

Fuente: Elaboración del equipo

Analizamos cinco variaciones del costo de adquisición de los arándanos para determinar nuestros escenarios en la siguiente tabla:

Tabla n.º 3.82. Análisis de variación del VAN y TIR del proyecto.

VARIACIÓN	VANE	TIRE	VANF	TIRF
5	6 339 615	79%	6 716 785	102%
6	6 239 387	78%	6 617 122	101%
Base	6 139 169	77%	6 517 478	99%
1	5 638 266	72%	6 019 527	93%
2	5 137 697	67%	5 522 070	87%
3	2 145 070	37%	2 551 809	50%

Fuente: Elaboración de equipo

Observamos que al aumentar el costo de adquisición en 3,5 y 4 dólares el VAN y TIR tienen fluctuaciones apreciables siendo el costo la variable más sensible del proyecto. Considerando un escenario de escasez, el precio podría incrementarse hasta los 7 dólares a más, al simular dicho evento se obtiene los valores para el VANE, TIRE, VANF y TIRF que representarían mi escenario pesimista. Para analizar si el costo disminuye apreciamos que por cada 0.5 dólares de reducción aumentamos en un punto porcentual los valores de los indicadores de rentabilidad.

Tabla n.º 3.83. Análisis de escenarios 2.

	Pesimista	Base	Optimista
VANE	2 145 070	6 139 169	6 339 615
TIRE	37%	77%	79%
VANF	2 551 809	6 517 478	6 716 785
TIRF	50%	99%	102%

Fuente: Elaboración de equipo

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

Identificamos y describimos la experiencia obtenida por autor que realizo un proyecto de inversión similar al nuestro donde se eligió al departamento de Arequipa para la ubicación de la empresa por la cercanía a los proveedores, cabe precisar que Arequipa es el tercer producto de arándanos en el Perú, encontrándose a departamento de la libertad en primer lugar y segundo lugar el departamento de Ancash. En nuestro proyecto elegimos como centro de operaciones al departamento con mayor producción de arándanos, por otra parte a pesar de ser una empresa nueva en el mercado e iniciar sus operaciones con el acopio no con la producción desde el campo de cultivo, utilizan una estrategia de "Liderato general en costos", ofreciendo su producto al mercado con precios accesibles para poder competir con otros ofertantes, ofreciendo una promoción del 10% más sobre el peso adquirido, cupones de descuentos por la frecuencia de compra, por nuestra parte nos enfocamos a la pequeña empresa que tiene que encontrar un nicho de mercado exclusivo para poder obtener participación en el mercado empleando una estrategia enfocada " En la alta segmentación", donde nos dirigimos a un segmento específico, se tiene un enfoque del mercado diferente. Pero se entra en controversia por las estrategias utilizadas de ingreso al mercado.

(Zuñiga, 2017)

4.2 Conclusiones

- ✓ Las variables económicas de ambos países Perú – Estados Unidos brindan un escenario favorable para la exportación de arándanos frescos al Estado de California. Desde el año 2013 Perú ha tenido un constante crecimiento de las exportaciones del producto siendo su mayor importador el país de los Estados Unidos. La aceptación del producto peruano con la especie biloxi está haciendo aprovechada por las grandes empresas agroindustriales nacionales y ha provocado el interés de empresas transnacionales en las fusiones con empresas de capital peruano. Los agricultores de las zonas donde se desarrolla el producto han encontrado una nueva fuente de ingresos al vender su producto a los pequeños exportadores.
- ✓ El producto a exportar por la empresa son los arándanos frescos en envases de presentación de 125 gr. y 360 gr. destinado al mercado minoristas específicamente, tiendas gourmet que se encuentran ubicadas dentro del Estado de California. Se determinó escoger la estrategia genérica de alta segmentación con la finalidad de ingresar al mercado con un porcentaje menor de producto a comparación de las grandes empresas agroindustriales.
- ✓ Se determinó la ubicación de la empresa (área administrativa y planta de producción), en el departamento de la Libertad provincia de Viru con la finalidad de tener cercanía con los proveedores (agricultores).
- ✓ Los beneficios que brinda la Ley de Promoción Agraria influyen en los costos del proyecto. El Tratado de libre comercio Perú – Estados Unidos vence en el año 2022. Al no realizarse una extensión o renovación del tratad, causarían un impacto en el proyecto.
- ✓ El proyecto requiere una inversión de 3 200 294 millones de soles donde se financiará el 24 % a una tasa de interés anual del 17% por 5 años. El 76% será financiado por los accionistas por parte iguales.
- ✓ Así mismo el proyecto es considerado viable porque el valor obtenido al quinto año del proyecto traído al valor VANF financiero es de 6 517 478 millones de soles. El proyecto refleja ser viable en ambos escenarios siendo más rentable si invertimos capital propio y a la vez nos apoyamos de un préstamo bancario.

REFERENCIAS

- Lexus. (2009). *Manual de Contabilidad y Costos*. Barcelona: España. Editorial Lexus.
- Monfer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Valencia: España. Editorial de la Universidad Jaime I.
- Porter, M, E. (1997). *Estrategias Competitivas*. (Vigésima cuarta edición). México. DF: México. Editorial Continental.
- Rodríguez Santoyo, A.R. (2013). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Guanajuato. México. Editorial de la Universidad Jaime I.
- Sapang Chain, N. & Sapang Chain, Reinaldo. (2012). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. (Quinta edición). Bogotá: Colombia. Editorial Mc GRAW- Hill.
- Stanton, W.J; Walker, B.J. & Etzel, M.J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. (Décimo cuarta edición). México. DF: México.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2006). *Marketing Versión Latinoamérica*. (Décimo primera edición). México DF: México. Editorial Pearson Educación.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013) *Fundamentos de Marketing*. México DF: México. Editorial Pearson Educación.
- Baricovich, J. (2010). *El Canal de Distribución del Arándano Fresco Exportado desde Chile a los Estados Unidos*. (Tesis para optar el Grado en Agronomía). Universidad Austral de Chile. Valdivia. Chile.
- Chipana, V. y Velarde, P. (2017). *Factores que Impulsan a la Exportación de Arándanos Frescos de la Región Lima*. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Negocios Internacionales).
- Girón, V y Jalk, C. (2018). *Estudio de Pre – Factibilidad de Exportación de Arándanos a Estados Unidos y Holanda*. (Tesis para Optar el Título de Ingeniero Industrial). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Medina, M. y Sánchez, M. (2014). *Producción y Exportación de Arándanos para Estados Unidos*. (Tesis de Maestría). Universidad De Ciencias Aplicadas. Perú

