

FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Administración Y Negocios Internacionales

“PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA VIVERO SANTA FE S.A.C. - CAJAMARCA PARA LA EXPORTACIÓN DE FRAMBUESAS AL MERCADO DE ESPAÑA 2020”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Autores:

Bach. Alex Tony Quiroz Paredes

Bach. Mayque Marilu Yupanqui Delgado

Asesor:

MBA Christiaan Michael Romero Zegarra

Cajamarca - Perú

2019

DEDICATORIA

Dedico de manera especial a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor; De manera infinita también agradezco a mis padres Violeta y Miguel por motivarme día a día a seguir adelante y apoyarme en todo lo profesional. A mis hermanos José y Daniela que, por medio de sus consejos, sus valores y por la motivación constante me han permitido crecer en lo profesional para así poder cumplir mis objetivos y mis metas.

Marilu Yupanqui

A mis padres, Rubén y Maximila por su ejemplo de lucha, trabajo arduo y perseverancia que me impulsaron a lograr el éxito. Por todo su amor e infinita comprensión durante todos los años de mi vida. Por darme aliento y apoyo incondicional a lo largo de mi carrera. Por la oportunidad, dedicación, esfuerzo y el sacrificio que me permitieron alcanzar mis objetivos y metas propuestas, por eso les dedico este triunfo, sabiendo que no existirá una forma mejor de agradecer todo lo que hicieron para que yo pudiera hacer realidad este sueño.

Alex Quiroz

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios, y al MBA Christiaan Michael Romero Zegarra por brindarnos su asesoría y apoyo incondicional en los momentos más decisivos de nuestra formación profesional y de manera muy especial al Sr. Edgardo Alfredo Weisser Hernández, Gerente General de la empresa Vivero Santa Fe; por brindarnos su apoyo e información de la empresa que dirige para realizar nuestra investigación.

Marilu Yupanqui

Primeramente, agradecer a Dios, por darme salud y fuerza para continuar todos los días, a mis padres Rubén y Maximila por su apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida, a nuestro asesor Christiaan Romero, a la empresa Vivero Santa Fe SAC, a todos los docentes UPN que hicieron de mi formación profesional una realidad y a todas las personas que estuvieron apoyándome para hacer realidad mi titulación.

Alex Quiroz

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTO.....	2
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad Problemática	11
1.1.1. Antecedentes Internacionales	14
1.1.2. Antecedentes Nacionales.....	16
1.1.3. Antecedentes locales	17
1.1.4. Internacionalización	18
1.1.5. Exportación	29
1.2. Formulación del problema	37
1.3. Objetivos.....	37
1.3.1. Objetivo general	37
1.3.2. Objetivos específicos.....	37
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	38
2.1. Tipo de investigación.....	38
2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)	38
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.....	39
2.3.1. Técnicas, instrumentos de recolección de datos.....	39
2.3.2. Técnicas e instrumentos de análisis de datos	40
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	42
3.1. Objetivo específico 1: diseño del proceso actual de comercialización de la empresa Vivero Santa Fe SAC.	42
3.2. Objetivo específico 2: oportunidades de crecimiento para la empresa Vivero Santa Fe SAC.....	46
3.3. Objetivo específico 3: plan de negocio de exportación de frambuesa dirigida al mercado de España 2020.	50
3.3.1. Identificación de la idea de negocio	50
3.3.1.1. Lluvia de ideas (Brainstorming).....	50
3.3.1.2. Proceso de depuración:.....	50
3.3.1.3. Evaluación de las ideas de negocio	52
3.3.1.4. Factores de la evaluación	52
3.3.1.5. Subfactores de evaluación	53
3.3.1.6. Asignación de calificación	54
3.3.1.7. Definición del negocio	57
3.3.2. Análisis del entorno.....	58
3.3.2.1. Análisis del ambiente externo	58
3.3.2.2. Análisis de la Industria	61

3.3.2.3. Análisis de la competencia (cinco fuerzas de Porter)	61
3.3.2.4. Clasificación de las actividades de la empresa	66
3.3.2.5. Análisis FODA	69
3.3.3. Estudio de mercado	69
3.3.3.1. Planteamiento de preguntas	69
3.3.3.2. Estructuración de respuestas	70
3.3.3.3. Elaboración de objetivos del estudio de mercado.....	72
3.3.3.4. Metodología de la investigación de mercados.....	72
3.3.3.5. Elaboración de preguntas	73
3.3.3.6. Cronograma de actividades.	75
3.3.3.7. Análisis de la información y hallazgos.....	75
3.3.4. Planeamiento estratégico.....	89
3.3.4.1. Visión	89
3.3.4.2. Misión	89
3.3.4.3. Objetivos de Misión	89
3.3.4.4. Diferenciación	90
3.3.4.5. Estrategias Genéricas	90
3.3.4.6. Matriz de posicionamiento	91
3.3.4.7. Valores empresariales.....	92
3.3.5. Estructura de la empresa	93
3.3.5.1. Diseño de la estructura organizacional de la empresa	93
3.3.5.2. Factores que afectan la estructura de la organización	93
3.3.5.3. Organigrama.....	94
3.3.6. Plan de marketing.....	94
3.3.6.1. Precio.....	94
3.3.6.2. Plaza 96	
3.3.6.3. Principales Canales de Comercialización.....	96
3.3.6.4. Promoción	98
3.3.6.5. Ferias Internacionales.....	98
3.3.6.6. Producto	100
3.3.6.7. Presentación	100
3.3.6.8. Partida Arancelaria.....	101
3.3.6.9. Envase	102
3.3.7. Plan de operaciones.....	105
3.3.7.1. Criterios de localización de planta	105
3.3.7.2. Localización de la empresa	106
3.3.7.3. Plano de distribución	106
3.3.7.4. Flujograma de procesos.....	107
3.3.7.5. Descripción del proceso	108
3.3.7.6. Cálculo de la producción en tiempo	109
3.3.7.7. Proyección de la producción	110
3.3.7.8. Razón social	111
3.3.7.9. Régimen tributario.....	112
3.3.7.10. Ficha técnica del producto.....	112

3.3.8. Plan de Recursos Humanos	113
3.3.8.1. Stakeholder.....	113
3.3.8.2. Aspectos específicos de las áreas principales de RSE y asignación de puntajes ...	114
3.3.8.3. Consolidación y jerarquización de aspectos físicos.....	115
3.3.9. Plan financiero	116
3.3.9.1. Principales supuestos y datos	117
3.3.9.2. Proyección de ventas en cantidad y en soles	118
3.3.9.3. Plan de inversión	118
3.3.9.4. Depreciación anual.....	120
3.3.9.5. Gastos de exportación	120
3.3.9.6. Gastos en servicios y útiles	121
3.3.9.7. Remuneraciones	122
3.3.9.8. Costo de venta	123
3.3.9.9. Gastos de venta.....	124
3.3.9.10. Gastos Administrativos	124
3.3.9.11. Punto de equilibrio	125
3.3.9.12. Financiamiento	126
3.3.9.13. Estado de Resultados.....	127
3.3.9.14. Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)	128
3.3.9.15. Flujo de caja	132
3.3.9.16. VAN y TIR.....	132
3.3.9.17. Balance General	134
3.4. Objetivo general: diseño del proceso de internacionalización en la empresa Vivero Santa Fe SAC	135
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN	140
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES	144
CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES.....	146
CAPÍTULO VII. REFERENCIAS	148
CAPÍTULO VIII. ANEXOS.....	158

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Técnicas e instrumentos.....	39
Tabla 2. Registro de ideas de negocio	50
Tabla 3. Proceso de depuración - criterios.....	51
Tabla 4. Proceso de depuración – cumplimiento de requisito	51
Tabla 5. Matriz de evaluación de confitura de frambuesa	55
Tabla 6. Matriz de evaluación de licor de frambuesa	56
Tabla 7. Escenarios según el resultado final.....	57
Tabla 8. Ubicación del Negocio en la CIU.....	61
Tabla 9: Rivalidad entre competidores actuales	63
Tabla 10: Amenaza de competidores potenciales	64
Tabla 11: Amenaza de productos sustitutos.....	65
Tabla 12: Poder de negociación de los proveedores	65
Tabla 13: Poder de negociación con los clientes	66
Tabla 14. Actividades de la empresa	67
Tabla 15. Actividades Claves	68
Tabla 16. Análisis FODA	69
Tabla 17. Estructura de preguntas para el estudio de mercado	74
Tabla 18. ¿Conoce empresas peruanas de confituras de frambuesa?.....	75
Tabla 19. ¿A qué empresa compra con frecuencia una confitura de frambuesa?	76
Tabla 20. ¿Cuánto paga por una confitura de frambuesa?	77
Tabla 21. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una nueva confitura de frambuesa?	78
Tabla 22. ¿Considera accesible el precio de las confituras de frambuesa?.....	79
Tabla 23. ¿Conoce la información necesaria al momento de adquirir una confitura de frambuesa?	80
Tabla 24. ¿Considera que las ofertas de confituras atraen su atención al momento de compra?.....	81
Tabla 25. ¿A través de qué medio informativo le gustaría conocer las promociones del producto?	82
Tabla 26. ¿Está dispuesto a comprar una confitura de frambuesa?	83
Tabla 27. ¿Le gustaría consumir una confitura de frambuesa rica en vitamina C y antioxidantes?	84
Tabla 28. ¿Cree que la confitura de frambuesa le brindará beneficios para su salud?.....	85
Tabla 29. ¿Con qué frecuencia realiza compras de confituras o productos similares?	86
Tabla 30. ¿Considera comprar una confitura por necesidad o hábito?	87
Tabla 31. ¿Qué prefiere comprar confituras o productos sustitutos?	88
Tabla 32. Objetivos de Misión.....	90
Tabla 33. Diferenciación	90
Tabla 34. Ventaja estratégica.....	91
Tabla 35. Matriz ANSOFF	91
Tabla 36. Valores.....	92
Tabla 37. Conformación de partes de la organización.....	93
Tabla 38. Efectos de los factores coyunturales en la estructura.....	94
Tabla 39. Precio de Venta.....	95
Tabla 40. Ferias internacionales	99
Tabla 41. Clasificación Arancelaria.....	101
Tabla 42. Ficha técnica de envase primario.....	102
Tabla 43. Ficha técnica de envase secundario	103
Tabla 44. Información técnica de pallets	103
Tabla 45. Información técnica de Esquineros	104
Tabla 46. Información técnica de Contenedor.....	105
Tabla 47. Criterios que determinan la capacidad de planta	106
Tabla 48. Maquinaria y equipos requeridos.....	109
Tabla 49. Cálculo de la producción de confitura de 280 g.	110
Tabla 50. Proyección anual.....	111
Tabla 51. Proyección de la producción en cantidad.....	111
Tabla 52. Razón social y marca comercial	111

Tabla 53. Ficha técnica del producto	113
Tabla 54. Stakeholder	114
Tabla 55. Áreas principales de RSE y asignación de puntajes	115
Tabla 56. Aspectos físicos	116
Tabla 57. Principales supuestos y datos.....	117
Tabla 58: Proyección de ventas en cantidad y en soles	118
Tabla 59: Inversión	119
Tabla 60. Depreciación anual	120
Tabla 61: Gastos de exportación.....	121
Tabla 62: Gastos en servicios y útiles.....	122
Tabla 63: Remuneraciones	123
Tabla 64: Tasas de fondo de pensiones	123
Tabla 65. Costo de venta	124
Tabla 66. Gastos de ventas	124
Tabla 67. Gastos administrativos.....	125
Tabla 68. Punto de equilibrio.....	126
Tabla 69. Financiamiento	127
Tabla 70. Estado de Resultados	128
Tabla 71. Cálculo del WACC.....	129
Tabla 72. Flujo de caja	132
Tabla 73. VAN y TIR.....	133
Tabla 74. Balance general.....	134

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de organización y análisis de datos en función de los datos, tomado de Arístides Vara (2012) del manual “Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa”	40
Figura 2. Pasos para crear el organizador cualitativo, tomado de Arístides Vara (2012) del manual “Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa”	40
Figura 3. Diseño del proceso de comercial actual de la empresa Vivero Santa Fe SAC	42
Figura 4. Factores de evaluación de confitura de frambuesa	52
Figura 5. Factores de evaluación de licor de frambuesa	52
Figura 6. Subfactores de evaluación de confitura de frambuesa	53
Figura 7. Subfactores de evaluación para licor de frambuesa	54
Figura 8. Las 5 fuerzas de Porter.	62
Figura 9. Cronograma de actividades	75
Figura 10. ¿Conoce empresas peruanas de confituras de frambuesa?	76
Figura 11. ¿A qué empresa compra con frecuencia una confitura de frambuesa?	77
Figura 12. ¿Cuánto paga por una confitura de frambuesa?	78
Figura 13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una nueva confitura de frambuesa?	79
Figura 14. ¿Considera accesible el precio de las confituras de frambuesa?	80
Figura 15. ¿Conoce la información necesaria al momento de adquirir una confitura de frambuesa?	81
Figura 16. ¿Considera que las ofertas de confituras atraen su atención al momento de compra?	82
Figura 17. ¿A través de qué medio informativo le gustaría conocer las promociones del producto?	83
Figura 18. ¿Está dispuesto a comprar una confitura de frambuesa?	84
Figura 19. ¿Le gustaría consumir una confitura de frambuesa rica en vitamina C y antioxidantes?	85
Figura 20. ¿Cree que la confitura de frambuesa le brindará beneficios para su salud?	86
Figura 21. ¿Con qué frecuencia realiza compras de confituras o productos similares?	87
Figura 22. ¿Considera comprar una confitura por necesidad o hábito?	88
Figura 23. ¿Qué prefiere comprar confituras o productos sustitutos?	89
Figura 24. Modelo de la organización	94
Figura 25. Cadenas de supermercados- España 2018	97
Figura 26. Canal de comercialización	97
Figura 27. Marca comercial	100
Figura 28. Presentación del producto	101
Figura 29. Localización geográfica de la planta, sacado de Google Maps, 2019	106
Figura 30. Plano de distribución	107
Figura 31. Flujograma del proceso productivo de la confitura de frambuesa	107
Figura 32. Pasos para iniciar un negocio, sacado de SUNAT	112
Figura 33. Proceso de internacionalización de la empresa	135

RESUMEN

La empresa Vivero Santa Fe SAC es una empresa peruana dedicada a la producción y comercialización de la frambuesa en el territorio nacional, gracias al apoyo de la Universidad Privada del Norte y del Gerente General de dicha empresa podemos llevar a cabo nuestra investigación en sus instalaciones proponiéndonos como objetivo general diseñar el proceso de internacionalización de la empresa Vivero Santa Fe-Cajamarca para la exportación de frambuesas al mercado de España 2020.

Para lograr el objetivo de esta investigación realizamos entrevistas en profundidad a los profesionales y personas conocedoras de internacionalización de productos residentes en la ciudad de Cajamarca entre ellos, representantes de SENASA, DIRCETUR, GRUPO LLIQUE y el gerente general de Vivero Santa Fe SAC, con la información recolectada y la revisión documentaria logramos diseñar un proceso adecuado que podría aplicar la empresa en el momento de su internacionalización.

Concluimos esta investigación recalcando que si la empresa Vivero Santa Fe SAC decide internacionalizarse primero deberá superar algunas barreras clave como: incrementar la producción de frambuesa, construir su propia planta empacadora y obtener certificaciones para su producción y proceso. De igual manera afirmamos que el proceso de internacionalización debería iniciar con la identificación de socios potenciales en el país de destino.

Palabras clave: proceso de internacionalización, exportación, certificaciones, frambuesa, confitura.

ABSTRACT

The company Vivero Santa Fe SAC is a Peruvian company dedicated to the production and commercialization of raspberry in the national territory, thanks to the support of the Universidad Privada del Norte and the General Manager of this company we can carry out our research in its facilities proposing us as general objective to design the process of internationalization of the company Vivero Santa Fe-Cajamarca for the export of raspberries to the Spain 2020 market.

To achieve the objective of this research, we conducted in-depth interviews with professionals and people familiar with the internationalization of products resident in the city of Cajamarca, among them representatives of SENASA, DIRCETUR, GRUPO LLIQUE and the general manager of Vivero Santa Fe SAC, with the information collected and the documentary review we were able to design an appropriate process that the company could apply at the time of its internationalization.

We conclude this research emphasizing that if the company Vivero Santa Fe SAC decides to internationalize it must first overcome some key barriers such as: increase the production of raspberry, build its own packing plant and obtain certifications for its production and process. In the same way we affirm that the process of internationalization should start with the identification of potential partners in the country of destination.

Keywords: internationalization process, export, certifications, raspberry, jam.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

Los cambios que se generan con la globalización producen un incremento significativo en los negocios internacionales, lo que hace posible que muchas empresas inicien con su proceso de internacionalización, enfrentándose a un mercado internacional más fuerte y más competitivo; pero, sucede que muchas organizaciones en todo el mundo todavía tienen problemas con el manejo de su información puesto que no han identificado una manera práctica e integral de emplear la tecnología para administrar sus datos y así poder dirigir sus estrategias de manera eficiente dentro de los negocios (Calzada & Abreu, 2016). En cierto sentido, la globalización muestra una realidad que motiva cada vez más a que las empresas de todo el mundo replanteen sus procesos de producción y comercialización en cada una de sus líneas de producto. La búsqueda de modelos más productivos que permitan fortalecer las actividades comerciales locales y acceder a nuevos mercados extranjeros convirtiéndose de esa manera en uno de los propósitos más importantes a seguir por las organizaciones del tercer milenio; soportado la evolución de diversos conceptos económicos que van inicialmente fundamentados en las ideas de Smith (2017).

A nivel mundial, el proceso de internacionalización de una empresa implica gastos, y para compensar los mismos, hay que agregar valor a la empresa. La meta de una empresa al ser internacional debe obtener ventajas competitivas que le permitan superar a la competencia (Canals 2010).

En la actualidad existen muchas empresas peruanas y sobre todo Cajamarquinas dedicadas a la producción y comercialización de productos agrícolas que atraviesan por un proceso de descubrimiento, integración y adaptación de nuevas ideas de negocios nacionales e

internacionales dentro de las estructuras y redes de un entorno económico internacional. Su principal característica es generalmente su dinamismo y la globalización. Éste fenómeno exige a las empresas u asociaciones a desarrollar estrategias con el propósito de internacionalizarse, no obstante, es una tarea compleja. En algunos casos, lo que busca el proceso de internacionalización es la apertura de nuevos mercados; en otros, es que los costos de producción sean más bajos y que haya una estructura eficiente de producción y distribución; sin embargo, como consecuencia de estas tendencias, la globalización de los mercados e internacionalización de las empresas se han acentuado aún más, resultando imprescindible para los empresarios tener una nueva visión de la actividad económica (Benítez, 2016).

Por otro lado, a partir del 2015 los berries fueron ganando un lugar importante en el mercado internacional de manera acelerada. En el 2016 la producción de frambuesas alcanzó las 400 toneladas, incrementándose así en 120% respecto al mismo periodo del 2015, cuya producción fue de 180 toneladas, esta producción corresponde a ocho regiones del Perú: Arequipa, Áncash, Huánuco, Junín, Lambayeque, Tacna, Lima y Cajamarca, estas dos últimas concentran el 80% de la producción total en el país, regiones en donde ya se aplica el programa Perú Berries y busca generar valor en la producción de estos frutos denominados “frutos del bosque”, el desarrollo de capacidades y obtener la máxima rentabilidad para el pequeño y mediano productor de tal manera que puedan incrementar sus ingresos y lograr un producto para la exportación (Lira, 2016).

Es así como, Perú exporta frambuesas por un valor de \$67 mil 912 a cinco países, siendo España el principal país destino con el 57.22% de participación en el mercado, le siguen países Bajos (27.3% de la participación), Alemania (14.34%), Reino Unido (0.97%) y Francia

(0.15%) (Medina,2016). Una de las principales características de la frambuesa es que se adapta en zonas andinas que alcanzan temperaturas menores a los cero grados centígrados, estas condiciones meteorológicas complican el crecimiento y producción de otro tipo de cultivos en estas zonas agrestes, lo que representa una gran oportunidad para el incremento de áreas destinadas a la producción de berries. En la actualidad la empresa Viveros Santa Fe S.A.C- de la región de Cajamarca en coordinación con la dirección regional de agricultura de Cajamarca(DRAC), Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo(MINCETUR) están impulsando en la región el cultivo de esta fruta, con la venta de plántulas de frambuesa, con las que los productores pueden iniciarse en este mercado altamente rentable y de esta manera posicionar un producto de alta calidad que permite aprovechar las condiciones climatológicas naturales de Cajamarca. Esta región cuenta una vasta extensión de terrenos agrícolas que presentan las condiciones requeridas para la producción de este tipo de frutales, calidad de agua dulce (Ramos, 2016)

Es por ello que en la región Cajamarca se debe aprovechar las adecuadas condiciones y los recursos necesarios para cultivar un tipo de berrie como es la frambuesa; para que de tal manera se pueda brindar la oportunidad a pequeños y medianos agricultores de la provincia de Cajamarca de incursionar en un cultivo no tradicional y rentable, asegurándoles la compra total de su producción, y mejorando sus ingresos económicos; para hacer posible esto, la empresa decidió dar valor agregado a la producción de frambuesas con miras al proceso de internacionalizarse y posicionarse en un mayor número de mercados internacionales; principalmente al mercado de España en el 2020 , producto de mayor demanda en el exterior. Cabe resaltar que, dicha empresa cultiva plantas de primera calidad por lo que se espera que los productores de todo el país obtengan un producto bueno que cumpla con altos estándares

y exigencias fitosanitarias; de tal manera que impulse a la participación de nuestra región en las exportaciones. Por tal motivo, la presente investigación se centrará en el proceso de internacionalización de la empresa Santa Fe S.A.C.- Cajamarca para la exportación de frambuesas al mercado de España 2020; de modo que, se pueda ampliar a nuevos mercados obteniendo una mayor cifra de negocios a nivel internacional.

1.1.1. Antecedentes Internacionales

En esta línea es importante mencionar investigaciones como la de Meléndez y Monsalve (2017) por lo que hallaron debilidades en la consolidación productiva y competitiva de los productos hortícolas colombianos; sin embargo, hay mayores oportunidades con los frutales y se evidencia que las deficiencias en las que incurre el sector son encabezadas por el incumplimiento de normas fitosanitarias, requerimientos de volumen, sellos y certificaciones.

Por lo tanto, es indispensable diseñar una estrategia que reúna todas las fortalezas y debilidades identificadas, y estructure el modo de ingreso más adecuado al mercado suizo.

Además, Moreno (2015) encontró que las teorías tradicionales sobre la internacionalización presuponen que las empresas siguen ciertos modelos y estructuras como patrones únicos de comportamiento; pero, la realidad muestra a las empresas como intérpretes de oportunidades de crecimiento organizacionales, llevando a cabo acciones heterogéneas al momento de internacionalizarse. Por consiguiente; en su investigación se desprende que una Pequeña y Mediana Empresa (PYME) cuya expansión internacional no se ajusta a la gradualidad y secuencialidad definida tradicionalmente dependen de la experiencia, análisis y comprensión de sus directivos.

En tal sentido, Pazzi (2009) obtuvo como resultados que todos los territorios disponen de un conjunto de recursos (económicos, humanos, institucionales y culturales) que constituyen su

potencial de desarrollo, tanto en las áreas rurales como en regiones urbanas del valle bonaerense del río Colorado (Argentina). Además, dicho autor explicó que el desarrollo de una localidad o territorio requiere que los agentes públicos y privados ejecuten sus programas de inversión de acuerdo con el proyecto de desarrollo local, acordado por la comunidad local. En tal sentido, las acciones son más eficaces cuando obedecen a una estrategia que tenga en cuenta la singularidad de cada territorio. Por lo tanto, se llegó a concluir que las nuevas formas de organización generan incentivos prácticamente inversos para la cooperación entre los actores de la cadena productiva agraria.

Según el estudio, Gomorra (2008), encontró que el sabor de la frambuesa mexicana es peculiarmente más dulce comparado con la frambuesa europea y la americana estadounidense, aunque la producción de la misma es delicada y no se cuenta con el clima completamente adecuado en su mayoría, pero se tiene la opción de manejar los cultivos en forma de invernaderos; llegando a la conclusión de que la identificación de proyectos de exportación, es una actividad que se debe encarar principalmente por el sector público y dentro de una estrategia de desarrollo de exportaciones; de tal modo que, se puede facilitar la decisión de las empresas de incorporarse a un esfuerzo exportador.

Para ello, Cremaschi (2005) resolvió que las diversas teorías de internacionalización con sus distintas etapas y características, ayudan a entender por qué las empresas deciden internacionalizarse y cuáles son las estrategias más utilizadas y los casos en los que se recomiendan; llegando a la conclusión de que no existen motivos suficientes en la industria vitivinícola chilena para iniciar un proceso de internacionalización mediante la inversión extranjera directa debido al constante cambio en el cual se encuentra el producto, lo que hace referencia al modelo del ciclo de vida de Vernon, en el cual claramente nos encontramos en

una etapa de desarrollo a pesar de tener un conocimiento amplio, como industria, sobre mercados internacionales ya que la industria nacional es principalmente exportadora.

1.1.2. Antecedentes Nacionales

Los antecedentes nacionales para nuestra investigación que respaldan son la de: Chipana y Velarde (2017) quienes determinaron que el sector agroindustrial ha ido creciendo a través de los años, contribuyendo a la economía del Perú, gracias al incremento de las exportaciones de productos agrícolas, desempeñando una función fundamental en la creación de ingresos y oportunidades de empleo. Uno de los principales productos agrícolas que contribuyen al aumento del sector agroindustrial es el arándano fresco, debido a la importancia del concepto de vida sana, gracias a las vitaminas y propiedades, reflejado en el alto valor nutricional de esta fruta, que permite una creciente demanda lo cual intensifica las exportaciones a nuevos mercados. Sin embargo, es importante mantener los estándares de calidad exigidos a nivel mundial, en cuanto a tamaño, forma, ausencia de defectos, firmeza y sabor, ya que la aparición de competidores y nuevos mercados ha obligado a intensificar la calidad, siendo clave para el futuro del arándano nacional, concluyendo que el incremento de las exportaciones del arándano peruano ha sido intenso durante los últimos cuatro años, ya que se pasó de casi cero exportaciones en el 2011, para culminar con más de los US\$ 232.9 millones en el 2016, esto debido a diversos factores que impulsan a la exportación de arándanos, tales como la demanda, el precio y la estacionalidad. En los últimos 5 años se ha incrementado la demanda de arándanos frescos, lo cual ha generado que la producción de dicho producto sea destinada principalmente a las exportaciones, teniendo así oportunidades de ampliar el mercado, lo cual confirma el objetivo planteado sobre la demanda internacional como un factor que impulsa a la exportación de arándanos frescos en la región de Lima.

Por otro lado, Paredes (2017), encontró que el desarrollo de capacidades dinámicas influye en el proceso de internacionalización de las empresas; concluyendo, que las estrategias dinámicas, tales como, aprendizaje, marketing y redes, utilizadas por las empresas exportadoras de la provincia de Tacna, se relacionan con la internacionalización de las mismas, lo cual se ha podido comprobar a través de una matriz de correlación de Pearson donde dichas relaciones entre las estrategias y la internacionalización son significativas a un nivel de confianza del 95%; Sin embargo, Salas (2016), aplicó el modelo de las matrices de planeamiento estratégico a la Asociación de Productores de Cultivos Orgánicos. Por ello APCO observó que en su matriz de resultados obtuvo un puntaje total de 3.55 lo que significa que APCO si puede ingresar en el mercado de los negocios internacionales; concluyendo de esa manera que, la comercialización y exportación de la kiwicha es favorable ya que existe una demanda internacional que crece considerablemente año tras año, haciendo que el producto llegue a más de 40 países en la actualidad, sumado a ello los acuerdos comerciales y que contamos con diversas economías; hacen que la kiwicha tenga preferencias arancelarias y así las empresas peruanas puedan obtener mayor competitividad al ingresar a los diferentes países donde mantenemos dichos acuerdos, los alimentos adornados con el título superfoods se han disparado en popularidad, cambiando hábitos alimenticios y motivando a las empresas de alimentos a interesarse por esos productos.

1.1.3. Antecedentes locales

En cambio, Burgos y Vigo (2016), obtuvieron como resultado que la aplicación de estrategia de internacionalización del mango para la asociación APEPAYAC, refleja una viabilidad económica y financiera positiva, por lo que muestra que los ingresos para la asociación sin la aplicación de la estrategia son de s/. 980,400 y con la aplicación de la estrategia de exportación

es de s/. 4,449,032.07. Concluyendo que la implementación de una estrategia de internacionalización es de gran importancia generando mayor utilidad a la asociación APEPAYAC y para todas aquellas empresas que quieran considerar alguna estrategia para internacionalizar su producto; además, Perú se encuentra entre los 10 principales países exportadores de mango orgánico.

1.1.4. Internacionalización

Otro aspecto importante en la presente investigación es conocer la teoría sobre la internacionalización de productos, para Illera e Illera (2015), la internacionalización es una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional a través de un proceso evolutivo y dinámico a largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional.

En tal sentido, se considera la internacionalización de la empresa como una estrategia corporativa, en el sentido de pertenecer al ámbito de la dirección estratégica de la empresa y referirse, a una decisión del más alto nivel: globalidad, relevancia, trascendencia, menor reversibilidad, mayor horizonte temporal. Según el autor Guisado (2010), la decisión de internacionalizarse instituye una decisión estratégica de gran impacto y trascendencia en la que habitualmente compromete el desarrollo a largo plazo de la empresa conllevando a tomar decisiones posteriores y a la adopción de estructuras de difícil reversibilidad posibilitando crecer en los mercados internacionales; sin embargo, la internacionalización de la empresa desde los primeros pasos de intercambio y de exportación hasta la multinacionalización es un proceso evolutivo y dinámico a largo plazo. Los distintos enfoques de la internacionalización

pasan por la asignación de recursos a nivel mundial y la recomendación de la no intervención de los poderes públicos en la generación y dirección de los flujos comerciales, para después pasar a considerar la necesidad de generar ventajas competitivas sostenibles que conduzcan a una asignación de recursos a nivel doméstico antes que la competencia.

Por lo que se refiere a Velasco (2011), la internacionalización es un concepto estratégico para las empresas más dinámicas que consideran aspectos esenciales de las mismas como la tecnología, los suministros, la producción y los mercados, así como otros instrumentos de política empresarial como la cooperación interna y externa, la inversión y la exportación. Las internacionalizaciones de las empresas tienden a identificar este concepto con una perspectiva centrífuga relacionándola fundamentalmente con las actividades más externas de la empresa, y por tanto con clara orientación comercial. Otra forma de contribuir en dicha investigación es Rialp y Rialp (2012) quien explica que la internacionalización de la empresa implica concebirlo por un conjunto de decisiones y operaciones estratégicas que facilitan el establecimiento de relaciones estables entre una compañía y sus mercados exteriores, a través de un proceso estratégico desde el cual se redefine constantemente el grado de implicancia y compromiso adoptado internacionalmente por dicha organización; de tal manera que involucra tomar un conjunto de decisiones y operaciones estratégicas a través de un proceso de aprendizaje gradual dependiente del tiempo y en particular de la experiencia previamente acumulada. La internacionalización se trata de un proceso intrínsecamente complejo, dinámico y evolutivo, es decir, dependiente del tiempo.

Por otro lado, Villarreal (2008), explicó que la internacionalización de una empresa se desarrolla por consecuencia de un proceso de direccionamiento estratégico de crecimiento y desarrollo a las condiciones cambiante de la empresa y su entorno relacionado como respuesta

a sus oportunidades y amenazas en el mercado exterior. El éxito en las actividades internacionales de la empresa radica en una adecuada dirección estratégica de su proceso de internacionalización; asimismo, para Jarrillo y Martínez (1991), la internacionalización es una expansión internacional de la empresa por un proceso mediante el cual una empresa penetra los mercados extranjeros, expandiéndose internacional por un proceso gradual en el que la empresa compromete recursos a medida que aprende de los mercados exteriores.

En términos más relevantes se considera a la internacionalización como un compromiso creciente por parte de la empresa tanto en recursos humanos como financieros. “como un fenómeno de naturaleza evolutiva, que hará discurrir a la empresa por una senda que guiará su futuro, en un periodo de tiempo muy amplio, en el que se producirán cambios, transformaciones y una acumulación de experiencias. Por eso podemos decir que se considera un proceso complejo que admite fórmulas institucionales diversas, según el nivel de compromiso adquirido por la empresa”.

Con respecto a Alonso (2012), manifestó que la internacionalización requiere de capacidades especializadas que se pueden adquirir en el mercado nacional presentando rasgos propios de un proceso evolutivo por el nivel de incertidumbre del entorno, la proyección internacional para la empresa frente al mercado exterior presenta un entorno menos conocido, más incierto y más arriesgado que el mercado nacional; asimismo, la internacionalización es un proceso evolutivo y dinámico de compromiso e implicación creciente de la empresa internacional, que requiere de capacidades especializadas, asociadas al conocimiento de los mercados exteriores, de las redes empresariales existentes en ellos y de la operativa de negocios derivada. Estos conocimientos son en gran medida, generados a través de la propia experiencia internacional de la empresa; mientras que, para Arnoldo (2012), la internacionalización de una empresa es

el resultado de una serie de estrategias en las que se considera los recursos necesarios para su expansión en el exterior y las capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. La internacionalización de una empresa es el proceso por el cual ésta, participa de la realidad de la globalización, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera diversos flujos entre distintos países.

Uno de los aportes más destacados en el proceso de internacionalización fue de Axinn y Matthyssens (2013) que plantean la exigencia de estimular el desarrollo teórico de la internacionalización de las empresas a través de la obtención de enfoques generales en donde se explican las nuevas formas de organización de las empresas que precisamente desarrollan sus actividades en entornos internacionales; en cambio para Aranda y Montoya (2009), desarrollaron los enfoques teóricos y explicaron el proceso de internacionalización de las empresas que se centran en aspectos que hacen referencia a todas aquellas teorías que describen el proceso de internacionalización desde una perspectiva basada principalmente en los costos de transacción y de procesos para llevar a cabo las operaciones internacionales de la empresa.

Cada teoría puede ser adecuada para la explicación de los comportamientos concretos que estudian, pero a la vista de los cambios desarrollados en el entorno surge la inquietud de que puedan explicar satisfactoriamente y con claridad los comportamientos de las empresas actuales en el ámbito de la internacionalización, el desarrollo teórico para explicar la internacionalización de la empresa, se centra en interpretar por qué y cuándo seleccionar los mercados exteriores, resaltando de manera importante las decisiones estratégicas que ayudan a descubrir la internacionalización de una empresa y a explicar su éxito en la área internacional.

Por otro lado, Pla y Suárez (2001), en su teoría del ciclo de vida del producto explicaron que al momento de relacionar decisiones sobre la localización de la producción con las diferentes circunstancias que ocurren en cada una de las etapas que constituyen la vida de un nuevo producto responde al cómo se desarrolla ese proceso de expansión internacional; mientras tanto, Vernon (2010), desarrolla las primeras actividades de valor agregado o innovación del producto en el país de origen basadas en los activos de la empresa; donde, el producto es ofrecido sólo en el mercado nacional, cerca de sus actividades de innovación y de sus mercados, luego en una posterior etapa del ciclo de vida el producto empieza a exportarse a otros países, esto se debe principalmente a una combinación favorable de ventajas productivas y de innovación ofrecidas por el país de origen. Los primeros países seleccionados para estas exportaciones son aquellos más parecidos al país de origen en patrones de demanda; el ciclo de vida del producto pasa por cuatro etapas: (a) Introducción; orientado hacia el país de origen donde el producto es fabricado y comercializado en el país donde fue desarrollado, si se logra alcanzar economías de escala en producción puede justificar la exportación del producto a otros países industrializados. (b) Crecimiento; orientado hacia los principales países industrializados, se aumenta la actividad exportadora y se realizan inversiones en plantas de fabricación en los países de demanda en expansión. (c) Madurez; relocalización de la inversión directa en aquellos mercados donde los productos se encuentran saturados y este se ha estandarizado, haciendo que la fabricación de los productos se desvíe hacia países con mano de obra más barata. (d) Declive; es el abandono del país de origen, donde la demanda del producto en el país de origen es casi inexistente, y es innecesario seguir con la fabricación del producto.

A medida que el producto adquiere un mayor grado de estandarización y madurez, las ventajas

competitivas de las empresas productoras cambian relacionándose más con la uniformidad del producto y empieza a tener mayor relación con la habilidad de minimizar costes de producción o con la experiencia comercial. Para Vernon (2010), cuando la demanda empieza a ser poco sensible ante un cambio en el precio la mano de obra se convierte en un factor importante para los costes y los mercados extranjeros, aumentando el atractivo y de localizar las actividades de valor agregado en un país extranjero que en lugar del país de origen.

Otra aporte importante y destacado en la presente investigación fue de Dunning (2011), con su teoría de la internacionalización, en donde explica el paradigma de la internalización; es por ello que la contribución es más importante y aporta mucho al conocimiento de la empresa multinacional al momento de ser utilizado para explicar las transacciones jerárquicas entre países. Por otro lado, para Buckley y Casson (2009), la teoría de internacionalización dice que los beneficios de la internalización surgen por la elusión de los costes asociados a las imperfecciones de los mercados externos, e implicarán la creación de una empresa multinacional en la medida en que se realice más allá de las fronteras nacionales.

