



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE POLVOS DE FRUTA ORGANICA EN CAJAMARCA AL MERCADO ALEMAN EN EL AÑO 2016”

Tesis para optar el título profesional de:
Administrador de Negocios Internacionales

Autores:

Rocio del Pilar, Bardales Mantilla

Kevin Ary, Pesantes Villavicencio

Asesor:

Pedro Mendoza Murrugarra

Cajamarca – Perú

2016



*“Nadie se hace grande demostrando lo
pequeños que otros pueden ser,
Grande es aquel que puede engrandecer
a la gente que tiene alrededor”*



Agradecimiento

Agradecer a Dios, por darnos cada minuto de vida para lograr nuestros objetivos, por la salud, por darnos a nuestras familias. Agradecer también a nuestros padres, que son nuestro soporte día a día y que nos inculcan valores para ser grandes seres humanos.

Así mismo, agradecer ampliamente a nuestro asesor, por ser apoyo incondicional para realizar la presente tesis y darnos el aliento, apoyo académico, llenarnos de conocimientos para cumplir el objetivo.



Dedicatoria

Dedicamos nuestra tesis a nuestros
padres, ya que gracias a ellos nos
encaminamos a una vida profesional
llena de bendiciones.



I. INDICE

Resumen	11
Abstract	12
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES	
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Formulación del problema	17
1.3. Justificación	17
1.4. Limitaciones	17
1.5. Objetivos	18
1.5.1. Objetivo General	18
1.5.2. Objetivos Específicos	18
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes	20
2.1.1. Antecedentes Internacionales	20
2.1.2. Antecedentes Nacionales	24
2.1.3. Antecedentes Locales	26
2.2. Bases Teóricas	28
2.2.1. Marco Teórico	28
2.2.1.1. Políticas macroeconómicas estables	28
2.2.1.2 Comercio internacional	28
2.2.1.3 Estructura económica de la región Cajamarca	31
2.2.1.4 La empresa y el desarrollo mundial	35
2.2.1.5. Bases Económicas de Comercio Exterior	38
2.2.1.6 Bases Administrativas	38
2.2.1.7 Bases Legales del Comercio Exterior – Alemania	40
2.3. Definición de términos básicos	42
CAPÍTULO 3. HIPOTESIS	
3.1. Formulación de la hipótesis	45
3.2. Variables	45
3.3. Operacionalización de variables	45
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL	
4.1. Nombre de la empresa y marca distintiva	47
4.1.1. Idea de Negocio	47
4.1.2. Sector – Industria	50
4.1.3. Descripción de la oportunidad o justificación	50
4.1.4. Estrategias de Entrada y Crecimiento	50



4.1.5. Sostenibilidad en el tiempo	51
4.1.6. Cronología del Proyecto	52
4.1.7. Ejecutores	52
4.2. Estudio de Mercado	52
4.2.1. Análisis del entorno	52
4.2.2. Macro entorno	53
4.2.2.1. Factores Legales	53
4.2.2.2. Factores Económicos	54
4.2.2.3. Factores Demográficos	58
4.2.3. Micro Entorno	58
4.2.3.1. Clientes Potenciales	58
4.2.3.2. Consumidores	59
4.2.3.3. Competencia	60
4.2.3.4. Proveedores	61
4.2.4. Investigación de Mercado	63
4.2.4.1. Macro segmentación	63
4.2.4.2. Medición Fina	65
4.2.4.3. Metodología a Emplear	70
4.2.4.3.1. Objeto de Estudio	70
4.2.4.3.2. Naturaleza de datos	70
4.2.4.4. Análisis e Interpretación de Resultados	71
4.2.4.5. Análisis de la demanda	71
4.2.4.5.1 Demanda Histórica y Actual	71
4.2.4.5.2. Variables que Afectan a la Demanda	71
4.2.4.5.3. Demanda Proyectada	71
4.2.4.6. Análisis de la Oferta	72
4.2.4.6.1. Análisis de la Competencia	72
4.2.4.6.2. Oferta Histórica y Presente	72
4.2.4.6.3. Variables que afectan a la oferta	73
4.2.4.7. Deducción del Mercado	73
4.2.4.7.1. Proyección del Mercado	73
4.2.4.8. Producto Básico, Real y Aumentado	74
4.2.5. Estudio de Canales	74
4.2.5.1. Identificación de los Canales y Medios	74
4.2.5.2. Caracterización de los actores según Canal y Medio	75
4.2.5.3. Condiciones de acceso a cada Canal y cada Medio	75
4.2.6. Análisis de la Comercialización	76
4.2.6.1. Marketing mix usado por la Competencia	76



4.2.6.1.1. Producto – Valor	76
4.2.6.1.2. Precio – Coste	76
4.2.6.1.3. Plaza – Conveniencia	76
4.2.6.1.4. Promoción – Comunicación	76
4.3. Estudio Técnico	77
4.3.1. Especificaciones Técnicas del Producto	77
4.3.2. Ingeniería Básica	78
4.3.2.1. Descripción de Procesos	78
4.3.2.1.1. Proceso de Producción	78
4.3.2.1.2. Proceso de Comercialización	80
4.3.2.1.3. Otros Procesos y/o Subprocesos	80
4.3.2.2. Producción y Capacidad	82
4.3.2.2. Producción y Capacidad	82
4.3.2.2.1. Posibles cuellos de botella	83
4.3.2.3. Descripción de tecnologías	83
4.3.2.3.1. Maquinaria, equipo y herramientas	83
4.3.2.3.2. Mobiliario y software	84
4.3.2.3.3. Detalles terrenos, inmuebles e instalaciones fijas	84
4.3.2.4. Centro de operaciones	85
4.3.2.4.1. Macro y micro localización	85
4.4. Estudio legal	86
4.4.1 Forma Societaria	86
4.4.2 Tasas Municipales	88
4.4.2.1. Licencias y Permisos	88
4.4.2.2. Anuncios Publicitarios y Similares	88
4.4.3. Legislación Laboral y Tributaria	89
4.4.4. Otros Aspectos Legales	91
4.4.4.1. Registro de Marca	91
4.4.4.2. Regulación Sanitaria y Ambiental	92
4.4.5. Base legal de la exportación	95
4.5. Estudio Organizacional	97
4.5.1. Planeamiento Estratégico	97
4.5.1.1. Misión	97
4.5.1.2. Visión	97
4.5.1.3. Objetivos Estratégicos y Tácticos	97
4.5.1.3.1. Institucionales	97
4.5.1.3.2. De Marketing	98



4.5.1.3.3. Operacionales	98
4.5.1.3.4. Financieros	99
4.5.1.3.5. Recursos Humanos	99
4.5.1.4. Análisis FODA	99
4.5.1.5. Factores claves de éxitos y ventajas competitivas	101
4.5.1.6. Estrategias de entrada y crecimiento	102
4.5.1.7. Estructura Organizacional	103
4.5.2. Plan de Mercadotecnia	105
4.5.2.1. Calidad intrínseca	105
4.5.2.2. Costo para el cliente	106
4.5.2.3. Posicionamiento	107
4.5.3. Equipo de trabajo	107
4.5.3.1. Descripción de posiciones	107
4.5.3.2. Tareas, funciones y responsabilidades	107
4.5.3.3. Proceso de reclutamiento y selección	111
4.6. Estudio de Costos	112
4.6.1. Inversiones	112
4.6.1.1. Inversiones en Activo Fijo	112
4.6.1.2. Inversiones en Activo Intangible	113
4.6.1.3. Inversión en Capital de Trabajo	114
4.6.2. Costos y Gastos Proyectados	115
4.6.2.1. Materia Prima Directa	115
4.6.2.2. Mano de Obra Directa	116
4.6.2.3. Costos y Gastos Indirectos de Fabricación	116
4.6.2.4. Gastos de Administración	116
4.6.2.5. Gasto de Ventas	117
4.6.2.6. Depreciación del Activo Fijo	117
4.6.3. Financiamiento	118
4.6.3.1. Estructura de Capital	118
CAPÍTULO 5.	
5.1. Supuestos generales	120
5.2. Flujo de Caja Proyectado	120
5.2.1. Flujo de Caja Operativo y Económico	120
5.2.2. Flujo de Caja de Financiero	121
5.3. Determinación de la Tasa de Descuento	122
5.3.1. Costo de Oportunidad de Capital	122
5.3.2. Costo Promedio Ponderado de Capital	123
5.4. Estados Proyectados	124



5.4.1. Balance general	124
5.4.2. Estado de Ganancias y Pérdidas	125
5.5. Rentabilidad	125
5.5.1. Punto de Equilibrio	125
5.5.2. VANE, VANF, TIRE y TIRF	126
CONCLUSIONES	127
BIBLIOGRAFIA	128

II. INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Categorías de alimentos funcionales	16
Tabla n° 2: Cajamarca: Superficie y población al 2015	31
Tabla N° 3 TLC Perú – Unión Europea Sistema Armonizado	41
Tabla N° 4: Descripción de la partida 1106309000	50
Tabla N° 5: Evolución del tipo de cambio – NOVIEMBRE 2016	56
Tabla N° 6: Principales empresas exportadores de la partida 1106309080	61
Tabla N° 7: Producción de Aguaymanto en Cajamarca	62
Tabla N° 8: Producción de Arándano en Perú	63
Tabla N° 9: Variables para macro segmentación	64
Tabla N° 10: Datos para Macro segmentación	64
Tabla N° 11: Ponderación	65
Tabla N° 12: Ponderación en orden de importancia	65
Tabla N° 13: Autoridades Sanitarias Perú certificar inocuidad de alimentos a exportar a la UE	68
Tabla N° 14: Etapas para exportar productos de origen vegetal a la Unión Europea	68
Tabla N° 15: Habitantes de Alemania al 31/12/2015	69
Tabla N° 16: Demanda Histórica – Importaciones de Alemania a nivel mundial por la partida 110630 (Miles de USD)	71
Tabla N° 17: Demanda Proyectada – Mínimos Cuadrados en base a la Demanda histórica (Miles de USD)	71
Tabla N° 18: Exportación de Perú hacia Alemania – por la partida 110630 (Miles de USD)	72
Tabla N° 19: Proyección mínimos cuadrados - Exportación de Perú hacia Alemania – por la partida 110630 (Miles de USD)	73
Tabla N° 20: Precios FOB referenciales (US\$ / KGR)-Partida arancelaria 1106309000-Año 2015	76
Tabla N° 21: Proceso de Producción	78
Tabla N° 22: Proceso de Comercialización	79
Tabla N° 23: Maquinaria y equipo	63
Tabla N° 24: Herramientas	84
Tabla N° 25: Mobiliario y software	84



Tabla N° 26: Inmuebles e infraestructura	85
Tabla N° 27: Proceso de Constitución de la Empresa	87
Tabla N° 28: Requisitos y Costos Para Obtener la Licencia de Funcionamiento	88
Tabla N° 29: Costos Para Creación y Mantenimiento de Pagina Web	88
Tabla N° 30: Libro Planillas	89
Tabla N° 31: Libros Contables	91
Tabla N° 32: Requisitos y Costos Para el Registro de Marca	92
Tabla N° 33: Requisitos y Costos Para Obtener Certificado de Origen – CCC	93
Tabla N° 34: Requisitos y Costos Para Obtener el Certificado Sanitario de DIGESA	94
Tabla N° 35: Requisitos y Costos Para Obtener el Certificado Fitosanitario de SENASA	95
Tabla N° 36: Cadena de valor	105
Tabla N° 37: Valor nutricional del Aguaymanto por cada 100gr.	106
Tabla N° 38: Valor nutricional del Arándano por cada 100gr.	106
Tabla N° 39: Total de Inversiones en Activo Fijo	113
Tabla N° 40: Total de Inversiones en Activo Intangible	114
Tabla N° 41: Total de Inversiones en Capital de Trabajo	115
Tabla N° 42: Costo de Polvo Aguaymanto mensual	115
Tabla N° 43: Costo de Polvo de Arándano mensual	115
Tabla N° 44: Mano de obra directa	116
Tabla N° 45: Costos indirectos de Fabricación	116
Tabla N° 46: Gastos personal administrativo	117
Tabla N° 47: Costos de distribución y ventas	117
Tabla N° 48: Depreciación del Activo Fijo	117
Tabla N° 49: Cuadro de Amortización de Intangibles	118
Tabla N° 50: Inversión Total	118
Tabla N° 51: Financiamiento Capital	118
Tabla N° 52: Supuestos Generales	120
Tabla N° 53: Flujo de Caja operativo y económico	121
Tabla N° 54: Flujo de caja financiero	122
Tabla N° 55: Costo Promedio Ponderado de Capital	123
Tabla N° 56: Balance General	124
Tabla N° 57: Estado de Resultados	125
Tabla N° 58: Punto de equilibrio	126

III. INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Tipo de Cambio Nominal	56
Figura N° 2: Producto Bruto Interno – Alemania 2006 – 2015	66



IV. RESUMEN

Aunque en todas las regiones del mundo se produce en forma orgánica desde hace miles de años, puede considerarse que el renacimiento de este sistema productivo se origina en Alemania e Inglaterra a partir de la primera mitad del siglo XX. Los primeros movimientos de productores orgánicos nacen en esos países con la filosofía de establecer suelos sanos y fértiles como condición para la producción de alimentos saludables para la población.

Durante los últimos 30 años, este resurgimiento de la producción orgánica se ha consolidado y extendido por todo el planeta, influenciado principalmente por tres factores: el fortalecimiento de la conciencia ambiental y el reconocimiento de la insostenibilidad de los sistemas productivos modernos, la creciente preocupación por los daños de los agroquímicos sobre la salud humana y la preocupación por lo saludable de la última década. Por estas tres razones, los productos orgánicos han ido acaparando mayor mercado a nivel mundial a la vez que aumenta su valor económico.

Uno de los mercados que tienen la mayor demanda por este tipo de productos es Alemania, seguido por Canadá y EE.UU, existe una amplia brecha por cubrir con oferta de productos primarios y/o procesados.

Alemania es uno de los principales importadores de productos orgánicos en el mundo. Es aquí, en la ciudad de Nuremberg donde hoy se ha iniciado la feria internacional de productos orgánicos BIOFACH. En este importante evento son miles los empresarios y productores de orgánicos alrededor del mundo que vienen exhibiendo novedosos productos e intercambiando ideas sobre las tendencias que este mercado trae para este y los demás años. Una de ellas es el auge de los productos “libres de”.

La tesis presentada tiene como objetivo comercializar “polvo de fruta orgánica”, un producto novedoso, amigable con el medio ambiente, saludable y funcional. La base para la elaboración de este producto será el aguaymanto y el arándano, estas frutas salieron a flote al descubrir los beneficios que presentaban al consumirlos.

De acuerdo a lo anterior, desarrollaremos la presente investigación para ver la factibilidad del mismo en la Provincia de Cajamarca. En el Capítulo I, se muestran los aspectos generales sobre el problema de la investigación. En el Capítulo II, se describe el marco teórico de la investigación. En el Capítulo III, se detalla la hipótesis. En el Capítulo IV, se describe la propuesta de aplicación profesional que detalla todo el estudio de mercado. En el Capítulo V, se describe el análisis económico – financiero. Finalmente se plantean las conclusiones como resultado del presente estudio.



V. ABSTRACT

Although in all regions of the world it has been produced organically for thousands of years, it can be considered that the rebirth of this production system originates in Germany and England from the first half of the twentieth century. The first movements of organic producers are born in these countries with the philosophy of establishing healthy and fertile soils as a condition for the production of healthy food for the population.

Over the last 30 years, this resurgence of organic production has been consolidated and spread all over the planet, influenced mainly by three factors: strengthening environmental awareness and recognition of the unsustainability of modern production systems, growing concern about The damage of agrochemicals to human health and the concern for the health of the last decade. For these three reasons, the organic products have been grabbing a larger market globally while increasing their economic value.

One of the markets that have the highest demand for this type of product is Germany, followed by Canada and the USA, there is a wide gap to be covered with supply of primary and / or processed products.

Germany is one of the main importers of organic products in the world. It is here, in the city of Nuremberg where the international fair of organic products BIOFACH has started today. In this important event are thousands of organic businessmen and producers around the world who are exhibiting novel products and exchanging ideas on the trends that this market brings for this and other years. One of them is the rise of "free of" products.

The thesis presented aims to commercialize "organic fruit powder", a novel product, environmentally friendly, healthy and functional. The basis for the production of this product will be golden berry and blue berry, these fruits came to life when discovering the benefits they had when consuming them.

According to the above, we will develop the present investigation to see the feasibility of the same in the Province of Cajamarca. Chapter I outlines the general aspects of the research problem. Chapter II describes the theoretical framework of research. In Chapter III, the hypothesis is detailed. In Chapter IV, the professional application proposal that details the entire market study is described. Chapter V describes economic and financial analysis. Finally, the conclusions are presented as a result of the present study.



CAPÍTULO I



1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

“La globalización es un reto, una oportunidad para aprovechar los amplios mercados externos y competir en ellos con nuestros productos, el Perú debe empeñarse en mejorar y diversificar su oferta exportable para competir en mejores condiciones en los mercados externos” (ROZENBERG, 2011)

Si bien es cierto, hace algunos años se hablaba con reitero sobre la globalización, exportaciones e importaciones, sin embargo hoy en día, tenemos una economía mundial desacelerada. El Fondo Monetario Internacional (FMI) está por develar su bitácora para 2016 con los eventos con que terminó el 2015. La economía mundial está en presencia de un estancado comercio mundial, estamos ante uno de los años con mayor temperatura de la historia moderna, hay casi 60 millones de personas desplazadas, sigue la incertidumbre entre las tasas de interés en Estados Unidos y la desaceleración de China, y aún no se puede asegurar que la estabilidad financiera está garantizada por lo que 2016 será otra vez decepcionante. DINERO (2016)

En los últimos años, el boom de la comercialización de productos funcionales se hizo notar con mayor fuerza, y si bien es cierto estamos en un momento complicado para nuestra economía mundial pero en una siglo donde una de las prioridades es el cuidado de la salud y, que mejor que consumir frutas en las cantidades necesarias. Las frutas deshidratadas pulverizadas son gran opción para disfrutar distintas frutas conservando sus propiedades, además podemos usarlas en distintas aplicaciones.

Las exportaciones de productos agropecuarios se incrementaron US\$ 34 millones respecto a agosto de 2013, lo que estuvo en línea con los mayores envíos de quinua, paltas frescas, cacao y banano orgánico. A nivel de países de destino, resaltaron las mayores ventas hacia Países Bajos (palta fresca y cacao), Canadá (quinua y cacao) y Estados Unidos (paltas frescas y quinua), en tanto por bloques económicos destacaron los incrementos en las ventas a Norteamérica y la Unión Europea. (BCR 2014)

El departamento de Cajamarca, según información del INEI (2013), aporta con 2,7 por ciento al Valor Agregado Bruto nacional (VAB); sin embargo, la importancia relativa del departamento en el país es mayor en el caso de algunos sectores como el de extracción de minerales con una contribución de 6,0 por ciento; agropecuario con 5,8 por ciento; construcción con 3,5 por ciento y servicios gubernamentales con 3,4 por ciento.

En el segundo trimestre de 2016 ICAE (indicador compuesto de actividad económica) Cajamarca cayó 3.0% y continúa con la tendencia volátil desde mediados del 2015. Dicho resultado responde a la menor actividad minera por la caída en la producción de oro (-14.8%).

Además, el dinamismo negativo del sector agrícola se debe a los menores cultivos de arroz (-36.9%) y café (-13.9%). El empleo en el sector formal muestra un deterioro importante debido, principalmente, a menores contrataciones en los sectores extractivo (-11.4%) y manufactura (-11.0%).



Cabe señalar que, los despachos de cemento mantienen el fuerte crecimiento por la construcción de proyectos en los sectores hidroeléctrico, transporte e inmobiliario. IPE (2016)

La actividad agropecuaria en julio aumentó 4,9 por ciento interanual, por la mayor producción agrícola (6,2 por ciento), aunada a la mayor producción pecuaria (2,1 por ciento). De enero a julio, la actividad agropecuaria acumuló una caída de 2,1 por ciento interanual. La actividad minera se contrajo 26,4 por ciento interanual en julio, principalmente, por la menor extracción de oro (-31,2 por ciento). Entre enero y julio, el sector acumula una caída de 13,7 por ciento. La mejora del subsector agrícola (6,2 por ciento) se debió a la mayor producción de cultivos orientados al mercado interno (13,0 por ciento), principalmente de arroz cáscara (115,2 por ciento), papa (8,8 por ciento) y maíz amiláceo (14,7 por ciento); esto debido a las mayores áreas cosechadas y mejores rendimientos en campo. En los cultivos orientados al mercado externo y agroindustria, se observan resultados diferenciados, por un lado el café creció 2,1 por ciento, mientras que el maíz amarillo duro cayó 13,8 por ciento; en el primer cultivo por mayores cosechas y en el segundo por menor superficie cosechada. BCRP (2016)

En las exportaciones tradicionales (US\$ 200 millones), que representaron el 99,4 por ciento del total exportado en el mes, disminuyeron las ventas de productos mineros en 23,9 por ciento, mientras que los productos agrícolas aumentaron 76,4 por ciento. En el primer grupo el resultado se explicó, básicamente, por las menores exportaciones de oro (-21,6 por ciento), cuyo volumen embarcado cayó 33,8 por ciento. En el segundo grupo, por mayores ventas de café (76,4 por ciento), con un volumen embarcado superior en 83,2 por ciento. Las menores exportaciones no tradicionales son explicadas por un efecto base, dado que en el presente mes no se realizaron ventas de máquinas autopropulsadas del rubro metalmecánico, para la minería. Esto representa una gran oportunidad para expandirnos en distintos mercados con productos no tradicionales aprovechando los recursos de la zona, dando valor agregado y consiguiendo ventaja competitiva por utilizar materia prima de la región. BCRP (2016)

Desde el año 2013 se ha registrado un crecimiento sostenible con respecto a las exportaciones de productos destinados para preparaciones alimenticias, donde se incluyen los polvos de fruta orgánica – productos dentro de la partida arancelaria del sistema armonizado de seis dígitos 110630 - siendo el líder de exportación España, llegando a 93 574 miles de dólares americanos; seguido por Turquía que llegó a 52 515 miles de USD. COMTRADE (2015)

De la misma manera al cierre de 2015 se registra crecimiento en las importaciones mundiales de los productos (bajo partida 110630), teniendo como mayor demandante a Francia con 63 615 miles de USD, seguido por Alemania con 31 565 miles de USD. COMTRADE (2016)

A nivel mundial se viene estableciendo una tendencia en el consumidor por la preferencia a productos cuyas características contribuyen con el cuidado y mejora de la salud, si bien esta tendencia es globalizada, los consumidores concentrados en mercados con alto poder adquisitivo son quienes



concentran mayor parte de la demanda internacional. Los productos que cuentan con las características mencionadas, se conocen como productos funcionales.

Hay un gran número de definiciones utilizadas para “alimentos funcionales”, sin embargo, no existe un consenso global acerca de su significado. “Un alimento funcional es aquel similar en apariencia a un convencional, que puede ser consumido como parte de una dieta habitual, con beneficios fisiológicos demostrados y/o la reducción de enfermedades crónicas, más allá de sus funciones nutricionales básicas”. Consumer trends: Functional foods (2009)

Tabla N° 1: Categorías de alimentos funcionales

Productos no alterados	Alimentos naturales con alto contenido de nutrientes.
Productos fortificados	Aumentan el contenido de nutrientes existentes.
Productos enriquecidos	Adicionan nuevos nutrientes que no hallados en un alimento en particular.
Productos alterados	Sustituyen componentes existentes con componentes beneficiosos.
Productos mejorados	Cambian materias primas para alterar la composición de nutrientes.

Fuente: Agriculture and Agri-Food Canadá

Elaboración: Propia

Se estima que durante la última década se lanzaron más de 6 mil productos en varios sectores de los alimentos funcionales, apuntando a distintos asuntos relativos a la salud. Se espera además que este mercado se siga expandiendo con el aumento de la edad en la población y de las economías de ingresos medios. Según la empresa de investigación, análisis y consultoría, Industry ARC, la industria de alimentos funcionales habría alcanzado entorno a USD 175 mil millones a nivel global. Y con un crecimiento esperado de alrededor de 15% promedio anual, esperan que este mercado alcance los USD 230 mil millones para el año 2015. Tendencias de mercado: Alimentos Funcionales en Reino Unido (2014)

Considerando las expectativas del mercado internacional respecto al consumo de alimentos funcionales y nutracéuticos, la empresa a desarrollar busca explotar los beneficios de frutos producidos en el país y de manera particular aquellos producidos en la región Cajamarca, cuyas características naturales permiten diferenciarlos de demás alimentos por su contribución a la mejora de la salud y aporte en vitaminas.



De esta manera se espera contribuir con el desarrollo de nuestra región al brindar oportunidades tanto a productores ubicados en las diferentes provincias de Cajamarca y al fomento y desarrollo de la actividad empresarial.

1.2.- FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Es factible la implementación de una empresa exportadora de polvos de fruta orgánica en Cajamarca al mercado Alemán en el año 2016?

1.3.- JUSTIFICACION

Una de las actividades económicas más importantes en nuestro departamento es la agricultura, después de la minería, la cual, nos brinda variedad de productos con gran demanda en mercados extranjeros. Sin embargo, se carece de un apoyo por parte de las autoridades locales que permita impulsar esta actividad y fomentar una mayor inversión privada, de manera tal que, no sólo nos dediquemos a la exportación de productos como materia prima sino con valor agregado.

1.3.1.- JUSTIFICACION TEORICA

La investigación planteada, busca mediante la aplicación de conceptos básicos de mercado internacional, finanzas y administración de personal, formular y evaluar el proyecto de exportación de polvo de frutas orgánicas para determinar la rentabilidad y los recursos necesarios para la implementación del proyecto.

1.3.2.- JUSTIFICACION METODOLOGICA

Para la adecuada formulación y evaluación del proyecto se seguirá la metodología presentada por Alfredo Pezo Paredes en su libro Guía Metodológica y plan de estudios, donde tematiza de forma ordenada y coherente los puntos importantes que conforman la elaboración de un plan.

1.3.3.- JUSTIFICACION PRÁCTICA

El plan de negocios presentado busca la creación de una empresa que genere rentabilidad y permita el crecimiento y reconocimiento de la misma en el mercado internacional, generando fuentes de empleo para nuestra localidad y contribuyendo con el desarrollo económico. Así mismo, servir como referencias para las empresas interesadas en incursionar en este rubro, brindándoles los datos necesarios en cuanto a evolución de mercado, demanda, oferta, proveedores, mercados destino, etc.

1.4.- LIMITACIONES

El sector agrícola es uno de los más importantes en nuestra localidad, sin embargo solo un pequeño porcentaje de los productores manejan cultivos con prácticas adecuadas amigables con el medio



ambiente y que permitan obtener cultivos libres de químicos, lo que limita abastecer la creciente demanda alimentos funcionales, otra de las limitante fue la obtención de información primaria ya que nuestros productores se encuentra en zonas alejadas de la ciudad y no todos cuentan con adecuadas vías de acceso, sin embargo se superó esta limitación obteniendo información con apoyo de herramientas comerciales y realizando contacto directo con algunos posibles proveedores para corroborar datos.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo general

Determinar la factibilidad para la implementación de una empresa exportadora de polvos de fruta orgánica en Cajamarca al mercado Alemán en el año 2016

1.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un estudio del mercado de Alemania que garantice la colocación de producto, investigando las necesidades de los clientes potenciales y oportunidades del sector.
- Investigar los requerimientos técnicos y legales que permitan la colocación del producto en el país de destino.
- Realizar un estudio financiero óptimo que le permita al proyecto estar lo más cerca posible de la realidad para determinar la factibilidad de la implementación de la empresa exportadora
- Cumplir con los estándares de calidad exigidos para el ingreso al mercado alemán
- Identificar red de contactos proveedores
- Identificar las posibles localizaciones para la comercialización del producto en el mercado de destino.
- Aplicar estrategias de diferenciación teniendo como fuente los insumos principales de los productos funcionales a ofertar al mercado y sus características nutracéuticas.



CAPÍTULO II



MARCO TEÓRICO

A continuación se hace mención a los diferentes antecedentes internacionales, nacionales y locales referentes al tema desarrollado en el presente plan de negocios. Cabe mencionar que al no encontrarse estudios similares, se han tomado estudios directamente relacionados a la producción de polvo de frutas orgánicas como planes de negocios para aguaymanto y arándano, ya que toman estudios para las frutas mencionadas como insumos base.

2.1. ANTECEDENTES

El Perú cuenta con diferentes propuestas relacionadas al cultivo de productos naturales, cuyas características organolépticas y nutraceuticas inherentes están marcadas por la diversidad en climas y geografía de cada región, lo que permite obtener vegetales, tubérculos y frutos con cualidades únicas que se forman parte de un atractivo singular para consumidores nacionales e internacionales. La producción agrícola de frutos con características distintas a los conocidos llevados a los consumidores en diversas presentaciones nos permite ofertar opciones de consumo que aún no han sido exploradas en su totalidad, innovando en el consumo de su contenido vitamínico y brindando una oportunidad clara a la agroindustria, el valor agregado y la microempresa nacional. En los últimos años se ha podido apreciar un incremento en la demanda a nivel mundial de productos que ayudan al cuidado de la salud, dentro de estos productos se encuentran las frutas que por sus características nutraceuticas llegan tener acogida en mercados con poder adquisitivo cuya población busca más que el simple hecho de satisfacer la necesidad de consumir. La demanda internacional de frutos como el aguaymanto y arándano, que van desde el producto fresco hasta procesado en sus diferentes presentaciones nos hace posible el plantear la exportación de cada uno de estos frutos en polvo, dando una versión distinta e innovadora para el consumo mediante un producto funcional.

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Cedeño & Montenegro (2004), en su estudio titulado “Plan exportador, logístico y de comercialización de Uchuva al mercado de Estados Unidos para FRUTEXPO S.C.I LTDA.”, presentadas por alumnas de la Pontificia Universidad Javeriana Bogotá - Colombia, expresa que la Uchuva (nombre con el que también se conoce al Aguaymanto en Colombia) cuenta con bastante acogida en el mercado Europeo. Menciona en su estudio lo siguiente: En el año 2003 (Enero – Noviembre) Colombia exportó US\$ 8.237.497 de Uchuva fresca, destinada en más de un 80% a países de la Unión Europea, principalmente a Holanda (37%), Alemania (28%), Francia (9%), Suecia (7%) y Gran Bretaña (5%).

Beltrán (2009), en su tesis titulada “Producción y exportación de uvilla (*Physalis peruviana* L.) al mercado de Alemania”, presentada por la alumna de la Universidad Tecnológica Equinoccial Quito – Ecuador, obtiene las siguientes conclusiones que son pertinentes para el presente trabajo de investigación.



Los productos agrícolas no tradicionales como la uvilla (nombre con el que también se conoce al aguaymanto), que es un fruto con buen sabor y propiedades nutritivas y medicinales, ha despertado interés a nivel internacional.

El mercado de frutos exóticos en Europa es un nicho que crece rápidamente, Europa da cabida a vegetales y frutas de todo el mundo, especialmente aquellos que contribuyan a la salud. Otro aspecto importante es la presentación del producto, ya que el consumidor europeo pone su interés en aquellos de origen orgánico.

Hurtado, Nuñez, & Ricaurte (2006), en su tesis titulada “Plan de negocios para la exportación de uchuva al mercado Holandés y los Países Bajos”, presentadas por alumnos de la Universidad de la Sabana Chia – Colombia, obtienen las siguientes conclusiones que son pertinentes para el presente trabajo de investigación.

Colombia no es el único país interesado en este renglón de la economía, ya que países como Ecuador y Perú representan una competencia potencial en desarrollo, además países del continente Africano suplen las necesidades de más del 50% de todo el mercado internacional.

La uchuva cuenta con oportunidades de negocio en mercados internacionales, esto lleva a que se planteen planes de negocios a través de pymes encargadas de la comercialización de este producto en el mercado Europeo, en donde se encuentra un gran potencial bien sea para consumo nacional o distribución hacia otros lugares de la Unión Europea, donde la comercialización y distribución de productos exóticos según las tendencias del mercado.

La constante demanda por parte de mercados europeos y norteamericanos a ciertos productos ha venido impulsando la diversificación de exportaciones, mediante la promoción de cultivos no tradicionales, dentro de los cuales se han identificado algunos exóticos. Dentro de estos productos se encuentran varias frutas nacionales como la uchuva, la cual está siendo introducida en el mercado internacional, principalmente por su sabor y características medicinales que la hacen muy atractiva para su mercadeo y comercialización.