- Ochoa, G. (2017). *Exportación de Arándanos Congelados del Valle de Viru Hacia el Mercado Norteamericano*. (Plan de Negocios Internacionales para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Negocios Internacionales). Universidad San Martín de Porres. Perú.
- Villafuerte, A. (2016). *Pollos a la Leña Villa Vieja – Delivery*. (Proyecto de Inversión para obtener el Título de Ingeniero Industrial). Universidad Privada del Norte. Lima, Perú.
- Agraria. (2016). Variedad Biloxi sigue siendo la favorita en el mercado de exportaciones de arándanos. Recuperado 29 de febrero de 2016 <http://agraria.pe/noticias/variedad-biloxi-sigue-siendo-la-favorita-en-el-10441>
- Agrimundo. (2017). Inteligencia Competitiva para el Sector Agroalimentario. Infoagrimundo, EE.UU. Recuperado el 12 de abril de 2017 de <http://www.agrimundo.gob.cl/?p=34172>
- Agrodata Perú. (2018). Arándanos Perú 2017 diciembre. Recuperado el 31 de enero de 2018 de <https://www.agrodataperu.com/2018/01/arandanos-peru-exportacion-2017-diciembre.html>.
- Cámara de Comercio de Lima. (2016). Arándanos – Elaborado por el Instituto de Investigación de desarrollo –IDEXCAM. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/estudio8/oportunidades-y-retos-en-la-exportacion-de-arandanos.pdf>.
- Camposol.Com (2015). Productos. Arándanos. Presentación. Recuperado de Página web. <https://www.camposol.com.pe/>.
- Centro Comercial Internacional. (2013). Contratos modelos. Recuperado el 28 de mayo de 2013 de [Exporting Better/Templates of contracts/Capítulo 20-
http://www.intracen.org/uploadeFiles/intracenorg/Content/Exporters/%20Agencia%20Comercial%20Internacional.pdf](http://www.intracen.org/uploadeFiles/intracenorg/Content/Exporters/%20Agencia%20Comercial%20Internacional.pdf)
- Diario Gestión. (2018). Frambuesa peruana tiene potencial en el mercado interno y externa. Recuperado el 27 de setiembre de 2018 de <https://gestion.pe/peru/frambuesa-peruana-potencial-mercado-interno-externo-245432>.

Diario la Republica. (2014). Berries en Peru. Recuperado el 09 de enero de 2014 de <https://yocomproenelmercadodeproductores.wordpress.com/2014/01/09/mapa-de-los-berries-en-peru-2/>.

El Arándano en el Perú y el Mundo (2016) Producción, Comercio y Prospectivas (Dirección General de Políticas Agrarias). Recuperado en diciembre de 2016 de <http://repositorio.minagri.gob.pe/handle/MINAGRI/415>

Hortifrut.com. (2016). Productos. Berries. Recuperado de Página web. <http://www.hortifrut.com/empresa.asp>

Municipalidad de Viru (2016). Licencias de Funcionamiento y Reglamentos para Plantas Procesadoras. Recuperado de Portal de Transparencia. <http://www.muniviru.gob.pe/web/portal/index.php/component/content/article?id=239:licencias-de-funcionamiento>

Origen del Arándano. (1998) Arándano, Vaccinium Myrtillus, Frutas y Hortalizas.com. Recuperado el 08 de octubre de 2018 de, <https://www.frutas-hortalizas.com/Frutas/Origen-produccion-Arandano.html>

Oficina Economía y Comercial de España (2011). Distribución de Alimentos en EE.UU. Recuperado de <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/03197.pdf>

Perú. Ministerio de Economía y Finanzas SUNAT. (2006). INFORME N° 196-2006-SUNAT/2B0000.El Artículo 38° del TUO de la Ley del Impuesto a la Renta. El ARTÍCULO 22°. Señala el Cálculo de la Depreciación. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2006/oficios/i1962006.htm>

Projar Group. (2018). El consumo de arándanos y su potencial. Recuperado el 23 de enero de 2018 de, <http://www.projargroup.com/blog/2018/01/23/el-consumo-del-arandano-y-su-potencial/>.

Prom Perú. (2016). Departamento de Inteligencia de Mercados, Niveles Socioeconómicos (2015). Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/758514098rad41B23.pdf>

Pymes y Autónomos. (2013) ¿Qué es el EBITDA de una empresa y cómo se calcula? Recuperado el 08 de octubre de 2013 de <https://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/que-es-el-ebitda-de-una-empresa-y-como-se-calcula>

Sodimac. (2018). Equipos computacionales. Recuperado de página web <https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/search/?Ntt=equipos%20de%20computo>

Sodimac. (2018). Herramientas y maquinarias. Publicado en página web https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/category/cat539003/Herramientas-y-Autos?sTerm=herramientas&sScenario=BRD_herramientas

Sodimac. (2018). Muebles de oficina y escritorio. Recuperado de página web https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/category/cat10008/Muebles?sTerm=muebles&sScenario=BRD_muebles

Sodimac. (2018). Tanques fosas y cisternas. Recuperado de página web. https://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/category/cat10422/Tanques,-fosas-y-cisternas?sTerm=tanque%20de%20agua&sScenario=BRD_tanque%20de%20agua

Vivo Emprendimiento (2013). ¿Qué tan importante es determinar una estrategia de precios antes de lanzar al mercado un nuevo producto? Recuperado el 13 de junio de 2013 <https://vivoemprendiendo.com/2013/06/13/precios-descremados-o-desnatados/>

Ximenez de Sandoval, P. (2018). California ya es la quinta mayor economía del mundo. Recuperado el 09 mayo de 2018 de https://elpais.com/elpais/2018/05/09/opinion/1525882179_659426.html.

ANEXOS

Anexo n.º 1. Viabilidad legal de mi proyecto

Legislación del Perú

En el marco legal de presente proyecto tenemos al decreto Legislativo de fecha 28 de junio de 2008 que aprueba la Ley General de Aduanas que tiene como objetivo regular la relación jurídica que intervienen la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria –SUNAT y las personas naturales y jurídicas que intervienen en el ingreso, traslado y salida de mercancías hacia y desde el territorio aduanero.

La Ley de promoción agraria Ley N° 277360, busca beneficiar al trabajador agrícola a través de la formalización de su actividad, brindando beneficios no solo a los trabajadores sino también a los empleadores. La actividad agrícola en el país se ha formalizado y consolidado, siendo el sector de mayores ingresos para la economía nacional. Además el aumento de actividad agroexportadora ha contribuido.

“Ley de Inocuidad de los alimentos” (Decreto Ley N° 1062) de junio de 2008, que aprueba los siguientes:

➤ **Reglamento de Servicio General de Sanidad (DIGESA)**

Establece los requisitos y procedimientos de exportación de alimentos y bebidas destinados al consumo humano.