Con respecto a Teece (2009), la teoría de la internacionalización está relacionada con la comparación de los costes unitarios asociados a producir en el mercado nacional y exportar el producto al país extranjero en relación con los costes de producir en dicho país extranjero.

Sin embargo, para Root (2010), planteó que la teoría de internalización centra su análisis en las formas o modos de entrada al mercado extranjero, proponiendo como alternativa el desarrollo operaciones internacionales como subsidiarias de propiedad total y de licencias; sin embargo, esta teoría concibe la empresa como respuesta a los fallos del mercado y coinciden en afirmar que esta logre beneficios internalizando operaciones cuando sus costos de transacción y organización son más bajos.

La teoría de la internalización de la empresa tiene su origen exclusivamente en la teoría de los costes de transacción, si disminuye el número de proveedores la empresa tiene menos posibilidades de sustituirlos generando que los costes de transacción se incrementen; es decir, los costes de transacción predicen si la empresa se internacionalizará en los mercados, debido a que es necesario una negociación rigurosa asumiendo costes de supervisión para asegurar que el contrato se cumple en las condiciones establecidas.

Otro punto trascendental en la presente investigación fue la teoría ecléctica. Según Dunning (2011), desarrolló esta teoría referente a la existencia de la empresa multinacional, explicando cómo la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa están fundamentados en la sobre posición de las ventajas específicas de la empresa, sin embargo, dicho autor considera cuatro condiciones que se deben tener en cuenta para que la empresa elija explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa: (a)Primero; la empresa debe poseer ventajas propias como capacidad organizativa, trabajo en equipo a la hora de participar en mercados externos, (b) Segundo; a la empresa que posee dichas ventajas, es más conveniente explotarlas por sí misma que venderlas, (c)Tercero; a la empresa le resulta rentable situar algunas de sus plantas de producción en el exterior, (d)Cuarto; dada las ventajas propias de internalización e localización se deben considerar que la producción exterior esté en concordancia con la estrategia de la organización a largo plazo.

Otro punto relevante en la presente investigación es la teoría del Modelo de Uppsala en donde dichos autores Johanson y Wiedersheim (2009) explican que la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en un país a medida que va adquiriendo experiencia de las actividades que realizan en dicho mercado. Por otra parte, Rialp (2010), menciona que la actividad en el exterior sucederá a lo largo de una serie de etapas sucesivas

que representarían un grado cada vez mayor de implicación en sus operaciones internacionales. Esto va a depender sin embargo de cada autor, el modelo que describe un número mayor o menor de etapas de desarrollo, de manera general se resumen en cuatro etapas que constituyen la cadena de establecimiento: Primero, actividades esporádicas o no regulares de exportación; segundo, exportaciones a través de representantes independientes; tercero, establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; cuarto, establecimiento de unidades productivas en el país extranjero. En cada etapa ocurre un grado de compromiso de recursos de la empresa en el mercado internacional aumentando gradualmente la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior.

Según el estudio, Porter (1990), en su teoría del modelo de la ventaja competitiva de las naciones indica que la capacidad de competir en los mercados internacionales depende no sólo de los costes de los factores productivos sino de su eficiencia en relación con el costo; los factores productivos se pueden dividir en básicos, refiriéndose a los que se encuentran de manera natural y en menor o mayor grado en todos los países, los recursos naturales, capital y la mano de obra no especializada; los avanzados no se encuentran de manera natural y es necesario la mano de obra especializada, el sistema educativo, sistemas de comunicación y pueden ser clasificados como factores generales y los especializados, que son útiles solo para ciertos sectores como un centro de investigación.

Además, en su teoría indican que hay otros elementos los que deben ser considerados para el desarrollo de la competitividad como: (a) Las condiciones de la demanda doméstica; que influye directamente en la competitividad internacional de las empresas; (b) Las industrias relacionadas; las relaciones estrechas pueden guiar a las empresas a mejorar su calidad y así mismo beneficiar la competitividad internacional del país; (c) El grado de rivalidad del sector;

hace que la fuerte rivalidad entre competidores disminuya el atractivo del sector, con la presencia de competidores fuertes en el mercado doméstico convierte que las empresas más débiles busquen nuevos mercados.(d) El papel del gobierno en la competitividad internacional de la empresa; otro factor que determina el éxito exportador de un país es la intervención por parte de los gobiernos para incrementar la competitividad,

La decisión de internacionalizarse implica la participación directa de las empresas en otros países y es un proceso que fortalece la integración de las naciones a la economía global a través del mejoramiento de la productividad de sus empresas. Según los autores Chen y Huang (2009), proponen cuatro maneras al proceso de internacionalización como: alianzas de servicios después de la venta, alianzas para la distribución de sus productos, alianzas para desarrollar productos, alianzas para construir canales de distribución al menudeo en mercados globales y locales.

Según el estudio, Morello (2011), explica que el proceso de internacionalización de las empresas se puede modelar en cinco fases secuenciales, cada una tiene alternativas y modalidades distintas: (a) la exportación, conjunto de productos o servicios para venderse en el mercado exterior, (b) alianzas estratégicas, implica una cooperación a largo plazo entre dos empresas como mínimo aportando capital humano, financiero y tecnológico con el objetivo de ingresar a un mercado específico y conseguir beneficios económicos,(c) sucursales, se puede ver como una división comercial de la empresa la cual opera con costes más bajos y con eficiencia mayor que con la simple exportación, (d) subsidiarias, son controladas por la empresa madre siendo legalmente independiente, para la creación de una nueva empresa en el extranjero es a través de una empresa mixta o joint venture ;(e) empresas multinacionales, última fase y por lo cual puede ser etnocéntrica logrando que la empresa nacional se extienda

en el extranjero con un modelo de organización centralizada.

Para llevar a cabo el proceso de internacionalización se debe tener en cuenta hasta dónde quiere llegar la empresa y si cuenta con los recursos necesarios para llevarlo a cabo, las empresas grandes que atienden los mercados nacionales tienden a crecer más rápido que las empresas de tamaño medio al momento que optan por internacionalizarse; algunas empresas en su proceso de internacionalización pasan por fases secuenciales y algunas se saltan una o más fases. La mayoría de empresas se volvieron globales en una segunda fase (Prasad, 2008). Según Canals (2010), para que se dé el proceso de internacionalización se pueden distinguir cuatro grandes tipos de empresas internacionales que a su vez reflejan sus mismas etapas de internacionalización; (a) Empresa exportadora; las empresas empiezan su proceso de internacionalización al momento de exportar; (b) Empresa multinacional; pretende explotar internamente alguna ventaja competitiva importante, una tecnología o un producto especial; (c) Empresa global; se caracterizan por su fuerte peso o cantidad de sus operaciones internacionales dentro de la empresa; (d) Empresa transnacional; el reto de esta empresa es grande, conjuga la eficiencia económica con la capacidad de adaptación a los mercados locales, la empresa transnacional combina de manera correcta, una eficiencia máxima, una capacidad de dar respuesta a los mercados locales y una flexibilidad para transmitir a toda la organización las experiencias e innovaciones que surjan en alguno de los países.

Por otro lado, Arnoldo (2012), nos manifiesta que para llevar a cabo el diseño de un plan de internacionalización el primer factor importante es disponer de un producto de calidad para ser ofrecido en los mercados internacionales; es decir, producto a ofrecer y mercado a servir, es lo primero que se debe considerar en un proceso de internacionalización.

En tal sentido, Canals (2010), dice “para una adecuada internacionalización deben tomarse en

cuenta factores como: la similitud de los mercados internacionales con el mercado local, la existencia de canales de distribución parecidos, la cercanía física, el tamaño potencial del mercado, el grado de rivalidad existente entre los mercados internacionales, el riesgo de cambio, la estabilidad político-económica y la familiaridad de la empresa con dichos mercados”. Sin embargo, Pla y Suárez (2001), en dicha investigación explica que llevar a cabo la práctica de la internacionalización, de debe tener en cuenta la forma de entrada en los mercados exteriores por ser una de las decisiones estratégicas más críticas a las que se enfrenta la empresa; existen tres formas genéricas de servir a los mercados internacionales como es: exportar, conceder licencias y realizar directamente inversiones propias.

Para lograr la internacionalización se debe preparar un plan de negocios, aplicando criterios para evaluar una u otra opción para entrada a un país en el exterior, se considera los factores internos y externos a la empresa. Como lo indica Pla y León (2009), la internacionalización de las empresas sigue un proceso secuencial que depende de la acumulación gradual de conocimientos sobre mercados externos.

Según Canals (2010), los factores internos más relevantes para llevar a cabo la internacionalización de una empresa son: las características del producto, complejidad de su producción y transporte, capacidad de las personas de la empresa matriz para gestionar adecuadamente el proceso, recursos financieros disponibles para abordar el plan de internacionalización, la capacidad de dar servicio a los clientes extranjeros; por otra parte, los factores externos más relevantes son: la importancia del mercado exterior para la empresa, el potencial del mercado para abastecer con las actividades productivas de la empresa, contratar personal calificado para las tareas de gestión y técnicas de la empresa, atractivo económico del país, la estabilidad política del país, el grado de proteccionismo del país frente a las

importaciones procedentes del extranjero, el suministro de materias primas que son clave en el proceso productivo en el país.

1.1.5. Exportación

Según la Organización Mundial del Comercio (2005), la exportación consiste en la obtención de beneficios por la venta de productos y servicios a otros países; de modo que los vendedores gocen del privilegio de tener clientes fuera de sus fronteras y se debe de tomar muy en cuenta las normas aplicables al mercado metan. Por otro lado, ADUANAS (2014), lo define que exportar es la venta de bienes o servicios a otro país; esto ofrece a las empresas la oportunidad de construir negocios internacionales. Si bien es cierto la exportación es crucial en la economía de América y por ende como país.

Cabe resaltar que el incremento de exportadores significa el crecimiento de negocios por lo que a través de eso generaría ganancias para las compañías y la generación de más trabajo para las personas. Existe muchas maneras de involucrarse en la exportación, desde vender a empresas que después exporten tu producto o exportar productos tú mismo (comúnmente referido como exportador directo). Para dicha investigación es necesario también conocer la importancia de las exportaciones; por ello según el Banco Mundial explica para que un país sea considerado País Exportador, su nivel de exportaciones debe de representar un 29% de su Producto Bruto Interno (PBI). Sin embargo, esto resulta importante considerar que al abrir los mercados y promover la inversión privada muchos países han obtenido resultados muy alentadores, pero sobre todo han logrado fortalecer e impulsar su actividad exportadora. Por ello se afirma que existe una directa correlación entre el crecimiento exportador y el crecimiento económico del país.

Según el estudio PYMEX, (2011) explica sobre las ventajas más relevantes que existe para la

exportación. Alrededor del mundo hay una serie de exportaciones que sistemáticamente con los importadores realizan sus actividades con una vinculación conjunta en lo que respecta al comercio internacional, obteniendo ventajas como: crear nuevas oportunidades comerciales que complementan su actividad en el mercado doméstico, reduciendo su dependencia de este mercado y permitiendo crecer su empresa corporativamente; otro punto importante es la renta de las exportaciones debido a que permite distribuir sus costos fijos en mayor número de unidades de producción. Existe empresas que han sido muy exitosas en la exportación sin haber entrado en el mercado doméstico; sin embargo, estos beneficios no surgen automáticamente de la actividad de exportación y solamente se dan si se cumple una serie de exigencias.

Además, existen 2 tipos de exportación; (a) Exportación indirecta; se presenta cuando como productor se le vende a un cliente nacional, que a su vez tiempo se encarga de vender en el exterior. El cliente nacional más común en este tipo de exportación es la comercializadora. Sánchez (2010), (anexo 13); (b) Exportación directa; se presenta cuando la empresa le vende a un comprador extranjero, encargándose de la actividad logística como: aranceles de exportación, transporte, empaque, carga, agente, documentos, inclusive también de conseguir al cliente. La responsabilidad sobre la mercancía y los costos incurridos se define mediante el acuerdo del término de comercio a usar entre el exportador y el importador, denominado Incoterm. Sánchez (2010), (anexo 14).

Uno de los objetivos principales de las barreras arancelarias, es impedir a la importación de ciertas mercancías, ya sea para equilibrar la balanza comercial del país, para proteger la producción nacional o para incrementar el intercambio entre un grupo de países. Otro aporte importante del Ministerio de Economía y Finanzas (2019), es que existen tres tipos de tarifas

arancelarias: arancel específico, Ad Valorem y un arancel compuesto(mixto); (a) el arancel específico su tasa es una cantidad fija de dinero por unidad del producto; (b) El Ad- Valorem es más como un impuesto de venta, y esta se da cuando se paga un porcentaje fijo del valor del producto importado, esto se debe a que la base de una tarifa ad Valorem es el valor de la importación; (c) tarifa compuesta, es una combinación de las dos anteriores, de manera que, se tiene que pagar una cantidad de dinero por cada unidad física importada de algún producto y además se tiene que pagar un porcentaje del valor del producto importado.

Para Gerencie (2017), las barreras arancelarias son los impuestos (aranceles) que deben pagar en un país los importadores y exportadores en las aduanas por la entrada o salida de las mercancías. Sin embargo, conocer este tipo de regulaciones que inciden en el producto que se desea comercializar en algún mercado resulta relativamente fácil, cada vez que generalmente se encuentran en una tarifa aduanera. En tal sentido, esta tarifa aduanera es considerada como un instrumento que proporciona transparencia e incertidumbre al exportador y al importador. Cabe resaltar que las barreras arancelarias, junto con las Barreras no arancelarias, impiden el desarrollo del comercio mundial debido a que este tipo de barreras son interpuestas por las grandes potencias económicas de donde son originadas las multinacionales, protegiéndolas de la competencia emergente de los paises en desarrollo.

Según el Instituto Peruano de Economía, (2010) Una barrera no arancelaria es toda medida distinta a la imposición de un arancel, que restringe o dificulta el ingreso de un producto o determinado mercado. Un ejemplo de este tipo de barreras son las cuotas importación las cuales imponen cuotas que limita o restringe el volumen de importaciones de bienes y servicios mediante el otorgamiento de licencias de importación. Estas medidas tienen como objetivo beneficiar a los productores nacionales y proteger la industria local, sin embargo, al

restringir la oferta se impide el libre intercambio entre los consumidores del país y los productores externo por lo que reduce el bienestar de la sociedad.

Por otro lado, según el operador logístico KANVEL (2017), mencionan que los incoterms, al momento de decidir exportar, los empresarios se enfrentan a diversos aspectos del comercio internacional, donde los costos, riesgos, obligaciones asociados a ello, son objeto de negociación, incluyendo la fijación de precios, gastos, derechos de aduana, transporte y seguro; Si bien es cierto, cada uno de estos temas deben ser negociados entre el exportador e importador para determinar claramente cuál de las partes es legalmente responsable de cada uno de los aspectos mencionados dentro de la transacción comercial. Además, esta negociación puede verse agravados por las disparidades en el idioma y la cultura. Para mejorar la comunicación y reducir los riesgos de malentendidos, la Cámara de comercio Internacional desarrolló los términos Incoterms, para servir y establecer un lenguaje estandarizado que pueda ser utilizado por los compradores y vendedores que participan en negocios internacionales.

Los Incoterms establecen claridad en temas como: (a) costos; Quién paga por los diferentes gastos de envío (embalaje, transporte, derechos) que se encuentran a lo largo de la distribución física Internacional (DFI); (b) Propiedad, en varios puntos de la DFI, as partes sabrán quien tiene la propiedad de los bienes y sume el riesgo;(c) Responsabilidad, si las mercancías son dañadas, quien es responsable del pago de daños y perjuicios, y en qué momento.

Cada Incoterms es referido por una abreviatura de tres letras, y por lo general están agrupados en las siguientes categorías:

Transporte Polivalente:

EXW (En Fábrica): el exportador reduce al mínimo su riesgo, él debe encargarse de tener las

mercancías disponibles en su fábrica o lugar de negocio siguiendo las instrucciones marcadas por el importador en la fecha o dentro del plazo indicado. El importador se hará cargo de todos los costes una vez la mercancía se haya colocado a las afueras de la fábrica.

FCA (Franco transportista): el exportador entrega las mercancías despachadas en la aduana, es para la exportación y en el lugar acordado, al transportista propuesto por el importador. Dicho lugar de entrega incluye en las obligaciones de carga y descarga de las mercancías: el exportador sólo será responsable de la carga si esta es entregada en sus locales.

CPT (Transporte Pagado Hasta): El exportador contrata y paga el flete de transporte de la mercancía hasta el lugar de destino convenido. El riesgo de pérdida o daño ha sido entregado a la custodia del primer transportista designado por el exportador, caso de existir varios; el despacho en aduana de exportación lo realiza el exportador.

DAT (Entregado en Terminal): El exportador realiza la entrega cuando la mercancía es prueba a disposición del importador en el terminal, puerto o aeropuerto convenido en el país de destino (sin despachar de aduana para la importación). Asimismo, el exportador asume todos los costos y riesgos hasta dejar la mercancía en el terminal de transporte designada o convenida (luego de descargar la misma). El seguro del transporte principal está a cargo del exportador, aunque su contratación no es obligatoria. Los tributos aduaneros de importación están a cargo del importador.

DAP (Entregado en un lugar): El exportador realiza la entrega de la mercancía al importador a su llegada al lugar de destino convenido, no corriendo con los costos de despacho de aduana para la importación y de descarga de la mercancía. Cuando este punto de entrega de la mercancía es una terminal de transporte, el DAT es el termino apropiado a aplicar. Además, el exportador soporta todos los costes y riesgos hasta dejar la mercancía en el punto designado

en el país de destino. Los gastos de demora que se producen al despachar la mercancía de importación, son asumidos por el exportador.

DDP (Entregado con Pago de Derechos): En este término el exportador realiza la entrega de la mercancía al importador, despachada para la importación y no descargada de los medios de transporte a su llegada al lugar convenido del país de la importación. El exportador asume todos los gastos y riesgos, incluidos derechos, impuestos y otras cargas por llevar la mercancía hasta aquel lugar, una vez despachada en aduana para la importación.

Transporte marítimo y aguas navegables:

FAS (Al costado del buque): El exportador se encarga de transportar la mercancía desde su establecimiento de negocios hasta el costado del buque en el puerto de embarque convenido para la exportación. Allí se transfiere la propiedad al importador.

FOB (A bordo del buque): El exportador se encarga de enviar la mercancía desde su punto de negocio hasta el puerto de embarque convenido y cargarla en el buque. Tan pronto como la mercancía se posiciona en la borda del barco, los riesgos y costes por la pérdida o daño de las mercancías se transfieren al importador.

CFR (coste y flete): El exportador paga los gastos de transporte y otros necesarios para que la mercancía llegue al puerto convenido, si bien el riesgo de pérdida o daño de la mercancía se transmite de vendedor a comprador una vez haya sido entregada está a bordo del buque en el puerto de embarque y haya traspasado la borda del mismo.

CIF (Coste, seguro y flete): El exportador es que tiene las mismas obligaciones que bajo CFR, además, ha de contratar y pagar la prima del seguro marítimo de cobertura de la pérdida o daño de la mercancía en aduana para la exportación.

Cada uno de estos términos reflejan diferentes grados de costo, riesgo y obligaciones entre las

partes. Asimismo, dependiendo de las condiciones, el lugar de entrega podría ser el establecimiento del vendedor, el terminal de un porteador, y el almacén de un agente de carga, o junto o a bordo de un buque. Todo esto se recomienda especificar en el contrato, para evitar controversias.

Por otro lado, Ríos (2005), explica los cuatro puntos importantes para tener éxito como exportador tales como: (a) Competitividad, A raíz de la apertura comercial, muchas empresas exportadoras cumplen ya con los requerimientos que exigen los mercados internacionales: precio, calidad, volumen, plazo de entrega y normatividad, entre otras; (b) Márgenes de Intermediación, cuando un exportador trata de vender su producto en el exterior, debe considerar que, dependiendo del canal de comercialización seleccionado, sus márgenes de intermediación variarán. A mayor margen de intermediación la ganancia obtenida por mayoristas o minoristas, mayor es el precio final al consumidor; (c) Canales de Comercialización, En plazas pequeñas, como las del oeste de Canadá y algunas en Estados Unidos, es importante saber elegir el canal de comercialización adecuado (anexo 12); (d) Perfil del Mercado, para hacer negocios en el mercado, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos básicos: idioma, moneda, regulaciones, producto, estilos de negociación, tamaño del mercado, alcance del mercado.

Según el estudio de Armida (2005), en el plan de negocios explica que tanto los inversionistas como los administradores utilizan el plan para comprender mejor el negocio, el tipo de producto o servicio que se ofrece, la naturaleza del mercado, así como las características del empresario y del equipo administrativo. Tiene por finalidad los planes de negocios de facilitar y tratar de hacer viable el logro de los objetivos más importantes de una empresa, y es preciso que se incluya una estructura que permita organizar la información y facilitar su análisis para

para cumplir objetivos específicos.

The business plans no solo son importantes para los emprendedores de un nuevo negocio, sino que tienen la misma relevancia para lo que ya existen y quieren desarrollarse o expandirse. Sin embargo, cabe resaltar que (Armida, 2005) menciona que el plan debe ser simple, claro, conciso e informativo, debe identificar los riesgos y obstáculos para llevarlo a cabo exitosamente, especificando las variables que pudieran tener mayor impacto en los resultados que se buscan; por lo tanto, esto debe servir como un incentivo que guie la implementación de una estrategia. Un plan debe considerar acciones necesarias para lograr resultados deseados, y estos se obtendrán en la medida que generen confianza para incentivar la inversión. Se podría decir que el producto más importante de la planificación no es del todo el plan formal, si no la nueva configuración mental de los planificadores y ejecutores que se pueden alcanzar al plantearse preguntas, al darse cuenta, o al ponerse de acuerdo.

En efecto, dichas preguntas ayudan a comprender los elementos que componen un el negocio, y a tener una perspectiva para desarrollar una serie de pasos que serán necesarios para su elaboración entre ellos tenemos: (a) Misión visión y Objetivos, la misión debe transmitir los valores esenciales de la organización en conjunto, los objetivos son el blanco hacia donde se orientan los esfuerzos que lleva a cabo la organización y se pueden clasificar en estratégicos; (b) Descripción del Negocio, se basa en los servicios que ofrece y generar valor para atraer los clientes; (c) Planeación Estratégica en un Negocio, proporciona la dirección que guiará la misión, objetivos y estrategias de la empresa al facilitar el desarrollo de los planes para sus áreas funcionales. (d) Análisis situacional- FODA, ayuda a ligar el proceso de selección de estrategias y conjunta la investigación con la práctica;(e) Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter, este modelo es el paradigma más completo que ha dominado el campo de la estrategia

prácticamente desde los 80 s. El modelo hace depender la posición competitiva de la empresa no solo del precio o la cantidad de producción, sino de las cinco fuerzas que determinan su rentabilidad a largo plazo.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el diseño del proceso de internacionalización en la empresa Vivero Santa Fe - Cajamarca para la exportación de frambuesas al mercado de España 2020?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar el proceso de internacionalización en la empresa Vivero Santa Fe-Cajamarca para la exportación de frambuesas al mercado de España 2020.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diseñar el proceso de comercialización actual de la empresa Vivero Santa Fe S.A.C.
- Describir las oportunidades de crecimiento para la empresa Vivero Santa Fe S.A.C. –Cajamarca para la exportación de frambuesa al mercado de España 2020.
- Elaborar un plan de negocio de exportación de frambuesa dirigida al mercado de España 2020.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Se realizó una investigación no experimental, descriptiva, transversal; ya que, el propósito esencial de una investigación no experimental es: describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, puede abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; se considera descriptiva, porque tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables, su procedimiento consiste en medir un grupo de personas u objetos, recopilando información y datos, que permitan llegar al resultado de la investigación; finalmente es una investigación de método transversal, ya que su propósito es analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

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

Unidad de estudio:

Cada una de las empresas productoras de frambuesa de la provincia de Cajamarca y cada uno de los especialistas en temas de exportación e internacionalización.

Población:

La población está constituida por todas las empresas productoras de frambuesa de la provincia de Cajamarca y todos los especialistas en temas de exportación e internacionalización.

Muestra:

Para determinar la muestra, se usó el muestreo no probabilístico; ya que, es una técnica donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados. Es así que, para la siguiente investigación, el tipo de muestreo no probabilístico que se usó fue intencional.

El criterio de selección intencional se adecua a la naturaleza y los objetivos de la investigación

permitiendo elegir a los participantes que mejor puedan representar a cada uno de los estratos.

En este proyecto de investigación la muestra está formada por dos grupos, la empresa viveros santa fe SAC, empresa productora de frambuesa y la segunda muestra está formada por especialistas en temas de exportación e internacionalización residentes en la ciudad de Cajamarca.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Para nuestra investigación se utilizó la entrevista en profundidad como técnica y el cuestionario como instrumento, al representante legal de la empresa Vivero Santa Fe S.A.C. ubicada en la provincia Cajamarca para recopilar la información necesaria, y otra entrevista a especialistas en exportación e internacionalización residentes en la ciudad de Cajamarca.

Además, se revisó páginas especializadas en internacionalización, con la finalidad de definir el proceso más adecuado para la internacionalización de la empresa Vivero Santa Fe S.A.C.

Tabla 1.

Técnicas e instrumentos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Entrevista	Cuestionario
Revisión documentaria digital	Ficha resumen

2.3.1. Técnicas, instrumentos de recolección de datos.

Entrevista: Con la finalidad de obtener información primaria de la empresa Vivero Santa Fe S.A.C. se elaborará una estructura de “cuestionario” validado por jueces expertos, la cual estará dirigida al representante legal de dicha empresa. Y para obtener información sobre la exportación e internacionalización, se elaboró una estructura de “cuestionario” validado por

los jueces expertos, orientado a especialistas de la cámara de comercio de la ciudad de Cajamarca, SENASA, DIRCETUR, y Grupo Llique.

Revisión documentaria: A través de revistas, artículos científicos y páginas especializadas en comercio exterior, se recolectó información para diseñar el proceso de internacionalización en la empresa Vivero Santa Fe S.A.C.

2.3.2. Técnicas e instrumentos de análisis de datos

Para el análisis de los resultados obtenidos de los datos cualitativos se analizó las entrevistas mediante una tabla; a través de Microsoft Word con las respuestas obtenidas del representante legal de la empresa Vivero Santa Fe SAC, y de cada experto en exportación e internacionalización entrevistado.



Figura 1. Proceso de organización y análisis de datos en función de los datos, tomado de Aristides Vara (2012) del manual “Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa”

Procedimiento para datos cualitativos – entrevista

Se transcribió toda la información obtenida de la recolección de datos en el programa de Microsoft Word, para tener un mejor alcance para el resultado de la investigación por cada miembro entrevistado.



Figura 2. Pasos para crear el organizador cualitativo, tomado de Aristides Vara (2012) del manual “Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa”

Validez de Instrumentos.

Con la finalidad de realizar la validación de los instrumentos que se implementaron para el desarrollo de esta investigación, por medio del asesor “Christiaan Michael Romero Zegarra” en coordinación con el director de la carrera de Administración y Negocios Internacionales “Oscar Jonathan Vilela Seminario” asignaron a jueces expertos especialistas.

La validez de instrumentos se realizó a través de expertos tales como: (a) Doctor. Miguel Angel Macetas Hernández; (b) MBA Christiaan Michael Romero Zegarra.

Además, para aplicar las entrevistas al representante legal de la empresa Vivero Santa Fe S.A.C. se envió una carta de presentación emitida por la Universidad Privada del Norte solicitando su colaboración y mencionando el objetivo de dicho trabajo de campo; y a los expertos en exportación e internacionalización, nos identificamos como Bachilleres en Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Privada del Norte y se sacó cita mencionando el propósito de la entrevista y que está siendo grabada para evidenciar la información.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Objetivo específico 1: diseño del proceso actual de comercialización de la empresa

Vivero Santa Fe SAC.

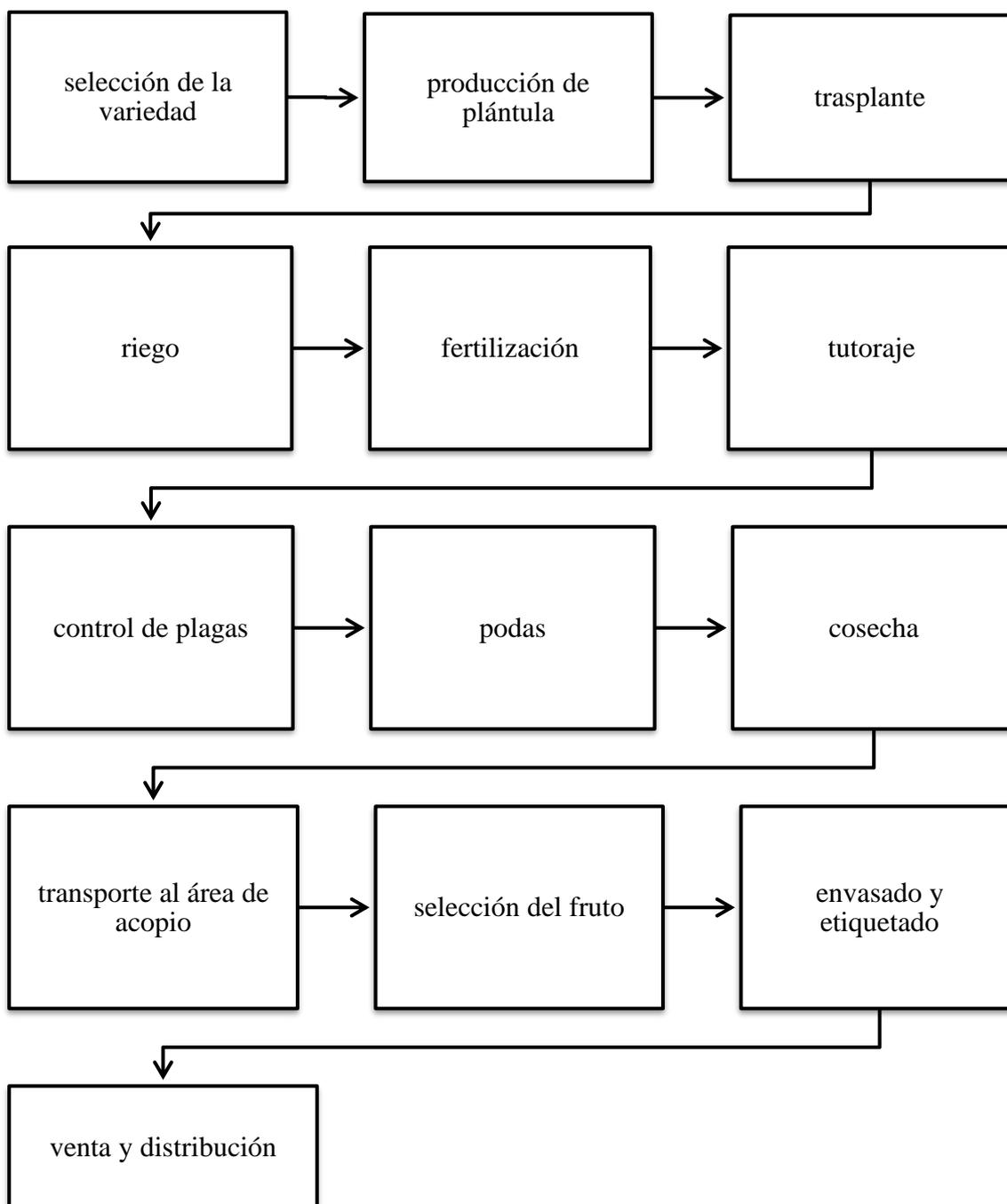


Figura 3. Diseño del proceso de comercial actual de la empresa Vivero Santa Fe SAC

Actualmente la empresa Vivero Santa Fe SAC, comercializa la frambuesa en el mercado nacional, principalmente en las ciudades de Lima, Arequipa y Cusco, previo contacto con el cliente para realizar este proceso se llevas acabo los siguientes pasos:

El primer paso del proceso de comercialización de la frambuesa que lleva a cabo la empresa Viveros Santa Fe SAC es la selección de la variedad, la empresa trabaja con la variedad *Eritage*, dicha variedad tiene una alta tolerancia a los climas extremos ya que es capaz de resistir temperaturas de hasta 15°C bajo 0. En Cajamarca la temperatura oscila entre 5°C y 19°C lo que hace de Cajamarca una ciudad ideal para el cultivo de frambuesa.

El siguiente paso, producción de plántula, se realiza a través de una reproducción asexual con la técnica llamada brote hetiolado, para ello se obtienen raíces sanas de no más de 3mm de diámetro y 10 cm de largo para promover el crecimiento uniforme de los brotes, este brote se desinfecta usando una solución clorada. Estas raíces serán plantadas densamente en una mezcla de arena y turba, los brotes empiezan a salir luego de 15 a 20 días, dichos brotes serán cortados cuando tengan 3 a 4 hojas antes de la inserción en la raíz original, obteniendo un rendimiento de 2000 brotes por kilogramo de raíz, estos brotes se colocarán en bolsas las que se llevarán al invernadero; donde, se regarán frecuentemente sin excederse, las raíces empezarán aparecer 10 días después de haber sido plantadas en las bolsas.

El trasplante inicia cuando los brotes en las bolsas tienen entre 10 a 15 cm de altura; para ello, se utiliza un suelo liviano, con alto laboreo, profundo y alto contenido de materia orgánico con un pH de 6 o 7. Las plantas serán sembradas en camellones de 50 cm de ancho con surcos a ambos lados y orientados en sentido de los vientos predominantes, la distancia de plantación sobre hileras puede variar entre 30 y 50cm logrando con el tiempo una abertura total del camellón, entre las hileras la distancia debe ser de 3m para favorecer la ventilación y evitar el

entre cruzamiento de los brotes más vigorosos.

El riego se realiza un riego tecnificado, a través de líneas instaladas por tuberías llamado sistema por goteo, dicho sistema estará activo hasta el momento de la cosecha, se realiza de acuerdo a los requerimientos del clima; es decir, si estamos en estiaje (mayo – agosto) aplicamos más agua, y si estamos en lluvia (noviembre – abril) no se aplica nada.

Para producir una frambuesa orgánica, se utiliza un fertilizante de pescado hidrolizado que es traído directamente de Estados Unidos; el cual, es aplicado a través de una línea directa hacia las raíces en un sistema similar al de riego por goteo.

Para la instalación de tutoraje, se usa el sistema llamado conducción en espaldera, para lo cual se utilizan dos líneas de alambre del ancho del poste central, una línea de alambre a 50 ó 60 cm desde el suelo y la segunda a una altura de 1.2 ó 1.3 m; según el vigor de la planta, se forma una especie de muro de follaje de crecimiento ascendente guiado con sistemas de amarras. Esto ayuda a una mejor circulación de aire en el cultivo y es muy útil para realizar la poda y cosecha.

Las plagas para la frambuesa existentes en Cajamarca son dos: la arañita roja (*Tetranychus urticae*), que ataca directamente a la hoja, usándola para su reproducción en diferentes estadíos (huevos, larvas y ninfas), esta plaga es combatida con productos orgánicos elaborados por Vivero Santa Fe SAC. Otra plaga que afecta a la frambuesa es endémica de Cajamarca llamada comúnmente chonso (larva de escarabajo), este insecto ataca a las raíces de la planta pudiendo disminuir hasta en un 40% la producción de la planta, esta plaga es combatida con labores culturales directa al suelo buscando este insecto manualmente, otra de las medidas que se utiliza es sembrar la planta dentro de la bolsa para que el insecto no pueda ingresar; así mismo, en las noches se coloca trampas en los recipientes con agua y azúcar para

atraer al insecto adulto, evitando su proliferación.

Para asegurar una buena producción se poda la planta para eliminar partes vegetativas de más de dos años, esto se programa para la época en que no se forma el fruto, con la finalidad de renovar la planta, controlar el crecimiento y lograr una estructura que pueda soportar el peso de la fruta, controlar la densidad, mejorar la aireación y calidad de la fruta, facilitar y programar las épocas de cosecha, y finalmente eliminar cañas dañadas y de más de dos años de producción.

La cosecha de la frambuesa es el paso más delicado del cultivo, por ello se capacita a todos los recolectores con la finalidad de que tengan bien claro lo que deben y no deben hacer; por ejemplo, deben cosechar individualmente fruto a fruto, la recolección debe estar organizada por sectores, la higiene en el manejo de la fruta es fundamental las manos de los cosechadores deben estar limpias y tener la uñas cortas, se debe cosechar temprano en la mañana evitando altas temperaturas, no cosechar con rocío ni con lluvias, mantener sombreadores en el campo evitando asolear la fruta y colocar los materiales de cosecha lejos de la superficie del suelo.

Para llevar la fruta al área de acopio, primeramente, se usa bandejas verdes durante la recolección, éstas son trasladadas al camión que las llevará al área de acopio en el menor tiempo posible, con la finalidad de evitar un cambio en las características organolépticas propias del fruto; ya en el área de acopio la fruta será pesada y pasará al área de selección.