La uchuva tiene un mercado creciente en el mercado internacional, particularmente en Europa. Actualmente se cultiva en España, Francia e Italia, el consumo de este producto en Europa se encuentra en puntos de venta como delicatessen, gourmet, hoteles y restaurantes de categoría donde se consume como postre fino o pasante. El consumidor europeo conoce la uchuva mediante la presentación de Sudáfrica en el mercado. Una proporción muy alta de fruta es procesada en Europa para mermeladas, jaleas, compotas, helados y repostería.



Astete (2008), en su tesis titulada “Evaluación técnico y económica de la producción y exportación de arándanos frescos a Estados Unidos”, presentada por el alumno de la Universidad de Chile, obtiene las siguientes conclusiones que son pertinentes para el presente trabajo de investigación.

El éxito que ha tenido el arándano en mercados internacionales como Norteamérica, Europa y Asia, ha hecho que la cantidad de hectáreas plantadas haya crecido 5 veces desde el año 2001 a la fecha.

En el mercado estadounidense, parte de la producción se destina a la industria, además, año tras año se descubren nuevos usos. Las aplicaciones que se le da a esta fruta son: Elaboración de dulces, mermeladas, golosinas, pasteles, helados, yogures, jugos naturales, deshidratados para cereales y últimamente se ha incorporado en la industria de colorantes y en la medicina dado sus altos niveles de antioxidantes.

El 41% de la fruta que se produce en Estados Unidos es comercializada para fresco, el 59% restante lo utilizan para la industria o congelados. En 10 años la producción para fresco creció un 93% y la destinada a la industria lo hizo en un 57%.

Yang (2010), en su tesis titulada “Economic analysis of blueberry investment in British Columbia” (“Análisis económico de la inversión en arándanos en British Columbia” por sus siglas en inglés), presentada por el alumno de la Universidad de British Columbia – Canadá, obtiene las siguientes conclusiones que son pertinentes para el presente trabajo de investigación.

El boom del arándano en British Columbia inicia cuando científicos descubren los beneficios para la salud y el alto contenido en antioxidantes ayudando a la prevención del cáncer y a frenar el deterioro progresivo celular en el envejecimiento. El primer estudio de antioxidantes en arándanos fue publicado en setiembre de 1999 en una de las ediciones de Journal of Neuroscience.

Las ventas de arándanos en British Columbia se dan en puestos de agricultores en relación directa con los consumidores. La venta del producto es por lo general en fresco, sin embargo, parte de la producción es vendida al sector de producción. Por lo tanto, esta producción es destinada al uso de numerosos productos con valor agregado como mermeladas, postres, derivados lácteos, jugos, yogurts y diversas bebidas.

La mayor parte del arándano fresco y procesado producido en British Columbia es exportado a mercados extranjeros como Estados Unidos, Japón, Europa (principalmente Alemania) y Australia.

International Trade Centre (2013) en el estudio titulado “Market analysis for three peruvian natural ingredients” (“Estudio de mercado para tres ingredientes naturales provenientes de Perú” por sus siglas en inglés), presentado por la agencia de la OMC de las Naciones Unidas, se obtienen datos importantes para el presente estudio que tomó al aguaymanto deshidratado y otros dos productos exportados desde Perú a Estados Unidos.



La biodiversidad de ingredientes peruanos tomados para este estudio no tiene aplicación, disponibilidad o ventajas en precios sobre los productos similares analizados como competencia en este estudio. Un argumento diferente necesita ser desarrollado para justificar su posicionamiento con precios premium. Ellos deben sus ventajas sobre la demás competidores en que pueden satisfacer casi todos los atributos identificados que están impulsando el crecimiento. Como certificados orgánicos y medio ambientales.

Los productores peruanos deben obtener la capacidad y tecnología requerida para producir de manera consistente las cualidades de cada uno de estos ingredientes (aguaymanto, arándano, etc.) lote tras lote, logrando así una marca de calidad que puede ser comercializada efectivamente y que detalle las diferencias entre los eco tipos de Perú y sus variedades respecto a los demás productos resaltando sus orígenes que pueden ser claramente demostrados ya sea cualitativamente y cuantitativamente.

Usos recomendados del aguaymanto respaldados por datos científicos:

Posibles usos nutricionales (alimenticios):

- Como fuente de alimento natural de la vitamina C;
- Como una fuente de alimento natural del antioxidante;
- Una buena fuente de fibra dietética;
- Una buena fuente de potasio;
- Una buena fuente de vitamina A.

Posibles usos medicinales:

- Ingestión oral de aguaymanto para el tratamiento de hiperglicemia.
- Aplicación oftálmica tópica de jugo de aguaymanto para la prevención de enfermedades oculares.

Los entrevistados del presente estudio remarcaron que existe un potencial para diferenciar los ecotipos o variedades de aguaymanto que ingresan al mercado de Estados Unidos, pero esto requiere de estrategias de marketing efectivas que involucren educar al consumidor lo necesario para que éste diferencie las cualidades de los productos peruanos (ya sea en apariencia, color y sabor) de aquellas variedades provenientes de Colombia y Ecuador que actualmente dominan el mercado. Al mismo tiempo se hace imperativo desarrollar estándares de calidad para los productos peruanos como la implementación de Good Agricultural Practices (Buenas Prácticas para la Agricultura por sus siglas en inglés).



Para la biodiversidad de ingredientes que están vinculados a un origen determinado, como la Amazonía o los Andes peruanos, las empresas de comercialización buscan transparencia en la cadena de suministro y acceso a grupos de productores con el fin de desarrollar sus propias relaciones con las comunidades, incluso en el contexto de la compra de los ingredientes desde un importador.

Las empresas quieren enfatizar su marketing en comercializar las historias sobre la gente y los lugares detrás de los ingredientes.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Duran & Fernández (2010), en su “Plan de negocios: exportación de aguaymanto”, presentada por alumnos de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) Lima – Perú, se hace mención a datos que son importantes para el presente trabajo.

El aguaymanto (*Physalis Peruviana*) es un fruto altamente cotizado en los mercados internacionales, no solamente por la gran versatilidad que posee para la actividad culinaria, y su exótica apariencia y sabor, sino también por sus cada vez más conocidas propiedades beneficiosas para la salud entre las que destacan su capacidad antioxidante, de mejora del sistema inmunológico y de prevención del cáncer, entre muchas otras.

La producción nacional de aguaymanto en el año 2007 aumento en un 1.5% con respecto al año pasado manteniendo su mismo volumen en el siguiente año. La producción de aguaymanto comprende los meses de enero a agosto y desde noviembre a diciembre. En los meses de febrero de los años 2006-2008 se aprecia un volumen pico de producción de 268 toneladas promedio mensual, en comparación con el mes de noviembre 2006-2008 con 2 toneladas promedio mensuales.

La revalorización de este tipo de frutos nativos será beneficiosa para el agricultor peruano, cuyo nivel de ingresos es el menor en Latinoamérica. Sin embargo, para lograrlo es necesario que las organizaciones relacionadas con el comercio exterior fomenten la exportación y promoción de estos productos al extranjero, con el fin de dar a conocer sus propiedades y beneficios y lograr así su rápida aceptación.

Los principales mercados destino del aguaymanto y sus principales presentaciones en el año 2009 fueron Estados Unidos, Reino Unido y Alemania principalmente con participaciones de 45%, 13%, 18% respectivamente, cuya cantidad exportada hacia los mencionados países asciende a 1,901, 536 y 748 kilogramos. Por último las cantidades FOB en Estados Unidos, Reino Unido y Alemania fueron de 26,138, 14,299 y 8,361 dólares.

Sierra Exportadora (2010), en su “Estudio de prefactibilidad para la producción y comercialización de arándanos (*Vacciniumcorymbosum L.*) en condiciones de valles andinos”, presentado por la consultora Ing. Liliana G. Benavides, se especifican datos pertinentes para el presente proyecto de investigación.



El Perú ha crecido de manera importante en sus exportaciones, y un gran componente de estas se debe a los productos de agro exportación, sobre todo de productos no tradicionales. En este sentido el rubro de frutos de los berries, y dentro de ellos el arándano, es una oportunidad interesante para nuestro país. El arándano tiene un mercado interesante, con una demanda creciente y que aún no está satisfecha.

En nuestro país tenemos las condiciones climáticas adecuadas en las zonas de los valles interandinos, existe conocimiento técnico en el país para poder implementar técnicas específicas para este cultivo, así como conocimiento del manejo de la cadena de frío en las empresas agroindustriales peruanas (que se encuentran en su mayoría en la costa, pero que se puede trasladar a la sierra sin problemas).

El desarrollo del arándano en condiciones de los valles andinos del Perú, es una alternativa interesante dentro de las estrategias de diversificación de nuevos cultivos que pueden adaptarse y establecerse en las condiciones de la sierra del Perú.

El arándano es una fruta muy apreciada, no solo por su delicioso sabor y llamativo color, si no por sus características nutricionales y relacionadas con la mejora de la salud.

Numerosas investigaciones realizadas en Estados Unidos, Europa y recientemente en Asia, respaldan la creencia de los efectos positivos en el tratamiento coadyuvante de algunas enfermedades. Es por ello que se le considera como un producto nutracéutico.

Es así que el consumo de los arándanos en los países del Hemisferio Norte (principalmente Estados Unidos, Canadá, Francia, Italia, Inglaterra y Holanda, entre otros), está aumentando a una tasa mayor que la que producción de los países consumidores, por lo que las importaciones de estos países también están aumentando y permite que el ingreso de producto en contra estación de países del Hemisferio Sur. Los principales países importadores son: Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Holanda, Alemania, Japón, Francia, entre otros.

El arándano se viene comercializando principalmente en fresco, y lo que no aplica a esta calidad se comercializa como congelado. Esta fruta es consumida principalmente en fresco, también se elaboran jugos, mermeladas, en repostería, yogures, conservas, etc.

El mercado del arándano cuenta con un público con alto poder adquisitivo, con hábitos de consumo tradicional arraigados, donde la decisión de compra está dada por factores no económicos, influenciados por activas campañas de difusión y educación de las propiedades saludables del arándano, haciéndolo muy atractivo y solicitado, especialmente por su alto contenido de vitaminas, minerales y antioxidantes, que son elementos beneficiosos para la salud y que se consideran ayudan a prevenir enfermedades cardiovasculares y relacionadas con el envejecimiento.



En estudios de zonificación agraria realizado en el 2004, se tiene que Cajamarca y otras zonas similares del país constituyen los ámbitos geográficos potenciales que reúnen las condiciones para la producción comercial de arándano con fines de exportación.

En los últimos años se han definido, entre otros, como objetivos importantes de la política agraria peruana: el incremento de las agro exportaciones, la diversificación de cultivos y el desarrollo integral de la región amazónica. Como instrumentos para lograr estos propósitos, el gobierno ha elaborado planes de desarrollo regional e innovación de productos, con base en los recursos disponibles.

La región amazónica tiene una alta biodiversidad, que permite un enorme potencial para innovar nuevos productos y ampliar las posibilidades de mejoramiento en la articulación al mercado mundial.

Oficina comercial de Perú en Miami (2011), en su “Perfil de mercado de arándanos en los Estados Unidos de Norteamérica”, presentado por esta institución del estado se especifican los siguientes datos que no pueden pasarse por alto. En el 2004 se realizó un estudio de zonificación agraria de cultivos para poder contar con una herramienta para tomar decisiones de orientación sobre la ubicación geográfica de las zonas más adecuadas de cultivos. Cajamarca y otras zonas similares del país, constituyen los ámbitos geográficos potenciales que reúnen de acuerdo de acuerdo a los estudios de zonificación realizados, las condiciones para la producción comercial de arándano con fines de exportación. El rendimiento está en función a la variedad, para el caso de las variedades escogidas para la zona de Cajamarca que son (variedades tempranas), se pueden esperar rendimientos de 6,000.00 a 8,000.00 Kg/Ha.

El mercado de arándanos seguirá con un incremento a nivel de producción mundial. En los Estados Unidos esto se deberá a que la gran mayoría de baby boomers está entrando a una edad, en donde el énfasis a la salud será la base de la gran mayoría de sus hábitos de consumo. Los arándanos, con su gran cantidad de antioxidantes, son vistos como una súper fruta, que pueden prevenir una gran cantidad de enfermedades que vienen con el avance de la edad. Para poder competir en este mercado es importante poner un énfasis en la calidad del producto producido, ya que con la gran cantidad de opciones, los consumidores requerirán una calidad más alta.

2.1.3. Antecedentes Locales

Alvarado (2012) En su tesis titulada “Estudio de factibilidad de una planta de mermelada de aguaymanto en la provincia de Cajamarca”, presentada por el alumno de la Universidad Privada del Norte Cajamarca – Perú, el estudiante obtiene conclusiones pertinentes para el presenta trabajo de investigación.

En la justificación menciona: en los últimos años se ha observado que el consumo de productos exóticos agrícolas ha ido aumentando considerablemente en los mercados de todo el mundo, esto a raíz de los beneficios nutricionales y el deseo de una alimentación sana, con el uso de productos orgánicos.



El establecimiento de una planta de derivados de aguaymanto en la ciudad de Cajamarca se perfila como un instrumento vital para lograr un aprovechamiento total de la producción de nuestros frutos, permitiendo el enlace entre las unidades productivas que relacionen las etapas de producción, transformación y comercialización, donde los distintos eslabones efectúan acuerdos que acondicionan sus vínculos y supeditan sus procesos técnicos y productivos, a fin de promocionar, fomentar y hacer competitivo el mercado a nivel nacional.

Agronegociosperu.org en entrevista realizada a Oscar Schiappa-Pietra y Reinhard Schedlbauer se da una visión del panorama comercial para el aguaymanto y nuestros frutos peruanos. Ambos gerencian una empresa que produce y exporta aguaymanto orgánico (AGROANDINO S.R.L) con alto valor agregado a diversos países del mundo. Poseen la mayor área de cultivos orgánicos en San Pablo, Cajamarca. Expresan lo siguiente “Lo que requerimos es exportar la fruta con valor agregado. Exportar la fruta en estado natural sin ninguna transformación no es muy viable. De allí que nuestra estrategia como empresa es la de agregar valor y todo el valor que agregamos es a nivel de la misma localidad donde cultivamos y producimos. Creo que esa es la única manera en que estos productos sofisticados van a tener perspectiva.”

“Creemos que en el Perú hay de 300 a 400 hectáreas sembradas de aguaymanto, muchas de las cuales son aún convencionales. En donde está nuestra empresa, en San Pablo, Cajamarca, está la mayor área de orgánicos con 26 hectáreas certificados y seguimos en crecimiento. Hay cultivos en Cusco, Ayacucho Huánuco, Huancayo, Tarma, Huaraz, Cajamarca, y también en la sierra de La Libertad, Chiclayo, Lambayeque y Piura.”

“La línea de generar valor y competitividad para nuestras agroexportaciones tiene que ver con la investigación y desarrollo. El aguaymanto es un fruto originario del Perú, su nombre científico es *physalis peruviana* y en el país tenemos muchos más ecotipos que cualquier otro país productor. Este es un producto que crece en las zonas alto andinas, de extrema pobreza. Se habla mucho en el Perú de inclusión social y aquí tenemos un producto que contribuye a la inclusión productiva, y es que finalmente se trata de poner en valor un producto originario del Perú y generar beneficio para las poblaciones alto andinas más postergadas y esta es una tarea en la cual la competencia empresarial no debe eclipsar el compromiso social.”

AgroAndino exporta aguaymanto orgánico procesado en diversas presentaciones a Europa, Japón, EE.UU. Tiene una planta procesamiento. Ha importado recientemente maquinaria para multiplicar su capacidad de producción. Su sede está en San Pablo pero trabaja con productores de otras 4 otras provincias.



2.2. Bases Teóricas

2.2.1 Marco teórico

La propuesta económica de la empresa en mención se circunscribe en el ámbito económico, por lo que el marco teórico hace referencia a la contribución de la empresa a la economía nacional, regional y local.

2.2.1.1 Políticas macroeconómicas estables

Pese a la incertidumbre de la economía mundial, en los países de la Alianza del Pacífico se mantiene el equilibrio macroeconómico que nos permite afrontar adecuadamente los choques internacionales adversos; además, en sus acuerdos adoptados figuran medidas fiscales, monetarias y macroprudenciales que fortalecerán los balances macroeconómicos y garantizarán el crecimiento. De esa manera, Colombia, Chile, México y Perú pueden demostrar las fortalezas del bloque económico y las distintas oportunidades de inversión, resaltando el interés mostrado por los empresarios con respecto a la sólida posición de dichas economías.

Además después de la inestabilidad presentada en los meses de las elecciones para el nuevo presidente del Perú, la última encuesta de Datum, elaborada para Perú21 y Gestión, recoge la percepción que tienen los peruanos en cuanto a sus expectativas con respecto al nuevo gobierno. Un grupo importante considera que, con Pedro Pablo Kuczynski (PPK) en la presidencia, llegarán más inversionistas extranjeros (78%) y habrá un mayor nivel de inversión privada nacional (64%). Los que piensan lo contrario son el 10% y 16%, respectivamente. Además, un 54% cree que la inversión se reactivará en el primer semestre del 2017.

2.2.1.2 Comercio internacional, apertura de mercado mediante tratados de libre comercio

El Perú inicialmente se mantuvo a espaldas del intercambio comercial entre países, teniendo una visión sesgada a consecuencia de la falta de hechos que constaten la incidencia positiva del comercio internacional en una economía nacional. Moron (2005) hace un análisis concienzudo de las oportunidades enmarcadas en los tratados de libre comercio (TLC's).

El Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea (TLC Perú-UE), será nuestro respaldo para poder hacer viable la exportación al país europeo, el TLC en mención entró en vigencia el 1 de marzo de 2013, incluye todo el universo arancelario y aperturas parciales para productos de alta sensibilidad. A través de este TLC se ha logrado la desgravación inmediata del 99.3% de partidas arancelarias, las cuales representan el 95% de líneas arancelarias en productos agrícolas. Los productos pesqueros gozarán de preferencias arancelarias con flexibilización de las condiciones de origen que obtuvieron en el marco del SGP Plus, mientras que para bienes industriales se ha logrado la desgravación inmediata de aranceles para el 100% de las exportaciones peruanas.



Asimismo, en el TLC Perú-UE se han negociado los siguientes temas: Acceso a Mercados; Reglas de Origen; Asuntos Aduaneros y Facilitación del Comercio; Obstáculos Técnicos al Comercio; Medidas Sanitarias y Fitosanitarias; Defensa Comercial; Servicios, Establecimiento y Movimiento de Capitales; Compras Públicas; Propiedad Intelectual; Competencia; Solución de Diferencias, Asuntos Horizontales e Institucionales; Comercio y Desarrollo Sostenible y Asistencia Técnica y Fortalecimiento de Capacidades.

Cabe mencionar que con este acuerdo las empresas peruanas podrán participar en el mercado de contratación pública de la UE a todos los niveles de gobierno (local, regional y nacional) y en los 28 Estados miembros de este bloque económico.

Ventaja absoluta y ventaja comparativa

Para Adam Smith un país puede ser más eficiente que otro en la producción de bienes al desarrollarlos a un costo menor o usando menores insumos. Al especializarse en ello, dos países pueden beneficiarse. Es decir, una nación que produce bienes a menor costo tiene una ventaja absoluta sobre la otra.

David Ricardo cambia la perspectiva de Smith postulando que si bien una nación no puede tener una ventaja absoluta respecto a la producción de bienes, le es conveniente especializarse en aquello donde su ventaja sea comparativamente mayor o su desventaja comparativamente menor.

En el comercio internacional ambos autores aportan a la especialización de las naciones en lo que les permite producir bienes más eficientemente.

Teoría moderna del crecimiento económico

Adam Smith señalaba que una economía crecía si aumentaban tanto la cantidad como la calidad de factores de producción (trabajo, capital y tierra); postula que la acumulación de capital refleja el crecimiento económico de una nación, sin embargo cabe mencionar el aporte de Robert Solow quien mediante su “modelo de crecimiento neoclásico” enriquece la teoría moderna de crecimiento económico que nace en el siglo XX.

Solow dejó de lado el papel de la tierra como factor de producción porque con la Revolución Industrial de por medio, la agricultura había dejado de ser la principal actividad económica de las naciones más desarrolladas. Planteó que el crecimiento sostenido de una economía no provenía de la acumular más capital porque el crecimiento debe ser sostenido y relacionado con el largo plazo. Es necesario diferenciar el crecimiento sostenido del concepto de «crecimiento durante la transición». Aunque suene algo obvio, que una economía crezca sostenidamente implica que el ritmo de crecimiento no caiga ni se eleve drásticamente a lo largo de los años, de tal manera que el crecimiento se mantenga a un nivel promedio estable o sin mayor volatilidad.



La gran conclusión a la que llega Solow en su modelo, es que lo único que puede hacer crecer sostenidamente a una economía es el progreso tecnológico. La introducción de nuevas tecnologías permitirá producir «más con lo mismo». Así, independientemente de la acumulación de capital o del incremento del número de trabajadores en una economía (aspectos que no pueden explicar un crecimiento sostenido en el tiempo), lo que en última instancia permite expandir el ingreso de una economía es el cambio tecnológico. Sin embargo, Solow no explica cómo es que este progreso se produce en el tiempo, sino que lo toma como una variable exógena a las decisiones de las empresas y de las familias.

El mecanismo a través del cual los TLC'S traerían prosperidad a la economía es el incremento de la productividad total de los factores. La relación entre apertura y productividad demuestra que la apertura comercial incentiva a las firmas a ser más eficientes y, con ese propósito, a incorporar en sus procesos productivos tecnologías de punta para poder competir con las empresas extranjeras. Además, permite importar insumos y bienes de capital a precios más baratos, que a su vez incrementan la productividad de las firmas.

El modelo incorpora este canal en la medida que considera que la mayor importación de insumos y bienes de capital de países especializados en investigación y desarrollo (I&D) impacta sobre la productividad total de los factores.

La oferta de productos andinos oriundos del Perú y la innovación en su consumo

La potencialidad de diferentes productos oriundos del país relacionada con sus características únicas, características nutraceuticas que contribuyen con beneficios para la salud a quienes los consumen está siendo aprovechada actualmente a nivel nacional e internacional. El consumo de productos funcionales es una tendencia mundial relacionada con el cuidado de la salud, la implementación de tecnologías que permitan otorgar un valor agregado a estos productos debe ser una constante en el desarrollo de empresas y de la economía a nivel general en nuestro país.

Ofertar productos, sobre todo sus cualidades mediante la implementación de tecnología en presentaciones que marquen la diferencia en investigación y desarrollo para su consumo permite obtener una ventaja competitiva amparada en ventajas comparativas que se deben a nuestra biodiversidad. Aprovechar una tendencia global en mercados como Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea hacia el consumo de productos saludables y trasladar esto a los consumidores nacionales propiciará además del incremento de oportunidades de negocio internacionales, un ambiente que valore la diversidad y los cultivos andinos en el Perú. Ya existen empresas peruanas que vienen aprovechando estas potencialidades de nuestro país, empresas agroindustriales que ofertan productos con valor agregado y los exportan. Ecoandino S.A.C., Natural Peru S.A.C, Peru-Sana Export E.I.R.L., son empresas que vienen exportando productos como maca en polvo, lúcuma en polvo, camu camu en polvo y demás productos que favorecen el cuidado de la salud.



Todos estos productos son cultivados por productores independientes asociados en cadenas productivas que van desde el manejo de las plantaciones hasta la cosecha del producto para su procesamiento y muchas de estas empresas cuentan con certificados orgánicos que respaldan su calidad, favoreciendo así a los agricultores. Nuestra empresa busca reflejar un modelo similar con mayor inclusión de los productores, industrializando productos para darles valor agregado y exportarlos. Involucrar a los agricultores y brindarles capacidades integra a todas las partes de la cadena productiva y contribuye con el desarrollo de la sociedad y a industria nacional y regional.

2.2.1.3 Estructura económica de la región Cajamarca

El desarrollo económico de Cajamarca se ha visto influenciado por la expansión de la actividad minera en la región, el aporte al desarrollo mediante una empresa que aproveche los recursos de la zona y contribuya al crecimiento de la sociedad cajamarquina mediante la oferta de oportunidades distintas a las relacionadas con las empresas extractivas, es la iniciativa de la empresa a crear.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) a junio del 2015, Cajamarca cuenta con una población estimada de 1 529 755 habitantes (4,9 por ciento del total nacional), siendo el cuarto departamento más poblado del país, después de Lima (31,6 por ciento), La Libertad (6,0 por ciento) y Piura (5,9 por ciento). La población se ubica principalmente en las provincias de Cajamarca (zona sur), Jaén (zona norte) y Chota (zona centro), que concentran el 49,1 por ciento de la población regional. Según género, la distribución se muestra equilibrada, al representar la población masculina y femenina el 50,4 y 49,6 por ciento, respectivamente, de la población total. En tanto, según ámbito geográfico, el 65,2 por ciento de la población es rural y el 34,8 por ciento, urbana.

TABLA N° 2: CAJAMARCA: SUPERFICIE Y POBLACIÓN AL 2015 *Proyectada al 30 de junio

Provincia	Superficie (km2)*	Población
Cajamarca	2980	388140
Cajabamba	1808	80261
Celendín	2642	95652
Chota	3795	164714
Contumazá	2070	31912
Cutervo	3028	140633
Hualgayoc	777	102328
Jaén	5233	199000
San Ignacio	4990	148364
San Marcos	1362	54486
San Miguel	2542	55745
San Pablo	672	23298
Santa Cruz	1418	45222
TOTAL	33317	1529755

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática



El departamento de Cajamarca, según información del INEI (2015), aporta con 2,3 por ciento al Valor Agregado Bruto nacional (VAB); sin embargo, la importancia relativa del departamento en el país es mayor en el caso de algunos sectores como agricultura, ganadería, caza y silvicultura con 5,3 por ciento, extracción de petróleo, gas y minerales con una contribución de 4,5 por ciento, administración pública y defensa con 3,5 por ciento y construcción con 3,1 por ciento. En la estructura productiva departamental, la actividad de extracción de petróleo, gas y minerales destaca por ser la de mayor importancia relativa (24,5 por ciento), seguida por otros servicios, con una participación de 21,3 por ciento, agricultura, ganadería, caza y silvicultura (12,3 por ciento), comercio (9,3 por ciento) y construcción (8,7 por ciento).

La actividad económica ha registrado un crecimiento promedio anual de 3,7 por ciento en los últimos ocho años, por debajo de lo registrado por el país (5,2 por ciento). Entre los sectores más dinámicos se encuentran: pesca y acuicultura (15,7 por ciento), telecomunicaciones y otros servicios de información (12,2 por ciento), administración pública y defensa (7,4 por ciento), construcción (7,2 por ciento) y comercio (6,4 por ciento), entre otros.

De otro lado, según la Encuesta Nacional de Hogares de 2015 aplicada por el INEI, la Población Económicamente Activa (PEA) del departamento ascendió a 823,3 mil personas, de las cuales, el 97,4 por ciento está ocupada, mientras que el 2,6 por ciento, desocupada. De la PEA ocupada (801,4 mil personas), el 55,9 por ciento labora en el sector agropecuario; el 14,0 por ciento en servicios; el 12,4 por ciento, en el sector comercio; el 7,5 por ciento, en el sector manufactura; el 4,9 por ciento, en transporte y comunicaciones; el 4,6 por ciento en construcción y el 0,7 en minería.

En la región existen tres espacios económicos diferenciados: el norte es especializado en la actividad agrícola con cultivos como el café, arroz y cacao; en el centro se desarrolla también la actividad agrícola y adicionalmente la actividad pecuaria; por el contrario, el sur es básicamente una zona ganadera y minera, con un mayor desarrollo del sector servicios y comercio, producto de encadenamientos con la actividad minera.

Agricultura, ganadería, caza y silvicultura

Esta actividad representa el 5,3 por ciento del VAB agropecuario nacional y registró un crecimiento promedio anual de 0,8 por ciento entre los años 2007 y 2015. Los principales cultivos que sustentan el sector agrícola son: café, arroz cáscara, papa, maíz amarillo duro, maíz amiláceo y frijol grano seco, entre otros, de los cuales, excepto el café, están orientados al mercado interno. Según la Dirección Regional de Agricultura de Cajamarca, la vocación productiva agrícola de la zona norte es para el café, arroz, yuca y cacao; en las zonas centro y sur se cultiva papa, maíz amarillo duro, maíz amiláceo, frijol grano seco y trigo. Otros cultivos con potencial exportador, como el mango, palto y chirimoya, se están desarrollando en la zona sur del departamento, en la zona alta del valle de Jequetepeque.



Manufactura

La actividad manufacturera representa el 1,1 por ciento del VAB departamental y está predominantemente vinculada a la producción de leche, principal insumo para la elaboración de quesos, manjar blanco, yogurt, así como concentración de leche. El sector registró una expansión promedio anual de 1,3 por ciento, entre los años 2007 y 2015.

La actividad se caracteriza por estar constituida por pequeñas empresas atomizadas e informales; sin embargo, destaca la presencia de empresas con producción a mayor escala, como Nestlé y Gloria, cuyas plantas de acopio y concentración de leche tienen una capacidad instalada para 500 mil y 200 mil litros diarios, respectivamente. Por su parte, Gloria tiene adicionalmente la producción de quesos y manjar blanco, cuya capacidad diaria de planta para la elaboración de dichos productos es de 170 TM y 120 TM, respectivamente.

Extracción de petróleo, gas y minerales

Cajamarca es el noveno departamento más importante del país, al representar el 4,5 por ciento del VAB sectorial nacional del año 2015, después de Cusco (17,3 por ciento), Ancash (14,4 por ciento), Arequipa (9,6 por ciento), Junín (7,9 por ciento), Lima (6,8 por ciento), Tacna (5,7 por ciento), Pasco (5,5 por ciento) y Moquegua (4,8 por ciento). Desarrolla de manera importante la minería metálica (oro, plata y cobre principalmente) y en menor medida la minería no metálica (caolín, marmolina, entre otras). En la minería metálica, destaca la extracción de oro y plata en las unidades mineras de la empresa Yanacocha; oro y cobre por parte de la empresa Gold Fields La Cima. Todo ello ha permitido posicionar al departamento como el segundo productor de oro del país (28,8 por ciento del total nacional).

Transportes

- Red vial

Según cifras del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2015), el departamento de Cajamarca cuenta con un red vial de 14 721,4 km., de los cuales 1 753,8 km. Pertenecen a la Red Nacional; 855,7 km. a la Red Departamental; y 12 111,9 km. a la Red Vecinal.

Cajamarca enfrenta retos de conectividad vial, en particular, de la red vial departamental (aquella que permite unir las provincias del interior del departamento). Así, de la red vial nacional, el 73,1 por ciento se encuentra pavimentada, mientras que de la red vial departamental, solo el 3,7 por ciento. En tanto, de la red vial vecinal, el 0,3 por ciento cuenta con pavimento.



A través de la carretera Olmos - Corral Quemado, el departamento de Cajamarca se articula con los departamentos de Piura y Lambayeque en la costa y con Amazonas y San Martín en el nor-oriental peruano. Por medio de la Carretera Longitudinal de la Sierra se articula por el sur con el departamento de La Libertad. Otro eje de gran potencial es Pacasmayo - Cajamarca - Celendín - Chachapoyas, el cual permite acceder a la zona arqueológica de Kuelap.

- Transporte aéreo

El principal aeropuerto del departamento es el de la Provincia de Cajamarca, Gral. FAP Armando Revoredo Iglesias, constituyendo el eje de conexión interregional con Lambayeque, La Libertad y Lima. El aeropuerto de Jaén, debido al nivel de la demanda, tiene operaciones sólo de avionetas.

Inversión privada

Durante el período 2007-2015 el departamento de Cajamarca ha captado inversión privada importante en minería y comercio. Según el ministerio de Energía y Minas (MINEM), en el sector minería las inversiones sumaron US\$ 5 445 millones en el periodo de referencia. Entre las principales inversiones destacan las realizadas por Yanacocha y Gold Field La Cima, dos de las empresas más grandes del departamento.

En cuanto al sector comercio, el grupo Ekimed construyó el primer centro comercial de la sierra peruana, El Quinde, invirtiendo US\$ 10 millones (I Etapa); en tanto en la segunda etapa de ampliación (2010 y 2011) desembolsó US\$ 8 millones. Por su parte, la empresa Cencosud inició, en el 2011, la construcción de su segundo local de Hipermercados Metro, denominado “Metro Amazonas”, con una inversión de US\$ 8 millones.

En mayo de 2014 se inauguró el centro comercial Real Plaza en la ciudad de Cajamarca, el cual tiene un área arrendable aproximada de 32 000 m² y un área total de 70 000 m². Las tiendas anclas son Oechsle, Ripley, Promart, Plaza Vea y Cineplanet. La inversión requerida fue de US\$34 millones. Así también, en diciembre de 2014 se inauguró el centro comercial Open Plaza Cajamarca sobre un terreno de 24 000 m². El centro comercial cuenta con Tottus y Sodimac como tiendas ancla, 28 locales comerciales, un área de exposición para venta de vehículos y la cadena de cines Cinemark. La construcción de este centro comercial requirió una inversión de S/. 150 millones.