➤ **Reglamento de Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)**

Certifica el estado fitosanitario y zoonosanitario de los predios o establecimientos que tiene productos para la exportación de conformidad con los requerimientos de la autoridad nacional de sanidad del país importador. Realiza también la certificación fitosanitaria y zoonosanitaria, previa inspección de las plantas y productos vegetales, animales y productos de origen animal; así como la certificación de insumos agrarios destinados a la exportación. El solicitante (persona natural o jurídica) es el responsable de proporcionar a SENASA.

Los requisitos fitosanitarios y zoonosanitarios establecidos por autoridades nacionales de sanidad agraria en los países de destino.

Legislación de Estados Unidos

US Departmet of Agriculture (USDA)

El departamento de Agricultura de Estados Unidos es una unidad ejecutiva del Gobierno Federal de EE.UU su propósito es ejecutar políticas de ganadería, agricultura y alimentación.

➤ **El Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS)**

Es la agencia encargada de proteger y promover la sanidad agropecuaria, inspeccionar los productos vegetales frescos y animales vivos importados a los Estados Unidos, con el objeto de impedir y controlar la propagación de plagas. Así mismo, es la responsable de estudiar la admisibilidad de los productos; y la contraparte estadounidense en los protocolos zoonosarios y fitosanitarios que permiten ingresar los productos desde los países de origen, previo cumplimiento de los tratamientos cuarentenarios y demás requisitos que se establezcan en los protocolos.

➤ **Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de los Estados Unidos (US. Customs and Border Protection – CBP)**

Es una agencia federal del Departamento de Seguridad Nacional (Department of Homeland Security - DHS) de Estados Unidos encargado de regular y facilitar el comercio internacional, cobro de aranceles aduaneros y hacer cumplir las normas y reglas de EEUU, incluyendo las leyes de comercio, aduanas e inmigración. La CBP es la agencia más grande de aplicación de la ley en los Estados Unidos con más de 42.389 oficiales federales juramentados. Tiene su sede en Washington. DC. Para el caso de las mercancías, la CBP dispone de "Import Specialist", oficiales que se encuentran en los puertos de ingreso de EE.UU. y son los encargados de examinar minuciosamente los Documentos. Adicionalmente coordinan con los Inspectores CBP, quienes examinan los productos presentados y dan la conformidad para la importación antes de su ingreso al mercado interno documentos.

Anexo n.º 2. Viabilidad ambiental de mi proyecto

El presente proyecto debe dar cumplimiento a lo establecido en el marco ambiental existe la Ley N° 27446, Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental.

Se encuentran incluidos todos los proyectos de inversión pública y privada que impliquen actividades como; construcciones u obras que puedan causar impactos ambientales negativos, según lo dispuesto el Reglamento de la Ley.

Criterios de protección ambiental Para los efectos de la clasificación de los proyectos de inversión que queden comprendidos dentro del SEIA, la autoridad competente deberá ceñirse a los siguientes:

- a) La protección de la salud de las personas
- b) La protección de la calidad ambiental tanto del aire, del agua, del suelo, como la incidencia que puedan producir el ruido y los residuos sólidos, líquidos y emisiones gaseosas y radiactivas
- c) La protección de los recursos naturales, especialmente las aguas, el suelo, la flora y la fauna.
- d) La protección de las áreas naturales protegida.
- e) La protección de las áreas naturales protegidas; e) La protección de los ecosistemas y las bellezas escénicas, por su importancia para la vida natural.
- f) La protección de los sistemas y estilos de vida de las comunidades
- g)) La protección de los espacios urbanos
- h) La protección del patrimonio arqueológico
- i) Los demás que surjan de la política nacional ambiental.

Anexo n.º 3. La encuesta

Encuesta

Estamos Interesados en saber acerca de tus hábitos de consumo de arándanos frescos. Las preguntas se referirán a la frecuencia, forma, cantidad de consumo y precio a pagar por el producto.

1. ¿Consume arándanos frescos?

Si

No

2. ¿Con que frecuencia consume arándanos frescos?

Todos los días

Inter diario

3 veces por semana

Solo fines de semana

3. ¿Usualmente cuando consume la fruta en cuál de las siguientes formas lo hace?

Como fruta entera

Jugo 100% natural de fruta

En postres

En comidas

4. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la presentación de 125gr del producto?

\$7

\$10

\$12

5. ¿Si tuviera la oportunidad de adquirir el producto en una tienda gourmet que le ofrezca fresca y con un excelente producto y servicio al cliente?, ¿Ud. compraría allí?

- Definitivamente si
- A veces
- Casi nunca
- Definitivamente no

6. ¿Porque consume arándanos frescos?

- Por el alto contenido nutricional
- Como medida de prevención de enfermedades
- Porque le gusta el sabor

Anexo n.º4. Información del bróker

Request concerning the marketing of fresh blueberries

Recibidos

x

Elizabeth Duerks <lizduerksexports@gmail.com>

Archivos adjuntos

20 Oct. 2018 12:26

Para: manolichia 85@gmail.com

Traducir mensaje

Desactivar para: inglés

Dear: Manoli

I send the request concerning the marketing of fresh blueberries in presentations of 125 gr and 360 gr. I send quantity of the products that I could place in a year in the sales points and the location of the same ones.



Blueberries sale

Presentation	Jan	Febru	March	April	May	June	July	August	Sept	Octob	Novem	Decem	Total
Container 125 gr.	19200	25600	33600	27600	27600	40000	43200	48000	52800	52800	54400	54400	479200
Container 360 gr.	8400	9600	12600	13800	13800	15000	16236	18000	19200	19800	20400	20400	187236

