



**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
ESCUELA DE POSTGRADO**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y EXPORTACIÓN DE FRUTAS
LIOFILIZADAS A LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA”**

Nadir Omar Erut Morinigo

Víctor Emilio Ortega Barrientos

Victor Vladimir Rogovich Rojas

2016

A nuestras esposas hijos y familiares por su comprensión, paciencia y apoyo invaluable que nos han dado para poder culminar los estudios.

Nuestro agradecimiento al profesor Alejandro Flores, nuestro Asesor de

Taller de Investigación quien con su vasta experiencia nos supo transmitir las recomendaciones necesarias para el presente Estudio.

Resumen ejecutivo

El presente plan de negocio consiste en la fabricación y exportación de *snacks* de frutas deshidratadas a Estados Unidos. El proceso de deshidratación que se utilizará será el de la liofilización¹, el cual permitirá obtener ventajas competitivas frente a productos que son fabricados con procesos de deshidratación que no maximizan las propiedades de la fruta al 100%.

El producto final, que será la mezcla de superfrutas² liofilizadas presentadas en formato de *snacks*, tendrá, además, el concepto innovador de la mezcla idónea³. Los productos serán *snacks* de mezcla de frutas liofilizadas, que cumplen con la denominación de alimento funcional⁴ e incluso podrán ser considerados como alimento nutraceutico⁵. Los *snacks* de superfrutas liofilizadas en formato de chips cumplen, además, con la recomendación del Organismo Mundial de Salud (OMS), el cual sugiere que todas las personas deben comer como mínimo 400 gramos de fruta fresca todos los días. La presentación será de un peso equivalente a los 400 gramos de fruta fresca, en la versión de fruta liofilizada.

Para la fabricación de los productos, se ha considerado la implementación de una planta industrial de liofilizado de frutas, ubicada en Lima, Perú, la cual contará con la Certificación HACCP, de tal forma que sea posible demostrar a las partes interesadas el compromiso con la inocuidad alimentaria en el proceso productivo.

De la investigación de mercado en Estados Unidos, se concluyó que en este momento existe un crecimiento muy grande del mercado de *snacks* de comida nutritiva, portátil y fácil de comer, principalmente debido a la mayor apuesta por el consumo de comida saludable. El cambio de vida y la velocidad del día a día generan nuevos hábitos de consumo y provocan que los consumidores busquen nuevos tipos de comidas y cambien las frecuencias de la ingesta. El consumidor prefiere incorporar los *snacks* de comida saludable en su dieta diaria, incluso como reemplazo de comidas principales.

La distribución de los productos en el mercado de Estados Unidos y específicamente en el Estado de New York, estará a cargo de la compañía Valle Inka Inc. Para el primer año de operación, se prevé una venta de 130.000 unidades, una inversión total de S/ 1.500.000,00, una relación deuda capital de 20/3, que resulta en una tasa de retorno económica de 36%, un VANE de S/ 2.190.225,80 y un VANF de S/ 1.005.289,52. El periodo de recuperación es de 53 meses.

¹ El proceso de liofilización o deshidrocongelación consigue eliminar prácticamente la totalidad del agua libre contenida en el producto original, preservando la estructura molecular de la sustancia liofilizada. Al no emplear calor en ninguna parte de su proceso, evita las pérdidas nutricionales y organolépticas del producto.

² Las superfrutas son las frutas que tienen mayores contenidos nutricionales y ricos en antioxidantes.

³ Mezcla idónea: Este concepto permitirá al consumidor poder ingerir en un solo producto la mezcla de hasta cuatro superfrutas, seleccionadas adecuadamente para conseguir los máximos valores nutricionales de cada una de ellas. (OMS 2003).

⁴ Alimentos funcionales son los que aportan al organismo determinadas cantidades de vitaminas, minerales, proteínas y otros elementos necesarios para el organismo (Sociedad Española de Nutraceutica Médica s.f.).

⁵ Los alimentos nutraceuticos, son de origen natural con propiedades biológicas activas, beneficiosas para la salud y con capacidad preventiva terapéutica definida (Sociedad Española de Nutraceutica Médica s.f.).

Capítulo I. Descripción del negocio

La vida acelerada, la globalización y el cuidado por la salud han cambiado totalmente los hábitos del consumidor norteamericano; actualmente se necesitan alimentos prácticos y con elevado poder nutritivo. Según la Food Navigator-USA (s.f.), los norteamericanos saben que entre más *snacks* de comida saludable coma una persona, esta tendrá una mejor salud. Por ello, los consumidores que siguen dietas saludables comen este tipo de producto con el doble de frecuencia que aquellos que tienen dietas menos saludables.

El presente proyecto toma en consideración que el diseño, la fabricación y comercialización de los productos cubrirán las necesidades del consumidor norteamericano de hoy y, además, estarán preparados para cumplir con la recomendación del OMS.

Las tres presentaciones de *snacks* han sido diseñadas para que el consumidor norteamericano tenga la posibilidad de ingerir una mezcla de frutas liofilizadas, equivalente a 400 gramos de fruta fresca por día.

Cada presentación de *snack* estará conformada por la mezcla de cuatro frutas bajo el concepto de la mezcla idónea o receta propia, la misma que considera dos importantes criterios: (1) selección de frutas que tengan los mejores y más altos nutrientes y (2) la proporción adecuada de cada fruta en la mezcla final. El objetivo de la mezcla idónea es maximizar el beneficio del consumidor respecto de la ingesta de los micronutrientes más relevantes para la salud: potasio, magnesio, fósforo, hierro, vitamina A, vitamina B, vitamina C, vitamina D, entre otros. Todos estos micronutrientes son muy importantes para prevenir enfermedades crónicas como las cardiopatías, el cáncer, la diabetes o la obesidad, tal como lo informa el OMS (s.f.).

Para el abastecimiento de la principal materia prima, se establecerán contratos de compra-venta con los productores y acopiadores de frutas en tres diferentes lugares del país. Tanto el acopio como la producción serán planificadas teniendo en cuenta la estacionalidad de las frutas.

El mercado meta elegido es Estados Unidos, específicamente el Estado de New York. Para incursionar en dicho mercado se realizarán alianzas con empresas importadoras como brókeres o mayoristas de productos alimenticios ya establecidos en el mercado norteamericano.

Con la finalidad de entablar relaciones con empresas importadoras que comercialicen productos alimenticios en Estados Unidos y posteriormente conseguir acuerdos comerciales con los mismos, se utilizarán los siguientes medios: (1) Inscripción como asociado en la Asociación de Exportadores (ADEX), Cámara de Comercio de Lima y Promperú, (2) Participación en la Fancy Food Shows, la feria más importante de América del sector de alimentos elaborados y con valor agregado.

Para la elección del nombre de la marca se utilizaron los principios de Walter Landor (2012) y Philip Kotler y Kevin Keller (2009).

El nombre de la marca es FRUIT-MIX. Se verificó que FRUIT-MIX no se encuentra registrada en la United State Patent and Trademark Office. En el anexo 1 se muestran los diez principios

considerados para la elección del nombre, así como la valoración asignada a cada nombre de marca seleccionado.

Capítulo II. Análisis del entorno

1. Alcance

En este capítulo se desarrollará, en primer lugar, el análisis del entorno específico, el cual permitió acotar el entorno externo y definir el sector, la industria y el mercado.

Posteriormente, se desarrollará el doble diamante generalizado de competitividad (DDG), el cual permitió conocer qué ventajas tiene el Perú con respecto a los países que son competencia, es decir, aquellos países que tienen empresas exportadoras de frutas deshidratadas, que exportan a Estados Unidos.

Finalmente, se desarrollaron las cinco fuerzas de M. Porter para las empresas competidoras directas que se encuentran dentro de Estados Unidos.

2. Análisis del entorno específico

El análisis de entorno específico tiene como fin poder acotar e identificar el rango de acción del estudio. El mismo se desarrolla para tener un acercamiento más certero de la industria que se analiza y determinar claramente la competencia directa y los competidores sustitutos. Para la determinación del entorno específico, se usará la metodología de Emilio García Vega⁶.

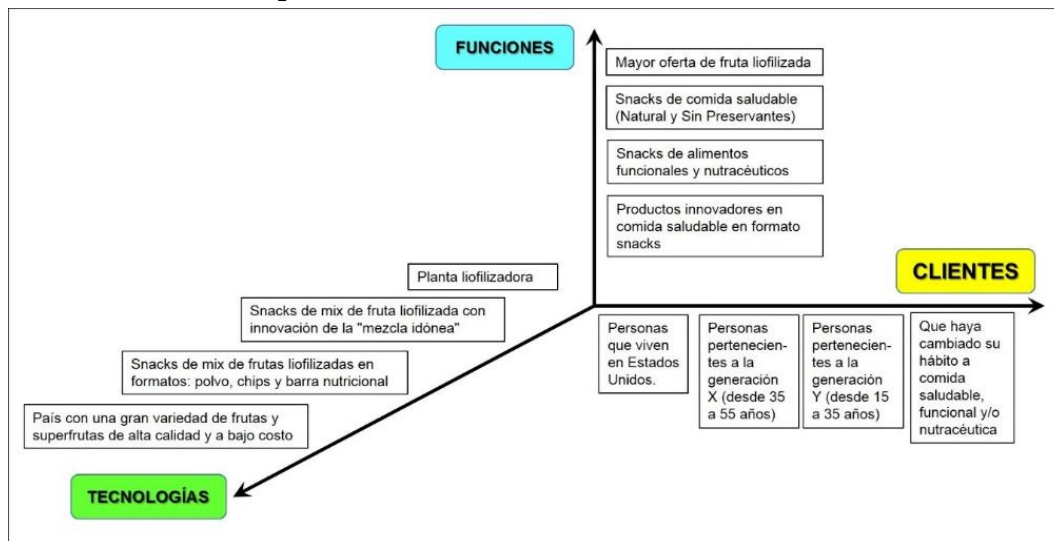
2.1. Determinación del entorno específico

“La determinación del entorno específico se basa en tres criterios: funciones, necesidades que el producto cubre desde el punto de vista de los clientes; tecnología, las formas en las cuales la empresa cubre las necesidades que el cliente demanda y clientes, a quienes se dirigen los productos que la empresa ofrece. Finalmente, tomando como referencia los tres criterios antes mencionados, sus implicancias son: los criterios toman en consideración a la oferta mediante la especificación de las tecnologías que se emplean, los criterios aluden a la demanda, el método plantea una relación – intersección entre la oferta y demanda” (García Vega - Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: presentación y aplicaciones – P9).

A continuación, se muestran, en el gráfico 1, los tres criterios relevantes del entorno específico para Fruit-Mix. En el anexo se muestra la explicación de cada criterio.

⁶ Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: presentación y aplicaciones por Emilio García Vega, profesor de Estrategia Empresarial de la Universidad del Pacífico.

Gráfico 1. Entorno específico de Fruit-Mix



Fuente: Adaptado de García Vega 2009.

2.2. Análisis de los competidores

Se realizó el análisis para: (i) las empresas competidoras que se encuentran fuera de los Estados Unidos y que son los principales exportadores de productos similares y sustitutos, y (ii) las empresas competidoras que se encuentran dentro de los Estados Unidos y que tienen participación en el mercado de *snacks* de frutas liofilizadas.

La determinación del entorno específico de Fruit-Mix para los competidores que se encuentran fuera de Estados Unidos concluye lo siguiente (ver anexo 3):

- Los principales competidores y exportadores de frutas deshidratadas a Estados Unidos se encuentran ubicados en los siguientes países: China, Tailandia, Chile, Turquía, Canadá y Argentina.
- Los principales competidores son: Chaucer foods (Quindao) Co Ltd, Quindao See East International Trade Co y Ramasiam Group.
- Los principales sustitutos son: Diversas frutas liofilizadas y albaricoques, higos, moras, ciruelas, manzanas, y cranberries deshidratadas por calor.
- Sector: *Snacks* de frutas liofilizadas.
- Mercado: Personas que vine en Estados Unidos y que fluctúan entre las edades de 15 a 55 años.

La determinación del entorno específico de Fruit-Mix para los competidores que se encuentran dentro de los Estados Unidos concluye lo siguiente (ver anexo 4):

- Los principales competidores son: Crunchies, Bare, Nature All Foods, Happy Family, Little Duck Organics, Welch's y Just Peaches.
- Los principales sustitutos son: Frutas deshidratadas de las marcas: Happy Family y Welch's.
- Sector: *Snacks* de frutas liofilizadas.
- Mercado: Personas que vine en Estados Unidos y que fluctúan entre las edades de 15 a 55 años.

2.3. Conclusiones del entorno específico

El análisis del entorno específico hizo posible acotar eficientemente el entorno externo que se analizará posteriormente, permitió también definir la industria, el sector y el mercado que luego serán objeto de un análisis más detallado.

- Industria: Alimentos.
- Sector: *Snacks* de frutas liofilizadas.
- Mercado: Personas que viven en Estados Unidos, que fluctúan entre los 15 y 55 años y que hayan cambiado sus hábitos de alimentación por comida saludable, funcional y/o nutracéutica.
- Funciones: *Snacks* de comida saludable (natural y sin preservantes), *snacks* de alimentos funcionales y nutracéuticos, productos innovadores en comida saludable y en formato de *snacks*, mayor oferta de fruta liofilizada.
- Tecnologías: Planta liofilizadora de frutas, *snacks* de mezcla de frutas liofilizadas con innovación de mezcla idónea, país con una gran variedad de frutas y superfrutas de alta calidad y a bajo costo.
- Clientes: Personas que viven en Estados Unidos, personas de edades que fluctúan entre los 15 y 55 años, personas que hayan cambiado sus hábitos por comida saludable, funcional y/o nutracéutica.
- Principales competidores fuera de Estados Unidos: China, Tailandia, Chile, Turquía, Canadá y Argentina.
- Principales competidores dentro de Estados Unidos: Crunchies, Bare, Nature All Foods, Happy Family, Little Duck Organics, Welch's y Just Peaches.
- Productos sustitutos: Frutas deshidratadas por calor: Albaricoque, higos, moras, ciruelas, manzanas y cranberries.

Para los competidores que se encuentran fuera de los Estados Unidos, se aplicará el análisis de la medición de la competitividad internacional, con la metodología del DDG (Peña-Vinces s.f.). Para los competidores que se encuentran ubicados dentro de los Estados Unidos, se aplicará el análisis externo y las cinco fuerzas de M. Porter (1982).

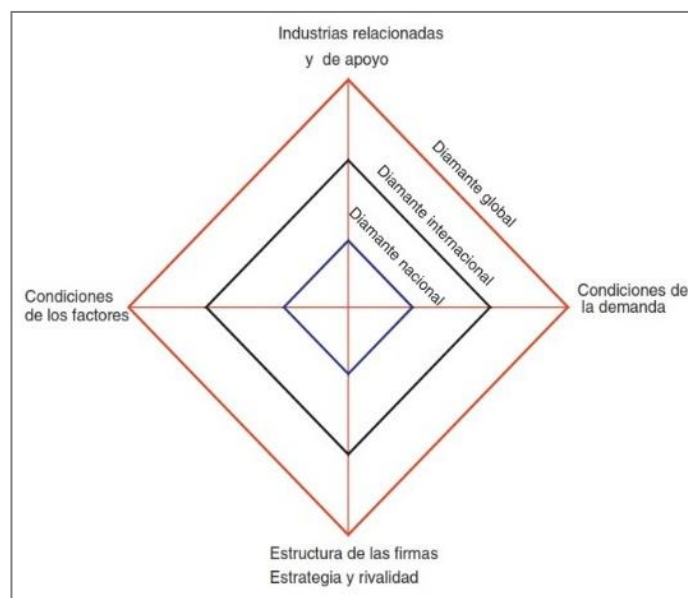
3. Análisis de la competitividad - Aplicación del DDG

3.1. Definición del DDG

El DDG fue desarrollado por Rugman y D'Cruz; sirve para analizar economías emergentes e identificar a través de ventajas comparativas entre un grupo de países, cuál es más competitivo respecto de los otros en cada una de las variables relevantes analizadas. El DDG está contenido por las mismas variables como la demanda local, condiciones de los factores, sectores de apoyo, la estrategia y la rivalidad; pero el análisis se enfoca en relacionar y comparar el contexto local y extranjero de cada uno de los países donde se encuentran las empresas competidoras.

Para el análisis comparativo se utilizan índices de competitividad⁷ o variables que se tienen de cada uno de los países que se desea relacionar, “estos índices son reflejados en un gráfico a escala y servirá para tener una percepción real de los niveles de competitividad de los países estudiados” (Segundo-Castro Gonzales et al. 2013: 3).

Gráfico 2. Modelo del DDG de competitividad internacional



Fuente: Segundo-Castro Gonzales et al. s.f.

En este caso, se analizará el DDG para Turquía, China, Chile y Perú. Es decir, se comparará la competitividad entre Perú y estos países, debido a que son los principales exportadores de frutas deshidratadas a Estados Unidos. La elección de los países en mención se determinó en el capítulo anterior (ver anexo 3).

3.2. Análisis de las variables dependientes

“Las variables dependientes son indicadores propios de la actividad económica de los países como el PBI o la IDE – Inversión extranjera directa” (Segundo-Castro Gonzales et al. 2013).

En el modelo del DDG de competitividad internacional se compararán los valores de los índices de competitividad nacional e internacional de las economías de los países donde se encuentran las empresas competidoras; estos índices son denominados las variables independientes. Esta es la razón por la cual no se analizarán las variables dependientes.

3.3. Análisis de las variables independientes

A continuación, se listan las variables independientes o índices de competitividad nacional e internacional de Perú, Turquía, China y Chile. Los índices en mención están relacionados con la

⁷ Los índices de competitividad son obtenidos de: The World Economic Forum, Banco Mundial, Doing Business, Comtrade, SICE, FutureBrand2014.

industria de frutas deshidratadas. Después de un análisis comparativo, se concluirá en qué aspectos el Perú es más competitivo que los otros países.