Inversión pública

Respecto a la inversión pública, durante el periodo 2008 - 2015, se ejecutó S/ 11 452 millones, de los cuales el 46,0 por ciento lo realizaron los gobiernos locales, 37,6 por ciento el gobierno nacional y el 16,4 por ciento restante, el gobierno regional. Entre las principales obras ejecutadas durante el 2015 se encuentran: “Instalación de banda ancha para la conectividad integral y desarrollo social de la región Cajamarca” (S/ 185 millones); “Rehabilitación y mejoramiento de la carretera PE-3N Longitudinal de la



Sierra Norte, tramo Cochabamba - Cutervo - Santo Domingo de la Capilla - Chiple” (S/ 176 millones); “Rehabilitación y mejoramiento de la carretera Chongoyape - Cochabamba - Cajamarca” (S/ 143 millones); “Mejoramiento de la carretera San Marcos - Cajabamba - Sausacocha” (S/ 59 millones); “Rehabilitación y mejoramiento de la carretera Chamaya - Jaén - San Ignacio - Rio Canchis” (S/ 44 millones); “Construcción e implementación del hospital II-2 de Jaén” (S/ 31 millones), entre otras.

2.2.1.4 La empresa y el desarrollo mundial

La empresa a crear para el proyecto en mención estará inmersa en el entorno global. Establecer una empresa exportadora de polvos de fruta deshidrata complementa su fundamento con el horizonte de desarrollo global propuesto por el Banco Mundial en el documento “Capital for the Future: Saving and Investment in an Interdependent World” (Capital para el futuro: el Ahorro y la Inversión en un Mundo Interdependiente por sus siglas en inglés) Banco Mundial (2013)

Los aportes del documento en mención, que son válidos para el presente proyecto son los siguientes:

La empresa exportadora de polvos de fruta, apuesta por la contribución al desarrollo regional y nacional mediante oportunidades económicas, sociales y ambientales que promueven la mejora de condiciones en un mundo cambiante donde el impulso global de la humanidad estará marcado por la acumulación de capital de las economías en desarrollo. Buscar capacidades laborales de la ciudadanía mediante la inversión en proyectos regionales donde la innovación proporciona variaciones respecto a las actividades exportadoras primarias, para dar paso a una visión distinta que busca promover el crecimiento mediante la oferta de productos con valor agregado que compartan tanto ventajas comparativas como competitivas para sustentar su inmersión en el mercado internacional es una de las directrices del presente proyecto.

Satisfacer consumidores de otros mercados, con poder adquisitivo elevado, donde nuestro producto tenga acogida, generará la continua transformación de frutos oriundos y cultivados en el país mediante el uso de tecnología, conocimiento, investigación y desarrollo a favor de la mejora local y regional. Formar parte del impulso global a futuro contribuyendo con el crecimiento de la economía nacional, se enmarca en las proyecciones propuestas por el Banco Mundial. Para esta entidad supranacional, al 2030, más de dos tercios de la de toda la inversión global y la mitad del capital social mundial acumulado, se encontrará en las economías en desarrollo; este marcado contraste da señales de dónde se encontrará el motor impulsor del mundo, en donde actualmente casi el 70 por ciento del capital acumulado del mundo se encuentra en los países desarrollados.

Esta proyección a lo que queda de la década presente y a la siguiente, brinda indicios de la reducción de la brecha entre países desarrollados y en desarrollo, lo que también se traduce en reducción de pobreza e incremento del bienestar social. Ser parte de crecimiento de una economía en desarrollo y desarrollarla (valga la redundancia) mediante la transformación de productos agrarios, que son el



sustento de la mayoría de la población nacional al dar valor agregado a productos de nuestra región y crear empresas locales, generará crecimiento e igualdad a través de grupos de agricultores asociados y cadenas productivas que cohesionadas brindarán un crecimiento sostenible de cada uno de los integrantes del flujo comercial, desde el productor hasta el consumidor, sin ocasionar impacto negativo sobre el medio ambiente.

Para el Banco Mundial el potencial de la producción mundial estará centrada en la inversión que se realizará en las economías en desarrollo, incluso hoy en día la inversión en los países en desarrollo es ligeramente por encima del 30 por ciento del PBI, casi el doble que en los países con ingresos elevados donde la inversión es de alrededor del 17 por ciento. La creciente inversión en los países en desarrollo a altas tasas en comparación con los países desarrollados, proporciona una visión a futuro donde las economías crecientes guiarán el rumbo de la economía mundial. La empresa exportadora de polvos de fruta deshidratada propone la inversión en la región Cajamarca y consecuentemente en nuestro país, que se encuentra en vías de desarrollo, a través de actividades que permiten la inclusión de grupos con características diferentes pero perspectivas similares, teniendo como fin común el desarrollo social y sostenible, propiciando el incentivo de cultivos oriundos del país, su consumo y promoción internacional mediante la comunicación de cualidades nutraceuticas para formar parte del crecimiento de la economía regional, nacional y mundial. Tener como objetivo uno de los mercados más exigentes a nivel mundial en consumo de productos orgánicos, que es Alemania, permite fortalecer capacidades productivas y empresariales que promueven el emprendimiento institucional privado, la responsabilidad social y ambiental, el empleo formal, la contribución al estado con el pago de impuestos que incrementan la inversión pública y la preservación de recursos naturales y la revaloración de la cultura de agricultores que producen lo oriundo del país, Cajamarca y las demás regiones. Dentro de este enfoque, la empresa no busca simplemente la creación de ganancias como beneficio para sus propietarios, sino también en bien común con crecimiento y sostenibilidad, que ayuda a la industria nacional y regional.

La propuesta incluye el valor agregado con procesos de manufactura para el producto terminado dando características diferentes de consumo al producto primario (funcionales) manteniendo sus características naturales (nutraceuticas). La orientación de las empresas a la elaboración de productos manufacturados marca el derrotero orientado al crecimiento económico gracias a la no dependencia de la agricultura directamente, esta tendencia es global, histórica y mundial, y es señalada por el Banco Mundial, ya que a medida que aumenta el nivel de ingresos de una economía, su producción y estructura tiende a moverse lejos de la predominancia de la agricultura, para pasar a la manufactura y luego orientarse al servicio, existiendo un patrón relacionado con el aumento de la inversión en manufactura en los países que experimentan el crecimiento de su economía. Dado esto, la inversión en manufactura promueve el crecimiento de la industria y propicia el desarrollo económico incrementando la productividad en diversas áreas. La empresa exportadora de polvos de fruta deshidratada orienta su sostenibilidad en la productividad que mantenga el balance entre empleadores y empleados, sociedad



y medio ambiente, innovación y tradición, etc. Todo destinado a fomentar la mejora de la población local y regional dando oportunidades de trabajo a mano de obra local, demandando profesionales formados en el ámbito de desarrollo del proyecto y buscando extender los beneficios a proveedores locales materia prima que es el aguaymanto.

Los frutos oriundos del país que se decide industrializar en el presente proyecto como aguaymanto y arándano, actualmente cuentan con acogida internacional que no está siendo aprovechada en todo su potencial, cabe mencionar también que gran parte de la producción nacional es destinada al mercado local, donde el precio de los frutos es bajo debido a la producción y comercialización artesanal en los lugares donde se cultivan estos frutos. La carencia de conocimiento de productores locales respecto a cadenas productivas y tecnologías que promuevan la competitividad y de las características nutritivas inherentes de cada producto impide el desarrollo óptimo de las capacidades que aportarían al impulso de la región. Como objetivo central del proyecto se busca orientar a productores a obtener ventajas competitivas con certificaciones que resalten que los productos son cultivados naturalmente, propiciando un ambiente de conocimiento donde se favorece a una población que no puede acceder a mejores condiciones de vida, buscando incluirlos en el proyecto para proporcionar su bienestar en el tiempo. Nuestra empresa contribuye al desarrollo de la agricultura sostenible y amigable con el medio ambiente que impacta en cada integrante brindando oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Promover el cultivo de productos oriundos de nuestro país, su consumo en base a sus cualidades nutritivas, su competitividad mediante certificaciones y procesos que le otorgan valor agregado, su innovación con formas novedosas de consumo y su presentación internacional en diferentes mercados como polvos de fruta deshidratada orgánica dará un aporte importante para regresar a lo nuestro y generar oportunidades con el uso de materia prima de nuestra región. Crear la empresa de manufactura que industrialice el aguaymanto y arándano en presentaciones diferentes que facilitan su transporte y consumo sin alterar sus características nutritivas, orientado al mercado internacional, ayuda a la creación de empleo, a la acogida al emprendimiento, generando un ambiente donde la empresa local es la fuente del desarrollo y la base estructural para la reducción de la pobreza.

Mantener un ambiente armonioso con nuestros stakeholders será parte fundamental del negocio y estará directamente relacionado con la responsabilidad social y ambiental de la empresa a crear. Esto es tomado como estrategia de promoción local, nacional e internacional, ya que el respeto por la sociedad y el medio ambiente son fundamentales para el desarrollo sostenible de futuras generaciones. En el marco de la globalización y al estar los productos destinados al consumo en mercados exteriores, la información es fundamental para fidelizar a consumidores y diferenciarnos de la competencia.



Teorías que respaldan la puesta en marcha del plan de negocios:

2.2.1.5. Bases Económicas de Comercio Exterior

David Ricardo da a entender gran parte de la diferenciación de bienes producidos entre países mediante la postulación de la teoría de la ventaja comparativa, donde menciona que el país que tenga ventaja absoluta en la producción de todos los bienes, debe especializarse en la producción de aquellos cuya ventaja sea mayor; y aunque un país no tenga ventaja absoluta en la producción de ningún bien, le conviene especializarse en aquellas mercancías donde su desventaja sea menor. (Bello Alfaro, 2012)

El factor trabajo y la diferencia de costos respecto a éste entre países es la explicación principal de la teoría de la ventaja comparativa. Tomar iniciativas que se fundamente en esta ventaja permite desarrollar productos respaldados por características poco similares en comparación con otros.

De otro lado, el comercio internacional, promueve el flujo de bienes de capital, y por ende, la adquisición de tecnología necesaria que incremente la producción. (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España, 2011) Dotar a los productos de valor agregado para otorgarles una ventaja competitiva que explote la ventaja comparativa que los distingue, requiere de la implementación de tecnología.

La actual tendencia del mercado internacional hacia el consumo de productos beneficiosos para la salud y sobre todo naturales, brinda el soporte necesario para el fomento de producción de bienes respaldados por este tipo de cualidades que son intrínsecas e inherentes a diferentes productos nacionales como maca, aguaymanto, camu camu, maca, quinua, etc. todos con una denominación particular dotada por la geografía y climas de nuestro país, en conjunto lo mencionado forma parte de un gran potencial exportador, a los que se les debe dotar de valor agregado para atender un mercado creciente que comparte la misma descripción en diferentes países: consumidores con poder adquisitivo que buscan consumir productos funcionales que favorecen al cuidado de la salud, donde el precio pagado se debe a los beneficios de su consumo. Lo que nos hace mencionar precios internacionales favorables en comparación con costos bajos.

2.2.1.6 Bases Administrativas

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Porter (1985) indica que existen cinco fuerzas que determinan la competitividad de una empresa. Estas fuerzas están determinadas por características de una nación que se relacionan con condiciones de mercado, las capacidades brindadas por el estado de acuerdo al fomento en I&D e infraestructura y la orientación a satisfacer necesidades de los consumidores. Identificar cada una de las fuerzas descritas y determinar su impacto en el proyecto a ejecutarse, forma parte de las acciones que deben tomarse y ejecutarse con la finalidad de gestionar su impacto buscando reducirlo de la forma más eficiente.



1.- Rivalidad entre empresas competidoras

Existen empresas establecidas y dedicadas a la exportación de productos nutracéuticos y funcionales relacionadas con características proporcionadas por productos cultivados en nuestro país. El número de empresas que están incursionando en este rubro va en aumento, sin embargo, concentran su atención en raíces y tubérculos (maca), por lo que la elaboración de polvos de fruta deshidratada marca la diferencia respecto a sabor y características únicas. Cabe mencionar que también las empresas que concentran sus exportaciones en productos frescos o deshidratados (sobre todo aguaymanto y arándano) forman parte de una competencia indirecta a tener en cuenta.

La estrategia a seguir requiere la promoción del producto final respecto a un uso innovador que idea diferentes formas de consumo ya que la fruta deshidratada en polvo puede ser adicionada al consumo en postres, comidas, bebidas y demás.

2.- Entrada potencial de nuevos competidores

Es un factor a tener en cuenta tanto por el ingreso de competidores nuevos, como por el interés de empresas ya establecidas por adecuar procesos para la elaboración de productos similares. El interés de ambos estará respaldado por un mercado creciente. Cabe mencionar que el transcurso de los dos últimos años (2013 y 2015), de acuerdo a datos de la SUNAT se ha incrementado el número de empresas que exportan este tipo de productos, hay un total de 91 empresas registradas que exportaron al 2014 productos bajo la partida arancelaria 1106309000 (HARINA, SEMOLA, Y POLVO DE LOS DEMAS PRODUCTOS DEL CAP. 8 EXC. BANANAS O PLATANOS). Los competidores nacionales e internacionales buscarán su ingreso al mercado debido a la demanda creciente que viene experimentando este mercado.

Posicionarse como proveedores de este producto y tener una imagen de la marca, será la estrategia a tener en cuenta de primera mano, ya que esto nos garantiza tener consumidores estables.

3.- Desarrollo potencial de productos sustitutos

Con una demanda creciente de productos con estas características, existe también la aparición de productos sustitutos.

El mercado de consumidores de productos con las características mencionadas anteriormente es creciente, por lo que también existe el ingreso de productos similares de otros países con propiedades similares.

La diferenciación respecto a los sustitutos estará referida al sabor y forma de consumo, ya que otros productos similares son ofertados mediante píldoras o suplementos.



4.- Poder de negociación de los proveedores

Existe un número de proveedores crecientes para los principales productos que se espera exportar, siendo estos productores de aguaymanto y arándano; también se tienen proyectos a nivel regional respecto al fomento de siembra de arándano. Sierra Exportadora (2010) establece el proyecto de estudio de la pre factibilidad para la producción de arándanos en condiciones de valles andinos, sin embargo no existen diversos proveedores de este producto, por lo que su poder de negociación es elevado.

Como estrategia, se debe tomar ventaja de los productores de aguaymanto y arándano y fomentar el cultivo con una coalición con el sector público de Cajamarca para incrementar la oferta de este producto.

5.- Poder de negociación de los consumidores

La ventaja comparativa referida a los nutrientes que posee cada fruto en cuanto a vitaminas y minerales nos otorga una ventaja respecto a lo que los consumidores requieren. Cubrir sus expectativas también está directamente relacionado con actividades que promuevan el cuidado del medio ambiente, el respeto a la comunidad y el beneficio en conjunto para todos desde el proveedor hasta el consumidor final, lo que debe ser resaltado con certificaciones orgánicas, ambientales, de calidad y comercio justo.

Tomar ventaja de esto requiere de un trabajo coordinado con nuestros proveedores donde se busque el bienestar común para darle la competitividad al producto desde su obtención en campo.

2.2.1.7 Bases Legales del Comercio Exterior - Alemania

MINCETUR, (2015) En los últimos cinco años, Alemania se ha mantenido como uno de los principales destinos para las exportaciones peruanas en la Unión Europea. En el 2014, el Perú exportó un total de US\$ 1 234 millones a este mercado, marcando un crecimiento de 5.5% en comparación al año anterior. Este incremento se debió mayormente al constante aumento de las exportaciones no tradicionales a dicho mercado.

Las exportaciones no tradicionales peruanas a Alemania tuvieron un destacado resultado en 2014, manteniendo la diversificación y consolidación de nuestra oferta exportable en este mercado, además del potencial comercial que existe entre ambos países. En el 2014, las exportaciones no tradicionales a Alemania alcanzaron los US\$ 242.6 millones, resultado que significó un incremento del 29.3% en comparación al año anterior. Estas exportaciones se concentraron mayormente en los sectores agropecuario (48.6%, con un total exportado de US\$), textil/confecciones (18.6%), pesca (11.5%) y químico (10.9%), sectores que a su vez lograron aumentar la presencia de sus productos en el mercado alemán. Destacados incrementos de exportaciones respecto del año anterior se dieron en los sectores de minería no metálica (+95.1%, con un total exportado de US\$ 6 millones) y sidero-metalúrgica (+73.1% con un total exportado de US\$ 12.4 millones). Cabe mencionar que en el 2014 las exportaciones no



tradicionales representaron el 19% del total de las exportaciones a Alemania, lo cual significó un incremento del 19% en comparación al año 2013.

El mercado alemán es un mercado muy competitivo que busca ofrecer a sus consumidores productos de buena calidad a precios asequibles. La calidad se exige en toda la cadena productiva, desde que el producto se cultiva o procesa, hasta llegar a manos del consumidor alemán.

Las frutas y verduras solo tienen permitido el ingreso al mercado europeo, y por tanto al alemán, si cumplen las normas de comercialización de la UE. Las normas de comercialización están reguladas por el Reglamento (CE) No. 543/2011, que establece normas detalladas para la aplicación del Reglamento (CE) No. 1234/2007 con respecto a los sectores de frutas y verduras frescas y de frutas y verduras procesadas.

La intención de estas normas es garantizar que las frutas y verduras que ingresan al mercado europeo estén en buen estado y condición, inalteradas, que tengan buena calidad comercial y debidamente etiquetadas para indicar sus países de origen.

Asimismo, hay que tener en cuenta las regulaciones aduaneras, las regulaciones sobre los límites máximos de residuos (LMR) permitidos en la UE y las regulaciones fitosanitarias correspondientes. Más aún, hay que tener en cuenta que Alemania tiene regulaciones específicas para la contaminación de alimentos y LMR, las cuales van más allá de la legislación de la UE.

Tabla N° 3 TLC Perú – Unión Europea Sistema Armonizado de Preferencias para partida 110630 (las demás preparaciones alimenticias)

SUBPARTIDA	AÑO	ARANCEL NMF	ARANCEL PREFERENCIAL	OBSERVACIÓN	REGLA ESPECÍFICA DE ORIGEN
1106309020 ""Flour, meal and powder of produce of chapter 8 ""Edible fruit and nuts; peel of citrus fruits or melons"" (other than bananas) : of hazelnuts, figs and pistachios""	2016	8.3%	0		Fabricación en la cual todas las hortalizas, raíces y tubérculos del Capítulo 7, las frutas y frutos del Capítulo 8 y los cereales del Capítulo 10 utilizados deben ser totalmente obtenidos.
1106309030 ""Flour, meal and powder of produce of chapter 8 ""Edible fruit and nuts; peel of citrus fruits or melons"" (other than bananas) : Watermelon (egusi, Citrullus lanatus) seeds and derived products""	2016	8.3%	0		Fabricación en la cual todas las hortalizas, raíces y tubérculos del Capítulo 7, las frutas y frutos del Capítulo 8 y los cereales del Capítulo 10 utilizados deben ser totalmente obtenidos.
1106309080 ""Flour, meal and powder of produce of chapter 8 ""Edible fruit and nuts; peel of citrus fruits or melons"" (other than bananas) : Other""	2016	8.3%	0		Fabricación en la cual todas las hortalizas, raíces y tubérculos del Capítulo 7, las frutas y frutos del Capítulo 8 y los cereales del Capítulo 10 utilizados deben ser totalmente obtenidos.

Fuente. Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, extraído el 10 de noviembre de 2016.



La Tabla N°3 muestra los beneficios arancelarios para productos bajo partidas arancelarias que ingresan al Sistema Armonizado de Preferencias Arancelarias, puede verse que la partida 11063090 cuenta con arancel del cero por ciento, incluye “Harina, sémola y polvo de productos del capítulo 8 "" "" Frutas y frutos comestibles; Cáscaras de cítricos o de melones "" "" (excepto los plátanos): Los demás”, ofreciendo una ventaja a los productos como polvos de fruta deshidratada a exportar a la Unión Europea, que se encuentran descritos en la partida arancelaria 1106309080 para Perú.

2.3 Definición de términos básicos

- **BARRERAS DE ENTRADA.-** Son todos aquellos obstáculos que surgen en el camino de una firma que quiere ingresar en un nuevo mercado. Las barreras de entrada son una medida de la competitividad de un mercado.
- **BARRERAS DE SALIDA.-** Son obstáculos que impiden o dificultan a una empresa la salida del mercado, ya que las obliga a permanecer en la industria operando, a pesar de obtener malos resultados económicos e incluso pérdidas.
- **ARANCEL.-** Un arancel es el tributo que se aplica a los bienes, que son objeto de importación o exportación. El más extendido es el impuesto que se cobra sobre las importaciones, mientras los aranceles sobre las exportaciones son menos corrientes; también pueden existir aranceles de tránsito que gravan los productos que entran en un país con destino a otro.
- **INCOTERMS:** son términos que reflejan las normas de aceptación voluntaria por las dos partes compradora y vendedora acerca de las condiciones de entrega de las mercancías y/o productos, dichos términos son aplicados en el comercio internacional.
- **MERCADO INTERNACIONAL.-** Son cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de intercambio de bienes o servicios entre individuos o asociaciones de individuos ubicados en distintas regiones geográficas.
- **DISTRIBUCIÓN.-** Es el conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el consumidor final, y que tiene por objeto precisamente hacer llegar el producto (bien o servicio) hasta el consumidor.
- **VALOR.-** El valor, se define como la percepción que tiene el cliente de la relación de utilidad del producto y servicio con su costo. La utilidad incluye la calidad, confiabilidad y rendimiento de un producto, para el uso que se le busca dar.
- **PRECIO.-** Generalmente se denomina precio al pago o recompensa asignado a la obtención de un bien o servicio o, más en general, una mercancía cualquiera. A pesar que tal pago no



necesariamente se efectúa en dinero los precios son generalmente referidos o medidos en unidades monetarias.

- **COSTO.-** El costo es un término absoluto que se expresa en montos y que mide los recursos que se utilizan para crear un producto o servicio. El costo frecuentemente incluye la mano de obra, los materiales y los costos indirectos.
- **MACROSEGMENTACION.-** La definición del campo de actividad de una empresa se delimita a través de la puesta en práctica del concepto de producto mercado, y esta noción, analizada en diferentes niveles de agregación nos da la posibilidad de aplicar la metodología de ponderación.



CAPÍTULO III



3. HIPÓTESIS

3.1 Formulación de la hipótesis

La implementación de una empresa exportadora de polvos de fruta orgánica en Cajamarca al mercado Alemán en el año 2016 es factible.

3.2 Variables

Factibilidad de una empresa exportadora de polvos de fruta orgánica en Cajamarca al mercado Alemán en el año 2016

3.3 Operacionalización de la variable

VARIABLE	DEFICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ESCALA
Factibilidad de una empresa exportadora de polvos de fruta orgánica en Cajamarca al mercado Alemán en el año 2016	Análisis financiero, económico y social de una inversión	Viabilidad de implementación de una empresa exportadora de polvos de fruta orgánica al mercado Alemán	Estudio de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda • Oferta • Precio • Clientes • Competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de importaciones/año • Volumen de exportaciones/ año • Evolución precio mayorista/minorista en el mercado de destino • Volumen de consumo • Número de empresas competidoras
			Estudio Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Insumos • Maquinaria 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de hectáreas sembradas • N° de máquinas y equipo
			Estudio Administrativo y legal	<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Constitución y formalización 	<ul style="list-style-type: none"> • Escala de salarios de acuerdo al puesto •
			Estudio económico	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez • Endeudamiento • Rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • TIR • VAN • CPPC



CAPÍTULO IV



4. PROPUESTA DE APLICACIÓN PROFESIONAL

4.1. NOMBRE DE LA EMPRESA Y MARCA DISTINTIVA

Razón Social: KERPI PERU SRL

Marca Distintiva:



4.1.1. IDEA DE NEGOCIO

Concepto del Negocio

Los consumidores de hoy en día, no sólo buscamos alimentos saludables y nutritivos, sino alimentos de fácil y rápida preparación, de ahí nace la idea de procesar frutas y presentarlas en polvo, dicha presentación puede ser usada en distintas aplicaciones, además, se genera un valor agregado aquellos frutos de nuestra región como aguaymanto y arándano.

Definición del producto

Frutas pulverizadas, concentrado las propiedades nutraceuticas del aguaymanto y arándano, frutos oriundos del Perú que tienen acogida tanto en el mercado local como en el extranjero. PERU FRUITY podrá ser utilizado en la preparación de distintos productos alimenticios de confitería, panadería, bebidas etc.

Descripción de insumos:

AGUAYMANTO

- Familia: Solanaceae
- Género y Especie: Physalis peruviana
- Estacionalidad: siembra y cosecha en cualquier época del año
- Hábitat: El Aguaymanto o Uchuva fue descrito por primera vez por Linnaeus en 1753. Este arbusto ha sido cultivado por muchas décadas a lo largo de los Andes Americanos. Prospera desde el nivel del mar hasta los 3,300 msnm, pudiendo soportar bajas temperaturas pero sufre daño irreparable por debajo de los 0° C, afectando su crecimiento si persisten temperaturas menores a 10° C. Requiere gran luminosidad y debe protegerse del viento excesivo. Debe contar con suficiente agua durante el desarrollo, no así durante la maduración de los frutos.



- **Características:** Es una fruta redonda, amarilla, dulce y pequeña (entre 1,25 y 2 cm de diámetro), originaria de América, donde se conocen más de 50 especies en estado silvestre. Aunque se conoce desde épocas precolombinas y es un alimento silvestre tradicional en zonas andinas, que alcanza hasta dos metros de altura, puede llegar a generar 30 tallos huecos, sus hojas son acorazonadas y con vellosidades; tiene una raíz principal, de la que salen raíces laterales, las flores tienen cinco pétalos de color amarillo, el fruto es una baya globosa y jugosa, con una pulpa agrídulce dentro de la cual se encuentran gran número de semillas; el fruto puede pesar de 4 a 10 gramos y permanece cubierto por el cáliz o capacho, o durante todo su desarrollo.
- **Producción nacional por regiones:** La Región de Cajamarca, se ha consolidado como la primera región productora de aguaymanto del Perú, en la Sierra Norte (Cajamarca y parte de Amazona); Sierra Central (Ancash, Huánuco y Huancayo) y Sierra Sur (Cuzco)
- **Siembra:** Se debe emplear semillas (gr/ha-): de 6 a 12 g/ha. Semillas frescas para lograr el mayor porcentaje de germinación. El distanciamiento en las zonas de ladera (1.5m entre planta y 2.0m entre surco); zonas planas con poda (1.0mx 2.0m.), sin poda (1.5m.entre planta y 2.0m.entre surco) con profundidad de 3cm. en ladera y en terrenos planos. Los plantones deben tener de 10 a 15 cm, buenas cualidades, sin presencia de plagas y enfermedades.
- **Cosecha:** Se inicia a partir del 5° al 9° mes después de la siembra, esto depende de las condiciones climáticas de cada zona. El inicio de cosecha es cuando el fruto presenta un color amarillo- naranja y el capacho o cáliz muestra una coloración verde amarillento, aunque el estado de cosecha depende del fin que se dará al fruto. Cuando se inician las cosechas deben hacerse cada 15 días y luego semanalmente para evitar que la fruta sobre madure y se malogre durante el traslado hasta el destino final. Las cosechas pueden prologarse durante un año o año y medio desde la primera cosecha; luego la fruta cosechada es de menor calidad y tamaño.

ARÁNDANO

- **Género:** Vaccinium
- **Familia Ericaceae:** incluye a todas las especies llamadas arándano, como el arándano azul (Vacciniumcorymbosum).
- **Estacionalidad:** siembra y cosecha en cualquier época del año
- **Hábitat:** Su hábitat es, principalmente, las regiones frías del hemisferio norte, aunque también hay especies tropicales en regiones tan distantes como Madagascar y Hawái. Estas



plantas, sin embargo, prefieren terrenos abiertos así como zonas de monte bajo. En España, en estado silvestre, se pueden encontrar tres especies, todas ellas en montañas altas y ambientes mínimamente húmedos: el arándano común (*Vaccinium myrtillus*), el arándano negro (*Vaccinium uliginosum*) y, muy raramente, el arándano rojo (*Vaccinium vitis-idaea*).

- Características: Son arbustos o rara vez árboles, terrestres o epifíticos, frecuentemente rizomatosos. Hojas alternas, perennes o deciduas, cortamente pecioladas, pinnatinervias o plinervias, los márgenes enteros o serrados. Inflorescencias axilares, racemosas o rara vez con 1-2 flores; bráctea floral 1, pequeña; pedicelos articulados o continuos con el cáliz; bractéolas 2. Flores 4-5-meras, generalmente con aroma, la estivación imbricada; cáliz sinsépalo, el tubo cilíndrico a globoso, los lobos rara vez obsoletos; corola simpétala, cilíndrica, urceolada, o campanulada, membranácea a delgadamente-carnosa, los lobos rara vez partidos casi hasta la base; estambres 8 o 10, iguales, del largo de la corola; filamentos distintos, iguales, más largos que las anteras, el conectivo con o sin espolones, a veces en apariencia con espolones vestigiales; anteras iguales, el tejido de desintegración ausente, las tecas lisas o papiladas, los túbulos 2, distintos, dehiscentes por poros terminales o rara vez por hendiduras oblicuas; polen sin hilos de viscina; ovario completamente ínfero o en parte ínfero, 4-5(-falsamente 10)-locular; estilo casi igual a la corola. Frutos en bayas; semillas 5 a numerosas, a veces con una vaina mucilaginosa. El fruto se desarrolla a partir de un ovario inferior, por lo que botánicamente se le considera una falsa baya.
- Producción nacional por regiones: Ancash, Arequipa, Ica, Cajamarca (Zona de mayor producción), La Libertad, Lambayeque, Lima, Piura.
- Siembra: Las plantas se reproducen estacionalmente. La propagación comercial de plantas puede realizarse por micropropagación ‘in vitro’ o por medio de enraizamiento de estacas. Estas pequeñas plantas son luego criadas en viveros, ya sea en canteros o en macetas hasta lograr el tamaño necesario para plantación definitiva. Se recomienda realizar la plantación a campo desde junio hasta la primavera. La planta de arándano presenta una curva de producción creciente hasta que alcanza su madurez entre los 8-10 años de edad. Se considera que la vida productiva de una plantación comercial es de alrededor de 30 años.
- Cosecha:

Poda. Para lograr una buena producción sostenida en el tiempo es necesario realizar podas anuales. La poda es específica para arándanos y depende de los objetivos de la misma. La



poda debe favorecer la producción de yemas floríferas y la producción de nuevas ramas en la planta. La poda más severa se realiza en invierno.

Polinización. La polinización es otro aspecto fundamental ya que el arándano es una especie de polinización cruzada. Es por ello que los lotes no se plantan con una sola variedad sino con varias, dependiendo del tipo de arándano que se esté cultivando. Hay variedades que requieren mayor cantidad de polinizadores que otras. Los agentes polinizadores son insectos especialmente los abejorros y abejas melíferas.

4.1.2. Sector industria

La empresa KERPI PERU S.R.L. se ubicará en el sector agroindustrial, ya que el giro principal es la elaboración de polvos de frutas orgánicas destinados al mercado exterior. La **partida arancelaria de polvos de fruta para exportación es la 1106309000**

TABLA N° 4: DESCRIPCION DE LA PARTIDA1106309000

PARTIDA	DESCRIPCIÓN DE LA PARTIDA	FOB-15	%Var15-14
1106309000	HARINA, SEMOLA, Y POLVO DE LOS DEMAS PRODUCTOS DEL CAP. 8 EXC. BANANAS O PLATANOS	1,953,845	5%

Fuente: Sistema Integrado de Información del Comercio Exterior

4.1.3. Descripción de la oportunidad o justificación

La tendencia mundial del consumo de productos funcionales (productos que contribuyen al cuidado de la salud) ha sido creciente durante los últimos años, ya que consumidores de distintas partes del mundo busca consumir productos cada vez más sanos. Al apostar por la producción y comercialización de polvos de frutas con características nutracéuticas naturales buscamos atender a esta necesidad. Nuestro producto va dirigido al mercado Alemán, cuyos consumidores tienen como característica dar prioridad a productos con beneficios que van más allá de sus funciones fisiológicas básicas y sobre todo que son amigables con el medio ambiente.

4.1.4. Estrategias de entrada y crecimiento

4.1.4.1. Posibles barreras de entrada

- Las barreras sanitarias y fitosanitarias y las certificaciones necesarias requeridas por la Unión Europea y el mercado alemán son una de las principales barreras de entrada.
- Existen empresas consolidadas en el mercado local dedicadas a la elaboración de polvos de fruta, que si bien, muchas de ellas tienen producción convencional, llegan a ser competidores con capacidades productivas y de financiamiento mayor a la nuestra.