Gourmet stores

1	Gelson's Market	3305 State St, Santa Barbara, CA 93105, EE. UU.
2	Isabella Gourmet Foods	Santa Bárbara, California 93101, EE. UU.
3	Monsieur Marcel	6333 W 3rd St #150, Los Angeles, CA 90036, EE. UU.
4	Royal Goumet Deli	8151 CA-2, West Hollywood, CA 90046, EE. UU.
5	The Market on Market	355 Market St Suite 100, San Francisco, CA 94103, EE. UU.
6	Gelson's Market	5877 Franklin Ave, Hollywood, CA 90028, EE. UU.
7	Gelson's Market	5877 Franklin Ave, Hollywood, CA 90028, EE. UU.
8	Olives Goumet Grocer	3510 E Broadway, Long Beach, CA 90803, EE. UU
9	Cardiff Seaside Market	2087 San Elijo Ave, Cardiff, CA 92007, EE. UU
10	Foodhall	3100 16th St, San Francisco, CA 94103, EE. UU.
11	Il Fustlno	2625, 3401 State St, Santa Barbara, CA 93105
12	Healdsburg SHED	25 North St, Healdsburg, CA 95448, EE. UU.
13	Eezy Freezy	25 W Portal Ave, San Francisco, CA 94127, EE. UU.
14	Oakville Grocery	7856 St Helena Hwy, Oakville, CA 94562, EE. UU.
15	Oliver's Market - Windsor	9230 Old Redwood Hwy, Windsor, CA 95492, EE. UU.
16	Market Hall Foods Berkeley	1786 Fourth St, Berkeley, CA 94710, EE. UU.
17	Draeger's Market	342 1st St, Los Altos, CA 94022, EE. UU.
18	The Olive Press	610 1st St, Napa, CA 94559, EE. UU.
19	Oliver's Market - Montecito	560 Montecito Center, Santa Rosa, CA 95409, EE. UU
20	Jensen's Finest Foods	73601 CA-111, Palm Desert, CA 92260, EE. UU.
21	Bristol Fams Hollywood	7880 Sunset Blvd, Los Angeles, CA 90046, EE. UU.
22	The True Olive Connection	106 Lincoln St, Santa Cruz, CA 95060, EE. UU.
23	California Goumet Company	2015 W Bullard Ave, Fresno, CA 93711, EE. UU.
24	Bristol Fams Santa Monica	3105 Wilshire Blvd, Santa Monica, CA 90403, EE. UU.
25	Bristol Fams South Pasadena	606 Fair Oaks Ave, South Pasadena, CA 91030, EE. UU.
26	Corti Brothers	5810 Folsom Blvd, Sacramento, CA 95819, EE. UU.
27	Lazy Acres	302 Meigs Rd, Santa Barbara, CA 93109, EE. UU.
28	Cantwell's Market & Deli	1533 State St, Santa Barbara, CA 93101, EE. UU.
29	Market Hall Foods Oakland	5655 College Ave, Oakland, CA 94618, EE. UU.
30	Gourmet Taco Shop	19235 CA-12, Sonoma, CA 95476, EE. UU.
31	Malibu Kitchen & Gourmet	3900 Cross Creek Rd, Malibu, CA 90265, EE. UU.
32	Oakville Grocery	124 W Matheson St, Healdsburg, CA 95448, EE. UU
33	Wine Country Kitchens	511 Alexis Ct, Napa, CA 94558, EE. UU.
34	GROW	1830 N Sepulveda Blvd, Manhattan Beach, CA 90266, EE. UU.
35	Jensen's Finest Foods	2465 Palm Canyon Dr, Palm Springs, CA 92264, EE. UU.

Anexo n. °5. Contrato del bróker

CONTRATO DE AGENTE COMERCIAL INTERNACIONAL

PARTES:

Principal Nombre (razón social)

..... Forma legal (por ejemplo sociedad de responsabilidad Limitada).....

País de constitución y (de ser apropiado) número de registro mercantil.....

Domicilio (establecimiento del Fabricante, teléfono, fax, correo electrónico).....

..... Representada por (nombre y apellido, domicilio, cargo, título de la representación).....

Referido como el "Principal" Agente

Nombre (razón social)..... Forma legal (por ejemplo sociedad de responsabilidad limitada),

País de constitución y (de ser apropiado) número de registro mercantil y de licencia (de ser apropiado).....

Domicilio (establecimiento del Fabricante, teléfono, fax, correo electrónico).....

Representada por (nombre y apellido, domicilio, cargo, título de la representación).....

[Añadir cualquier información adicional requerida, por ejemplo la identidad fiscal de las Partes]
Referido como el "Agente" Colectivamente "las Partes".

Antecedentes

El Principal se dedica al negocio en el (campo/provisión/suministro) de [especificar]. B. El Agente se dedica como parte de su negocio a la (introducción y) [suprimir si no es relevante] la promoción de la venta de mercaderías (o servicios) con relación a [especificar]. C. El Principal desea designar al Agente para (introducir y) [suprimir si no es relevante] promover la venta de aquellas Mercaderías (o servicios) relacionados al negocio del Principal, y el Agente está dispuesto a promover la venta de dichas mercaderías (o servicios), en los términos de este contrato.

Disposiciones operativas

Alcance de la designación

1.1 El Principal nombra al Agente como su Agente comercial, para promover la venta de producto(s) (o servicios) dentro del territorio (y en los canales de promoción) que se definen más adelante.

1.2 Producto(s) (o servicio(s)). El (los) siguientes producto(s) (o servicio(s)) serán promovidos por el Agente de conformidad con este contrato: [describir el (los) producto(s)/servicio(s)] –

.....

..... 1.3 Territorio. El (los) producto(s) (o servicio(s)) serán promovidos por el Agente de acuerdo con este contrato dentro del siguiente territorio: [describir el territorio] –

.....

..... 1.4 Canal(es) de promoción. [Suprimir si no es relevante] El (los) producto(s) (o servicio(s)) serán promovidos por el Agente a través de los siguientes canales de promoción: [describir los canales de promoción] –

..... –

.....

Comentario: Las Partes pueden limitar el alcance del contrato de agencia a ciertas categorías de clientes. Respecto a la identificación de los canales de promoción, las Partes pueden hacer una lista de las categorías que caen dentro de este contrato (vendedores al menudeo ó minoristas, usuarios industriales, distribuidores en masa), o hacer una lista de las categorías a las cuales el contrato no se aplicará.

Obligaciones del Agente 2.1 En la ejecución de sus actividades, el Agente actuará por los intereses del Principal y actuará de manera diligente y de buena fe. 2.2 El Agente (introducirá) [suprimir si no es relevante] el (los) producto(s) (o servicio(s)) y promoverá la venta de aquellos

Producto(s) (o servicios) en el territorio (y en los canales de promoción) [suprimir si no es relevante] conforme a los términos acordados en este contrato. El agente no tiene autoridad para celebrar contratos a nombre del Principal o de obligarlo de manera alguna, pero transmitirá las ofertas que reciba al Principal.

[Alternativa (cuando el Agente tiene la autoridad para obligar al Principal):

2.2 El Agente (introducirá) el (los) producto(s) (o servicio(s)) [suprimir si no es relevante], promoverá, negociará y concluirá la venta de los producto(s) (o servicio(s)) en el territorio (y en los

canales de promoción) [suprimir si no es relevante] de conformidad con los términos acordados en este contrato. El Agente transmitirá cualquier orden recibida al Principal.”.]

2.3 El Agente no tiene derecho a recibir pagos a nombre del Principal sin su previa autorización por escrito. Si el Agente ha sido autorizado, deberá transmitir los pagos tan pronto como sea posible al Principal y hasta entonces conservará el dinero en depósito y por separado a cuenta del Principal.

2.4 El Agente observará estrictamente las disposiciones contractuales comunicadas por el Principal y llamará la atención a los clientes sobre los términos y condiciones de compraventa (particularmente el plazo para entrega, precio y pago) comunicados por el Principal.