Tabla 1. Índices de competitividad local y extranjera

<u>CONDICIÓN DE LOS FACTORES</u>	<u>CONDICIÓN DE LA DEMANDA</u>
<p>LOCAL Disponibilidad de mano de obra cualificada Facilidad para hacer negocios Áreas forestales (sq.km) Índice de cosecha Costo de energía eléctrica</p> <p>EXTRANJERA Comercio transfronterizo Documentos para exportar</p>	<p>LOCAL Importación de frutas deshidratadas</p> <p>EXTRANJERA Cantidad de frutas deshidratadas a EEUU Crecimiento de frutas deshidratadas</p>
<u>INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE SOPORTE</u>	<u>ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD</u>
<p>LOCAL Carreteras pavimentadas Cantidad de proveedores locales Capacidad de absorción empresarial de la tecnología</p> <p>EXTRANJERA Calidad de la infraestructura del transporte aéreo Calidad de la infraestructura del transporte marítimo</p>	<p>LOCAL Tiempo requerido para iniciar un negocio Desarrollo de clúster locales Valor agregado de servicio</p> <p>EXTRANJERA Mayores importadores de Estados Unidos Representaciones diplomáticas en Estados Unidos Control internacional de la distribución TLC</p>

Fuente: Adaptado de Jesús C. Peña-Vinces et al. s.f.

Se calculan los índices de competitividad que relacionarán a los cuatro factores que determinan el Diamante de Porter: (i) Condición de los factores, (ii) Condición de la demanda, (iii) Industrias relacionadas y de soporte, y (iv) Estrategia, estructura y rivalidad (ver anexo 5).

Los índices de competitividad entre los países seleccionados (ver anexo 5) son reflejados en los gráficos a escala mostrados en los anexos 6, 7 y 8, los cuales permitieron conseguir mejores conclusiones respecto al nivel de competitividad entre los países analizados.

Se debe tener en consideración que las ventajas comparativas que tiene Perú sobre China, Turquía y Chile son facilitadores de ventajas competitivas; las mismas que de no ser sostenidas a largo plazo, podrían convertirse en desventajas.

3.4. Conclusiones - análisis de la competitividad

Finalmente, del análisis del DDG – Análisis Global se concluye que Perú tiene ventaja competitiva respecto a China, Chile y Turquía principalmente en la condición de los factores, debido a que es más fuerte en: mayor disponibilidad de mano de obra calificada, mayor facilidad para hacer negocios, mayores áreas forestales (sq. km millones) (año 2012), mayor Índice de cosecha (2010-2014), menores costos de energía eléctrica (US\$ centav/kWh), mejor comercio transfronterizo, menores documentos para exportar, menor tiempo para exportar (días) y menor costo de exportación (US\$ por contenedor).

4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Se realizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter para determinar la intensidad de competencia y rivalidad en la industria de los *snacks* de frutas liofilizadas dentro de Estados Unidos (ver anexo 9).

4.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores / barreras de entrada

Los competidores potenciales tienen las siguientes barreras de entrada: (i) La inversión inicial relativamente alta, (ii) Requieren economías de escala, la principal barrera para conseguir economías de escala es el abastecimiento de diversas superfrutas que no hay en Estados Unidos.

La existencia de las barreras de entrada mencionadas no evidencia una amenaza. Se tiene una ventaja competitiva, debido a la ubicación de la planta de fabricación de los *snacks* de frutas liofilizadas (Perú, con muchos microclimas, producción de gran cantidad de superfrutas, etcétera). El sector, debido a la amenaza de entrada de nuevos competidores, se comporta como medianamente atractivo.

4.2. La rivalidad entre competidores actuales

Se presenta un número bajo de competidores iguales o similares, lo que hace atractivo el negocio. Respecto del crecimiento del sector, se puede afirmar que se encuentra en crecimiento moderado, hecho que hace medianamente atractivo al negocio.

Se cuenta con una gran diferenciación de los productos de los competidores. Los productos de Fruit-Mix tienen la mezcla idónea de superfrutas liofilizadas, por lo que no se genera una alta rivalidad entre los competidores actuales, resultando atractivo al sector.

El entorno competitivo es favorable, debido a que (i) se tiene un número bajo de competidores iguales o similares, (ii) el sector se encuentra en un crecimiento sostenido-moderado y (iii) se tiene una diferenciación con los productos de la competencia.

4.3. Poder de negociación de los proveedores

Se cuenta con un número alto de proveedores, por lo que su poder de negociación es bajo y resulta atractivo al sector. Se tienen dos proveedores clave: (i) son los diversos productores de frutas que se encuentran en las diferentes regiones del país y (ii) las empresas que brindarán las certificaciones de calidad, las que deberán estar acreditados por la Dirección General de Salud Ambiental (Digesa), debido a la gran cantidad de laboratorios certificados por Digesa (66 laboratorios a enero del 2015) para conseguir las certificaciones de calidad.

En consecuencia, se concluye que el mercado es atractivo debido a que los proveedores clave no pueden ejercer poder de negociación.

4.4. Poder de negociación de los clientes

Los brókeres o mayoristas que comercializan comida saludable intervienen en esta categoría. Los *retailers* prefieren trabajar con ellos porque les facilitan la logística de compras, debido a la gama de productos que ofrecen. Los brókeres y mayoristas se encuentran en constante búsqueda de proveedores dentro y fuera de los Estados Unidos, para asegurar el abastecimiento continuo de productos a los *retailers*. En consecuencia, los clientes que son brókeres y mayoristas tienen un alto poder de negociación.

El poder de negociación de los clientes (brókeres o mayoristas) consigue que el sector se comporte como neutralmente atractivo.

4.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los principales productos sustitutos son: frutas deshidratadas, barras energéticas. Los productos sustitutos tienen las siguientes características: (i) existe gran disponibilidad de sustitutos cercanos, por lo que el sector resulta poco atractivo, (ii) debido a la diferenciación de la oferta de Fruit-Mix, los costos derivados de cambiar los productos serían altos para el cliente-final (consumidor). Se consigue la fidelización del comprador, lo que vuelve más atractivo el sector.

Existe una amenaza de sustitución medianamente alta; sin embargo, el negocio se hace atractivo cuando la oferta es más específica (mix de superfrutas liofilizadas y con la “mezcla idónea”) y debido a esta diferenciación se genera fidelidad en el cliente-final.

5. Conclusiones

Competidores internacionales: en relación a los competidores internacionales, se concluye que Perú tiene ventaja competitiva respecto a China, Chile y Turquía principalmente en la condición de los factores, debido a que tiene mayor disponibilidad de mano de obra calificada y mayor facilidad para hacer negocios. En estos países radican los principales competidores que son Chaucer foods (Quindao) Co Ltd, Quindao See East International Trade Co y Ramasiam Group. Adicionalmente, es posible señalar que los productos nacionales de Perú son una ventaja con respecto al resto, otro punto a favor es la fórmula de mezcla ideal, que marca una brecha con los competidores. Por ello, Fruit-Mix se encuentra mejor posicionada que la competencia.

Competidores nacionales: En el Perú no existe ninguna empresa que tengan la tecnología ni la línea de negocio que se está proponiendo en el plan de negocio. La empresa más cercana es Liofizadora del Pacífico (Datos Perú s.f.), la cual se dedica a procesar vegetales, frutas, hierbas aromáticas y plantas medicinales, dado que su mercado objetivo y la tecnología de sus instalaciones no son competencia actualmente para Fruit-Mix.

Capítulo III. Selección del mercado de exportación

1. Metodología

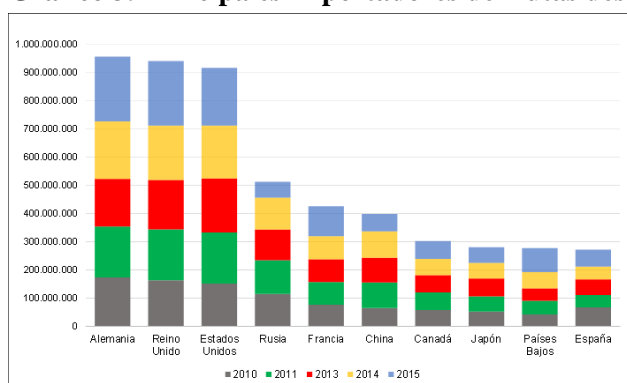
Se analizará el tamaño del mercado mundial de frutas deshidratadas, bajo la partida arancelaria o HS CODE igual a 0813, la cual tiene la siguiente denominación: “Frutas o mezcla de frutas deshidratadas“. Se consideran todas las frutas deshidratadas por calor o por frío (liofilización).

La preselección del mercado objetivo de exportación se realizó tomando en consideración los criterios cuantitativos de demanda aparente de la partida arancelaria 0813 (actuales importaciones que realiza cada país de la partida 0813) del índice de competitividad global, así como también se tomaron en consideración los criterios cualitativos que permitieron tener mayor conocimiento del mercado de destino. Se utilizaron siete criterios, ponderados de acuerdo al nivel de importancia (1 el nivel más bajo y 5 el nivel más alto), que permitieron determinar el mercado objetivo: (1) índice de competitividad global, (2) facilidad para hacer negocios, (3) mayor consumo de *snacks* como reemplazo de comidas principales, (4) arancel, (5) costo del flete, (6) tiempo de tránsito, (7) ventas y perspectivas de crecimiento.

2. Análisis del mercado global de frutas deshidratadas - Demanda aparente

Para seleccionar los 10 países con mayor potencial a ser el mercado objetivo, se analizará el tamaño del mercado mundial de frutas deshidratadas, bajo la partida arancelaria o HS Code igual a 0813. En el gráfico 3 se muestran los principales importadores de frutas deshidratadas a nivel global; Alemania, Reino Unido y Estados Unidos son los países con mayor importación de frutas deshidratadas.

Gráfico 3. Principales importadores de frutas deshidratadas (FOB – USD)



Fuente: Comex. Elaboración propia.

Posteriormente, se realizó una ponderación de acuerdo a cinco rangos de las importaciones FOB-USD (1 el rango más bajo y 5 el rango más alto).

Tabla 2. Ponderación – Rangos de importaciones en FOB – USD

Pais Importador	2010	2011	2012	2013	2014	PROMEDIO
Alemania	4	4	4	5	5	4
Reino Unido	4	4	4	5	5	4
Estados Unidos	3	4	5	4	5	4
Rusia	2	3	2	2	1	2
Francia	2	2	2	2	2	2
China	1	2	2	2	1	2
Canadá	1	1	1	1	1	1
Japón	1	1	1	1	1	1
Países Bajos	1	1	1	1	2	1
España	1	1	1	1	1	1

Fuente: Comex. Elaboración propia.

2.1. Índice de competitividad global

Se analizó el Índice de Competitividad Global (GCI) de los diez países con mayor potencial a ser el mercado objetivo. El GCI es desarrollado y publicado anualmente por el Foro Económico Mundial informa cuáles son los países con las economías más competitivas del mundo. Los 12 criterios que analiza el GCI fueron totalizados y posteriormente ponderados de acuerdo de acuerdo al valor obtenido en cinco diferentes rangos (1 el nivel más bajo y 5 el más alto).

Tabla 3. Ponderación de los índices de competitividad global 2013-2014 para los países seleccionados

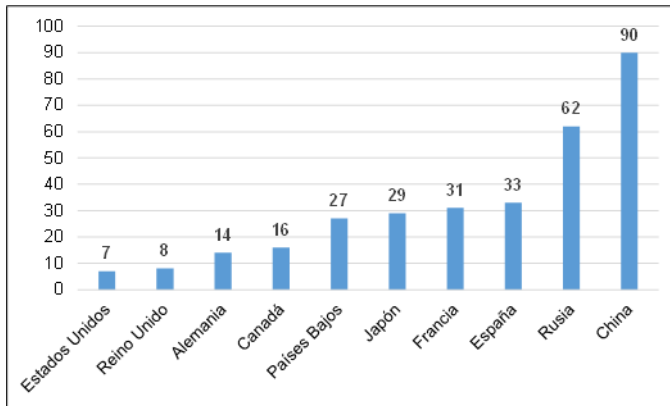
PAISES	REQUERIMIENTOS BÁSICOS				POTENCIADORES DE EFICIENCIA							FACTORES DE INNOVACIÓN Y SOFISTICACIÓN		TOTAL	PONDERACIÓN
	INSTITUCIONES	INFRAESTRUCTURA	ENTORNO MACRO-ECONÓMICO	SALUD Y EDUCACIÓN PRIMARIA	EDUCACIÓN SUPERIOR Y FORMACIÓN	EFICIENCIA EN EL MERCADO DE PRODUCTOS	EFICIENCIA DEL MERCADO LABORAL	DESARROLLO DEL MERCADO FINANCIERO	PREPARACIÓN TECNOLÓGICA	TAMAÑO DE MERCADO	SOFISTICACIÓN EMPRESARIAL	INNOVACIÓN			
Alemania	5,2	6,1	5,8	6,5	5,6	5,0	4,6	4,8	5,8	6,0	5,6	5,5	66,5	5	
Países Bajos	5,5	6,3	5,4	6,6	6,0	5,3	4,7	4,5	6,0	5,1	5,6	5,3	66,3	5	
Estados Unidos	4,7	5,8	4,0	6,1	5,8	5,1	5,3	5,3	5,8	6,9	5,6	5,5	65,9	5	
Reino Unido	5,4	6,0	4,1	6,4	5,5	5,2	5,3	5,1	6,3	5,8	5,5	5,0	65,6	5	
Japón	5,5	6,1	3,6	6,6	5,4	5,2	4,7	5,0	5,6	6,1	5,8	5,5	65,1	5	
Canadá	5,4	5,7	5,1	6,6	5,5	5,1	5,2	5,4	5,6	5,5	4,9	4,5	64,5	5	
Francia	4,7	6,0	4,6	6,4	5,3	4,6	4,3	4,8	5,8	5,7	5,0	4,7	61,9	4	
China	4,2	4,7	6,4	6,1	4,4	4,4	4,6	4,3	3,5	6,9	4,4	3,9	57,8	2	
España	3,8	6,0	3,8	6,3	5,2	4,3	3,9	3,8	5,4	5,4	4,4	3,7	56,0	2	
Rusia	3,5	4,8	5,5	6,0	5,0	4,1	4,4	3,5	4,2	5,8	3,8	3,3	53,9	1	

Fuente: The World Economic Forum (s.f.). Elaboración propia.

2.2. Facilidad para hacer negocios

De acuerdo con el Informe del Doing Business 2015, respecto a la facilidad para hacer negocios en los diferentes países se menciona lo siguiente: “El análisis busca medir los obstáculos, que medidas en el tiempo, impiden o dificultan la apertura de nuevos negocios en cada uno de los 180 países que se estudiaron. Una forma de medir la competitividad es conociendo la velocidad y sencillez para iniciar un negocio” (Doing Business 2015). Se considera que este criterio también es muy importante para definir el mercado objetivo.

Gráfico 4. Facilidad para hacer negocios



Fuente: Comex – Valor Indica el puesto en el ranking. Elaboración propia.

En el gráfico 4 se muestra la posición que cada uno de los diez países tiene respecto al indicador: facilidad para hacer negocios. Para poder tener una valoración, se realizó una ponderación de acuerdo a rangos de posiciones. Los resultados se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Ponderación de rangos de clasificación - Facilidad para hacer negocios

País Importador	Facilidad de hacer negocios (Clasificación)	Ponderación	Ponderación de Rangos	
Estados Unidos	7	5	[7,00 - 23,6 >	5
Reino Unido	8	5	[23,6 - 40,2 >	4
Alemania	14	5	[40,2 - 56,8 >	3
Canadá	16	5	[56,8 - 73,4 >	2
Países Bajos	27	4	[73,4 - 90,0]	1
Japón	29	4		
Francia	31	4		
España	33	4		
Rusia	62	2		
China	90	1		

Fuente: Doing Business 2015. Elaboración propia.

2.3. Personas que comen *snacks* como alternativa de comida principal

El término *snack* significa “alimento ligero que se consume entre comidas”; generalmente se utilizan para satisfacer temporalmente el hambre, proporcionar una mínima cantidad de energía para el cuerpo o simplemente por placer.

En esta sección se determinará qué países tienen mayores consumos de *snacks* como comida principal. Se utilizó la encuesta realizada por la Nielsen Company (2014)⁸ respecto al consumo de *snacks* a nivel global y en las diferentes comidas principales. Dicha encuesta fue realizada a 30.000 consumidores en 60 países; el objetivo fue identificar, además de otros temas relevantes respecto al consumo de *snacks* a nivel global, qué porcentaje de personas consumen *snacks*

⁸ Nielsen Company es una empresa de información y medios a nivel global, y es una de las fuentes líderes en información de mercado. Es un conglomerado de medios con sede en New York y está activo en más de 100 países, emplea cerca de 36.000 personas en todo el mundo.

como alternativa de desayuno, como alternativa de almuerzo y como alternativa de cena. Este análisis permitió conocer en qué países se tiene una mejor predisposición al consumo de *snacks*.

En la tabla 5 se muestran los promedios ponderados, respecto al porcentaje de personas que consumen *snacks* como alternativa de desayuno, como alternativa de almuerzo y como alternativa de cena, por cada uno de los diez países anteriormente seleccionados. Este indicador mostrará qué países tienen más consumo de *snacks* como comida principal.

Tabla 5. Mayor consumo de *snacks* como comida principal (promedios ponderados)

Fuente: Nielsen Global Snacking Report (2014). Elaboración propia.

País Importador	Personas que comen Snacks como alternativa de desayuno		Personas que comen Snacks como alternativa de almuerzo		Personas que comen Snacks como alternativa de cena		Promedio Ponderación
	Porcentaje de encuestados	Ponderación	Porcentaje de encuestados	Ponderación	Personas que comen Snacks como alternativa de cena	Ponderación	
Rusia	62%	5	50%	5	50%	5	5
Estados Unidos	49%	4	52%	5	41%	4	4
Canadá	42%	3	43%	4	34%	3	3
Reino Unido	39%	2	46%	4	34%	3	3
China	56%	5	31%	2	30%	2	3
Alemania	39%	2	40%	3	38%	3	3
España	38%	2	27%	1	35%	3	2
Países Bajos	25%	1	31%	2	21%	1	1
Francia	30%	1	32%	2	23%	1	1
Japón	27%	1	25%	1	21%	1	1

2.4. Arancel, costo de flete y tiempo de tránsito

Se refiere al arancel que se debe pagar para introducir la mercadería (frutas deshidratadas), costo del flete hasta el mercado destino y al tiempo de la exportación de la mercadería entre origen y destino. En la tabla 6 se compararon los costos de arancel, de flete y el tiempo de tránsito para exportaciones desde Perú hacia cada uno de los países escogidos; se analizaron las tres variables y se obtuvo el promedio ponderado de cada una.