La selección del fruto se realiza tomando en cuenta características como la forma, coloración, tamaño y textura, este proceso se lleva a cabo manualmente por personal debidamente uniformados y protegidos con mandiles, guantes, mascarillas, gorros y botas; asimismo, el establecimiento cuenta con servicios como duchas, baños y lavamanos.

Para el envasado se utilizan recipientes llamados clamshells, debido a que si permiten un alto

intercambio gaseoso, beneficioso para este fruto ya que sigue respirando luego de la cosecha, evitando su deterioro. Se acondicionan 8 clamshells por caja; las etiquetas se colocan en los clamshells y se indican sus propiedades beneficiosas para la salud humana tales como que es un antioxidante natural, es anticancerígeno y rico en vitamina C, incluye la marca y logo de Vivero Santa Fe SAC, peso neto, código de barras y la fecha de producción.

La venta y distribución, es el último paso de este proceso de comercialización de la empresa Vivero Santa Fe SAC. Los clientes actuales más importantes se encuentran en las ciudades de Lima, Cuzco y Arequipa, la empresa cuenta con una página web y cuenta de Facebook a través de las cuales genera nuevos compradores con la condición de que la transacción será a través de una venta directa.

3.2. Objetivo específico 2: oportunidades de crecimiento para la empresa Vivero Santa Fe SAC.

La empresa Vivero Santa Fe SAC, ubicada en la ciudad de Cajamarca actualmente tiene una producción de 50 toneladas al año de producto seleccionado, sus principales clientes se encuentran ubicados en las ciudades de Lima, Cusco y Arequipa, esta empresa ha logrado ser reconocida gracias a ferias locales y su propia publicidad en su página web y redes sociales.

Para lograr posicionarse en el mercado internacional debe considerar los siguientes aspectos:

Obtener certificación GLOBALG.A.P.: contar con esta certificación permite garantizar al cliente que Vivero Santa Fe SAC es una empresa que produce frambuesas con niveles aceptables de seguridad y calidad y que la frambuesa ha sido producida sustentablemente, respetando la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y el medioambiente. Cabe destacar, que esta certificación no restringe el uso de plaguicidas, con la condición de que se use de manera específica para el control de la plaga, en las dosis adecuadas y respetando los

tiempos de carencia, es decir las últimas aplicaciones antes de la cosecha. Se considera la certificación GLOBALG.A.P. como la más importante en inocuidad alimentaria a nivel global. La certificación GLOBALG.A.P. entrega un código de identificación llamado GGN, éste código tiene 13 dígitos que identifican de forma exclusiva a cada productor y cada miembro individual de un grupo de productores en la base de datos de GLOBALG.A.P. y coincide con el número de localización global en GS1 e incluye la ubicación geográfica del productor, dicho código debe ir en la etiqueta del producto permitiendo al cliente o consumidor final comprobar su validación vía página web de GLOBALG.A.P.

Contar con certificación sistema HACCP: método operativo de análisis de peligros y de puntos críticos de control, es una herramienta de gestión reconocida internacionalmente que ayuda a las empresas y organizaciones a demostrar a todas las partes interesadas su compromiso con la inocuidad alimentaria y que sí cumple con los requisitos establecidos. Gracias a esta herramienta podemos ingresar al mercado europeo ya que este sistema está reconocido en toda la Unión Europea y se considera una ventaja competitiva que podría ser el diferenciador clave para convertir a Vivero Santa Fe SAC en el proveedor elegido. El HACCP debe ajustarse a las normativas nacionales y seguir con 12 pasos que al aplicarse logren sistematizar la prevención del riesgo de una posible contaminación ya sea biológica (hongos, bacterias, virus o protozoarios), física (cabellos, tierra, limadura de hierro, rocas, etc) y química (micotoxinas, pesticidas, plaguicidas, antibióticos, hormonas, etc).

Obtener certificación de origen: este documento permite acreditar la procedencia del producto y por ende ayuda a recibir preferencias arancelarias. El certificado de origen ayuda a reducir o eliminar impuestos sólo si el país de procedencia ha negociado dicho derecho con el país de destino. En el caso de Perú la certificación de origen o declaración jurada de origen

la pueden otorgar la Asociación de exportadores (ADEX), Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Cámara de Comercio de Lima (CCL), Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERÚ), entre otras, debidamente acreditadas en el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Este certificado facilita la identificación del producto que se va a exportar con el lugar de procedencia, también indirectamente es una forma de promocionarse en el extranjero como productos originarios de la nación, contribuyendo a que estos productos que ingresan con este certificado sean reconocidos como productos bandera.

Aumentar la producción: actualmente se tiene una producción anual de 50 toneladas y según el ingeniero Ronald Llique Morales especialista en Sanidad Agraria de SENASA explica que para poder abastecer un mercado internacional lo más recomendable es producir un promedio de 150 toneladas al año, para ello se necesita comprar más terrenos de cultivo o asociarse con productores cajamarquinos de frambuesa que estén dispuestos a cumplir con las exigencias del mercado español. Asimismo, se debe producir frambuesa todo el año y no solo la campaña (abril-octubre), para lograrlo, es necesario dividir el cultivo y realizar la poda de acuerdo a la fecha en que se desee cosechar.

Contar con planta empacadora: para poder enviar la frambuesa al mercado internacional tenemos que almacenarla en frío, evitando el deterioro del fruto; por ello es importante que la planta empacadora cuente con la siguientes operaciones, instalaciones y equipos:

Recepción: Esta operación inicia en cuanto llega el camión a la planta empacadora, inicia la descarga a través de personal calificado y se lleva la frambuesa hasta el área de empaque, todo esto en el menor tiempo posible.

Empaque: esta área, debe estar a una temperatura promedio de 12°C, acá el primer paso es la selección de la fruta, que se da manualmente por personal calificado y capacitado para

seleccionar solamente los frutos que cumplan con las características de tamaño, color, forma y textura, el personal que labora en esta área debe de estar debidamente protegido con mandil, guantes, mascarilla, gorro y botas. Ésta fruta seleccionada pasa a ser envasada en clamshells en cantidades de 125g y 150g, luego se disponen 8 clamshells en una caja; el etiquetado es flexible y de acuerdo a las demandas de los clientes.

Almacenamiento: el área de almacenamiento debe tener una temperatura de 0°C ó -1°C, para cumplir estas condiciones es necesario tener un área hermética y con sensores de temperatura para asegurar el funcionamiento correcto del congelador, evitando el deterioro de la fruta.

Despacho: en coordinación con el cliente el transporte de la frambuesa desde el almacenamiento se lleva a cabo a través de furgones acondicionados a la misma temperatura del almacén; si el transporte internacional es vía marítima se debe considerar que existen clientes que solicitan un tratamiento de frío para ello es necesario acondicionar el contenedor de tal manera que cada tres pallets se ubique un sensor de temperatura para asegurar el buen almacenamiento del producto en el contenedor. Si el transporte internacional es aéreo, el envío se debe hacer con las mismas condiciones físicas del almacén, si se desea salir de planta, se debe contratar un thermo king para llevar el producto hasta el frío aéreo.

Agua: la instalación del servicio es necesario para garantizar la limpieza del establecimiento, y el aseo y desinfección del personal que trabaja en la empacadora.

Electricidad: es necesario contar con un buen suministro de electricidad, ya sea a través de la red principal o de un generador, es necesario contar con generadores de reserva o emergencia en caso de que la energía de la red principal se corte, así se continuará dando manteniendo de frío en el almacén.

Eliminación de desperdicios: es importante separar los desperdicios y productos de rechazos

producidos en la línea de empaque con la finalidad de restringir la dispersión de enfermedades de la post cosecha. No se debe permitir que los desperdicios separados se acumulen dentro de la planta empacadora, ya que se convertirán en un problema físico y en un riesgo fitosanitario. Facilidades de almacenamiento: La empacadora incluye instalaciones para el almacenamiento refrigerado de la frambuesa debido a que es un fruto altamente perecible.

3.3. Objetivo específico 3: plan de negocio de exportación de frambuesa dirigida al mercado de España 2020.

3.3.1. Identificación de la idea de negocio

3.3.1.1. Lluvia de ideas (Brainstorming)

Se realizó una lluvia de ideas basadas en la necesidad de los clientes, demanda significativa en los mercados, aplicación de nuevas tecnologías y nichos de mercados no atendidos.

Tabla 2.

Registro de ideas de negocio

N°	Idea de negocio
1	Yogurt de frambuesa
2	Frambuesa deshidratada
3	Confitura de frambuesa
4	Barra energética de frambuesa
5	Licor de frambuesa

3.3.1.2. Proceso de depuración:

Se procede a evaluar las ideas de negocio considerando tres criterios indispensables como: la rentabilidad que generará la idea de negocio, el impacto social y el interés que aportemos en hacerla realidad.

Tabla 3.

Proceso de depuración – criterios

N°	Idea de negocio	Criterios		
		Rentabilidad	Interés	Impacto Social
1	Yogurt de frambuesa	x		X
2	Frambuesa deshidratada	x		
3	Confitura de frambuesa	x	x	X
4	Barra energética de frambuesa	x		
5	Licor de frambuesa	x	x	X

Se procede a verificar el cumplimiento del requisito; dónde, las ideas de negocio cumplen al menos dos criterios indispensables sobre rentabilidad e interés, pero sin dejar de lado el impacto social que estas puedan generar. Una vez identificado los criterios de preselección por cada idea de negocio generada, se procede a depurar si las ideas de negocio aplican o no.

Tabla 4.

Proceso de depuración - cumplimiento de requisito

N°	Idea de negocio	Criterios			Aplica	
		Rentabilidad	Interés	Impacto Social	SI	NO
1	Yogurt de frambuesa	x		x		x
2	Frambuesa deshidratada	x				x
3	Confitura de frambuesa	x	x	x	x	
4	Barra energética de frambuesa	x				x
5	Licor de frambuesa	x	x	x	x	

3.3.1.3. Evaluación de las ideas de negocio

Concluido la preselección de las ideas de negocio según el proceso de depuración y la evaluación de aspectos en demanda, potencial de crecimiento y creación de ventaja comparativa o competitiva según el giro del negocio. Las ideas que aplican para ser evaluadas y seleccionar la más conveniente son: “confitura de frambuesa” y “licor de frambuesa”.

3.3.1.4. Factores de la evaluación

Se procede a realizar una evaluación objetiva, en la cual se ha tenido en cuenta características propias que las hacen únicas a las ideas de negocio, con factores relevantes básicos según el giro del negocio.

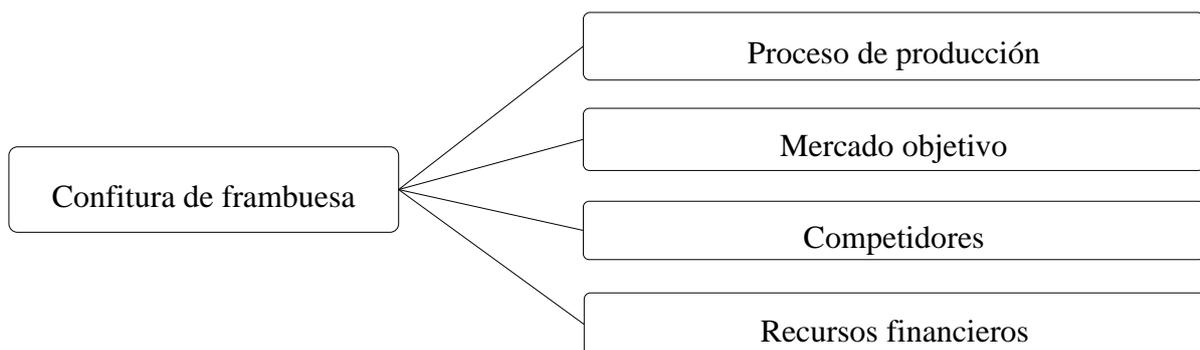


Figura 4. Factores de evaluación de confitura de frambuesa

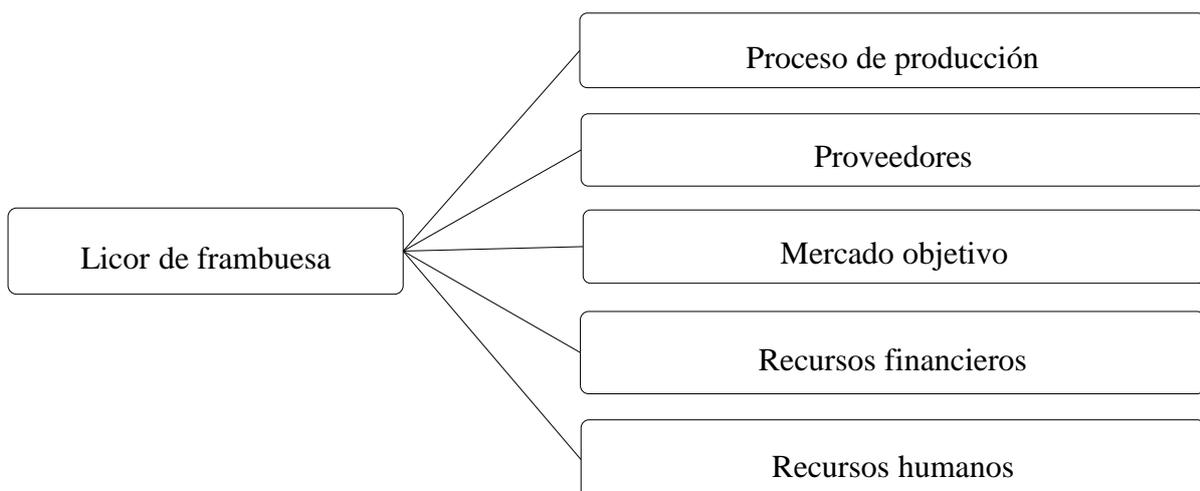


Figura 5. Factores de evaluación de licor de frambuesa

3.3.1.5. Subfactores de evaluación

Se establecen los subfactores respecto a cada factor que se consideró en las ideas de negocios; además, cada subfactor evaluado es una característica específica para definirla con mayor precisión.

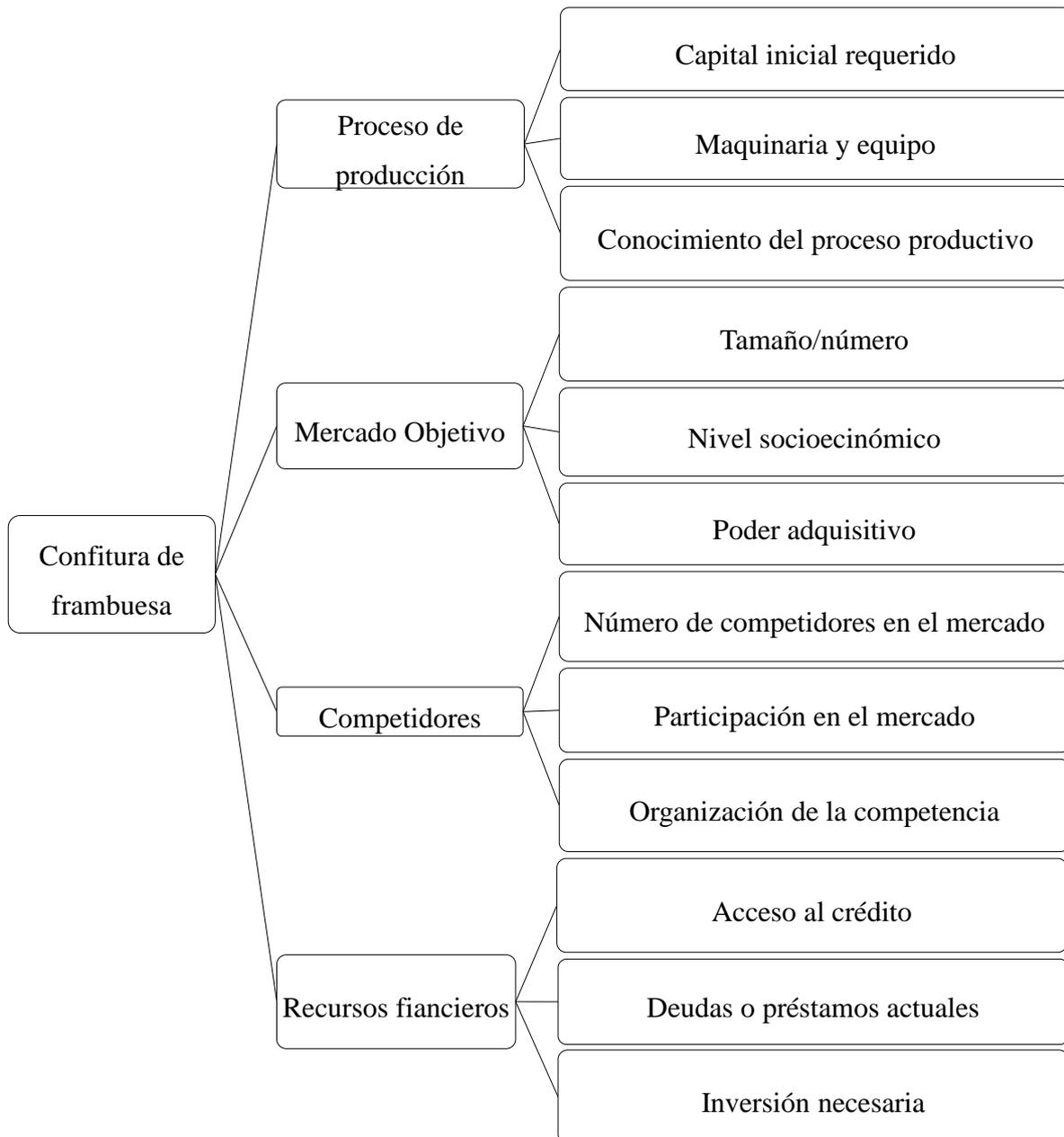


Figura 6. Subfactores de evaluación de confitura de frambuesa

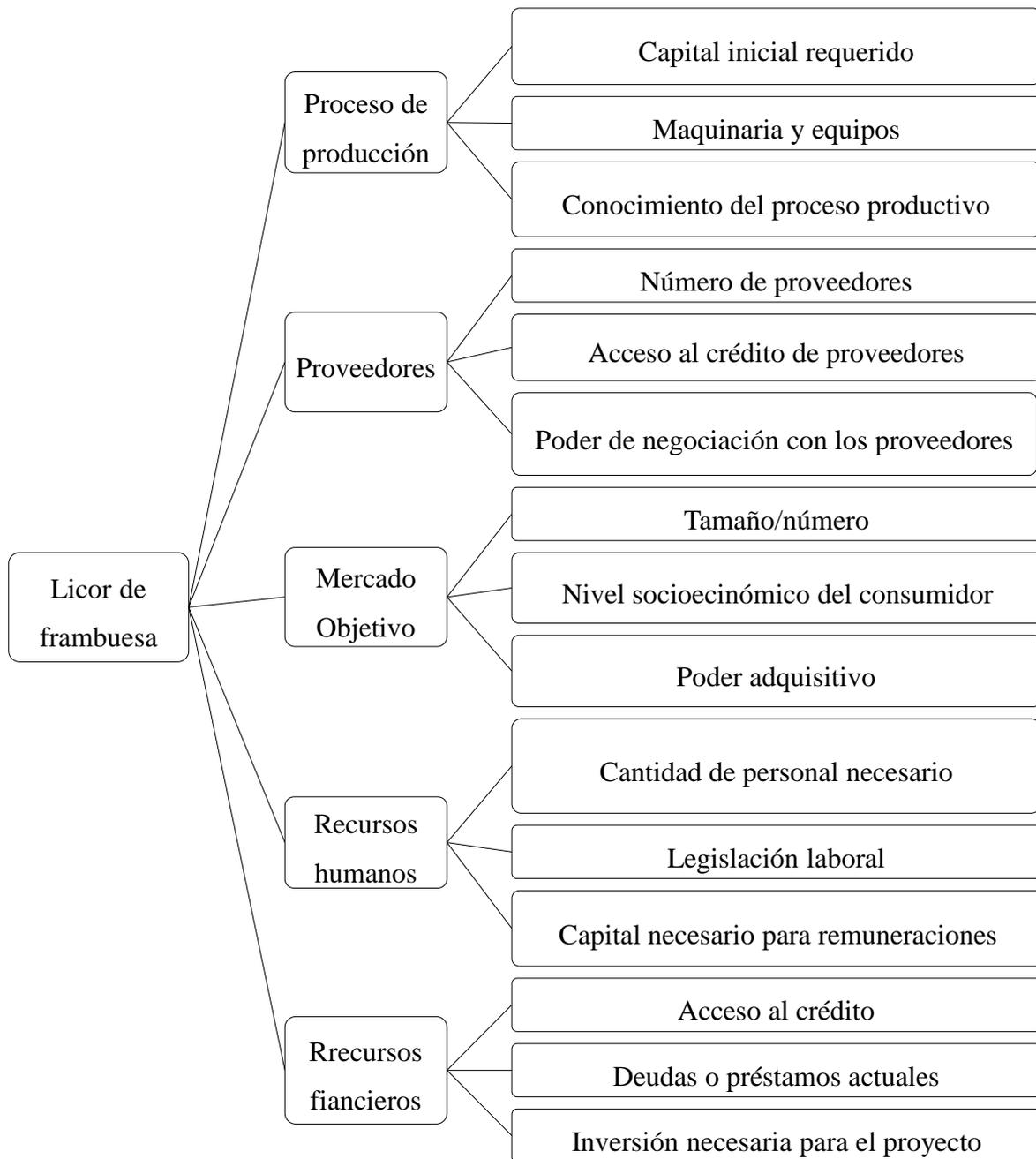


Figura 7. Subfactores de evaluación para licor de frambuesa

3.3.1.6. Asignación de calificación

Se considera un sistema vigesimal de cero a veinte según el conocimiento que se tiene a cada subfactor de las ideas de negocio; donde al final la idea que tenga mayor resultado considerado optimista será definida como la idea de negocio.

Tabla 5.

Matriz de evaluación de confitura de frambuesa

Factor	Ponderación Factor	Subfactor	Ponderación Subfactor	Asi. notas (1 al 20)	Cons. valor factor	Pond. *valor factor
Proceso de producción	0.45	Capital inicial requerido	0.25	17		
		Maquinarias y equipos	0.20	17	17.55	7.90
		Conocimiento del proceso productivo	0.55	18		
Mercado objetivo	0.25	Tamaño/número	0.45	16		
		Nivel socioeconómico	0.30	15	15.45	3.86
		Poder adquisitivo	0.25	15		
Competidores	0.20	Número de competidores en el mercado	0.45	15		
		Participación en el mercado	0.35	14	14.45	2.89
		Organización de la competencia	0.20	14		
Recursos financieros	0.10	Acceso al crédito	0.35	15		
		Deudas o préstamos actuales	0.30	14	14.70	1.47
		Inversión necesaria	0.35	15		
Resultado final						16.12

Tabla 6.

Matriz de evaluación de licor de frambuesa

Factor	Ponde ración Factor	Subfactor	Ponde ración Subfac tor	Asi. notas (1 al 20)	Cons. valor factor	Pond. *valor factor
Proceso de producción	0.20	Capital inicial requerido	0.25	16		
		Maquinarias y equipos	0.40	15	15.60	3.12
		Conocimiento del proceso productivo	0.35	16		
Proveedores	0.30	Número de proveedores	0.50	15		
		Acceso al crédito de los proveedores	0.25	15	15.00	4.50
		Poder de negociación con los proveedores	0.25	15		
Mercado objetivo	0.25	Tamaño/numero	0.45	15		
		Nivel socioeconómico del consumidor	0.25	14	14.15	3.54
		Poder adquisitivo	0.30	13		
Recursos financieros	0.15	Acceso a crédito financiero	0.35	15		
		Inversión necesaria para el proyecto	0.55	14	14.35	2.15
		Deudas y prestamos actuales	0.10	14		
Recursos humanos	0.10	Cantidad de personal necesario	0.40	14		
		Legislación laboral	0.25	13	13.40	1.34
		Capital necesario para remuneraciones	0.35	13		
Resultado final						14.65

Como resultado final después de haber pasado por un proceso de depuración y evaluación de factores y subfactores, se obtuvo que la idea de negocio “confitura de frambuesa” es la que tiene mayor puntaje frente a la idea “licor de frambuesa”

Tabla 7.

Escenarios según el resultado final

Nº	IDEA DE NEGOCIO	RESULTADO FINAL	ESCENARIOS
1	Confitura de frambuesa	16.12	Optimista
2	Licor de frambuesa	14.65	Conservador

3.3.1.7. Definición del negocio

Según los resultados obtenidos se observa que la idea de negocio “confitura de frambuesa” obtuvo un resultado final de 16.12, considerado en un escenario optimista; por lo cual, se considera una idea novedosa y prometedora, que cuenta con los recursos necesarios como la materia prima asequible para el proceso de producción, siendo un producto apto para el consumo y saludable, será dirigida a España, por ser un país que apuesta por los berries, productos alternativos, naturales, orgánicos y saludables.

La idea de negocio “licor de frambuesa” obtuvo un resultado final de 14.65, considerado conservador, la cual es una idea que se mantendrá en segunda opción por ser un producto que tiene demanda, pero alto índices de competencia en los mercados nacionales e internacionales como es el caso del mercado español; por lo tanto, se concluye que la idea de negocio elegida por obtener mayor puntuación y mejor alternativa de incursionar en el mercado es la “Confitura de Frambuesa”.

3.3.2. Análisis del entorno

3.3.2.1. Análisis del ambiente externo

A continuación, se investigará el análisis del ambiente externo y sus diversos factores por los que se encuentra comprendido.

Información de Madrid-España: Madrid es una ciudad más poblada de España, tiene una población de 6.587.711 habitantes, por lo que es la 3ª Comunidad Autónoma de España en cuanto a población se refiere.

La población femenina es mayoritaria, con 3.428.010 mujeres, lo que supone el 52.03% del total, frente a los 3.159.702 hombres que son el 47.96%.

En el plano económico, Madrid alberga las sedes de gran parte de las empresas nacionales e internacionales.

Según datos del Fondo Monetario Internacional (FM), la economía española se sitúa en el puesto 13, muy cerca de Australia y Rusia y por delante de México e Indonesia; De modo que, parezca complicado que vuelva a ocupar el lugar al que llegó antes de la crisis, a corto y medio plazo se mantendrá dentro de las 20 mayores naciones por PBI.

Factor demográfico de Madrid-España: la población total de Madrid es de 6.587.711 habitantes, por lo que es la 3ª Comunidad Autónoma de España en cuanto a población se refiere. la población femenina es mayoritaria, con 3.428.010 mujeres, lo que supone el 52.03% del total, frente a los 3.159.702 hombres que son el 47.96%.

El segmento de mercado madrileño al que se pretende atender son hombres y mujeres en un rango de edad de 18 a 55 años (1'736,665 habitantes), por lo que nuestro objetivo a corto plazo es atender al 3% del total de los clientes potenciales, es decir; 52,100 habitantes. Para ellos el precio es un factor de decisión importante en el comportamiento de los consumidores, también

buscan innovación en los productos, se preocupan más por su salud, la protección del medio ambiente y prefieren consumir productos naturales.

Factor económico de Madrid-España: en cuanto al PIB per cápita, la Comunidad de Madrid ha registrado el mayor PIB nominal por habitante en el año 2018, con 34.916 euros, seguida por País Vasco (34.079 euros), Navarra (31.809 euros) y Cataluña (30.769 euros), todas ellas por encima de la media nacional (25.854 euros), la tasa de crecimiento anual es del 2.8%. La ciudad de Madrid se ha convertido en un importante motor de crecimiento económico de España y de Europa, con un incremento del PBI del 3.3% y de los afiliados a la Seguridad Social, además las cifras de turismo, tráfico aéreo y de inversión extranjera están demostrando que la ciudad es muy potente económicamente y que se encuentran en un momento de crecimiento y de expansión.

Cualquier variación en la relación cambiaría entre dos monedas se percibe como una variación del precio percibido por los importadores aun cuando el precio en el país de origen permanezca invariable lo que pueden inducir a cambios en los hábitos de consumo que se traducirían en variaciones, al alza o a la baja, de la demanda de productos por parte de los consumidores extranjeros y por tanto de las exportaciones y del crecimiento del (PIB).

La agricultura contribuye a alrededor del 2,6% del PIB español y emplea al 4% de la fuerza laboral (Banco Mundial, 2018). El país alberga a casi un millón de empresas agrícolas y ganaderas, que cubren 30 millones de hectáreas de tierra. España es el mayor productor mundial de aceite de oliva y el tercer productor mundial de vino. El sector industrial representa el 21,6% del PIB y da empleo al 19,3% de la fuerza laboral. La manufactura es la industria más importante, ya que representa alrededor del 82% de la producción total. Está dominado por textiles, procesamiento industrial de alimentos, hierro y acero, máquinas navales e

ingeniería. El sector terciario contribuye al 66,4% del PIB y emplea a más del 76,6% de la población activa. El sector turístico es fundamental para la economía del país, ya que es la principal fuente de ingresos a Madrid- España, ya que es el segundo destino turístico más popular del mundo (aproximadamente 82 millones de turistas cada año)

Factor político/legar de Madrid-España: la estabilidad política es estable en España, esto se debe a que tiene un gobierno con una agenda clara, y además el país sigue creciendo a un ritmo del 3,3% desde el 2017.

El poder está muy descentralizado; las comunidades autónomas disponen de un alto nivel de autonomía legislativa, ejecutiva y fiscal (el País Vasco y Navarra tienen sus propios impuestos). El Rey es el jefe del Estado y el comandante en jefe del Ejército; su papel es principalmente simbólico y representativo, sus poderes ejecutivos incluyen la ejecución de las leyes y la gestión de los asuntos habituales del país. El Consejo de Ministros es designado por el Rey a recomendación del presidente del gobierno, existe también un consejo de estado que ejerce el papel de órgano consultivo supremo del Gobierno.

Factor sociocultural de Madrid-España: Las tendencias socio territoriales actuales de la comunidad de Madrid son la desconcentración del municipio de Madrid y una más intensa segmentación territorial.

En el comportamiento del consumidor, el precio es un factor de decisión importante al momento de adquirir o comprar algún producto o servicio, uno de cada tres españoles afirma comer algún tipo de producto ecológico. Los hombres de 40 años tienden a privilegiar estos productos, mientras que las mujeres los consumen en todas las edades y sus principales compras incluyen frutas y vegetales, el 25% de los consumidores afirma comer productos ecológicos a diario o casi a diario. El consumidor español puede parecer exigente, pero cada

vez concede menos importancia a la garantía de una marca conocida, además es conservador y prefiere los productos conocidos a los nuevos, aunque es curioso y dispuesto a realizar cambios en su estilo de vida.

Factor tecnológico de Madrid-España: Madrid cuenta con profesionales y pequeñas y medianas empresas tecnológicas interesantes, pero no para construir una red de empresas tecnológicas suficientemente importante para plantar cara a la competencia del futuro. Por otro lado, los adelantos tecnológicos podrían brindar ventajas, como facilitar el pago a través de cualquier medio y mantener un control exacto del stock del producto, promocionar nuestro producto a través de páginas online, afiliarse a una aplicación de compra y ventas. Para poder potenciar nuestra empresa es necesario tener un contacto con el cliente después de haber realizado la venta; esto generará mayor lealtad con el cliente; por eso es necesario tener la instalación de Visa NET Perú para aceptar cualquier tarjeta visa como medio de pago.

Factor ambiental de Madrid-España: el impacto ambiental en España que tiene es positivo, es que sus procesos son amigables con el medio ambiente y no tiene un impacto contaminante.

3.3.2.2. Análisis de la Industria

Tabla 8.

Ubicación del Negocio en la CIU

División	Grupo	Clase	Descripción
08	0811	081120	Frambuesas, zarzamoras, moras, moras-frambuesa y grosellas.

3.3.2.3. Análisis de la competencia (cinco fuerzas de Porter)

Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo que nos permite analizar el nivel de competencia de nuestra organización dentro del sector al que pertenecemos.

Según Porter, las cinco fuerzas nos permite llegar a un mejor entendimiento del grado de competencia de nuestra organización y posibilita la formulación de estrategias, para aprovechar las oportunidades del propio mercado, o para defendernos de las amenazas que detectemos.

LAS 5 FUERZA DE PORTER



Figura 8. Las 5 fuerzas de Porter.

El poder de negociación con los clientes: Por lo general a nuestro producto “Confitura de Frambuesa” se le otorgará nuevas características, impulsando el consumo de productos saludables, mejorando la publicidad de los mismos, incrementando las promociones de venta.

El poder de negociación con los proveedores: Se realizará alianzas estratégicas con los proveedores y de esa manera se reducirá los costos para ambas partes lo que facilitaría reducir el precio de nuestro producto “Confitura de Frambuesa” sin perjudicar la calidad del mismo.

La amenaza de nuevos competidores: En el sector agroindustrial no seremos la única empresa en ofrecer la frambuesa; para ello, se analizará la competencia y plantearemos nuevas estrategias como dar un valor agregado a nuestro producto.

La amenaza de productos sustitutos: productos sustitutos están disponibles en el mercado como: mermeladas, confituras, postres de almíbar de frutas, etc. Es por ello que se elaborará

un producto diferenciado, saludable y nutritivo de acuerdo a las necesidades de los clientes.

La rivalidad entre competidores ya existentes: Se ingresará al mercado con precios bajos mejorando día a día la calidad del producto y el servicio hacia el cliente.

Tabla 9:

Rivalidad entre competidores actuales

Fuerza de Porter	Aspecto por analizar	Analizar	De (0 a 1)	Conclusión (Alto / Bajo)
Rivalidad entre competidores actuales	Número de competidores directos	El número de competidores es alto; ya que , existen varias empresas dedicadas a las confituras de frambuesas.	1	ALTO
	Crecimiento de la industria.	El sector agroindustrial en la ciudad de Madrid-España actualmente ha crecido y es sostenible en los últimos años.	1	
	Características diferenciadoras del producto respecto a la competencia	Por lo general, la mayor parte de empresas ofrecen sus productos poco personalizados y sin una atención como merece el cliente; para ello, como empresa brindaremos un producto atractivo y personalizado para ganar participación en el mercado.	1	
	Compromisos estratégicos entre las empresas	Los principales compromisos estratégicos de las grandes empresas es pasar por un proceso de internacionalización en donde se logre posicionar su marca a nivel local, nacional e internacionalmente.	1	
TOTAL			4	

Tabla 10:

Amenaza de competidores potenciales

Fuerza de Porter	Aspecto por analizar	Analizar	De (0 a 1)	Conclusión (Alto / Bajo)
Amenaza de competidores potenciales	Diferenciación del producto ofrecido en el mercado actual	No hay alto grado de diferenciación, la elaboración del producto será de acuerdo a las tendencias y necesidades de los clientes, con productos naturales y con envases que protejan el medio ambiente.	1	ALTO
	Economía de escala	La comercialización del producto se encuentra en función a la alta demanda del mismo por parte de los clientes potenciales.	1	
	Identificación de marcas	Las principales empresas tienen una gran ventaja en el mercado; puesto que cuentan con una marca ya establecida y posicionada. Actualmente esperamos que más adelante nuestra marca sea reconocida a nivel nacional e internacional.	1	
	Acceso a canales de distribución	El acceso a los principales canales sería comercializar en los supermercados, participar en ferias internacionales como son: Organic Food Iberia 2019, Fruit Attraction y la Expoalimentaria 2019	1	
	Experiencia en el sector	La experiencia en el sector es débil puesto que la empresa es nueva en el mercado.	0	
TOTAL			4	

Tabla 11:

Amenaza de productos sustitutos

Fuerza de Porter	Aspecto por analizar	Analizar	(0 a 1)	(Alto / Bajo)
Amenaza de productos sustitutos	Disponibilidad de sustitutos al alcance del cliente	Existen muchos productos sustitutos dentro del mercado elegido como: Mermeladas, confituras, Postres; etc.	1	BAJO
	Precios del Producto sustituto	Son similares al de la frambuesa, oscilan en un promedio de 2.2 €.	1	
	Grado de satisfacción del cliente	Los clientes se encuentran satisfechos con estos productos, ya que están más pendientes de cuidar su salud y al mismo tiempo son muy exigentes.	0	
	BAJO		2	

Tabla 12:

Poder de negociación de los proveedores

Fuerza de Porter	Aspecto por analizar	Analizar	(0 a 1)	(Alto / Bajo)
Poder de negociación de los proveedores	Número de proveedores importantes	Existen múltiples proveedores como: Agroindustrias Tropicales, Menbrillo el Quijote, EHOSA, Spanish Products Gourmet.	1	ALTO
	Costos del proveedor	Los costos se encuentran de acuerdo al mercado.	1	
	Contribución de los productores a la calidad del producto	Los proveedores son parte esencial de la calidad del producto final, ya que, si esta calidad falla, el producto final no va hacer bueno.	1	
TOTAL			3	

Tabla 13:

Poder de negociación con los clientes

Fuerza de Porter	Aspecto por analizar	Analizar	Puntuación de (0 a 1)	Conclusión (Alto / Bajo)
Poder de negociación con los clientes	Tamaño del mercado meta	Actualmente, existe un notable grado de concentración de los clientes, ya que cada vez se preocupan más por su salud y por consumir productos sanos.	1	BAJO
	Rentabilidad de los clientes	Al existir una alta demanda por el consumo de productos naturales y saludables, esto puede asegurar la rentabilidad de la empresa.	0	
	Disponibilidad de sustitutos en la industria	El ingreso de sustitutos en la industria se encuentra sujeta a realizar una inversión económica elevada, lo que limita el ingreso a dicho sector productivo.	0	
TOTAL			1	

3.3.2.4. Clasificación de las actividades de la empresa

En la tabla siguiente se detallan las diferentes actividades primarias y secundarias para que posteriormente nuestro producto sea exportado al mercado español.