2.5 El Agente actuará con toda diligencia y mantendrá al Principal informado sobre su actividad, las condiciones del Mercado y el estado de la competencia. El Agente proporcionará toda la información necesaria en [especificar idioma] al Principal sobre las leyes y reglamentos vigentes dentro del territorio que tenga a su alcance, aplicables al (los) producto(s) (o servicio(s)) así como a su actividad. Además, el Agente enviará cada (tres meses) [especificar cualquier otro plazo] un informe de sus actividades.

2.6 El Agente desempeñará sus actividades de manera independiente, y en ningún caso, será considerado como un empleado del Principal.

3. Obligaciones del Principal

3.1 En su relación con el Agente, el Principal debe actuar con lealtad y de buena fe.

3.2 El Principal remunerará al Agente conforme a los términos de comisión y de pago que se contemplan en este contrato.

3.3 El Principal informará al Agente previo a que inicie a dar cumplimiento con sus obligaciones mencionadas en el párrafo 2.2 de las órdenes mínimas que deberá recibir el Principal para poder proveer el (los) producto(s) (o servicio(s)).

3.4 Adicionalmente el Principal informará sin demora al Agente de su aceptación, rechazo o no ejecución de cualquiera de las ofertas/órdenes transmitidas por el Agente. 3.5 El Principal no rechazará las ofertas/órdenes del Agente a menos que:

3.5.1 Existan dudas justificadas sobre la solvencia del cliente apoyada por cualquier evidencia escrita.

3.5.2 La oferta no reúna las expectativas del Principal en cuanto a la imagen y estándares.

3.5.3 La suma de las órdenes recibidas por el Agente sean por un número menor a las órdenes mínimas descritas en el párrafo 3.3.

3.6 Los rechazos injustificados del Principal a las ofertas/órdenes serán considerados como un incumplimiento del contrato por el Principal.

3.7 El Principal informará inmediatamente al Agente de cualquier cambio en el rango de producto(s) (o servicio(s)) sus precios, condiciones de venta o términos de pago así como cualquier cambio a las especificaciones técnicas o capacidad de suministro de los producto(s) (o servicio(s)). Si el Principal considera que su capacidad de suministro será significativamente menor que la expectativa normal del Agente, informará al Agente sin demora.

3.8 El Principal proporcionará al Agente, de manera gratuita, toda la información y documentación requerida para la ejecución de este contrato, incluyendo, pero sin limitarse, a los términos y condiciones de venta, listas de precios y a los documentos técnicos.

3.9 Además, el Principal mantendrá al Agente informado de cualquier comunicación relevante con o para la atención de los clientes en el territorio.

4. Órdenes mínimas

4.1 El Agente deberá cumplir con los objetivos de órdenes mínimas anuales mencionadas en el anexo 1. 4.2

Estos objetivos se revisarán anualmente [especificar cualquier otro periodo].

4.3 Si al final del año [especificar cualquier otro periodo], el Agente no cumple con el número/volumen mínimo de órdenes aplicables para tal año, el Principal tendrá derecho, previo aviso de por lo menos un mes y no más de dos meses [especificar cualquier otro periodo] luego de concluir ese año, a su elección:

4.3.1 A dar por terminado el presente contrato, conforme al Artículo 14;

4.3.2 A cancelar la exclusividad del Agente (cuando ello resulte aplicable); o

4.3.3 A reducir la extensión del territorio, mediante la exclusión de territorios en los que el Agente ha hecho menos promoción.

5. Publicidad, ferias y exposiciones

5.1 Las Partes han acordado sobre la campaña de publicidad a realizarse en el territorio.

5.2 El costo de toda la campaña de publicidad acordada será a cargo del Principal.

Alternativa:

5.2 El costo de las campañas acordadas serán prorrateadas entre las Partes como sigue:

Principal:% Agente:%

5.3 El Principal proveerá al Agente, sin costo, con cualesquier contenido y materiales de publicidad relacionados a los producto(s) (o servicios(s)) necesarios para el cumplimiento de este contrato.

[Opción: “5.4 El Principal también autorizará al Agente para que elabore contenidos y materiales publicitarios para ser usados con relación a los producto(s) o servicio(s) y no para otros fines. Todos los contenidos y materiales preparados por el Agente relacionados a los producto(s) (o servicio(s)) se conformarán estrictamente con los lineamientos del Principal y sus políticas de mercadotecnia.”]

5.5 En todo caso, el Agente se asegurará de que la campaña publicitaria así como el contenido y materiales de publicidad cumplan estrictamente con las leyes y reglamentos locales.

5.6 Las Partes participarán en las ferias y exposiciones dentro del territorio listado en el anexo 2.

5.7 El Principal soportará los gastos y expensas incurridos por la participación en la feria o exposición. [Alternativa: “5.7 El costo de la participación acordada del Agente será prorrateado entre las Partes como sigue: Principal:% Agente:%”]

6. Internet El Agente no está autorizado para hacer mercadotecnia o publicidad para la venta de las mercaderías o sus actividades como Agente del Principal en el Internet sin la previa autorización escrita del Principal.

7. No competencia [Comentario: Las Partes quizá deseen extender los términos de la cláusula de no competencia hasta luego de terminado el contrato. En su caso, las partes deberán tomar en consideración las disposiciones obligatorias de la Directiva de la CE, del 18 de diciembre de 1986 y de otros sistemas legales que pudieran restringir la validez de dicha cláusula y permitir a un tribunal la reducción de las obligaciones de las Partes.]

7.1 El Agente se compromete a no competir con el Principal y a no entrar en una relación comercial con competidores del Principal durante la vigencia de este contrato.

7.2 En particular, el Agente se obliga a no representar, fabricar, proveer o vender directa o indirectamente, en el territorio (y en los canales de promoción) cualesquier producto(s) (o servicio(s)) idénticos a los producto(s) (o servicio(s)) que compitan con los producto(s) (o servicio(s)) sin el previo consentimiento del Principal.

[Opción: “7.3 Sin embargo, el Agente podrá representar, fabricar, proveer o vender los producto(s) (o servicio(s)) que no estén compitiendo con los producto(s) (o servicio(s)), debiendo previamente informar al Principal de tal actividad.”] [Opción:

7.4 El Agente informará al Principal acerca de la existencia de cualesquier acuerdo previo, que vincule al Agente, respecto de cualesquier otro(s) producto(s) (o servicio(s)), sea como fabricante, representante, Agente o vendedor al menudeo, y en lo subsecuente mantendrá al Principal

informado sobre de tal actividad. Respecto a esta obligación, el Agente declara que, a la fecha en que se firma el presente contrato, que representa (y/o fabrica, distribuye, vende directa o indirectamente), las mercaderías (o servicios(s)) detalladas en el anexo 3. El ejercicio de dicha actividad por el Agente de ninguna manera causará perjuicio o impedirá el cumplimiento de sus obligaciones hacia el Principal en el presente contrato.”.] [Opción:

7.5 Esta obligación permanecerá vigente por un periodo de dos [especificar otro número] años luego de la terminación de este contrato.”.]