Tabla 6. Comparación del arancel, flete y tiempo de tránsito entre los países seleccionados

CRITERIOS DE ANÁLISIS	Países									
	China	Estados Unidos	Canadá	Japón	Alemania	Rusia	Países Bajos	Francia	España	Reino Unido
ARANCEL	18	14	6,4	9	6,9	10	6,9	6,9	6,9	6,9
Ponderación - Arancel	1	2	5	4	5	4	4	5	5	5
COSTO DE FLETE	\$50 w/m	\$70 w/m	\$70 w/m	\$60 w/m	\$70 w/m	\$220 w/m	\$70 w/m	\$70 w/m	\$70 w/m	\$110 w/m
Ponderación - Flete	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4
TIEMPO DE TRANSITO	51 días	13 días	15 días	51 días	26 días	39 días	33 días	33 días	33 días	38 días
Ponderación - Tiempo Tránsito	1	5	5	1	4	2	3	3	3	2
PROMEDIO-PONDERADO	2,3	4	5	3,3	4,7	2,3	4	4,3	4,3	3,7

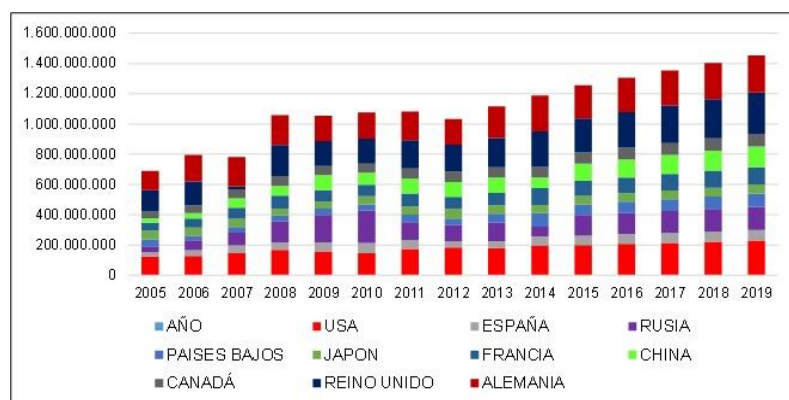
Ponderación del Arancel		Ponderación Costo Flete		Ponderación Tiempo Tránsito	
Rango	Ponderación	Rango	Ponderación	Rango	Ponderación
[6,4 - 9,12>	5	[50 - 84>	5	[13 - 20,6>	5
[9,12 - 11,34>	4	[84 - 118>	4	[20,6 - 28,2>	4
[11,34 - 13,56>	3	[118 - 152>	3	[28,2 - 35,8>	3
[13,56 - 15,78>	2	[152 - 186>	2	[35,8 - 43,4>	2
[15,78 - 18]	1	[186 - 220]	1	[43,4 - 51]	1

Fuente: Kuhene+Nagel Perú. Elaboración propia.

2.5. Perspectivas de crecimiento

Se procede a identificar aquellos países cuyas perspectivas de crecimiento hagan previsible que el consumo de frutas deshidratadas aumentará en el futuro. En el gráfico 5 se muestra el pronóstico de ventas de frutas deshidratadas hasta el 2019, en los 10 países seleccionados; en la tabla 7 se muestra la valorización respecto a 5 rangos de ventas y pronóstico de ventas por cada uno de los países seleccionados.

Gráfico 5. Pronóstico de ventas (US\$) de frutas deshidratadas (HS =0813)



Fuente: Comex. Elaboración propia.

Tabla 7. Pronóstico de ventas al 2019 (US\$) - Frutas deshidratadas (HS = 0813)

PAÍSES	Ventas (US\$)	Ponderado
USA	229.161.040	5
REINO UNIDO	270.508.600	5
ALEMANIA	245.236.537	5
RUSIA	153.628.422	3
FRANCIA	116.811.342	2
CHINA	138.042.468	2
ESPAÑA	69.851.734	1
PAISES BAJOS	86.257.779	1
JAPON	58.261.098	1
CANADÁ	83.733.929	1

RANGO	PONDERADO
[58.261.098 - 100.710.598>	1
[100.710.598 - 143.160.099>	2
[143.160.099 - 185.609.599>	3
[185.609.599 - 228.059.099>	4
[228.059.099 - 270.508.600]	5

Fuente: Comex. Elaboración propia.

3. Mercado potencial

Finalmente, realizando un análisis comparativo de cada uno de los indicadores anteriormente desarrollados, se concluye que el mercado más adecuado para el presente proyecto es Estados Unidos. Estados Unidos será el mercado potencial de Fruit-Mix.

Tabla 8. Matriz cuantitativa y cualitativa (ponderación para determinar el mercado potencial)

PAÍS	Tamaño del mercado (Demanda A parente) (US\$)	Índice de Competitividad Global	Facilidad para hacer negocios	Consumo de snacks	Análisis del arancel, flete y tiempo de tránsito	Perspectivas de crecimiento	VALOR
Alemania	4	5	5	3	4,7	5	26,7
Reino Unido	4	5	5	3	3,7	5	25,7
Estados Unidos	4	5	5	4	4	5	27,0
Rusia	2	1	2	5	2,3	3	15,3
Francia	2	4	4	1	4,3	2	17,3
China	2	2	1	2	2,3	2	11,3
Canadá	1	5	5	3	5	1	20,0
Japón	1	5	4	1	3,3	1	15,3
Países Bajos	1	5	4	1	4	1	16,0
España	1	2	4	3	4,3	1	15,3

Fuente: Comex, World Economic Forum, Doing Business, Nielsen Global Snacking Report, Kuhnel+Nagel Perú. Elaboración propia.

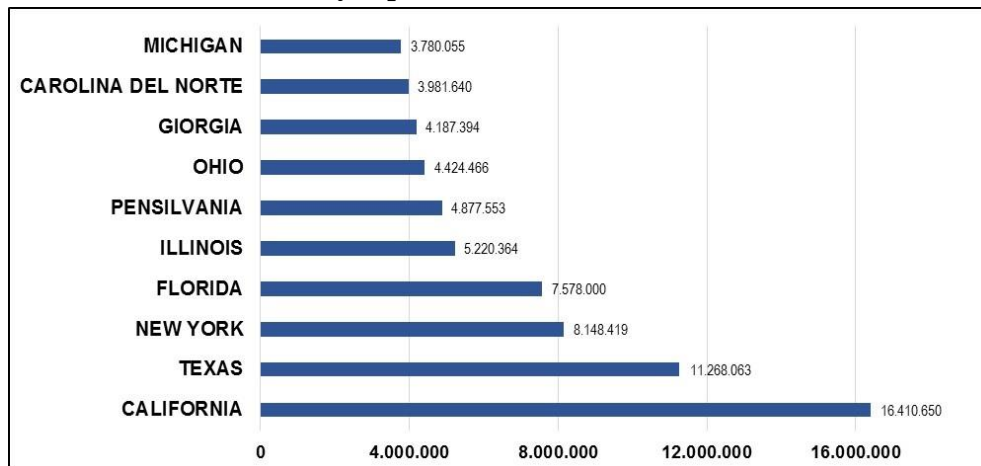
4. Mercado objetivo

Los mayores consumidores de *snacks* de comida saludable en Estados Unidos son las personas que se encuentran comprendidas entre las edades de 15 y 55 años⁹. Para la determinación del mercado potencial, se emplearon dos criterios: (i) los estados que actualmente tienen mayor población de edades entre 15 y 55 años, y (ii) los estados con mayor producto bruto estatal (GSP por sus siglas en inglés) per cápita.

De acuerdo con el gráfico 6, se determina que los tres estados con mayor población que comprenden las edades antes mencionadas son: California, Texas y New York.

⁹ Según el Market Analysis Report, September 2013 by The Department of Agriculture and Agri-Food Canada – “Snack, cereal and nutrition bars in the United States” y, también según el Culinary Vision Panel, organización que analiza la tendencia sobre el consumo de alimentos en Estados Unidos (Encuesta respecto a la preferencia en consumo de *snacks*).

Gráfico 6. Estados con mayor población entre edades de 15 a 55 años (2014)



Fuente: The U.S. Census Bureau. Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 9, se determina que los Estados con mayor GSP per cápita son: New York, California y Texas. La proporción del mercado objetivo en la que se concentrarán los esfuerzos de marketing será en el Estado de New York, debido a que posee el mayor GSP per cápita y es uno de los tres estados con mayor población de edades que fluctúan entre los 15 y 55 años. En consecuencia, el mercado objetivo equivale a 8.148.419 de consumidores, que es la población de edades que fluctúan entre los 15 y 55 años que tiene el Estado de New York.

Tabla 9. Estados con mayor GSP per cápita (2015)

STATE	GSP per capita USD
California	72.143
Texas	70.916
New York	88.120
Florida	48.529
Illinois	67.249
Pennsylvania	60.737
Ohio	59.664
New Jersey	75.234
North Carolina	59.364

Fuente: US Debt Clock on State GSP for 2015, US Census, Population estimate for July, 2015. Elaboración propia.

5. Mercado meta

Para la determinación del mercado meta, se consideró a los posibles consumidores del mercado objetivo que tengan los mayores ingresos salariales. Aquellos que superan los US\$ 100k equivalen al 15,8 % (ver tabla 10). En consecuencia, el mercado meta estaría conformado por el 15,8% de 8.148.419, es decir 1.287.450 consumidores en el Estado de New York.

Tabla 10. Ingreso salarial en el Estado de New York

Subject	New York	
	Total	
	Estimate	Margin of Error
Population 16 years and over with earnings	10,176,059	+/-15,819
Median earnings (dollars)	34,450	+/-109
Full-time, year-round workers with earnings	6,436,845	+/-13,951
\$1 to \$9,999 or less	1.8%	+/-0.1
\$10,000 to \$14,999	3.5%	+/-0.1
\$15,000 to \$24,999	11.9%	+/-0.1
\$25,000 to \$34,999	14.5%	+/-0.1
\$35,000 to \$49,999	19.1%	+/-0.1
\$50,000 to \$64,999	15.0%	+/-0.1
\$65,000 to \$74,999	6.8%	+/-0.1
\$75,000 to \$99,999	11.6%	+/-0.1
\$100,000 or more	15.8%	+/-0.1

Fuente: US Census (s.f.). Elaboración propia.

Según la revista Food Navigator-USA, los norteamericanos están consumiendo *snacks* de comida saludable más que nunca, debido a sus estilos de vida más intensos y ocupados, y sus preocupaciones por la salud. Actualmente, los norteamericanos saben que entre más *snacks* de comida saludable coma una persona, tendrá una mejor salud. Por ello, se asegura que los consumidores que siguen dietas saludables comen este tipo de producto con el doble de frecuencia que aquellos que tienen dietas menos saludables. Asimismo, se plantea que los consumidores están reemplazando las comidas tradicionales por varias comidas pequeñas, buscando usualmente *snacks* saludables.

Según el estudio “*Snacking in América*” de la NPD-Group (s.f.), los consumidores con dietas saludables comen 36% más *snacks* al año que el consumidor promedio. El mismo estudio dice que los consumidores que llevan una dieta más saludable consumen una variedad más amplia de *snacks* sanos como frutas deshidratadas, liofilizadas y barras de cereal. Esto coincide con los estudios realizados por el Departamento de Agricultura de Canadá en el *Analysis Market Report de September, 2013 – Snack, Cereal and Nutrition Bars in te United States* (Agriculture and Agri-Food Canada 2013).

De lo anteriormente expuesto y del crecimiento sostenido de los *snacks* “*best for you*”, el presente proyecto garantiza lo siguiente:

- Los productos cubrirán la necesidad que actualmente tienen muchas personas de poder comprar *snacks* de comida saludable en New York.
- La demanda por *snacks* de frutas liofilizadas tendrá un crecimiento sostenido, como consecuencia de los nuevos estilos de vida de los norteamericanos (más intensos, ocupados y preocupados por su salud).
- El mercado meta estaría conformado por 1.287.450 consumidores que viven en el Estado de New York, de edades que fluctúan entre los 15 y 55 años.

Capítulo IV. Investigación del mercado de exportación

En este capítulo se analizará el potencial que tiene el producto en el mercado meta: el Estado de New York, Estados Unidos. El análisis incluirá una investigación exploratoria, así como fuentes de información primarias y secundarias.

1. Fuentes secundarias

1.1. Objetivos

- Conocer la información existente del mercado actual en el cual ingresará el producto.
- Determinar, según los estudios realizados, el valor que el consumidor final le da al producto.
- Determinar los principales competidores en la categoría a la cual se está ingresando.
- Conocer la información sobre el consumidor final como: frecuencia de consumo, de compra, etcétera.
- Determinar el canal de distribución de los productos complementarios y sustitutos.

1.2. Relación de fuentes secundarias consultadas

- NPD Group Inc¹⁰ (2015). *Snacking in America 2015*.
- Oficina Comercial de PROCHILE en Washington DC (2012). *Estudio de mercado de snacks en Estados Unidos - Diciembre 2012*.
- Instituto Nacional de Salud – MINSA. *Tablas Peruanas de composición de Alimentos 2009. Centro nacional de alimentación y nutrición*.
- National Center of Chronic Disease Prevention and Health Promotion (2013). *State indicator report on fruit and vegetables 2013*.
- AAFC – Agriculture and Agri-Food Canada – Government of Canada (2013). *Snack, Cereal and Nutrition Bars in the United States – Market Analysis Report*.
- Packaged Facts¹¹ (2012). *Snacks Foods in the U.S.*

1.3. Principal información obtenida

- Creciente demanda por productos más sofisticados.
- Influye la innovación y el desarrollo de productos.
- Crecimiento de productos con valor agregado, como productos funcionales, energéticos y con ingredientes naturales.
- Crecimiento de productos con valor ético, creyendo así en la sustentabilidad, de valor orgánico y que generen un comercio justo.
- Relevancia del origen de las materias primas.
- En la actualidad, el consumidor norteamericano tiene una mayor preocupación por su salud y busca alimentos que tengan beneficios nutricionales (vitaminas, antioxidantes, minerales, calcio, hierro, entre otros), la población joven y la de mayor edad son los principales consumidores para este mercado.
- Existen nuevas regulaciones y leyes relacionadas al contenido de grasas trans en los alimentos, la cual será una barrera de entrada para nuevos competidores.
- Existe un crecimiento en las comidas de *snacks* saludables, principalmente en las que son:

¹⁰NPD Group Inc. es una de las principales compañías de investigación de mercado en el mundo.

¹¹Packaged Facts es una compañía de investigación de mercado en Estados Unidos.

- 100% naturales
- Que incluyen vegetales y frutas deshidratadas por calor y liofilizados. Bajos en grasas, azúcar y sodio
- *Snacks* funcionales (*superfoods*, barras energéticas, productos fortificados, *snacks* desintoxicantes)
- *Snacks* para el control de peso (porciones controladas y uso de ingredientes con bajo contenido de glucosa)
 - “Se prevé que el reciente aumento en el gasto discrecional beneficiará a la industria durante los próximos años, de mantenerse la tendencia. Las ventas de la industria alcanzaron los US\$ 64 mil millones en 2010, proyectando que alcanzaran ventas por US\$ 77 mil millones en 2015, con un crecimiento anual promedio en torno al 4%” (Packaged Facts 2012).
 - “Se prevé que en el 2012 la industria crecerá en un 3,2% como resultado del aumento de los ingresos disponibles, lo que permite a los consumidores adquirir productos discrecionales, como es el caso de *snacks*” (Packaged Facts 2012).

En conclusión, el mercado norteamericano comienza a apreciar la comida saludable y el snack como una alternativa de nutrición, este último tiene un crecimiento constante de 4%.

2. Fuentes primarias

2.1. Investigación exploratoria (entrevistas de profundidad)

Para el desarrollo de la investigación exploratoria, se utilizaron entrevistas a expertos (ver anexo 11). El tipo de entrevista de profundidad utilizado fue del tipo semiestructurado.

(a) Objetivos del estudio cualitativo (ver anexo 11)

- Conocer sobre el perfil del consumidor norteamericano.
- Conocer los beneficios que se obtienen al consumir los productos de Fruit-Mix.
- Conocer cómo se debe de incluir los productos en la alimentación diaria del consumidor, para conseguir un adecuado balance en la alimentación saludable.
- Conocer la producción de *snacks* de frutas liofilizadas y saber sobre sus beneficios frente al resto en la categoría.
- Detallar la operación logística hasta llegar al consumidor final.
- Investigar y proyectar tanto la inversión en el plan de marketing como el nivel de retorno de la inversión.

(b) Metodología y diseño de la muestra

En esta investigación se busca definir los insumos que serán parte de los productos, con el fin de dar un valor nutricional y cumplir con la definición de producto funcional y nutracéutico, además de cumplir con la recomendación del OMS, respecto a que las personas deben consumir como mínimo 400 gramos de fruta fresca al día.

En el anexo 10 se muestra la mezcla idónea, que es la receta por cada producto. Ahí se presentan los niveles de proteínas, minerales y vitaminas que se consiguen por la mezcla de frutas seleccionadas, en cada una de las tres presentaciones de Fruit-Mix.