- La comprensión de un consumidor diametralmente diferente al de nuestro país, como es el consumidor alemán, es una barrera a analizarse, ya que las preferencias de productos y comportamiento de compra son esenciales de conocer para que el producto sea consumido.

4.1.4.2.- Posibles barreras de salida

- Incumplimiento de contratos firmados con los clientes ubicados en el extranjero.
- Problemas logísticos y operativos que pueda presentar la empresa.

4.1.4.3.- Horizonte de Evaluación

El horizonte de evaluación será de 5 años, partiendo en noviembre de 2016, con la constitución y equipamiento de la empresa. Para el análisis respectivo del proyecto, es necesario tener en cuenta el costo del dinero en el tiempo, el costo de oportunidad del capital de trabajo y el tipo de cambio del dólar; se sabe que las tasas de interés en depósitos a largo plazo o plazo fijo en los últimos años no han variado sustancialmente, estas se han mantenido estables o han bajado ligeramente, actualmente estas tasas están entre el 2% y 3% por lo que se espera que este proyecto tenga una rentabilidad por encima de estos porcentajes, en cuanto al tipo de cambio del dólar en los últimos años ha tendido a subir, hay que tener en cuenta que la principal actividad de este proyecto va a ser la exportación por lo que el pago será en dólares americanos, todas estas variables son importantes para el desarrollo del proyecto durante el horizonte establecido.

4.1.5.- Sostenibilidad en el tiempo

La estabilidad de la empresa y evolución para determinar su sostenibilidad dependerá de distintos factores:

- Disponibilidad de Producto

Con base en el producto que desea exportar, la empresa debe determinar el volumen que tiene disponible para el mercado externo. El volumen ofertado debe ser aquel que pueda ofrecerse de manera estable o continua. De igual modo, el producto debe cumplir con las exigencias y requerimientos del mercado objetivo.

- Capacidad de Gestión

La empresa debe desarrollar una cultura exportadora, con objetivos claros y conocimientos de sus capacidades y debilidades. Bradley Frank (2006)

- Precio Competitivo

Poder cotizar un producto peruano en forma competitiva implica dos cosas principales: contar con información de mercado confiable y actualizada (competencia, volúmenes, estacionalidad, patrones



de consumo, etc.) y manejo eficiente de costos (financiamiento, incentivos aplicables, alternativas de suministros, etc.)

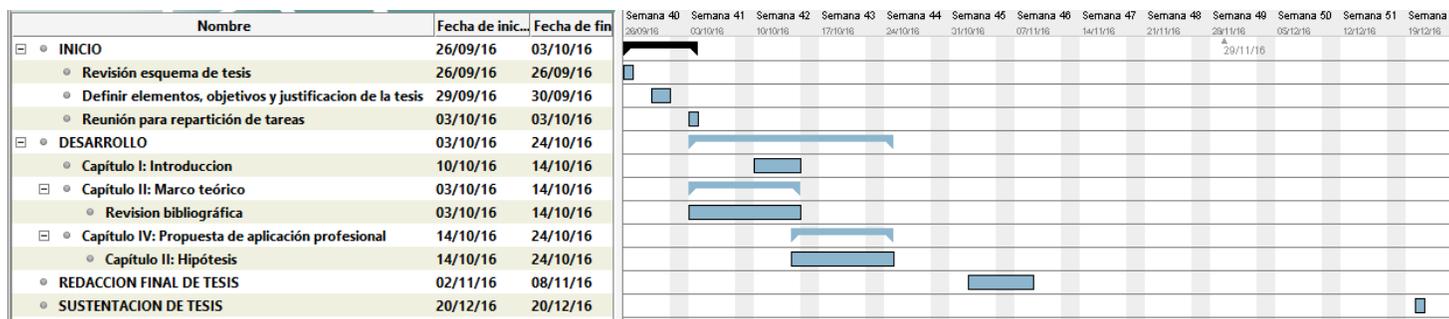
- Estándares de calidad

Los aranceles están tendiendo a desaparecer. Las principales barreras de acceso a los mercados se refieren a estándares de calidad de los productos, de los procesos y de sus presentaciones. Las certificaciones se han ido convirtiendo en una condición para competir globalmente: ISO 9000, ISO 14001, COMERCIO JUSTO GLOBAL GAP, HACCP y en el caso de Alemania, el logo orgánico: BIO-SIEGEL. Ha sido muy positivo el avance en el desarrollo de normas técnicas para productos como el aguaymanto, entre otros, pero se requiere implementar un sistema nacional integrado de calidad.

- Oportunidad de Entrega

Un producto de buena calidad a un precio competitivo solo tiene valor si se puede entregar cuando el cliente lo necesita. Lograr este simple enunciado implica una logística eficiente, infraestructura descentralizada y procesos bien estructurados dentro de la compañía y dentro del país.

4.1.6.- Cronología del proyecto



4.1.7. Ejecutores

- Rocío del Pilar Bardales Mantilla
- Kevin Ary Pesantes Villavicencio

4.2. ESTUDIO DE MERCADO

4.2.1. Análisis del Entorno

Toda empresa se encuentra expuesta a variaciones, por ende requieren información actualizada sobre las tendencias del mercado, tanto del macro entorno, como el micro entorno, que tiene impacto directo con el negocio.



Es imprescindible realizar un estudio de los factores mencionados, con el fin de que la empresa pueda tomar decisiones anticipadas, minimizando riesgos y aprovechando oportunidades.

4.2.2. Macro Entorno

4.2.2.1.- Factores legales

El contexto legal internacional en nuestro país viene marcado en los últimos años por la tendencia a la firma de Acuerdos de Cooperación Económica y Tratados de Libre Comercio con otros países o socios comerciales. Para el sector exportador el apoyo del gobierno y búsqueda de la competitividad de las empresas dedicadas a estas actividades se otorga mediante el desarrollo de capacidades de productores de productos exportables y el mecanismo del drawback que consiste en la devolución del porcentaje de exportación FOB de productos que en su proceso hayan utilizado productos importados.

Para el sector agrario el Perú implementa una política basada en la aplicación de aranceles nominales ad-valorem, derechos ad-valorem adicionales temporales y los aranceles específicos variables. Estos últimos se aplican a un conjunto de 45 subpartidas arancelarias que forman parte del sistema de franja de precios, los cuales tienen por finalidad reducir las fluctuaciones de precios, elevar la rentabilidad del agro y aliviar la situación de pobreza del campo. Sin embargo, no es conveniente una protección excesiva a los productos agrícolas por cuanto retarda el desarrollo del sector e induce a la postergación de las reformas económicas, esto quiere decir que la mayoría de productos agrícolas de exportación tienen arancel 0 lo que hace que los márgenes de utilidad de los productores y/o exportadores sean elevados, esta política arancelaria les da una sobreprotección y estos no se preocupan por ser competitivos en el mercado.

Las relaciones bilaterales entre el Perú y la Unión Europea se han visto fortalecidas, luego de diversas negociaciones. El Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Perú y Colombia se suscribió el 26 de junio de 2012 en Bruselas, Bélgica. El Acuerdo Comercial Perú-Unión Europea entró en vigencia el 1° de marzo de 2013, lo que representa relaciones fortalecidas a largo plazo que buscan beneficiar al bloque europeo y a los países sudamericanos mencionados. Con este Acuerdo Comercial se ha obtenido un acceso preferencial para el 99.3% de nuestros productos agrícolas y para el 100% de nuestros productos industriales.

Otro de los aspectos importantes que resalta las buenas relaciones bilaterales entre Perú y la Unión Europea, es la eliminación de la Visa Schengen, que se dio el 15 de marzo de 2016, con lo que los ciudadanos peruanos podrán visitar libremente países como Alemania, Austria, Bélgica, Republica Checa, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Hungría, Islandia, Italia, Letonia, Liechtenstein, Lituania, Luxemburgo, Malta, Noruega, Polonia, Portugal, Suecia, Suiza.



4.2.2.2 Factores Económicos

El presente proyecto se ve influenciado por el contexto de la economía nacional, debido a su ámbito de desarrollo y la economía internacional, ya que el giro de negocio de la empresa se centra en las exportaciones.

La economía durante el 2015, pues creció a una tasa de 3,26%, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Este resultado está por encima de los estimados del gobierno de 2,9% proyectado tanto por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Banco Central de Reserva (BCR). Esta cifra se logra porque tuvo como uno de sus principales empujones el avance del PBI de diciembre, que creció en 6,39% por el comportamiento positivo de todos los sectores económicos, en particular de la Pesca (82%) y de Minería e Hidrocarburos (22%)

El resultado del año pasado está explicado por un crecimiento del consumo privado de 3,4% y del consumo público en 5,8%. El consumo en general pesa el 70% del PBI peruano (INEI, 2016), en un informe dado al diario el Comercio, el jefe de INEI, menciona: "El crecimiento en el 2015 se sustentó por el comportamiento positivo del consumo de las familias, reflejado en mayores ventas minoristas (3,8%), el consumo con tarjetas crédito (24%), la importación de bienes de consumo no duradero (6,81%). Asimismo, por el consumo del Gobierno (21,53%)". Un hecho que destacó es el avance del sector Minería e Hidrocarburos durante diciembre del 2015 en donde creció en 22,36%, cifra récord alcanzada después de 162 meses (junio del 2002). Mientras que en términos anualizados el sector creció en 9,27% y aportó 1,04% al PBI del año.

En el tercer trimestre del 2016 (julio, agosto y setiembre), el Producto Bruto Interno (PBI) se incrementó en 4.4% explicado por la evolución favorable del consumo final privado y por la mayor demanda externa, informó hoy el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

“En el crecimiento del PBI incidió el crecimiento del consumo final privado en 4.1%, así como el mayor gasto en consumo del gobierno (2.3%). Igualmente, contribuyó la mayor demanda externa de nuestros productos (16.7%)”, manifestó el jefe del INEI, Aníbal Sánchez en un informe dado a el diario El Comercio. Señaló que por el contrario disminuyó la inversión (-4.1%), debido a la contracción de la inversión privada (-5.7%), aunque aumentó la inversión pública (2%), además que las importaciones crecieron 1.8%.

Agregó que el crecimiento del PBI se explicó por el comportamiento favorable de las actividades extractivas y de servicios que crecieron en 12.2% y 3.6% respectivamente. Sostuvo que el crecimiento del PBI se da en un contexto internacional en que nuestros principales socios comerciales como China y Estados Unidos registraron crecimientos relativamente estables, con una recuperación en las cotizaciones internacionales de los principales productos peruanos de exportación, así como a la expansión del gasto privado en bienes de consumo. Por otro lado, la oferta y demanda global creció en



3.8%. Con relación a la demanda esta se vio influenciada por el incremento de las exportaciones de bienes y servicios y el consumo que contrarrestó la menor Inversión.

Inflación

El Banco Central de Reserva del Perú es la entidad encargada del monitoreo constante de la inflación, y su objetivo principal es que esta no sobrepase las metas establecidas.

La inflación ha mantenido una clara tendencia a la baja producto de una reversión de alzas en precios de alimentos que fueron afectados por el Fenómeno El Niño, así como del fortalecimiento de la moneda nacional en 0,6 por ciento en los primeros ocho meses del año. A estos factores se le añade el anclaje de las expectativas de inflación, las cuales se ubican dentro del rango meta de inflación de 1 a 3 por ciento, y que han respondido también a la elevación de la tasa de interés de referencia del BCRP en los meses de setiembre y diciembre de 2015, y de enero y febrero de 2016.

La tasa de inflación ha pasado de 4,4 por ciento en diciembre de 2015 a 2,9 por ciento en agosto de 2016, proyectándose que en los siguientes meses la tasa inflacionaria bordeará el tope del rango meta de 1 a 3 por ciento, para seguir su tendencia a la baja y llegar a 2 por ciento a fines de 2017. Para el horizonte 2015-2017 se proyecta que la inflación se aproxime gradualmente a 2,0 por ciento. (BCR, 2016)

Tipo de Cambio

Las exportaciones e importaciones se ven influenciadas directamente por las variaciones del tipo de cambio debido a que los bienes o servicios que se comercializan, expresan su precio en dólares americanos.

El tipo de cambio respecto a la moneda norteamericana ha tendido a elevarse en el transcurso de 2015, esto debido a la posible alza de la tasa de referencia por parte de la FED, debido a una recuperación de la economía de Estados Unidos y la caída de mercados emergentes a consecuencia de la desaceleración de China, de donde se tienen expectativas de un crecimiento menor al mostrado en los últimos años. Respecto a esto, el Banco Central de Reserva del Perú, ha intervenido en el mercado cambiario para controlar las fluctuaciones de la moneda norteamericana en nuestro país.

La economía en la región se ha visto afectada por factores externos y tanto las monedas locales como el nuevo sol se han depreciado a consecuencia de las expectativas de los inversionistas a nivel global. Se espera que el tipo de cambio tienda al alza en el transcurso de este año y los consecutivos.



Figura N° 1: Tipo de Cambio Nominal



Fuente: SUNAT

Elaboración: Propia

Tabla N° 5: Evolución del tipo de cambio – NOVIEMBRE 2016

Día	Compra	Venta	Día	Compra	Venta	Día	Compra	Venta	Día	Compra	Venta
1	3.360	3.365	3	3.378	3.380	4	3.375	3.380	5	3.381	3.385
8	3.372	3.376	9	3.359	3.364	10	3.376	3.377	11	3.400	3.406
12	3.408	3.413	15	3.415	3.423	16	3.421	3.424			

Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria

Elaboración: Propia

Política interior

En el año 2011, Ollanta Humala fue electo presidente, el 28 de julio, pronunció un discurso en el que se comprometió a mantener el modelo económico liberal responsable del sostenido crecimiento económico de Perú en los últimos años, subrayando no obstante su determinación de poner en marcha políticas que permitan que dicho crecimiento genere una mayor inclusión social.

En el último gobierno en curso se pudo apreciar un incremento de los conflictos sociales y medioambientales, lo que ocasionó que proyectos de inversión se vean paralizados o postergados. De otro lado, la falta de políticas que impulsen la economía nacional y la ralentización de la economía a nivel global, ha ocasionado que el crecimiento económico de nuestro país sea menor al que se venía dando e incluso al proyectado por las entidades competentes.



El 2016 vino acompañado de nuevas elecciones presidenciales, y la incertidumbre respecto al cambio de mando, la elección llegó hasta la segunda vuelta, los resultados que publicó la ONPE en votos válidos le dan a PPK 50.114 % y a Keiko Fujimori el 49.886%.

Política exterior

Una de las principales prioridades de Perú en su política exterior actual es fortalecer las relaciones no sólo con las naciones vecinas, sino con todos los países de América Latina, más allá de las diferencias ideológicas, en un sistema de círculos concéntricos: en primer lugar con los países andinos (pertenecientes a la Comunidad Andina de Naciones); en segundo lugar, con los países de América del Sur que conforman UNASUR; y, en tercer lugar, con los países de toda América Latina.

La política exterior peruana tiene como referente central los cinco Objetivos Estratégicos y las 31 Políticas de Estado del Acuerdo Nacional, con especial énfasis en los objetivos establecidos en la Sexta Política.

1. Promover y defender en el ámbito regional los intereses del Perú con miras a la afirmación de su soberanía e integridad territorial, la consolidación de su seguridad integral, el comercio y la cooperación con los países vecinos, así como la integración a nivel subregional y regional.
2. Profundizar las relaciones con otras regiones en el ámbito bilateral y multilateral, garantizando la independencia política frente a bloques ideológicos, a fin que la política exterior constituya un instrumento esencial para el desarrollo sostenible del país, con énfasis en el apoyo a la superación de la pobreza y la inclusión social, a través de la integración y promoción económica, la industrialización, la adquisición de ciencia y tecnología, y la cooperación.
3. Profundizar la política de protección y atención a las comunidades peruanas en el exterior, facilitando su inserción en los países de destino, el desarrollo de sus vínculos con el Perú y su contribución al desarrollo, así como su participación en la política
4. Fortalecer la imagen del Perú a través de la defensa de nuestro patrimonio y la promoción en el exterior de nuestro acervo cultural.
5. Fortalecer las capacidades de gestión institucional a través de la formación de recursos humanos que se expresen en niveles óptimos de eficiencia y eficacia en la conducción de las relaciones exteriores del Estado.

Ésta reafirma el compromiso de ejecutar una política exterior al servicio de la paz, la democracia y el desarrollo, mediante una adecuada inserción del Perú en el mundo y en los mercados internacionales, respetando los principios y normas del Derecho Internacional, en un marco de diálogo interinstitucional, incluyendo a las organizaciones políticas y a la sociedad civil.



4.2.2.3. Factores Demográficos

La población de la República del Perú de acuerdo al Censo peruano de 2007 que realizó el Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI ascendía a 28 220 764 habitantes, con una densidad promedio de 21,95 hab/km². La población estimada al 30 de junio de 2016 es de 31 488 625 habitantes con una densidad de 24,2hab/km².

El Perú es predominantemente urbano (75.9%), el 47,5% de la población vive en alguna de las 15 ciudades más habitadas, Lima Metropolitana es la mayor concentración urbana con 8 472 935 de habitantes (2007). Las personas mayores de 65 años representan el 6,4%. Tiene una alta esperanza de vida (76 años) y de alfabetización (97,18%).

A pesar de su acelerado crecimiento económico, el Perú sigue registrando índices socio laborales problemáticos. La tasa de mortalidad infantil es de 17.17‰ antes de cumplir los cinco años, muy por encima de otros países de América Latina. Las tasas de pobreza total e indigencia (pobreza extrema) son respectivamente 31,3% y 9%. La tasa de desempleo se situó en 6.2% durante el tercer trimestre de 2016. (INEI, 2016)

4.2.3 Micro Entorno

4.2.3.1 Clientes potenciales

Los clientes potenciales identificados para llevar el producto hasta el consumidor final, vienen a ser los intermediarios a los que se debe recurrir para poner el producto al alcance del consumidor. En Alemania los supermercados, las tiendas especializadas y las tiendas de descuento, son los principales canales de distribución de los productos, es decir, abarcan la mayor participación de ventas en el mercado. Los principales supermercados y tiendas de descuento desde donde los consumidores pueden acceder a nuestro producto, son los siguientes:

EDEKA:

Es la mayor cadena minorista de Alemania. El grupo está compuesto por EdekaGroßhandel o canal mayorista, el grupo AVA, Spar AG y la cadena de descuento Schels (los dos últimos desde el año 2005), así como empresas que facturan a través de Edeka o de la filial Gedelfi.

En octubre 2014, la empresa Tengelmann decidió de vender todos sus supermercados a la empresa EDEKA, en total 450 supermercados (volumen de venta 1,8 mil millones de Euro). La fecha prevista para la integración de estos supermercados a la empresa EDEKA fue establecida para el 30 de junio 2015.



REAL

REAL es una cadena alemana de hipermercados perteneciente al gigante de la distribución METRO AG. En la actualidad posee 309 supermercados en toda Alemania. El año 2006 METRO adquirió los 85 hipermercados de WAL-MART en Alemania y en Polonia adquirió 26 hipermercados GÉANT del grupo francés de distribución GROUPE CASINO. Todos los establecimientos se rebautizaron como REAL.

La gran variedad de productos es la principal característica de esta cadena, que cuenta con tiendas que van desde los 5.000 a los 15.000 mts², algo muy atípico para el retail alemán. Además de productos de alimentación, REAL también ofrece un variado espectro de productos para el hogar, electrodomésticos, libros, media, ropa, artículos deportivos y de papelería.

REWEGROUP

REWE tiene 3300 tiendas, con alrededor de 329.418 empleados y tiene un volumen de Ventas de 50,6 mil millones de Euros. Es el segundo grupo del retail más grande de Alemania, detrás del Grupo EDEKA y posee tres tipos de tiendas distintas. Primero REWE City, que son tiendas pequeñas generalmente ubicadas en los centros de las ciudades, con horarios de apertura larga, también existen los supermercados comunes, ubicados en lugares más residenciales y finalmente los denominados REWE Center, que también venden productos non-food y poseen una superficie promedio de 4000 Mts².

REWE persigue una estrategia de marca. Por eso los productos son de mayor calidad y compiten en la categoría de supermercados tradicionales con Edeka y Kaisers.

TIENDAS ESPECIALIZADAS

Es una opción interesante, ya que el producto será comercializado dentro de una gama de productos con características en común. Es un camino de fácil acceso a los consumidores interesados en el consumo de productos funcionales.

4.2.3.2. Consumidores

El consumidor alemán se caracteriza por ser muy informado y este es un factor fundamental en su decisión de compra. A pesar de que los efectos de la crisis en la economía han mermado la confianza de los consumidores, los alemanes continúan prefiriendo productos Premium de alto valor agregado. Aunado a ello, existe un mayor interés en bienes que se identifiquen como ecológicamente amigables y saludables.

Al ser el mercado orgánico más importante de la región europea, este mercado ejerce una gran prominencia en el sector de la alimentación y la selección de productos presentes en el mercado alemán es muy diversa y de gran calidad. Las ventas de alimentos orgánicos se concentran mayormente en productos frescos, los cuales representan 53,1% del total del mercado. Según el estudio “Números, datos, hechos” (Zahlen, Daten, Fakten) publicado por la Federación Alemana para la Industria de Productos Orgánicos (BOLW) en el 2014, el precio en este mercado y/o sector de la alimentación queda



en un segundo plano ya que el factor diferenciador es la certificación de los productos como orgánicos. MINCETUR (2015).

Entre los factores clave para la demanda de los consumidores en Alemania, tenemos lo siguiente:

Envejecimiento de la población

- Alta Segmentación.
- Enorme variedad de oferta y de precios.
- Retail más competitivo de Europa.
- Número de hogares unipersonales está creciendo.
- Hay un aumento en el número de mujeres que trabajan.
- Hábitos alimenticios saludables, mayor consumo de orgánicos.
- Preocupaciones de los consumidores sobre el medio ambiente, la seguridad del suministro de alimentos, temas de sustentabilidad.

Los criterios de decisión de compra del consumidor alemán, abarcan aspectos específicos, dentro de los cuales destacan la calidad, el precio, amigables con el medio ambiente, la conveniencia y la facilidad para llegar o cercanía a los puntos de venta.

4.2.3.3. Competencia

La partida arancelaria en la que se incluyen los polvos de fruta deshidratada, que viene a ser 1106309080, abarca una gama de productos distintos, cuya similitud radica en sus características nutracéuticas. A nivel nacional existe un gran número de empresas que viene exportando productos nutracéuticos a diferentes mercados y cuentan con experiencia para incursionar en mercados nuevos, como el alemán. De acuerdo a información obtenida de SUNAT, entre los principales productos exportados a Alemania se encuentran aguaymanto, camu camu, etc.

Si bien los productos son diversos, ninguno explota directamente las propiedades de las frutas que la empresa comercializar, de éstos, sólo el camucamu ha sido dirigido a este mercado.

Las principales empresas exportadoras de este tipo de productos en nuestro país son las siguientes:



Tabla N° 6: Principales empresas exportadores de la partida 1106309080

Empresa	%Var 15-14	%Part. 15
NATURAL PERU SOCIEDAD ANONIMA CER...	27%	37%
ALGARROBOS ORGANICOS DEL PERU SOC...	26%	10%
MG NATURA PERU S.A.C.	37%	9%
VILLA ANDINA SOCIEDAD ANONIMA CER...	169%	8%
PERUVIAN NATURE S & S S.A.C.	-30%	8%
COMPLEMENTOS Y SUPLEMENTOS ORGÁNI...	-56%	8%
ECOANDINO S.A.C.	-14%	7%
INVERSIONES 2A S.A.C.	333%	3%
SANSHIN AMAZON HERBAL SCIENCE S....	--	1%
Otras Empresas (36)	--	7

Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria

Elaboración: Propia

4.2.3.4. Proveedores

Una de las principales ventajas que aprovechará la empresa, es la selección de proveedores ubicados en la región Cajamarca para los insumos que se utilizarán. Para la implementación de las relaciones con los proveedores de cada tipo de insumos, se considerará factores como ubicación geográfica, disponibilidad de atención a requerimientos de insumos, número de productores (si es que conforman una asociación), y se dará preferencia al manejo de los cultivos con buenas prácticas de agricultura.

La producción estimada por hectárea de aguaymanto es de arándano es de , lo que garantiza un flujo de materia prima constante para la demanda del presente proyecto que estima la adquisición mensual en un inicio de 650 Kg de fruto fresco de aguaymanto y 650 Kg de fruto fresco de arándano en el primer año de producción. Las cantidades a demandar de materia prima aumentarán en el horizonte de evaluación del proyecto. La estimación de incremento de producción anual establecida para este proyecto es del 5%.

Los rendimientos de aguaymanto reportados en condiciones de sierra son entre 5TM a 12TM/Ha, en Costa de 6TM a 12TM/Ha, dependiendo del tipo de suelo y manejo del cultivo. La estacionalidad de cosecha en sierra se concentra en los meses de abril a junio, mientras que en la costa la cosecha se concentra en octubre a noviembre. De acuerdo a información brindada por Villa Andina, en el 2010 el tenía una capacidad de 500 Kg a 4000 Kg/semana con 40 Ha y una base de 150 agricultores, el rendimiento se incrementó a 12 TM/Ha/año, en este año inició la deshidratación del fruto. El incremento de la producción por hectárea se sustentó principalmente por el abonamiento y realización de poda. Para el 2011 cuenta con 200 Ha de cultivo con una base de 450 agricultores, siendo el rendimiento de 16 TM/Ha/año; esta productividad se debió al uso de controladores biológicos y a la implementación de sistemas de tutorio. Se calcula que en el Perú existen 1720 hectáreas dedicadas al cultivo de aguaymanto, lo que significaría una producción promedio de 13760 TM (considerando un rendimiento promedio de 8TM/Ha), en el 2015. PROMPERU (2015).



Tabla N°7: Producción de Aguaymanto en Cajamarca

PROVINCIA	DISTRITO	ASOCIACIONES	Nº SOCIOS	AREAS INSTALADAS
CAJAMARCA	ENCAÑADA	APA la encañada	47	34
		APA san marcos-juquit	67	37
	MAGDALENA	APA cubico	106	42
		APA capul pampa	28	15
		APA calla pampa	36	11
HUALGAYOC		Bambamarca	259	68
SAN MIGUEL		San miguel	17	47
		APA alto Cuscuden	24	17
SAN PABLO		APA san pablo	27	9
		Agroandino	1	10

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

La producción de arándanos está medida de acuerdo al número de plantas que deben instalarse por hectárea. Una hectárea tiene 5,000 plantas y cada una de ellas rinde no menos de 5 kilos; es decir 25,000 kilos por hectárea; considerando que en el mercado el kilo se vende en 10 dólares, se puede afirmar que los arándanos son una gran oportunidad de negocio, porque en el segundo año ya se recupera la inversión. Esta información muestra la rapidez con la que se recupera la inversión que se realice para este cultivo, lo que representa el crecimiento de hectáreas sembradas a nivel nacional. El año 2015 se cerró con aproximadamente 2,500 hectáreas sembradas y US\$ 70 millones en exportaciones. Las principales empresas exportadoras de este fruto son Campo Sol (con 1,500 hectáreas) y Talsa (con 500 hectáreas). SIERRA EXPORTADORA (2016).

El arándano tiende a florecer y fructificar 2 veces al año, Según José Unzueta, Gerente General de Blueberries Perú, la variedad más sembrada en el Perú es la Biloxi, su rendimiento aproximadamente 1.5 kg por planta y funciona bien tanto en la sierra como en la costa. Jara (2010)

Con recogida manual se pueden alcanzar rendimientos de 8 a 12 kg/hora, superiores a los indicados para el destino en fresco al no tener que seleccionar los frutos. SERIDA (2011)



Tabla N° 8: Producción de Arándano en el Perú

Productor	Localidad	Superficie (Ha)
Fundo La Losada	Arequipa	Sin información
Frutícola La Joyita	Arequipa	14
Blueberries Perú	Cañete	Vivero
Inka Berries	Lima	Sin información
Arándanos Perú	Huaral	Vivero
Iberagr	Ancash	Sin información
Agrícola Athos	Caraz	10
Camposol	La Libertad	50*
Talsa	La Libertad	50**
Valle y Pampa	Pisco	6
Pichupampa	Sierra de Lima	1****
Frutícola Paiján	Trujillo	Sin información
Antonio Tipismana	Mala	4
José Luis Dibós	Mala	4
Intipa Foods	Caraz	30
Arequipa Berries		2
In Vitro Berries	Trujillo	Vivero
Berries Cajamarca	Cajamarca	4
Finca Tradiciones	Cajamarca	22

Fuente: Sierra exportadora

4.2.4 Investigación de Mercado

4.2.4.1. Macro segmentación

Determinar el mercado objetivo con las características de consumo adecuadas para nuestro producto, requiere de un análisis de variables que mediante la ponderación de cada una de éstas permiten identificar al mercado óptimo para polvos de fruta deshidratada.

Las variables analizadas en la macro segmentación fueron las siguientes:

- Importaciones por partida 11063090: esto nos permitiría saber qué país era el que más importaba este tipo de productos.
- PBI per cápita: conocer el ingreso promedio de cada habitante en cada mercado analizado nos revela si el precio es relevante en la intención de compra al compararlo con la calidad del producto.
- Tamaño de la población: saber el número de potenciales consumidores es muy importante ya que a mayor número de habitantes es mayor la probabilidad de consumo del producto y viceversa.
- Importaciones de polvos de fruta de Perú: el mercado que cuente con los mayores volúmenes de importación de frutas desde Perú es el más adecuado para ser elegido como destino de



nuestro producto. La partida arancelaria es 1106309000 descrita como: HARINA, SEMOLA, Y POLVO DE LOS DEMAS PRODUCTOS DEL CAP. 8 EXC. BANANAS O PLATANOS.

- Aranceles: Las facilidades comerciales de cada mercado potencial para exportar nuestro producto muestran cuan competitivos seríamos en cada posible destino.

Después de haber realizado la macro segmentación, visualizamos tres mercados importantes, empezando con EE.UU, seguido de Francia y Alemania, sin embargo se eligió como mercado objetivo; Alemania, ya que a pesar de estar tercero en la lista, tiene una característica peculiar que va ligado directamente con nuestro producto, y es que Alemania, es el país con mayor consumo de productos orgánicos.