8. Restricción territorial 8.1 El Agente no solicitará órdenes (ni negociará ni celebrará contratos) [suprimir si no es aplicable] fuera del territorio, a menos que sea expresamente acordado con el Principal. 8.2 El Agente notificará al Principal de cualquier solicitud que provenga de fuera del territorio. Tal notificación no dará derecho al Agente a comisión alguna.

9. Marcas y derechos de propiedad

9.1 El Principal por medio del presente otorga al Agente el derecho de usar las marcas, nombres comerciales o propiedad intelectual con relación a los producto(s) (o servicio(s)) para los fines de ejercer sus derechos y cumplir con sus obligaciones derivadas de este contrato.

9.2 El Agente usará las marcas del Principal, sus nombres comerciales y propiedad intelectual con relación a los producto(s) (o servicio(s)) en la forma y manera especificada por el Principal y en el interés del Principal, y no de manera distinta.

9.3 Cualquier uso de las marcas, nombres comerciales o propiedad intelectual del Principal en el papel membretado, material publicitario u otros materiales del Agente cuyo destinatario sean terceros o el Internet requerirán del consentimiento previo del Principal.

9.4 El Agente acuerda que no registrará, ni permitirá, ni favorecerá el registro por terceros de cualquiera de las marcas en el territorio. El Agente además acuerda en no incluir las marcas en su nombre comercial o en la denominación de la compañía.

9.5 El Agente notificará al Principal de cualquier infracción a las marcas del Principal, nombres comerciales y símbolos u otros derechos de propiedad de la que pueda tener conocimiento.

9.6 El Principal garantiza al Agente que las mercaderías así como las marcas, nombres comerciales u otros símbolos del Principal no infringen la propiedad intelectual ni derechos de propiedad de ningún tercero dentro del territorio.

9.7 En este sentido, el Principal se obliga a mantener libre al Agente de cualquier gasto, pérdida, daños y responsabilidades que pudieran surgir por la infracción de marcas por el uso que haga el Agente de las marcas, nombres comerciales u otros símbolos propiedad del Principal.

10. Exclusividad [Suprimir la opción y alternativa si no es relevante] El Principal otorga la exclusividad al Agente, lo que significa es que asume la obligación de no designar a otros Agentes

dentro del territorio (y en los canales de promoción) durante la vigencia del presente contrato.
[Opción (Ventas directas por el Principal):

“Sin embargo, el Principal se reserva el derecho de comercializar directamente o vender los producto(s) (o servicio(s)) en el territorio (y en los canales de promoción), incluyendo vía Internet.”.]

[Alternativa (No exclusividad): “El Principal no otorga exclusividad al Agente, lo que significa es que se reserva el derecho a designar a más Agentes dentro del territorio (y en los canales de promoción) por la vigencia de este contrato.”.]

11. Comisión del Agente – derecho a la comisión

11.1 Salvo el caso en el que el derecho a la comisión hubiera sido expresamente excluido por las Partes, el Agente tiene derecho a la comisión que se establece en el anexo 4 por todas las ventas de producto(s) (o servicio(s)) efectuadas dentro del territorio durante la vigencia de este contrato, sea que la venta hubiera sido generada por el Agente o no, de conformidad con el Artículo 10.

[Opción (No hay comisión por ventas directas): “Sin embargo, el Agente no tendrá derecho a ninguna comisión por cualquier venta directa del (de los) producto(s) (o servicio(s)) efectuados por el Principal dentro del territorio durante la vigencia de este contrato.”.]

[Alternativa (Cuando la exclusividad no ha sido otorgada al Agente): “11.1 A menos que el derecho a la comisión hubiera sido expresamente excluido por las Partes, el Agente tiene derecho a percibir la comisión prevista en el anexo 4 de todas las ventas de (los) producto(s) (o servicio(s)) efectuados dentro del territorio durante la vigencia de este contrato que hubieran sido generadas por el Agente.”.]

[Opción 11.2 (Comisión sobre ventas post contractuales): “El Agente también tendrá derecho a una comisión sobre ventas concluidas en base a las ofertas/órdenes transmitidas o recibidas por el Principal luego de la terminación de este contrato, solo si el Agente hubiere informado al Principal por escrito de la negociación pendiente a la terminación del contrato.”.]

11.3 El Agente tendrá el derecho a una comisión tan pronto y como las órdenes sean aceptadas por el Principal [Alternativa: “11.3 El Agente tendrá el derecho a una comisión cuando el (los) cliente(s) realicen el pago total por los producto(s) o servicio(s) facturados. En caso de pago parcial por el (los) cliente(s), efectuado de acuerdo con el contrato de compraventa, el Agente tendrá derecho a una comisión proporcional.”.]

12. Método para calcular la comisión y efectuar el pago 12.1 La comisión será calculada sobre el monto neto de la venta facturada por el Principal a sus clientes, libre de cualesquier cargos adicionales e impuestos de cualquier clase, debiendo siempre indicar dichos cargos adicionales e impuestos por separado en la factura.

12.2 La comisión cubrirá todos los gastos y expensas incurridos por el Agente en el cumplimiento de sus obligaciones conforme al presente contrato.

12.3 La comisión será calculada en la divisa del contrato de compraventa por el cual debe pagarse la comisión, a menos que las partes acuerden lo contrario.

12.4 Cualquier impuesto exigible en el país del Agente sobre su comisión serán pagados por el Agente, incluyendo, cuando ello sea aplicable, cualquier impuesto retenido pagadero por el Principal a cargo del Agente.

12.5 La comisión será pagada al Agente a más tardar el día último del mes siguiente a cada trimestre [especificar cualquier otro periodo] en el cual sea exigible la comisión.

12.6 Si el pago no se realiza el día estipulado, el Agente tendrá derecho, sin limitar ningún otro derecho que pueda tener, a cobrar intereses sobre el saldo insoluto (antes y después de cualquier sentencia) a razón de [especificar] % por año

13. Responsabilidad financiera (Opción)

13.1 El Agente, se cerciorará, con la debida diligencia, de la solvencia de aquellos clientes cuyas órdenes sean transmitidas al Principal. El Agente no tomará órdenes de aquellos clientes cuya situación financiera y capacidad para cumplir sus compromisos financieros hacia el Principal sean cuestionables sin informar al Principal de este hecho.

14. Vigencia, terminación y consecuencias a la terminación 14.1 Este contrato iniciará su vigencia en la fecha de su firma (o a la fecha de la última firma si fue firmado por las Partes en diferentes fechas) y continuará por un periodo indefinido. Cada parte podrá dar por terminado el presente contrato en cualquier momento mediante previo aviso de [especificar tiempo] meses a la otra parte.