A continuación, se exponen las conclusiones de las entrevistas a expertos, respecto al diseño de los productos, a la producción, al plan de marketing, estrategias de exportación, búsqueda de clientes, determinación de costos y estacionalidad de las frutas (ver anexo 11):

- El diseño de los productos: *Snacks* de mezcla de frutas liofilizadas, fue revisado por un profesional en nutrición. Se llevó a cabo la entrevista con la nutricionista Marisa Martinez Haaker (Lic. en Nutrición y dietética con Mención en Nutrición en deporte y Diploma en Nutrición aplicada a la prevención de enfermedades crónicas no transmisibles CNP 5076). Las conclusiones más importantes de dicha entrevista fueron: (i) se comprobó que la receta de cada uno de los tres *snacks* cumplía con la recomendación del OMS de ingerir como mínimo 400 gramos de fruta fresca. Cada *snack* de Fruit-Mix tendría en su etiqueta la información nutricional que mostraría el peso como producto liofilizado y su respectivo equivalente a 400 gramos de fruta fresca, (ii) la proporción de frutas que se debe ingerir, la cual debería ser como mínimo el 20% de total de alimentos ingeridos; con ello se aseguraría el bienestar nutricional, así como también la prevención de enfermedades.
- Respecto de la producción, se entrevistó al Dr. Juan Carlos Cedrón, Doctor en Química. Esta entrevista ayudó a profundizar temas relevantes del proceso de liofilización y también se verificaron las proporciones de frutas establecidas en cada una de las tres presentaciones, así como sus respectivas proporciones de proteínas, carbohidratos, minerales y vitaminas.
- Para el plan de marketing se llevó a cabo una entrevista con el Sr. Sammy Cabrera Bayro - Gerente de Ventas de Diageo; Sr. Jose Pestana Seminario - Gerente Comercial en Loreal y Sr. Luis Cardo - Gerente Comercial de Microsoft Perú. Estas entrevistas ayudaron a visualizar un mejor panorama de inversión en las actividades de marketing y poder proyectar el impacto de estas actividades.
- Para complementar el negocio de exportación, se realizó una entrevista con el Profesor Juan Carlos Mathews Salazar, con quien se analizaron las posibles estrategias de exportación de los productos del presente proyecto hacia Estados Unidos. Se examinaron las diversas formas de distribución de los productos hacia los consumidores finales.
- Para búsqueda de clientes en Estados Unidos, principalmente brókeres y compañías mayorías (*wholesalers*) que comercializan productos comestibles, se entrevistó al Sr. Luis Barboza – Ejecutivo de Negocios de la Cámara de Comercio de Lima, quien explicó cómo contactar con importadores de productos comestibles de Estados Unidos, así como las diferentes consideraciones para ingresar al mercado norteamericano con productos comestibles. A través del Sr. Barboza fue posible contactar con el bróker Valle Inka Inc., que distribuye productos comestibles a la cadena de supermercados Associated Supermarket en New York.
- Para la determinación de los costos y las estacionalidades de las frutas, entrevistó a la Sra. Jenny Colquichagua y el Sr. Segundo Cruzado del Ministerio de Agricultura – Dirección de Estadística Agraria. Se obtuvieron los costos de chacra y las estacionalidades de cosecha para las frutas seleccionadas.

(c) Principales resultados obtenidos de las entrevistas

Beneficios de ingesta de productos en base a frutas:

- Se comprueba el beneficio de ingerir como mínimo 400 gramos de fruta fresca o su equivalente en fruta liofilizada (recomendación de la OMS).

- La combinación de ciertas frutas conocidas como superfrutas tiene un beneficio superior para la salud del consumidor (se maximiza el beneficio en la salud del consumidor al ingerir una mezcla de frutas con mayores niveles nutricionales), por lo que son definidos como productos funcionales y nutraceuticos.
- Se debe incluir frutas y verduras en la alimentación diaria, las cuales deben tener la proporción mínima del 20% del total de comida ingerida.

Análisis de desarrollo de productos en el mercado objetivo:

- Para las actividades de marketing fue necesario proyectar las inversiones y también lo retornos de inversión; ello se desarrollará con mayor detalle en el plan de marketing, pero se establecieron actividades importantes a desarrollar como parte de la publicidad y promoción del producto: (i) la participación de ferias en el estado elegido, (ii) la generación de contenidos a través de la página *web* y del Facebook, y (iii) la entrega de dípticos en los diferentes puntos de venta donde estarán los productos. Estas tres actividades son fundamentales para el desarrollo de las ventas del producto.

Análisis operativo y distribución:

- Respecto a la distribución, la mejor opción para este modelo de negocio es conseguir acuerdos comerciales de compra-venta con brókeres o compañías mayoristas (*wholesalers*).
- Los términos de venta de los productos serán bajo el Incoterm Ex Works.

Perfil de consumidor:

- Según Pablo Efrain Dongo, presidente de Valle Inca Inc., los consumidores son ejecutivos y personas que requieren comida rápida y que recurren a las tiendas por conveniencia.
- Las personas que compran comida perecible hacen sus compras para una semana.

(d) Conclusiones del estudio cualitativo

- El proceso productivo implica necesariamente el uso de maquinarias; desde el punto de vista económico el costo de producción es mayor que el de los productos deshidratados.
- La durabilidad del producto, según el Dr. Juan Carlos Cedrón, es de máximo dos años.
- El consumo de productos liofilizados no tiene ningún impacto negativo a la salud, de acuerdo con la Dr. Marisa Martinez Haaker.
- La gestión de ventas en los puntos de venta puede elevar la venta del productos hasta en un 25%, según Sammy Cabrera (Gerente de ventas Diageo).
- Las inversiones en ferias de exportación deben ser cuantificadas, además de medir el incremento de ventas. Según lo conversado con Luis Cardo, lo esperado es un crecimiento de 15% de lo invertido en un año.
- De acuerdo con Pablo Efrain Dongo, presidente de Valle Inca Inc., el consumidor potencial son los ejecutivos y personas que requieren de comida rápida para sustituir almuerzos, además ellos tienen la costumbre de ir a las tiendas por conveniencia.
- El consumidor aprecia cada vez más el valor nutricional de los productos, según el Dr. Juan Carlos Cedrón.
- El mercado meta elegido tiene un potencial de expansión local y para otros estados limítrofes, según Pablo Efrain Dongo.

2.2. Investigación concluyente

(a) Objetivos

- Obtener información del consumidor final sobre las variables cualitativas y cuantitativas, mediante las encuestas y *focus groups* realizados, como frecuencias de uso, frecuencias de compra, preferencia de sabores y lugares de compra.
- Investigar sobre el conocimiento del consumidor del tipo de *snack* que se pretende ingresar al mercado americano.
- Conocer sobre las frecuencias de uso de otros tipos de *snack*.
- Conocer cuáles son las variables relevantes de decisión de compra.

(b) Metodología y diseño de la muestra

Se ejecutaron dos *focus groups*, uno de ellos se realizó con diez personas hospedadas en el Hotel JW Marriot de Lima y el otro fue realizado en Chicago, Estados Unidos, también con diez personas. El objetivo principal de ambos *focus groups* era saber la aceptación del producto respecto a su sabor, olor, forma y presentación del empaque, así como las preferencias entre las tres presentaciones de Fruit-Mix (ver anexo 12).

Para seleccionar el número de la muestra para la encuesta, se realizó el cálculo según la fórmula mostrada en el anexo 13. La muestra fue de 400 personas en el Estado de New York, Estados Unidos.

(c) Resultados obtenidos de las encuestas

Tabla 11. Resultados de encuesta – perfil del consumidor

Pregunta	Resultado		
Genero	Femenino	49%	
	Maculino	51%	
Edad	< 18 años	0%	
	18 - 29	27%	28%
	30 - 44	44%	
	>60	0%	
Ingresos al año	\$0 - \$ 10,000	9%	7%
	\$10,000 - \$24,999	8%	5%
	\$25,000 - \$49,999	17%	2%
	\$50,000 - \$74,999	16%	1%
	\$75,000 - \$99,999	10%	5%
	\$100,000 - \$124,999		
	\$125,000 - \$149,999		
\$150,000 - \$174,999			
\$175,000 - \$199,999			
>\$200,000			
Sin Respuesta		15%	
Cual es el atributo que decidiria la compra	Tipos de empaque	29% propiedades nutritivas	56%
	Compraria el producto	13% transportabilidad	39%
	marca	23% otro	17%
Compraria Fuit Mix	si	57%	
	no	42%	
Que precio esta dispuesto a pagar	\$5.00 - \$7.00	49%	1%
	\$8.00 - \$10.00	8%	41%
Que peso le gustaria que tenga el producto	6oz - 8oz	33%	24%
	11oz- 13oz		
	19% otros		22%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Resultados de encuesta – acciones del consumidor

Pregunta	Resultado		
Sabes que es super fruta	si:	56%	
	no:	44%	
Sabe sobre la diferencia entre Fruta Liofilizada y Fruta seca	si:	57%	
	no:	43%	
Sabes que es fruta liofilizada	si:	60%	
	no:	40%	
Cuanta fruta ingieres en promedio	una al día	32% cuatro al día	4%
	dos al día	23% Cinco a la semana	6%
	tres al día	10% No consumo frutas	16%
		otro	6%
Con que frecuencia consume barras nutricionales	Todos los días	7% tres por semana	8%
	una por semana	15% No consumo	45%
	dos por semana	7% otro	16%
Con que frecuencia consume frutas liofilizadas	Todos los días	1% tres por semana	1%
	una por semana	7% No consumo	68%
	dos por semana	4% otro	15%
Que problemas tienes para no poder comprar/ consumir fruta fresca diariamente	Falta de tiempo	46% No tengo espacio para conservarla	10%
	El congelador no se da abasto	13% otro	43%
Con que frecuencia consumiría Fruit Mix	una por semana	16% todos los días	11%
	dos por semana	14% solo a veces	15%
	tres por semana	20% otro	20%

Fuente: Elaboración propia.

(d) Conclusiones de la encuesta y *focus group*

- La aceptación del producto es de 57%.
- El precio promedio debería estar entre \$ 5,00 a \$ 7,00 por una presentación de 14 onzas en promedio.
- El peso promedio que se supone es escogido por la portabilidad es de 6 a 8 onzas, la de 13 onzas como mayor rango tiene una aceptación del 24% de los encuestados.
- La frecuencia de consumo de Fruit-Mix sería 27 productos por mes en promedio.
- La aceptación del producto fue determinada en el *focus group*. La aceptación por el Snack Mix- 1 fue de 30%, por el Snack Mix-2 fue de 32% y por el Snack mix-3 fue de 38%.

3. Estimación de la demanda para el proyecto

Para establecer el pronóstico anticipado de las ventas futuras de los *snacks* de Fruit-Mix, se utilizó el método cuantitativo denominado el árbol de decisión¹².

Después de elaborar el árbol de decisión (ver anexo 14), utilizando las respuestas de la encuesta realizada en New York, así como los (i) atributos indispensables del producto y (ii) los factores que agregan valor; la cantidad demandada asumiendo un escenario probable sería de 8.404.474 unidades para una cantidad de final de 175.093 consumidores. Este mercado meta final estaría dispuesto a consumir un mínimo de 4 *snacks* de Fruit-Mix por mes.

A continuación, se presenta la alianza comercial con el bróker, que delimitará la producción real de la compañía.

¹² Modelo de predicción que, de forma gráfica y analítica permite tomar la decisión más acertada, utilizando probabilidades, ante un cierto número de posibles decisiones.

4. Acuerdo comercial con bróker – Carta de intención de compra

Con el apoyo de PromPerú y de la Cámara de Comercio de Lima, fue posible contactar con un bróker en Estados Unidos, que distribuye productos alimenticios a *wholesalers* (mayoristas) en diferentes estados. Luego de la reunión con el bróker, se llegó al acuerdo comercial de 130.000 unidades de *snacks* de Fruit-Mix para el primer año de operación de la empresa (ver anexo 15).

Debido a lo mencionado en el análisis de la estimación de la demanda y considerando el acuerdo comercial con el bróker, el primer año de operación se atenderá el 1,55% de la demanda estimada para el presente proyecto. Los consumidores finales serán personas que viven en New York y de edades que fluctúan entre los 15 y 55 años (generaciones X e Y).

5. Conclusiones generales

- El lugar de compra se determina por la investigación secundaria; esta es la de supermercados (Según ProChile).
- El Tratado de Libre Comercio que el Perú tiene con Estados Unidos es beneficioso para el proyecto, pero los certificados y permisos para la comercialización de productos comestibles son el factor negativo para esta plaza.
- Estados Unidos es el tercer país con mayor importación de frutas deshidratadas.
- El 66,2% de la población de Estados Unidos tiene entre 15 y 55 años, según el estudio realizado por la Agriculture and agri-Food Canada, realizado con el fin de analizar la frecuencia de uso, en el rango de edades mencionadas se consume el 76% del total del mercado de *snack*, lo que representa US\$ 404 millones.
- La demanda estimada para el presente proyecto es de 8.404.474 unidades, para una cantidad de consumidores finales de 175.093 personas. Los consumidores finales serán personas que viven en New York y de edades que fluctúan entre los 15 y 55 años. Considerando el acuerdo comercial con el bróker de establecer una venta de 130.000 unidades al primer año de operación; en consecuencia, se atenderá el 1,55% de la demanda estimada, teniendo 2.708 consumidores potenciales.

Capítulo V. Plan estratégico

El presente proyecto busca constituir una empresa que será una PYME¹³, y caerá dentro del rubro de la Pequeña Empresa según la normativa del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, tendrá la siguiente actividad económica: Fabricación y exportación de *snacks* de frutas liofilizadas. La naturaleza jurídica de la empresa será del tipo Sociedad Anónima Cerrada – S.A.C. (Marco legal: Ley General de Sociedades N° 26887).

1. Análisis de recursos y capacidades

Se describirán los recursos y capacidades diferenciadoras que componen la identidad de Fruit-Mix y su forma de afrontar los desafíos del sector en el que va a participar.

1.1. Recursos diferenciales

Los activos de que dispone Fruit-Mix para llevar a cabo su estrategia competitiva:

- Recursos financieros: Se contará con capital propio (15 %) y el resto con financiamiento bancario.
- Recursos físicos: (i) Planta de producción (terreno), (ii) Línea de producción, conformada por una liofilizadora, lavadoras de frutas, peladoras de frutas, etcétera, (iii) Servicios generales (energía eléctrica, agua, desagüe, internet, teléfono), (iv) Red de computadoras, (v) mobiliarios.
- Otros recursos: (i) La fuerte motivación que tienen los socios para desarrollar el presente proyecto se puede considerar como un recurso muy importante de Fruit-Mix, (ii) Un recurso que es considerado como factor clave para éxito son los insumos relevantes, es decir, las superfrutas que se obtiene en Perú y que otros competidores no tienen: el camau-camu, el aguaymanto (golden berry), la chirimoya, etcétera.

Se tiene una fuerte motivación de los socios para desarrollar el proyecto Fruit-Mix, así como también el recurso de los insumos más relevantes: las superfrutas que no hay en otros países con empresas competidoras.

1.2. Capacidades diferenciales

- Capacidad innovadora de los socios

Los productos Fruit-Mix serán *snacks* de mezcla de superfrutas liofilizadas, maximizando el beneficio para el consumidor final, debido a la “mezcla idónea” de la selección de las frutas en el *snack* para maximizar el beneficio nutricional del consumidor final.

- Optimización de los procesos de promoción del producto

¹³ Pymes, como Pequeña Empresa con ventas anuales entre 150 UIT y 850 UIT del Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo.

Se establecerán actividades innovadoras de promoción de los productos Fruit-Mix en los *retails*, colegios y universidades de todo el Estado de New York.

1.3. Red de contactos (relaciones humanas / empresariales)

Para el inicio y desarrollo del negocio es importante tener una buena red de contactos: (i) A través de la participación como socios en la Cámara de Comercio de Lima, en PromPerú, ADEX, así como en la participación de eventos que organice el Ministerio de la Producción, y (ii) con asociaciones de productores de frutas de diferentes regiones del país.

Los socios tendrán una buena red de contactos en diferentes áreas claves para el desarrollo del negocio, el cual será considerado como un recurso muy importante a tener en cuenta.

1.4. Capacitación de socios y de colaboradores

Se considera como recursos del negocio la capacitación de los socios y de los colaboradores de procesos clave en los siguientes temas: (i) Redes sociales y nuevas tecnologías, (ii) operación de liofilizadora, (iii) Control y certificaciones de calidad para productos de exportación a Estados Unidos, (iv) Gestión de almacenes de productos perecibles. Los socios y colaboradores de procesos clave tendrán una mezcla de conocimientos adecuados para el desarrollo y gestión del negocio.

1.5. Fortalezas y debilidades

Es importante mencionar que, debido a que se trata de un proyecto y este negocio aún no existe, las fortalezas y debilidades se tomaron de manera referencial para establecer los criterios necesarios que puedan dar sostenibilidad al negocio. Se dio mayor importancia al análisis de los recursos y capacidades para luego determinar las ventajas competitivas que se conseguirán.

- Fortalezas
 - Los factores de innovación del producto Fruit-Mix (mezcla idónea de superfrutas).
 - Capacidad de innovación en los procesos de producción.
 - Bajos costos de insumos.
 - Insumos de alta calidad y de particulares características diferenciadoras (superfrutas).
 - Moderna planta liofilizadora de producción.
- Debilidades
 - Inexperiencia en el sector.
 - Incipiente red de contactos en el sector.
 - Baja capacidad de endeudamiento.

2. Visión

“Ser uno de los principales proveedores de *snacks* de fruta liofilizada en los Estados Unidos”.

3. Misión

“Cubrir la necesidad de alimentación con *snacks* de comida saludable, hechos en base a frutas liofilizadas para Estados Unidos, con el apoyo de los socios estratégicos y colaboradores, siendo responsables con ellos y la comunidad”.

4. Valores esenciales

- Mejoramiento continuo: En la búsqueda de dar un mejor producto al cliente, desde el ahorro de costos hasta entregar mayor valor del producto hacia el cliente.
- Integridad: Equidad, justicia y responsabilidad en la toma de decisiones sean aciertos o desaciertos, los planes de acción serán inmediatos.
- Innovación: Responsabilidad, transparencia, orientado a los resultados y proactividad serán los valores inculcados a fin de cumplir con la visión, de esta manera se lograrán avances buscando entregar mayor valor agregado al consumidor.
- Interés por la comunidad: Civismo, entrega a la sociedad con los procesos, contratos y responsabilidad hacia los consumidores, trabajadores, proveedores y el país.
- RSE: Mantener la ética en la gestión empresarial y ser responsables con la sociedad.

5. Objetivos generales

Incrementar, de manera sostenida y rentable, la participación en el mercado de *snacks* de frutas liofilizadas en Estados Unidos, buscando mejorar los índices de retorno.

6. Objetivos estratégicos

6.1. Rentabilidad

- Alcanzar una rentabilidad anual no menor al 30%.

6.2. Crecimiento

- Superar el 50% de las ventas al quinto año de operación, respecto de las ventas al primer año de operación.
- Conseguir una participación del 1,55% del total del mercado en New York, al primer año de operación.

6.3. Sostenibilidad

- Conseguir un incremento anual en la expansión geográfica de por lo menos 3% a partir del tercer año de operación.