Tabla N° 9: Variables para macro segmentación

Variables	Atributos	Ponderación
1	Importaciones por partida 110630	4
2	PBI per cápita	3
3	Tamaño de la población	2
4	Importación de Perú	5
5	Aranceles	4

Elaboración: Propia

Tabla N° 10: Datos para Macro segmentación

N°	País	Importaciones por partida 110630 - USD	PBI per cápita USD	Tamaño de la población	Importaciones de Perú por partida 1106309000 - Kg	Aranceles
1	Francia	63,615	41,500	66,836,154	1,180	0.00%
2	Alemania	31,565	47,000	80,722,792	1,972	0.00%
3	República de Corea	24,130	36,600	50,924,172	326	4.00%
4	Japón	15,378	38,100	126,702,133	2,835	9.50%
5	Reino Unido	15,198	41,500	64,430,428	7,979	0.00%
6	Bulgaria	12,350	19,200	7,144,653	426	0.00%
7	Estados Unidos de América	9,450	56,100	323,995,528	65,541	0.00%
8	Canadá	8,964	45,600	35,362,905	1,089	0.00%
9	Jamaica	8,324	8,800	2,970,340	0	0.00%
10	Australia	8,271	65,400	22,992,654	1,986	0.00%

Fuente: TRADEMAP, CIA, SUNAT

Elaboración: propia



Tabla N° 11: Ponderación

N°	País	Importaciones por partida 110630 - USD	PBI per cápita USD	Tamaño de la población	Importaciones de Perú por partida 1106309000 - Kg	Aranceles	Total de evaluación
		4	3	2	5	4	
1	Francia	5.00	3.17	1.03	0.09	5.00	52.03
2	Alemania	2.48	3.59	1.25	0.15	5.00	43.95
3	República de Corea	1.90	2.80	0.79	0.02	1.00	21.68
4	Japón	1.21	2.91	1.96	0.22	0.00	18.57
5	Reino Unido	1.19	3.17	0.99	0.61	3.00	31.33
6	Bulgaria	0.97	1.47	0.11	0.03	5.00	28.67
7	Estados Unidos de América	0.74	4.29	5.00	5.00	5.00	70.84
8	Canadá	0.70	3.49	0.55	0.08	2.00	22.78
9	Jamaica	0.65	0.67	0.05	-	0.00	4.73
10	Australia	0.65	5.00	0.35	0.15	1.00	23.07

Tabla N° 12: Ponderación en orden de importancia

N°	País	Importaciones por partida 110630 - USD	PBI per cápita USD	Tamaño de la población	Importaciones de Perú por partida 1106309000 - Kg	Aranceles	Total de evaluación
		5	3	2	4	4	
1	Estados Unidos	0.74	4.29	5.00	5.00	5.00	70.84
2	Francia	5.00	3.17	1.03	0.09	5.00	52.03
3	Alemania	2.48	3.59	1.25	0.15	5.00	43.95
4	Reino Unido	1.19	3.17	0.99	0.61	3.00	31.33
5	Bulgaria	0.97	1.47	0.11	0.03	5.00	28.67
6	Australia	0.65	5.00	0.35	0.15	1.00	23.07
7	Canadá	0.70	3.49	0.55	0.08	2.00	22.78
8	República de Corea	1.90	2.80	0.79	0.02	1.00	21.68
9	Japón	1.21	2.91	1.96	0.22	0.00	18.57
10	Jamaica	0.65	0.67	0.05	0.00	0.00	4.73

Elaboración: Propia

4.2.4.2. Medición Fina

Una vez identificados los mercados potenciales procederemos a buscar el estado que se adapta mejor a las condiciones deseadas

Alemania

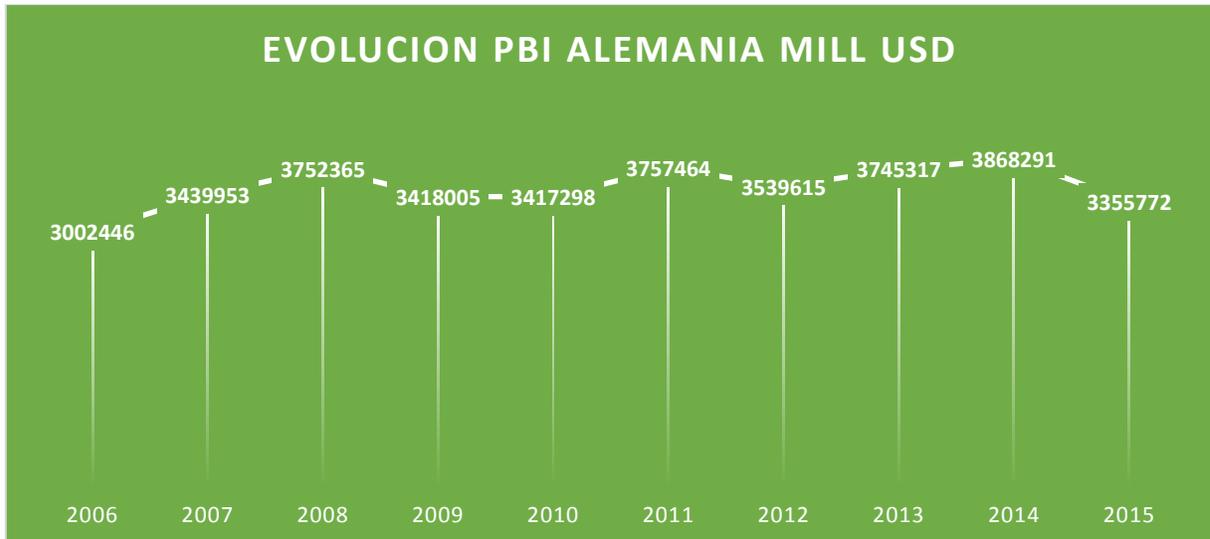
Economía

Alemania es la principal potencia económica de la Unión Europea y la cuarta economía del mundo. Es el país más poblado del bloque y tiene el PBI más alto, lo que lo convierte en el mercado más importante de Europa. De la misma manera, resulta ser un socio comercial de gran valor, ya que es el tercer mayor exportador e importador a nivel mundial.



A pesar de ello, el rendimiento de estos últimos años no ha sido tan bueno como se esperaba. El principal desafío que afronta actualmente el gobierno alemán es la gestión de la crisis de la deuda de la zona euro, que incide en la confianza de la población y pesa sobre el crecimiento económico, sin embargo, el país viene recuperándose de la crisis de la eurozona, lo que lo vuelve atractivo para las exportaciones peruanas.

Figura N° 2: Producto Bruto Interno – Alemania 2006 - 2015



Fuente: Banco Mundial

Elaboración: Propia

Puede apreciarse en el gráfico que el PBI de Alemania ha venido mostrando un crecimiento a partir de su caída en el año 2012. De acuerdo a datos expresados por el Banco Mundial, el PBI de Alemania al 2014 fue de 3,853 billones de dólares americanos.

La fuerza laboral de Alemania supera los 44 millones de habitantes, de estos, la agricultura emplea el 1,6%. Del mismo modo, el sector agrícola habría representado apenas el 0,8% del PBI del país durante 2013. Por su parte, el sector manufacturas representa el 30,1% del PIB de 2013 al emplear al 25% de todos los trabajadores, el sector servicios representa el 69% del PIB y emplea al 74% de la fuerza laboral del país, lo que lo convierte en el pilar fundamental de la economía alemana. Su crecimiento se debe a la fuerte demanda de servicios empresariales, principalmente.

Medidas arancelaria y no arancelarias

Medidas arancelarias

Alemania aplica las políticas arancelarias de la Unión Europea por ser un país miembro. No obstante, la Oficina Federal de Aduanas de Alemania está a cargo del Ministerio de Finanzas de Alemania, y es el organismo responsable de la administración, regulación y control del sistema tributario.



El comercio dentro del territorio de la UE está exento de aranceles. Si el país exportador no es miembro de la UE, las tarifas arancelarias se calculan en base Ad-valorem sobre el valor CIF de las mercaderías, según las Tarifas Arancelarias Generales.

Los productos peruanos se encuentran exentos del pago de aranceles al ingresar al mercado alemán luego de la entrada en vigencia del Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea.

Medidas no arancelarias

Los productos que ingresen a Alemania deben cumplir en su totalidad con las regulaciones estipuladas por la legislación y política de comercio exterior de la UE. El documento utilizado para la importación de mercancías en el país es el Documento Único Administrativo (DUA), establecido en el Código Aduanero Comunitario. Esta declaración debe ser presentada en alemán o en inglés. Las entidades que brindan las licencias de importación son la Oficina Federal de Economía y Control de las Exportaciones (BAFA) y la Oficina Federal de Agricultura y Alimentación (BLE).

En cuanto al empaque, embalaje y etiquetado, la Agencia Federal para la Agricultura y Alimentación (BMEL) de ese país, es el organismo que se encarga de realizar el seguimiento y control de los mismos. Las últimas tendencias en el mercado europeo señalan una preferencia de los consumidores por envases con propiedades ecológicas, que sigan nuevas tecnologías y respeten el uso de los recursos naturales, de preferencia que sean de tipo liviano y que muestren cualidades distintivas en su diseño.

En materia de normas sanitarias y fitosanitarias, la autoridad encargada de supervisar la seguridad alimentaria y garantizar la protección del consumidor, medio ambiente y salud pública es la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA). El tema de las certificaciones ambientales comprometidas con la responsabilidad social es una preocupación importante para el Gobierno Alemán, así como para los consumidores de ese país.

Es por ello que Alemania se ha acogido a las normas de calidad estandarizadas y adoptadas por los países que forman parte de la International Organization of Standardization (ISO). Las principales normas que rigen en el país son la ISO 9000 que busca certificar el proceso y procedimiento en la cadena de valor de los productos; y la ISO 14000 que se relaciona con la problemática ambiental.

Otros Impuestos Aplicados al Comercio

Los impuestos son administrados por la Oficina de Impuestos de Alemania. La tasa del IVA = Impuesto sobre el Valor Añadido (llamado Umsatzsteuer (USt)) es de 19%. Se aplica una tasa reducida del IVA, equivalente a 7% para alimentos, transporte público, libros y revistas, entre otros productos. Las exenciones al pago de impuestos se dan en transacciones y servicios financieros, servicios médicos y educativos, así como transacciones cubiertas por el impuesto sobre la propiedad.



Tabla N° 13: Autoridades Sanitarias en Perú para certificar inocuidad de alimentos a exportar a la UE

Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA)	Establece los requisitos y procedimientos para el registro sanitario, habilitación de plantas y certificado sanitario de exportación de alimentos y bebidas destinados al consumo humano.
Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)	Certifica el estado fitosanitario y zoonosanitario de los predios o establecimientos dedicados a la producción agraria, incluyendo las emparadoras que destinan productos para la exportación de conformidad con los requerimientos de la Autoridad Nacional de Sanidad Agraria del país importador. Realiza también la certificación fitosanitaria y zoonosanitaria, previa inspección, de plantas y productos vegetales, animales y productos de origen animal; así como la certificación de insumos agrarios destinados a la exportación.

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Elaboración: Propia

Tabla N°14: Etapas para exportar productos de origen vegetal a la Unión Europea

País tercero autorizado por la UE para exportar	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento de la autoridad sanitaria competente del país exportador.• Reconocimiento del control fitosanitario del país y áreas de producción libres de plagas.• Reconocimiento del programa de control de residuos, contaminantes y aditivos.
Establecimientos y áreas de producción registrada por la autoridad competente	<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de las normas de seguridad alimentaria.• Regiones libres de plagas.• Cumplimiento del control microbiológico.• Importador aprobado y registrado.
Certificado fitosanitario	Otorgado por la autoridad competente luego de cumplir con las dos etapas anteriores.
Controles efectuados por los puertos fronterizos	<ul style="list-style-type: none">• Puestos de inspección fronterizo autorizado.• Control documental.• Control de identidad por muestreo.• Control físico.

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Elaboración: Propia



Demografía

La República General de Alemania cuenta con una población de 80.8 millones de habitantes. Con una densidad de población de 230 habitantes por kilómetro cuadrado. En los Estados Federados orientales la densidad de población se sitúa en 140 hab/km², en tanto que en los Estados Federados occidentales se eleva a 267 hab/km².

Tabla N° 15: Habitantes de Alemania al 31/12/2015

Desglose regional	31 Diciembre 2015				Habitantes km ² 31.12.2014
	Area ¹⁾ 31.12.2014	Población			
		Total	Masculina	Femenina	
	km ²	Número			
Baden-Württemberg	35,751.34	10,879,618	5,393,388	5,486,230	300
Bayern	70,550.11	12,843,514	6,352,172	6,491,342	180
Berlin	891.69	3,520,031	1,726,533	1,793,498	3,891
Brandenburg	29,654.34	2,484,826	1,228,283	1,256,543	83
Bremen	419.38	671,489	330,895	340,594	1,578
Hamburg	755.30	1,787,408	873,062	914,346	2,334
Hessen	21,114.93	6,176,172	3,047,730	3,128,442	289
Mecklenburg-Vorpommern	23,213.70	1,612,362	797,832	814,530	69
Niedersachsen	47,614.82	7,926,599	3,915,398	4,011,201	164
Nordrhein-Westfalen	34,110.40	17,865,516	8,768,019	9,097,497	517
Rheinland-Pfalz	19,854.36	4,052,803	1,999,333	2,053,470	202
Saarland	2,568.69	995,597	488,631	506,966	385
Sachsen	18,420.25	4,084,851	2,011,561	2,073,290	220
Sachsen-Anhalt	20,451.68	2,245,470	1,106,689	1,138,781	109
Schleswig-Holstein	15,802.49	2,858,714	1,399,458	1,459,256	179
Thüringen	16,202.14	2,170,714	1,075,139	1,095,575	133
Germany	357,375.62	82,175,684	40,514,123	41,661,561	227

1) Área en el estado de Rheinland-Pfalz: Incluyendo el área »Gemeinsames deutsch-luxemburgisches Hoheitsgebiet« de 6.20 kilómetros de ².

Fuente: DESTATIS



4.2.4.3. Metodología a Emplear

4.2.4.3.1. Objetivo del estudio

Mecanismo del mercado mundial de productos funcionales, específicamente los polvos de fruta deshidratada (demanda, oferta, precios, etc.) y la factibilidad de nuestra empresa de participar en él, asimismo difundir y promocionar un producto nativo y funcional de nuestro país en las principales ventanas comerciales del mundo realizando las ventajas competitivas que tenemos.

4.2.4.3.2. Naturaleza de datos

Población

Después de haber realizado una macro segmentación que nos permita definir el mercado objetivo, tenemos como población, el país de Alemania

Muestra

Por criterio se definió delimitar el mercado a la capital de Alemania, ya que tiene el mayor nivel de consumos orgánicos, concentra el mayor número de tiendas especializadas en este producto y es un mercado flexible que permite el ingreso y competencia libre de productos, siempre que cumplan con los estándares requeridos, por lo que la muestra se aplicara solo a la población de Berlín.

Técnicas de recopilación de datos

La información de las variables utilizadas en este trabajo es de carácter cuantitativo y proviene de fuentes secundarias, para la obtención de la información se revisó libros especializados de economía y estadística, manuales de exportación, páginas web, datos estadísticos, etc. con la finalidad de obtener información de calidad y fresca acerca del trabajo de investigación.

Según el tipo de ciencia, este trabajo obedece al campo de las ciencias fácticas, porque los hechos, son nuestra fuente de información y respuesta.

Técnicas de Recolección y Procesamiento de Datos

Para la estimación de los factores que determinan tanto la oferta como la demanda, se utilizó el método estadístico de los Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO), el cual consiste en explicar la dependencia de una variable “Y”, respecto a una o a un conjunto de varias variables “X” y la tasa de crecimiento actual y proyectada del PBI de Alemania brindada por el Banco Mundial y la Naciones Unidas.

Debido a que se ha producido en los últimos 10 años un increíble avance en el manejo de la información, se ha tenido un mayor acceso a las microcomputadoras, sobre todo para la investigación, por lo que nos permitiremos apoyarnos en esta fundamental herramienta, la cual brinda procesador de textos el programa Word 2010 y como hoja de cálculo el programa Excel 2010, software especializado en el cálculo estadístico.



Se empleara el programa Excel 2010, para encontrar y cuantificar relaciones empíricas del funcionamiento entre las variables que definen el modelo y de las variables que lo afectan en el período bajo análisis; así mismo se efectuará un extenso y detallado análisis econométrico del sistema estimado con la finalidad de demostrar la verdad de las hipótesis y planteamientos hechos en el desarrollo de la investigación.

4.2.4.4. Análisis e interpretación de resultado

Con la información recolectada en el paso previo, el segundo paso es la organización de la información en tablas de doble entrada (tablas de distribución de frecuencias), gráficos, cuadros, etc. Finalmente realizamos el análisis de correlación y la prueba de hipótesis.

4.2.4.5. Análisis de la demanda

4.2.4.5.1. Demanda histórica y actual

Tabla N° 16: Demanda Histórica – Importaciones de Alemania a nivel mundial por la partida 110630 (Miles de USD)

Demanda Histórica (Partida arancelaria 110630)					
	2011	2012	2013	2014	2015
Valor Importado	28,609	26,299	29,426	26,143	31,567

Fuente: TRADEMAP

Elaboración: Propia

4.2.4.5.2. Variables que Afectan a la Demanda

- Si bien debe considerarse el precio como variable que afecte a la demanda, en el mercado elegido para el producto (Berlín) los consumidores eligen el producto por contribuir con su salud, y por certificaciones que garanticen su compromiso con la sociedad y el ambiente.
- Los productos exóticos y sus derivados son muy atractivos al salir de lo convencional y sobre todo al ser orgánicos.
- Las características nutracéuticas y organolépticas del aguaymanto y arándano, los hacen muy atractivos en mercados desarrollados.

4.2.4.5.3. Demanda Proyectada

Tabla N° 17: Demanda Proyectada – Mínimos Cuadrados en base a la Demanda histórica (Miles de USD)

Demanda Proyectada (Partida arancelaria 110630)					
	2016	2017	2018	2019	2020
Valor Importado	30,137	30,713	31,289	31,865	32,441

Fuente: TRADEMAP

Elaboración: Propia



4.2.4.6. Análisis de la Oferta

4.2.4.6.1. Análisis de la Competencia

La oferta de productos funcionales destinados para el consumo como preparaciones alimenticias cuenta con la participación de diferentes países, el análisis de los ofertantes mediante la partida arancelaria del sistema armonizado, brinda información acerca de la diversidad de exportadores de este tipo de productos. Cabe resaltar que dentro de este análisis se incluye otros productos que no necesariamente guardan relación con el planteado para este proyecto, sin embargo, los polvos de fruta vienen a ser un producto que puede ser desarrollado en cualquier mercado.

Si bien es cierto, la oferta internacional (exportaciones) muestra que el producto cuenta con un consumo que varía en pequeñas cantidades pero que, sin embargo, ha ido siendo valorizado en los últimos años y teniendo crecimiento paulatino.

Las exportaciones internacionales nos demuestran que la competencia se da entre países muy divergentes muchos aspectos, lo que nos da a entender que la producción y el consumo no se encuentran hegemonizado ya que los principales exportadores se ubican en diferentes continentes (Estados Unidos de América en América, Francia y Alemania en Europa y Tailandia en Asia).

Sin embargo para nuestro estudio delimitaremos la oferta a sólo exportaciones de Perú, de manera que el estudio nos permita marcar el porcentaje que representamos en la demanda de Alemania y poder visualizar la brecha existente que nos muestra un mercado potencial donde se puede acaparar mayor porcentaje del mercado que el actual.

PERÚ

Las exportaciones desde nuestro país son mucho menores comparando con países como España, India, EE:UU, incluso por debajo de Chile y Ecuador, sin embargo, dentro del país el número de empresas dedicadas a este rubro se ha, lo que nos alienta a formar parte en la elaboración y exportación de estos productos al observar necesidades insatisfechas de consumidores.

4.2.4.6.2. Oferta Histórica y proyectada

Tabla N° 18: Exportación de Perú hacia Alemania – por la partida 110630 (Miles de USD)

	Oferta Histórica (Partida arancelaria 110630)				
	2011	2012	2013	2014	2015
Valor Exportado	78	11	75	147	2,016

Fuente: TRADEMAP

Elaboración: Propia



Tabla N° 19: Proyección mínimos cuadrados - Exportación de Perú hacia Alemania – por la partida 110630 (Miles de USD)

	Oferta Proyectada (Partida arancelaria 110630)				
	2016	2017	2018	2019	2020
Valor Exportado	229	270	311	353	394

4.2.4.6.3. Variables que Afectan a la Oferta

- La tecnología es un valor que afecta a la oferta puesto que con la implementación de ésta, se genera mayor producción, reducción de costos y eficiencia en cada proceso.
- Los polvos de fruta a exportar tiene como insumo principal a frutos andinos, como aguaymanto y arándano., por lo que una variación en los climas, que afecten a la producción de estos, ocasionaría una merma en la producción de sus derivados.
- El precio del producto también afecta a la oferta ya que su reducción hará menos rentable la producción o comercialización; además el tipo de cambio es muy relevante en el comercio internacional, ya que su baja disminuye las exportaciones porque las hace menos rentables y viceversa

4.2.4.7. Deducción del Mercado

4.2.4.7.1. Proyección del Mercado

Mercado Potencial

Todos los países de Europa, Asia y Sudamérica que consumen productos funcionales (como derivados de alimentos) y que valoren los productos orgánicos.

Mercado Disponible

Dado que las características funcionales de polvos de frutas orgánicas, busca mercados con poder adquisitivo y cultura por el cuidado de la salud, se determina que entre la lista de los posibles diez candidatos a ser escogidos como destino de nuestras exportaciones, en la que los primeros tres son Francia, Alemania, República de Corea, se elija a Alemania basándonos en las características de sus consumidores que se relacionan bastante con la responsabilidad empresarial social y ambiental como referencia en la elección de productos antes que con el precio de los mismos.

Mercado Efectivo

Luego del análisis realizado en el punto 3.2.4. Macro segmentación, el país con mayores posibilidades de adquirir este producto por sus características es Alemania. Se encuentran en la lista de los diez principales exportadores de este tipo de productos y además sus consumidores cuentan con poder



adquisitivo y tendencia al consumo de productos nutracéuticos y funcionales. Siendo nuestro mercado efectivo, su capital, Berlín.

4.2.4.8. Producto Básico, Real y Aumentado

Nivel Básico

Los consumidores tendrán acceso a un producto de preparación instantánea como son los polvos de fruta nutracéuticos que sirve como complemento alimenticio, con características funcionales y de sabor muy diferenciado al de productos similares proveniente de la competencia. En Alemania existe una tendencia muy fuerte por el consumo de productos con características propias como las del presente proyecto.

Nivel Real

El mercado de Alemania va más allá de la elección del producto basada en aspectos objetivos como calidad y precio; los consumidores de cada uno de los mercados prefieren productos amigables con el medio ambiente y la sociedad, por lo que ofrecer el producto en empaque reciclable y dar información sobre las comunidades que se benefician directamente al proveernos de sus productos, nos hace competitivos ante los demás productos similares.

Nivel Aumentado

La certificación HACCP de los productos desarrollados y sello orgánico, es el plus que tendría el producto, puesto que el consumidor podría estar seguro de consumir un producto que ha sido elaborado teniendo en cuenta cada factor que interviene en su elaboración y resalta la calidad de los insumos desde su obtención en campo para la elaboración del producto final y además que es un producto libre de productos químicos que puedan afectar su composición y propiedades nutracéuticas.

4.2.5. Estudio de Canales

4.2.5.1. Identificación de los Canales y Medios

La cadena de distribución utilizada generalmente en el comercio internacional de productos abarca al importador ubicado en el mercado destino, al comprador del producto y al consumidor final.

La empresa a desarrollar exportará el producto al mercado de Alemania, para lo cual se ha determinado alternativas para hacerlo posible.

- a) La primera alternativa consiste en aprovechar el E-Commerce, el cual tiene como característica estar presente para posibles compradores las veinticuatro horas del día y los siete días de la semana; esta alternativa resulta muy económica para micro y pequeñas empresas incipientes dedicadas a la exportación.



- b) Distribución y posicionamiento en tiendas especializadas de venta de orgánicos en la capital de Alemania.
- c) Participación en ferias internacionales, en las cuales se puede contactar directamente a clientes interesados y se puede llevar a cabo una investigación de mercado más cercana a los consumidores y competencias.

El canal de distribución a utilizarse para llevar nuestro producto hasta el consumidor final, será el canal de distribución largo, donde se requiere de la intervención de un bróker y un detallista o retailer. Existen diferencias entre el representante de ventas y el distribuidor, pero la principal es respecto a la propiedad de la mercadería: mientras el representante (Broker) nunca es dueño de la mercadería, solo obtiene órdenes de compra de clientes y se contacta con el proveedor, el distribuidor (Retailer = supermercados, hoteles, etc.) adquiere la mercadería y la revende.

4.2.5.2. Caracterización de los actores según Canal y Medio

Productor o Exportador; será la persona o personas dedicadas a la producción y exportación de polvos de fruta orgánica para su venta a los intermediarios (Brokers o Retailers) y posterior consumo de los clientes finales.

Broker o Representante de Ventas; este componente de la cadena de distribución de los polvos de fruta no se pondrá en contacto directo con los usuarios finales de este producto, sino que entregara esta tarea a los vendedores al detalle como: retailers, vendedores de productos similares, restaurants, etc. El bróker o representante de ventas será un intermediario entre el exportador y el usuario final.

Retailers o distribuidor final; también son conocidos como minoristas o detallistas (supermercados, tiendas tradicionales, mercados, etc.), estos serán quienes vendan los polvos de fruta orgánica al consumidor final, es decir serán el último eslabón del canal de distribución de este proyecto.

Consumidor final: Que viene a ser toda la población que decida adquirir el producto, ya que por sus cualidades nutricionales y los insumos utilizados para su elaboración pueden ser consumidos por cualquier persona.

4.2.5.3. Condiciones de acceso a cada Canal y cada Medio

El poder de negociación radica en las características intrínsecas de los insumos que en conjunto forman un producto con cualidades muy especiales como lo nutraceuticas y organoléptico englobado en lo funcional. Se contará con el poder de negociación siempre y cuando se proporcione información



nutricional al consumidor acerca de que el producto contribuye al cuidado y mejora de la salud, está hecha de insumos exentos de plaguicidas y no ocasiona impactos negativos en el medio ambiente.

Los productos contarán con garantía de calidad que será respaldada por una certificación HACCP, de otro lado se brindará información acerca de las condiciones de cultivo, población beneficiada y cuidado del medio ambiente.

4.2.6. Análisis de la Comercialización

4.2.6.1. Marketing mix usado por la Competencia

4.2.6.1.1. Producto – Valor

La oferta de polvos de frutas a nivel nacional tiende a ofrecer un producto con poca diferenciación entre competidores, y en la mayoría de casos, se enfocan en productos similares. Nuestros productos se diferenciarán al utilizar insumos distintos, frutas que aún no han sido utilizadas en esta modalidad, y que resaltan por sus cualidades nutritivas y organolépticas. De otro lado, se cumplirá con las exigencias sanitarias y fitosanitarias para productos destinados al consumo en el mercado de Alemania.

4.2.6.1.2. Precio – Coste

Las investigaciones realizadas muestran que el precio promedio por la exportación de este tipo de productos funcionales (preparaciones alimenticias que contengan exclusivamente partes de plantas, semillas, raíces o frutos) en el 2014 contó con un precio FOB referencial que se sitúa en un promedio de 12 dólares por kilogramo.

Tabla N° 20: Precios FOB referenciales (US\$ / KGR) - Partida arancelaria 1106309000 – Año 2015

KG	2015											
	DIC	NOV	OCT	SEP	AGO	JUL	JUN	MAY	ABR	MAR	FEB	ENE
	17.84	22.15	13.49	15.64	19.21	29.15	19.54	38.59	18.61	25.48	37.36	27.59

Fuente: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior

Elaboración: Propia

4.2.6.1.3. Plaza – Conveniencia

Todas las empresas peruanas exportan los polvos de fruta a través de operadores logísticos, estos son Brokers (representantes de ventas) o retailers (supermercados, tiendas especializadas, etc.)

Estos intermediarios son los que hacen llegar el producto a los consumidores finales. Los puntos calientes serán las tiendas especializadas, que tengan como giro principal la venta de productos orgánicos.

4.2.6.1.4. Promoción – Comunicación

La promoción y comunicación más adecuada en el comercio internacional y la más usada por la competencia, son las páginas web. Son utilizadas por ser económicas y permitir contactarse directamente con el cliente y con el consumidor final.



La participación en ferias internacionales también es un medio usado por la competencia nacional e internacional, porque de esta manera las negociaciones y contactos comerciales son más claros y seguros.

4.3. ESTUDIO TÉCNICO

4.3.1. Especificaciones Técnicas del Producto

El producto se concreta en “polvos de fruta”, el objetivo es dar un realce a los frutos de la zona que están teniendo gran acogida tanto en el Perú como en el mercado extranjero, debido a que los frutos utilizados presentan múltiples beneficios para la salud, de manera particular los siguientes:

Aguaymanto

- Protegen los tejidos especializados como el de la retina y favorece la condición de las membranas celulares.
- Posee una alta concentración de **vitaminas A, B y C**, así como de hierro, fósforo y carbohidratos

Arándano

- Su poder antioxidante, alarga el envejecimiento celular, ayuda a cicatrizar las heridas, mejora el sistema inmunológico y previene el cáncer.
- Aumentan la producción de glóbulos rojos, mejora el desempeño de las funciones cardiovasculares



4.3.2. Ingeniería Básica

4.3.2.1. Descripción de Procesos

4.3.2.1.1. Proceso de Producción

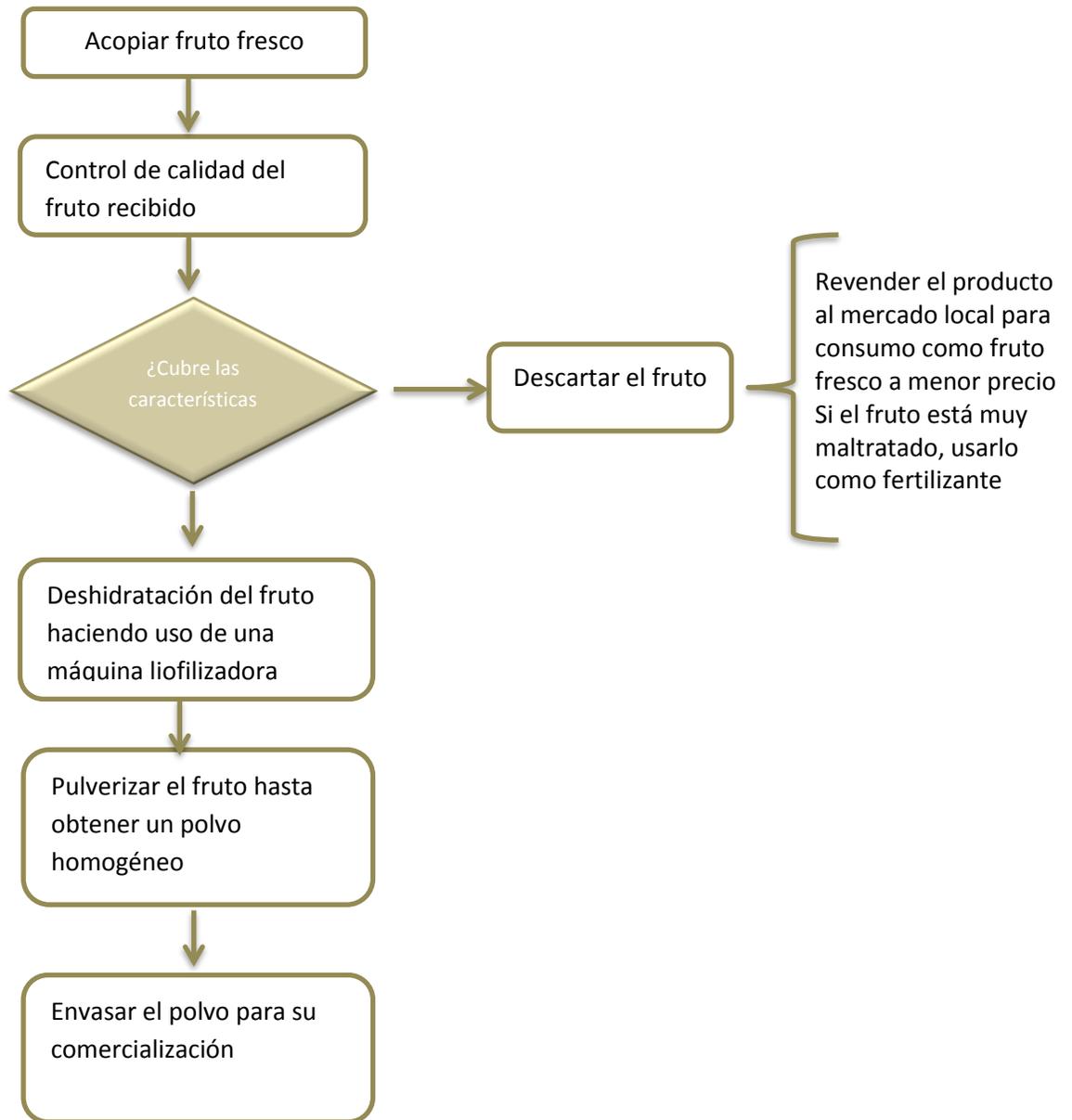
Tabla N° 21: Proceso de producción

ETAPA	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
ACOPIO DE FRUTOS	Operario	Se organiza puntos estratégicos para acopio del insumo principal por zonas. A cada punto llegará un vehículo encargado de recolectar el fruto y dejarlo en la planta principal.
CONTROL DE CALIDAD	Operario	Se analiza la materia prima (fruto fresco) recibida, separándose la que está en buen estado para pasar al próximo proceso, debe tener el color, sabor y olor deseados, en un punto de maduración ideal para consumo.
LIOFILIZACIÓN DE FRUTO FRESCO	Operario	Haciendo uso de una máquina liofilizadora se deshidrata la fruta, sin que pierda sus propiedades.
PULVERIZACIÓN	Operario	Se tritura el fruto seco a través de máquinas trituradoras con las que se obtendrá un polvo homogéneo de cualquiera de las frutas.
ENVASADO	Operario	El polvo homogéneo es trasladado a una empacadora y envasadora automática. El producto será envasado en empaques de 200 gramos.

Elaboración: Propia



FLUJO DE PROCESOS



Elaboración: Propia



4.3.2.1.2. Proceso de Comercialización

Tabla N° 22: Proceso de Producción

N	ACTIVIDAD	ENCARGADO	DESCRIPCION
1	Contacto con el cliente	Gerente General	Generar contacto vía telefónica o por email
2	Negociación	Gerente de comercialización	Realiza una oferta al interesado, informando precios, modo de envío y cantidades. Si no se llega a un acuerdo en primera instancia se realiza una contra oferta de manera tal que se priorice no perder al cliente, de lo contrario se volverá a generar contacto en próxima oportunidad.
3	Procesamiento y empaque	Área de producción	Se recepciona el producto después de ser envasado para ser supervisado en el área de control de calidad de manera que cumpla con los estándares requeridos
4	Transporte	Transportista (terciarizado)	Se transporta la mercadería en vehículos de transporte terrestre hasta el puerto de embarque coordinado con el importador, y se procese a realizar entrega de acuerdo al INCOTERM elegido, para luego trasladar el producto vía aérea hacia Alemania.