Tabla 14.

Actividades de la empresa

ACTIVIDADES PRIMARIAS	ACTIVIDADES SECUNDARIAS
Producción	Infraestructura de la empresa en buenas condiciones.
Logística	Desarrollo e implementación de tecnología adecuada.
Operaciones	Recursos Humanos y materiales de bioseguridad para los trabajadores.
Marketing- Promoción	Transporte

Entre las actividades que intervienen proporcionalmente como parte del proceso de construcción de valor de una empresa, están las actividades de valor agregado, las mismas que están relacionadas con los procesos de fabricación de nuestro producto, en este caso nuestro producto bandera es “confitura de Frambuesa”. Por otro lado, dichas actividades están involucradas en participar en el proceso de transformación de los insumos en el producto final, la logística, que va desde el traslado, acopio y almacenamiento de los insumos para obtener el producto final, consecuentemente terminaremos con las estrategias de marketing y promoción para que nuestro producto sea muy reconocido a nivel local, nacional e internacional. Para que dichas actividades primarias se puedan desarrollar de manera adecuada; estas deben ser soportados por las actividades secundarias o llamadas también actividades de apoyo, las cuales abarcan todas las actividades primarias.

Tabla 15.

Actividades Claves

Actividades	Procesos clave
Primarias	
Producción	Contar con materia requerida y de calidad con procesos estandarizados.
Logística	Tener una buena organización tanto interna como externa y contar con un almacén ordenado para seguir con el proceso de internacionalización de nuestro producto destinado al mercado de Madrid- España.
Operaciones	Son Actividades que participan en el proceso de transformación de insumos para obtener en este caso nuestro producto final “confitura de Frambuesa”. Los aspectos que se considerará son la planificación y programación de la producción, procesos operativos, mantenimiento de equipos, envasado, control de calidad.
Marketing- Promoción	Dar a conocer nuestro producto.
Secundarias	
Infraestructura de la empresa.	Contar con un plan de producción adecuada y que cumpla con los estándares de calidad.
Desarrollo e implementación de tecnología adecuada.	Innovar en el desarrollo de nuevas tendencias para lograr una mayor productividad a menor tiempo y bajos costos.
Recursos Humanos y materiales de bioseguridad para los trabajadores	Tener una adecuada Dirección y gestión de recursos humanos de la empresa; de la misma manera contar con los materiales necesarios para dichos trabajadores.
Transporte	Contar con medios de transporte necesarios y oportunos en tiempos, para la entrega del producto.

3.3.2.5. Análisis FODA

A continuación, se detalla el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la idea de negocio.

Tabla 16.

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Calidad de la materia prima.	Ser nuevos en el mercado.
Producto con insumos naturales	Acceso limitado a fuentes de financiamiento para el proceso de internacionalización.
Aumento de los puntos de ventas	Falta de conocimiento de los consumidores acerca de nuestro producto.
Precios justos	Poca capacitación Técnica.
Oportunidades	Amenazas
Posibilidad de ingresar a nuevos mercados por la calidad de nuestro producto peruano, por lo que genera una ventaja competitiva y se debe aprovechar.	Entrada de productos nuevos con costos menores.
Fuerte demanda del mercado de Madrid.	Productos sustitutos.
Crecimiento del sector- agro en nuestro país.	Ingreso de nuevas tecnologías para el procesamiento de dicho producto.
Implementación de nuevas tecnologías.	Cambio en gustos y preferencias de los consumidores.

3.3.3. Estudio de mercado

3.3.3.1. Planteamiento de preguntas

1. ¿Cuál es el perfil del consumidor en Madrid - España?
2. ¿Cuáles son las tendencias actuales de consumo en Madrid - España?

3. ¿Quiénes son nuestros clientes potenciales?
4. ¿Quiénes son nuestros competidores principales?
5. ¿Cómo se diferencia nuestro producto de la competencia?
6. ¿Qué precio están dispuestos a pagar los clientes por nuestro producto?
7. ¿Cómo se piensa hacer llegar nuestro producto al cliente?

3.3.3.2. Estructuración de respuestas

Pregunta 1: ¿Cuál es el perfil del consumidor en Madrid - España?

Respuesta 1: El consumidor español parece exigente, tienden a realizar compras dos o tres veces por semanas, cerca de la mitad de las compras se efectúan durante el fin de semana, prefieren productos perecederos pero cada vez atribuye menos importancia a la garantía de una marca conocida, visitan las tiendas más seguido, es conservador y prefiere los productos que ya conoce a comparación de los nuevos, es curioso y dispuesto a realizar cambios en su estilo de vida, busca encontrar la mejor opción de mercado en lo referente al precio, pero también se da gustos en su consumo, tiene preferencia por consumir los productos españoles o similares. Los jóvenes se muestran cada vez menos fieles a las marcas y más abiertos a los nuevos productos, siete de cada diez consumidores planifican sus compras y uno de cada diez españoles está dispuesto a gastar más por un comercio justo y productos ecológicos.

Pregunta 2: ¿Cuáles son las tendencias actuales de consumo en Madrid - España?

Respuesta 2: las tendencias encaminadas hacia productos naturales, ecológicos de elaboración artesana, con nuevas texturas, mayor cantidad de fruta y contenidos de los azúcares en su composición; de hecho, se espera que a corto plazo se vayan incorporando al mercado nuevas referencias acogidas a estas tendencias, con variedades de frutas diferentes y exóticas, motivando al consumidor por probar sabores nuevos. Del desayuno, el momento de

consumo junto con la merienda es la mayor presencia de confituras y mermeladas, según los resultados del reciente informe "Estado de situación sobre el desayuno en España" presentado por la Fundación Española de la Nutrición, en España un 38% de la población sigue realizando un desayuno incompleto.

Pregunta 3: ¿Quiénes son nuestros clientes potenciales?

Respuesta 3: Nuestros clientes potenciales son personas como amas de casa exigentes interesadas en comprar productos sanos, orgánicos y que ofrezcan beneficios a la salud de sus familias, que pertenezcan a los niveles socioeconómicos A, B y C, de todos los sexos, que buscan productos con ingredientes exóticos y nuevos sabores.

Pregunta 4: ¿Quiénes son nuestros competidores principales?

Respuesta 4: Nuestros competidores principales son Hero España, Confituras Siboney S.A, Confituras Tradicionales S.L.

Pregunta 5: ¿Cómo se diferencia nuestro producto de la competencia?

Respuesta 5: Nuestro producto cuenta con atributos novedosos, rica en vitamina C y antioxidantes, sin conservantes ni colorantes, la confitura de frambuesa tiene bajas calorías, elaborada con la fruta de mejor calidad y artesanal, recolectada en su punto justo de maduración; la cual, se puede degustar con unas exquisitas milhojas, tostadas o repostería.

Pregunta 6: ¿Qué precio están dispuestos a pagar los clientes por nuestro producto?

Respuesta 6: El precio es el factor de decisión importante en el comportamiento adquisitivo de los consumidores españoles, estos ya no son fieles a una sola marca. La nueva coyuntura socioeconómica con un alto desempleo encamina cada vez más al consumidor visitar las tiendas de descuento y los productos baratos. Por ello el precio que están dispuestos a pagar por una confitura de 280g. oscila entre un rango de 2.00€ hasta 3.50€.

Pregunta 7: ¿Cómo se piensa hacer llegar nuestro producto al cliente?

Respuesta 7: El número de compradores de confituras y mermeladas va aumentando cada año, en una amplia mayoría eligen los supermercados y autoservicios, estos establecimientos canalizaron el 51,8% del total del valor de las ventas, por los discounts (22,9%), seguidos por los hipermercados (18%) y el canal especialista (2,6%); por ello, nuestro producto se hará llegar al consumidor a través de las bodegas, ferias y supermercados.

3.3.3.3 Elaboración de objetivos del estudio de mercado

- Determinar el comportamiento del consumidor español en cuanto al poder adquisitivo.
- Determinar las tendencias de consumo actuales en cuanto a productos berries y orgánicos en el mercado de Madrid – España.
- Determinar nuestros clientes potenciales y sus características que pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C.
- Identificar nuestra competencia directa en el mercado de Madrid – España en cuanto a venta de confituras de frambuesa.
- Determinar si nuestro producto genera atención y cumple con los atributos de nuestros clientes.
- Determinar antes de la etapa de producción y comercialización los precios que conviene asignar a nuestros productos.
- Determinar previamente los métodos de promoción y marketing para nuestros clientes.

3.3.3.4. Metodología de la investigación de mercados

Se estructura objetivos de acuerdo al mercado de Madrid-España, sobre las confituras.

Definición y formulación del objeto de estudio

Estudiar el mercado de los consumidores de confituras que están interesados en comprar productos orgánicos beneficiosos para la salud en Madrid - España 2020.

Definición del objetivo general de la investigación

Objetivo General:

Determinar si en la actualidad existen condiciones favorables en el mercado de Madrid para el lanzamiento de una confitura de frambuesa en el año 2020.

Objetivos específicos:

- Identificar los competidores directos de confitura de frambuesa en Madrid - España.
- Identificar el precio promedio de confitura de frambuesa en Madrid - España.
- Definir los métodos de promoción y Marketing para los clientes en Madrid - España.
- Identificar si las características del producto cumplen con las necesidades de los consumidores.
- Conocer los cambios porcentuales de compras de confitura para el año 2020

3.3.3.5. Elaboración de preguntas

Se estructura diversas preguntas para estudiar el mercado de Madrid-España de acuerdo a cada objetivo específico como: Identificar los competidores directos de confitura de frambuesa en Madrid – España; identificar el precio promedio de confitura de frambuesa en Madrid – España; definir los métodos de promoción y Marketing para los clientes en Madrid – España; identificar si las características del producto cumplen con las necesidades de los consumidores; conocer los cambios porcentuales de compras de confitura para el año 2020.

Tabla 17.

Estructura de preguntas para el estudio de mercado

Identificar los competidores directos de confitura de frambuesa en Madrid - España.	<p>P1: ¿Conoce empresas peruanas de confituras de frambuesa?</p> <hr/> <p>P2: ¿A qué empresa compra con frecuencia una confitura de frambuesa?</p>
Identificar el precio promedio de confitura de frambuesa en Madrid - España.	<p>P1: ¿Cuánto paga por una confitura de frambuesa?</p> <hr/> <p>P2: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una nueva confitura de frambuesa?</p> <hr/> <p>P3: ¿Considera accesible el precio de las confituras de frambuesa?</p>
Definir los métodos de promoción y Marketing para los clientes en Madrid – España	<p>P1: ¿Conoce la información necesaria al momento de adquirir una confitura de frambuesa?</p> <hr/> <p>P2: ¿Considera que las ofertas de confituras atraen su atención al momento de compra?</p> <hr/> <p>P3: ¿A través de qué medio informativo le gustaría conocer las promociones del producto?</p>
Identificar si las características del producto cumplen con las necesidades de los consumidores.	<p>P1: ¿Está dispuesto a comprar una confitura de frambuesa?</p> <hr/> <p>P2: ¿Le gustaría consumir una confitura de frambuesa rica en vitamina C y antioxidantes?</p> <hr/> <p>P3: ¿Cree que la confitura de frambuesa le brindará beneficios para su salud?</p>
Conocer los cambios porcentuales de compras de confitura para el año 2020.	<p>P1: ¿Con qué frecuencia realiza compras de confituras o productos similares?</p> <hr/> <p>P2: ¿Considera comprar una confitura por necesidad o hábito?</p> <hr/> <p>P3: ¿Qué prefiere comprar confituras o productos sustitutos?</p>

3.3.3.6. Cronograma de actividades.

Actividades/semanas	MAYO				JUNIO		
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3
Definir el problema							
Definir los objetivos							
Realizar prueba piloto							
Realizar trabajo de campo							
tabular datos							
procesar datos							
elaborar tablas y gráficos							
analizar la información							
elaborar conclusiones							
preparación de informe							
presentación final							

Figura 9. Cronograma de actividades

3.3.3.7. Análisis de la información y hallazgos

Tabla 18.

¿Conoce empresas peruanas de confituras de frambuesa?

¿Conoce empresas peruanas de confituras de frambuesa?			
Competidores Peruanos	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia Relativa (fr)	Frecuencia Porcentual (p)
SI	0	0.00	0%
NO	73	1.00	100%
TOTAL	73	1	100%

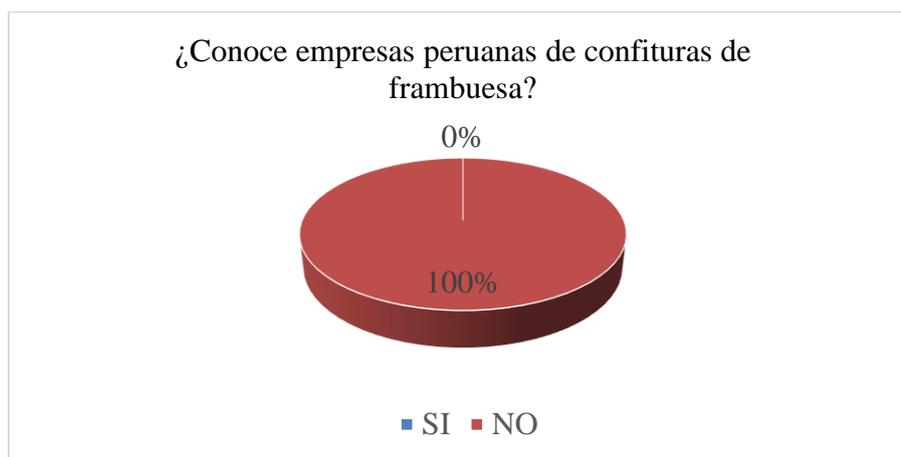


Figura 10. ¿Conoce empresas peruanas de confituras de frambuesa?

Con la información obtenida sobre empresas peruanas que vendan confituras en mercado de Madrid - España, podemos concluir que al 100% no conoce el consumidor sobre alguna empresa peruana dedicada al rubro de confituras.

Tabla 19.

¿A qué empresa compra con frecuencia una confitura de frambuesa?

¿A qué empresa compra con frecuencia una confitura de frambuesa?

	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia Relativa (fr)	Frecuencia Porcentual (p)
Hero España	33	0.45	45%
Confituras Siboney S. A	25	0.34	34%
Confituras Tradicionales S.L.	15	0.21	21%
TOTAL	73	1	100%

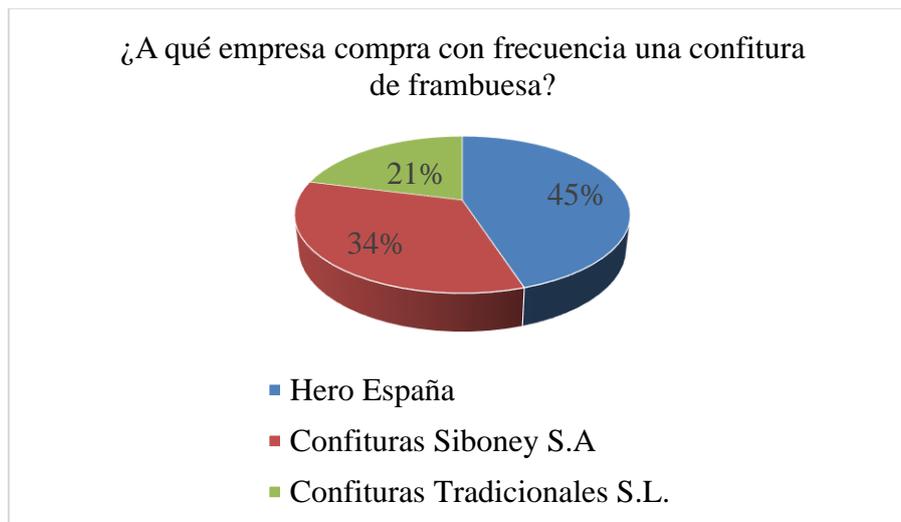


Figura 11. ¿A qué empresa compra con frecuencia una confitura de frambuesa?

Con la información obtenida se concluye que los consumidores adquieren con mayor frecuencia confituras de frambuesa de la empresa Hero España un 45%, Confituras Siboney S.A un 34%, Confituras Tradicionales S.L un 21%, por ser los más conocidos y con los mejores productos.

Tabla 20.

¿Cuánto paga por una confitura de frambuesa?

¿Cuánto paga por una confitura de frambuesa?			
Precio	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
mercado	(fi)	(fr)	(p)
1.50 € - 2.00 €	43	0.59	59%
2.00 € - 3.00 €	25	0.34	34%
3.00 € - 5.00 €	5	0.07	7%
TOTAL	73	1	100%

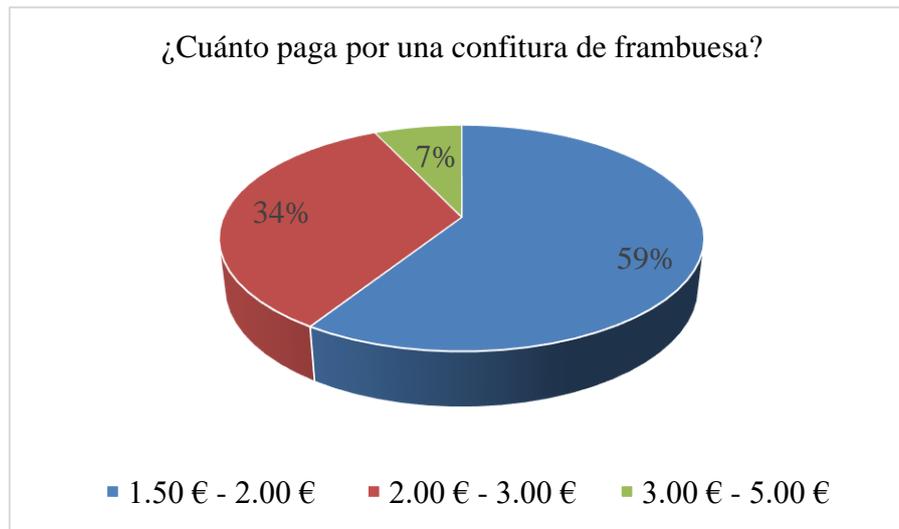


Figura 12. ¿Cuánto paga por una confitura de frambuesa?

Con la información obtenida se concluye que los consumidores en el mercado de Madrid – España, el 7% pagan entre 3.00 a 5.00 euros, el 34% pagan entre 2.00 a 3.00 euros, y el 59% pagan entre 1.50 a 2.00 euros por las confituras de frambuesa de 280 g.

Tabla 21.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una nueva confitura de frambuesa?

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una nueva confitura de frambuesa?			
Precio	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia Relativa (fr)	Frecuencia Porcentual (p)
1.50 €	55	0.75	75%
2.00 €	16	0.22	22%
3.00 €	2	0.03	3%
TOTAL	73	1	100%

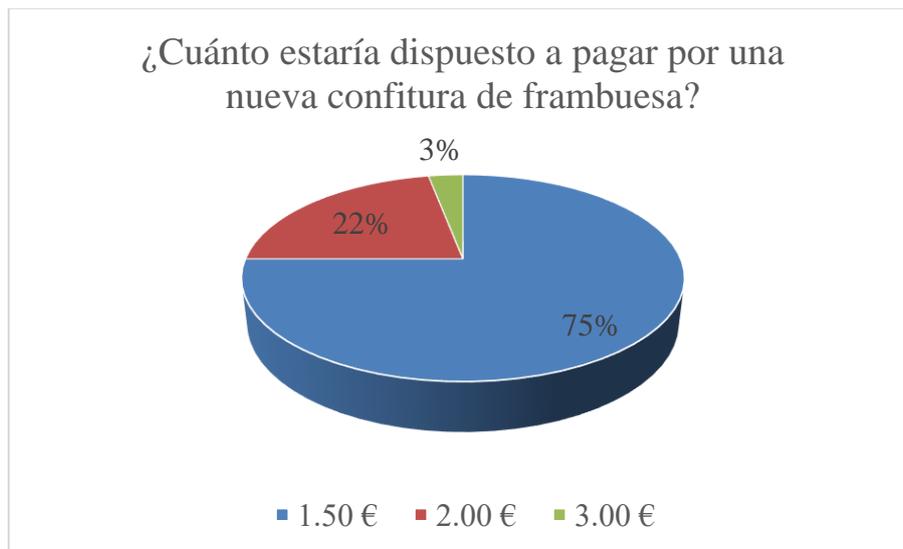


Figura 13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una nueva confitura de frambuesa?

Con la información obtenida y con los beneficios que brinda el producto, se concluye que los españoles estarían dispuestos a pagar, 3.00 euros que hace el 3% de consumidores, 2.00 euros el 22% de consumidores, y 1.50 euros el 75% de consumidores por la confitura de 280g.

Tabla 22.

¿Considera accesible el precio de las confituras de frambuesa?

¿Considera accesible el precio de las confituras de frambuesa?			
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
	(fi)	(fr)	(p)
SI	44	0.60	60%
NO	29	0.40	40%
TOTAL	73	1	100%

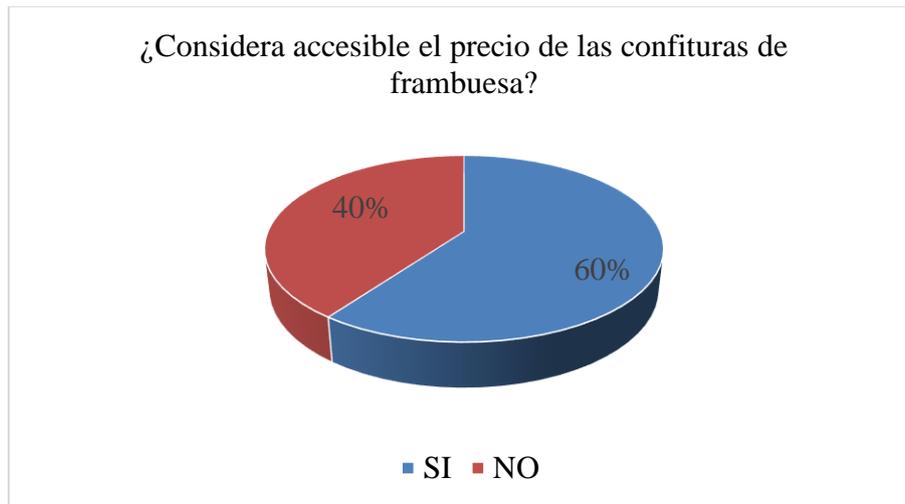


Figura 14. ¿Considera accesible el precio de las confituras de frambuesa?

Con la información obtenida, se concluye que el consumidor en un 60% considera accesible el precio y el 40% no está de acuerdo porque no cumple sus expectativas sobre el beneficio que puedan obtener.

Tabla 23.

¿Conoce la información necesaria al momento de adquirir una confitura de frambuesa?

¿Conoce la información necesaria al momento de adquirir una confitura de frambuesa?			
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
	(fi)	(fr)	(p)
SI	42	0.58	58%
NO	31	0.43	43%
TOTAL	73	1	100%

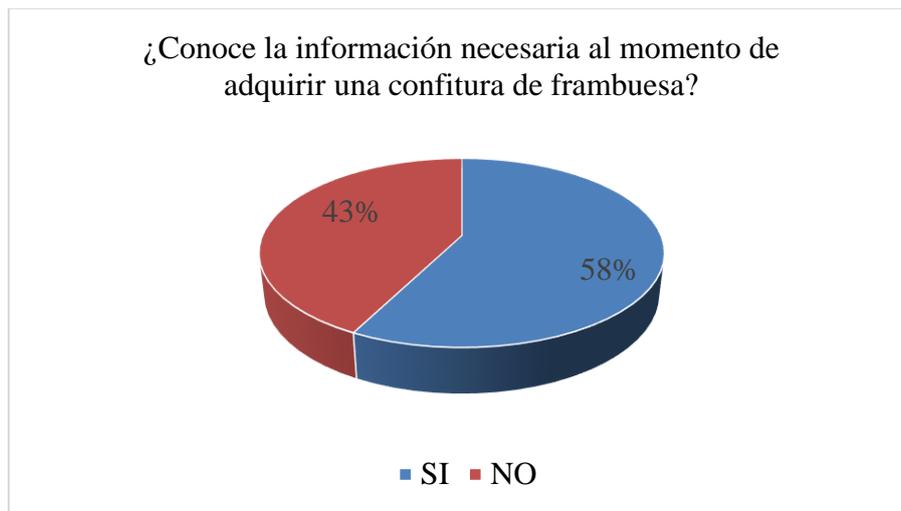


Figura 15. ¿Conoce la información necesaria al momento de adquirir una confitura de frambuesa?

Con la información obtenida, se concluye que en un 58% los productos en los supermercados y tiendas minoristas se brinda la información necesaria y el consumidor la conoce, mientras que el 43% desconoce por lo que hay productos sustitutos sin la información necesaria al momento de ser adquirido.

Tabla 24.

¿Considera que las ofertas de confituras atraen su atención al momento de compra?

¿Considera que las ofertas de confituras atraen su atención al momento de compra?			
Ofertas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
	(fi)	(fr)	(p)
SI	65	0.89	89%
NO	8	0.11	11%
TOTAL	73	1	100%

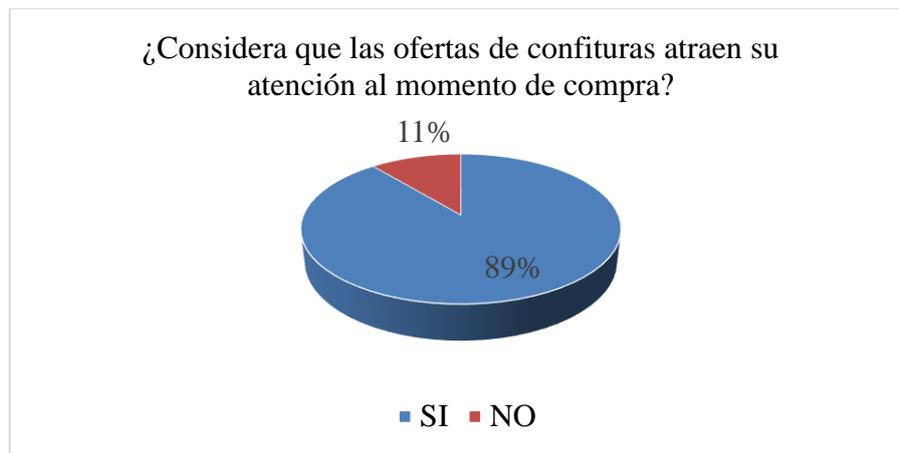


Figura 16. ¿Considera que las ofertas de confituras atraen su atención al momento de compra?

Con la información obtenida se puede concluir que en un 89% las ofertas y promociones atraen al consumidor por sus precios bajos, regalos, vales, etc. Y el 11% no atrae su atención por el hecho que no disponen de tiempo para buscar el producto en oferta o por que no necesita el producto.

Tabla 25.

¿A través de qué medio informativo le gustaría conocer las promociones del producto?

¿A través de qué medio informativo le gustaría conocer las promociones del producto?			
Promociones	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia Relativa (fr)	Frecuencia Porcentual (p)
Redes sociales	40	0.55	55%
tv	18	0.25	25%
Radio	13	0.18	18%
Afiches	2	0.03	3%
TOTAL	73	1	100%

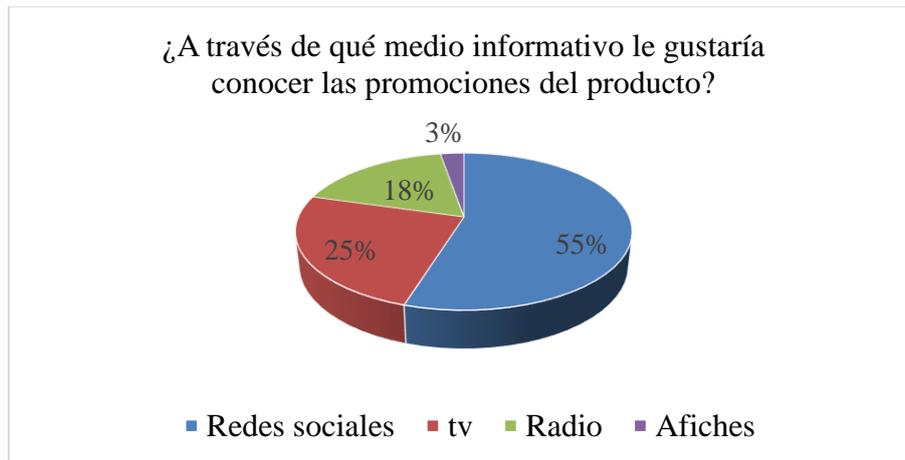


Figura 17. ¿A través de qué medio informativo le gustaría conocer las promociones del producto?

Con la información obtenida se concluye que en un 55% de los clientes prefieren estar informados por las redes sociales de las promociones, el 25% prefiere la tv, el 18% por radio, y el 3% por afiches.

Tabla 26.

¿Está dispuesto a comprar una confitura de frambuesa?

¿Está dispuesto a comprar una confitura de frambuesa?			
Comprar	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia Relativa (fr)	Frecuencia Porcentual (p)
SI	65	0.89	89%
NO	8	0.11	11%
TOTAL	73	1	100%



Figura 18. ¿Está dispuesto a comprar una confitura de frambuesa?

Con la información obtenida podemos concluir que el 89% de los consumidores de Madrid - España están dispuestos a realizar compras más racionales, comportamiento austero y exigente de productos nuevos a base de confituras que incluya en su consumo de manera saludable. Y el 11% no estaría dispuesto a realizar la compra porque aún necesita estar más informado sobre los beneficios que obtendría al consumir este producto.

Tabla 27.

¿Le gustaría consumir una confitura de frambuesa rica en vitamina C y antioxidantes?

¿Le gustaría consumir una confitura de frambuesa rica en vitamina C y antioxidantes?			
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
	(fi)	(fr)	(p)
SI	68	0.93	93%
NO	5	0.07	7%
TOTAL	73	1	100%

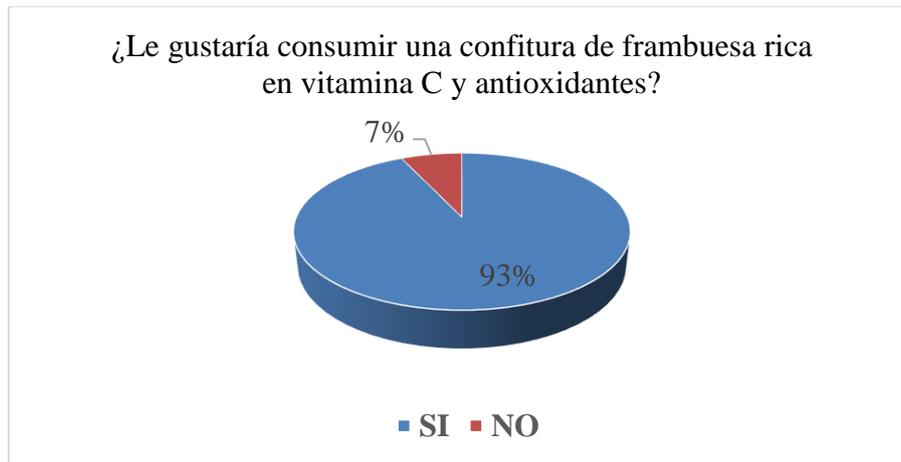


Figura 19. ¿Le gustaría consumir una confitura de frambuesa rica en vitamina C y antioxidantes?

Con la información obtenida podemos concluir que, el 93% de los consumidores de Madrid - España con estilos de vida por el cambio en las preferencias por los productos relacionados a cuidar la salud contribuyen a la proliferación de nuevas demandas por alimentos como las confituras. Y el 7% aún tiene duda si las confituras realmente cumplan esos factores y pueda cambiar su perspectiva.

Tabla 28.

¿Cree que la confitura de frambuesa le brindará beneficios para su salud?

¿Cree que la confitura de frambuesa le brindará beneficios para su salud?			
Beneficia la salud	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia Relativa (fr)	Frecuencia Porcentual (p)
SI	60	0.82	82%
NO	13	0.18	18%
TOTAL	73	1	100%

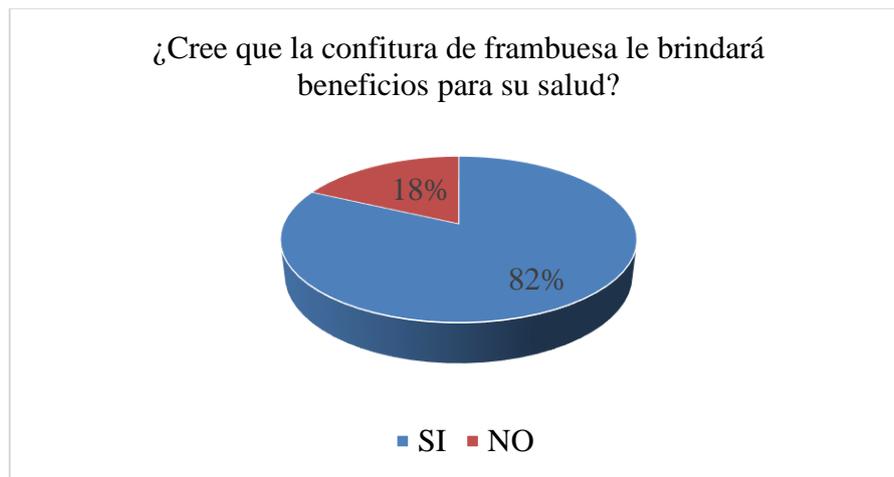


Figura 20. ¿Cree que la confitura de frambuesa le brindará beneficios para su salud?

Con la información obtenida se llega a la conclusión que en un 82% el consumidor de Madrid – España se preocupa cada vez más por su salud y por mejorar el aspecto de la nutrición y cree que el producto que se ofrece rico en vitamina C y antioxidantes beneficiara su salud, y el 18% aún pierde la confianza por los beneficios que le pueden brindar, pero espera degustar en un momento para cambiar su perspectiva.

Tabla 29.

¿Con qué frecuencia realiza compras de confituras o productos similares?

¿Con qué frecuencia realiza compras de confituras o productos similares?			
	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia Relativa (fr)	Frecuencia Porcentual (p)
Semana	59	0.81	81%
Quincena	12	0.16	16%
Mes	2	0.03	3%
TOTAL	73	1.00	100%

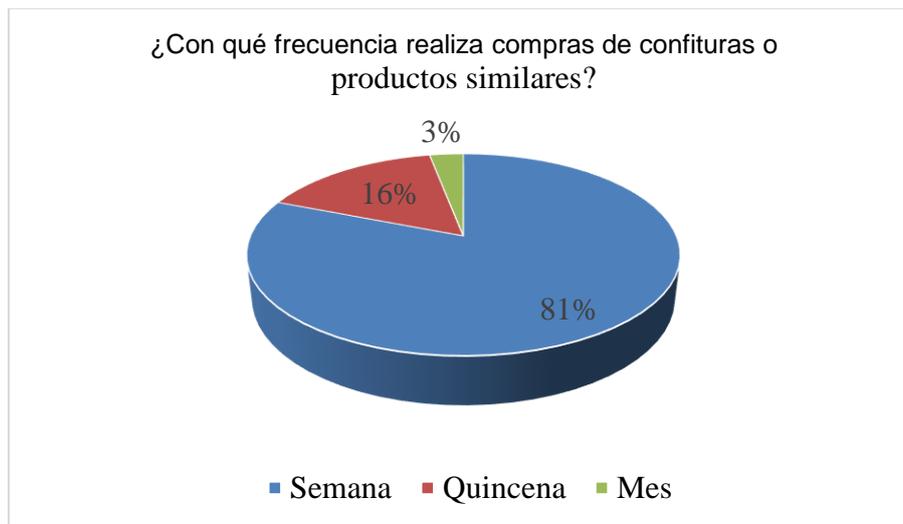


Figura 21. ¿Con qué frecuencia realiza compras de confituras o productos similares?

Con la información obtenida se puede concluir que la frecuencia de compra de confituras el 81% lo realizan semanal, el 16% quincenal, y el 3% al mes, pero cada vez están estimando su compra en productos que no afecte la salud y rico en vitaminas.

Tabla 30.

¿Considera comprar una confitura por necesidad o hábito?