7. Ventaja competitiva genérica

Debido a que el ciclo de vida del producto se encontrará en la etapa de crecimiento, se tendrá un bajo poder de negociación de los proveedores; se tienen pocos sustitutos reales, el poder de negociación de los compradores es inelástico al precio y los nuevos competidores tendrán barreras de entrada por fidelización del cliente. Se determina que el modelo de negocio tiene una ventaja competitiva por diferenciación dada por la mezcla idónea, como se indica en el

VRIO (ver anexo 17). Este modelo de negocio crea valor para sus clientes a través de la diferenciación.

8. Estrategia competitiva genérica

El presente proyecto sigue una estrategia de enfoque por diferenciación. Los productos: *Snacks* de mezcla de frutas liofilizadas, que tendrán una gran diferenciación respecto de la competencia debido, principalmente, al uso de superfrutas seleccionadas adecuadamente para conseguir la mezcla idónea que permita al cliente la ingesta de frutas con los más altos niveles nutricionales. En el gráfico 7 se presenta la determinación de la estrategia competitiva genérica que seguirá el presente proyecto.

Gráfico 7. Determinación de la estrategia competitiva genérica

		VENTAJA COMPETITIVA	
		LIDER EN COSTOS	LIDER EN DIFERENCIACIÓN
OBJETIVO ESTRATÉGICO	PARA TODO EL MERCADO	LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS	LIDERAZGO TOTAL EN DIFERENCIACIÓN
	PARA UN NICH O SEGMENTO	LIDERAZGO ENFOCADO EN COSTOS	LIDERAZGO ENFOCADO EN DIFERENCIACIÓN

Fuente: Adaptado de Michael E. Porter, Estrategia Competitiva – Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Elaboración propia.

9. Estrategia de negocio

La estrategia de negocio que se aplicará en el presente proyecto de investigación permitirá establecer las oportunidades de crecimiento en el mercado de Estados Unidos.

Las oportunidades de crecimiento se realizarán en un “mercado existente” y se utilizarán los productos liofilizados que corresponden a un “producto actual”; en consecuencia, la estrategia de negocio que se aplicará será la de penetración de mercado (ver gráfico 8).

Con la estrategia de desarrollo del mercado se logrará: (i) La apertura en el mercado de Estados Unidos, (ii) la atracción de otros sectores del mercado, y (iii) la política de distribución y posicionamiento.

Gráfico 8. Determinación de la estrategia de negocio



Fuente: Adaptado de H. Igor Ansoff, Harvard Business Review –Strategies for Diversification. Elaboración propia.

10. Estrategia de exportación directa

La operación de exportación será con socios estratégicos, con brókeres especializados en venta de productos alimenticios hacia las compañías mayoristas y especializados en cadenas de autoservicios. Se firmarán contratos por mínimos de compra y detallando el tipo de operación; en este punto se determinará también el valor de venta (será EXW). La operación se detallará más adelante.

11. Generación de valor

Para la generación de valor del presente proyecto, se aplicará el modelo de Emilio García Vega (2009).

11.1. Fase de diseño de la cadena de valor

- Fase 1. Se adaptará la cadena de valor a las necesidades del proyecto que se está analizando.
- Fase 2. El proyecto trata de una empresa de manufactura, que estará orientada a la innovación y que asume como un punto relevante en su desarrollo al internet. En el plan de marketing se detallan las acciones mencionadas.
- Fases 3 y 4. Diseño de la cadena de valor: Determinación de las actividades principales y de apoyo. Se consideraron en el diseño de la cadena de valor algunos enfoques o lógicas estratégicas adicionales que ayuden a potenciar la innovación, la cocreación del valor y el sistema de contribución del usuario (ver anexo 16).

▪ Diseño de la cadena de valor

“Lo que se busca para que una empresa genere valor, es que la empresa debe satisfacer a tres elementos fundamentales: retribución a los accionistas o dueños, satisfacción de los consumidores o clientes y la dinámica frente a la competencia. Debe haber equilibrio entre estos tres elementos para hacer que una empresa genere valor” (Vega García 2012). El presente proyecto tendrá en consideración el triángulo de la generación de valor.

Gráfico 9. Triángulo de la generación de valor



Fuente: Adaptado de García Vega 2012, ¿Cómo generar valor en las empresas? Elaboración propia. Finalmente, la Cadena de Valor del presente proyecto se muestra en el anexo 16.

11.2. Fase de análisis de la cadena de valor

- Fases 5 y 6. Análisis de la cadena de valor, considerando los “planteamientos adicionales”. Para el análisis de la cadena de valor ya establecida, se utilizó el modelo VRIO (Barney y Griffin 1992) y el *modelo de los bloques genéricos* (Hamilton y Pezo 2005) para cada una de las actividades de la cadena, así como de sus recursos y capacidades. En el Anexo 17, se muestra el análisis VRIO. En el anexo 18, se muestra el análisis de bloques genéricos.
- Fase 7. Establecimiento de las actividades críticas en la generación de valor del actual proyecto.
- Del análisis de los modelos VRIO y BLOQUES GENÉRICOS se determinaron los procesos, recursos y capacidades fundamentales que generan valor al proyecto y que son fuentes de ventaja competitiva. La suma de los procesos, recursos y capacidades fundamentales que generan valor formarán parte de la Organización, serán Valiosos, algunos serán Raros e Inimitables; así como también, impactarán sobre la Eficiencia del negocio, la Satisfacción del Cliente, la Innovación y la Calidad del Producto.
- Fases 8 y 9. Comparación de la cadena de valor con la competencia y la industria, e identificación del momento indicado para reinventar el modelo de negocio. Estas fases no son evaluadas en este proyecto debido a que las mismas comprenden criterios de análisis sobre negocios que ya se encuentran en funcionamiento.

12. Modelo de negocio

A continuación, se hace mención de los puntos relevantes que el proyecto deberá considerar para generar ingresos y beneficios.

- a) Nombre del negocio: FRUIT-MIX (ver anexo 1).
- b) Concepto del negocio

Fabricación y exportación de *snacks* de frutas liofilizadas a Estados Unidos. El portafolio de productos está compuesto por 3 tipos de *snack* de mezcla de frutas liofilizadas en *chips* (rebanadas delgadas y crocantes). Los productos incluyen varias opciones de mezclas de frutas (superfrutas) bajo el concepto de la “mezcla idónea”.

- c) Propuesta de Valor

- Elementos generadores de valor:
 - El producto está compuesto de mezcla de frutas y superfrutas (que no se encuentran en el mercado NY-USA).
 - El producto mejora el concepto del Mantenimiento Preventivo del Cuerpo a nivel celular, debido a que es una Comida Funcional y Nutracéutica.
 - El producto cumple con la recomendación de la OMS respecto a la ingesta diaria de 400 gramos de fruta fresca.
- Elementos diferenciadores o elementos que facilitan la selección entre las diferentes opciones que existen en el mercado en el momento de la compra:
 - El producto tiene una receta que maximiza el beneficio de la salud del consumidor (Mezcla Idónea) consiguiendo el mayor nivel de micronutrientes (funcional y nutracéutico) que cualquier producto existente en el mercado.
- Generadores de preferencia, o elementos promotores de lealtad del grupo meta verdaderamente eficaces a largo plazo:
 - El producto generará lealtad por el impacto en la salud que dará al consumidor final.

d) Ventajas competitivas

Según el análisis VRIO, han sido determinadas las siguientes ventajas competitivas (Ver Anexo 17).

- Ventajas competitivas Sostenibles:
 - Proceso productivo de incluyendo la “Mezcla idónea” (receta). Se cuenta con un proceso productivo cuyo producto final es innovador.
 - La patente de la receta del producto (mezcla idónea).
 - Se cuenta con la materia prima frutas) de calidad y bajo precio. Alianza con proveedores de fruta en Perú.
- Ventajas competitivas Temporales:
 - Capacitación en procesos administrativos, de producción y de innovación para el personal.
 - Capacitación a la alta dirección en : Liderazgo en Innovación: Management 2.0
 - Procesos de compensación monetaria y no monetaria por cumplimiento metas de producción y de innovación.
 - Procesos de generación y selección de ideas (entornos virtuales)
 - Procesos de medición de la innovación
 - Publicidad (Generación de contenidos en página web y Facebook)
 - Promoción de ventas (Participación en ferias, entrega de dípticos en puntos de venta)
 - Línea de producción de liofilización
 - Gestión de la innovación

e) Estructura de costos

- Fruta fresca
- Maquinarias de procesamiento de fruta
- Liofilizadora
- Empacadora
- Costos Fijos (alquiler, energía, horas hombre, etc.)
- Costos variables de producción
- Costos de marketing

f) Estructura de ingresos

Venta de *snacks* de mezcla de frutas liofilizadas en Estados Unidos.

g) Segmento del mercado

Perfil del consumidor: Todas las personas que viven en Estados Unidos y en el estado de New York, que pertenezcan a la Generación X (Generación perdida, 35 a 55 años) y Generación Y (Generación del milenio, 15 a 35 años) y que han cambiado sus hábitos de consumo de comidas y que hoy ingieren comida funcional y nutracéutica, pensando en el cuidado de su salud y calidad de vida.

h) Actividades clave

- Compra de insumos: Frutas, empaques, cajas de cartón
- Recepción de insumos
- Producción de *snacks* de mezcla de frutas liofilizadas en Perú
- Despacho de producto terminado
- Promoción de productos

i) Canales de distribución

- A través del Bróker de comida en Estados Unidos
- Web
- *APP* (aplicación para dispositivos móviles)

j) Recursos Clave

- Recursos materiales: (a) Se cuenta con el principal insumo, las frutas y superfrutas de alta calidad y a bajo costo en Perú. (b) Se tendrá una planta de producción, donde se incluirá el proceso de liofilización de frutas.
- Recursos Humanos: Se cuenta con la dirección altamente especializada en gestión estratégica, con demás colaboradores especialmente seleccionados para cumplir los objetivos del negocio y mantener el espíritu innovador que permita la continua búsqueda de ventajas competitivas.
- Recursos Financieros: Existe capital de inversión inicial y capacidad de financiamiento.

k) Socios clave

- Bróker en Estados Unidos: Valle Inka Inc.
- Proveedores: (1) asociaciones de agricultores y acopiadores de fruta, (2) proveedores de empaques, (3) proveedores de cajas de cartón, (4) transporte de mercadería (producto terminado), (5) agencia de aduanas.

l) Relación cliente

- Bróker, *wholesalers*,
- Servicio post-venta.

13. Conclusiones

- Según el análisis llevado a cabo, se han determinado como recursos claves la materia prima; por ende, es crucial también el rol de los proveedores, determinados como socios clave.
- La estrategia de la empresa está enlazada con la generación de valor para el cliente. La vía de diferenciación es entregar un producto innovador.
- El canal de distribución elegido no es posible sin un acuerdo comercial con un bróker o *wholesaler*.

Capítulo VI. Plan de marketing

1. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos del plan de marketing han sido elaborados de tal forma que permitan cumplir con los objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad del negocio enunciados en el plan estratégico del negocio.

En consecuencia, tal como se ha visto al final del capítulo 2, el mercado meta es de 1.287.450 consumidores, de edades que fluctuarían entre los 15 a 55 años, que tienen un ingreso mayor a \$100.000 al año en el estado de New York. El mercado meta final estaría dispuesto a consumir un mínimo de 4 *snacks* Fruit-Mix por mes, al primer año de operación.

A continuación, se detallan las actividades de marketing a realizar, en términos realistas, medibles, específicos y consistentes con la misión.

Para este cálculo se han sostenido las siguientes premisas:

- El crecimiento de mercado se dará por tres factores: (i) a través de la promoción en ferias; (ii) por medio de la promoción en puntos de ventas; y (iii) por medio de la expansión geográfica.
- La frecuencia de consumo del producto estará determinada por 4 *snacks* al mes, como se indica en el Estudio de Mercado de Snacks en Estados Unidos – ProChile – 2012.

1.1. Objetivos a corto plazo

- Asegurar la venta de 130.000 unidades en el primer año, consiguiendo un ingreso promedio de S/. 1.370.200.
- Por medio de un socio estratégico (bróker), lograr la distribución en veinticinco puntos de venta. Estos puntos de venta serán supermercados pertenecientes a la Cadena *Associated Supermarkets*.
- Participar en la feria de comida más relevante de New York, Fancy Food Show, celebrada en junio de cada año, y que logra atraer entre 40.000 y 45.000 personas. El objetivo es conseguir una comunicación activa con el 25% de los visitantes a la feria (10.000 consumidores potenciales) con el que mejorará la red de contactos.
- En el primer año se gestionará la promoción de ventas a través de las redes sociales, la página web y el *APP* para que los consumidores tengan la posibilidad de comunicación con la marca a través de sus dispositivos móviles o tablets, de tal forma que se consigan en promedio más de 1.000 potenciales consumidores.

1.2. Objetivos a mediano plazo

- Asegurar la venta de 147.420 unidades al tercer año de operación y con ello alcanzar el crecimiento de 13,4% versus el primer año.
- El crecimiento de consumidores en el tercer año de operación está respaldado por las siguientes actividades: (i) promoción en ferias, con un crecimiento de 1%; (ii) promoción en puntos de venta, con un crecimiento de 5%; y (iii) expansión geográfica, con un crecimiento de 3%.

- En el tercer año se gestionará la promoción de ventas a través de las redes sociales, la página web y el *APP*, para que los consumidores tengan la posibilidad de comunicación con la marca a través de sus dispositivos móviles o tablets, de tal forma que se consigan en promedio más de 2.000 potenciales consumidores.

1.3. Objetivos a largo plazo

- Exportar 211.916 unidades en el quinto año del proyecto.
- Lograr una venta un S/. 2.887.465 de soles al final del quinto año.
- El crecimiento de consumidores en el cuarto y quinto año de operación está respaldado por las siguientes actividades: (i) promoción en ferias, crecimiento de 1% y 5% (cuarto y quinto año respectivamente); (ii) promoción en puntos de venta, crecimiento de 8% y 9% (respectivamente); y por (iii) Expansión geográfica, crecimiento de 4% y 5%.
- Tener una base de datos de 4.000 consumidores potenciales al cierre del quinto año.
- Ubicar el producto en 40 puntos de venta dentro del Estado de New York.
- Contratar colaboradores para la promoción de producto en los principales puntos de venta, los mismos que cumplirán con el *ranking* de ventas por tienda según el análisis Pareto (10 principales puntos de venta en NY) e inversión adicional en material POP.

2. Estrategias del plan de marketing

2.1. Estrategia de segmentación

Se segmentarán según las siguientes variables:

- Geográfica: el proyecto se realizará en el Estado de New York, principalmente, porque es el segundo estado con sueldos familiares que superan los USD 100 mil y la facilidad de expansión territorial con los Estados de Pensilvania y Ohio, que también son estados con mayor población entre las edades de 15 a 55 años.
- Socioeconómica: segmento conformado por las personas o familias que tengan ingresos superiores a los USD 100 mil anuales; ello delimita a la población en 24% de 8.148.419 que es la población total del Estado de New York.
- Demográfica: el producto está dirigido para las personas que estén entre 15 a 55 años de edad, dado que esta población es la de mayor consumo de snacks saludables según NPD-Group.

2.2. Estrategia de posicionamiento

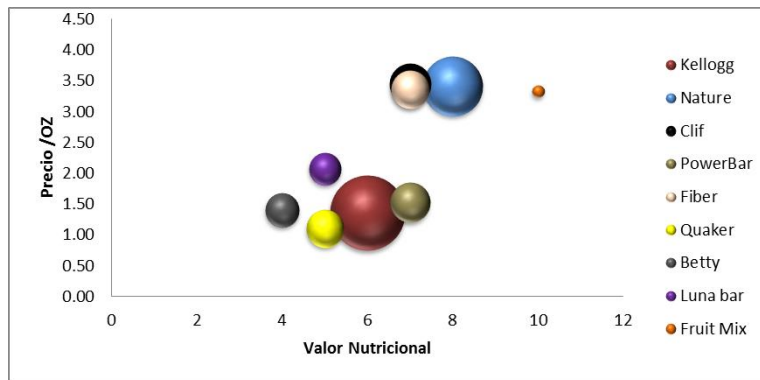
Fruit-Mix S.A.C. tiene el concepto de un producto de calidad, ofreciendo mayor valor nutricional que cualquier producto que participa en el mercado; a un precio inicial de descreme.

El mensaje que el consumidor de Fruit-Mix recibirá será:

Snacks de comida saludable con mayor valor nutricional que otras marcas, *snacks* de superfrutas liofilizadas, y *snacks* de productos funcionales y nutracéuticos.

Fruit-Mix quiere que en la mente del consumidor quede un producto “*Eat good Feel Good*” Según el gráfico 10, se encontraría (i) en un nivel superior de calidad (nivel proteico y nutricional) cercano a 11, y (ii) en un nivel precio promedio para el respecto a la competencia.

Gráfico 10. Mapa de posicionamiento de Fruit-Mix (Supuesto)



Fuente: Euromonitor 2013. Elaboración propia.

Nota: El tamaño no se especifica en la escala (por fines de visualización)

2.3. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento de Fruit-Mix S.A.C estará relacionada a (i) la expansión geográfica o incremento en la cadena de distribución que realizará el bróker, y (ii) el incremento en la frecuencia de consumo y fidelización de la marca en los consumidores.

2.4. Estrategia competitiva¹⁴

Se aplicará la Estrategia de retador de mercado – Evasión, ya que se evitará desafiar a los principales competidores del sector y se preferirá atacar a mercados más fáciles para buscar la eficiencia de esta operación (Concha 2013).

3. Marketing mix

3.1. Producto

- Objetivos, cubrir las necesidades del mercado meta establecido en el Capítulo 2 – Selección del mercado de exportación. (Mercado meta = Estado de New York, Estados Unidos).
- Estrategias, impulsar los siguientes atributos del producto:
 - Concepto de la “Mezcla Idónea” (receta) de frutas, que maximizará el beneficio para el consumidor, pues tendrá los mejores niveles de proteínas, minerales y vitaminas que permitirán mantener una nutrición más saludable. La mezcla idónea de frutas y superfrutas en un solo producto será una de las ventajas competitivas.
 - *Snacks* saludables que permitan generar un hábito de consumo para las personas que deseen mantener una dieta saludable.
 - Comida saludable hecha a base de mezcla de frutas que no se necesita invertir tiempo en su preparación y/o gestión de compra o almacenamiento.
 - *Snack* de comida saludable constituida por la combinación de frutas y superfrutas que son especialmente seleccionadas en tipo y en proporción, y que no se encuentran en los actuales *snacks* de frutas deshidratadas en Estados Unidos.
 - Productos son completamente fabricados sin ningún preservante, debido al proceso de liofilización al que son sometidas las frutas y superfrutas del producto.