15. Indemnización o compensación a la terminación

15.1 Al terminar este contrato, el Agente tendrá derecho a recibir una indemnización por tal terminación que será equivalente a las (comisiones por uno o dos años) [especificar] calculadas sobre la base de las comisiones anuales promedio pagadas al Agente durante los 3 años anteriores.

16. Fuerza mayor – excusa por el incumplimiento

16.1 Se entenderá por “fuerza mayor”: guerra, emergencia, accidente, incendio, sismo, inundación, tormenta, huelga industrial o cualquier otro hecho o impedimento que la parte afectada pruebe que estuvo fuera de su control y que no pudo haber razonablemente previsto los hechos al momento de la celebración del presente contrato, o de evitar o superar los hechos, o de evitar o superar sus consecuencias

FECHA Y FIRMA DE LAS PARTES

Anexo n. °6. Cotización de mantenimiento

--

CORPORACION SERTECIN SAC.
RUC: 20553043515
DIRECCION: PJ.TAMBO INGA MZ A1 TL.06 PARCELA 10271
TELEFONO: 994019814 - 923913952 - 01-5483494

EMPRESA: LYM BERRIES S.A.C	N° COTIZACION
RUC:	2018-10-00256
DIRECCION:	
TELEFONO:	

NT	CONTACTO	TECNICO	FECHA	TIPO DE PAGO
1	LIZETH CONDOR	ARTURO RODRIGUEZ GIL	17/10/2018	CONTADO
TELEFONO	E-MAIL	E-MAIL	DESCUENTO	CIUDAD
2	lizeth_yola@hotmail.com	arodriguez@sertecin.com	0.00%	Lima

ITEM	CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	1	SERVIO DE MANTENIMIENTO TOLVA DE ALIMENTACIÓN	S/. 900.00	S/. 900.00
2	1	CALIBRADORA DE ARÁNDANOS	S/. 592.50	S/. 592.50
3	1	MAQUINA DOSIFICADORA	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00
4	1	TÚNEL DE ENFRIAMIENTO RÁPIDO	S/. 900.00	S/. 900.00
5	1	CAMARA DE REFRIGERACIÓN	S/. 900.00	S/. 900.00
6	1	CINTA ELEVADORA	S/. 875.00	S/. 875.00
4	1	CINTA DE TRANSPORTADORA	S/. 850.00	S/. 850.00
5	1	TRANSPALETE	S/. 375.00	S/. 375.00
6	1	MONTACARGAS	S/. 700.00	S/. 700.00
5	1	EQUIPOS COMPUTACIONALES	S/. 294.00	S/. 294.00
		Limpeza de Máquinas y Equipos Prueba de Funcionamiento		
Numero de cuenta bcp soles: 191-2084648-0-48			SUB TOTAL:	S/. 8,186.50
Numero de cuenta bcp Doleres:191-2116519-1-88			IGV:	S/. 1,473.57
Codigo de cuenta Interbancaria: 00219100208464804859			TOTAL:	S/. 9,660.07


.....
EDDY A. RODRIGUEZ GIL
TEC. CONTROLISTA DE MAQUINAS Y P. I.

Anexo n.º 7. Tabla de depreciación por maquinarias y equipos

Depreciación de maquinarias y equipos	Costo (\$/.)	Porcentaje de Depreciación	Depreciación
Tolva de alimentación	5 040	20%	1 008
Calibradora de arándanos	15 120	20%	3 024
Maquina dosificadora	14 112	20%	2 822
Túnel de enfriamiento	28 056	20%	5 611
Cámara de refrigeración	28 454	20%	5 692
cámara de seguridad	1 425	20%	285
Sistema contra incendios	4 435	20%	887
Montacargas	18 480	20%	3 696
Cinta elevadora de inspección	10 416	20%	2 083
Cinta trasportadora	20 160	20%	4 032
Traspalete	27 552	20%	5 510
CPU+ Pantalla	9 992	25%	1 998
Impresoras multifuncionales	4 194	25%	839
Total			37 488

Anexo n.º 8. Tabla de depreciación de muebles

Muebles y enseres	Costo (S/.)	Porcentaje de Depreciación	Depreciación
Sillones	209	10%	21
Sillones ergónomicos	239	10%	24
Sillas de visitas	140	10%	14
Escritorios	480	10%	48
Estantes	380	10%	38
Total	1 448		145

Anexo n.º 9. Tabla de depreciación de edificación

Depreciación de edificación	Costo (S/.)	Porcentaje de Depreciación	Depreciación
Edificación	245 289	5%	12 264

Anexo n.º 10. Cotización de transporte



OPERADOR LOGÍSTICO
**SOLUCIONES LOGÍSTICAS
ADUANERAS BENCOR S.A.C.**

PRELIQUIDACION

Nº 00000015! Fecha: 12/10/201

Producto: Arándanos Frescos.

Señorita: Lizeth Condor C.

AGENTE DE CARGA

Flete	1800.00 USD	
V.B Inc.Igv	271.40 USD	
Asignacion de contenedor Inc.	47.20 USD	
Precinto	15.00 USD	
Consolidacion	212.40 USD	
Ingreso a Dpword	99.00 USD	
TOTAL	2445.00 USD	2445.00 USD