¿Considera comprar una confitura por necesidad o hábito?			
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
	(fi)	(fr)	(p)
Necesidad	70	0.96	96%
Hábito	3	0.04	4%
TOTAL	73	1	100%

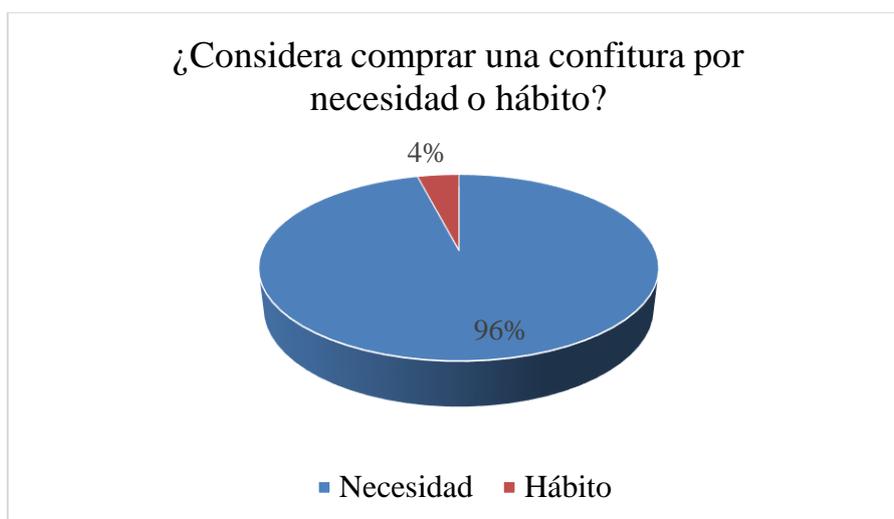


Figura 22. ¿Considera comprar una confitura por necesidad o hábito?

Con la información obtenida se puede concluir que en un 96% los consumidores tienen necesidad de compra y opta por una variedad de intereses en comprar confituras, orgánicas y de calidad. Y el 4% compra por hábito cada vez que se dirige a los supermercados.

Tabla 31.

¿Qué prefiere comprar confituras o productos sustitutos?

¿Qué prefiere comprar confituras o productos sustitutos?			
Preferencia	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia Relativa (fr)	Frecuencia Porcentual (p)
Confituras	25	0.34	34%
Mermeladas	24	0.33	33%
Mantequillas	24	0.33	33%
TOTAL	73	1	100%

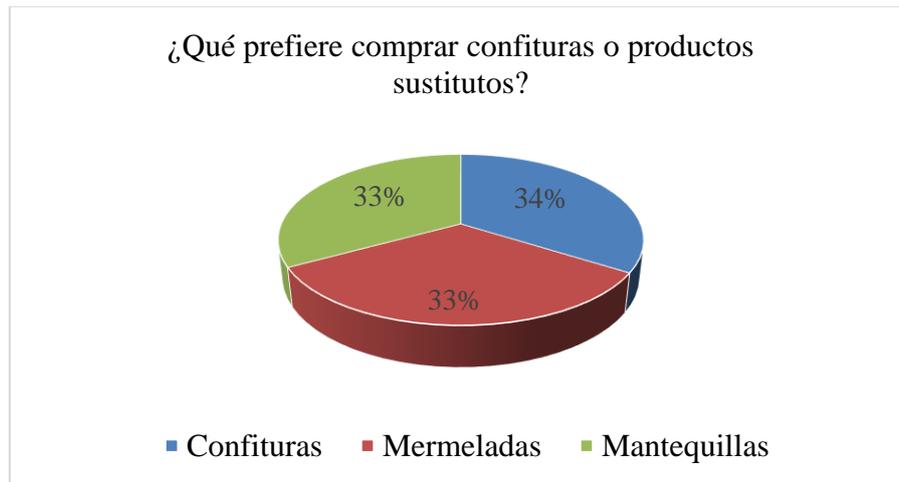


Figura 23. ¿Qué prefiere comprar confituras o productos sustitutos?

Con la información obtenida se puede llegar a la conclusión que el 34% de los consumidores prefieren comprar confituras, el 33% mermeladas y el otro 33% mantequillas, consideran comprar estos productos por su sabor delicioso y por sus variedades.

3.3.4. Planeamiento estratégico

3.3.4.1. Visión

Ser reconocida al 2024, como una de las mejores empresas del sector- agro utilizando la herramienta informática en el proceso productivo y comercial; con el fin de producir alimentos con los más altos estándares de calidad, creciendo e innovando en armonía con el mercado y el medio ambiente.

3.3.4.2. Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindando la mejor relación de precio- valor en nuestros productos, produciendo alimentos con los más altos estándares de calidad garantizando el cumplimiento a las buenas prácticas Agrícolas.

3.3.4.3. Objetivos de Misión

Tabla 32.

Objetivos de Misión

Periodo	Objetivos
Corto Plazo	Elaborar productos nuevos y de calidad a precios competitivos, estableciendo en el mercado madrileño alternativas de consumo saludable. Lograr un incremento de 30% en ventas.
Mediano Plazo	Introducir nuevos productos que lo diferencie de la competencia y estar en constante innovación ofreciendo un producto de buena calidad para los clientes. Lograr un incremento de 35% en las ventas y un ahorro del 10%
Largo Plazo	Ser reconocidos como empresa a nivel local, nacional e internacional y abrir sucursales en las principales ciudades del mundo.

3.3.4.4. Diferenciación

La estrategia de diferenciación consiste en ofertar en el mercado un producto o servicio similar al de otra empresa pero que tiene ciertas características que hacen que el cliente lo perciba como único y, por ello, esté dispuesto a pagar un precio superior.

Tabla 33.

Diferenciación

Factor	Descripción
Diferenciación de costos	Mantener los costos altamente competitivos para enfrentar las exigencias del mercado.

3.3.4.5. Estrategias Genéricas

Tabla 34.

Ventaja estratégica

Ventaja Estratégica		
Característica del sector	Exclusividad percibida por el cliente.	Posición de costo bajo
Objetivo estratégico	Masivo	Nuestro producto tendrá precios accesibles al cliente; es natural, nutritivo, con un sabor agradable, único y exclusivo para los consumidores.
	Segmento en particular	Enfoque: Se atendería al nivel socioeconómico A, B y C dándoles una exclusividad en su atención.
		Liderazgo en costos: Se ofrecerá nuestro producto en todo los lugares estratégicos, tratando de captar la mayoría de clientes en el mercado madrileño para así poder brindarles ofertas de precios por el nivel de consumo.

3.3.4.6. Matriz de posicionamiento

Tabla 35.

Matriz ANSOFF

Mercado	Productos actuales	Productos nuevos
Mercado Actual	Penetración de mercado: Se desea implementar un programa de fidelización de clientes, implementar promociones y ofertas.	Desarrollo del producto: Introducir nuevos productos como frambuesa deshidratada, jarabe de frambuesa, y mermelada de frambuesa.
Mercado nuevo	Desarrollo del mercado: Se desea vender nuestro producto “Confitura de Frambuesa” al mercado Madrid- España.	Diversificación: Se planifica vender nuestro producto de acuerdo a las tendencias del mercado. “Confitura de Frambuesa”

3.3.4.7. Valores empresariales

Tabla 36.

Valores

EMPRESA	VALORES
“Frambuesas Andinas S.A.C”	Trabajo en equipo
	Compromiso
	Responsabilidad social y ambiental
	creatividad
	Ética
	Cordialidad

Trabajo en Equipo: Apoyaremos la labor en conjunto, desarrollando nuestras tareas confiando en la labor de los demás miembros del grupo porque el aporte de todos los que intervienen en las diferentes actividades de la empresa, nos permita el logro de los objetivos organizacionales.

Responsabilidad social y Ambiental: Aplicaremos, siempre que sea posible, las más modernas tecnologías existentes en el mercado para la elaboración de nuestro producto y promover el uso de tecnologías adecuadas.

Creatividad: Búsqueda permanente de mejores productos para nuestros clientes, así como mejores oportunidades de crecimiento para nuestra empresa.

Ética: Respetar normas, políticas y códigos de ética en la empresa de forma correcta y honesta.

Cordialidad: Establecer relaciones cordiales, respetuosas con el equipo de trabajo, con nuestros clientes y proveedores.

3.3.5. Estructura de la empresa

3.3.5.1. Diseño de la estructura organizacional de la empresa

El objetivo del proceso de diseño de la estructura organizacional es lograr niveles de productividad competitivos, por medio de la distribución de trabajo, la creación de mecanismos de coordinación, la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y la interrelación de trabajadores.

Las partes que se considera en la organización son las siguientes: Ápice estratégico; línea media; núcleo de operaciones; tecno estructura; staff de apoyo.

Tabla 37.

Conformación de partes de la organización

PARTES DE LA ORGANIZACION	CONFORMADO POR:
Ápice estratégico	Gerente General
Línea media	operaciones y finanzas
Núcleo de operaciones	Ing. industrial, operarios, asistentes
Tecnoestructura	Contadores y Analistas
Staff de apoyo	Personal de limpieza y seguridad

3.3.5.2. Factores que afectan la estructura de la organización

El grado de cada uno de los factores dentro de un rango entre el número 1 y el 4; estos serán los extremos y representan los grados bajo y alto, respectivamente, brindando la posibilidad de elegir el grado en que se considera que estos factores puedan afectar a la empresa.

Tabla 38.

Efectos de los factores coyunturales en la estructura

FACTOR	GRADO (1 a 4)	ESTRUCTURA (resultante)
FACTORES INTERNOS		
Tamaño	2	Estructura no muy compleja
Antigüedad	2	Procesos en la formalización
FACTORES EXTERNOS		
Dinamismo	3	Estructura relativamente orgánica
Complejidad	1	Estructura centralizada
Diversificación	4	Diversificación básica en el mercado
Hostilidad	2	Estructura relativamente centralizada

3.3.5.3. Organigrama

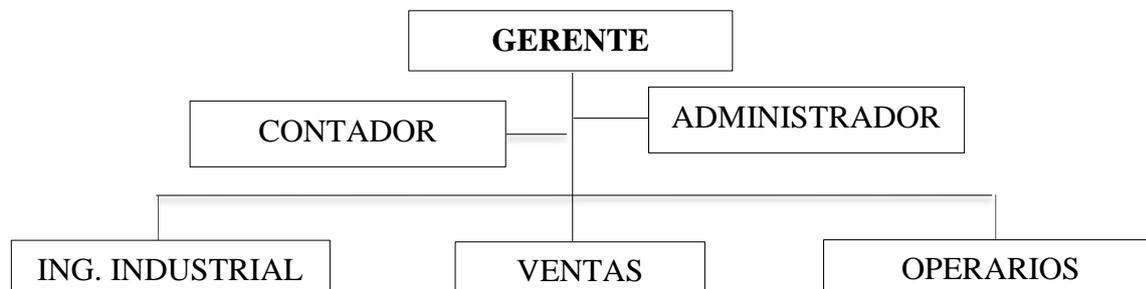


Figura 24. Modelo de la organización

3.3.6. Plan de marketing

3.3.6.1. Precio

El precio de venta del producto es la clave para introducirnos al mercado español, además de determinar el volumen de las ganancias de la empresa. Para saber cómo determinar el precio para nuestro producto, existe una forma de calcular el precio de venta, para esto es necesario

conocer el costo del producto y establecer un margen de ganancia también conocido como rentabilidad. A continuación, se presenta y describe la fórmula con la cual se facilitará la obtención del precio de venta de nuestro producto.

$$P=C*(100/100-R)$$

P = Precio de venta que se quiere calcular.

C = Costo del producto.

R = Rentabilidad o margen de ganancia.

Tabla 39.

Precio de Venta

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Variable Unitario	4	4	4	4	4
Costo Fijo Unitario	1	1	1	1	1
Costo Total Unitario	5	5	5	5	5
Porcentaje de Utilidad	67%	67%	67%	67%	67%
Utilidad en soles	3,21	3,17	3,14	3,11	3,08
Precio de venta en soles	8,00	7,91	7,82	7,74	7,67
Margen de Contribución	4,32	4,23	4,15	4,07	3,99

El costo variable unitario ha sido calculado del total de nuestros gastos de venta de cada año sumado nuestro gasto de exportación, y esto es dividido entre la cantidad de ventas de confituras de cada año respectivamente.

Además, nuestro costo fijo unitario es obtenido de nuestro total de gastos de ventas sumado los gastos administrativos, y el total de estos dividido entre nuestra proyección de ventas de confitura, todo esto es tomado por cada año respectivamente.

El precio de venta será de 8.00 soles el cual es equivalente a 2.2 euros, con una tasa promedio de cambio del 3.60 soles por cada euro, según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Nuestro margen de contribución es obtenido de nuestro precio de venta menos nuestros costos variables unitarios por cada año respectivamente.

3.3.6.2. Plaza

Nuestra estrategia a utilizar será en abarcar nuestro producto “confitura de Frambuesa” en diferentes puntos estratégicos de venta como supermercados e hipermercados más importantes de la ciudad de Madrid- España, en donde los clientes puedan consumirlo de una manera más rápida por ser un producto sumamente agradable y natural para los madrileños. Estos establecimientos nos ayudarán a complementar los canales para lo cual nuestro producto estará exhibido por 24 horas; lo que nos permite a nosotros que los clientes puedan comprarlo y adquirirlo de una forma eficaz.

3.3.6.3. Principales Canales de Comercialización

Hipermercados: los Hipermercados más visitados y por ende los principales para hacer conocido nuestro producto en el español son Carrefour, Supermercado Sabeco S.A, el Corte Inglés, Mi Alcampo.

Supermercados: los supermercados más importantes para posicionar y poner a la venta nuestro producto de confitura es Mercadona, Coviran, Ahorra Mas, Supermercado champion S.A.

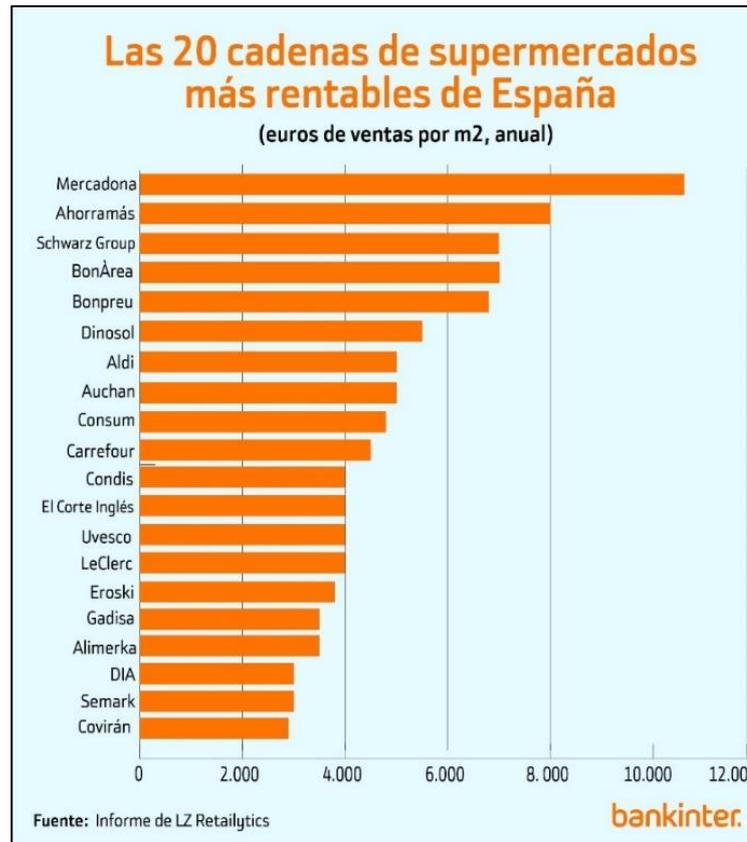


Figura 25. Cadenas de supermercados- España 2018

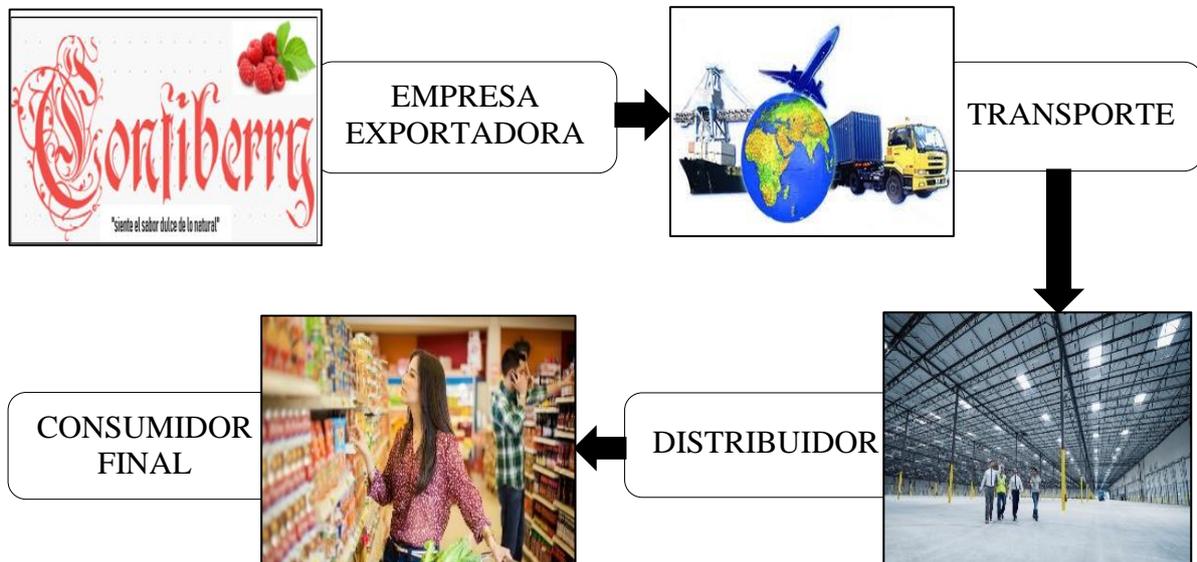


Figura 26. Canal de comercialización

3.3.6.4. Promoción

Página Web: hoy en día contar con una Página Web es importante en un negocio, debido a que esto implica tener una mejor relación con nuestros consumidores. Es por ello que, de esta manera generaremos más clientes ya que ellos visualizan principalmente la información de la empresa, las diferentes novedades como: Promociones, descuentos, precios, las diferentes presentaciones del producto y sus ventajas y desventajas que tiene para poder ofrecer al mercado español.

Redes sociales: si bien es cierto, estar presente en las redes sociales es imprescindible, debido a que dicha plataforma es el mejor lugar para poder interactuar con nuestros clientes. Para ello, se tendrá un mayor compromiso en mostrar contenidos muy interesantes con la intención de atraer más clientes. Este sistema nos va a permitir conocerlos un poco más a nuestros clientes; sobre sus intereses, gustos y preferencias de nuestro producto. Por otro lado, dicha red social nos permitirá conocer los diferentes puntos de vista que tienen acerca de nuestro producto y nuestra empresa; con el fin de que podamos mejorar en calidad y se genere un crecimiento en los productos a ofrecer al mercado.

3.3.6.5. Ferias Internacionales

Las ferias son eventos económicos, sociales o culturales, las cuales pueden estar de manera temporal ya sea con sedes específicas o de forma ambulatoria, pero tienen un propósito en común. Estas ferias tienen una especial relevancia en los mercados comerciales, porque se puede obtener contactos con el público objetivo, generar contacto con los clientes, hacer conocido una marca entre otras importantes conexiones. Las ferias internacionales son grandes eventos de exhibición donde es un encuentro de negocios con expositores y empresas de diferentes países.

Tabla 40.

Ferias internacionales

Ferias	Descripción	País	Características
	<p>Feria profesional e internacional dedicada a promover las industrias alimentaria y vinícola, ecológicas, entre los principales compradores de productos ecológicos de la Península Ibérica y el resto de Europa</p>	<p>Madrid-España</p>	<p>Organic Food Iberia se establece como el evento educativo, de negocios y networking definitivo del año, que tendrá lugar en IFEMA, Madrid durante los días 6 y 7 de junio de 2019.</p>
	<p>“Feria Internacional de Frutas y Hortalizas”</p>	<p>Madrid-España</p>	<p>Se celebrará en Madrid, del 16 al 18 de octubre, será también punto de encuentro del sector de frutas y hortalizas preparadas, con la organización de una jornada técnica sobre “tendencias e innovación en la comercialización de frutas y hortalizas preparadas en Estados Unidos y Europa”.</p>
	<p>Feria Internacional de alimentos, bebidas, maquinaria y equipos, insumos, envases y embalajes, servicios, restaurantes y gastronomía</p>	<p>Perú-Lima</p>	<p>Expoalimentaria se constituye como el punto de encuentro internacional de empresas exportadoras, y selectos compradores provenientes de los cinco continentes.</p>

3.3.6.6. Producto

La empresa producirá productos naturales para el inicio de sus operaciones, para lo cual empezará a producir “Confitura de Frambuesa” como producto estrella a vender. Por otra parte, también ofreceremos líneas de productos, así como: mermeladas de frambuesas, Jarabe de Frambuesa, licor de frambuesas, etc.

Marca comercial; la marca “CONFIBERRY” es el nombre creado particularmente para el producto y la fruta que vamos a utilizar para la elaboración de la línea de productos a realizar posteriormente, Confi primeras letras de nuestro producto bandera y Berry que son aquellos frutos comestibles muy agradables y generalmente de tamaño pequeño, exquisito o pulposo, blando, jugoso en la cual la frambuesa pertenece a esta familia.

El slogan publicitario es "siente el sabor dulce de lo natural" hace referencia a productos que tienen un sabor dulce y agradable al paladar y lo natural a la frescura que tiene nuestro producto y que no tendrá ningún conservante o aditivo para los consumidores.

El isotipo será representado por un dibujo de frambuesas rojas con hojas verdes y letras rojas que caracteriza e identifica al producto que realizaremos.



Figura 27. Marca comercial

3.3.6.7. Presentación



Figura 28. Presentación del producto

3.3.6.8. Partida Arancelaria

(Prompex, 2017) la partida arancelaria es un código numérico que clasifica las mercancías. La mala clasificación de una partida arancelaria implica una penalidad (multa o cargo) por SUNAT. Una correcta clasificación arancelaria de una mercancía es muy importante por cuanto permite identificar los valores arancelarios que se aplican a una importación, acuerdos preferenciales, las distinciones de aranceles consignadas en los tratados de libre comercio y los mecanismos de restricción de aranceles consignadas en los tratados de libre comercio y los mecanismos de restricción, o permiso d importación que tendría que cumplir la mercancía; derechos del consumidor y normas de etiquetado. Internacionalmente las partidas están armonizadas a 6 dígitos, “Sistema armonizado de clasificación de mercancías.”

Tabla 41.

Clasificación Arancelaria

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
0811	Frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante.
081120	Frambuesas, zarzamoras, moras, moras-frambuesa y grosellas.

3.3.6.9. Envase

Un envase es un producto fabricado con materiales de cualquier naturaleza; se utiliza para contener, proteger, manipular, distribuir y presentar mercancías, desde materias primas hasta artículos acabados, en cualquier fase de la cadena de fabricación, distribución y consumo; permitiendo que este llegue en óptimas condiciones al consumidor final.

Envase Primario: Un envase primario es aquel que está directamente en contacto con el producto. Contiene el producto, y además lo protege.

Tabla 42.

Ficha técnica de envase primario

Producto	Envase (Frasco de vidrio)
Descripción	<p>Un envase de vidrio es un recipiente, generalmente estrecho, que se utiliza para la conservación y el almacenamiento del contenido del producto.</p> <p>Dicho frasco de vidrio contendrá una tapa a rosca de lata para el cerrar el producto, con el fin de que se mantenga herméticamente.</p> <p>El envase de vidrio llevará pegada una o dos etiquetas de papel las cuales especifican e identifican el producto y su marca como así también las respectivas informaciones nutricionales.</p>
Dimensiones	(9,00 cm de altura); (7,13 cm de Ancho)
Imagen de prototipo (referencial)	

Envase Secundario: Debe contener y proteger al producto durante el transporte y la distribución física desde los almacenes de fabricación hasta el consumidor final, además debe contener la información para el correcto transporte y distribución del contenido.

Tabla 43.

Ficha técnica de envase secundario

Producto	Cajas de cartón
Descripción	Está formado por la unión de tres papeles, los cuales se denominan: el externo tapa o cara, el intermedio onda y el interno contratapa o contracara, este tipo de corrugado con una sola onda, es utilizado en todo tipo de envases.
Dimensiones	40 cm de ancho x 60cm de largo x 60cm de alto
Imagen de prototipo (referencial)	

Embalaje de Exportación

Tabla 44.

Información técnica de pallets

INFORMACIÓN SOBRE EL ARTÍCULO	
Descripción	Europallet de exportación
Material	Madera de Pino
Dimensiones	120 cm de largo x 80 cm de ancho
Capacidad nominal y de construcción	Estática o en movimiento soporta una carga de hasta 1500 kg.
Peso	25 kg.



Para realizar el envío a España, mensualmente se producirá 3000 unidades de confitura de las cuales 6u. contendrá una caja pequeña con dimensiones de 18cm de largo x 12cm de ancho siendo un peso neto de 1230gr., lo cual para enviar al exterior serán colocada 24

cajitas pequeñas en una caja grande de dimensiones 36cm de largo x 36 cm de ancho; es por ello, que enviaremos 21 cajas grandes colocadas en un europallet siendo un peso total de 608.40 kg.

Esquinero: Elemento de refuerzo diseñado para acopiarse en las esquinas de la carga o caja. Los esquineros brindan soporte para evitar que se dañen las puntas o aristas de los productos o artículos, incrementan la resistencia a la compresión de la carga, o las cajas. Los materiales más usados son el cartón o plástico.

Tabla 45.

Información técnica de Esquineros

INFORMACIÓN SOBRE EL ARTÍCULO	
Descripción	Los esquineros de cartón se utilizan para evitar que se produzcan daños en sus productos durante el transporte.
Material	Cartón Corrugado
Dimensiones	1 a 3m
Aletas	3.5 a 5 cm
Espesor	5 mm
Colores	Variados



Dry Van o contenedor seco: Son los contenedores estándar y los más utilizados del mercado. De construcción básica, metálicos, cerrados herméticamente y sin refrigeración o ventilación. El contenedor a utilizar es de 20' de tipo DRY VAN.

Tabla 46.

Información técnica de Contenedor

INFORMACIÓN SOBRE EL ARTÍCULO	
Descripción	Disponible para cualquier carga, gracias a su versatilidad
Tipo	DRY VAN 20'X 8' X 8'6'
Dimensiones Externas	LARGO: 6.06M ANCHO: 2.43M ALTO: 2.59M
Dimensiones Internas	LARGO: 5.89M ANCHO: 2.35M ALTO: 2.39M
Capacidad Cúbica	33 M3
Vacío	2.250KG
Peso Bruto Max	28.240KG



3.3.7. Plan de operaciones

3.3.7.1. Criterios de localización de planta

Es muy importante determinar la localización del negocio para la elaboración del producto, por lo que se necesita un almacén en un lugar amplio y accesible, que se logre el almacenamiento y mejor rendimiento para el desarrollo del producto, cumpliendo criterios para el almacenamiento como la materia prima, recursos humanos especializados y la infraestructura.

Tabla 47.

Criterios que determinan la capacidad de planta

Criterios		
Materia Prima	Recursos Humanos	Personal

3.3.7.2. Localización de la empresa

La empresa es ubicada en el Jr. Fraternidad #387, barrio San Antonio, provincia y departamento Cajamarca.



Figura 29. Localización geográfica de la planta, sacado de Google Maps, 2019

3.3.7.3. Plano de distribución

Se aprovechará todos los espacios posibles del almacén, todo el plano cuenta con 1320 m² para llevar a cabo las operaciones, todas debidamente implementadas de acuerdo a las áreas requeridas para llevar a cabo todo el proceso desde el inicio a fin, con espacios como: sus áreas de ingreso, antesala, laboratorio, almacenes para la materia prima, almacenes de envasado, cámaras de congelación, oficinas, y servicios para el personal colaborador especializado.

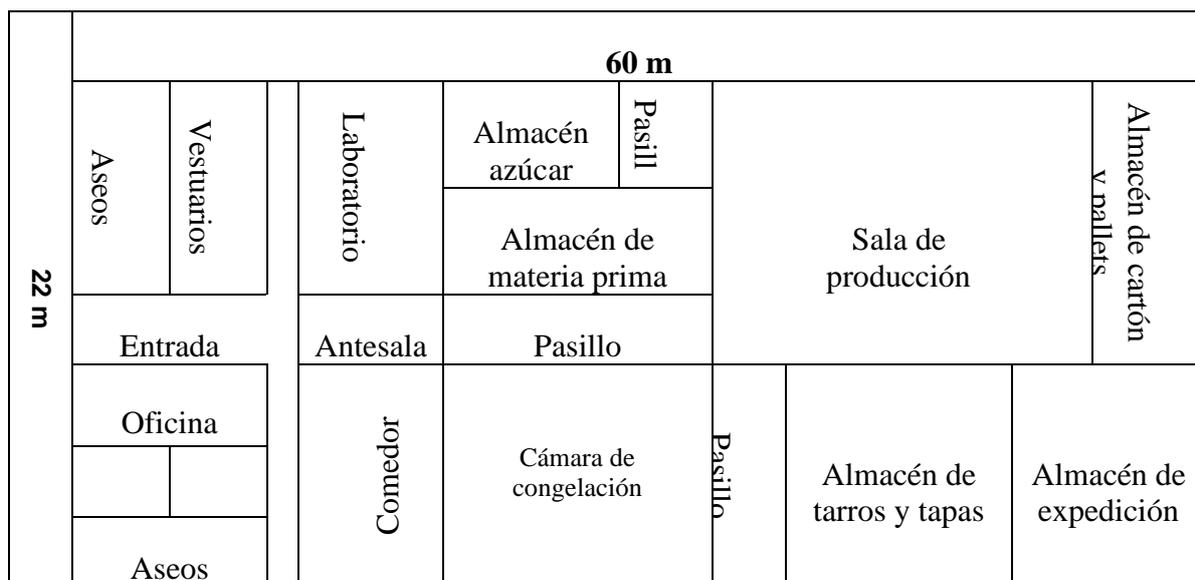


Figura 30. Plano de distribución

3.3.7.4. Flujograma de procesos

El flujograma del proceso productivo para la “confitura de frambuesa” será de la siguiente manera.

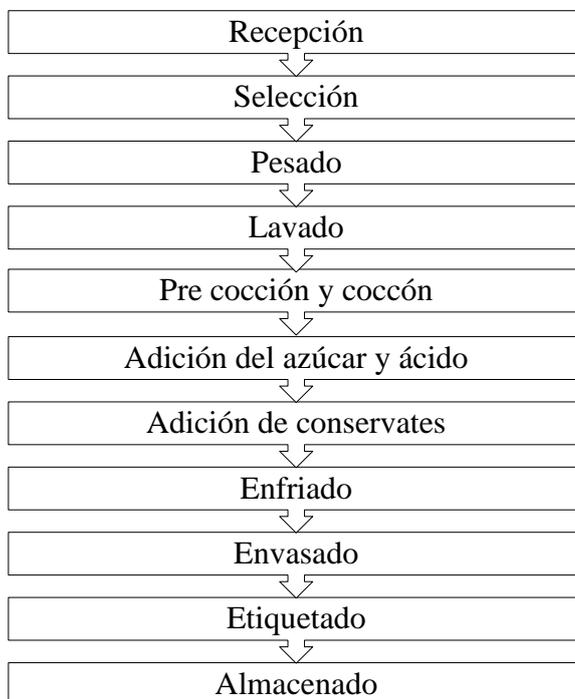


Figura 31. Flujograma del proceso productivo de la confitura de frambuesa

3.3.7.5. Descripción del proceso

El proceso empieza por la recepción de la materia prima, la cual es obtenida de los productores de frambuesa y es trasladado a nuestra planta. Luego la frambuesa pasa a ser seleccionada y pesada para obtener un buen producto en contextura y con cantidades exactas respectivamente, seguidamente es lavada, eliminando las impurezas y libre de polvo. Luego de tener la materia prima en buenas condiciones se procede a la cocción adicionando azúcar y limón, además del conservante para mantener exquisito al producto, seguidamente al momento que está en su punto se pasa al área de enfriado, luego es envasado, etiquetado y almacenado en su área correspondiente.

Maquinaria; los equipos o maquinarias para llevar a cabo el procesamiento del producto “confitura de frambuesa” serán instalado en la planta y ubicados según la secuencia lógica del proceso; el cual incluye desde la recepción de las materias primas y todos los ingredientes que se emplean para la elaboración del producto hasta el etiquetado y almacenado o acopio del producto terminado.

Los equipos empleados para la fabricación del producto serán lubricados para mantener los equipos operativos, y serán lubricados con insumos certificados y colocados con total cuidado para no contaminar el producto.

La maquinaria requerida según las actividades descritas en el proceso se requiere la siguiente maquinaria para la elaboración de confitura de frambuesa.

Tabla 48.

Maquinaria y equipos requeridos

Concepto	Descripción
Maquinaria y equipos a utilizar en el proceso de producción de la confitura de frambuesa	Cocina Industrial
	Ollas de acero inoxidable
	Paletas batidoras
	Cucharas de madera
	Juego de cuchillos
	Gavetas plásticas
	Balanza digital
	Gas industrial
	Mesa de trabajo acero inoxidable
	Cubetas de acero inoxidable
	Lavadora de frutas
	Empacadora y etiquetado
	Utensilios de limpieza
Envases de plástico	

3.3.7.6. Cálculo de la producción en tiempo

Se detalla a continuación las unidades diarias a producir. Las cuales son obtenidas de las actividades de recepción hasta almacenado, esta es calculada en segundos por cada unidad de confitura la cual luego se convierte a minutos, teniendo en cuenta las 8 horas de trabajo al día, obtenemos nuestra producción diaria de unidades de confitura.

Tabla 49

Cálculo de la producción de confitura de 200 g.

Actividades	Tiempo (s)	Tiempo total (s)	Tiempo min	Tiempo máx	Horas	Capacidad inicial	Producción diaria
Recepción	3						
Selección	8						
Pesado	2						
Lavado	4						
Pre cocción y cocción	90						
Adición del azúcar ácido	2	208	2	90	8	90%	125
Adición de receta secreta	2						
Enfriado	90						
Envasado	3						
Etiquetado	2						
Almacenado	2						

3.3.7.7. Proyección de la producción

Se detalla una proyección anual de la producción de confitura de frambuesa, de acuerdo a las unidades diarias antes descritas.

Tabla 50.

Proyección anual

Proyección de la producción	
Diaria	125 unidades
Semanal	750 unidades
Mensual	3000 unidades
Anual	36000 unidades

Tabla 51.

Proyección de la producción en cantidad

Proyección de producción en cantidad							
Proyección anual	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Tasa de crecimiento de la Confitura de frambuesa	5%	36000	37800	39690	41675	43759	43759

3.3.7.8. Razón social

Es el atributo legal que figura en el documento de constitución, permitiendo identificar a una persona jurídica y demostrar su constitución legal.

Tabla 52.

Razón social y marca comercial

Razón social	Frambuesas Andinas S.R.L.
Marca comercial	Confiberry

La razón social de nuestra empresa es la de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) debido a las facilidades y los beneficios que cuenta para la apertura de un nuevo negocio; en la cual, el capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e individuales que no pueden ser incorporados en títulos valores, no puede exceder de 20 socios y no corresponden personalmente por obligaciones sociales.

¿Cuáles son los pasos que debo seguir para iniciar mi negocio?

Como Persona Jurídica (Empresa)

- 1 Inscribir tu empresa en el Registro de Personas Jurídicas a cargo de la [SUNARP](#)
- 2 [Inscribir a tu empresa en el RUC](#) a cargo de la SUNAT
- 3 Obtener autorizaciones o registros adicionales
- 4
 - 1 Licencia de Funcionamiento en la MUNICIPALIDAD correspondiente
 - 2 [Permisos especiales](#), de corresponder
 - 3 Autorización de Planillas de trabajadores, en caso sea necesari
- 5 Obtener Comprobantes de Pago, que pueden ser físicos o electrónicos
- 6 Obtener y Legalizar Libros Contables, que pueden ser físicos o electrónicos

Figura 32. Pasos para iniciar un negocio, sacado de SUNAT

3.3.7.9. Régimen tributario

Régimen general (RG): En el régimen general se encuentran las personas jurídicas, desarrollando actividades que constituyen un negocio habitual como: las comerciales, industriales y mineras, etc. Por lo que la empresa Frambuesas Andinas S.R.L. estará acogida a este régimen tributario.

3.3.7.10. Ficha técnica del producto

Tabla 53.

Ficha técnica del producto

Producto	Confitura de frambuesa
Descripción	Ricas en Vitamina C y antioxidantes, con más sabor a fruta y menos calorías.
Presentación	200g
Composición	Frambuesa, agua, limón.
Características Organolépticas	La frambuesa posee un sabor agradable, fruta que satisface la necesidad alimenticia saludable.
Propiedades físico – químicas	Calorías, edulcorante, grasas, hidrato de carbono, potasio, azúcares, polialcoholes, proteínas y vitaminas.
Envase primario	Generalmente es un envase de vidrio estrecho, que se utiliza para la conservación y el almacenamiento del contenido del producto.
Envase secundario	Caja de cartón.
Dimensiones	40x60x60 cm. de largo, ancho y alto respectivamente.

3.3.8. Plan de Recursos Humanos

Se denomina Recursos Humanos, al trabajo que desempeña una persona encargada o departamento en concreto de Recursos Humanos junto a los directivos de la organización, la función o gestión que de: seleccionar, contratar, emplear y retener a los colaboradores de la empresa u organización.

3.3.8.1. Stakeholder

Tabla 54.