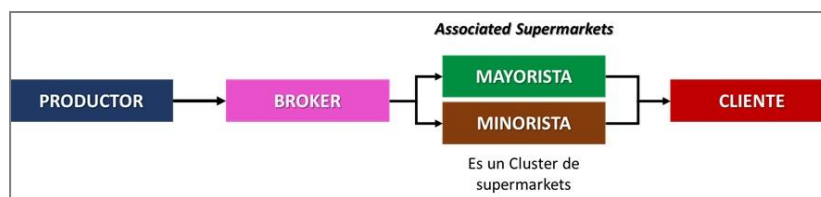
¹⁴ Según el análisis de la estrategia competitiva de Philip Kotler.

- El peso de cada snack equivale a 400 g de fruta fresca, es decir, las personas podrán consumir con un solo snack de Fruit-Mix los 400 g de fruta que recomienda el OMS – Organización Mundial de la Salud y FAO – Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- Marca, para la elección del nombre de la marca se utilizaron los principios según Walter Landor (2012) y Philip Kotler y Kevin Lane Keller (2009). El nombre de la marca es Fruit-Mix. Se verificó que Fruit-Mix no se encuentra registrada en la United States Patent and Trademark Office. En el anexo 1 se muestran los diez principios considerados para la elección del nombre, así como la valoración asignada a cada nombre de marca seleccionada.
- Logotipo, debe tener relación directa a las formas y colores de las frutas, ya que es el principal insumo del *snack* Fruit-Mix (ver anexo 19).
- Empaque, de bolsa con cierre, que permita mantener la hermeticidad que requiere el producto para mantener su calidad y una fecha de caducidad no menor a los 2 años. Debe ser de colores vivos y con la rotulación de acuerdo a las exigencias de la FDA (ver anexo 20).
- Características, el producto posee características físicas agradables a los sentidos: visión, olor y sabor; de acuerdo a los resultados del *focus group* realizado (ver anexo 12).

3.2. Plaza

- Objetivo, la distribución de los productos de Fruit-Mix dentro del Estado de New York – Estados Unidos es un recurso clave. Esta distribución se realizará a través de acuerdos comerciales con brókeres y/o wholesalers (compañías mayoristas en venta de productos comestibles).
- Estrategias, La plaza será cubierta debido al Acuerdo Comercial establecido con el bróker, los productos Fruit-Mix serán distribuidos en la red de tiendas: *Associated Supermarkets* dentro del Estado de New York, debido a que el socio estratégico tiene una relación comercial cercana con la red de tiendas antes mencionada. La distribución de los productos Fruit-Mix se realizará tal como se muestra en el gráfico 11. Cabe resaltar que *Associated Supermarkets* actuará tanto como mayorista como minorista ya que es un clúster de minimarkets.

Gráfico 11. Canal de distribución



Fuente: Elaboración propia.

3.3. Precio

- Objetivos, obtener participación, en el mercado del estado de New York en Estados Unidos, de venta de *snacks* de frutas liofilizadas, a través de un precio que represente la calidad y diseño del producto, el cual permitirá ser atractivo para el segmento.
- Estrategia, se aplicará la estrategia de precios de desceme, debido a que el producto tiene atributos innovadores, se requiere explotar al máximo el ingreso al mercado meta escogido y

maximizar las utilidades. La difusión de esta estrategia enlazada con la operación del bróker ya que es él quien colocará la mercadería en el punto de venta.

El estudio de mercado respalda la estrategia, una forma de asegurar el margen de los intermediarios es marcar el precio en el empaque del producto, el cual será de USD 8,20 por el Snack Mix-1; USD 9,87 por el Snack Mix-2 y USD 17,62 por el Snack-Mix-3.

Para la determinación de los precios como fabricantes se analizaron como datos: (1) los precios de la competencia a Noviembre 2015 (6 marcas distintas), (2) los pesos de cada producto de la competencia y (3) los márgenes de cada uno de los protagonistas de la cadena de distribución. Se realizó un pronóstico de línea de tendencia para cada presentación de Fruit-Mix (ver anexo 21).

3.4. Promoción

La promoción de los productos de Fruit-Mix estará focalizado en:

a. Participación en Ferias Comerciales internacionales

Se participará en dichas ferias con el fin de promocionar el producto con brókeres alternativos, fidelizar a los consumidores y atraer a nuevos consumidores mediante publicaciones con contenido nutricional. Las ferias en las que participará la empresa son:

- Feria alimentaría Adex: Dirigido a futuros clientes en USA, buscando mercados potenciales y fortalecer la cartera de clientes. Ello se realizará en miras de expansión y en paralelo a los cinco años que se plantea en el presente proyecto. (Se ha presupuestado entregar 10.000 muestras, además de la entrega de 40.000 dípticos informativos, participación en todos los años).
- Feria Fancy Food: a partir del segundo año de operación la empresa participará en esta importante feria en New York, en miras de captar consumidores y puntos de venta para el lanzamiento en el siguiente año. (Se ha presupuestado entregar 10.000 muestras, además de la entrega de 40.000 dípticos informativos).

b. Redes sociales:

- Perfil de Facebook, la importancia de esta manera de comunicación es que los mismos consumidores pueden dar opinión y publicar a sus amigos los beneficios del producto.

Se establecerá un plan de generación de contenidos a través del Facebook.

- Twitter, en el perfil de Twitter se comunicarán las noticias y los *posts* del blog y el perfil de Facebook. Se contará con un *staff* de nutricionistas en los estados donde se tendrá presencia, los mismos que darán consejos en torno al producto en cuestión.

La idea es tener un lazo entre las redes sociales y que los fans participen con comentarios, de esta manera se tendrá una participación activa y se estará en exposición con sus contactos.

- c. APP: La compañía invertirá en una aplicación con el fin de captar nuevos consumidores y darles el beneficio de tener una dieta balanceada incluyendo los productos de la empresa. Por otro lado, en un largo plazo podrá ser un canal de distribución.

Tabla 13. Herramientas de promoción al consumidor final

Tipo		Descripción
HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN AL CONSUMIDOR FINAL	Muestras	Se ofrecerán muestras gratis por cada tienda, los días sábado o el día de mayor visita de clientes a la tienda.
	Materiales en punto de venta (POP)	Mantenimiento de los espacios de nuestro producto. En los días de mayor concurrencia de público se entregara material informativo de nuestro producto promocionandolo.
HERRAMIENTAS DE PROMOCIONES COMERCIALES (BROKER)	Precio con descuento	Se tendra un plan de rebate de 3% por el cumplimiento de las pre compras anuales del broker.
HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL	Ferias comerciales y convenciones	Participación en la Feria: FANCY FOOD SHOW
		Ferias internacionales ADEX
		Materiales informativos y muestras
Gestor Comercial	Costo de gestor comercial en el punto de venta	
Publicidad especializada	Se entregarán dípticos informativos, bolsas promocionales y calendarios. Herramientas para el gestor del PDV	
HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	Redes sociales	Twitter, facebook , app
	APP	Aplicación - Entrega de dietas basadas en fruit mix

Fuente: Elaboración propia.

4. Presupuesto de plan de Marketing

Ver detalle del presupuesto del plan de marketing en el anexo 22.

Capítulo VII. Plan de Operaciones

1. Alcance

El plan de operaciones ha sido elaborado para cumplir con los objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad del plan estratégico del negocio. Para cubrir las necesidades del mercado meta y cumplir con los objetivos descritos en el plan de marketing, el cual se encuentra alineado al plan estratégico, es necesario implementar los siguientes procesos operativos y de soporte dentro del plan de operaciones: (i) Estacionalidad de frutas, (ii) Gestión de *stock*, (iii) Producción bajo el concepto de “mezcla Idónea”, (iv) Gestión de proveedores, (v) Proceso productivo, (vi) Gestión de la calidad, del medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo. Dentro del plan de operaciones se determinará también la ubicación, infraestructura y distribución de la planta de producción.

2. Objetivos del plan de operaciones

El presente proyecto se basa en la producción local y la exportación de los productos Fruit-Mix a Estados Unidos; por lo que deberán cumplirse los objetivos generales:

- Implementar la estrategia de operaciones de propia producción, que permita conseguir el cumplimiento con el objetivo de posicionamiento de la marca en el mercado de los Estados Unidos, específicamente en New York, y según la misión y visión de la empresa.
- Fabricar los *snacks* de mezcla de frutas liofilizadas en sus tres presentaciones y de acuerdo a las proporciones de frutas en cada presentación:
 - Snack-Mix-1: Mezcla del liofilizado de: tuna (40%), guayaba (40%), aguaymanto (10%) y plátano (10%).
 - Snack-Mix-2: Mezcla de liofilizado de: kiwi (40%), chirimoya (40%), granada (10%) y camu-camu (10%).
 - Snack-Mix3: Mezcla de liofilizado de: maracuyá (20%), chirimoya (25%), palta (25%) y tamarindo (30%).
- Cumplir con el requerimiento del mercado norteamericano respecto a la calidad de los productos alimenticios, según la normativa de la Food and Drug Administration (FDA) y las disposiciones de la reglamentación federal de la Ley de Bioterrorismo.
- Cumplir con el rotulado y etiquetado que indica el Código de Reglamentos Federales.
- Optimizar todo el proceso productivo de los productos en sus diferentes presentaciones.
- Seleccionar y establecer contratos y/o convenios comerciales con los proveedores de las materias primas, principalmente con los proveedores de las frutas que son las empresas agrícolas y cooperativas. Para la selección de los proveedores en mención, se tendrá en consideración lo siguiente: Calidad de los insumos que ofrece, costo del transporte, costo de la materia prima vs la calidad de la materia prima, búsqueda del cumplimiento de la política de RSE con las empresas agrícolas y cooperativas, cumplimiento de las fechas de entrega.
- Cumplir con el plan maestro de producción, donde se detallan las fechas de entrega programadas para los clientes (bróker en Estados Unidos).

2.1. Objetivos de corto plazo

- Tener como máximo el 5 % del total de insumos (frutas) rechazados por defectos de calidad.

- Tener como máximo el 3% del total del total de insumos (frutas) debido a fallas en el proceso productivo.
- Tener como máximo el 3% del total de la producción como merma.

2.2. Objetivos de mediano plazo

- Tener como máximo el 3 % del total de insumos (frutas) rechazados por defectos de calidad.
- Tener como máximo el 2% del total del total de insumos (frutas) debido a fallas en el proceso productivo.
- Tener como máximo el 2% del total de la producción como merma.
- Conseguir un aumento del 36% del volumen total de la producción respecto al primer año.

2.3. Objetivos de largo plazo

- Tener como máximo el 1 % del total de insumos (frutas) rechazados por defectos de calidad.
- Tener como máximo el 1% del total del total de insumos (frutas) debido a fallas en el proceso productivo.
- Tener como máximo el 1% del total de la producción como merma.
- Conseguir un aumento del 63% del volumen de la producción respecto al primer año.

3. Estrategias del plan de operaciones

Estrategias para cada uno de los recursos y procesos establecidos en el proyecto y sus impactos en la flexibilidad de la producción, la entrega, la calidad y los costos del producto final.

Tabla 14. Estrategias del plan de operaciones

RECURSOS, PROCESOS	ESTRATEGIAS	FLEXIBILIDAD	ENTREGA	CALIDAD	COSTOS
CALIDAD	Implementar registro de proveedores que entreguen insumos de calidad	■	■	■	
	Validación y revisión de política de producción de proveedores y transporte a planta		■	■	■
INSTALACIONES	Las instalaciones deberán estar diseñadas para producir las tres presentaciones del producto	■	■	■	■
DISTRIBUCIÓN	El producto se entregará bajo en incoterm EXW	■	■		
INVENTARIO	El inventario se debe mantener al mínimo para no generar sobre costos		■		■
PRODUCCIÓN	El volumen de producción se proyectará en función a los cronogramas de entrega	■	■		

Fuente: Elaboración propia.

4. Política de operaciones

Las actividades que se realizarán para cumplir con el Plan de Operaciones y alcanzar los objetivos planteados en el acápite 6.2 seguirán los procedimientos establecidos que a continuación se mencionan.

4.1. Logística de entrada

Comprende distintos procedimientos: procedimiento de requisición de compra de insumos y materiales para producción, procedimiento de orden de compra de insumos y materiales para la producción, procedimiento para establecer el registro de proveedores (control de precios, productos, calidad, tiempos de entrega), procedimiento para la recepción de los insumos y materiales para la producción, procedimiento para el almacenamiento y manipuleo de los insumos y materiales para la producción (almacén de insumos y materiales para la producción), procedimiento para el control de inventario.

4.2. Producción

Comprende los siguientes procedimientos: procedimiento de inspección en mesa de rodillos, procedimiento limpieza de los insumos, procedimiento de extracción de cáscaras y semillas, procedimiento de liofilización de frutas, procedimiento de empaquetado, procedimiento de encajado, procedimiento de control de calidad.

4.3. Logística de salida

Procedimiento para el almacenamiento y manipuleo de los productos terminados, procedimiento de empaquetado de productos terminados según nota de venta y orden de compra del cliente, procedimiento de emisión de guía de remisión (el incoterm que se utilizará será EXW).

4.4. Venta

Aquí se mencionan las actividades que enlazan las áreas de ventas y producción, se mencionan a continuación los siguientes procedimientos: procedimiento de contrastación entre la Orden de compra del cliente y la nota de venta que llega a producción y procedimiento de generación de notas de venta de emergencias.

4.5. Post-Venta

Comprende el procedimiento de comunicación entre la logística de salida y el área de ventas (Formato de comunicación del despacho de productos terminados al área de ventas) y procedimiento de reclamos.

5. Procesos operativos y de soporte del plan de operaciones

Dado que la estrategia de primer nivel será la Estrategia de Enfoque por Diferenciación, la cual permitirá conseguir ventaja competitiva en el mercado de Estados Unidos con el portafolio de productos, esta deberá tener la mejor estructura de costos asociados al proceso productivo, ya que inciden fuertemente en la rentabilidad de la empresa.

Los procesos operativos y de soporte del plan de operaciones que a continuación se mencionan se realizaron teniendo concordancia con los objetivos del Plan de Marketing; por lo tanto, el Plan Operativo establece una producción de 130.000 productos en sus tres presentaciones al

primer año de operación. La producción de FRUIT-MIX tendrá en consideración la estacionalidad de las frutas, el número de lotes por mes que se pueden producir en la liofilizadora y el stock de seguridad según el escenario esperado (ver anexo 23). Se presentan, a continuación, los siguientes procesos que estarán en el plan de operaciones:

5.1. Producción bajo el concepto de “Mezcla Idónea”

Los *snacks* de mezcla de frutas liofilizadas de Fruit-Mix tendrán como una de sus ventajas competitivas su fabricación con la estrategia de la mezcla idónea. Dicha mezcla contiene una selección de frutas que otorgan mejores valores nutricionales que la mayoría de frutas tradicionalmente consumidas. Además, se estableció la mejor combinación proporcional de las mismas, lo que permitirá obtener un mejor e innovador producto final, maximizando el beneficio para el consumidor, quien podrá ingerir frutas liofilizadas con los máximos valores nutricionales (proteínas, carbohidratos, minerales, vitaminas), tal como se indica en el anexo 10.

5.2. Producción anual considerando la “Estacionalidad de frutas”

El Plan de Operaciones considerará la planificación de la producción anual dependiendo de la estacionalidad de la cosecha de las frutas seleccionadas (ver anexo 24).

En la tabla 15 se muestra la estacionalidad de la cosecha de las frutas seleccionadas. La determinación de la oportunidad de tener la materia prima lista para la producción conforma uno de los principales puntos del plan de Operaciones, debido a que sirve para la planificación de la producción anual y el cumplimiento de las entregas a los clientes.

Tabla 15. Estacionalidad de la cosechas de las frutas seleccionadas para la producción

ESTACIONALIDAD DE FRUTAS												
FRUTAS	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
PALTA			■	■	■	■						
PLÁTANO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
TAMARINDO	■	■							■	■	■	■
TUNA	■	■	■	■	■							■
GRANADA			■	■	■	■						
MARACUYÁ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CHIRIMOYA		■	■	■	■	■	■					
GUAYABA	■	■	■	■							■	■
CAMU CAMU	■	■	■	■				■	■	■	■	■
AGUAYMANTO				■	■	■						
KIWI	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Ministerio de Agricultura. Elaboración propia.

5.3. Gestión de *stock*

En concordancia con la estacionalidad de la cosecha de las frutas seleccionadas para la producción, la planificación de la producción considerará los meses en que las frutas no podrán llegar a la planta de industrial para el procesamiento del producto final, y, como consecuencia,

no estarán disponibles para la venta. Por lo tanto, la planificación de la producción establecerá un stock de productos terminados para cubrir la venta del año, incluyendo el stock de seguridad, según el análisis que se detalla en el anexo 25. También se puede ver el anexo 26 que aborda la planificación de la producción dependiendo del número de lotes por mes.

Teniendo en cuenta la estacionalidad, el *stock* de seguridad y el acuerdo comercial con el bróker, se ha contemplado un plan de producción aterrizado como se ve en el anexo 27.

5.4. Gestión de proveedores

La gestión de proveedores comprende los procesos de planificación, calificación, evaluación de desempeño y desarrollo de proveedores. A través de la gestión de proveedores, el presente proyecto asegurará que el suministro de los productos se realizará de acuerdo con los requisitos de calidad, tiempos de entrega, ambientales, sociales y éticos.

- Proceso de planificación de compra, la compra de las frutas serán realizadas a los mismos productores. Para esto, se firmarán contratos de compra-venta de frutas (ver anexo 28)
- Proceso de Calificación, se analizan los diversos aspectos del proveedor: calidad, económico-financiero, control del medio ambiente, capacidad de gestión, ética y derechos humanos, etc., para decidir si el proveedor es capaz de satisfacer los requerimientos establecidos; en el presente caso se ha seleccionado como proveedor de materia prima a la Cooperativa Anpe.
- Proceso de Evaluación del Desempeño, se establecerán los indicadores clave de rendimiento (KPI) para cada uno de los proveedores, de tal forma que se garanticen: (i) el cumplimiento de sus compromisos contractuales, (ii) las mejores relaciones con los proveedores, (iii) el control del riesgo, lo que permita identificar riesgos relacionados con proveedores y aplicar los controles para mitigarlos.