AGENTE DE CARGA

Transporte Lima/Viru/Lima	1,534.00	
TOTAL	1,534.00	1,534.00 SOLES

AGENCIAMIENTO DE ADUANAS

GASTOS POR COMISION	120.00 USD	
GASTOS OPERATIVOS	30.00 USD	
IGV	27.00 USD	
TOTAL	177.00 USD	177.00 USD

BANCO CONTINENTAL: CUENTA CORRIENTE

SOLES: 0011 - 0921 - 0100009738 - 44

DOLARES: 0011 - 0921 - 0100009746 - 47

Atentamente

MARGOT CORILLA C.
GERENTE COMERCIAL SLA BENCOR SAC

Anexo n.º 11. Simulación de préstamo bancario Caja Piura 1

NO. REC. VTO.	IMP. AMORT.	INTERESES	SER. DEGRAY	SER. GARANTI	SER. VIDA	ETP	TOTAL COTIZ	RESERVAIONES
1 19/12/2018	8.518,45	10.256,18	539,45	-00	-00	-95	19.375,03
2 19/01/2019	8.315,04	10.525,48	523,96	-00	-00	-95	19.375,03
3 19/02/2019	8.433,95	10.412,11	527,82	-00	-00	-95	19.375,03
4 19/03/2019	9.557,20	9.294,88	522,00	-00	-00	-95	19.375,03
5 19/04/2019	8.691,26	10.167,41	515,41	-00	-00	-95	19.375,03
6 20/05/2019	8.815,56	10.049,11	509,41	-00	-00	-95	19.375,03
7 19/06/2019	9.254,03	9.606,72	502,31	-00	-00	-95	19.375,03
8 19/07/2019	9.382,42	9.484,72	496,96	-00	-00	-95	19.375,03
9 19/08/2019	9.268,45	9.675,17	490,46	-00	-00	-95	19.375,03
10 19/09/2019	9.340,14	9.549,84	484,10	-00	-00	-95	19.375,03
11 19/10/2019	9.779,67	9.116,75	477,66	-00	-00	-95	19.375,03
12 19/11/2019	9.613,59	9.289,58	470,91	-00	-00	-95	19.375,03
13 19/12/2019	10.048,46	8.861,34	464,28	-00	-00	-95	19.375,03
14 20/01/2020	9.661,72	9.315,02	457,14	-00	-00	-95	19.375,03
15 19/02/2020	10.220,80	8.602,46	450,72	-00	-00	-95	19.375,03
16 19/03/2020	10.787,85	8.082,63	443,60	-00	-00	-95	19.375,03
17 20/04/2020	10.053,91	8.883,99	436,18	-00	-00	-95	19.375,03
18 19/05/2020	11.026,97	7.917,87	428,24	-00	-00	-95	19.375,03
19 19/06/2020	10.636,51	8.117,54	421,63	-00	-00	-95	19.375,03
20 20/07/2020	10.787,01	8.172,99	424,30	-00	-00	-95	19.375,03
21 19/08/2020	11.201,88	7.765,35	405,85	-00	-00	-95	19.375,03
22 19/09/2020	11.101,48	7.871,48	399,12	-00	-00	-95	19.375,03
23 19/10/2020	11.610,98	7.463,89	381,46	-00	-00	-95	19.375,03
24 19/11/2020	11.484,87	7.469,87	375,04	-00	-00	-95	19.375,03
25 19/12/2020	11.757,44	7.249,16	367,48	-00	-00	-95	19.375,03
26 19/01/2021	11.525,59	7.089,11	359,36	-00	-00	-95	19.375,03
27 19/02/2021	12.770,58	6.252,37	351,17	-00	-00	-95	19.375,03
28 19/03/2021	12.478,78	6.752,58	342,32	-00	-00	-95	19.375,03
29 19/04/2021	12.668,23	6.172,06	332,85	-00	-00	-95	19.375,03
30 19/05/2021	12.435,57	6.413,40	323,11	-00	-00	-95	19.375,03
31 19/06/2021	13.028,93	6.020,70	316,39	-00	-00	-95	19.375,03
32 19/07/2021	13.002,47	6.064,20	307,41	-00	-00	-95	19.375,03
33 19/08/2021	12.397,18	6.078,46	298,44	-00	-00	-95	19.375,03
34 20/09/2021	13.745,04	5.139,57	289,47	-00	-00	-95	19.375,03
35 19/10/2021	13.570,88	5.523,22	279,98	-00	-00	-95	19.375,03
36 19/11/2021	13.764,96	5.238,50	270,62	-00	-00	-95	19.375,03
37 20/12/2021	14.129,08	4.981,88	261,12	-00	-00	-95	19.375,03
38 19/01/2022	14.163,89	4.959,82	251,37	-00	-00	-95	19.375,03
39 19/02/2022	14.830,51	4.201,97	241,60	-00	-00	-95	19.375,03
40 19/03/2022	14.778,46	4.564,15	231,37	-00	-00	-95	19.375,03
41 19/04/2022	14.096,73	4.223,97	223,38	-00	-00	-95	19.375,03
42 19/05/2022	14.834,28	4.298,18	241,62	-00	-00	-95	19.375,03
43 20/06/2022	15.440,32	3.750,87	217,70	-00	-00	-95	19.375,03
44 19/07/2022	15.405,51	3.541,17	203,33	-00	-00	-95	19.375,03
45 19/08/2022				-00	-00	-95	19.375,03
46 19/09/2022				-00	-00	-95	19.375,03

Anexo n.º 12. Simulación de préstamo bancario Caja Piura 2

CMAC-PIURA S.A.C.
AGENCIA GARABAPA
R11C0007

----- SIMULACION PLAN DE PAGO - CREDITOS Pymes M.N. -----

Cliente : 1181082 ROSA ARANDILLA NEIL KEMIN
-- Tasa Interés Efectiva Anual Fija --
Compensatoria 17.000 % Costo Efectivo: 17.960 %
Monto : 781,813.00 Mesada : 3/
Seg. Contratado : DESGRAVAMEN BALDO

----- P L A N D E P A G O -----
Mesada/Periodicidad - Plan de Pago -
60/ Dias Fija VENCIDA
Fecha de Desembolso : 19/11/2018
Tasa : .000000
.000000
0.000000

FECHA : 19/11/2018 HORA : 12:45:44
PAG. : 2

NO.	FECH-VTO.	IMP. AMORT.	INTERESRS	SGR. DESGRAV	SGR. GABANTI	SGR. VIDA	ITS	TOTAL CUOTA	OBSERVACIONES
47	19/10/2022	15,960.51	3,220.39	193.18	.00	.00	.95	19,375.03	
48	19/11/2022	16,082.29	3,111.22	180.97	.00	.00	.95	19,375.03	
49	19/12/2022	16,407.82	2,798.39	167.87	.00	.00	.95	19,375.03	
50	19/01/2023	16,550.20	2,658.97	154.91	.00	.00	.95	19,375.03	
51	20/02/2023	16,709.17	2,523.08	141.83	.00	.00	.95	19,375.03	
52	20/03/2023	17,244.98	2,000.47	128.63	.00	.00	.95	19,375.03	
53	19/04/2023	17,341.88	1,917.19	115.01	.00	.00	.95	19,375.03	
54	19/05/2023	17,583.97	1,688.80	101.31	.00	.00	.95	19,375.03	
55	19/06/2023	17,780.53	1,506.13	87.42	.00	.00	.95	19,375.03	
56	19/07/2023	18,077.55	1,233.06	73.37	.00	.00	.95	19,375.03	
57	19/08/2023	18,296.95	1,018.04	59.09	.00	.00	.95	19,375.03	
58	19/09/2023	18,580.45	789.00	44.63	.00	.00	.95	19,375.03	
59	19/10/2023	18,844.52	489.59	29.97	.00	.00	.95	19,375.03	
60	20/11/2023	19,090.69	269.30	15.08	.00	.00	.95	19,375.02	
TOTAL.. :		781,813.00	361,618.84	19,012.95	.00	.00	57.00	1,182,501.79	

La CMAC-PIURA acepta pagos que realice el prestatario por el total del crédito antes de su vencimiento. Para tal efecto, los intereses a pagar se calcularán al rebatir, cosa que el cliente pagará los intereses devengados a la fecha de pago.

FEER