Elaboración: Propia

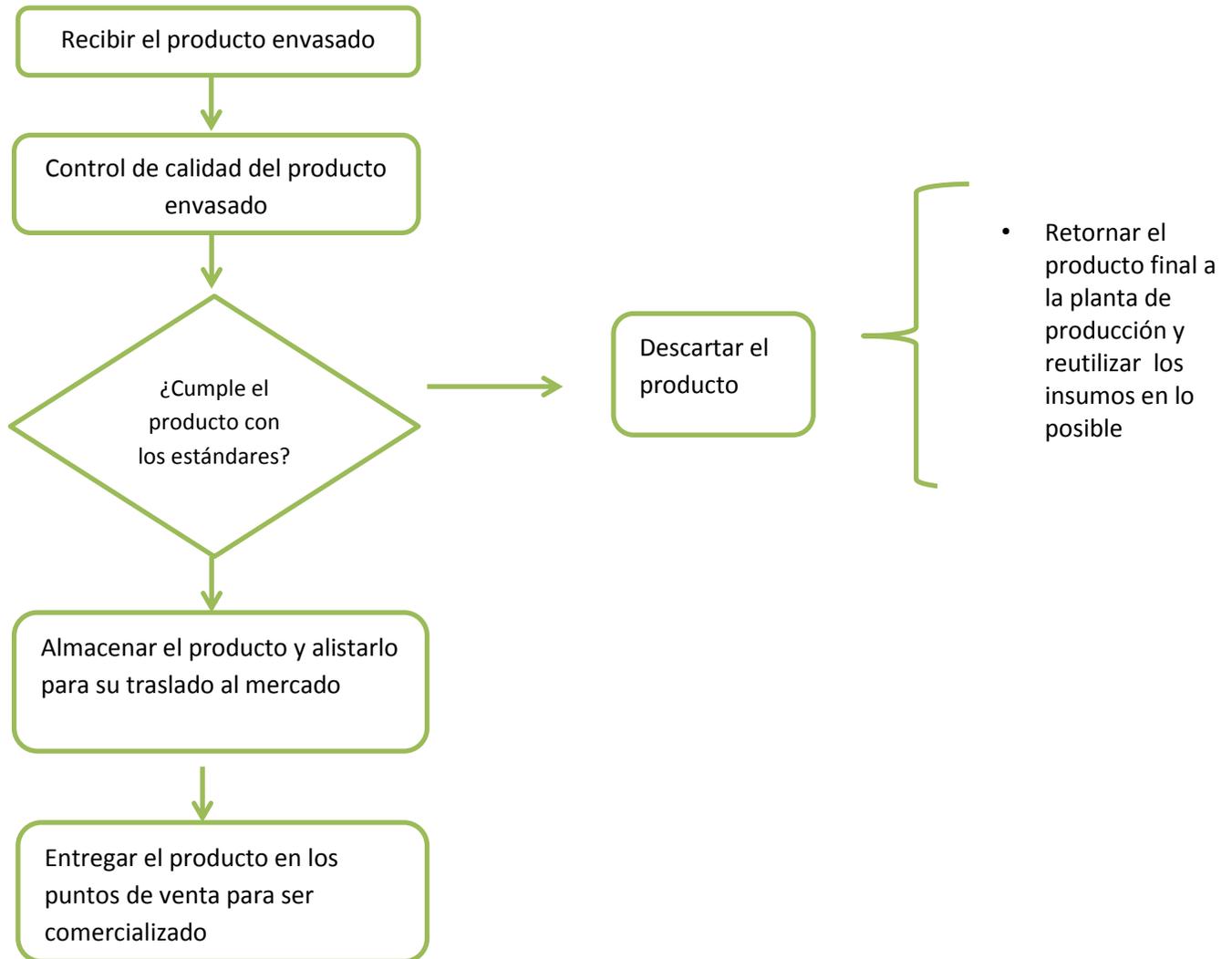
4.3.2.1.3. Otros Procesos y/o Subprocesos

4.3.2.1.3.1. De gestión

La empresa desarrollará estándares de calidad requeridos para ingresar a su mercado meta, Alemania, empezando a cubrir un pequeño porcentaje del mercado, ofertando el producto principalmente en supermercados y tiendas especializadas en productos funcionales.



4.3.2.1.3.2 De control de calidad



Elaboración: Propia

4.3.2.1.3.3. De gestión ambiental

Cultivos:

Los proveedores estarán supervisados continuamente para verificar el cumplimiento de entregar frutos orgánicos al 100%, lo que supone el no usar plaguicidas que alteren el producto. Si fuera necesario el abono para obtener un mejor fruto, se utilizará abono orgánico, al igual que al producto para eliminar insectos que dañen la producción.



Cultura 3r:

Priorizar el reciclaje, reutilización, para disminuir la contaminación ambiental y hacer mejor uso de los insumos y materiales involucrados en el proceso de producción.

- Reducir

Es indispensable disminuir el volumen de los productos de consumo. Generalmente se adquieren más artículos y mercancías de las que realmente se precisan. Y esto acontece sólo por una mala costumbre de consumo irracional. Cuando nos hacemos de todos esos prescindibles productos no meditamos en que para que puedan ser fabricados se utilizan materias primas que no se deben desperdiciar. Tal es el caso del agua potable o del petróleo. Otro punto que debe considerarse es la gran cantidad de basura que se produce a través de los envoltorios de la mayoría de lo que se compra. Por lo tanto, la reducción es un respiro imperioso que se le urge dar a nuestro medio ambiente.

- Reutilizar

Conviene planear la reutilización de la mayor cantidad de cosas que sea factible. Esta es la manera más eficiente para generar menos desperdicios y de no gastar tantos recursos para la fabricación de nuevos productos. Por otra parte, la reutilización implica un esfuerzo intelectual muy estimulante, y a la larga, fomentador de la competitividad y el desarrollo de las facultades de la creatividad y la productividad.

- Reciclar

El reciclaje puede ser comprendido como el conjunto de técnicas y estrategias encaminadas a elaborar nuevos artículos, utilizando materiales provenientes de otros ya usados anteriormente. Si no se dan las circunstancias para disminuir el consumo de ciertos productos o materiales, por lo menos hay que encontrar la vía de su reciclaje.

Algunos de los productos que mejor se prestan para fines del reciclaje son: el papel, periódicos, revistas, cajas de cartón; los envases de plástico, latas, envases tipo brick; y el vidrio.

4.3.2.2. Producción y Capacidad

El proyecto de polvos de fruta deshidratada al ser establecido como una microempresa, establece su capacidad de producción en cuanto a la dimensión de la misma. La producción estimada considerando la maquinaria y equipo total de la inversión está estimada entre los seiscientos cincuenta y setecientos kilos de producción de polvo de fruta, es decir, entre los 325 kilos y 350 kilos de aguaymanto y arándano específicamente. La maquinaria y equipos para el presente proyecto tienen la capacidad necesaria para garantizar este volumen de producción mensual.



4.3.2.2.1. Posibles cuellos de botella

Los cuellos de botella son identificados por las actividades que demandan mayor tiempo en su realización. Dentro del proceso de producción, la actividad que demanda mayor tiempo es la del deshidratado o liofilizado de frutos, ya que el secado de los frutos puede tomar 24 horas, generando tiempos muertos y la paralización de los demás procesos.

La forma en la que se contrarrestará este cuello de botella es mediante el establecimiento de un stock continuo de fruta deshidratada, lo que permitirá el desarrollo de los demás procesos sin ocasionar un freno a la producción.

4.3.2.3. Descripción de tecnologías

4.3.2.3.1. Maquinaria, equipo y herramientas

El procesamiento de polvos de fruta deshidratada requiere de maquinaria que permita mantener un stock de materia prima, en este caso frutos de aguaymanto y arándano frescos, medios en los cuales transportarlos y seleccionarlos, y maquinaria que facilite eliminar la proporción de agua de los frutos al deshidratarlos, pulverizarlos en un polvo homogéneo y envasarlos en empaques para su distribución.

Tabla N° 23: Maquinaria y equipo

NOMBRE DEL EQUIPO	DESCRIPCIÓN/CARACTERÍSTICAS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL (S/.)	TOTAL (US\$)
Liofilizadora	Máquina deshidratadora para frutas y hortalizas con 50kg/carga. Dimensiones generales: largo(1m), ancho(80cm) y alto(1.80m). Construcción sólida desmontable con cámara de secado en doble chapa con aislante térmico, puerta hermética, sistema de ventilación, unidad de calor a gas, 14 bandejas y caja de mando.	Unidad	4	14.092,00	56.368,00	16.530,21
Pulverizador	Molino universal para productos deshidratados, capacidad tolva de 80 kg. Dimensiones generales: largo (1m), ancho (1m), alto (1,45m). De acero inoxidable.	Unidad	1	4.700,00	4.700,00	1.378,30
Envasadora	Sachetera automática de polvos. Envasa, forma y sella bolsas automáticamente. Regulable para pesos de 50g hasta 200g. Capacidad de tolva de 15 Kg. Dimensiones generales: largo (0,95 m), ancho (1,1 m), alto (2,1 m).	Unidad	1	37.000,00	37.000,00	10.850,44
Congeladora	Congeladora de una puerta con manija con llave, con capacidad de 300lt, con 4 ruedas para fácil desplazamiento. Dimensiones largo (1,12 m), ancho(0,685 m), alto(0,85 m).	Unidad	8	1.450,00	11.600,00	3.401,76

Elaboración: Propia



Tabla N° 24: Herramientas

NOMBRE HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN/CARACTERÍSTICAS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL (S/.)	TOTAL (US\$)
Jaba para cosecha	Con capacidad de 10kg, necesarias para trasladar materia prima	Unidad	40	13,30	532,00	156,01
Uniforme	Incluye gorro, pantalón, camisa, botas y mandil blancos	Unidad	10	130,00	1.300,00	381,23
Mesas	De acero inoxidable para el trabajo con los insumos	Unidad	4	1.698,00	6.792,00	1.991,79
Balanza digital	De plataforma con capacidad de 100kg	Unidad	2	710,00	1.420,00	416,42
Pallets	Para el traslado del producto terminado	Unidad	20	140,00	2.800,00	821,11

Elaboración: Propia

4.3.2.3.2. Mobiliario y software

El mobiliario y software necesarios para el funcionamiento administrativo del presente proyecto incluye la descripción de herramientas de escritorio necesarias para el equipamiento de oficinas y ambientes de labores diferentes a las de producción.

Tabla N° 25: Mobiliario y software

EQUIPOS DE INFORMÁTICA PARA LA OFICINA	CANTIDAD	COSTO	TOTAL (S/.)	TOTAL (US\$)
Computadora personal HP Intel Core i3	2	1.699,00	3.398,00	996,48
Impresora multifuncional con Wifi EPSON	1	349,00	349,00	102,35
TOTAL			3.747,00	1.098,83

MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD	COSTO	TOTAL (S/.)	TOTAL (US\$)
Sillas de escritorio con brazos	2	79,00	158,00	46,33
Escritorios	2	320,00	640,00	187,68
Juego de muebles	1	1.350,00	1.350,00	395,89
Estantes	2	349,00	698,00	204,69
Archivador de cuatro cajones	2	343,00	686,00	201,17
Extintores	2	52,00	104,00	30,50
Materiales de escritorio				350,89
TOTAL			3.636,00	1.417,16

Elaboración: Propia

4.3.2.3.3. Detalles sobre terrenos, inmuebles e instalaciones fijas

El funcionamiento del proyecto en mención está planteado como la creación de una microempresa establecida en Cajamarca. Considerando la maquinaria a utilizar y la proyección de exportaciones por el producto, no se establece en incurrir en el inicio del proyecto en la inversión de adquisición de terrenos, por lo que, lo planteado es alquilar un local en el cual puedan desarrollarse todos los procesos mencionados. A la inversión en alquiler de local, se le suma una inversión inicial de cuarenta mil soles que se destinarán a realizar adaptaciones y refacciones del local a alquilar con la finalidad de facilitar la distribución y funcionamiento de la maquinaria, equipos y herramientas que se utilizarán.



Tabla N° 26: Inmuebles e infraestructura

CONCEPTO	INVERSIÓN			TOTAL (US\$)
	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL (S/.)	
INMUEBLES			42.000,00	12.316,72
Alquiler de local	1	2.000,00	2.000,00	586,51
Infraestructura	1	40.000,00	40.000,00	11.730,21

Elaboración: Propia

4.3.2.4. Centro de operaciones

4.3.2.4.1. Macro y micro localización

Factores de localización

a) Disponibilidad de materia prima

La localización de la planta debe presentar un acceso adecuado para las materia prima principal. Nuestra materia prima principal es el aguaymanto y arándano que se encuentran en todas las provincias del departamento de Cajamarca.

b) Cercanía al mercado

El acceso hacia los puntos de embarque se debe considerar y ponderar con un alto porcentaje porque nos facilitaría el traslado de los productos desde la planta hacia el aeropuerto, en este aspecto cabe mencionar que Cajamarca posee su aeropuerto.

Nuestra planta estará ubicada en la ciudad de Baños del Inca, que cuenta con una carretera directa hasta el aeropuerto Mayor General FAP Armando Revoredo que nos permitirá sin complicaciones realizar el envío al aeropuerto Jorge Chávez, quien será el transportista electo para enviar el producto hasta el mercado destino.

c) Disponibilidad de mano de obra

Se analizan tanto la mano de obra calificada como la no calificada. Se toma en cuenta los centros especializados de capacitación de personal para que los empleados sean más eficientes. A pesar de que a nivel nacional existan universidad e institutos reconocidos nosotros preferimos seleccionar personal de la ciudad, poder darles previa capacitación para poder realizar un eficiente trabajo.



d) Abastecimiento de energía eléctrica

Para el funcionamiento de las máquinas la energía eléctrica es la fuente principal de energía. Cajamarca se abastece de energía eléctrica por medio de la compañía Hidrandina S.A, que posee disponibilidad de Energía Eléctrica.

e) Abastecimiento de agua

La ciudad de Cajamarca posee una infraestructura desarrollada para brindar un buen servicio de agua y desagüe. Si bien es cierto en la ciudad de Cajamarca en los últimos años existe complicaciones con el manejo de agua a pesar de existir una infraestructura adecuada.

f) Servicio de transporte y fletes

En este punto se tratan el estado de las carreteras y vías, el estado de los puertos y aeropuertos y las rutas de acceso a las mismas. En cuanto a fletes se deben tener disponibilidad de transporte en condiciones aptas para el traslado del producto hacia el puerto o aeropuerto según sea el caso, el traslado de las maquinarias hacia la planta, un fácil enrutamiento y acceso de los trabajadores hacia la planta y el manipuleo del producto terminado debe ser el menor para disminuir riesgo de pérdida del mismo.

Por ello, el transporte con el que se trabajara es aéreo, que nos permitirá realizar un envío rápido y seguro.

g) Disponibilidad de terreno y costos

Para ser una empresa nueva con visión a expandirse, la primera opción es el alquiler de terreno amplio que permita adecuar el ambiente para una planta productora. Baños del Inca, será el distrito seleccionado para la ubicación por contar con áreas extensas y alquiler a precio bajo.

4.4. ESTUDIO LEGAL

4.4.1 Forma Societaria

La empresa se constituirá como persona Jurídica: Sociedad de Responsabilidad Limitada y se denominara “KERPI PERU SRL”, cumpliendo con todas las exigencias establecidas en la Ley General de Sociedades N° 26887. Este tipo de sociedad está constituida por un mínimo de 2 socios y éstos no pueden superar los 50, quienes no responden personalmente de las deudas sociales, y cuyo aporte debe ser dado al constituirse la sociedad, además las sociedades de responsabilidad limitada no pueden tener acciones inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores.

La sociedad comercial tendrá como objeto social dedicarse a: La producción y exportación polvo de frutas nutracéuticas bajo la modalidad de productos funcionales. En general la sociedad podrá dedicarse



a cualquier actividad comercial afín ya sea de servicios y comercialización compatibles con la indicada y siempre que estén autorizadas por ley.

El capital social será de S/. 50,000 nuevos soles (quince mil nuevos soles) las mismas que estarán divididas en (quince mil) acciones nominativas, cada acción tendrá un valor de S/. (un nuevo sol) y estarán aportadas y distribuidas de la siguiente manera:

- a. Rocío del Pilar Bardales Mantilla, suscribe y cancela S/. 25,000.00 nuevos soles (siete mil quinientos nuevos soles) pagados en bienes dinerarios equivalentes a 25,000 acciones con un valor de de S/. 1.00 (un nuevo sol) cada una. Las acciones suscritas por este socio serán pagadas en un 100% cada una.
- b. Kevin Ary Pesantes Villavicencio, suscribe y cancela S/. 25,000.00 nuevos soles (siete mil quinientos nuevos soles) pagados en bienes dinerarios equivalentes a 7,500 acciones con un valor de de S/. 1.00 (un nuevo sol) cada una. Las acciones suscritas por este socio serán pagadas en un 100% cada una.

Tabla N° 27: Proceso de Constitución de la Empresa

Ítem	Descripción	Costos
01	Redacción y aprobación de la minuta de constitución	-
02	Presentar la minuta a una notaría para que esta sea ingresada a los Registros Públicos para su inscripción y elevación a escritura pública.	-
03	Con la copia de la minuta en donde consta su ingreso a una notaría se solicita inscripción en el Registro Único de Contribuyentes – RUC.	-
04	Con la copia de la minuta en donde consta su ingreso a una notaría y el número de RUC se solicitara la apertura de una cuenta corriente.	-
05	Proporcionar al notario el RUC y la boleta del depósito bancario en donde consta el deposito del capital para que culmine el trámite de inscripción.	S/. 152.54
06	Inscripción en Registros Públicos de la Empresa formalmente constituida.	S/. 54.24
	Total	S/. 206.78

Fuente: Superintendencia Nacional de Registros Públicos

Elaboración: propia



4.4.2 Tasas Municipales

4.4.2.1. Licencias y Permisos

Para la apertura y el desarrollo de las actividades operacionales de la empresa se deberá contar con la licencia de funcionamiento tramitada y expedida por la Municipalidad Distrital de Baños del Inca, debiéndose presentar lo siguiente:

Tabla N° 28: Requisitos y Costos Para Obtener la Licencia de Funcionamiento

Ítem	Descripción	Costos
01	Solicitud dirigida al Sr. Alcalde	-
02	Vigencia de poderes de representantes legales	S/. 17.00
03	Copia RUC	S/. 107.60
04	Declaración jurada de condiciones de seguridad del local	
05	Certificado de inspección de seguridad (área mayor a 100m2)	
06	Certificado de defensa civil (área de defensa civil – MDBI)	
07	Certificado de inspección de detalle o multidisciplinaria	
	Total	S/. 124.60

Fuente: Municipalidad Distrital de Baños del Inca

4.4.2.2. Anuncios Publicitarios y Similares

Anuncios Publicitarios

Otros

Es necesaria la creación de una página web para tener acceso a clientes alrededor del mundo, haciéndoles llegar publicidad que resalte las bondades del producto.

Tabla N° 29: Costos Para Creación y Mantenimiento de Pagina Web

Ítem	Descripción	Costos
01	Solicitud dirigida Telefónica Para Elaboración de Pagina Web	-
02	Mantenimiento de Pagina Web	S/. 355.93
	Total	S/. 355.93

Fuente: Movistar



4.4.3. Legislación Laboral y Tributaria

Legislación Laboral

La jornada laboral de los trabajadores se registrará de acuerdo a ley, y se tendrá como referencia al D.S N° 007-2002-TR 04/07/2002. Texto Único Ordenado de la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo. Este Decreto Supremo en el artículo 1 y 2 dice:

Artículo 1.- La jornada ordinaria de trabajo para varones y mujeres mayores de edad es de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales como máximo.

El incumplimiento de la jornada máxima de trabajo será considerado una infracción de tercer grado, de conformidad con el Decreto Legislativo N° 910, Ley General de Inspección de Trabajo y Defensa del Trabajador, y sus normas reglamentarias.

Artículo 2.- El procedimiento para la modificación de jornadas, horarios y turnos se sujetará a lo siguiente:

El empleador está facultado para efectuar las siguientes modificaciones:

- a) Establecer la jornada ordinaria de trabajo, diaria o semanal.
- b) Establecer jornadas compensatorias de trabajo de tal forma que en algunos días la jornada ordinaria sea mayor y en otras menores de ocho (8) horas, sin que en ningún caso la jornada ordinaria exceda en promedio de cuarenta y ocho (48) horas por semana.
- c) Reducir o ampliar el número de días de la jornada semanal del trabajo, encontrándose autorizado a prorratear las horas dentro de los restantes días de la semana, considerándose las horas prorrateadas como parte de la jornada ordinaria de trabajo, en cuyo caso ésta no podrá exceder en promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales. En caso de jornadas acumulativas o atípicas, el promedio de horas trabajadas en el período correspondiente no puede superar dicho máximo.
- d) Establecer, con la salvedad del Artículo 9 de la presente Ley, turnos de trabajo fijo o rotativo, los que pueden variar con el tiempo según las necesidades del centro de trabajo.
- e) Establecer y modificar horarios de trabajo.

Tabla N° 30: Libro Planillas

Ítem	Descripción	Costos
01	Registro de contratos de Trabajo.	S/. 29.75
02		-
	Total	S/. 29.75

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo



Legislación Tributaria

La empresa de este proyecto se registrará por la LEY N° 28015 (LEY DE PROMOCION Y FORMALIZACION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA) Promulgada el 3 de Julio del 2003, la presente ley tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones y su contribución a la recaudación tributaria.

Definición de Micro y Pequeña Empresa

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Cuando esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se está refiriendo a las Micro y Pequeñas Empresas, las cuales no obstante tener tamaños y características propias, tienen igual tratamiento en la presente Ley, con excepción al régimen laboral que es de aplicación para las Microempresas.

Características MYPE

Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:

a. El número total de trabajadores

- La microempresa abarca de uno (1) hasta 10 trabajadores inclusive
- La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta 50 trabajadores inclusive

b. Niveles de ventas anuales:

La microempresa hasta el monto máximo de S/.525, 000 nuevos soles.

Para poder incorporarse a un régimen tributario se tiene en cuenta los requisitos formales que exige SUNAT, el cual, para este caso, la empresa se acogerá al Régimen Especial (RER), podrán acogerse al Régimen Especial las personas naturales, sociedades conyugales, sucesiones indivisas y personas jurídicas, domiciliadas en el país, que obtengan rentas de tercera categoría provenientes de las siguientes actividades:

- Actividades de comercio y/o industria, entendiéndose por tales a la venta de los bienes que adquieran, produzcan o manufacturen, así como la de aquellos recursos naturales que extraigan, incluidos la cría y el cultivo.



- Actividades de servicios, entendiéndose por tales a cualquier otra actividad no señalada expresamente en el inciso anterior. Las actividades antes señaladas podrán ser realizadas en forma conjunta siempre y cuando no incumplan lo siguiente:
- En el transcurso de cada ejercicio gravable el monto de sus ingresos netos no superen los S/. 525,000.00 (Quinientos Veinticinco Mil y 00/100 Nuevos soles).
- El valor de los activos fijos afectados a la actividad, con excepción de los predios y vehículos, no supere los S/. 126,000.00 (Ciento Veintiséis Mil y 00/100 Nuevos Soles).
- Cuando en el transcurso de cada ejercicio gravable el monto de sus adquisiciones afectadas a la actividad acumuladas no supere los S/. 525,000.00 (Quinientos Veinticinco mil y 00/100 Nuevos Soles).

Cuota Aplicable

Los contribuyentes que se acojan al Régimen Especial pagarán una cuota ascendente a 1.5% (uno punto cinco por ciento) de sus ingresos netos mensuales provenientes de sus rentas de tercera categoría. Los contribuyentes de este Régimen se encuentran sujetos a lo dispuesto por las normas del Impuesto General a las Ventas.

Libros y registros contables

Los sujetos del presente Régimen están obligados a llevar un Registro de Compras y un Registro de Ventas de acuerdo con las normas vigentes sobre la materia.

Tabla N° 31: Libros Contables

Cantidad	Descripción	Costos
01	Registro de Compras (100 folios)	S/. 7.60
02	Registro de Ventas (100 folios)	S/. 7.60
02	Legalización de Libros	S/. 25.40
	Total	S/. 40.60

Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria

4.4.4. Otros Aspectos Legales

4.4.4.1. Registro de Marca

Se debe de registrar lo siguiente:

- Registro de Marcas.
- Registro de Logotipo.



Los pasos para el registro ante INDECOPI son los siguientes:

1. Búsqueda de antecedentes fonéticos, es decir que la marca a registrar no tenga el mismo sonido fonético que otra marca ya registrada.
2. Búsqueda de antecedentes figurativos, indicar cuál es el signo, colores, etc. que se pretende registrar. Presentar la descripción del mismo y adjuntar su reproducción en una hoja de papel A4 y a colores si también se desea proteger los colores
3. Solicitud de registro de marca.
 - Pagar el derecho de trámite. El monto debe ser cancelado en las oficinas del Indecopi.
 - Presentar el formato de solicitud correspondiente.
 - Consignar los datos de identificación del solicitante. De ser necesario, adjuntar los poderes de representación correspondientes en caso de personas jurídicas.
 - Indicar cuál es el signo a registrar. Si el signo posee elementos gráficos adjuntar su reproducción (tamaño 5x5 cm. Y a colores si se desea proteger los colores).
 - Indicar expresamente cuáles son los productos, servicios o actividades económicas que desea registrar.

Tabla N° 32: Requisitos y Costos Para el Registro de Marca

Ítem	Descripción	Costos
01	Búsqueda de antecedentes fonéticos (20 minutos)	S/. 26.30
02	Búsqueda de antecedentes figurativos (4 días hábiles)	S/. 32.60
03	Solicitud del Registro de Marca.	
	Pago del derecho de trámite.	S/. 453.40
	Total	S/. 512.30

Fuente: Instituto Nacional de Defensa del Consumidor y Propiedad Intelectual

4.4.4.2. Regulación Sanitaria y Ambiental

Para exportar los productos al mercado destino es importante que se cumpla con las siguientes certificaciones exigidas por la normativa de Perú. (www.comexperu.org.pe):

- **Certificado de origen**, permite identificar y garantizar la procedencia de los productos, permitiendo a los exportadores hacer uso de las preferencias arancelarias que otorga el país importador. Este documento lo extiende la Cámara de Comercio tanto de Lima como de provincias, la Sociedad Nacional de Industrias – SIN y la Asociación de Exportadores – ADEX



Requisitos para Obtener el Certificado de Origen en la Cámara de Comercio de Cajamarca

1. El derecho de trámite por el Certificado de Origen Preferencial para el presente año 2012 es de S/. 43.07 que corresponde al 1% de la UIT más IGV; monto establecido en el TUPA del MINCETUR.
2. Los exportadores pueden recabar en las oficinas de la Cámara de Comercio de Cajamarca, en forma gratuita, los formatos ALADI, ALADI-CHILE, Sistema Global de Preferencias Comerciales, TLC Singapur, China, Corea, Tailandia, México y Japón.
3. El Formato "A", (destinado a las exportaciones que gozan del "Sistema Generalizado de Preferencias - SGP") y el Formato EUR.1 tiene un costo de S/. 6.50 c/u (incluye IGV) para los no asociados y se entregan en forma gratuita para las empresas asociadas.

Tabla N° 33: Requisitos y Costos Para Obtener Certificado de Origen – CCC

Ítem	Descripción	Costos
01	Pago por derecho de trámite (1% de la UIT + I.G.V)	S/. 38.50
02	Recabar los formatos del destino de la exportación	
03	Formato "A" y EUR.1 (para no asociados)	S/. 5.50
	Total	S/. 42.00

Fuente: Cámara de Comercio Cajamarca – CCC

- **Certificado sanitario**, extendido por DIGESA para alimentos y bebidas.

Requisitos para Obtener Certificado Sanitario (DIGESA):

1. Formato dirigido al Director Ejecutivo de Higiene Alimentaria y Zoonosis, con carácter de Declaración Jurada, que contenga N° de RUC, firmada por el Representante Legal.
2. Resultado de los análisis físicos, químicos y microbiológicos del producto terminado, confirmando su aptitud de acuerdo a la normatividad sanitaria vigente, otorgado por un laboratorio acreditado o del laboratorio de control de calidad de la fábrica.
3. Certificado de Libre Comercialización o similar o Certificado Sanitario emitido por la Autoridad Competente del país de origen, en original o copia refrendado por el consulado respectivo, cuando el alimento o bebida sea importado.
4. Rotulado de los productos etiquetados.
5. Los Alimentos y Bebidas de regímenes especiales, deberán señalar sus propiedades nutricionales, acompañando el correspondiente análisis bromatológico practicado por laboratorio acreditado por INDECOPI.
6. Declaración Jurada de ser MYPE, cuando corresponda.
7. Comprobante de Pago de Derecho de Trámite, 385 Nuevos Soles. (10% UIT, UIT 2015 = S/. 3,850).



Tabla N° 34: Requisitos y Costos Para Obtener el Certificado Sanitario de DIGESA

Ítem	Descripción	Costos
01	Formato dirigido al Director Ejecutivo de Higiene Alimentaria y Zoonosis (con carácter de Declaración Jurada).	-
02	Resultado de los análisis físicos, químicos y microbiológicos del producto terminado.	-
03	Certificado de Libre Comercialización o similar o Certificado Sanitario emitido por la Autoridad Competente del país de origen.	-
04	Rotulado de los productos etiquetados	-
05	Declaración Jurada de ser MYPE, cuando corresponda.	-
06	Comprobante de Pago de Derecho de Trámite (10% UIT)	S/. 385.00
	Total	S/. 385.00

Fuente: Dirección General de Salud Alimentaria – DIGESA

- **Certificado fitosanitario**, para productos frescos, agrícolas y agropecuarios, expedido por SENASA.

Requisitos para Obtener Certificado Fitosanitario (SENASA): Categoría de Riesgo

Fitosanitario 3: Productos vegetales naturales primarios destinados al consumo, uso directo o transformación. Por ejemplo uvas, paltas, bananas y productos que se van a consumir frescos sin ninguna transformación por parte del consumidor final.

1. Realizar una solicitud dirigida al Director del SENASA local (PFI del País de Origen de ser necesario).
2. Luego efectuar la boleta de pago a la entidad bancaria designada por concepto de la inspección fitosanitaria / Verificación y Trámite por el Certificado solicitado.
3. Análisis fitosanitario (de ser necesario)
4. Suspensión de Tratamiento (de ser necesario)



5. Costos:

NO MYPE = S/. 269.50 (07% U.I.T)

MYPE = S/. 77.0 (02% U.I.T.)

Adjuntar Declaración Jurada indicando que es una micro o pequeña empresa.

Duración del trámite 7 días útiles Vigencia del Registro 5 Años

Tabla N° 35: Requisitos y Costos Para Obtener el Certificado Fitosanitario de SENASA

Ítem	Descripción	Costos
01	Solicitud dirigida al Director del SENASA local.	-
02	Boleta de pago a la entidad bancaria designada por concepto de la inspección fitosanitaria / Verificación y Trámite por el Certificado solicitado.	S/. 61.86
03	Análisis fitosanitario.	-
04	Suspensión de tratamiento.	-
	Total	S/. 61.86

Fuente: Servicio Nacional de Seguridad Agraria – SENASA

4.4.5. Base legal de la exportación

Los polvos de frutas nutraceuticas es un producto no tradicional, y en 1978 en el gobierno militar de general Francisco Morales Bermúdez se dictó la Ley N° 22342 Ley de Promoción de la Exportaciones no Tradicionales, esta ley se promulgo el 21 de noviembre del 1978 y fue actualizada el 31 de octubre del 2005.

Actualmente, existen congresistas y otros personajes representativos del Perú que están solicitando la derogatoria de dicha ley porque se cree que está atenta contra los derechos de los trabajadores ya que con la Ley de Exportaciones los empresarios aplican un régimen que impide que los trabajadores gocen de derechos como estabilidad laboral, compensación por años de servicios, jubilación y otros.

La exportación de bienes en nuestro país no está afecta a ningún tributo. El servicio que presta la SUNAT en cuanto a la exportación, es el de facilitar la salida al exterior de las mercancías, para mejorar nuestra competitividad y oferta exportable en la región.



Es más, existen dos beneficios tributarios a los cuales se pueden acoger las empresas exportadoras, la Devolución del IGV y el Drawback. El primero se tramita ante la SUNAT, y el segundo ante Aduanas.