5.5. Proceso productivo

Todo el proceso productivo contará con la Certificación HACCP a fin de asegurar la calidad sanitaria y la inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano, de acuerdo a la Resolución Ministerial No 449-2006/MINSA.

El Proceso Productivo comprende once etapas que se pueden revisar en el anexo 29.

- Flujograma general de procesos

Toda la línea de proceso completa se encuentra referenciada en el anexo 30.

- Ubicación, infraestructura y distribución de la planta de producción

Ubicación de la Planta Industrial: Se determina que la mejor ubicación para la planta industrial es Lima debido a que el producto final será exportado a Estados Unidos, vía el puerto del Callao, cerca de Lima.

Infraestructura de la planta industrial: La planta industrial estará ubicada en el Distrito de Lurín, debido a que en este distrito se encuentran los nuevos parques industriales y además, por tener los precios de alquiler más bajos por m². La planta tendrá un área total de 1.500 m². Se ha

establecido tener un contrato de alquiler por 5 años, incluyendo una cláusula de tener la oportunidad de prórroga de extensión del alquiler (ver anexo 31).

6. Resumen de presupuesto de plan de operaciones

Ver detalle del presupuesto del plan de operaciones en el anexo 32.

Capítulo VIII. Plan de Recursos Humanos

1. Objetivos

- Determinar la organización interna, así como cada área de trabajo que soportará la cadena de valor que permitirán estar alineados a los objetivos estratégicos.
- Determinar el tipo de organización, el mecanismo de control, el núcleo de operaciones, el staff de apoyo y la conformación de la tecnoestructura.
- Establecer la cultura de sostenibilidad y valores empresariales clave.
- Establecer las políticas de recursos humanos: (i) Política de reclutamiento de personal, (ii) Política de retribución, compensación e incentivos, (iii) Política de evaluación del desempeño del personal, (iv) Política de formación y desarrollo de personal y (v) Política de higiene y seguridad ocupacional.

2. Tipo de organización

Por la escala del proyecto se plantea una organización de tipo empresarial (Mintzberg 1991), deberá ser una estructura simple ya que es necesario para poder mantener la ventaja competitiva. El mecanismo de control de la organización será de adaptación mutua mediante la comunicación informal. El núcleo de operaciones estará formado por el área de operaciones que está a cargo del proceso de producción. El staff de apoyo estará compuesto por un outsourcing que brinda los servicios de contabilidad y IT y la tecnoestructura compuesto por el personal de técnicos de mantenimiento.

3. Cultura de sostenibilidad

Ser conscientes del Plan de Responsabilidad Social Empresarial, buscando siempre integrar el triple resultado a las operaciones para poder tener un negocio a futuro cuidando el medio ambiente. La cultura sustentable se desarrollara en el capítulo siguiente.

4. Valores empresariales clave

A continuación se mencionan los valores empresariales clave que deberán prevalecer en todos los trabajadores de la empresa (Stanford Business Review, *Valores empresariales clave*):

- Trata a los demás como te gustaría ser tratado
- Integridad, relacionarse con las personas de manera auténtica.
- Ser directo.
- Confianza, con el resto de integrantes del equipo.
- Comunicaciones honestas y abiertas.

- Agradecimiento, sentirse agradecidos con el negocio que se ha construido juntos y las oportunidades que ha dado a los participantes y colaboradores.
- Honestidad, simplicidad y hacer algo que tenga un valor real.
- Pasión
- Transparencia y cultura abierta
- Trabajar para hacer un cambio en el mundo.

5. Política de recursos humanos

5.1. Alcance

La política de recursos humanos de FRUIT-MIX abordará asuntos claves respecto a cómo se atrae, se conserva y se desarrolla a los colaboradores. Las habilidades y las competencias de los colaboradores serán factores decisivos de los cuales dependerá el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio.

5.2. Política de reclutamiento de personal

Se escogerán los candidatos más adecuados para los puestos de trabajo. Las actividades de selección de personal serán llevados a cabo por la propia empresa, para los cuáles se utilizarán diferentes canales de reclutamiento como: bolsas de trabajo, base de datos de LinkedIn, internet, anuncios en periódicos, etc., se determinarán los perfiles que busquen cubrir los procesos enunciados en la cadena de valor, se establecerán los procedimientos de generación de entrevistas de candidatos, se determinarán los tipos de contrato de trabajo y la duración de los mismos.

5.3. Política de retribución, compensación e incentivos

Para la remuneración económica de los colaboradores se tendrán en consideración: (i) el puesto de trabajo y (ii) el sueldo promedio del mercado. Se establecerá una política de compensación monetaria y no monetaria como parte de la gestión motivadora para el personal, así como los beneficios sociales, horas extras y bonos por cumplimiento de meta.

5.4. Política de evaluación del desempeño del personal

Se realizará la medición del nivel de conocimientos o habilidades a todo el personal, esto permitirá determinar las deficiencias que se tienen en cada puesto de trabajo, las mismas que podrán ser corregidas mediante un programa de capacitación. Estas evaluaciones servirán también para tomar decisiones acerca de los aumentos de sueldo, promociones, ascensos o despidos.

5.5. Políticas de formación y desarrollo del personal

Se establecerá un programa de capacitación continua de tal forma que los empleados adquieran conocimientos, técnicas y actitudes, que se traduzcan en mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos del negocio.

5.6. Política de higiene y seguridad ocupacional

“Proporcionará el mejoramiento de las condiciones de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, a fin de evitar o prevenir daños a la salud de los trabajadores, como consecuencia de la actividad laboral”. (Artículo 4, Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo – Decreto Supremo No 009-2005-TR)

5.7. Política de innovación en recursos humanos

Esta política es muy importante en el plan ya que afecta directamente el cambio de manera positiva y da nuevas perspectivas a los temas cotidianos en el trabajo afectando la cultura organizacional y logrando generar una organización inteligente.

Todas las políticas antes mencionadas tienen que estar interrelacionadas entre sí y no ser tratadas de manera aisladas ya que de esta manera se genera la diferenciación de las organizaciones competitivas del mundo (Bohlander, Snell y Skerman 2001).

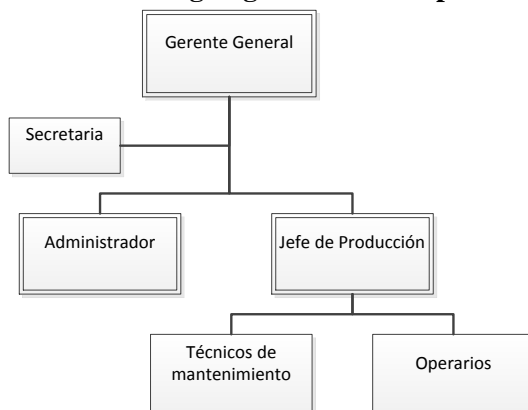
6. Modelo de recursos humanos

6.1. Estructura organizativa

La organización está compuesta por una estructura que se detalla a continuación (ver gráfico 12):

- Un profesional de Marketing con puesto de Gerente General.
- Un profesional de Administrador y Finanzas con el puesto de Administrador.
- Un profesional de Operaciones con puesto de Jefe de producción.
- Un Asistente con el puesto de Secretaria/o.
- Un Técnico con puesto de Técnicos de mantenimiento.
- 6 operarios.

Gráfico 12. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

6.2. Manual de funciones y puestos

El manual está desarrollado para poder delimitar las funciones y responsabilidades de los puestos de la empresa. Ver el anexo 33.

6.3. Puestos e incrementos de colaboradores por año

Para el presente plan de negocios se estima que no habrá un incremento de colaboradores por año, ya que estos están determinados por los procesos enunciados en la cadena de valor y de acuerdo al plan estratégico de los primeros 5 años de operación.

7. Presupuesto del plan de recursos humanos

Ver detalle del presupuesto del plan de recursos humanos en el anexo 34.

Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial

1. Alcance

Los grupos interesados de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que serán gestionados por Fruit-Mix S.A.C. serán: (i) Los proveedores de frutas (productores – agricultores), (ii) Los consumidores finales en New York – Estados Unidos y (iii) Fruit-Mix S.A.C.

2. Objetivos – Dimensión Económica

- E1: Implementar programas de capacitación continua para todos sus trabajadores principalmente en (i) mejora de procesos productivos e (ii) Innovación.

Grupo de Interés: Empresa

Plazo de Implementación: 6 meses.

- E2: Implementar Programa de capacitación en procesos productivos, en salud, en economía familiar, a todos los colaboradores del proveedor de frutas, de tal forma que se puedan mejorar sus condiciones de vida.

Grupo de Interés: Proveedores

Plazo de Implementación: 6 meses.

- E3: Implementar Incentivos para los colaboradores por metas de producción.

Grupo de Interés: Empresa

Plazo de Implementación: Desde el inicio.

- E4: En el empaque se mostrará el ícono de “Corporate Social Responsibility” indicando la importancia del triple resultado, de tal forma de se genere una expectativa adicional del consumidor final por el producto no solo por su contenido, sino también porque ganan todos los grupos de interés.

Grupos de interés: Todos (Empresa, Proveedor, Consumidor).

Plazo de Implementación: Desde el inicio

3. Objetivos - Dimensión ambiental

- A1: Supervisar las maquinarias que son utilizadas en los proveedores de frutas, deben tener tecnologías limpias, manejar de forma correcta el reciclaje y deben conseguir el eco-eficiencia en la producción de los proveedores de frutas (Productores).

Grupo de Interés: Proveedores

Plazo de Implementación: 6 meses.

- A2: Todas las máquinas de la línea de producción de Fruit-Mix S.A.C., así como su proceso productivo, tendrán maquinarias con tecnologías limpias, proceso de reciclaje bien definidos y la obtención de eco-eficiencia en la producción.

Grupo de Interés: Empresa

Plazo de Implementación: 6 meses.

- A3: Se harán gestiones para que los productores de frutas lleven el Sello de Certificación Fair Choice¹⁵.

¹⁵ La Certificación - Fair Choice está basado en el desarrollo humano, principios sociales, ambientales y económicos.

Grupo de Interés: Proveedores
Plazo de Implementación: 6 meses.

4. Objetivos - Dimensión Social

- S1: Los colaboradores de Fruit-Mix S.A.C. que estarán en el proceso productivo (línea de producción) serán escogidos especialmente de la base de la pirámide.
Grupo de Interés: Empresa
Plazo de Implementación: Desde el inicio.
- S2: El consumidor final tendrá la posibilidad de informarse de las propiedades y los beneficios para la salud de los productos Fruit-Mix en (i) Empaque de los snacks y en (ii) Trípticos y brochures que serán entregados regularmente en los puntos de venta y otros puntos estratégicos.
Grupo de Interés: Consumidor final
Plazo de Implementación: Desde el inicio.

En el anexo 35 se muestran los grupos de interés, las estrategias a implementarse, el plazo de implementación y el Indicador de cumplimiento:

5. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial

Ver detalle del presupuesto del plan de responsabilidad empresarial en el anexo 36.

Capítulo X. Plan financiero

1. Objetivos

El objetivo del presente capítulo es validar financieramente la viabilidad del presente plan de negocio. El plan financiero reflejará todas las decisiones que se tomaron a lo largo del desarrollo de los capítulos anteriores. El análisis de los datos se realiza con las previsiones indicadas en los planes de marketing, operaciones y recursos humanos.

La fecha de constitución de la empresa deberá ser seis meses antes de la fecha de implementación del presente estudio ya que es el tiempo requerido de puesta en marcha. El arranque real de la productividad se realizaría en el primer mes del año 1.

En el presente análisis se anexa el análisis del tipo de cambio a la fecha 21-11-2015 dando un valor de (S/ 3,8=US\$1).

2. Supuestos de análisis

Para el presente trabajo se utilizaron los siguientes supuestos:

- Ventas mediante métodos de pago T/T y L/C a 30 días.
- Saldo a Favor Materia del Beneficio (SFMB) conforme al artículo 34° del TUO de la Ley del IGV e ISC (SUNAT, 2006).
- Agente de retención del IGV, compras sin factura con liquidación de compra.
- Derecho a drawback según la ley RSNAA N° 00118-2014/SUNAT/300000 “Restitución Simplificado de Derechos Arancelarios” debido a importación de “big bags” para exportación.
- Los ingresos son afectados por la variabilidad del tipo de cambio, este se proyectó con el histórico desde el 2010.
- Se considera una estabilidad normal en el Estados Unidos y en Perú sin exabruptos o cambios radicales en las políticas de los países.
- El tipo de cambio utilizado fue de S/ 3,8 = US\$ 1,0 que fue el tipo de cambio del 21-11-2015.
- Las necesidades de financiamiento de las inversiones (principalmente en capital de trabajo) serán cubiertas de la siguiente manera, en un 15 % de capital propio de los accionistas de la empresa y en un 85% por préstamos bancarios.

3. Ingresos, egresos e inversiones proyectadas

3.1. Ingresos proyectados

Están dados por la venta de los 3 Snacks de FRUIT-MIX comercializados: Snack Mix-1, Snack Mix-2 y Snack Mix-3. Se determinó el precio de venta anualizado y se realizaron las proyecciones de venta.

3.2. Egresos proyectados

Están proyectados todos los egresos operativos necesarios en función a los costos: costos variables, costos fijos, gastos de venta y gastos administrativos.

3.3. Inversiones proyectadas

Están proyectadas en función a los conceptos: Activos fijos, gastos pre operativos.

4. Costo promedio ponderado de capital: WACC

Se estimó un Costo de Oportunidad del Capital – COK de 26%, esta estimación tuvo como principales indicadores a: Riesgo País, T-Bill y Beta Desapalancado del sector. Con esta información se obtuvo un Costo Promedio Ponderado de Capital - WACC para la empresa del 9,25% (ver tabla 16).

Tabla 16. Estimación del COK y WACC

Costo Promedio Ponderado de capital: WACC		9,25%
Tasa de interes de la deuda M.E. (16 enero 2016)		6,30%
Estructura de capital de la empresa		
Deuda		85,00%
Patrimonio		15,00%
Tasa Impositiva (impuesto a la renta)		30,00%
Costo Oportunidad del capital: COK		26,00%
Ene 16	T-Bill (Riesgo Pais)	2,11%
Peru	Riesgo Pais (Peru)	1,79%
ene-16	Riesgo de Mercado (USA)	6,00%
ene-16	Beta apalancado	3,68
Beta Apalancado		3,68
Beta desapalancado de la industria		0,74

Fuente: Aswath Damodaran DataBase, BCRP. Elaboración propia.

5. Ingresos proyectados

Los ingresos provienen de las ventas de los 3 productos a comercializar: (i) Snacks Mix-1, (ii) Snacks Mix-2 y (iii) Snacks Mix-3. La venta al primer año de operación es el resultado del acuerdo comercial establecido con el bróker, posteriormente se realizó la proyección de las ventas para los siguientes 4 años. Las tablas 17, 18 y 19 muestran los escenarios pesimista, esperado y optimista, respectivamente. Para el caso de los ingresos proyectados – escenario esperado se consigue un TIR de 36% y la recuperación de la inversión será al tercer año.

Tabla 17. Ingresos proyectados – escenario pesimista

PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	S/. 1.776.401	S/. 2.063.565	S/. 2.424.403	S/. 3.040.414	S/. 4.203.903
SNACKS MIX-1	S/. 490.706	S/. 570.031	S/. 669.708	S/. 839.872	S/. 1.161.270
SNACKS MIX-2	S/. 544.930	S/. 633.021	S/. 743.712	S/. 932.680	S/. 1.289.593
SNACKS MIX-3	S/. 740.765	S/. 860.513	S/. 1.010.983	S/. 1.267.862	S/. 1.753.040

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Ingresos proyectados – escenario esperado

PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	S/. 1.973.779	S/. 2.292.850	S/. 2.693.781	S/. 3.378.238	S/. 4.671.004
SNACKS MIX-1	S/. 545.229	S/. 633.368	S/. 744.120	S/. 933.191	S/. 1.290.300
SNACKS MIX-2	S/. 605.478	S/. 703.357	S/. 826.347	S/. 1.036.311	S/. 1.432.881
SNACKS MIX-3	S/. 823.072	S/. 956.126	S/. 1.123.315	S/. 1.408.736	S/. 1.947.823

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Ingresos proyectados – escenario optimista

PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	S/. 2.171.157	S/. 2.522.135	S/. 2.963.159	S/. 3.716.062	S/. 5.138.104
SNACKS MIX-1	S/. 599.752	S/. 696.705	S/. 818.532	S/. 1.026.511	S/. 1.419.330
SNACKS MIX-2	S/. 666.026	S/. 773.692	S/. 908.981	S/. 1.139.942	S/. 1.576.169
SNACKS MIX-3	S/. 905.379	S/. 1.051.738	S/. 1.235.646	S/. 1.549.609	S/. 2.142.605

Fuente: Elaboración propia.

6. Egresos proyectados

Se proyectaron los egresos operativos en función de los costos variables de producción, costos fijos de producción, gastos administrativos y gastos de venta. Los egresos fueron proyectados según la tasa de inflación proyectada por el Banco Central de Reserva del Perú (ver tablas 20, 21 y 22).