Stakeholder

Stakeholder	Acciones
Proveedores	Sensibilización acerca del cuidado del entorno natural y ecosistemas existentes en el desarrollo de las operaciones empresariales, así como el desarrollo de procesos eco-eficientes en el uso de los insumos.
Personal	Implementar formación ambiental dentro de la organización, para que tengan conocimiento acerca del mejor manejo materiales y algunas sustancias potencialmente peligrosas. El área de derechos humanos el de salud y seguridad son los ejes clave para este stakeholder.
Clientes	Involucrar a los clientes en rediseñar nuevos productos de acuerdo a sus experiencias.
Comunidad	Se desarrollará campañas de responsabilidad social a las comunidades de bajos recursos, opción para la oportunidad de empleo y se le dará las donaciones respectivas para las personas que realmente lo necesitan.

3.3.8.2. Aspectos específicos de las áreas principales de RSE y asignación de puntajes

Tabla 55.

Áreas principales de RSE y asignación de puntajes

Área Principal y aspectos específicos	Puntajes
Laboral	
Brindar las condiciones adecuadas de trabajo	4
Promover el desarrollo profesional de los colaboradores	4
Supervisión efectiva de seguridad y salud laboral	3
Social	
Brindar productos de calidad a la sociedad	3
Buscar incrementar puestos de trabajo en las comunidades	4
Respetar las costumbres y normas locales	3
Medioambiental	
Realizar una gestión eficiente y consciente de los recursos naturales	4
Evaluación de impacto y riesgos ambientales	3
Promover campañas de cuidados sobre el medio ambiente	4

3.3.8.3. Consolidación y jerarquización de aspectos físicos

Tabla 56.

Aspectos físicos

Área principal y aspectos específicos	Calificación	Jerarquización
Laboral		
Brindar las condiciones necesarias a los trabajadores	4	1
Promover el desarrollo profesional de todo el personal	4	2
Supervisión de la seguridad y salud laboral	4	3
Social		
Brindar productos de calidad a la sociedad	4	1
Buscar incrementar puestos de trabajo en las comunidades	4	2
Respetar las costumbres y normas locales	3	3
Medioambiental		
Realizar una gestión eficiente y consciente de los recursos naturales	4	1
Evaluación de impacto y riesgos ambientales	3	2
Promover campañas de cuidados sobre el medio ambiente	4	3

3.3.9. Plan financiero

Es una herramienta fundamental para el plan de negocios, determina la viabilidad de un proyecto empresarial donde establece los recursos económicos necesarios y valiosos para llevar a cabo el plan de negocios, determinando costos reales del negocio y el financiamiento posible.

3.3.9.1. Principales supuestos y datos

Para la elaboración del plan de inversión se tendrá en consideración la siguiente información.

Tabla 57.

Principales supuestos y datos

Ítem	Valor
Tasa de crecimiento anual para el negocio	5,0%
Impuesto a la Renta	29,5%
Tasa Bancaria - BCP	21,0%
IGV	18,0%
Beneficios Sociales	9,0%
CTS	8,3%
Tipo de Cambio en euros	3,60
Tiempo de evaluación	5 Años

Nuestra tasa de crecimiento anual para nuestro negocio será del 5% anual. Además, en nuestros supuestos tenemos al impuesto a la renta que es el 29.5% establecido según la base legal: artículo 55 de la ley de impuestos a la renta a partir del año 2017 en adelante. La tasa bancaria será del 21% anual según el Banco de Crédito del Perú. Se aplica una tasa de 16% en las operaciones gravadas con el IGV. A esa tasa se añade la tasa de 2% del Impuesto de Promoción Municipal (IPM), de tal modo a cada operación gravada se le aplica un total de 18%.

Según el ministerio del trabajo, las prestaciones o beneficios sociales están regulados por la legislación peruana y están referidos a las vacaciones, las gratificaciones, las compensaciones por tiempo de servicios (CTS), las utilidades, la asignación familiar, el seguro de vida ley, entre otros.

3.3.9.2. Proyección de ventas en cantidad y en soles

Tabla 58:

Proyección de ventas en cantidad y en soles

Proyección de ventas en cantidad					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de crecimiento 5%	36.000,00	37.800,00	39.690,00	41.675,00	43.759,00
Proyección de ventas en soles					
Confitura de frambuesa	288.000,00	302.400,00	317.520,00	333.396,00	350.066,00

Nuestra capacidad de producir es de 36.000,00 unidades al primer año, el cual es obtenido del proceso que pasa cada unidad de confitura medido en tiempo de segundos, luego es convertido a minutos obteniendo una producción diaria de 125 unidades de confitura en 8 horas. La proyección de ventas va aumentando cada año debido a nuestra tasa de crecimiento del 5%.

Para la proyección de ventas del primer año es de 288.000,00 soles, el cual es obtenido del primer año de proyección de ventas en cantidad por el precio de venta en soles unitarios, y así sucede sucesivamente para cada año.

3.3.9.3. Plan de inversión

En la inversión se necesita elaborar un inventario o estimación de todos los recursos económicos de lo que se va a necesitar, sea a corto y medio plazo para poner en marcha el negocio. Las inversiones propiamente requeridas son como: maquinaria, útiles, gastos de constitución, compra de un local, aplicaciones informáticas, entre otros. En nuestra inversión inicial para llevar a cabo el plan de negocio de nuestra confitura necesitamos diferente maquinaria como se detalla a continuación en la tabla.

Tabla 59:

Inversión

Concepto	Und. Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total(S/.)
Inversión Tangible				
Adecuación de Local	servicio	1	3.000,00	3.000,00
Computadora	unidad	2	2.500,00	5.000,00
Impresora	unidad	1	850,00	850,00
Extintor	unidad	3	200,00	600,00
Lámpara de emergencia	unidad	3	700,00	2.100,00
Planta empacadora	unidad	1	50.000,00	50.000,00
Muebles	juego	2	2.000,00	4.000,00
Estantes	unidad	4	800,00	3.200,00
Tacho de basura	unidad	4	20,00	80,00
Guantes	unidad	50	2,00	100,00
Pistola para pegar etiqueta	unidad	1	60,00	60,00
Balanza digital electrónica	unidad	1	1.000,00	1.000,00
Lavaderos	unidad	2	60,00	120,00
Bandejas de color verde	unidad	100	40,00	4.000,00
Envasadora	unidad	1	1.500,00	1.500,00
Etiquetadora	servicio	1	1.000,00	1.000,00
Subtotal de Inversión en Activo Tangible				76.610,00
Inversión Intangible				
Búsqueda de nombre	servicio	1	5,00	5,00
Reserva de nombre	servicio	1	20,00	20,00
Elaboración de Minuta	servicio	1	250,00	250,00
Inscripción en SUNARP	servicio	1	350,00	350,00
Búsqueda de antecedentes de marca	servicio	1	60,00	60,00
Registro de marca	servicio	1	450,00	450,00
Publicación de marca en diario oficial	servicio	1	120,00	120,00
Licencia Municipal	servicio	1	150,00	150,00
Legalización de Libros Contables	servicio	1	500,00	500,00
Subtotal de Inversión en Activo Intangible				1.905,00
Inversión Total				78.515,00

3.3.9.4. Depreciación anual

Es una parte de la contabilidad muy importante que debemos tener en cuenta en la valoración los bienes, tanto inmovilizado material como inmovilizado inmaterial u otro tipo de bienes. Muchas veces las depreciaciones son más altas en los primeros años de vida del bien, en los cuales el activo es más eficiente y sufre mayor pérdida, y más bajas en los últimos años. Es por ello, que nuestra depreciación de nuestros tangibles son los que se detallan a continuación en la tabla.

Tabla 60.

Depreciación anual

Concepto	Valor Actual	% Depreciación	Depreciación Anual
Computadora	5.000,00	25%	1.250,00
Impresora	850,00	25%	212,50
Balanza digital electrónica	1.000,00	10%	100,00
Planta empacadora	50.000,00	20%	10.000,00
Envasadora	1.500,00	10%	150,00
Etiquetadora	1.000,00	10%	100,00
Total Depreciación Anual			11.812,50

3.3.9.5. Gastos de exportación

Los gastos de exportación se dan desde nuestro punto de fabricación Perú, hasta el país de destino España. Por ello, el INCOTERM que utilizaremos para la exportación de confitura de frambuesa será el DDP (Delivered Duty Paid), donde asumiremos con todos los riesgos, trámites y costos necesarios que se generarán al momento de realizar la exportación.

Los gastos de exportación a tener en cuenta al momento de generar una exportación se detallan a continuación:

Tabla 61:

Gastos de exportación

Concepto	Mese	Costo Unitario	Total(S/.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agente de aduana	12	390,00	4.680,00	4.680,00	4.914,00	5.160,00	5.418,00	5.689,00
gastos operativos	12	150,00	1.800,00	1.800,00	1.890,00	1.985,00	2.084,00	2.188,00
Seguro	12	100,00	1.200,00	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,00	1.458,00
Flete marítimo internacional	12	500,00	6.000,00	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.946,00	7.293,00
Transporte interno	12	100,00	1.200,00	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,00	1.458,00
Derecho de embarque	12	150,00	1.800,00	1.800,00	1.890,00	1.985,00	2.084,00	2.188,00
Alquiler de contenedor	12	150,00	1.800,00	1.800,00	1.890,00	1.985,00	2.084,00	2.188,00
Gastos administrativos	12	150,00	1.800,00	1.800,00	1.890,00	1.985,00	2.084,00	2.188,00
Total de gastos				20.280,00	21.294,00	22.361,00	23.478,00	24.650,00

3.3.9.6. Gastos en servicios y útiles

Nuestros gastos para servicios primordiales son e agua para la elaboración de la confitura de frambuesa, así como también la electricidad para mantener el producto en óptimas condiciones, además de telefonía e internet para atender pedidos. Así también como necesitamos útiles como tinta y papel bond para hacer documentación y llevar un registro de clientes, hacer prototipos, ventas, entre otros. A continuación, se detallan nuestros gastos en servicios y útiles principales para nuestro negocio.

Tabla 62:

Gastos en servicios y útiles

Concepto	Und. Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total(S/.)	Total Año 1 (S/.)	Total Año 2 (S/.)	Total Año 3 (S/.)	Total Año 4 (S/.)	Total Año 5 (S/.)
Servicios									
Agua	mes	12	100,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Electricidad	mes	12	200,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Telefonía fija, internet y Cel.	mes	12	200,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Sub Total Servicios				6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Útiles de Escritorio									
Tinta para Impresora	unidad	1	40,0	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Archivadores	unidad	3	12,0	432,00	432,00	432,00	432,00	432,00	432,00
Papel Bond	millar	5	27,0	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00	1.620,00
Sub Total Servicios				2.532,00	2.532,00	2.532,00	2.532,00	2.532,00	2.532,00
Total de Gastos de Ventas por año					8.532,00	8.532,00	8.532,00	8.532,00	8.532,00

3.3.9.7. Remuneraciones

Las remuneraciones son todos aquellos pagos y retribuciones hacia un trabajador por sus funciones y labores desempeñadas en una empresa, sin importar el modo en que esa suma de dinero haya sido calculada (por jornadas laborales, por horas o por comisión de ventas). A continuación, se detalla las remuneraciones del personal colaborador el cual se elaboró con la tasa de AFP Prima por ser la más baja.

Tabla 63:

Remuneraciones

Personal	Ingresos Mensuales S/.			Aportes del Trabajador	Sueldo	Aportes del Empleador					Costo Total Mensual
	Sueldo Mensual	Cant.	Remuneración Bruta	AFP		CTS	Gratificación	Essalud	Asignación Familiar	Total Aportes	
Mano de Obra Directa	1.000,00	1	1.000,00	129,30	870,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	870,70
Mano de Obra Indirecta	1.000,00	1	1.000,00	129,30	870,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	870,70
Jefe de Operaciones	1.200,00	1	1.200,00	155,16	1.044,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.044,84
			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Tabla 64:

Tasas de fondo de pensiones

Fondo	Tasa	Ap.Oblig.	Comisión	Seguro
Integra	12,88%	10%	1,55%	1,33%
Prima	12,93%	10%	1,60%	1,33%
Profuturo	13,02%	10%	1,69%	1,33%
ONP	13,00%	13%	0,00%	0,00%

3.3.9.8. Costo de venta

A continuación, presentamos lo cantidad que producimos por la cantidad del costo directo para obtener nuestro costo de venta.

Tabla 65.

Costo de venta

Concepto	Total, Año 1 (S/.)	Total, Año 2 (S/.)	Total, Año 3 (S/.)	Total, Año 4 (S/.)	Total, Año 5 (S/.)
Confitura de Frambuesa	112.080,00	117.684,00	123.568,20	129.746,61	136.233,94
Total de Gastos de Ventas por año	112.080,00	117.684,00	123.568,20	129.746,61	136.233,94

3.3.9.9. Gastos de venta

En la siguiente tabla presentamos nuestros gastos de ventas en el cual se incluye la publicidad del producto por internet y los gastos de exportación.

Los gastos para participar en ferias no se incluye el monto debido a que se buscará auspiciadores que ayuden a logra la participación en ferian internacionales.

Tabla 66.

Gastos de ventas

Concepto	Und. Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total(S/.)	Total Año 1 (S/.)	Total Año 2 (S/.)	Total Año 3 (S/.)	Total Año 4 (S/.)	Total Año 5 (S/.)
Publicidad por internet	servicio	12	28,00	336,00	336,00	336,00	336,00	336,00	336,00
Participación en Ferias Internacionales	evento	1	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de exportación	servicio	1	20.280,00	20.280,00	20.280,00	21.294,00	22.361,00	23.478,00	24.650,00
Total de Gastos de Ventas por año					20.616,00	21.630,00	22.697,00	23.814,00	24.986,00

3.3.9.10. Gastos Administrativos

Los gastos administrativos están incluidos los servicios y otros adicionados también las remuneraciones, como se explica en la siguiente tabla.

Tabla 67.

Gastos administrativos

Concepto	Año 1 (S/.)	Año 2 (S/.)	Año 3 (S/.)	Año 4 (S/.)	Año 5 (S/.)
Servicios y otros	8.532,00	8.532,00	8.532,00	8.532,00	8.532,00
Remuneraciones (sueldos)	31.138,00	31.138,00	31.138,00	31.138,00	31.138,00
Total de Gastos de Ventas por año	39.670,00	39.670,00	39.670,00	39.670,00	39.670,00

3.3.9.11. Punto de equilibrio

Hace referencia al nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos, haciendo suponer que la empresa, en su punto de equilibrio, tiene un beneficio igual a cero; es decir, no gana dinero y tampoco pierde.

En el punto de equilibrio si la empresa logra incrementar sus ventas, logrará ubicarse por encima del punto de equilibrio y obtendrá beneficio positivo, pero si tiene una caída de sus ventas desde el punto de equilibrio generará pérdidas. Para calcular el punto de equilibrio, se pueden calcular la cantidad de unidades que necesitamos vender para no ir a pérdida, así también la cantidad de dinero en ventas para llegar al punto de equilibrio.

El punto de equilibrio sirve para determinar el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder ni ganar, al aumentar el nivel de ventas se obtiene utilidad y al bajar se produce pérdida; por lo tanto, el punto de equilibrio es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio pues nos permite determinar nuestro nivel de ventas.

A continuación, se determina el punto de equilibrio para nuestro negocio.

Tabla 68.

Punto de equilibrio

Concepto	Total Año 1 (S/.)	Total Año 2 (S/.)	Total Año 3 (S/.)	Total Año 4 (S/.)	Total Año 5 (S/.)
Costo Variable Unitario	4	4	4	4	4
Costo Fijo Unitario	1	1	1	1	1
Costo Total Unitario	5	5	5	5	5
Porcentaje de Utilidad	67%	67%	67%	67%	67%
Utilidad en soles	3,21	3,17	3,14	3,11	3,08
Impuesto General a las Ventas (IGV) 18%					
Precio del Producto en soles	8,00	7,91	7,82	7,74	7,67
Margen de Contribución	4,32	4,23	4,15	4,07	3,99
Punto de equilibrio en cantidad	9.262,36	9.455,83	9.647,67	9.838,00	10.026,35
Punto de Equilibrio en Soles	74.060,62	74.771,95	75.477,82	76.176,92	76.868,77

3.3.9.12. Financiamiento

Es el mecanismo por medio del cual una entidad aporta dinero o se concede un crédito a una persona, empresa u organización, para que esta realice un proyecto ya sea en ejecución o cuente con el perfil del proyecto, adquiera bienes o servicios, cubrir gastos de una actividad, cumplir con los compromisos de sus proveedores, entre otros. Es por ello que para llevar a cabo nuestro negocio solamente contamos con el 70% de financiamiento, ya que el resto 30% necesitamos financiarlo con la entidad bancaria BCP, el cual otorga una tasa del 21 % anual.

Tabla 69.

Financiamiento

Datos	S/				
Inversión	78.515,00				
Capital de Trabajo de tres meses	43.091,50				
Total a Financiar	121.606,50				
Aporte Propio	70%	Contamos con el 70% del capital requerido que es un total de 85.124,55 soles.			
Préstamo	30%	Necesitamos solo el 30% del capital requerido que es un total de 36.481,95 soles.			
Tasa	21%	Tasa de financiamiento para el negocio (banco BCP)			
Periodos	3 años	equivalente a 36 meses			
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Monto a Financiar		36.481,95			
Interés		7.661,21	5.576,02	3.052,93	-
Amortización		S/.9.929,49	S/.12.014,69	S/.14.537,77	S/.0,00
Cuota		S/.17.590,70	S/.17.590,70	S/.17.590,70	
Saldo		26.552,46	14.537,77	-	

3.3.9.13. Estado de Resultados

Conocido también como estado de ganancias y pérdidas, el cual es un reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la

empresa en dicho periodo de tiempo para analizar esta información y en base a esto, tomar decisiones de negocio. Este estado financiero te brinda una visión panorámica de cuál ha sido el comportamiento de la empresa, si ha generado utilidades o no.

Tabla 70.

Estado de Resultados

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas netas de bienes		288.000,00	302.400,00	317.520,00	333.396,00	350.066,00
(+) Prestación de servicios						
Total de ingresos de actividades ordinarias	S/. 288.000,00	S/. 302.400,00	S/. 317.520,00	S/. 333.396,00	S/. 350.066,00	S/. 350.066,00
(-) Costo de Ventas (costo de producir)		148.198,15	152.269,42	156.462,84	160.782,05	165.230,84
Utilidad bruta	S/. 139.801,85	S/. 150.130,58	S/. 161.057,16	S/. 172.613,95	S/. 184.835,16	S/. 184.835,16
(-) Gastos de ventas y distribución		70.398,00	71.412,00	72.479,00	73.596,00	74.768,00
(-) Depreciación		11.812,50	11.812,50	11.812,50	11.812,50	11.812,50
Utilidad operativa	S/. 57.591,35	S/. 66.906,08	S/. 76.765,66	S/. 87.205,45	S/. 98.254,66	S/. 98.254,66
(+) Ingresos financieros	36.481,95					
(-) Gastos financieros		17.590,70	17.590,70	17.590,70	-	-
Utilidad antes de impuesto a las	S/. 36.481,95	S/. 40.000,65	S/. 49.315,37	S/. 59.174,96	S/. 87.205,45	S/. 98.254,66
(-) Gastos por impuesto a la renta (29% iR)	-	11.600,19	-	14.301,46	-	25.289,58
Utilidad neta del ejercicio	S/. 36.481,95	S/. 28.400,46	S/. 35.013,91	S/. 42.014,22	S/. 61.915,87	S/. 69.760,81

3.3.9.14. Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

Es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión. El objetivo principal de toda empresa en crecimiento, es consolidarse en el mercado durante todo el tiempo, y cada día ir aumentando sus márgenes de rentabilidad para así crear valor para sus accionistas. (Bejar León, Jijon Gordillo, & Soria Freire, 2017). El WACC va mostrar el promedio del costo de las distintas fuentes que se utilizaron para financiarse, sean estas que provengan de fuentes de endeudamiento externo o capital propio, los cuales requieren los inversionistas para emprender nuevos proyectos o puedan adquirir activos de capital.

A continuación, mostramos la tabla con los datos requeridos para encontrar nuestro Costo Promedio Ponderado De Capital, así como la descripción. Tabla 71.

Cálculo del WACC

Concepto	Valor	
Beta	0,59	DAMODARAN
Rf	2,83%	YAHOO FINANCE
Rm - Rf	6%	YAHOO FINANCE
D(D+E)	30%	ENDEUDAMIENTO
E(D+E)	70%	FONDOS PROPIOS
Kd	21%	TASA DE PRESTAMO BCP
t	29,5%	IMPUESTO A LA RENTA
Rp	0,93%	(Equivale a 0.93 puntos) RIESGO PAIS .. DATOS MACRO
ke	7,30%	COSTO DE INVERSIONISTA
WACC	9,55%	COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL

El WACC pondera los costos de cada una de las fuentes de capital, es preciso tener presente que si el WACC es inferior a la rentabilidad sobre el capital invertido se habrá generado un valor económico agregado (EVA) para los accionistas. Se explica siendo la siguiente fórmula:

$$WACC = K_e \frac{E}{(E+D)} + K_d (1-T) \frac{D}{(E+D)}$$

Donde:

K_e: Coste de los Fondos Propios

K_d: Coste de la Deuda Financiera

E: Fondos Propios

D: Deuda Financiera

T: Tasa impositiva

Según ESAN (2017), el modelo CAPM o modelo de fijación de precios de activos de capital, sirve para determinar la tasa de rentabilidad requerida para un activo que forma parte de un portafolio de inversiones. Toma en cuenta la sensibilidad del activo al riesgo y la rentabilidad esperada del mercado.

Para estimar el coste del patrimonio (k_e) generalmente se utiliza el Capital Asset Pricing Model, o CAPM. Este modelo sirve para calcular el precio de un activo o una cartera de inversión y supone la existencia de una relación lineal entre el riesgo y la rentabilidad financiera del activo.

Donde:

$$K_e = R_f + [E[R_m] - R_f] * b$$

La tasa libre de riesgo (R_f): Está asociada a la rentabilidad de un bono emitido por un Banco Central. Se puede tomar como referencia la tasa de rentabilidad de un bono a 5 años (3,576%) o una obligación a 10 años (5,446%) emitidos por el Tesoro Público (rentabilidades según última subasta publicada por este organismo). A mayor horizonte temporal, la tasa se verá menos afectada por decisiones de política monetaria y por los efectos coyunturales de la crisis.

La rentabilidad esperada del mercado E[R_m]: requiere de un modelo predictivo; es decir,

para obtener una estimación de la rentabilidad de las empresas que componen el mercado o sector a estudiar. En el caso de realizar un análisis del mercado de bases de datos, consideraríamos, la tasa de retorno promedio anual de dicho mercado para un periodo de tiempo de al menos 10 años.

La beta (b): se encarga de determinar el riesgo del mercado de un activo, en función, a las de fluctuación del mercado. Este riesgo no puede eliminarse, ya que es inherente a la actividad operacional y financiera de la empresa.

Coste de deuda (kd) hay que tener en cuenta que el coste del pasivo *de* una empresa viene determinado más por la estructura financiera *que* por los mercados de capitales. Luego podemos partir de la hipótesis de que la financiación de cada proyecto obedece a la misma estructura que el conjunto de la empresa.

El costo de capital

Según Damodaran (2016), explica que se basa en el promedio ponderado de los costos por recaudar fondos para las nuevas inversiones, esta financiación podrá ser por medio de deuda o capital. Se entiende que el costo de capital representará el riesgo generado, que los inversionistas estiman sobre la inversión.

El riesgo país

Es calculado por distintas entidades financieras que son llamadas calificadores internacionales de riesgo. Las más conocidas son Moody's, Standard & Poor's y J.P. Morgan. Cada una de ellas tiene su propio método en donde evalúan las condiciones económicas, sociales, políticas, geográficas, entre otras, de un país.

Las calificadoras de riesgo tienen muchas formas de ponderar el riesgo, las variables comúnmente utilizadas son los indicadores analíticos como: a) El desempeño económico y el

riesgo político. b) Los indicadores crediticios como los indicadores de deuda, la deuda en default y la calificación crediticia. c) Indicadores de mercado como el acceso al financiamiento bancario, acceso al financiamiento de corto a plazo, descuento por incumplimiento y acceso al mercado de capitales.

3.3.9.15. Flujo de caja

El flujo de caja es un informe financiero que presenta el detalle de los ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa, en un período determinado; es decir, a partir de este informe podemos conocer de manera rápida la liquidez de la empresa y tomar decisiones más certeras. Por lo tanto, El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

Tabla 72.

Flujo de caja

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos por ventas		288.000,00	302.400,00	317.520,00	333.396,00	350.066,00
(-) Costos y gastos operativos		218.596,15	223.681,42	228.941,84	234.378,05	239.998,84
(-) Impuestos		11.600,19	14.301,46	17.160,74	25.289,58	28.493,85
(=) Flujo de caja operativo		57.803,66	64.417,12	71.417,42	73.728,37	81.573,31
(-) Inversión	121.606,50					
(=) Flujo Económico	- 121.606,50	57.803,66	64.417,12	71.417,42	73.728,37	81.573,31
(+) Desembolso de préstamo	36.481,95					
(-) Gasto financiero		7.661,21	5.576,02	3.052,93	-	-
(-) Amortizaciones		9.929,49	12.014,69	14.537,77	-	-
(+) Escudo Financiero		2.298,36	1.505,52	824,29	-	-
(=) Flujo Financiero	- 85.124,55	42.511,32	48.331,94	54.651,01	73.728,37	81.573,31

3.3.9.16. VAN y TIR.

Urbano (2017), El VAN y el TIR son dos tipos de herramientas financieras del mundo de las finanzas muy potentes y nos dan la posibilidad de evaluar la rentabilidad que nos pueden dar los diferentes proyectos de inversión.

A continuación, presentamos nuestro VAN y TIR, tanto económico como financiero.

Tabla 73.

VAN y TIR

VAN Y TIR	Resultados
VAN Económico (VANE) – (S/.)	S/. 158.997,80
TIR Económica (TIRE) - %	45,84%
VAN Financiero (VANE) – (S/.)	S/. 138.401,41
TIR Financiero (TIRE) - %	54,25%

El VAN o Valor Actual Neto: se conoce a esta herramienta financiera como la diferencia entre el dinero que entra a la empresa y la cantidad que se invierte en un mismo producto para ver si realmente es un producto (o proyecto) que puede dar beneficios a la empresa. En muchos casos, la inversión en un proyecto no se da como inversión sino como la posibilidad de poner en marcha otro negocio debido a la rentabilidad. La tasa de descuento (TD) con la que descuenta el flujo neto proyectado, es la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima, que se espera ganar; por lo tanto, cuando la inversión resulta mayor que el BNA (VAN negativo o menos que 0) es porque no se ha satisfecho dicha tasa. Y cuando el BNA es mayor que la inversión es porque se ha cumplido con dicha tasa, además, se ha generado una ganancia o beneficio adicional.

$VAN > 0 \rightarrow$ el proyecto es rentable.

$VAN = 0 \rightarrow$ el proyecto es rentable también, porque está incorporado ganancia de la TD.

$VAN < 0 \rightarrow$ el proyecto no es rentable.

El TIR o la tasa interna de retorno: es un indicador muy fiable en lo referente a rentabilidad de un proyecto, los datos más importantes para hallar el TIR son el tamaño de la inversión flujo de caja proyectado.

Para poder hallar el TIR de la forma correcta, los datos que se van a necesitar son el tamaño de la inversión y el flujo de caja neto proyectado. Cada vez a hallar el TIR, se debe usar la fórmula

del VAN, pero reemplazando el nivel de VAN por 0 para que nos pueda dar la tasa de descuento. A diferencia del VAN, cuando la tasa es muy alta, nos está diciendo que el proyecto no es rentable, mientras más baja sea la tasa, mucho más rentable es el proyecto.

3.3.9.17. Balance General

El balance o conocido también como Estado de situación financiera, refleja las cuentas patrimoniales de pasivos y activos, y el capital de la empresa. El balance permite conocer la situación financiera de la empresa en un momento determinando; es decir, en el balance nos dice lo que la empresa tiene.

Tabla 74.

Balance general

Conceptos	Pre Operativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Efectivo y equivalente de efectivo	- 85.124,55	84.097,32	89.917,94	96.237,01	115.314,37	123.159,31
Mercadería		148.198,15	152.269,42	156.462,84	160.782,05	165.230,84
Inmuebles, maquinaria y equipos	119.701,50	76.610,00	76.610,00	76.610,00	76.610,00	76.610,00
Depreciación acumulada	-	11.812,50	23.625,00	35.437,50	47.250,00	59.062,50
Intangible	1.905,00	1.905,00	1.905,00	1.905,00	1.905,00	1.905,00
Total Activos	34.576,95	297.092,97	295.172,36	293.872,35	305.456,42	305.937,65
Pasivos						
Impuesto general a las ventas						
Impuesto a la renta	-	11.600,19	14.301,46	17.160,74	25.289,58	28.493,85
Remuneraciones por pagar		41.586,00	41.586,00	41.586,00	41.586,00	41.586,00
Obligaciones Financieras	36.481,95	26.552,46	14.537,77	-	-	-
Otras cuentas por pagar	-	21.540,43	11.355,81	1.030,43	3.056,45	1.171,62
Total Pasivos	36.481,95	34.997,84	30.466,50	25.455,69	19.352,87	14.263,77
Patrimonio Neto						
Capital social	85.124,55	150.095,29	196.093,70	248.849,67	272.428,14	282.793,23
Utilidades retenidas	- 87.029,55	111.999,85	68.612,16	19.566,98	13.675,41	8.880,65
Reserva legal						
Total Patrimonio Neto	- 1.905,00	262.095,13	264.705,86	268.416,66	286.103,55	291.673,88
Total Pasivos y Patrimonio Neto	34.576,95	297.092,97	295.172,36	293.872,35	305.456,42	305.937,65

3.4. Objetivo general: diseño del proceso de internacionalización en la empresa Vivero Santa Fe SAC

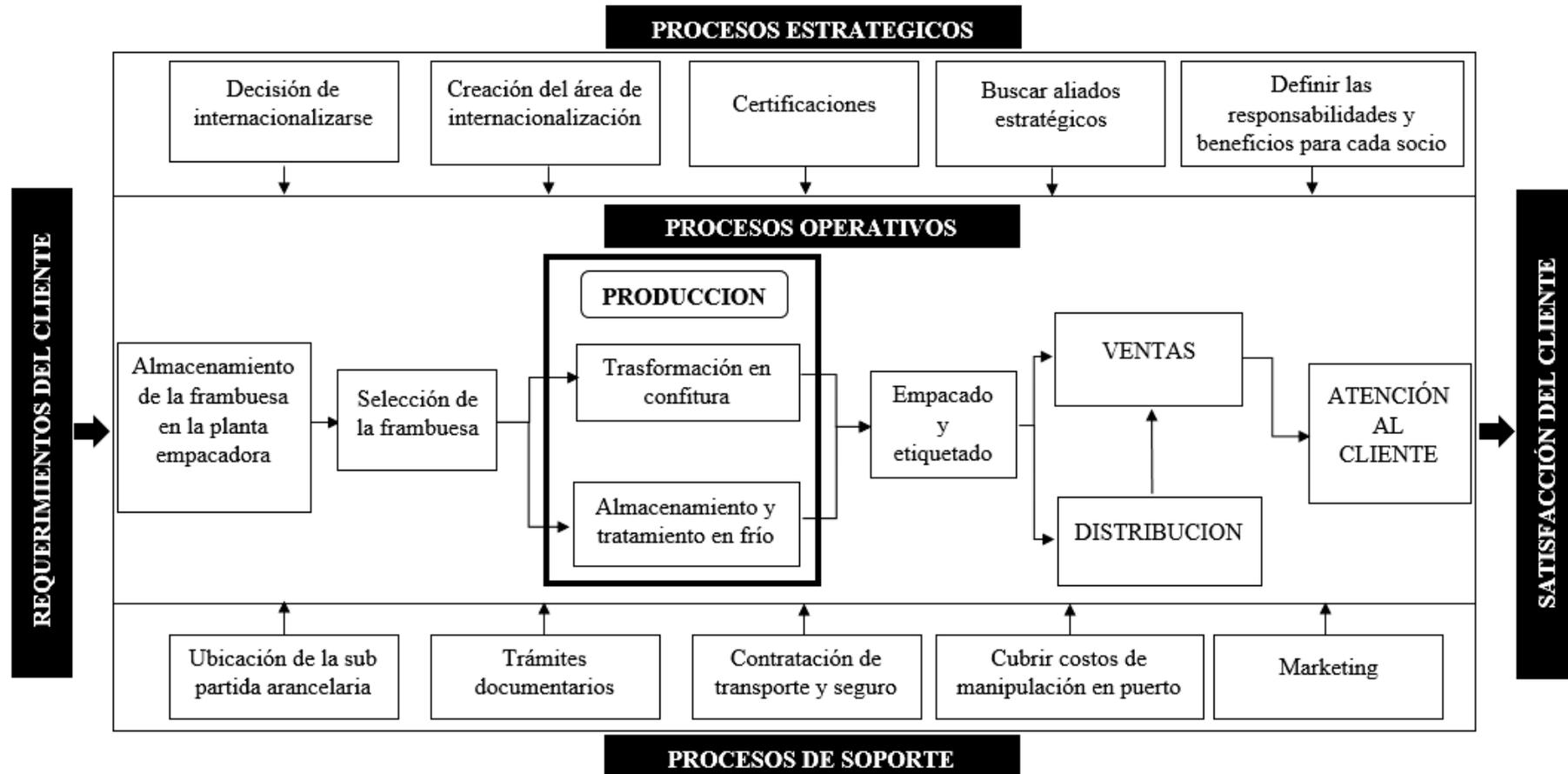


Figura 33. Proceso de internacionalización de la empresa

Consideramos que la empresa Vivero Santa Fe SAC, debería de internacionalizarse a través de la modalidad llamada exportación concertada, que consiste en identificar socios potenciales en el país de destino (España), que se encarguen de la distribución y venta de la frambuesa en territorio español. Para ello se diseña un proceso de internacionalización, (ver figura n° 33).

El cual para mayor entendimiento se ha desarrollado en tres etapas o sub procesos: subproceso estratégico, subproceso operativo y subproceso de soporte.

El sub proceso estratégico inicia con la decisión de internacionalizarse creando un área de internacionalización encabezada por el gerente general que tendrá la responsabilidad de realizar estudios de mercado para elegir el mercado de destino, decidirá cuanto puede y debe invertir la empresa, contactar a los posibles aliados estratégicos, obtener las certificaciones para el producto (GLOBALGAP, HACCP, de origen y de calidad) y elaborar el convenio entre empresas dónde se especifiquen las responsabilidades y beneficios de cada una; este proceso tomará un tiempo promedio de un año.

El subproceso operativo inicia luego de firmado el convenio con los aliados estratégicos; empieza desde el momento en que se almacena la frambuesa en la planta empacadora, propiedad de Vivero Santa Fe SAC, continúa con la selección del fruto por personal capacitado y debidamente protegido, con la finalidad de evitar que un producto no conforme llegue al cliente final, el fruto debe cumplir con las siguientes características mínimas, fruto sin restos de suelo, fruta madura pero firme, no deforme, uniforme en tamaño y color y el fruto más pequeño debe tener un peso superior a los 3 g. El siguiente paso de este sub proceso es la producción y se subdivide en la transformación en confitura y el tratamiento en frío; la transformación en confitura se llevará a cabo con la finalidad de incrementar los beneficios económicos para la empresa y además permitirá conservar el producto sin la necesidad de

tratamientos especiales, la otra forma será el tratamiento en frío, es decir se congelará la fruta a una temperatura de 0°C y -1°C, esta temperatura deberá mantenerse incluso durante el transporte del producto, por ello es un poco más costosa y ya que no se da valor agregado a la materia prima el costo de venta es relativamente bajo en comparación a la confitura. El siguiente paso en este sub proceso es el empaque y etiquetado, las menciones obligatorias que deben incluirse en la etiqueta para la Unión Europea son: denominación del alimento, cantidad neta del alimento, fecha de caducidad, condiciones especiales de conservación, país de origen y la información nutricional para ambas presentaciones de frambuesa; en el caso de la confitura de frambuesa se envasará en frascos de vidrio con tapa metálica y una capacidad 280 g, debidamente etiquetados y se dispondrán 6 frascos en una caja de cartón, la que también estará etiquetada. En el caso de la frambuesa con tratamiento en frío se utilizan recipientes llamados clamshells, debido a que permiten un alto intercambio gaseoso, beneficioso para este fruto evitando su deterioro, luego se acondicionan 8 clamshells por caja, dicha caja es de cartón y ayuda a su manipulación y almacenamiento. Posteriormente se llevará a cabo el envío de la mercancía al país de destino donde nuestro socio estratégico se encargará de la venta y distribución hasta el cliente final. El tiempo que tomará este proceso para el caso de la confitura será 1 mes para producir 3000 unidades de confitura (ver tabla 48) y 1 mes más para el transporte, venta y distribución final. En el caso de 1 tonelada de frambuesa con tratamiento en frío todo el subproceso operativo llevará un promedio de 45 días.