Se emitirá "Factura" en las operaciones de exportación consideradas como tales por las normas del Impuesto General a las Ventas.

En el caso de la venta de bienes en los establecimientos ubicados en la Zona Internacional de los aeropuertos de la República, si la operación se realiza con consumidores finales, se emitirán boletas de venta o ticket. Base Legal: Art. 4° núm.1.1 inciso d) R. S. N° 007-99/SUNAT.

Las Facturas utilizadas en operaciones de exportación contendrán los requisitos básicos de información impresa y no necesariamente impresa expresado en castellano, pudiendo adicionalmente contener dentro del mismo documento la traducción a otro idioma. Dicha traducción podrá consignarse al momento de la emisión, por lo cual ésta no necesariamente deberá ser impresa. Base Legal: Art. 8° núm. 1 último párrafo R. S N° 007-99/SUNAT.

En el Perú existen **Regímenes de Exportación** que permiten llevar a cabo, libre del pago de impuestos, la adquisición de insumos, materias primas, partes, piezas y productos intermedios para su ensamblaje o transformación a productos destinados a la exportación.

Reglamentación de Comercio Exterior Peruano

La exportación está liberada de derechos y restricciones. La exportación no está gravada con ningún tipo de impuestos, se han eliminado las Licencias Previas así como cualquier otro requisito administrativo para la exportación, manteniéndose una lista reducida de bienes de prohibida exportación.

Las empresas exportadoras de productos manufacturados tienen derecho a un reembolso de los impuestos indirectos pagados durante el proceso de producción mediante un mecanismo de reintegro.

La **Aduana Peruana** requerirá:

- Copia del RUC de la Empresa (Por única vez)
- Copia carbonada Sunat de la Factura Comercial debidamente sellada y firmada
- PackingList (si hubiera)
- Instrucciones de embarque (para el corte del Bill of Lading)
- Declaración del exportador

Para exportar al mercado europeo necesita cumplir con procesos de producción de calidad que guardan relación con los estipulados en la certificación HACCP y tener el sello orgánico para que pueda ser comercializado como tal.



4.5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

4.5.1. Planeamiento Estratégico

4.5.1.1. Misión

Somos una empresa dedicada a la transformación y comercialización de frutos ecológicos y nutracéuticos innovando su consumo, atendiendo de manera eficiente a nuestros clientes internos y externos, contribuyendo con el desarrollo de la comunidad cajamarquina y priorizando el cuidado del medio ambiente a través de la gestión responsable del talento humano y prácticas que favorezcan nuestra sostenibilidad en el tiempo.

4.5.1.2. Visión

Ser la empresa agroexportadora líder, competitiva y confiable dedicada al desarrollo de productos orgánicos procesados oriundos del país, respaldados por un grupo sólido de colaboradores responsables y creativos comprometidos con el cuidado del medio ambiente, nuestros clientes y la sociedad.

4.5.1.3. Objetivos Estratégicos y Tácticos

Los objetivos estratégicos se enfocan a largo plazo durante el periodo de vida de la empresa (5 años) y los objetivos tácticos son aquellos que nos llevarán a conseguirlos objetivos estratégicos como etapas planteadas en el corto y mediano plazo.

4.5.1.3.1. Institucionales

Objetivos Estratégicos

- Posicionar a nuestra empresa en el mercado canadiense destacándonos por nuestros productos de calidad que benefician el cuidado de la salud y del medio ambiente.
- Distinguir a nuestra empresa a nivel regional y nacional mediante su contribución con el desarrollo del país.

Objetivos Tácticos

- Obtener la certificación orgánica para nuestros productos.
- Propiciar un ambiente de comercio justo con nuestros proveedores.
- Implementar buenas prácticas laborales que nos permitan atender eficientemente a nuestros colaboradores.



4.5.1.3.2. De Marketing

Objetivos Estratégicos

- Participar en ferias internacionales que hagan conocido nuestros productos funcionales en el mercado canadiense.
- Incrementar la participación de mercado de la empresa en un 5% anual.
- Destacar la diferenciación de nuestros productos a través de la promoción de sus características naturales y nutracéuticas.
- Realizar estudios de mercado que nos permitan incursionar en nuevos mercados internacionales.

Objetivos Tácticos

- Promocionar nuestros productos a través de una sólida fuente de información en el comercio electrónico.
- Participar en ferias internacionales en distintos países que hagan conocidos nuestros productos exhibiendo sus cualidades y beneficios.
- Fortalecer nuestra cadena de comercialización para atender oportunamente a nuestros clientes y proveedores.
- Mantener actualizada nuestra base de datos acerca del conocimiento del mercado internacional que brinde a nuestra empresa la toma de decisiones acertadas y nos de flexibilidad ante los cambios del mercado global.

4.5.1.3.3. Operacionales

Objetivos Estratégicos

- Implementar estrategias de responsabilidad social y ambiental buscando un beneficio común en el entorno donde ejercemos nuestras actividades.
- Aumentar la capacidad de producción en un 5% anual.
- Mantener un control de calidad constante en el desarrollo de todos los productos.

Objetivos Tácticos.

- Implementar la cultura 3R en la empresa: reciclar, reducir y reutilizar.
- Adecuar nuestras instalaciones con maquinaria que nos permita operar a toda nuestra capacidad instalada y mantener la calidad en cada uno de nuestros productos.



4.5.1.3.4. Financieros

Objetivos Estratégicos

- Mantener una estructura de capital del 50% y deuda del 50%, durante los dos primeros años para luego ir reduciendo gradualmente la participación de la deuda y lograr un 100% de capital social.
- Repartir utilidades de acuerdo al desempeño de la empresa buscando de preferencia la reinversión en activos que propicien mejoras para la institución.

Objetivos Tácticos

- Obtener una rentabilidad del 10% de lo exportado.
- Reinvertir en activos que mejoren u optimicen procesos.
- Buscar alternativas de financiamiento que ofrezcan el mayor beneficio para la empresa.

4.5.1.3.5. Recursos Humanos

- Ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo a nuestros colaboradores.
- Otorgar conocimientos nuevos a los colaboradores con capacitaciones constantes que fortalezcan el giro de negocio de la empresa como control de calidad, atención al cliente, comercio internacional, etc.
- Mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias.

4.5.1.4. Análisis FODA

FORTALEZAS

- Los productos deshidratados no son perecibles y pueden ser trasladados por grandes distancias y resiste la humedad.
- La presentación de cada uno de los frutos en polvo deshidratado les permite ser acoplados en diferentes modos de consumo acompañando bebidas, postres y demás alimentos.
- Los frutos con características nutracéuticas contribuyen con una cantidad superior de vitaminas.
- Nos diferenciamos de la competencia al incluir productos que aún no son presentados de esta forma en los mercados destino como aguaymanto (goldenberry) y arándano (blue berry).
- Todos los productos utilizados son cultivados en nuestro país, lo que les brinda características organolépticas diferentes a los de la competencia.



OPORTUNIDADES

- Nuestro producto puede ser ofertado en diferentes mercados ya que la acogida de productos que contribuyen con el cuidado de la salud es un efecto creciente y constante.
- Los países de mayor poder adquisitivo son los que representan la mayor demanda de este tipo de productos (funcionales).
- Alemania es socio comercial de Perú y con este país ya se cuenta con un Tratado de libre comercio.
- Los productos naturales tienen acogida a nivel mundial.

DEBILIDADES

- Falta de experiencia de mercado por ser una empresa que recién inicia.
- No se cuenta con clientes establecidos, lo que les da poder de negociación.
- Falta certificación orgánica de nuestros proveedores.

AMENAZAS

- Gran participación de competidores a nivel nacional que podrían incursionar con presentaciones de los mismos productos.
- Presencia de competidores que exportan sustitutos de los mismos productos en presentaciones en fresco y deshidratado.
- Problemas climatológicos que afecten la materia prima en campo mientras es cultivada.
- Incumplimiento de proveedores por falta de experiencia o compromiso.

Análisis FODA

FORTALEZAS

1. Producto no perecible.
2. Diversidad de uso de producto.
3. Producto nutracéutico.
4. Producto innovador.
5. Características únicas.

OPORTUNIDADES

1. Demanda Creciente.
2. Diversificación de mercados.
3. Tratado de libre comercio con la Unión Europea.
4. Consumidores a nivel mundial.

DEBILIDADES

1. Carencia de asociatividad.
2. Falta de experiencia empresarial.
3. Clientes con poder de negociación.

AMENAZAS

1. Competidores nacionales.
2. Productos sustitutos.
3. Clima variable.
4. Compromiso de proveedores.



El análisis FODA elaborado muestra la necesidad de la empresa de establecer alianzas estratégicas con los proveedores que permitan tanto controlar la calidad del producto de inicio a fin de la cadena de valor. Los productos son de características únicas y nutracéuticas y tienen acogida a nivel mundial por contribuir con el bienestar y el cuidado de la salud de los consumidores. También se destaca el compromiso de la empresa con la sociedad al buscar el desarrollo de la comunidad donde se tiene injerencia y la mejora de proveedores que cultivan los productos en la región; y la estrategia de compromiso con el medio ambiente al reciclar, reducir y reutilizar productos, insumos y materiales en el proceso productivo resaltan la gestión social y ambiental de la empresa.

4.5.1.5. Factores claves de éxitos y ventajas competitivas

Los objetivos empresariales a alcanzar están respaldados por factores de éxito que podemos resaltar.

Análisis de la demanda

- El consumidor alemán busca productos funcionales y cuenta con elevado poder adquisitivo.
- Alemania es una de las potencias económicas a nivel mundial con un sistema financiero sólido.
- La calidad es uno de los factores que siempre tiene presente el consumidor alemán.
- Alemania es socio comercial de Perú desde antes de la entrada en vigencia del TLC bilateral, por lo que tiene conocimiento de los productos peruanos.
- La responsabilidad social y ambiental son características de mucha importancia para el consumidor alemán.
- Los productos con cualidades nutritivas son muy demandados en Alemania.

Ventajas competitivas

Los insumos de cada uno de los productos se ofertarán en presentaciones distintas a las conocidas y podrán ser consumidos de diversas maneras, tanto las cualidades nutracéuticas como organolépticas diferencian a los productos de KERPI PERU SRL

El consumo de productos funcionales es una tendencia creciente a nivel mundial, puede apreciarse que los países desarrollados son quienes concentran la mayor participación de la demanda de este tipo de productos y sus consumidores sobreponen la calidad del producto al precio del mismo.

Nuestros productos pueden ser consumidos por consumidores de cualquier edad ya que los insumos usados son naturales y están libres de químicos que sean perjudiciales para la salud.

Respecto a los competidores nacionales, además de diferenciarnos con productos de sabores y presentaciones distintos, contamos con una red de proveedores regionales a los que mediante distribuidos en diferentes provincias del departamento de Cajamarca.



4.5.1.6. Estrategias de entrada y crecimiento

El proyecto en mención implica tomar acciones que favorezcan el crecimiento de la empresa, para lo cual se plantea lo siguiente:

- a. Constitución legal de la empresa.
- b. Implementación de la infraestructura necesaria para la producción y elaboración de polvos de fruta deshidratada.
- c. Establecer alianzas estratégicas con nuestros proveedores buscando un beneficio mutuo.
- d. Contar con colaboradores que cubran las expectativas para desempeñar cada cargo, por lo que se pondrá énfasis en el proceso de selección.
- e. Participación activa en ferias comerciales, información en internet y demás medios para contactar clientes constantemente.
- f. Innovar constantemente en los procesos de producción.

Cultura Organizacional

Contamos con principios empresariales establecidos que fomenten la consecución de los objetivos por parte de todos los colaboradores.

Orientación al mercado:

Adaptamos nuestros productos a las necesidades de cada mercado, priorizamos lo que el consumidor demanda.

Interés en nuestros colaboradores

Entendemos que los nuestros son parte importante de nuestro éxito, por lo que trabajamos brindando seguridad a nuestros colaboradores y buscando su crecimiento tanto personal como profesional.

Amor por lo nuestro

Desarrollamos productos cuyo valor agregado se debe exclusivamente al tener como insumo principal frutos de nuestra región o país.

Compromiso con la sociedad

Buscamos formar parte del crecimiento y desarrollo de nuestra región generando puestos de trabajo, cumpliendo con nuestras obligaciones y contribuyendo con programas que mejoran la calidad de vida de nuestros proveedores.

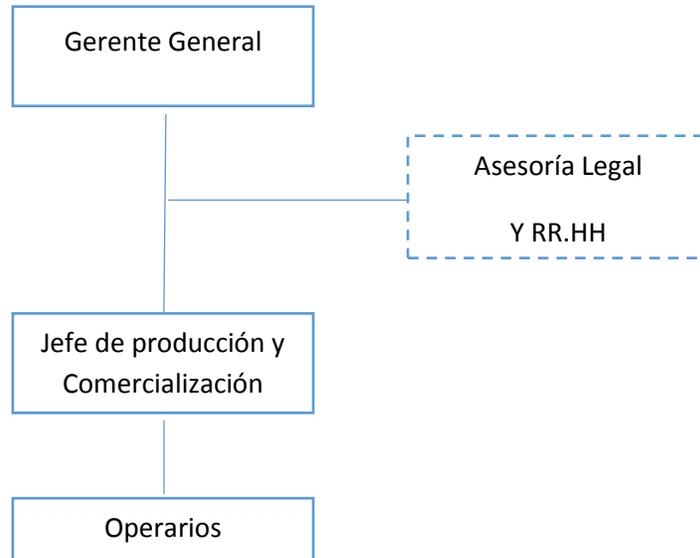


Respeto por naturaleza y el medio ambiente

Entendemos que el cuidado del medio que nos rodea es esencial para seguir a futuro con nuestras actividades por lo que promovemos el desarrollo sostenible mediante políticas de 3R (reducir – reciclar – reutilizar).

4.5.1.7. Estructura Organizacional

Organigrama



Elaboración: Propia

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización y tiene muchos propósitos.

- Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar puestos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y utilizar recursos de la organización.

El diseño organizacional implica decisiones respecto a seis elementos clave Robbins & Coulter (2010):

- Especialización del trabajo: Consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada trabajador se especializa en hacer una parte de una actividad.



- Departamentalización: Una vez definido qué tareas se llevarán a cabo y quienes las realizarán, es necesario agrupar las actividades laborales comunes.
- Cadena de mando: Es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién.
- Tramo de control: Consiste en determinar a cuántos empleados se puede dirigir de manera eficiente.
- Centralización y descentralización: Es necesario determinar de dónde proviene la información para la toma de decisiones. Mientras provenga de los niveles superiores con poca información de los niveles inferiores, más centralizada estará la organización.
- Formalización: Qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

Teniendo en cuenta todas estas características, es importante definir un diseño de la organización que permita controlar todo eficientemente desde el inicio de la empresa. De otro lado, el aporte respecto al diseño de una organización para un mundo actual globalizado con cambios constantes por parte de Robins&Coulter, es importante al resaltar que una organización debe ser orgánica, para lo cual rescatamos su definición: “Una organización orgánica es aquella con una estructura muy adaptable y flexible. Las organizaciones orgánicas pueden tener trabajos especializados, pero dichos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según se necesite. El trabajo se organiza frecuentemente en torno a equipos de empleados. El personal está muy capacitado; cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas; requiere reglas formales mínimas, y poca supervisión directa”.



Tabla N° 36: Cadena de valor

Infraestructura de la empresa				
La infraestructura de la empresa está orientada a satisfacer las necesidades operativas del negocio. Las áreas implementadas para la micro empresa a desarrollar son: área de almacenamiento de materia prima, área de liofilización, área de pulverización, área de envasado, área de productos terminados y área administrativa.				
Gestión de Recursos Humanos				
La relación laboral con los trabajadores se establecerá luego de aplicar una adecuada selección de colaboradores, que consiste en la búsqueda del personal idóneo desde un inicio, seleccionando los perfiles adecuados para cada puesto. En el transcurso de la relación laboral, el personal será capacitado continuamente buscando su crecimiento dentro de la empresa.				
Desarrollo Tecnológico				
Toda la maquinaria y equipos utilizados en el proceso productivo estarán orientados a mantener la calidad del producto final. Para la obtención de información sobre mercados destino, perfil de clientes e información comercial de la empresa para el cliente, se emplearán herramientas que permitan identificar la demanda.				
Aprovisionamiento				
La adquisición de materia prima para la elaboración de polvos de fruta orgánica deshidratada, toma en cuenta tres procedimientos fundamentales, que son: Selección de proveedores, negociación con proveedores y recepción de materia prima.				
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicios
Contacto con proveedores	Refrigerado	Stock de producto terminado	Asistir a ferias internacionales	Atención constante a clientes mediante seguimiento de inconformidades
Recepción de fruta	Liofilización	Clientes	Contacto con clientes mediante <u>e-commerce</u>	
Almacenamiento de fruta fresca	Envasado	Consumidor	Envío de muestras	

Elaboración: Propia

4.5.2. Plan de Mercadotecnia

4.5.2.1. Calidad intrínseca

- Las cualidades nutritivas de los insumos que se usarán para la elaboración de polvos de fruta deshidratada, son muchas. El aguaymanto y arándano poseen gran cantidad de concentración de vitaminas; numerosos estudios resaltan sus características, por ejemplo, hay estudios que resaltan el poder antioxidante del arándano, y la concentración de vitamina c del aguaymanto es muy valorada.
- Estos frutos al ser deshidratados, no pierden sus cualidades, se alarga su periodo de vida, y al presentarlos en polvo deshidratado, pueden ser consumidos de cualquier forma, tomando provecho de su contenido altamente nutritivo y beneficioso para la salud, lo que los hace productos funcionales.
- Cada consumidor del producto podrá acceder a nuestros productos y podrá consumirlos como mejor le convenga, haciéndolo parte de su dieta y aprovechando cada característica ya mencionada.



Tabla N° 37: Valor nutricional del aguaymanto por cada 100gr.

Contenido en 100 g. de Aguaymanto		
Componente	Unidad	Valor
Humedad	%	78.9
Carbohidratos	gr	16
Ceniza	gr	1.01
Fibra	gr	4.9
Grasa total	gr	0.16
Proteína	gr	0.05
Ácido ascorbico	mgr	43
Calcio	mgr	8
Caroteno	mgr	1.61
Fósforo	mgr	55.3
Hierro	mgr	1.23
Niacina	mgr	1.73
Rivoflavina	mgr	0.03

Elaboración: Propia

Tabla N° 38: Valor nutricional del arándano por cada 100gr.

Contenido en 100 g. de Arándano		
Componente	Unidad	Valor
Calorías	kcal	41.68
Carbohidratos	gr	6.05
Grasa	gr	0.60
Fibra	gr	4.90
Proteína	gr	0.63
Sodio	mgr	1.0
Azúcares	gr	6.1
Hierro	mgr	0.74
Calcio	mgr	10.0
Vitamina A	ug	5.70
Vitamina C	mgr	22.0
Vitamina B3	mgr	0.09

Elaboración: Propia

4.5.2.2. Costo para el cliente

El margen de utilidad que se establece por cada unidad vendida es del 20%, esto se establecerá sobre la suma de todos los costos y gastos incurridos en la elaboración del producto final.



Los costos en los que se incurre están determinados por la materia prima, que son los insumos del producto; mano de obra directa, que está determinado por todo operario que interviene directamente en la elaboración del producto; costos indirectos de fabricación, conformado por materiales y procesos necesarios para el terminado del producto final; gastos administrativos, donde se incluyen los sueldos del personal administrativo; y gastos de ventas, que son parte de los gastos de exportación.

El costo para el cliente será de 8.50 US\$ dólares americanos por cada empaque de 250 Gramos.

4.5.2.3. Posicionamiento

El posicionamiento del producto en el mercado y en la mente de los consumidores, requiere del afianzamiento de las cualidades nutraceuticas del producto, ofertándose este como producto funcional beneficioso para la salud.

Para el consumidor final es relevante el beneficio extendido que tiene el producto, resaltar la procedencia de los insumos, informar sobre el beneficio para los proveedores e indicar la calidad tanto del insumo, como la que se mantiene en el proceso productivo, dará al producto final una diferenciación que va más allá del valor objetivo y resalta el beneficio subjetivo de cada producto.

La contribución con la sociedad y el medio ambiente es otra alternativa de posicionamiento, ya que el consumidor final busca saber que el consumo de cada producto que adquiere, contribuye con el cuidado del medio ambiente y el desarrollo de la sociedad.

4.5.3. Equipo de trabajo

4.5.3.1. Descripción de posiciones

La empresa tiene como responsables directos a Rocío bardales Mantilla y Kevin Pesantes Villavicencio, Bachilleres de la carrera profesional de Administración y Negocios Internacionales.

La funcionalidad de la empresa requiere de personal para conformar el siguiente equipo de trabajo:

- Gerente General
- Jefe de producción y Comercialización
- Operarios

4.5.3.2. Tareas, funciones y responsabilidades

Los requisitos que deben cumplir las personas que se encargarán de los distintos puestos de la empresa, son los siguientes:



Gerente General

Puesto Gerente General

RELACIÓN CON: Accionistas

PUESTOS: Le reportan: Jefe de Comercialización y Producción, Jefe Administrativo

EDUCACIÓN	Nivel	Mínimo	Óptimo
	Tipo	Profesional	Profesional
	Grado	Bachiller	Maestría
	Especialidad	Administración	Administración
FORMACIÓN	Tipo	Universitaria	Universitaria
	Especialidad	Administración	Administración, Ingeniería Industrial
EXPERIENCIA	Años/Meses	3 años	5 años
HABILIDADES			Nivel Requerido
			5 4 3 2 1

- Organizacionales
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Planeamiento estratégico
- Innovación
- Específicas
- Desarrollar estrategias a corto y largo plazo para la empresa
- Dirección de la empresa en conjunto articulando cada área
- Logro eficiente de objetivos traducido en utilidades para la empresa

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Control y supervisión de cada área de la empresa
- Análisis de estados financieros y toma de decisiones en base a ellos
- Planeamiento estratégico con el establecimiento de objetivos que mejoren a la empresa



Jefe de Producción y Comercialización

Jefe de Producción y comercialización

RELACIÓN CON: Gerente General

PUESTOS Le reportan: Jefe de Producción

EDUCACIÓN	Nivel	Mínimo	Óptimo
	Tipo	Profesional	Profesional
	Grado	Bachiller	Maestría
	Especialidad	Administración	Administración
FORMACIÓN	Tipo	Universitaria	Postgrado
	Especialidad	Administración, Marketing	Administración, Administración y Negocios Internacionales, Marketing
EXPERIENCIA	Años/Meses	2 años	4 años
HABILIDADES			Nivel Requerido
			5 4 3 2 1

- Organizacionales
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Dominio de otros idiomas (inglés)
- Específicas
- Conocimiento en investigación de mercados
- Desarrollo de actividades de comercio exterior
- Marketing Internacional

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Proponer la participación en ferias internacionales
- Contacto con posibles compradores
- Manejo de los canales de distribución internacional
- Gestión de las exportaciones de los productos de la empresa



Operario

RELACIÓN CON Jefe de Producción y comercialización

PUESTOS Le reportan: Ninguno

EDUCACIÓN	Nivel	Mínimo	Óptimo				
	Tipo	Técnico	Técnico				
	Grado						
	Especialidad	Industrias alimentarias	Industrias alimentarias				
FORMACIÓN	Tipo	Instituto	Instituto				
	Especialidad	Industrias alimentarias	Industrias alimentarias				
EXPERIENCIA	Años/Meses	0 años	1 año				
HABILIDADES			Nivel Requerido				
				5	4	3	2 1

- Organizacionales
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Proactividad
- Trabajo bajo presión
- Específicas
- Cumplimiento de labores en tiempos determinados
- Desarrollo de actividades cumpliendo estándares de calidad

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Recepcionar la materia prima y almacenarla para su posterior procesamiento
- Procesar la materia prima con los estándares establecidos
- Obtener el producto terminado y envasarlo
- Almacenar el producto terminado para su posterior comercialización



4.5.3.3. Proceso de reclutamiento y selección

Selección del personal

Los puestos de trabajo a cubrir requieren de una selección del personal adecuado para el desarrollo óptimo de cada una de las actividades. La empresa a crear busca desarrollar las habilidades de los colaboradores, y al reclutarlos espera que los mismos contribuyan a la mejora de cada área.

La selección de personal será el proceso previo en el que se tomará la decisión de si se establece un vínculo contractual con alguno de los postulantes encontrados en la búsqueda realizada. Se considerará lo siguiente para determinar si el postulante cumple con los requisitos para el puesto de trabajo que sea señalado, cumpliendo cuatro fases:

Preselección

Para aplicar la preselección se tendrá en cuenta la información contenida en el currículum vitae de los candidatos. En esta primera fase deben descartarse a los candidatos que no cuenten con la formación adecuada necesaria para el puesto de trabajo o cuya experiencia profesional no sea suficiente.

Realización de pruebas

Los candidatos que han superado la fase anterior son convocados para realizar una serie de pruebas. Las principales pruebas que se llevarán a cabo son tests psicotécnicos con los que se buscará determinar las aptitudes y la personalidad del candidato; de otro lado, considerando la importancia de la vacante a cubrir, se aplicarán pruebas profesionales relacionadas con el puesto en cuestión.

Entrevistas

Considerando los resultados de a las pruebas anteriores se tendrá un grupo de candidatos óptimos. Llegado este punto, se procederá a conocerlos de forma individual mediante una entrevista personal. El objetivo de esta fase es corroborar que la información que se ha obtenido sobre el candidato en las pruebas anteriores es correcta.

La entrevista será una herramienta para conocer la disposición de los candidatos al puesto de trabajo una vez que se les ha proporcionado más información sobre el mismo como tareas a realizar, horario, salario, etc.

Fase final

Una vez culminada la fase de entrevistas, se seleccionará al candidato que con el perfil más cercano para la cobertura del puesto vacante y se le ofertará el puesto a cubrir por la empresa.



El proceso de selección de personal es muy importante y delicado a la vez, del diseño de las pruebas realizadas y del análisis de los demás factores, se obtendrá un resultado que debe ser el que permita visualizar fehacientemente que el candidato elegido es el adecuado para el desempeño de las actividades que requiere el puesto. Tanto las fases de evaluación mediante tests, así como las entrevistas deben ser bien planteadas y buscar vislumbrar las características de cada candidato.

Políticas de reclutamiento

Para la adecuada gestión del talento humano dentro de la empresa, es necesario establecer políticas que permitan ejercer un control adecuado del personal, considerando en primer lugar las necesidades de las personas y los factores que hacen posible su motivación y compromiso, y en segundo lugar, los objetivos de la empresa. Alinear ambos puntos es indispensable para lograr un trabajo conjunto de metas compartidas.

Las políticas de reclutamiento de personal de KERPI PERU SRL. son las siguientes:

- a) Todo proceso de reclutamiento se fundamentará en el análisis de las evaluaciones efectuadas, considerando los resultados o puntuación obtenida en las pruebas y entrevistas realizadas.
- b) Se considerará siempre la promoción interna de los trabajadores, por lo que se otorgará prioridad al personal de la empresa cuando se trate de ocupar nuevas vacantes.
- c) Los puestos de nivel jerárquico requieren de personal con competencias específicas, la empresa se reserva el derecho de optar por seleccionar al personal con las cualidades competentes.
- d) Para la cobertura de una vacante en la empresa, se procederá con una convocatoria de postulantes interna y externa.
- e) Cada puesto vacante incluirá la descripción de los requisitos técnicos, competencias personales que debe cubrir el responsable del cargo, así como funciones y responsabilidades que debe asumir.

4.6. Estudio de Costos

4.6.1. Inversiones

4.6.1.1. Inversiones en Activo Fijo

Este grupo está conformado por todas las inversiones a realizarse en bienes tangibles que serán utilizados para la operación normal del proyecto. Los activos fijos tienen vida útil mayor a un año y son susceptibles de depreciación. A continuación se presenta un cuadro explicativo de los activos fijos tangibles en los que incurrirá la empresa.



Tabla N° 39: Total de Inversiones en Activo Fijo

CONCEPTO	INVERSIÓN			TOTAL (US\$)
	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL (S/.)	
INMUEBLES			32.000,00	9.384,16
Alquiler de local	1	2.000,00	2.000,00	586,51
Infraestructura	1	30.000,00	30.000,00	8.797,65
MAQUINARIA Y EQUIPO			107.615,00	31.558,65
Máquina Liofilizadora	4	14.092,00	56.368,00	16.530,21
Máquina Pulverizadora	1	4.700,00	4.700,00	1.378,30
Congeladora	4	1.450,00	5.800,00	1.700,88
Máquina Envasadora	1	37.000,00	37.000,00	10.850,44
Computadora personal	2	1.699,00	3.398,00	996,48
Impresora Multifuncional	1	349,00	349,00	102,35
MUEBLES Y ENSERES			2.786,00	817,01
Sillas de escritorio con brazos	2	79,00	158,00	46,33
Escritorio	2	320,00	640,00	187,68
Juego de muebles	1	500,00	500,00	146,63
Estantes	2	349,00	698,00	204,69
Archivador de cuatro cajones	2	343,00	686,00	201,17
Extintores	2	52,00	104,00	30,50
HERRAMIENTAS			12.844,00	3.766,57
Jabas de plástico	40	13,30	532,00	156,01
Uniformes personal	10	130,00	1.300,00	381,23
Mesas	4	1.698,00	6.792,00	1.991,79
Balanza digital	2	710,00	1.420,00	416,42
Pallets	20	140,00	2.800,00	821,11
TOTAL ACTIVOS FIJOS	<u>Inversión</u>		155.245,00	45.526,39

Elaboración: Propia

4.6.1.2. Inversiones en Activo Intangible

Las inversiones en activos intangibles son todas aquellas que se realizan sobre los activos constituidos por los servicios o derechos necesarios para la puesta en marcha del proyecto”. En la siguiente tabla se puede observar todas las inversiones en activos intangibles en los que se incurrió para poner en marcha el proyecto.



Tabla N° 40: Total de Inversiones en Activo Intangible

CONCEPTO	INVERSIÓN			TOTAL (US\$)
	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL (S/.)	
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			13.626,93	3.996,17
CONSTITUCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS	1	895,97	895,97	262,75
Búsqueda de antecedentes	1	13,00	13,00	3,81
Solicitud de registro de marca	1	512,30	512,30	150,23
Constitucion de la Empresa	1	158,00	158,00	46,33
Libros de Contabilidad	1	80,00	80,00	23,46
Certificación DIGESA	1	385,00	385,00	112,90
Certificación orgánica	1	5.500,00	5.500,00	1.612,90
Certificación HACCP	1	5.500,00	5.500,00	1.612,90
Licencia Municipal	1	90,00	90,00	26,39
Página web	1	450,00	450,00	131,96
Imprevistos	5%	42,67	42,67	12,51
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	<u>Inversión</u>		13.626,93	3.996,17

Elaboración: Propia

4.6.1.3. Inversión en Capital de Trabajo

Constituye el conjunto de recursos necesarios para que una empresa pueda operar normalmente durante un ciclo productivo, hasta que se originen ingresos reales que puedan cubrir con los gastos generados en el periodo.