Finalmente, el subproceso de soporte nos ayudará a completar todas las etapas del proceso de internacionalización; dentro de éste, consideramos los siguientes puntos clave:

La ubicación de la sub partida arancelaria, la cual nos ayudará a la identificación del producto, a efecto de aplicarle el régimen aduanero correspondiente, en especial los aranceles a la

exportación. En el caso de la frambuesa el número de la subpartida arancelaria es 0811.20.00.00. Perú y la Unión Europea tienen firmado un tratado de libre comercio el cual ofrece una tarifa preferencial de 0% de costo del arancel para las frambuesas.

El siguiente punto importante es el trámite documentario que incluye el trámite de certificación de origen, se debe tramitar la declaración jurada de origen en VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior), éste documento acreditará la procedencia de la frambuesa; la emisión de la guía de remisión que sustenta el traslado de la frambuesa de Perú a España, esta guía de remisión incluye los datos del remitente; (razón social, domicilio fiscal, número de RUC), denominación del comprobante (guía de remisión-remitente), número de guía, motivo del traslado (exportación), datos de la imprenta que realizó la impresión de la guía, y el número de autorización de impresión otorgada por la SUNAT; además se debe presentar ante la ADUANA de procedencia la documentación de transporte, guía de remisión, lista de embarque y DAM (Declaración Aduanera de Mercancías). En el puerto de Paita se llevará a cabo la inspección física, automática o documental, cuando la mercancía llega a aduanas para pasar el despacho de aduanas, las autoridades aduaneras revisan la documentación, y se rigen por cualquier canal como: canal verde, si todo lo presentado está correcto, la mercancía puede salir del país; canal naranja, se comprueba que la documentación presentada es la correcta, y hay veces que solicitan documentos extras y deben ser presentados caso contrario serán retenidos hasta presentar la documentación solicitada; y el canal rojo, donde se encuentran errores en la documentación presentada u otro motivo deciden detener la mercancía para una inspección, este paso culmina con la autorización de embarque.

Continuamos con la contratación del transporte y seguro para traslado tanto en territorio nacional como extranjero, para evitar pérdidas durante el transporte en las vías nacionales e

internacionales, se debe contratar un seguro con cobertura a todo riesgo, donde el seguro indemnice por las pérdidas o daños que se produzcan en las mercancías en tránsito correctamente embaladas y despachadas para su transporte. El transporte de la frambuesa con tratamiento a frío debe realizarse en un vehículo frigorífico (vehículo isoterma provisto de un dispositivo de producción de frío mecánico que mantenga la fruta en 0°C ó -1°C). La confitura de frambuesa puede transportarse en vehículos tradicionales sin requerimientos especiales de temperatura. Asimismo, se debe contratar el transporte internacional en este caso un buque refrigerado o de temperatura controlada.

El siguiente paso de apoyo es cubrir los costos de manipulación en los puertos de embarque y destino es una de las exigencias que debe cubrir el exportador estos costos son: estiba, desestiba, impuestos, almacén en zona primaria y otros.

Para terminar, tenemos el marketing a través del cual se planeó cómo aumentar y satisfacer la demanda de frambuesa mediante la promoción, intercambio y distribución física de la misma.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN

La empresa Vivero Santa Fe SAC, actualmente dirige su producción al mercado nacional, teniendo una producción promedio anual de 50 toneladas durante los meses de abril a octubre, y tiene su plantación distribuida en los distritos de Namora, Porcón y Cajamarca llegando a un total de 12 hectáreas de producción, la provincia de Cajamarca cuenta con las condiciones climatológicas y de suelo privilegiadas para una buena producción de frambuesas, debido a que el suelo tiene un pH promedio de 6 a 7 y la temperatura anual promedio oscila entre los 12°C y 14 °C, sin embargo también se encuentran inconvenientes como la disponibilidad de nuevas tierras para el cultivo de las frambuesas y las plagas endémicas de Cajamarca como chanco (larva de escarabajo) que destruye las raíces de la planta logrando disminuir su producción hasta en un 40%. Según la tesis de Gabriela Gomora llamada “Comercialización de la frambuesa mexicana en Ottawa, Canadá”, el sabor de la frambuesa depende del tipo de suelo y clima donde esta se produce, teniendo mejores características en suelos franco arenosos con pH 5.5 a 7, humedad atmosférica de 60% y una temperatura oscilante de 10°C a 15°C. De acuerdo a la tesis “Análisis descriptivo de los factores críticos de éxito en la producción de frambuesas peruanas para la exportación tomando como referencia la experiencia chilena entre los años 2011 a 2015”; el estado peruano ha invertido positivamente en el desarrollo y producción de la frambuesa en el territorio nacional, promoviendo la ejecución de este negocio con certificados fitosanitarios y protocolos de exportación.

Según Meléndez y Monsalve en su tesis “Estrategias de internacionalización del sector hortofrutícola colombiano direccionada al mercado suizo 2017” las principales deficiencias en las que incurre el sector frutícola son encabezadas por el incumplimiento de normas fitosanitarias, requerimientos de volúmenes, sellos y certificaciones. Por ello las oportunidades

de mejora para la empresa Vivero Santa Fe SAC, consideradas en nuestra tesis son; obtención de certificados GLOBALGAP, HACCP y de origen, aumentar la producción y construir una planta empacadora; con los certificados GLOBALGAP, HACCP y de origen la empresa puede garantizar a sus clientes el uso de pesticidas en las dosis adecuadas y en fechas indicadas para no contaminar el fruto, asimismo asegura la salud, y seguridad de los trabajadores, permite garantizar la inocuidad alimentaria y avala el origen de la frambuesa; según la tesis “Estrategias logísticas para desarrollar proceso de exportación de frambuesa del departamento de Lambayeque hacia países bajos en el año 2016” de Bautista y Córdoba; BASC, BPM, ISO 9000 Y 9001 y el GLOBALGAP, son las certificaciones más resaltantes o requeridas por la Unión Europea para aceptar el ingreso de productos agrarios procedentes de otros países. Para poder mantenerse en el mercado internacional es necesario tener una producción mínima promedio de 3 toneladas semanales todo el año, por ello es necesario contar con más terreno dedicado al cultivo de frambuesas o en su defecto asociarse con pequeños productores que estén dispuestos a cumplir con las exigencias del cliente español; finalmente, la construcción de una planta empacadora es muy importante para disminuir costos de empaque al contratar una empresa tercerista; en esta planta podemos distribuir todas las áreas de almacenaje y selección de fruto, según “el manual de procedimiento de buenas prácticas de manejo y empaque de frutas de piñas y procesos de exportación 2015” del ingeniero Manuel Rodríguez especialista en buenas prácticas de manejo, empaque y proceso de exportación; toda empresa empacadora de alimentos para exportación debe cumplir con protocolos internacionales como el BPME (Buenas prácticas de manejo y empaque), para el mejor desempeño de las empacadoras en lo relativo a ataques biológicos es necesario aplicar los protocolos internacionales correctamente. Con la finalidad de cumplir con el propósito de evitar

contaminaciones biológicas es recomendable implementar las siguientes normas: Normas generales de higiene, normas generales de seguridad y normas a ser cumplidas por los visitantes.

Según Chipana y Velarde, el sector agroindustrial ha ido creciendo a través de los años contribuyendo a la economía del Perú, gracias al incremento de las exportaciones de productos agrícolas, sin embargo, es necesario mantener los estándares de calidad exigidos a nivel mundial en cuanto a tamaño, forma, ausencia de defectos, firmeza y sabor; por ello se recomienda a la empresa Vivero Santa Fe SAC internacionalizarse, ya que su producto cumple con todas estas exigencias. Según Chen y Huang, la internacionalización implica la participación directa de las empresas en otros países. Por ello Vivero Santa Fe SAC debe acceder a otros mercados a través de socios estratégicos.

Para Morello, el proceso de internacionalización de las empresas se puede modelar en cinco fases: la exportación, alianzas estratégicas, sucursales, subsidiarias y empresas multinacionales; Vivero Santa Fe SAC es una empresa que está empezando y por ello no podría internacionalizarse por sus propios medios, por eso la opción más recomendable es a través de alianzas estratégicas con empresas establecidas en España para distribuir el producto y dividir responsabilidades y beneficios.

Según Arnoldo para llevar a cabo el diseño de un plan de internacionalización el primer factor importante es disponer de un producto de calidad para ser ofrecido en los mercados internacionales; en el caso específico de Vivero Santa Fe SAC se cuenta con una frambuesa con buenas características organolépticas, pero aún no tiene certificados de calidad acreditados por INACAL u otros certificados de alto impacto en el mercado internacional como el de productos orgánicos, GLOBALGAP o de origen; por ello uno de los primeros pasos para

Vivero Santa Fe SAC será la obtención de estos certificados. Para Canals, los factores internos más relevantes para llevar a cabo la internacionalización de una empresa son: complejidad de su producción y transporte, capacidad de las personas de la empresa matriz para gestionar adecuadamente el proceso, recursos financieros disponibles para abordar el plan de internacionalización y la capacidad de dar servicio a los clientes; en este sentido la empresa peruana Vivero Santa Fe SAC cumple algunos factores como: la intención de internacionalizarse, da buen servicio a los clientes y dispone de recursos financieros que si no cubre totalmente el proceso de internacionalización está dispuesta a asociarse para compartir gastos; sin embargo, debe solucionar algunos factores importantes como la cantidad de producción y esto se puede hacer de varias maneras una de ellas sería ampliando su área de plantación o incluir en su sociedad a todos los pequeños productores de frambuesa cajamarquina, el tema del transporte no es muy difícil de solucionar ya que solo se necesitarán vehículos de refrigeración mecánica, un servicio que sí se brinda en Perú.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

Diseñamos el proceso de internacionalización más apropiada para la empresa Vivero Santa Fe SAC, considerando las opiniones de diversos especialistas en internacionalización residentes en la ciudad de Cajamarca, dicho proceso se llevara a cabo a través de una exportación concertada, a través de alianzas estratégicas, para compartir riesgos y costos; este proceso inicia con el almacenamiento de la frambuesa en la planta empacadora propiedad de la empresa Vivero Santa Fe SAC y culmina con la entrega de la frambuesa en el almacén del socio estratégico en España.

Identificamos la necesidad de realizar más estudios para identificar todos los beneficios que la frambuesa puede brindar a la salud humana con el fin de crear nuevos productos a base de frambuesa, incrementando los ingresos de la empresa y ampliando las oportunidades de acceso a éste fruto.

La empresa Vivero Santa Fe SAC, lleva establecida en el Perú 4 años, y desde entonces vende su producto en el mercado nacional; con la información brindada por su gerente Edgardo Alfredo Weisser Hernández, diseñamos su proceso actual de comercialización, el cual inicia desde la selección de la variedad para el cultivo y termina con la distribución de la frambuesa al cliente final.

Si la empresa Vivero Santa Fe SAC, decide internacionalizarse; debe tener en cuenta algunos aspectos importantes para crecer en el mercado internacional, los cuales son: la obtención de certificaciones GLOBALGAP, HACCP y de origen; de igual manera debe incrementar la producción para poder abastecer mercados internacionales y construir su propia planta empacadora para asegurarse de la calidad del producto que está siendo empacado para enviar a mercados extranjeros.

El proceso para la internacionalización de la empresa lo hemos desarrollado en tres etapas: el subproceso estratégico, subproceso operativo y subproceso de soporte. El subproceso estratégico se inicia con la decisión de internacionalizarse cuanto puede y debe invertir la empresa, contactar a los posibles aliados estratégicos, obtener las certificaciones para el producto y elaborar el convenio entre empresas donde se especifiquen las responsabilidades y beneficios de cada una. El subproceso operativo inicia luego de firmado el convenio con los aliados estratégicos. Finalmente, el subproceso de soporte nos ayuda a completar todas las etapas del proceso de internacionalización como la ubicación de la subpartida arancelaria, el trámite documentario que incluye como: el trámite de certificación de origen, canales, contratación del transporte y seguro, costos de manipulación en los puertos de embarque y destino, marketing mediante promoción e intercambio y distribución física de la misma.

Al transformar la materia prima antes de su exportación, las empresas obtienen mayores beneficios; por ello, elaboramos un plan de negocio que consiste en transformar la frambuesa en confitura para ingresar al mercado español, donde al realizar el plan financiero encontramos que el negocio de la transformación en confitura de la frambuesa es viable con una inversión inicial de 121,606.50, un VAN económico de S/. 158,997.80 y un TIR económico de 45,84%; y un VAN financiero S/. 138,401,41 y un TIR financiero 54, 25%.

CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES

Recomendamos a la empresa Vivero Santa Fe SAC, dar valor agregado a la frambuesa para obtener mayores beneficios económicos, luego de su comercialización sea nacional o internacional; asimismo, la empresa debe disminuir la cantidad de intermediarios para realizar la comercialización o llevarla a cabo a través de socios estratégicos.

Se recomienda que la mejor manera de garantizar la calidad de un producto es con certificaciones otorgadas por laboratorios acreditadas por INACAL y otras certificaciones como GLOBALGAP, HACCP y de origen; por ello, recomendamos a la empresa certificar su producción y proceso de la misma con cada uno de estos certificados, logrando una ventaja comparativa que podría ser la diferencia para ingresar a mercados internacionales.

Recomendamos la empresa Vivero Santa Fe SAC, atreverse a iniciar el proceso de internacionalización que, a pesar de ser tedioso y costoso, a largo plazo puede generar grandes beneficios.

Recomendamos a los productores de la provincia de Cajamarca a tener en consideración los hallazgos de dicha investigación generando relevancia en temas de cultivos como es el caso de la frambuesa. De igual manera a la Universidad Privada del Norte-Sede Cajamarca a seguir promoviendo este tipo de investigaciones y el desarrollo de proyectos de inversión que generen nuevas fuentes laborales en la región Cajamarca, permitiendo de esta manera el desarrollo socioeconómico tanto en los productores y en los involucrados; de tal forma que facilite un crecimiento en el sector agrícola.

Se recomienda a los estudiantes continuar con la investigación de nuevos mercados para la comercialización de berries peruanos en los mercados extranjeros con la finalidad de incrementar los ingresos de la población cajamarquina.

Se recomienda a la empresa Vivero Santa Fe S.A.C. a diversificar la presencia de la presentación de la frambuesa, manteniendo las propiedades benéficas de este fruto con la finalidad de llegar a más consumidores e incrementar los ingresos de la empresa.

CAPÍTULO VII. REFERENCIAS

- Aduanas, (2014). *Guía de Internacionalización. Información Práctica para los negocios Internacionales*. 1º edición, 2013-2014. Recuperado el 16 de Junio del 2018 de http://www.iberglobal.com/files/2018/Gua_Internacionalizacion_dhl.pdf
- Alfárez, I. (2017). *Ciencias Contables y Financieras*. Recuperado el 28 de Agosto del 2018 de <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/279/1/Alf%C3%A9rez-Ayca-Idalia-Thais.pdf>
- Alonso, J. A. (2012). *El proceso de internacionalización de la empresa: Algunas sugerencias para la política de promoción*. Dialnet, 71-80. Recuperado el 27 de Abril de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=2737>
- Aranda, Y. V., & Montoya, I. A. (2009). The main conceptual approaches explaining company internationalisation. *SciELO*, 170-181. Recuperado el 23 de Abril de 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/agc/v24n1/v24n1a19.pdf>
- Armida Rodríguez, A. (2005). *Plan de negocios como estrategia competitiva del campamento Tomacoco*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/armida_r_a/indice.html
- Arnoldo Araya, L. (2012). *El proceso de internacionalización de empresas* (Tercera ed.). Recuperado el 23 de Abril de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468>
- Axinn, C. N., & Matthyssens, P. (2013). *Marketing internacional: Límites de la internacionalización en un mundo ilimitado*. Recuperado el 25 de Abril de 2019, de https://www.researchgate.net/publication/247613594_Limits_of_internationalization_in_an_unlimited_world

- Bejar León, L. M., Jijon Gordillo, E. R., & Soria Freire, V. J. (Julio de 2017). *Valoración de flujos futuros mediante el uso eficiente del costo promedio ponderado de capital (WACC)*. Polo del Conocimiento, 2(7), 156-189. Recuperado el 20 de Agosto del 2018 de doi: 10.23857/casedelpo.2017.2.7.jul.156-189
- Benítez, (2016). “*El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual*” en Contribuciones a la Economía, junio 2007. Recuperado el 31 de octubre de 2017 de <http://www.eumed.net/ce/>.
- Buckley, P., & Casson, M. (2009). *A theory of internacional operations*. . Recuperado el 26 de Abril de 2019, de <https://www.coursehero.com/file/12712023/Dialnet-TeoriasDeInternacionalizacion-4780130/>
- Burgos Romero, X. F., & Vigo Gonzales, F. (2016). *Estrategia de internacionalización del mango en la asociación Apepayac de la Provincia de San Miguel con vías de exportación*. Recuperado el 3 de Julio de 2019, de <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/196>
- Calzada & Abreu, J. (2016). *La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. España: McGraw- Recuperado el 23 de Abril de 2019, de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/025/491>
- Canals, (2010). *Competitividad Internacional y Estrategia de la empresa*. Ariel, S.A., Barcelona. Recuperado el 28 de Mayo de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/internacionalizacion-empresarial-globalizacion-y-competitividad/>
- Cantillo, S. (2017). *Riesgo país en mercados emergentes*. Recuperado el 25 de Agosto del

2019, de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0064811.pdf>

Chen, H. & Huang, Y. (2009). The establishment of global marketing strategic alliances by small and medium enterprises. Recuperado el 18 de Abril de 2019, de <https://link.springer.com/article/10.1023/B:SBEJ.0000022207.90510.46>

Chipana Vallejos, K., & Velarde Pachas, S. (2017). *Factores que impulsan a la exportación de arándanos frescos de la región de Lima*. Recuperado el 20 de Julio de 2019, de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3100/3/chipana_velarde.pdf

Containers, (2016). Canal verde, naranja y rojo en un despacho de aduanas. *Containers*. Recuperado el 23 de Junio de 2019, de <https://www.icontainers.com/es>

Cremaschi Barriga , S. J. (2005). *Internacionalización de la industria vitivinícola chilena mediante inversión directa*. Recuperado el 16 de Mayo de 2019, de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/141506>

Damodaran (2016), *Costo de Capital*. (Tesis de Maestría). Recuperado el 5 de Setiembre de 2019 de <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/costofcapital.pdf>

Diario del Exportador. (2017). ¿Qué es el certificado de origen? *Diario del Exportador*. Recuperado el 27 de Junio de 2019, de <https://www.diariodelexportador.com/?m=1>

Dunning, J. (2011). The eclectic paradigm of internacional production: A restatement and some possible extentions. Recuperado el 19 de Abril de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4780130.pdf>

Economía (2018). *Tasa bancaria*. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de https://www.econ-finanzas.com/diccionario/T/TASA_BANCARIA.htm

- Esan (2017). *Introducción al Riesgo y la rentabilidad: Modelo CAPM*. Recuperado el 7 de Setiembre de 2019, <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/05/introduccion-al-riesgo-y-la-rentabilidad-el-modelo-capm/>
- Espinoza, M. (2009) Los procesos de internacionalización empresarial y la gestión de personas. Ministerio de industria, turismo y comercio. Fundación EOI. Madrid. Recuperad el 15 de Julio de 2019, de Revista Scielo.
- Galiana, P. (2018). Retos de las exportaciones; cómo crear una estrategia para internacionalizar una empresa. *IEBS*. Recuperado el 25 de junio de 2019, de <https://www.iebschool.com/blog/internacionalizar-empresa-negocios-internacionales/>
- Gerencie. (2017). *Gerencie.com*. Recuperado el 26 de Abril de 2019, de Barreras arancelarias: <https://www.gerencie.com/barreras-arancelarias.html>
- Gestión (2018). *Beneficios Sociales*. Recuperado el 27 de Junio de 2019, de <https://destinonegocio.com/pe/gestion-pe/prestaciones-sociales-para-los-trabajadores-peruanos/>
- Gobierno del Perú (2018). *Tributación*. Impuesto a la renta. Recuperado el 9 de Setiembre de 2019, de <https://www.gob.pe/664-impuesto-a-la-renta>
- Gomorra Berriel, G. (2008). *Comercialización de frambuesa mexicana en Ottawa-Canadá*. Recuperado el 15 de Mayo de 2019, de <http://tesis.ipn.mx:8080/xmlui/handle/123456789/1272>
- Guisado, T. M. (2010). *Internacionalización de la empresa: Estrategias de entrada en los mercados extranjeros*. Recuperado el 19 de Abril de 2019, de

<https://www.marcialpons.es/libros/internacionalizacion-de-la-empresa/9788436817058/>

Illera, L. E., & Illera, J. C. (2015). *Política empresarial: línea de dirección y estrategias* (Segunda ed.). CESA. Recuperado el 19 de Abril de 2019, de <https://books.google.com.pe/books?isbn=9588722756>

Instituto Peruano de Economía. (2010). *Aranceles*. Recuperado el 7 de Junio de 2019, de <http://new.ipe.org.pe/comercio-exterior/aranceles>

INTAGRI. (2017). El cultivo de la frambuesa. Serie Frutillas. *Artículos técnicos de INTAGRI*, 13. Recuperado el 27 de junio de 2019, de <https://www.intagri.com/articulos/frutillas/el-cultivo-de-la-frambuesa>

Jarrillo, J. C., & Martínez Echezarraga, J. (1991). *Estrategia internacional: Más allá de la exportación*. Madrid: McGraw Hill. Obtenido de <https://www.iberlibro.com/Estrategia-internacional-M%C3%A1s-all%C3%A1-exportaci%C3%B3n-Jos%C3%A9/21232433954/bd>

Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). *The mechanism of internationalization*. Recuperado el 29 de Abril de 2019, de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v1n2.../RGN-V1N2-2013-4.pdf>

KANVEL. (2017). *¿Qué son los incoterms? Clasificación y tipos*. Recuperado el 28 de Abril de 2019, de <https://kanvel.com/incoterms/>

Lázaro, R. (2013). El transporte de alimentos perecederos, control y adecuación a la norma. Recuperado el 23 de Junio de 2019, de ww.restauracioncolectiva.com

Lira, J. (2016). *Perú incrementó producción de frambuesa en 120% en un año*. Recuperado el 27 de Julio de 2019, de <https://gestion.pe/economia/peru-incremento-producci>

on-frambuesa-120-ano-148990-noticia/

Lloyd's Register. (2016). Certificación HACCP. *Lloyd's Register*. Recuperado el 28 de junio de 2019, de <http://www.Irqamexico.com/certificaciones/HACCP-Norma-Inocuidad-Alimentaria/>

Medina, M. (2016). *Producción de frambuesa llegó a las 400 toneladas a septiembre de 2016*. Recuperado el 27 de Junio de 2019, de <https://diariocorreo.pe/economia/produccion-de-frambuesa-llego-a-las-400-toneladas-a-septiembre-de-2016-713304/>

Meléndez García, W. A., & Monsalve Patarroyo, L. A. (2017). *Estrategia de internacionalización del sector hortofrutícola colombiano direccionada al mercado suizo*. Recuperado el 25 de Abril de 2019, de <http://repository.lasalle.edu.co/handle/10185/20641>

Melin, L. (1992). *Internationalization as a strategy process*. . Recuperado el 26 de Abril de 2019, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250130908>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Política arancelaria*. Recuperado el 23 de Mayo de 2019, de <https://www.mef.gob.pe/es/economia-internacional/politica-arancelaria/definiciones>

Morales, A. (2014). Globalización: conceptos, características y contradicciones. Recuperado de: [file:///C:/Users/Cristina/Downloads/DialnetGlobalizacion-4796216%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Cristina/Downloads/DialnetGlobalizacion-4796216%20(1).pdf)

Morello, G. (2011). *El proceso de internacionalización. economía y desarrollo*. Universitaria. Recuperado el 26 de Abril de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/reader.action?docID=3175012>

- Moreno, A. (2015). *El proceso de internacionalización: entre la realidad y la visión tradicional*. Recuperado el 13 de Mayo de 2019, de <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/2339?locale-attribute=en>
- Organización Mundial del Comercio. (2005). *Informe sobre el comercio mundial: análisis de los vínculos entre el comercio, las normas y la OMC*. Recuperado el 9 de Mayo de 2019, de https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/world_trade_report05_s.pdf
- Paredes Peña, C. M. (2017). *Estrategias dinámicas y su relación con la internacionalización de las empresas exportadoras de la provincia de Tacna, año 2017*. Recuperado el 27 de Junio de 2019, de <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/308>
- Pazzi, A. (2009). *Sector agropecuario y desarrollo rural. El caso del valle Bonaerense del río Colorado (Argentina)*. Recuperado el 13 de Abril de 2019, de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8817/Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pla , B., & Suárez, O. (2001). *Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas*. Recuperado el 27 de Abril de 2019, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/2.pdf>
- Pla , J., & León, F. (2009). *El proceso de internacionalización de empresas*. Recuperado el 11 de Abril de 2019, de http://www.academia.edu/6018626/Dialnet_El_Proceso_De_Internacionalizacion_De_Empresas_3202468
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Recuperado el 19 de Abril de 2019, de http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf

age_of_nations.pdf

- Prasad, S. (2008). Globalization of smaller firms field notes on processes. Recuperado el 26 de Abril de 2019, de <https://fdocumento.com/document/cardozo-p-et-al-2006-teorias-de-internacionalizacion.html>
- PYMEX. (2018). *Las ventajas que se tiene al exportar*. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de <https://pymex.com/exportaciones-peruanas/beneficios-al-exportador/las-ventajas-que-se-tienen-al-exportar/>
- Ramos, E. (2016) (s.f.). *Agraria.pe*. Recuperado el 20 de Julio de 2019, de Viveros andinos impulsa en Cajamarca una potente industria de la frambuesa: <https://agraria.pe/noticias/viveros-andinos-impulsa-en-cajamarca-una-potente-11607>
- Rialp, A. (2010). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura. Recuperado el 25 de Abril de 2019, de <https://ddd.uab.cat/record/114108/>
- Rialp, A., & Rialp, J. (2012). Las formas actuales de penetración y desarrollo de los mercados internacionales: caracterización, marcos conceptuales y evidencia empírica en el caso español. *SciELO*, 99-108. Recuperado el 28 de Abril de 2019, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000336&pid=S0123-5923201400020000900074&lng=en
- Ríos Martínez, S. (2005). *Cuatro puntos importantes para tener éxito como exportador*. Recuperado el 29 de Abril de 2019, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/sanchez_r_da/capitulo2.pdf

- Root, F. (2010). Entry strategies for international markets. Recuperado el 26 de Abril de 2019, de <https://www.worldcat.org/title/entry-strategies-for-international-markets/oclc/29255394>
- Salas Valverde, S. M. (2016). *Proceso estratégico de exportación de productos orgánicos para Mypes, orientado a tomar decisiones empresariales, tomando como caso la kiwicha orgánica en la región Arequipa*. Recuperado el 25 de Julio de 2019, de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5368/IIMcamaam.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, R. (2010). *Tipos de exportación*. Recuperado el 18 de Abril de 2019, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/sanchez_r_da/capitulo2.pdf
- Smith, (2017). *Diferentes teorías del comercio internacional*. Tendencias y nuevos desarrollos de la teoría económica, 858,104-109 recuperado de http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_858_103118_9FA85DC90A77767E3E806341418974.pdf
- SUNAT. (s.f.). Guía de remisión remitente. *SUNAT*. Recuperado el 27 de Junio de 2019, de <http://orientación.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/comprobantes-de-pago-empresas/comprobantes-de-pago-fisicos-empresas/comprobantes-de-pago-fisicos-empresas/6601-02-guia-de-remision-remitente>
- Teece, D. (2009). *Transactions cost economics and the multinational enterprise: an assessment*. . Recuperado el 27 de Abril de 2019, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/016726818690020X>
- Urbano, M. (2017). *Economía y Finanzas*. VAN Y TIR. Recuperado el 23 de Abril de 2019,

<https://www.economiafinanzas.com/que-son-van-tir/>

Velasco Barroetabeña, R. (2011). *Internacionalización de la industria española: estrategias y políticas*. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/13971>

Vernon, R. (2010). International investment and international trade in the product cycle. Recuperado el 29 de Abril de 2019, de https://www.academia.edu/25592549/resumen_palabras_clave_i_clasificaci%C3%93n_de_las_teor%C3%8das_de_internacionalizaci%C3%93n_1._internacionalizaci%C3%93n_desde_la_perspectiva_econ%C3%93mica

Villarreal Larrinaga, O. (2008). La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias. *Revista internacional administración y finanzas*. Recuperado el 25 de Abril de 2019, de https://www.researchgate.net/profile/Oskar_Larrinaga/publication/242691518_La_internacionalizacion_de_la_empresa_el_modelo_de_las_diez_estrategias/links/571f939208aefa64889a7b21.pdf

CAPÍTULO VIII. ANEXOS

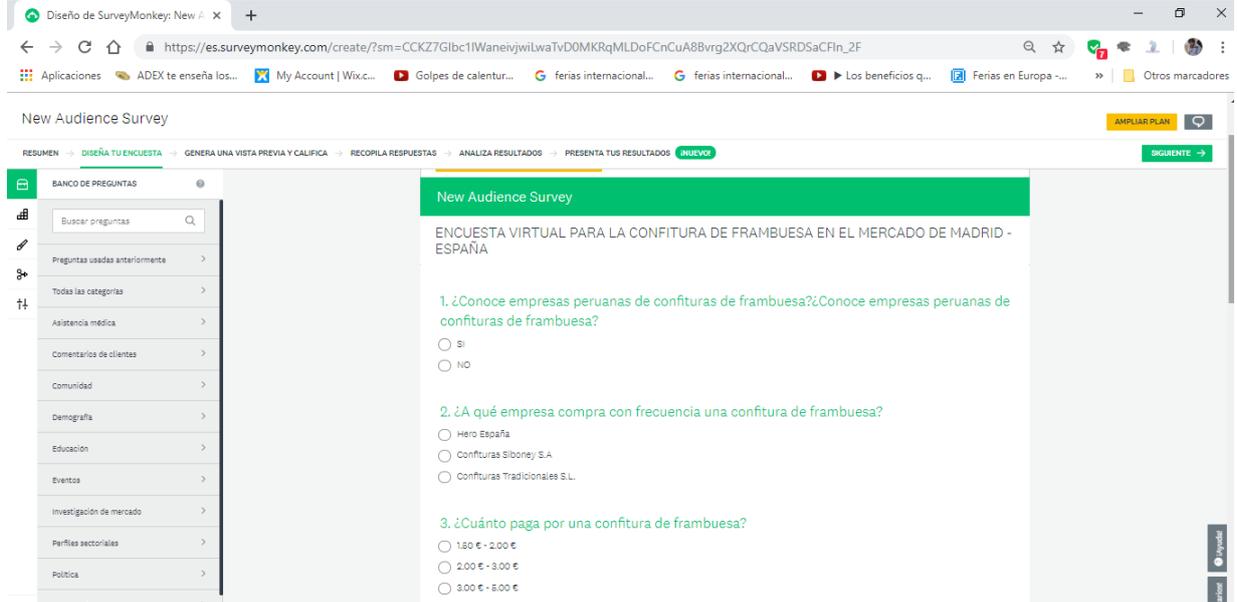
Anexo 1. Operacionalización de variables.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMEN- SIONES	INDICADORES
Internacionaliza ción	La internacionalización es una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional a través de un proceso evolutivo y dinámico a largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa. (Illera e Illera, 2015)	Competencia internacional	Competidores directos Posicionamiento del producto
		Demanda internacional	Requisitos Consumidores
		Barreras comerciales	Medidas arancelarias Acceso a mercados
Exportación	La exportación consiste en la obtención de beneficios por la venta de productos y servicios a otros países; de modo que los vendedores gocen del privilegio de tener clientes fuera de sus fronteras y se debe de tomar muy en cuenta las normas aplicables al mercado meta. (Organización Mundial del Comercio, 2005).	Certificaciones	Calidad Origen Sanitarias
		Codex alimentario	Empaque medidas higiénicas sanitarias
		Oferta exportable	Etiquetado Técnica de producción Volumen Cantidad Infraestructura

Anexo 2. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
¿Cuál es el diseño del proceso de internacionalización en la empresa Vivero Santa Fe - Cajamarca para la exportación de frambuesas al mercado de España 2020?	<p>General</p> <p>Diseñar el proceso de internacionalización en la empresa Vivero Santa Fe-Cajamarca para la exportación de frambuesas al mercado de España 2020.</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el proceso de comercialización actual de la empresa Vivero Santa Fe S.A.C. • Describir las oportunidades de mejora en la empresa Vivero Santa Fe S.A.C. –Cajamarca para la exportación de frambuesa al mercado de España 2020. • Elaborar un plan de negocio de exportación de frambuesa dirigida al mercado de España 2020. 	----	<p>Variable 1: Internacionalización</p> <p>Variable 2: Exportación</p>	<p>Tipo de investigación Descriptiva.</p> <p>Nivel de investigación Correlacional</p> <p>Diseño de la investigación No experimental</p> <p>Población Empresas productoras de frambuesa de la provincia de Cajamarca y especialistas en temas de exportación e internacionalización.</p> <p>Muestra La empresa Vivero Santa Fe S.A.C. Instrumento Entrevista y revisión Documentaria digital</p>

Anexo 3: Encuesta virtual para la confitura de frambuesa en el mercado de Madrid



Diseño de SurveyMonkey: New A x +
https://es.surveymonkey.com/create/?sm=CCKZ7G1bc1WaneivjiwLwaTvD0MKRqMLDoFCnCuA8Bvrg2XQrCQaVSRDSaCFIn_2F

Aplicaciones ADEX te enseña los... My Account | Wik... Golpes de calentur... ferias internacional... ferias internacional... Los beneficios q... Ferias en Europa ... Otros marcadores

New Audience Survey AMPLIAR PLAN

RESUMEN → **DISEÑA TU ENCUESTA** → GENERA UNA VISTA PREVIA Y CALIFICA → RECOPILA RESPUESTAS → ANALIZA RESULTADOS → PRESENTA TUS RESULTADOS **NUEVO** SIGUIENTE →

BANCO DE PREGUNTAS

Buscar preguntas

Preguntas usadas anteriormente

Todas las categorías

Asistencia médica

Comentarios de clientes

Comunidad

Demografía

Educación

Eventos

Investigación de mercado

Perfiles sectoriales

Política

New Audience Survey

ENCUESTA VIRTUAL PARA LA CONFITURA DE FRAMBUESA EN EL MERCADO DE MADRID - ESPAÑA

1. ¿Conoce empresas peruanas de confituras de frambuesa? ¿Conoce empresas peruanas de confituras de frambuesa?

SI

NO

2. ¿A qué empresa compra con frecuencia una confitura de frambuesa?

Hero España

Confituras Siboney S.A.

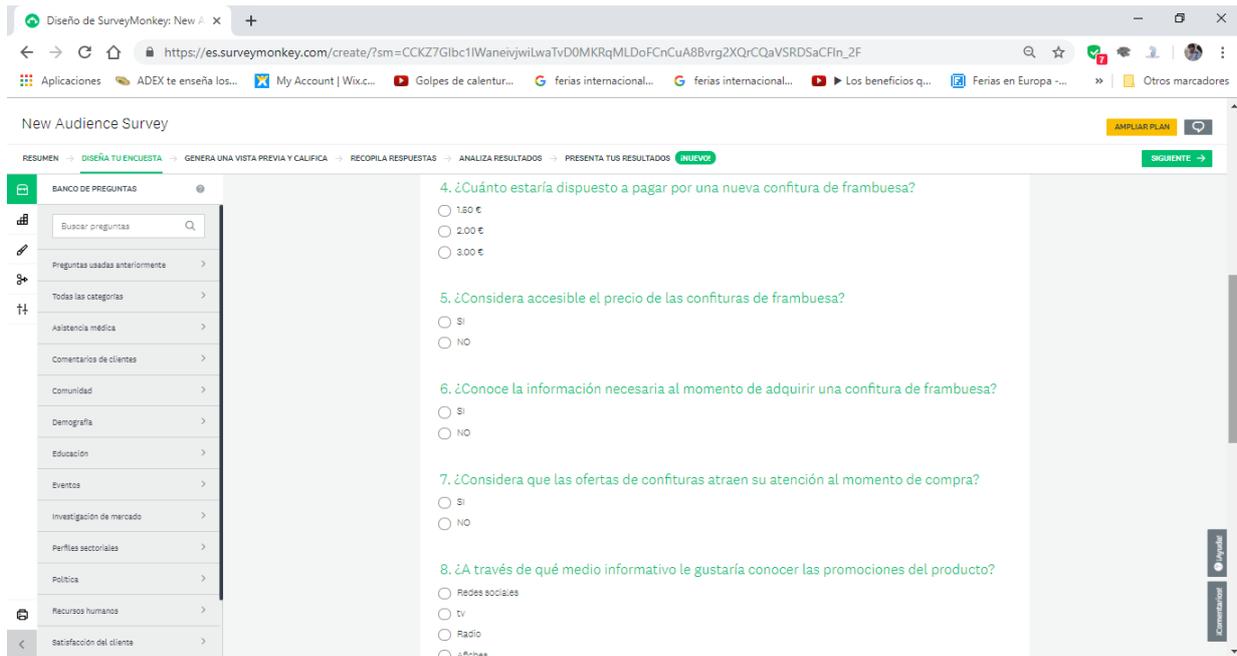
Confituras Tradicionales S.L.

3. ¿Cuánto paga por una confitura de frambuesa?

1.50 € - 2.00 €

2.00 € - 3.00 €

3.00 € - 6.00 €



Diseño de SurveyMonkey: New A x +
https://es.surveymonkey.com/create/?sm=CCKZ7G1bc1WaneivjiwLwaTvD0MKRqMLDoFCnCuA8Bvrg2XQrCQaVSRDSaCFIn_2F

Aplicaciones ADEX te enseña los... My Account | Wik... Golpes de calentur... ferias internacional... ferias internacional... Los beneficios q... Ferias en Europa ... Otros marcadores

New Audience Survey AMPLIAR PLAN

RESUMEN → **DISEÑA TU ENCUESTA** → GENERA UNA VISTA PREVIA Y CALIFICA → RECOPILA RESPUESTAS → ANALIZA RESULTADOS → PRESENTA TUS RESULTADOS **NUEVO** SIGUIENTE →

BANCO DE PREGUNTAS

Buscar preguntas

Preguntas usadas anteriormente

Todas las categorías

Asistencia médica

Comentarios de clientes

Comunidad

Demografía

Educación

Eventos

Investigación de mercado

Perfiles sectoriales

Política

Recursos humanos

Satisfacción del cliente

4. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una nueva confitura de frambuesa?

1.50 €

2.00 €

3.00 €

5. ¿Considera accesible el precio de las confituras de frambuesa?

SI

NO

6. ¿Conoce la información necesaria al momento de adquirir una confitura de frambuesa?

SI

NO

7. ¿Considera que las ofertas de confituras atraen su atención al momento de compra?

SI

NO

8. ¿A través de qué medio informativo le gustaría conocer las promociones del producto?

Redes sociales

tv

Radio

Afiches

Anexo 4. Constancia de aceptación para realizar la investigación en la empresa Vivero Santa Fe SAC.

 UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE

DA/ANI-049-2019

Cajamarca, 03 de abril de 2019

Sr.
Edgardo Alfredo Weiser Hernández
Gerente
VIVERO SANTA FÉ SAC

Presente. -

Es grato dirigirme a usted en nombre de la Universidad Privada del Norte sede Cajamarca, para saludarlo cordialmente y al mismo tiempo presentarle a nuestros bachilleres de la Carrera Profesional de Administración y Negocios Internacionales los cuales necesitan información general de su empresa para la realización de su tesis. Todo apoyo que se brinde a nuestros estudiantes tiene fines estrictamente académicos.

Los bachilleres que tienen a cargo el trabajo en mención son:

Apellidos y Nombre	Código
Quiroz Paredes Alex Tony	N00031040
Yupanqui Delgado Marilú	N00037856

Agradezco por anticipado la atención que brinde a la presente.

Atentamente,



Mg. Oscar Jonathan Vilela Seminario
Coordinador Carrera
Administración y Negocios Internacionales
UPN – Cajamarca


Edgardo A. Weiser Hernández
Gerente General - Representante Legal
Cnt. Ext. N° 01304056
VIVERO SANTA FE SAC.
RUC: 20600531639
05/04/19. -

Vía de Evitamiento Norte cdra. 15 s/n.
T. +51 (076) 602525
www.upn.edu.pe

Anexo 5. Validación de la entrevista en profundidad por el Dr. Miguel Angel Macetas Hernández para ser aplicada al gerente general de la empresa Vivero Santa Fe SAC.

Estimado Doctor. Miguel Angel Macetas Hernández

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, hemos optado por elegirlo como JUEZ EXPERTO para realizar la revisión del contenido de la ENTREVISTA que vamos a utilizar para el desarrollo de nuestro tema de investigación titulada “proceso de internacionalización en la empresa Vivero Santa Fe S.A.C. - Cajamarca para la exportación de frambuesas al mercado de España 2020”

Sexo	Masculino (x) Femenino ()
Edad	45 años.
Profesión o especialización	Doctor
Años de experiencia	20 años

Definición de concepto y pertinencia de cada ítem

Miguel Angel Macetas Hernández

A continuación, le presentamos una lista de ítems relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa el grado de pertinencia de cada ítem de acuerdo con su propia experiencia y visión profesional. **No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que se pretende medir.**

Internacionalización. Es una expansión internacional de la empresa por un proceso mediante el cual penetra los mercados extranjeros, expandiéndose internacionalmente por un proceso gradual en el que la empresa compromete recursos a medida que aprende de los mercados exteriores.

Exportación. Consiste en la obtención de beneficios por la venta de productos y servicios a otros países; de modo que los exportadores gocen del privilegio de tener clientes fuera de sus fronteras y se debe de tomar muy en cuenta las normas aplicables al mercado meta.

ITEMS	¿Están alineadas a los objetivos?		¿Están bien redactadas?		¿Son tendencias?		Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	
¿Conoce sobre el proceso de internacionalización?	✓		✓		✓		
¿Qué propiedades tiene su producto?	✓		✓		✓		
¿Cuáles son los estándares de calidad que cumple su producto?	✓		✓		✓		
¿Con qué certificaciones cuenta su producto?	✓		✓		✓		
¿Cuánto tiempo viene produciendo frambuesa en Cajamarca?	✓		✓		✓		
¿Cuál es el precio actual de venta de la frambuesa?	✓		✓		✓		
¿Cuenta con alguna capacitación o estudios en el manejo de la frambuesa?	✓		✓		✓		
¿Cuáles son los pasos a seguir para tener una producción exitosa de frambuesa?	✓		✓		✓		
¿Cuál es la producción anual de su empresa?	✓		✓		✓		
¿Cuántas hectáreas de terreno tiene en producción?	✓		✓		✓		
¿Cuántas campañas de producción tiene anualmente?	✓		✓		✓		
¿Cuáles son las condiciones climáticas más apropiadas para la producción de frambuesas?	✓		✓		✓		
¿A realizado estudios previos del suelo u otras condiciones para la siembra de frambuesa?	✓		✓		✓		
¿Cuál es el sistema de riego que utiliza en la producción de frambuesa?	✓		✓		✓		
¿Qué plagas atacan el cultivo de frambuesas?	✓		✓		✓		
¿Utiliza algún fertilizante especial para el cultivo de la frambuesa?	✓		✓		✓		
¿Para obtener la frambuesa en buenas condiciones hay algún método o técnica especial de cosecha?	✓		✓		✓		
¿Cómo realiza el almacenamiento de la frambuesa?	✓		✓		✓		
¿En qué material envasa la frambuesa?	✓		✓		✓		
¿Cuenta con una empacadora?	✓		✓		✓		

¿Qué características del producto incluye actualmente en el etiquetado?	/		/		/		
¿Cuál es el tiempo de vida útil de la frambuesa? ¿Conoce alguna técnica para prolongar este tiempo de vida?	/		/		/		
¿Quiénes son sus actuales clientes?	/		/		/		
¿Cómo consigue clientes nuevos?	/		/		/		
¿Considera que las ferias es una buena alternativa para atraer nuevos clientes?	/		/		/		
¿Cuáles son las quejas que más se repiten entre sus clientes?	/		/		/		
¿Distribuye su producto en todo el territorio nacional?	/		/		/		
¿Está asociado con algún supermercado o tiendas que ayuden a distribuir su producto?	/		/		/		
¿Quiénes son sus principales competidores?	/		/		/		
¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de su empresa?	/		/		/		
¿Cree que España es un mercado atractivo para la venta de frambuesas? ¿Por qué?	/		/		/		
¿Conoce marcas o empresas que comercializan frambuesa en España?	/		/		/		

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 6. Validación de la entrevista en profundidad por el MBA Christiaan Michael Romero Zegarra para ser aplicada al gerente general de la empresa Vivero Santa Fe SAC.

Estimado Mg. Lic. Christiaan Michael Romero Zegarra

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, hemos optado por elegirlo como JUEZ EXPERTO para realizar la revisión del contenido de la ENTREVISTA que vamos a utilizar para el desarrollo de nuestro tema de investigación titulada “proceso de internacionalización en la empresa Vivero Santa Fe S.A.C. - Cajamarca para la exportación de frambuesas al mercado de España 2020”

Sexo	Masculino (x)	Femenino ()
Edad	34 años.	
Profesión o especialidad	MBA	
Años de experiencia	11 años	

Definición de concepto y pertinencia de cada ítem

A continuación, le presentamos una lista de ítems relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa el grado de pertinencia de cada ítem de acuerdo con su propia experiencia y visión profesional. **No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que se pretende medir.**

Internacionalización. Es una expansión internacional de la empresa por un proceso mediante el cual penetra los mercados extranjeros, expandiéndose internacionalmente por un proceso gradual en el que la empresa compromete recursos a medida que aprende de los mercados exteriores.

Exportación. Consiste en la obtención de beneficios por la venta de productos y servicios a otros países; de modo que los exportadores gocen del privilegio de tener clientes fuera de sus fronteras y se debe de tomar muy en cuenta las normas aplicables al mercado meta.

ITEMS	¿Están alineadas a los objetivos?		¿Están bien redactadas?		¿Son tendencias?		Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	
¿Conoce sobre el proceso de internacionalización?	✓		✓		✓		
¿Qué propiedades tiene su producto?	✓		✓		✓		
¿Cuáles son los estándares de calidad que cumple su producto?	✓		✓		✓		
¿Con qué certificaciones cuenta su producto?	✓		✓		✓		
¿Cuánto tiempo viene produciendo frambuesa en Cajamarca?	✓		✓		✓		
¿Cuál es el precio actual de venta de la frambuesa?	✓		✓		✓		
¿Cuenta con alguna capacitación o estudios en el manejo de la frambuesa?	✓		✓		✓		
¿Cuáles son los pasos a seguir para tener una producción exitosa de frambuesa?	✓		✓		✓		
¿Cuál es la producción anual de su empresa?	✓		✓		✓		
¿Cuántas hectáreas de terreno tiene en producción?	✓		✓		✓		
¿Cuántas campañas de producción tiene anualmente?	✓		✓		✓		
¿Cuáles son las condiciones climáticas más apropiadas para la producción de frambuesas?	✓		✓		✓		
¿A realizado estudios previos del suelo u otras condiciones para la siembra de frambuesa?	✓		✓		✓		
¿Cuál es el sistema de riego que utiliza en la producción de frambuesa?	✓		✓		✓		
¿Qué plagas atacan el cultivo de frambuesas?	✓		✓		✓		
¿Utiliza algún fertilizante especial para el cultivo de la frambuesa?	✓		✓		✓		
¿Para obtener la frambuesa en buenas condiciones hay algún método o técnica especial de cosecha?	✓		✓		✓		
¿Cómo realiza el almacenamiento de la frambuesa?	✓		✓		✓		
¿En qué material envasa la frambuesa?	✓		✓		✓		
¿Cuenta con una empacadora?	✓		✓		✓		

¿Qué características del producto incluye actualmente en el etiquetado?	/		/		/		
¿Cuál es el tiempo de vida útil de la frambuesa? ¿Conoce alguna técnica para prolongar este tiempo de vida?	/		/		/		
¿Quiénes son sus actuales clientes?	/		/		/		
¿Cómo consigue clientes nuevos?	/		/		/		
¿Considera que las ferias es una buena alternativa para atraer nuevos clientes?	/		/		/		
¿Cuáles son las quejas que más se repiten entre sus clientes?	/		/		/		
¿Distribuye su producto en todo el territorio nacional?	/		/		/		
¿Está asociado con algún supermercado o tiendas que ayuden a distribuir su producto?	/		/		/		
¿Quiénes son sus principales competidores?	/		/		/		
¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de su empresa?	/		/		/		
¿Cree que España es un mercado atractivo para la venta de frambuesas? ¿Por qué?	/		/		/		
¿Conoce marcas o empresas que comercializan frambuesa en España?	/		/		/		

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 7. Validación de la entrevista en profundidad por el Dr. Miguel Angel Macetas Hernández para ser aplicada a especialistas.

Estimado Doctor. Miguel Angel Macetas Hernández

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, hemos optado por elegirlo como JUEZ EXPERTO para realizar la revisión del contenido de la ENTREVISTA que vamos a utilizar para el desarrollo de nuestro tema de investigación titulada “proceso de internacionalización en la empresa Vivero Santa Fe S.A.C. - Cajamarca para la exportación de frambuesas al mercado de España 2020”

Sexo	Masculino (x) Femenino ()
Edad	45 años.
Profesión o especialización	Doctor
Años de experiencia	20 años

Definición de concepto y pertinencia de cada ítem

Miguel Angel Macetas Hernández

A continuación, le presentamos una lista de ítems relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa el grado de pertinencia de cada ítem de acuerdo con su propia experiencia y visión profesional. **No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que se pretende medir.**

Internacionalización. Es una expansión internacional de la empresa por un proceso mediante el cual penetra los mercados extranjeros, expandiéndose internacionalmente por un proceso gradual en el que la empresa compromete recursos a medida que aprende de los mercados exteriores.

Exportación. Consiste en la obtención de beneficios por la venta de productos y servicios a otros países; de modo que los exportadores gocen del privilegio de tener clientes fuera de sus fronteras y se debe de tomar muy en cuenta las normas aplicables al mercado meta.

ITEMS	¿Están alineadas a los objetivos?		¿Están bien redactadas?		¿Son tendencias?		Observaciones
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
¿Quiénes serían los competidores directos en el mercado español para un productor de frambuesas peruano?	/		/		/		
¿Cuáles son las estrategias más recomendables para fidelizar clientes españoles?	/		/		/		
¿Es factible para un productor agrario peruano cumplir con todos los requisitos exigidos por el consumidor español? ¿Cuáles son los principales obstáculos para cumplir con dichos requisitos?	/		/		/		
¿Cuánto está dispuesto a invertir el consumidor español en berries? ¿Por qué?	/		/		/		
¿Cuáles son las medidas arancelarias para ingresar al mercado español?	/		/		/		
¿Qué convenios firmados con España están vigentes que beneficien al productor agrario peruano?	/		/		/		
¿Qué estrategia es la más favorable para ingresar al mercado español?	/		/		/		
¿Cuáles son los estándares de calidad para la frambuesa que exige el mercado español?	/		/		/		
¿Quiénes otorgan las certificaciones de calidad?	/		/		/		
¿Cuál es la importancia de una denominación de origen?	/		/		/		
¿Quiénes otorgan la certificación de origen?	/		/		/		
¿Qué entidades certifican los productos agrícolas como inocuos para el consumo humano?	/		/		/		
¿Conoce las condiciones de empaque requeridas para productos como la frambuesa? ¿Cuáles son?	/		/		/		
¿El mercado español exige algún tipo de empaque especial para berries?	/		/		/		

¿Sabe qué exigencias de etiquetado debe cumplir un producto para exhibirse en el mercado español?	/		/		/		
¿Qué técnicas de producción son las más adecuadas en el cultivo de frambuesa pensando en el mercado español?	/		/		/		
¿cuál es la producción mínima que debe tener una empresa para considerar la exportación?	/		/		/		
¿Cuál es la infraestructura que necesita una empresa para poder abastecer un mercado internacional?	/		/		/		

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 8. Validación de la entrevista en profundidad por el MBA Christiaan Michael Romero Zegarra para ser aplicada a especialistas.

Estimado Mg. Lic. Christiaan Michael Romero Zegarra

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, hemos optado por elegirlo como JUEZ EXPERTO para realizar la revisión del contenido de la ENTREVISTA que vamos a utilizar para el desarrollo de nuestro tema de investigación titulada “proceso de internacionalización en la empresa Vivero Santa Fe S.A.C. - Cajamarca para la exportación de frambuesas al mercado de España 2020”

Sexo	Masculino (x)	Femenino ()
Edad	37 años.	
Profesión o especialidad	MBA	
Años de experiencia	11 años	

Definición de concepto y pertinencia de cada ítem

A continuación, le presentamos una lista de ítems relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa el grado de pertinencia de cada ítem de acuerdo con su propia experiencia y visión profesional. **No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que se pretende medir.**

Internacionalización. Es una expansión internacional de la empresa por un proceso mediante el cual penetra los mercados extranjeros, expandiéndose internacionalmente por un proceso gradual en el que la empresa compromete recursos a medida que aprende de los mercados exteriores.

Exportación. Consiste en la obtención de beneficios por la venta de productos y servicios a otros países; de modo que los exportadores gocen del privilegio de tener clientes fuera de sus fronteras y se debe de tomar muy en cuenta las normas aplicables al mercado meta.

ITEMS	¿Están alineadas a los objetivos?		¿Están bien redactadas?		¿Son tendencias?		Observaciones
	Si	No	Si	No	Si	No	
¿Quiénes serían los competidores directos en el mercado español para un productor de frambuesas peruano?	/		/		/		
¿Cuáles son las estrategias más recomendables para fidelizar clientes españoles?	/		/		/		
¿Es factible para un productor agrario peruano cumplir con todos los requisitos exigidos por el consumidor español? ¿Cuáles son los principales obstáculos para cumplir con dichos requisitos?	/		/		/		
¿Cuánto está dispuesto a invertir el consumidor español en berries? ¿Por qué?	/		/		/		
¿Cuáles son las medidas arancelarias para ingresar al mercado español?	/		/		/		
¿Qué convenios firmados con España están vigentes que beneficien al productor agrario peruano?	/		/		/		
¿Qué estrategia es la más favorable para ingresar al mercado español?	/		/		/		
¿Cuáles son los estándares de calidad para la frambuesa que exige el mercado español?	/		/		/		
¿Quiénes otorgan las certificaciones de calidad?	/		/		/		
¿Cuál es la importancia de una denominación de origen?	/		/		/		
¿Quiénes otorgan la certificación de origen?	/		/		/		
¿Qué entidades certifican los productos agrícolas como inocuos para el consumo humano?	/		/		/		
¿Conoce las condiciones de empaque requeridas para productos como la frambuesa? ¿Cuáles son?	/		/		/		
¿El mercado español exige algún tipo de empaque especial para berries?	/		/		/		

¿Sabe qué exigencias de etiquetado debe cumplir un producto para exhibirse en el mercado español?	/		/		/		
¿Qué técnicas de producción son las más adecuadas en el cultivo de frambuesa pensando en el mercado español?	/		/		/		
¿cuál es la producción mínima que debe tener una empresa para considerar la exportación?	/		/		/		
¿Cuál es la infraestructura que necesita una empresa para poder abastecer un mercado internacional?	/		/		/		

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 9. Constancia de las entrevistas realizadas.

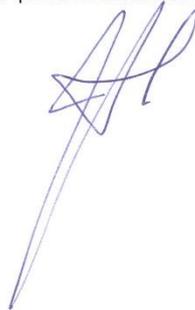
Empresa: Vivero Santa fe SAC
Cargo: Gerente General
Nombre: Edgardo Alfredo Weisser Hernández
Especialización: Berries
Años de experiencia: 35

1. ¿Conoce sobre el proceso de internacionalización?
2. ¿Qué propiedades tiene su producto?
3. ¿Cuáles son los estándares de calidad que cumple su producto?
4. ¿Con qué certificaciones cuenta su producto?
5. ¿Cuánto tiempo viene produciendo frambuesa en Cajamarca?
6. ¿Cuál es el precio actual de venta de la frambuesa?
7. ¿Cuenta con alguna capacitación o estudios en el manejo de la frambuesa?
8. ¿Cuáles son los pasos a seguir para tener una producción exitosa de frambuesa?
9. ¿Cuál es la producción anual de su empresa?
10. ¿Cuántas hectáreas de terreno tiene en producción?
11. ¿Cuántas campañas de producción tiene anualmente?
12. ¿Cuáles son las condiciones climáticas más apropiadas para la producción de frambuesas?
13. ¿A realizado estudios previos del suelo u otras condiciones para la siembra de frambuesa?
14. ¿Cuál es el sistema de riego que utiliza en la producción de frambuesa?
15. ¿Qué plagas atacan el cultivo de frambuesas?
16. ¿Utiliza algún fertilizante especial para el cultivo de la frambuesa?
17. ¿Para obtener la frambuesa en buenas condiciones hay algún método o técnica especial de cosecha?
18. ¿Cómo realiza el almacenamiento de la frambuesa?
19. ¿En qué material envasa la frambuesa?
20. ¿Cuenta con una empacadora?
21. ¿Qué características del producto incluye actualmente en el etiquetado?
22. ¿Cuál es el tiempo de vida útil de la frambuesa? ¿Conoce alguna técnica para prolongar este tiempo de vida?
23. ¿Quiénes son sus actuales clientes?
24. ¿Cómo consigue clientes nuevos?
25. ¿Considera que las ferias es una buena alternativa para atraer nuevos clientes?
26. ¿Cuáles son las quejas que más se repiten entre sus clientes?
27. ¿Distribuye su producto en todo el territorio nacional?
28. ¿Está asociado con algún supermercado o tiendas que ayuden a distribuir su producto?
29. ¿Quiénes son sus principales competidores?
30. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de su empresa?
31. ¿Cree que España es un mercado atractivo para la venta de frambuesas? ¿Por qué?
32. ¿Conoce marcas o empresas que comercializan frambuesa en España?



Institución: GRUPO TÉCNICO LLIQUE
Cargo: DIRECTOR
Nombre: RONALD F. LLIQUE MORALES
Especialización: AUDITOR EN INOCUIDAD AGROALIMENTARIA
Años de experiencia: 20

1. ¿Quiénes serían los competidores directos en el mercado español para un productor de frambuesas peruano?
2. ¿Cuáles son las estrategias más recomendables para fidelizar clientes españoles?
3. ¿Es factible para un productor agrario peruano cumplir con todos los requisitos exigidos por el consumidor español? ¿Cuáles son los principales obstáculos para cumplir con dichos requisitos?
4. ¿Cuánto está dispuesto a invertir el consumidor español en berries? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles son las medidas arancelarias para ingresar al mercado español?
6. ¿Qué convenios firmados con España están vigentes que beneficien al productor agrario peruano?
7. ¿Qué estrategia es la más favorable para ingresar al mercado español?
8. ¿Cuáles son los estándares de calidad para la frambuesa que exige el mercado español?
9. ¿Quiénes otorgan las certificaciones de calidad?
10. ¿Cuál es la importancia de una denominación de origen?
11. ¿Quiénes otorgan la certificación de origen?
12. ¿Qué entidades certifican los productos agrícolas como inocuos para el consumo humano?
13. ¿Conoce las condiciones de empaque requeridas para productos como la frambuesa? ¿Cuáles son?
14. ¿El mercado español exige algún tipo de empaque especial para berries?
15. ¿Sabe qué exigencias de etiquetado debe cumplir un producto para exhibirse en el mercado español?
16. ¿Qué técnicas de producción son las más adecuadas en el cultivo de frambuesa pensando en el mercado español?
17. ¿cuál es la producción mínima que debe tener una empresa para considerar la exportación?
18. ¿Cuál es la infraestructura que necesita una empresa para poder abastecer un mercado internacional?



Institución: Grupo Técnico Llique
Cargo: Especialista
Nombre: Ronald Llique Sánchez
Especialización: Adm. y Negocios Int.
Años de experiencia: 3

1. ¿Quiénes serían los competidores directos en el mercado español para un productor de frambuesas peruano?
2. ¿Cuáles son las estrategias más recomendables para fidelizar clientes españoles?
3. ¿Es factible para un productor agrario peruano cumplir con todos los requisitos exigidos por el consumidor español? ¿Cuáles son los principales obstáculos para cumplir con dichos requisitos?
4. ¿Cuánto está dispuesto a invertir el consumidor español en berries? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles son las medidas arancelarias para ingresar al mercado español?
6. ¿Qué convenios firmados con España están vigentes que beneficien al productor agrario peruano?
7. ¿Qué estrategia es la más favorable para ingresar al mercado español?
8. ¿Cuáles son los estándares de calidad para la frambuesa que exige el mercado español?
9. ¿Quiénes otorgan las certificaciones de calidad?
10. ¿Cuál es la importancia de una denominación de origen?
11. ¿Quiénes otorgan la certificación de origen?
12. ¿Qué entidades certifican los productos agrícolas como inocuos para el consumo humano?
13. ¿Conoce las condiciones de empaque requeridas para productos como la frambuesa? ¿Cuáles son?
14. ¿El mercado español exige algún tipo de empaque especial para berries?
15. ¿Sabe qué exigencias de etiquetado debe cumplir un producto para exhibirse en el mercado español?
16. ¿Qué técnicas de producción son las más adecuadas en el cultivo de frambuesa pensando en el mercado español?
17. ¿cuál es la producción mínima que debe tener una empresa para considerar la exportación?
18. ¿Cuál es la infraestructura que necesita una empresa para poder abastecer un mercado internacional?



Anexo 10. Cuadro Resumen – Revisión Documentaria.

<p>Cultivo de la frambuesa</p>	<p>La frambuesa (<i>Rubus idaeus L.</i>), pertenece a la familia Rosaceae y es un arbusto con tallo subterráneo, semileñoso, erecto y espinoso, el fruto comestible está compuesto de la unión de drupelas y sus excelentes características nutracéuticas. La frambuesa en sus variedades florecientes que comúnmente son las más usadas destacan la Heritage, Summit, Polka, Adelita, Kwanza, Sugana; se recomienda la siembra en suelos profundos, fértiles con pH ligeramente ácidos y con buen drenaje; el clima más adecuado es de temperatura baja para su proceso de floración con 700 a 1200 horas de frío durante el invierno. La planta se realiza por el método de reproducción asexual y los tipos de plantas que se utilizan después de la multiplicación son: raíz desnuda, maceta y bandeja de alveolos (INTAGRI, 2017).</p>
<p>Como crear una estrategia para internacionalizar una empresa</p>	<p>El proceso de abrirse a nuevos mercados es largo y complejo, es necesario conocer los aspectos más importantes como: ¿por qué crecen las exportaciones y que beneficios aporta la internacionalización?, permite ampliar la cartera de clientes, mejora la gestión de los recursos, agiliza la capacidad y rapidez industrial, mejora la competitividad, genera nuevas oportunidades, acelera el proceso de innovación e incrementa las ventas; ¿Qué necesita una empresa para internacionalizarse?, la capacidad para identificar las barreras, reconocer el producto que se va a ofrecer, ser mejor que la competencia, elaborar una guía y tener en mente que cada actividad es una inversión a realizar; aspectos legales para internacionalizar una empresa, se debe tener en cuenta las normas que regulan el comercio internacional, tener en cuenta los medios de cobro en las transacciones a nivel internacional, estar al tanto del derecho arancelario y las normas que regulan las operaciones de comercio internacional en el IVA, la fiscalidad del país donde se requiere expandir el negocio y acudir a eventos y encuentros de gente del sector para realizar networking y conocer las oportunidades en otros países; crear la estrategia para internacionalizar una empresa, se puede dar por la creación de un departamento de exportación, realizar un análisis interno, apostar por la innovación, elegir los mercados, buscar un canal de comercialización, empezar por la promoción o afianzar la internacionalización de la empresa (Galiana, 2018).</p>

**¿Qué es
HACCP?**

HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), es un método operativo estructurado internacionalmente reconocido que ayuda a las organizaciones de industrias de alimentos y bebidas a identificar sus riesgos de inocuidad alimentaria, evitar peligros de inocuidad alimentaria y abordar el cumplimiento legal; es obligatorio en varios países, incluido EE. UU y la U.E, está diseñado para ofrecer, compromiso, confianza, ventaja competitiva y mejora de la eficiencia. Al obtener una certificación y auditoría HACCP una empresa puede demostrar su compromiso con la inocuidad alimentaria mediante la identificación de peligros y riesgos significativos con el apoyo de la mediación de control capaces de reducirlos a un nivel aceptable (Lloyd’s Register, 2016).

**¿Qué es la
certificación de
origen?**

Es el documento que tiene por finalidad acreditar y garantizar el origen o procedencia de la mercancías, basadas en las normas de origen en el cumplimiento de los requisitos y por ende acogerse a los beneficios concedidos en el país de origen; tiene como principales objetivos: certificar el origen y procedencia de la mercancía, gozar de beneficios arancelarios en los acuerdos firmados, cumplir un requerimiento exigido por autoridades del importador y cumplir un requerimiento exigido en un medio de pago internacional.

Los requisitos para obtener el certificado de origen en la Cámara de Comercio de Lima son: hacer una solicitud para obtener el certificado de origen en la oficina virtual de certificado de origen en la Cámara de Comercio de Lima, llenar y enviar una ficha virtual, realizar una declaración jurada del proceso para la exportación del producto, realizar el pago según opción que corresponda, enviar factura comercial y copia del depósito bancario, confirmar la recepción del documento, y posteriormente se hará el pago correspondiente de 0.986% de la UIT mas IGV. (Diario del Exportador, 2017).

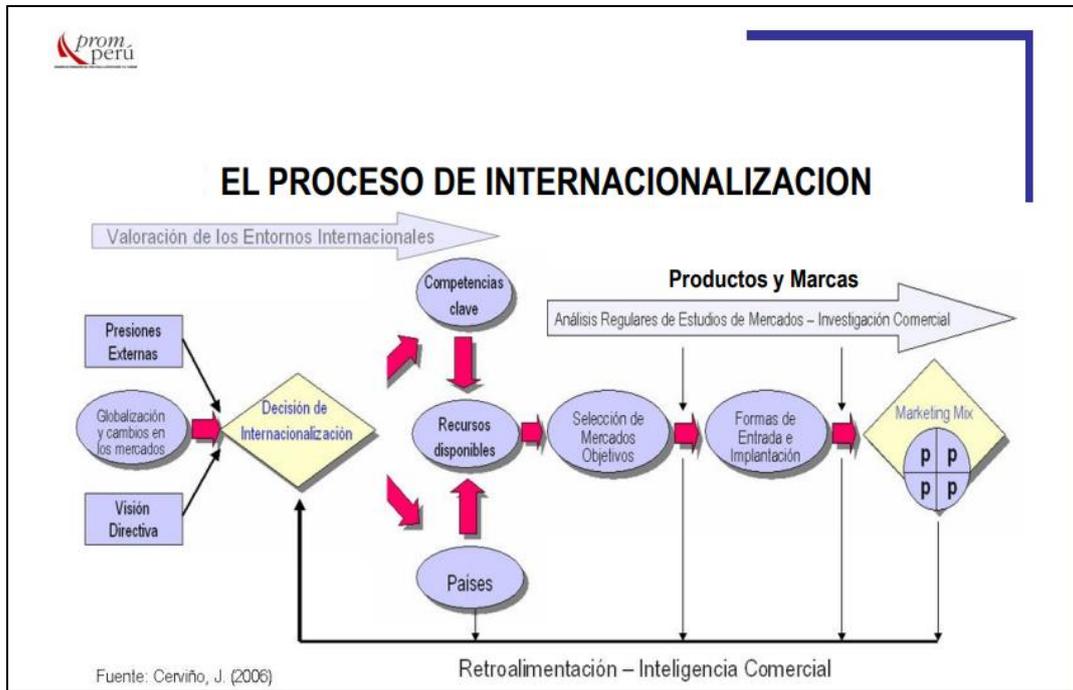
**¿Qué
información
debe llevar la
etiqueta de un
alimento?**

Los datos que deben figurar en la etiqueta de cualquier alimento aplicable en la Unión Europea son: denominación del alimento, lista de ingredientes, cantidad neta del alimento, fecha de caducidad, condiciones especiales de conservación, país de origen, modo de empleo e información nutricional.

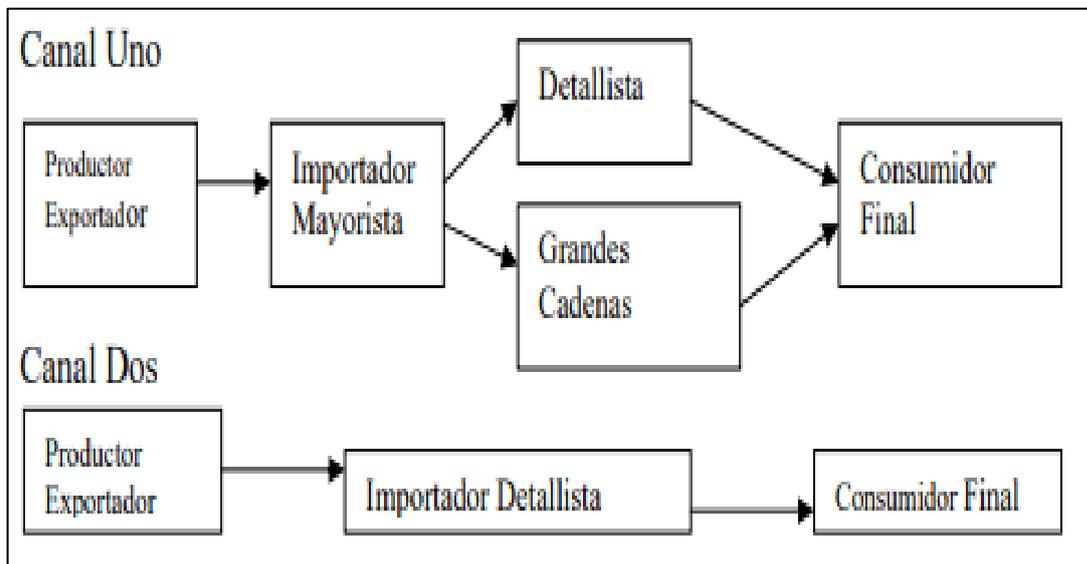
Según el Reglamento del Parlamento Europeo relativo a la higiene de los productos alimenticios (Reglamento-CE-N° 852/2004-Anexo II, capítulo IV), los vehículos son utilizados para transportar

Vehículos de transporte para productos alimenticios	los productos alimenticios en condiciones limpias y en buen estado a fin de proteger los productos de la contaminación; los vehículos alimenticios no deberán ser utilizados para transportar más que productos alimenticios; los productos alimenticios cargados en los vehículos o en contenedores deberán colocarse o protegerse que reduzca al mínimo algún tipo de contaminación; los vehículos o contenedores utilizados para el transporte de productos alimenticios deberán contar con las temperaturas adecuadas y de forma que se pueda controlar dicha temperatura. (Lázaro,2013).
¿Qué significa canal verde, naranja o rojo, durante un despacho de aduanas?	Los canales verde, naranja y rojo en el transporte marítimo internacional son los nombres por los que se los conoce a los tres estados a los que puede ser sometida la mercancía a la hora de pasar al despacho de aduanas: el canal verde, significa que toda la documentación presentada y los requerimientos de embarque del producto cumplen con las condiciones y por lo tanto la mercancía puede salir o entrar en un país; canal naranja, significa que la documentación presentada será comprobada o puede ser necesario de algún documento adicional para corroborar que todos los documentos están en orden; el canal rojo, significa que se han encontrado errores en la documentación presentada u existe algún otro motivo que han detenido la mercancía para realizar una inspección. (Containers, 2016).
Guía de remisión	La guía de remisión es un documento que sustenta el traslado de los bienes de un lugar a otro, una guía de remisión debe contener la siguiente información: razón social, domicilio fiscal, número de RUC, denominación del comprobante (guía de remisión-remitente), numeración de guía, motivo del traslado y los datos de la imprenta que realiza la impresión. (SUNAT)

Anexo 11. Proceso de Internacionalización



Anexo 12. Canales de comercialización



Anexo 13. Ventajas y desventajas de la exportación indirecta

VENTAJAS	DESVENTAJAS
- No requiere de una mayor inversión.	- Impide o limita los contactos directos de la empresa con los compradores, consumidores y usuarios finales.
- Presenta menos riesgos para la empresa.	- Limita el control sobre las actividades del marketing en los mercados exteriores, especialmente en lo relativo a quién y cómo se vende el producto.
- No exige un gran conocimiento en los ámbitos del marketing y ventas.	- En algunos casos y para ciertos productos, los intermediarios pueden carecer de conocimiento técnico para asesorar o prestar la asistencia técnica que dicho producto requiere en el mercado.
- Facilita las conexiones con los importadores en los mercados externos.	- Por lo general, este tipo de exportación contribuye al incremento del precio de venta final del producto, al aumentar el número de intermediarios, sin ningún control por parte del productor.
- Evita para el productor el preocuparse por trámites de exportación, problemas en cuanto a los idiomas y comunicaciones con el comprador extranjero.	- Poco aprendizaje sobre el mercado meta y el proceso de exportación.
- En mucho caso comienza a brindar un conocimiento del producto de la retroalimentación acerca de los mercados y aspectos relativos a la adecuación del producto, aunque a un ritmo más lento comparado con la exportación directa.	

Anexo 14. Ventajas y desventajas de la exportación directa

VENTAJAS	DESVENTAJAS
- Se tiene contacto directo con los compradores y/o consumidores finales del producto, por lo que la información generada por la retroalimentación es de primera mano.	- Se requiere mayor inversión.
- Se tiene más control sobre las actividades de marketing en los mercados exteriores.	- Exige conocimiento en el área de ventas.
- Debido al menor número de intermediarios, se puede ofrecer un precio de venta final más competitivo.	- Se necesita tener un amplio conocimiento de los trámites de exportación, diferencias en cultura, idiomas y estilos de negociación y en formas de comunicación con los compradores extranjeros.
- Mejor conocimiento y aprendizaje sobre el mercado meta.	
- Se obtienen a largo plazo mayores beneficios.	
- Capacidad para conocer los patrones de consumo, preferencias y como consecuencia mayor rapidez para adaptar eficientemente el producto a sus necesidades.	

Anexo 15. Evidencias fotográficas del trabajo de campo.