Tabla N° 41: Total de Inversiones en Capital de Trabajo

Cálculo del capital de Trabajo								
Elementos del capital de Trabajo	Unidad	Costo Mensual US\$	Costo Anual US\$	2016	2017	2018	2019	2020
Materia prima y materiales directos		3.164,22	37.970,67	37.970,67	39.869,21	41.862,67	43.955,80	46.153,59
<i>MP y MD para aguaymanto</i>	Mes	1.296,19	15.554,25	15.554,25	16.331,96	17.148,56	18.005,99	18.906,29
<i>MP y MD para arándano</i>	Mes	1.868,04	22.416,42	22.416,42	23.537,24	24.714,11	25.949,81	27.247,30
Mano de obra directa		1.773,91	24.834,71	24.834,71	24.834,71	25.579,75	25.579,75	26.347,14
<i>Operario - liofilizadora</i>	Mes	709,56	9.933,88	9.933,88	9.933,88	10.231,90	10.231,90	10.538,86
<i>Operario - pulverizadora</i>	Mes	354,78	4.966,94	4.966,94	4.966,94	5.115,95	5.115,95	5.269,43
<i>Empaquetador</i>	Mes	354,78	4.966,94	4.966,94	4.966,94	5.115,95	5.115,95	5.269,43
<i>Operario - Control de Calidad</i>	Mes	354,78	4.966,94	4.966,94	4.966,94	5.115,95	5.115,95	5.269,43
Costos Indirectos de Fábrica		1.452,53	17.430,33	17.430,33	18.301,85	19.216,94	20.177,79	21.186,68
<i>Subtotal CIF</i>	Mes	1.452,53	17.430,33	17.430,33	18.301,85	19.216,94	20.177,79	21.186,68
Gastos de Administración		1.805,70	23.046,12	23.046,12	23.103,13	23.811,05	23.872,71	24.604,93
<i>Gerente general</i>	Mes	834,78	11.686,92	11.686,92	11.686,92	12.037,53	12.037,53	12.398,65
<i>Jefe de producción y comercialización</i>	Mes	709,56	9.933,88	9.933,88	9.933,88	10.231,90	10.231,90	10.538,86
<i>Materiales de escritorio</i>	Mes	109,36	350,89	350,89	364,92	379,52	394,70	410,49
<i>Otros materiales</i>	Mes	84,55	265,04	265,04	275,65	286,67	298,14	310,06
<i>Agua y energía eléctrica</i>	Mes	67,45	809,38	809,38	841,76	875,43	910,45	946,86
Servicios de terceros		395,89	4.750,73	4.750,73	4.750,73	4.893,26	4.893,26	5.040,05
<i>Servicios de terceros</i>	Mes	395,89	4.750,73	4.750,73	4.750,73	4.893,26	4.893,26	5.040,05
<i>Alquiler</i>	Mes	586,51	7.038,12	7.038,12	7.038,12	7.038,12	7.038,12	7.038,12
Imprevistos	5%	409,82	5.164,09	5.164,09	5.370,66	5.585,48	5.808,90	6.041,26
Total USD		9.002,07	120.234,78	120.234,78	123.268,41	127.987,27	131.326,33	136.411,77
Total Soles		30.697,05	410.000,60	410.000,60	420.345,27	436.436,58	447.822,79	465.164,14

Elaboración: Propia

4.6.2. Costos y Gastos Proyectados

4.6.2.1. Materia Prima Directa

Nuestra materia prima directa está constituida por aguaymanto y arándano

Tabla N° 42: Costo de Polvo Aguaymanto mensual

Materia prima	Insumos (325 Kg de polvo de aguaymanto al mes)					
Detalle	Cantidad		Costo unitario	Costo mensual S/.	Costo mensual US\$	Costo por Kg de producto US\$
Aguaymanto	650	kg	4	2.600	762,46	2,54
Envases (bolsas conservante de polvo de fruta de 200g)	1400	und	1,3	1.820	533,72	1,52
Total				4.420	1.296,19	4,07

Elaboración: Propia

Tabla N° 43: Costo de Polvo de Arándano mensual

Materia prima	Insumos (325 Kg de polvo de arándano al mes)					
Detalle	Cantidad		Costo unitario	Costo mensual S/.	Costo mensual US\$	Costo por Kg de producto US\$
Aguaymanto	650	kg	7	4.550	1.334,31	4,45
Envases (bolsas conservante de polvo de fruta de 200g)	1400	und	1,3	1.820	533,72	1,52
Total				6.370	1.868,04	5,97

Elaboración: Propia



4.6.2.2. Mano de Obra Directa

A continuación se presenta una tabla en donde se especifica este rubro:

Tabla N° 44: Mano de obra directa

		BENEFICIOS LABORALES								
		CTS	GRATIFICACIONES	VACACIONES	ESSALUD					
		SUELDO MENSUAL	8,33%	16,67%	8,33%	9,00%	COSTO MENSUAL (S/.)	COSTO MENSUAL (US\$)	SUELDO ANUAL (S/.)	SUELDO ANUAL (US\$)
N° Req	MANO DE OBRA DIRECTA	4.250,00	354,03	708,48	354,03	382,50	6.049,03	1.773,91	84.686,35	24.834,71
2	Operario - liofilizadora	1.700,00	141,61	283,39	141,61	153,00	2.419,61	709,56	33.874,54	9.933,88
1	Operario - pulverizadora	850,00	70,81	141,70	70,81	76,50	1.209,81	354,78	16.937,27	4.966,94
1	Empaquetador	850,00	70,81	141,70	70,81	76,50	1.209,81	354,78	16.937,27	4.966,94
1	Operario - Control de Calidad	850,00	70,81	141,70	70,81	76,50	1.209,81	354,78	16.937,27	4.966,94

Elaboración: Propia

4.6.2.3. Costos y Gastos Indirectos de Fabricación

Los costos indirectos son aquellos que aunque no forman parte directa del producto son necesarios para la elaboración del mismo.

Los materiales indirectos son todos aquellos elementos que se utilizan para que el producto llegue a su destino en buen estado y apariencia, los mismos que están detallados en la siguiente tabla.

Tabla N° 45: Costos indirectos de fabricación

Costos Indirectos de Fábrica								Costo por Kg al mes por producto US\$
Consumo de energía								
Maquinaria	Consumo de energía en KW	N° de máquinas	Horas de trabajo	Costo de KW/Hora	Costo diario S/.	Costo mensual S/.	Costo mensual US\$	
Congeladora	0,243	8	24	0,8	37,32	933,12	273,64	
Liofilizadora	5,0	4	8	0,8	128,00	3.200,00	938,42	
Pulverizador	1,5	1	8	0,8	9,60	240,00	70,38	
Envasadora	2,5	1	8	0,8	16,00	400,00	117,30	
Consumo de agua								
	Consumo en m3 mensual			Costo de agua por m3		Costo mensual S/.	Costo mensual US\$	
Agua	60			3		180,00	52,79	
Total CIF						4.953,12	1.452,53	2,91

Elaboración: Propia

4.6.2.4. Gastos de Administración

De acuerdo a la organización administrativa prevista para la empresa, se requerirá contratar el personal calificado para desempeñar los respectivos cargos.



Tabla N° 46: Gastos personal administrativo

		BENEFICIOS LABORALES								
		CTS	GRATIFICACIONES	VACACIONES	ESSALUD					
		SUELDO MENSUAL	8,33%	16,67%	8,33%	9,00%	COSTO MENSUAL (S/.)	COSTO MENSUAL (US\$)	SUELDO ANUAL (S/.)	SUELDO ANUAL (US\$)
	GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	3.700,00	308,21	616,79	308,21	333,00	5.266,21	1.544,34	73.726,94	21.620,80
1	Gerente general	2.000,00	166,60	333,40	166,60	180,00	2.846,60	834,78	39.852,40	11.686,92
1	Jefe de producción y comercialización	1.700,00	141,61	283,39	141,61	153,00	2.419,61	709,56	33.874,54	9.933,88

Elaboración: Propia

4.6.2.5. Gasto de Ventas

Son todos los gastos que se realizarán para que el polvo de fruta orgánica pueda ser exportado al mercado alemán. Los gastos de ventas dependen de las condiciones establecidas entre exportador e importador, para este proyecto dichos gastos solo cubren hasta su llegada al Puerto del Callao, ya que el INCOTERM de venta es FOB (Free on Board).

Tabla N° 47: Costos de distribución y ventas

COSTOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS	2016	2017	2018	2019	2020
Gastos de transporte	7.800,00	8.517,60	9.301,22	10.156,93	11.091,37
Otros gastos (portuarios y agencia de aduanas)	390,00	425,88	465,06	507,85	554,57
Total costos de distribución y ventas	8.190,00	8.943,48	9.766,28	10.664,78	11.645,94

Elaboración: Propia

4.6.2.6. Depreciación del Activo Fijo

La depreciación es la pérdida de valor que sufre un activo por su uso en el tiempo.

Las depreciaciones no constituyen desembolsos reales de dinero sino más bien asientos contables, sin embargo son muy importantes para constituir reservas que nos permitirán reponer los activos desgastados.

Tabla N° 48: Depreciación del Activo Fijo

DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VL
ACTIVO FIJO	45.526,39	4.552,64										
Inmuebles	9.384,16	938,42	938,42	938,42	938,42	938,42	938,42	938,42	938,42	938,42	938,42	0,00
Maquinaria y Equipo	31.558,65	3.155,87	3.155,87	3.155,87	3.155,87	3.155,87	3.155,87	3.155,87	3.155,87	3.155,87	3.155,87	0,00
Muebles y Enseres	817,01	81,70	81,70	81,70	81,70	81,70	81,70	81,70	81,70	81,70	81,70	0,00
Herramientas	3.766,57	376,66	376,66	376,66	376,66	376,66	376,66	376,66	376,66	376,66	376,66	0,00

Elaboración: Propia



4.6.2.7. Amortización de Intangibles

La amortización al igual que la depreciación es la pérdida de valor que sufre un activo por su uso en el tiempo. La amortización de intangible es un rubro que corresponde a un gasto virtual.

Tabla N° 49: Cuadro de Amortización de Intangibles

DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VL
INTANGIBLES	3.733,42	746,68	746,68	746,68	746,68	746,68	-	-	-	-	-	
Constitución y organización de empresas	262,75	52,55	52,55	52,55	52,55	52,55	-	-	-	-	-	0,00
Página web	131,96	26,39	26,39	26,39	26,39	26,39	-	-	-	-	-	0,00
HACCP	1612,90	322,58	322,58	322,58	322,58	322,58	-	-	-	-	-	0,00
Certificación Orgánica	1612,90	322,58	322,58	322,58	322,58	322,58	-	-	-	-	-	0,00
DIGESA	112,90	22,58	22,58	22,58	22,58	22,58	-	-	-	-	-	0,00

Elaboración: Propia

4.6.3. Financiamiento

4.6.3.1. Estructura de Capital

La inversión que se necesitará para hacer realidad este proyecto asciende a US\$ ----- la misma que el 55% será aporte propio y el 45% será cubierta por préstamo de terceros.

Tabla N° 50: Inversión Total

Inversión Total	USD	Soles
Inversión Total en Activo Fijo	45.526,39	155.245,00
Inversión Total en Activo Intangible	3.996,17	13.626,93
Inversión Total en Capital de Trabajo	120.234,78	410.000,60
Total	169.757,34	578.872,53

Elaboración: Propia

Tabla N° 51: Financiamiento Capital

DESCRIPCIÓN	MONTO CAPITAL		%
	Soles	USD	
APORTE PROPIO	318.379,89	93.366,54	55,00%
PRESTAMO	260.492,64	76.390,80	45,00%
INVERSIÓN TOTAL		169.757,34	100%

Elaboración: Propia



CAPÍTULO V



5.1. Supuestos Generales

Tabla N° 52: Supuestos generales

ITEM	VALOR
Inflación anual	4,0%
Inflación mensual	0,33%
Impuesto a la Renta	30%
IGV	18%
Beneficios Sociales	9%
CTS	8,33%
Número de sueldos al año	14
Incremento de sueldo	3%
Tipo de cambio	3,41
Incremento de producción	5%
Riesgo implícito de mercado	6,79%
Rm: Rendimiento de mercado (índice bursátil alemania DAX Food and Beverages)	20,54%
Beta de mercado (0,2 o 0,89)	0,20
Coefficiente de correlación	0,67
β (Beta / coeficiente de correlación)	0,30
Embi Perú 2015	236,00
Rf: Tasa libre de riesgo (Bono de Gobierno alemán a 10 años)	0,63%
Tasa efectiva anual de la deuda	8%

Fuentes:

Instituto Nacional de Estadística e Informática

Banco Central de Reserva del Perú

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria

Elaboración: Propia

5.2. Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja permite determinar los ingresos reales que tendrá la empresa, es por esta razón que es necesario tomar en cuenta las depreciaciones y amortizaciones de los activos fijos tangibles e intangibles.

A continuación se presenta una tabla con el flujo de caja proyectado para obtener los valores de ingresos reales de dinero que tendrá la empresa en los siguientes 5 años.

5.2.1. Flujo de Caja Operativo y económico

El flujo operativo muestra el flujo de capital efectivo generado por las utilidades netas proyectadas.



Tabla N° 53: Flujo de Caja operativo y económico

Flujo de Caja Operativo y Económico						
	0	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas		156.000,00	170.352,00	186.024,38	203.138,63	221.827,38
- Costo de producción		80.235,72	83.005,77	86.659,36	89.713,34	93.687,41
Utilidad Bruta		75.764,28	87.346,23	99.365,02	113.425,29	128.139,97
- Gastos de Administración		21.620,80	21.620,80	22.269,43	22.269,43	22.937,51
- Gastos de Ventas		8.190,00	8.943,48	9.766,28	10.664,78	11.645,94
- Servicio de terceros		4.750,73	4.750,73	4.893,26	4.893,26	5.040,05
- Alquileres		7.038,12	7.038,12	7.038,12	7.038,12	7.038,12
- Depreciación		4.552,64	4.552,64	4.552,64	4.552,64	4.552,64
- Amortización		746,68	746,68	746,68	746,68	746,68
Utilidad Operativa		28.865,30	39.693,77	50.098,61	63.260,38	76.179,02
- Impuesto a la renta (30%)		2.948,05	6.196,59	9.318,04	13.266,57	17.142,16
Flujo Operativo		25.917,25	33.497,18	40.780,57	49.993,81	59.036,86
+ Depreciación		4.552,64	4.552,64	4.552,64	4.552,64	4.552,64
+ Amortización		746,68	746,68	746,68	746,68	746,68
- Inversión en activo fijo	45.526,39					
- Inversión en activo intangible	3.996,17					
- Inversión en capital de trabajo	120.234,78					
+ Recuperación del capital de trabajo						
+ Valor de salvamento						
Flujo de caja económico USD	-169.757,34	31.216,58	38.796,51	46.079,90	55.293,13	64.336,18
		-138.540,76	-99.744,26	-53.664,36	1.628,77	65.964,95
Flujo de caja económico Soles	-578.872,53	106.448,53	132.296,09	157.132,45	188.549,58	219.386,38
		-472.424,00	-340.127,92	-182.995,47	5.554,11	224.940,49

Elaboración: Propia

5.2.2. Flujo de Caja Financiero

Muestra el efecto del financiamiento sobre los resultados económicos del proyecto. Para el presente proyecto, el financiamiento brinda soporte a las inversiones realizadas compartiendo el riesgo de inversión y los flujos de efectivo durante el horizonte de evaluación.



Tabla N° 54: Flujo de caja financiero

Flujo de Caja Financiero						
	0	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas		156.000,00	170.352,00	186.024,38	203.138,63	221.827,38
- Costo de producción		80.235,72	83.005,77	86.659,36	89.713,34	93.687,41
Utilidad Bruta		75.764,28	87.346,23	99.365,02	113.425,29	128.139,97
- Gastos de Administración		21.620,80	21.620,80	22.269,43	22.269,43	22.937,51
- Gastos de Ventas		8.190,00	8.943,48	9.766,28	10.664,78	11.645,94
- Servicio de terceros		4.750,73	4.750,73	4.893,26	4.893,26	5.040,05
- Alquileres		7.038,12	7.038,12	7.038,12	7.038,12	7.038,12
- Depreciación		4.552,64	4.552,64	4.552,64	4.552,64	4.552,64
- Amortización		746,68	746,68	746,68	746,68	746,68
- Gastos Financieros		6.205,36	5.163,65	4.038,61	2.823,57	1.511,32
Utilidad Operativa		22.659,94	34.530,12	46.060,00	60.436,81	74.667,70
- Impuesto a la renta (30%)		2.948,05	6.196,59	9.318,04	13.266,57	17.142,16
Utilidad Neta		19.711,90	28.333,53	36.741,96	47.170,24	57.525,54
+ Depreciación		4.552,64	4.552,64	4.552,64	4.552,64	4.552,64
+ Amortización		746,68	746,68	746,68	746,68	746,68
+ Préstamo	76.390,80					
- Inversión en activo fijo	45.526,39					
- Inversión en activo intangible	3.996,17					
- Inversión en capital de trabajo	120.234,78					
- Amortización de préstamo		12.927,21	13.968,92	15.093,96	16.309,00	17.621,25
+ Recuperación del capital de trabajo						
+ Valor de salvamento						
Flujo de caja financiero USD	-93.366,54	12.084,01	19.663,94	26.947,33	36.160,56	45.203,61
		- 81.282,53	- 61.618,59	- 34.671,26	1.489,30	46.692,91
Flujo de caja financiero Soles	-318.379,89	41.206,47	67.054,03	91.890,39	123.307,52	154.144,32
		-277.173,42	-210.119,40	-118.229,01	5.078,51	159.222,83

Elaboración: Propia

5.3. Determinación de la Tasa de Descuento

5.3.1. Costo de Oportunidad de Capital

Para hallar el costo de oportunidad de capital se utilizó el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), y para determinarlo se usó la siguiente fórmula:

$$COK = CAPM = R_f + \beta * (R_m - R_f) + R_p$$



Donde:

- R_f = Rendimiento Promedio Anual de los Bonos alemanes= 0.63%
- β = Beta apalancado del mercado Alemán = 0.30
- R_m = Rendimiento Promedio Anual = 20.54%
- $(R_m - R_f)$ = Prima por Riesgo= 19.91%
- R_p = Riesgo País ajustado = 0.16%

Con estos datos el COK es 6.73%, que es la rentabilidad esperada de la inversión financiera a la que se renuncia por invertir en el presente proyecto.

5.3.2. Costo Promedio Ponderado de Capital

Tabla N° 55: Costo Promedio Ponderado de Capital

Alemania	
Riesgo implícito de mercado aleman (Implied Premium Risk)	6.79%
Riesgo Sobeano Spread (Embi Perú)	2.36%
Riesgo país ajustado	0.16%
Tasa libre de riesgo (Bono de Gobierno alemán a 10 años)	0.63%
Beta apalancado	0.30
Prima de riesgo mercado maduro ($R_m - R_f$)	19.91%
Costo del capital (K_e) $R_f + \beta (R_m - R_f) + R_{país}$	6.73%
Costo de la deuda $K_d (1-t)$	5.60%
Capital (W_e)	55.00%
Deuda (W_d)	45.00%
Costo Promedio Ponderado de Capital	
WACC= Costo del capital + Costo de la deuda	6.22%

Elaboración: Propia



Con los datos anteriores tenemos un Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC=WACC) de 6.22%, que es la tasa de rentabilidad del promedio del costo del endeudamiento y del costo de capital propio.

5.4. Estados Projectados

5.4.1. Balance general

El Balance General muestra la situación financiera de la empresa al inicio de las actividades operacionales. El Balance General está constituido por el activo, pasivo y patrimonio. La ecuación de igualdad del estado de situación inicial o balance general es la siguiente: Activo = Pasivo + Patrimonio

Al estar igualada esta ecuación se comprueba que todas las partidas existentes en el balance están correctamente registradas y asignadas.

Tabla N° 56: Balance General

Balance General Projectado						
	Año 0	2016	2017	2018	2019	2020
Activo Corriente	120.234,78	120.234,78	123.268,41	127.987,27	131.326,33	136.411,77
+ Caja y Bancos	120.234,78	120.234,78	123.268,41	127.987,27	131.326,33	136.411,77
+ Existencias						
+ Otras cuentas Activo Corriente						
Activo no Corriente	68.324,14	56.164,44	48.551,04	39.657,03	33.776,11	27.908,48
+ Inmuebles, maquinaria y equipo	45.526,39	45.526,39	45.526,39	45.526,39	45.526,39	45.526,39
+ Intangibles	3.996,17	3.996,17	3.996,17	3.996,17	3.996,17	3.996,17
+ Cargas diferidas	18.801,58	11.941,20	9.627,13	6.032,44	5.450,84	4.882,54
- Depreciación acumulada		-4.552,64	-9.105,28	-13.657,92	-18.210,56	-22.763,20
- Amortización acumulada		-746,68	-1.493,37	-2.240,05	-2.986,74	-3.733,42
ACTIVO TOTAL USD	188.558,92	176.399,22	171.819,45	167.644,30	165.102,44	164.320,25
Pasivo Corriente	19.038,48	19.038,48	19.038,48	19.038,48	19.038,48	-
+ Tributos por pagar						
+ Cuentas por pagar	19.038,48	19.038,48	19.038,48	19.038,48	19.038,48	
+ Otras cuentas Pasivo Corriente						
Pasivo no Corriente	76.153,91	57.115,43	38.076,95	19.038,48	-	-
+ Deudas de largo plazo	76.153,91	57.115,43	38.076,95	19.038,48		
+ Otras cuentas de largo plazo						
Patrimonio	93.366,54	100.245,31	114.704,02	129.567,34	146.063,97	164.320,25
+ Capital social	93.366,54	93.366,54	93.366,54	93.366,54	93.366,54	93.366,54
+ Resultados acumulados			6.878,78	14.458,71	21.742,10	30.955,33
+ Resultados del ejercicio	-	6.878,78	14.458,71	21.742,10	30.955,33	39.998,38
PASIVO Y PATRIMONIO USD	188.558,92	176.399,22	171.819,45	167.644,29	165.102,44	164.320,25
Activo Total=Pasivo+Patrimonio (Soles)	642.985,93	601.521,35	585.904,33	571.667,04	562.999,33	560.332,05
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Elaboración: Propia



5.4.2. Estado de Ganancias y Pérdidas

El Estado de Ganancias y Pérdidas reflejan el beneficio o la pérdida que se obtendrá al final de un periodo. En éste se incluyen todos los ingresos así como los gastos en los que ha incurrido la empresa para generar esos ingresos. El Estado de resultados para este proyecto está calculado para los 5 años de duración, de manera que se determine la utilidad o pérdida bruta para esos años.

Tabla N° 57: Estado de Ganancias y Pérdidas

Estado de Resultados					
	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	156.000,00	170.352,00	186.024,38	203.138,63	221.827,38
- Costo de producción	80.235,72	83.005,77	86.659,36	89.713,34	93.687,41
Utilidad Bruta	75.764,28	87.346,23	99.365,02	113.425,29	128.139,97
- Gastos de Administración	21.620,80	21.620,80	22.269,43	22.269,43	22.937,51
- Servicio de terceros	4.750,73	4.750,73	4.893,26	4.893,26	5.040,05
- Alquileres	7.038,12	7.038,12	7.038,12	7.038,12	7.038,12
- Gasto de Ventas	8.190,00	8.943,48	9.766,28	10.664,78	11.645,94
Utilidad Operativa	34.164,62	44.993,09	55.397,94	68.559,70	81.478,34
- Depreciación	4.552,64	4.552,64	4.552,64	4.552,64	4.552,64
- Amortización	746,68	746,68	746,68	746,68	746,68
Utilidad antes de Intereses	28.865,30	39.693,77	50.098,61	63.260,38	76.179,02
- Gastos Financieros	19.038,48	19.038,48	19.038,48	19.038,48	19.038,48
Utilidad antes de Impuestos	9.826,82	20.655,29	31.060,14	44.221,90	57.140,54
- Impuesto a la renta (30%)	2.948,05	6.196,59	9.318,04	13.266,57	17.142,16
Utilidad Neta USD	6.878,78	14.458,71	21.742,10	30.955,33	39.998,38
Utilidad Neta Soles	23.456,63	49.304,19	74.140,55	105.557,68	136.394,48

Elaboración: Propia

5.5. Rentabilidad

5.5.1. Punto de Equilibrio

El Punto de Equilibrio es el momento económico donde se produce un equilibrio entre los ingresos y los costos totales, en ese punto se dejan de tener pérdida y beneficio, es decir el punto en el cual los costos fijos más los variables se igualan a los ingresos totales.



Tabla N° 58: Punto de equilibrio

Punto de Equilibrio					
Periodo	2016	2017	2018	2019	2020
Costos Fijos	40.786,69	41.006,33	42.027,77	42.269,31	43.337,61
Costos Variables	88.035,72	91.523,37	95.960,58	99.870,27	104.778,78
Producción (unidades)	7.800,00	8.190,00	8.599,50	9.029,48	9.480,95
Costo Variable Medio	11,29	11,18	11,16	11,06	11,05
Costos Totales	128.822,41	132.529,70	137.988,35	142.139,58	148.116,40
Ingresos Totales	156.000,00	170.352,00	186.024,38	203.138,63	221.827,38
Precio Medio	20,00	20,80	21,63	22,50	23,40
Punto de Equilibrio Unidades	4.680,93	4.260,40	4.012,91	3.695,90	3.510,35
Punto de Equilibrio USD	93.618,64	88.616,41	86.807,23	83.147,73	82.132,29
Punto de Equilibrio Soles	319.239,57	302.181,96	296.012,66	283.533,75	280.071,10

Elaboración: Propia

5.5.2. VANE, VANF, TIRE y TIRF

Se observan el VAN y TIR económico y financiero, los cuales fueron calculados con la tasa de descuento WACC.

Usando el WACC de 6.22 % se obtuvo un VANE de US\$ 23, 485.63 dólares o S/. 80, 086.01 soles, lo que representa ganancia del proyecto a lo largo del tiempo en los términos de hoy, es decir que se recupera la inversión y también indica que el proyecto es viable.

Se obtiene un TIRE positivo de 10.62% lo que indica que este proyecto es rentable.

Se obtuvo un VANF de US\$ 19, 761.95 dólares o S/. 67, 388.24 soles, lo que representa las ganancias del proyecto a lo largo del tiempo en los términos de hoy, es decir se logra pagar la deuda y también se recupera el capital de los inversionistas.

Se obtiene un TIRF positivo de 12.32% lo que quiere decir que resulta rentable invertir en el proyecto.

El análisis beneficio – costo muestra un resultado positivo y mayor a uno, siendo de 1.14, lo que representa que en proyecto es viable.



CONCLUSIONES

- El aguaymanto y arándano han sido reconocidos a nivel mundial es estos últimos años, el aguaymanto paso de ser un fruto olvidado de la sierra, a ser utilizado en comidas gourmet, sin embargo, a pesar de tener las condiciones para la producción de estos frutos, aun no tenemos una producción estable ni las herramientas que aseguren el 100% de producción eficiente, acaparando un pequeño margen de mercado. Para competir con otros países, quienes exportan no solo materia prima sino principalmente productos industrializados, se necesita de mayor experiencia tanto en producción como en comercialización e implementación de maquinaria, en este punto, encontramos al polvo de fruta orgánica como una oportunidad de mercado, no quedándonos en tratar de comercializar fruto fresco, sino con un valor agregado.
- La investigación de mercado realizada arrojó como primer mercado de destino, Alemania por su preferencia en productos hecho a base de orgánicos y frutos exóticos. Con esta combinación podemos posicionarnos como un producto con demanda considerable en el país mencionado sin dejar de lado la importancia de cumplir con los requerimientos técnicos y legales exigidos para el producto.
- Un enganche clave al mercado, será la difusión de las características del producto, desde la producción de la materia prima básica de manera orgánica, hasta los envases que prioriza que sean biodegradables.
- Tenemos una gran potencial por explotar y un mercado que nos muestra múltiples posibilidades de ingreso y competencia, siendo uno de los mercados que valora más los productos orgánicos, por ende pagan mejor por este tipo de producto.
- El estudio financiero realizado muestra que la implementación de una empresa exportadora en Cajamarca es factible, comprobándose que es rentable.
- Cajamarca es una región que cuenta con gran número de proveedores de la materia prima necesaria para el presente proyecto, ya que se cuenta con un gran número de productores de aguaymanto establecidos en diferente provincias del departamento, donde destacan las zonas de Bambamarca y San Pablo, y del mismo modo se cuenta con producción de arándano, la misma que viene aumentando por iniciativa privada y pública, lo que puede apreciarse al encontrar este producto en venta a granel en mercados locales. Esto nos brinda una red de proveedores identificable desde un inicio.
- La medición fina aplicada en el estudio de mercado, permitió identificar la zona geográfica y localidades en las cuales debe comercializarse el producto, teniendo como resultado el ofertar el producto al consumidor mediante tiendas especializadas establecidas en Berlín, Alemania.



BILBIOGRAFIA

- ALVARADO, O. (2012). *Estudio de factibilidad de una planta de mermelada de aguaymanto en la provincia de Cajamarca*. Cajamarca: UPN.
- ANGELES, N., & BACIGALUPO, J. (2012). *La Investigacion Economica y Social en el Perú*. Lima: Ediciones Nova Print SAC.
- Astete, F. (2008). *Evaluación técnico y económica de la producción y exportación de arándanos frescos a Estados Unidos*. Tesis de Licenciatura, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- BCR. (Setiembre de 2016). *Reporte de Inflación*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016-sintesis.pdf>
- BCRP. (2015). *Reporte de inflación setiembre 2015: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015 - 2017*. Banco Central de Reserva del Perú, Lima, Perú. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>
- BCRP. (2016). Cajamarca: Síntesis de Actividad Económica. *BCRP*, 3.
- Bello Alfaro, J. (2012). *Estudio del impacto de las exportaciones en el crecimiento económico del Perú durante los años 1970 - 2010*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Beltrán, A. (2009). *Producción y exportación de uvilla (Physalis peruvianaL.) al mercado de alemania*. Trabajo de Grado, Universidad Tecnológica Euinoccial, Quito, Ecuador.
- Bradley Frank, C. H. (2006). *Marketing Internacional*.
- Cajamarca: Síntesis de Actividad Económica. (2016). *BCRP*, 3.
- (2012). *Caracterizacion del Departamento de Cajamarca*. Lima: Fondo Editorial BCRP. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/Cajamarca-Characterizacion.pdf>
- Cedeño, M., & Montenegro, D. (2004). *Plan exportador, logístico y de comercialización de uchuva al mercado de Estados Unidos para Frutexpo S.C.I. LTDA*. Tesis de Grado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- COMTRADE. (25 de junio de 2015). Obtenido de <http://comtrade.un.org/db/default.aspx>
- COMTRADE. (2016). *TRADE MAP*. Obtenido de <http://www.trademap.org/CorrespondingProductsCompanies.aspx?nvpm=3|||210690||6|1|1|1|3|1|2|1|1>



- (2009). *Consumer trends: Functional foods*. Canadá: Agriculture and Agri-Food. Obtenido de http://www.gov.mb.ca/agriculture/market-prices-and-statistics/food-and-value-added-agriculture-statistics/pubs/consumer_trends_functional_foods_en.pdf
- DINERO. (2016). *DINERO*. Obtenido de LA REALIDAD ECONOMICA DE 2016: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pronosticos-de-bajo-crecimiento-economico-mundial-para-2016/218013>
- Duran, G., & Fernández, L. (2010). *Plan de negocio: Exportación de aguaymanto*. Trabajo de Grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- FLORES, G. (2014). Diagnostico Economico de Cajamarca. *HOLDER*, 32.
- G. J. (2010). *Características de los arándanos cultivados en Perú*.
- Hurtado, O., Nuñez, J., & Ricaurte, D. (2006). *Plan de negocios para la exportación de uchuva al mercado holandés y los países bajos*. Trabajo de grado, Universidad de la Sabana, Chia, Colombia.
- International Trade Centre. (2013). *Market analysis for three peruvian natural ingredients*. International Trade Centre.
- IPE. (agosto de 2016). *IPE*. Obtenido de ICAE CAJAMARCA: http://ipe.org.pe/sites/default/files/u3/icae_10_2t_2016_-_cajamarca-vf.pdf
- J. G. (2010). *Características de los arándanos cultivados en Perú*. Santiago.
- MINCETUR. (2007). *Plan de desarrollo a los mercado de Alemania, Francia y España - POM UE1*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Lima, Perú.
- MINCETUR. (2015). *Plan de desarrollo mercado Alemania*. Obtenido de ww2.mincetur.gob.pe
- Ministerio de Agricultura. (2000). *Estudio de mercado para Myrciaria dubia H.B.K. Mv Vaugh (camu camu)*. Ministerio de Agricultura, Lima, Perú.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España. (2011). Crecimiento económico. *Información Comercial Española, N° 858*, 43.
- Mundial, B. (2013). *Capital for the future: Saving and Investment in an Interdependent World*. Washington, DC.
- Oficina comercial de Perú en Miami. (2011). *Perfil de mercado de arándanos en los Estados Unidos de Norteamérica*.
- Promperu. (2014). *Guía de mercado Alemania*. Lima, Perú.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima edición ed.). México: Prentice-Hall.



ROZENBERG, A. (2011). *La Economía Peruana y la Globalización*. Lima: Fondo Editorial PUCP.

RUIZ, M., & VERA TUDELA, R. (2012). Expotaciones no tradicionales 2000 - 2012, una historia de crecimiento, apertura y diversificación. *MONEDA*, 33-36. Recuperado el 05 de junio de 2015, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-156/moneda-156-07.pdf>

SERIDA. (2011). *El cultivo del arándano en Asturias*. Obtenido de <http://serida.org/publicacionesdetalle.php?id=4815>

Sierra Exportadora. (2010). *Estudio de prefactibilidad para la producción y comercialización de arándanos (Vaccinium corymbosum L.) en condiciones de valles andinos*. Sierra Exportadora, Lima, Perú.

SIICEX. (10 de Junio de 2015). *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior*. Obtenido de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=571.00000&pidcronograma=30&_portletid_=sNegociacionesArancelesPreferenciales

(2014). *Tendencias de mercado: Alimentos Funcionales en Reino Unido*. Chile: Prochile. Obtenido de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1424895611Tendencias_RU_Alimentos_Funcionales_2014.pdf

Yang, J. (2010). *Economic analysis of blueberry investment in British Columbia*. Tesis de Licenciatura, Universidad de British Columbia, Vancouver, Canadá.