Tabla 20. Proyección de costos fijos de producción

COSTOS FIJOS DE PRODUCCIÓN	USD	Costo Unitario	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos de producción - TOTAL		Sin igv	S/. 1.346.487,52	S/. 158.945,36	S/. 164.508,45	S/. 170.266,24	S/. 176.225,56	S/. 182.393,46
Obra civil de planta		S/. 250.000,00	S/. 250.000,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Liofilizadora	\$177.366,20	S/. 632.523,33	S/. 632.523,33	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Importación e instalación de equipo		S/. 63.252,33	S/. 63.252,33	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Camara frigorífica	\$10.352,11	S/. 36.917,70	S/. 36.917,70	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Balanza "Floor Scale" 1 Y 2	\$1.935,15	S/. 6.901,13	S/. 6.901,13	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Transportador elevador	\$2.318,87	S/. 8.269,57	S/. 8.269,57	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Inspección de frutas	\$1.530,14	S/. 5.456,79	S/. 5.456,79	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Lavadora de frutas	\$11.042,25	S/. 39.378,88	S/. 39.378,88	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Extractor de pulpa No 1	\$5.521,13	S/. 19.689,44	S/. 19.689,44	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Extractor de pulpa Granada	\$13.526,76	S/. 48.239,13	S/. 48.239,13	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Mezclador de pulpa de frutas	\$10.352,11	S/. 36.917,70	S/. 36.917,70	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Empacadora	\$12.422,54	S/. 44.301,25	S/. 44.301,25	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Tachos para desechos (2 u.)	\$300,00	S/. 1.069,86	S/. 1.069,86	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Mantenimiento equipos		S/. 94.291,71	S/. 97.591,92	S/. 101.007,64	S/. 104.542,91	S/. 108.201,91	S/. 111.988,98	S/. 115.908,59
Costo electrico		S/. 54.085,48	S/. 55.978,47	S/. 57.937,72	S/. 59.965,54	S/. 62.064,33	S/. 64.236,59	S/. 66.484,87

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Proyección de gastos administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	Costo Unitario	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal Planta	sin igv	S/. 293.475,00	S/. 586.950,00	S/. 586.950,00	S/. 586.950,00	S/. 586.950,00	S/. 586.950,00
Gerente general	S/. 12.000,00	S/. 12.000,00	S/. 12.000,00	S/. 12.000,00	S/. 12.000,00	S/. 12.000,00	S/. 12.000,00
Administrador	S/. 7.000,00	S/. 7.000,00	S/. 7.000,00	S/. 7.000,00	S/. 7.000,00	S/. 7.000,00	S/. 7.000,00
Jefe de producción	S/. 5.500,00	S/. 5.500,00	S/. 5.500,00	S/. 5.500,00	S/. 5.500,00	S/. 5.500,00	S/. 5.500,00
Secretaria	S/. 1.500,00	S/. 1.500,00	S/. 1.500,00	S/. 1.500,00	S/. 1.500,00	S/. 1.500,00	S/. 1.500,00
Técnicos mantenimiento	S/. 2.500,00	S/. 2.500,00	S/. 2.500,00	S/. 2.500,00	S/. 2.500,00	S/. 2.500,00	S/. 2.500,00
Vigilante	S/. 1.200,00	S/. 1.200,00	S/. 1.200,00	S/. 1.200,00	S/. 1.200,00	S/. 1.200,00	S/. 1.200,00
Operarios	S/. 1.500,00	S/. 9.000,00	S/. 9.000,00	S/. 9.000,00	S/. 9.000,00	S/. 9.000,00	S/. 9.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Proyección de costos variables de producción y gastos de venta

COSTOS VARIABLES DE PRODUCCIÓN & GASTOS DE VENTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros (frutas)	S/. 60.876,98	S/. 121.753,96	S/. 134.811,67	S/. 153.683,42	S/. 176.735,93	S/. 233.416,84
Sachets y envase	S/. 0,00	S/. 74.490,00	S/. 78.214,50	S/. 84.471,66	S/. 97.142,41	S/. 121.427,87
Equipos de Planta	S/. 1.346.487,52	S/. 158.945,36	S/. 164.508,45	S/. 170.266,24	S/. 176.225,56	S/. 182.393,46
Alquiler (incluye servicios)	S/. 36.000,00	S/. 144.000,00	S/. 144.000,00	S/. 144.000,00	S/. 144.000,00	S/. 144.000,00
Personal Planta	S/. 293.475,00	S/. 586.950,00	S/. 586.950,00	S/. 586.950,00	S/. 586.950,00	S/. 586.950,00
Gastos de RR.PP.	S/. 0,00	S/. 19.737,79	S/. 22.080,08	S/. 25.941,03	S/. 32.532,33	S/. 44.981,63
Gastos RSE	S/. 0,00	S/. 7.500,00	S/. 7.500,00	S/. 7.500,00	S/. 7.500,00	S/. 7.500,00
Gastos de mkt y ventas	S/. 0,00	S/. 66.914,00	S/. 97.328,70	S/. 140.272,78	S/. 135.888,07	S/. 182.143,67

Fuente: Elaboración propia.

7. Fuentes de financiamiento

La figura del *leasing* es ideal pero es necesario cumplir con una antigüedad de 2 años y S/ 70.000 de facturación mensual, con lo que esta opción de financiamiento quedó descartada. El financiamiento está dado a través de 3 créditos personales a ser tomado por los socios fundadores a una tasa del 9%. El aporte con capital propio tiene una participación del 15% del total del capital de trabajo total, el resto se financiará con entidad bancaria a una tasa de 9% anual. El monto del préstamo será de S/ 1.275.000.

Tabla 23. Proyección de amortizaciones e intereses

	Total	Préstamo	Fondos propios
%	100%	85%	15%
Monto	S/. 1.500.000	S/. 1.275.000	S/. 225.000
Interés	0,72%		
Cuota	S/. 26.250,10		

Periodo	Cuota	Saldo	Amort.	Interes	Periodo	Cuota	Saldo	Amort.	Interes
0		S/. 1.275.000,00			31	S/. 26.250,10	S/. 684.746,06	S/. 21.162,39	S/. 5.087,71
1	S/. 26.250,10	S/. 1.257.939,23	S/. 17.060,77	S/. 9.189,34	32	S/. 26.250,10	S/. 663.431,14	S/. 21.314,92	S/. 4.935,19
2	S/. 26.250,10	S/. 1.240.755,51	S/. 17.183,73	S/. 9.066,37	33	S/. 26.250,10	S/. 641.962,60	S/. 21.468,54	S/. 4.781,56
3	S/. 26.250,10	S/. 1.223.447,93	S/. 17.307,58	S/. 8.942,53	34	S/. 26.250,10	S/. 620.339,33	S/. 21.623,27	S/. 4.626,83
4	S/. 26.250,10	S/. 1.206.015,61	S/. 17.432,32	S/. 8.817,78	35	S/. 26.250,10	S/. 598.560,21	S/. 21.779,12	S/. 4.470,99
5	S/. 26.250,10	S/. 1.188.457,65	S/. 17.557,96	S/. 8.692,14	36	S/. 26.250,10	S/. 576.624,13	S/. 21.936,09	S/. 4.314,02
6	S/. 26.250,10	S/. 1.170.773,15	S/. 17.684,50	S/. 8.565,60	37	S/. 26.250,10	S/. 554.529,94	S/. 22.094,19	S/. 4.155,92
7	S/. 26.250,10	S/. 1.152.961,18	S/. 17.811,96	S/. 8.438,14	38	S/. 26.250,10	S/. 532.276,51	S/. 22.253,43	S/. 3.996,68
8	S/. 26.250,10	S/. 1.135.020,85	S/. 17.940,34	S/. 8.309,76	39	S/. 26.250,10	S/. 509.862,70	S/. 22.413,81	S/. 3.836,29
9	S/. 26.250,10	S/. 1.116.951,20	S/. 18.069,64	S/. 8.180,46	40	S/. 26.250,10	S/. 487.287,34	S/. 22.575,36	S/. 3.674,75
10	S/. 26.250,10	S/. 1.098.751,33	S/. 18.199,87	S/. 8.050,23	41	S/. 26.250,10	S/. 464.549,28	S/. 22.738,07	S/. 3.512,04
11	S/. 26.250,10	S/. 1.080.420,28	S/. 18.331,05	S/. 7.919,06	42	S/. 26.250,10	S/. 441.647,33	S/. 22.901,95	S/. 3.348,16
12	S/. 26.250,10	S/. 1.061.957,12	S/. 18.463,16	S/. 7.786,94	43	S/. 26.250,10	S/. 418.580,32	S/. 23.067,01	S/. 3.183,10
13	S/. 26.250,10	S/. 1.043.360,88	S/. 18.596,23	S/. 7.653,87	44	S/. 26.250,10	S/. 395.347,06	S/. 23.233,26	S/. 3.016,84
14	S/. 26.250,10	S/. 1.024.630,62	S/. 18.730,26	S/. 7.519,84	45	S/. 26.250,10	S/. 371.946,35	S/. 23.400,71	S/. 2.849,39
15	S/. 26.250,10	S/. 1.005.765,36	S/. 18.865,26	S/. 7.384,84	46	S/. 26.250,10	S/. 348.376,99	S/. 23.569,37	S/. 2.680,74
16	S/. 26.250,10	S/. 986.764,13	S/. 19.001,23	S/. 7.248,88	47	S/. 26.250,10	S/. 324.637,75	S/. 23.739,24	S/. 2.510,87
17	S/. 26.250,10	S/. 967.625,96	S/. 19.138,18	S/. 7.111,93	48	S/. 26.250,10	S/. 300.727,42	S/. 23.910,33	S/. 2.339,77
18	S/. 26.250,10	S/. 948.349,85	S/. 19.276,11	S/. 6.973,99	49	S/. 26.250,10	S/. 276.644,75	S/. 24.082,66	S/. 2.167,44
19	S/. 26.250,10	S/. 928.934,81	S/. 19.415,04	S/. 6.835,06	50	S/. 26.250,10	S/. 252.388,52	S/. 24.256,24	S/. 1.993,87
20	S/. 26.250,10	S/. 909.379,84	S/. 19.554,97	S/. 6.695,13	51	S/. 26.250,10	S/. 227.957,46	S/. 24.431,06	S/. 1.819,05
21	S/. 26.250,10	S/. 889.683,93	S/. 19.695,91	S/. 6.554,19	52	S/. 26.250,10	S/. 203.350,32	S/. 24.607,14	S/. 1.642,96
22	S/. 26.250,10	S/. 869.846,07	S/. 19.837,86	S/. 6.412,24	53	S/. 26.250,10	S/. 178.565,83	S/. 24.784,49	S/. 1.465,61
23	S/. 26.250,10	S/. 849.865,23	S/. 19.980,84	S/. 6.269,26	54	S/. 26.250,10	S/. 153.602,71	S/. 24.963,12	S/. 1.286,98
24	S/. 26.250,10	S/. 829.740,38	S/. 20.124,85	S/. 6.125,25	55	S/. 26.250,10	S/. 128.459,67	S/. 25.143,04	S/. 1.107,06
25	S/. 26.250,10	S/. 809.470,48	S/. 20.269,90	S/. 5.980,21	56	S/. 26.250,10	S/. 103.135,41	S/. 25.324,25	S/. 925,85
26	S/. 26.250,10	S/. 789.054,49	S/. 20.415,99	S/. 5.834,12	57	S/. 26.250,10	S/. 77.628,64	S/. 25.506,77	S/. 743,33
27	S/. 26.250,10	S/. 768.491,36	S/. 20.563,13	S/. 5.686,97	58	S/. 26.250,10	S/. 51.938,03	S/. 25.690,61	S/. 559,49
28	S/. 26.250,10	S/. 747.780,02	S/. 20.711,34	S/. 5.538,77	59	S/. 26.250,10	S/. 26.062,26	S/. 25.875,77	S/. 374,33
29	S/. 26.250,10	S/. 726.919,41	S/. 20.860,61	S/. 5.389,49	60	S/. 26.250,10	S/. 0,00	S/. 26.062,26	S/. 187,84
30	S/. 26.250,10	S/. 705.908,45	S/. 21.010,96	S/. 5.239,14					
		S/. 1.575.006,19	S/. 40.350.188,35	S/. 1.275.000,00	S/. 300.006,19				

Fuente: Elaboración propia.

8. Flujo de caja y evaluación económica financiera

Se proyectó el Flujo de Caja Económico (FCE) y el Flujo de Caja Financiero (FLF) en los tres escenarios, pesimista, esperado y optimista. En el caso del escenario pesimista la recuperación de la inversión sería en el cuarto año, en los tres escenarios los costos de suministros son proyectados con los precios históricos.

Tabla 24. Proyección del flujo de caja – Escenario Pesimista

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/. 2.096.153	S/. 2.435.007	S/. 2.860.795	S/. 3.587.689	S/. 4.960.606
Inversión	S/. (1.924.810)					
Alquiler						
Costos operativos	S/. (418.135)	S/. (1.392.744)	S/. (1.457.764)	S/. (1.549.440)	S/. (1.601.230)	S/. (1.773.320)
Cambio en KL		-	-	-	-	-
IGV por pagar		S/. (107.300)	S/. (149.071)	S/. (200.037)	S/. (303.019)	S/. (486.196)
IR por pagar		S/. (74.687)	S/. (168.848)	S/. (282.173)	S/. (501.475)	S/. (873.058)
Flujo de caja económico	S/. (2.342.946)	S/. 703.409	S/. 659.324	S/. 829.145	S/. 1.181.965	S/. 1.828.032
Flujo de financiamiento	S/. 1.170.773	S/. (287.228)	S/. (293.233)	S/. (299.779)	S/. (303.997)	S/. (156.331)
Flujo de caja financiero	S/. (1.172.172)	S/. 416.182	S/. 366.091	S/. 529.365	S/. 877.968	S/. 1.671.701

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. Proyección del flujo de caja – Escenario Esperado

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/. 2.329.059	S/. 2.705.563	S/. 3.178.662	S/. 3.986.321	S/. 5.511.785
Inversión	S/. (1.924.810)					
Alquiler						
Costos operativos	S/. (418.135)	S/. (1.392.744)	S/. (1.487.952)	S/. (1.610.874)	S/. (1.695.001)	S/. (1.900.562)
Cambio en KL		-	-	-	-	-
IGV por pagar		S/. (142.828)	S/. (185.737)	S/. (239.154)	S/. (349.523)	S/. (550.865)
IR por pagar		S/. (144.559)	S/. (240.958)	S/. (359.103)	S/. (592.933)	S/. (1.000.239)
Flujo de caja económico	S/. (2.342.946)	S/. 936.315	S/. 790.916	S/. 969.531	S/. 1.348.864	S/. 2.060.120
Flujo de financiamiento	S/. 1.170.773	S/. (287.228)	S/. (293.233)	S/. (299.779)	S/. (303.997)	S/. (156.331)
Flujo de caja financiero	S/. (1.172.172)	S/. 649.087	S/. 497.682	S/. 669.752	S/. 1.044.866	S/. 1.903.788

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. Proyección del flujo de caja – Escenario Optimista

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/. 2.561.965	S/. 2.976.120	S/. 3.496.528	S/. 4.384.953	S/. 6.062.963
Inversión	S/. (1.924.810)					
Alquiler						
Costos operativos	S/. (346.301)	S/. (1.392.744)	S/. (1.488.981)	S/. (1.612.081)	S/. (1.696.516)	S/. (1.902.656)
Cambio en KL		-	-	-	-	-
IGV por pagar		S/. (178.356)	S/. (226.852)	S/. (287.458)	S/. (410.101)	S/. (634.623)
IR por pagar		S/. (214.430)	S/. (321.817)	S/. (454.101)	S/. (712.068)	S/. (1.164.964)
Flujo de caja económico	S/. (2.271.111)	S/. 1.169.221	S/. 938.471	S/. 1.142.888	S/. 1.566.269	S/. 2.360.720
Flujo de financiamiento	S/. 1.170.773	S/. (287.228)	S/. (293.233)	S/. (299.779)	S/. (303.997)	S/. (156.331)
Flujo de caja financiero	S/. (1.100.338)	S/. 881.993	S/. 645.238	S/. 843.109	S/. 1.262.271	S/. 2.204.389

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se muestran los principales indicadores financieros con los que se ha medido este proyecto, para el escenario al que se plantea (esperado) montar la operación el tiempo de retorno es de 31 meses; el VAN es de S/ 2.190.226 con un TIR de 36%.

Tabla 27. Resultado flujo de caja económico y financiero de los escenarios pesimista, esperado y optimista

Flujo de caja económico	Pesimista	Esperado	Optimista
TIR E	27.58%	36%	46.94%
VAN E	1,492,926	2,190,226	3,077,478
Periodos de Recupero - Meses	37	31	25
Flujo de caja financiero	Pesimista	Esperado	Optimista
TIR F	35.73%	56%	78%
VAN F	528,080	1,005,290	1,622,484
Periodos de Recupero - Meses	25	25	14

Fuente: Elaboración propia.

9. Estado de resultados proyectado

El estado de resultados se presenta en la tabla 28.

Tabla 28. Estado de resultados proyectado – Escenario Esperado

Estado de Situación Financiera	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Caja y Bancos	S/. 153.512,48	S/. 997.249,86	S/. 2.142.300,92	S/. 3.659.348,86	S/. 5.927.879,25	S/. 9.535.204,35
Pago Amortizacion	S/. (104.226,85)	S/. (326.650,15)	S/. (569.091,55)	S/. (833.352,67)	S/. (1.121.397,29)	S/. (1.275.000,00)
Cuentas por Cobrar						
Suministros		S/. 1.518,19	S/. 1.594,09	S/. 1.803,86	S/. 2.124,08	S/. 2.719,20
Activo Fijo	S/. 1.346.487,52	S/. 1.346.487,52	S/. 1.346.487,52	S/. 1.346.487,52	S/. 1.346.487,52	S/. 1.346.487,52
Depreciacion		S/. (269.297,50)	S/. (538.595,01)	S/. (807.892,51)	S/. (1.077.190,02)	S/. (1.346.487,52)
Total Activo	S/. 1.395.773,15	S/. 1.749.307,91	S/. 2.382.695,98	S/. 3.366.395,06	S/. 5.077.903,54	S/. 8.262.923,55
PASIVO						
Cuentas por Pagar	S/. 293.475,00	S/. 1.518,19	S/. 1.594,09	S/. 1.803,86	S/. 2.124,08	S/. 2.719,20
Cuentas por pagar LP	S/. 1.170.773,15	S/. 948.349,85	S/. 705.908,45	S/. 441.647,33	S/. 153.602,71	S/. -
Impuestos por pagas	S/. -	S/. 172.331,96	S/. 435.058,03	S/. 809.383,16	S/. 1.409.153,03	S/. 2.410.561,30
Total Pasivo	S/. 1.170.773,15	S/. 1.122.200,00	S/. 1.142.560,58	S/. 1.252.834,35	S/. 1.564.879,81	S/. 2.413.280,51
Patrimonio						
Capital Social	S/. 225.000,00	S/. 225.000,00	S/. 225.000,00	S/. 225.000,00	S/. 225.000,00	S/. 225.000,00
Resultados Acumulados			S/. 402.107,92	S/. 1.015.135,41	S/. 1.888.560,71	S/. 3.288.023,73
Resultado del ejercicio		S/. 402.107,92	S/. 613.027,49	S/. 873.425,30	S/. 1.399.463,02	S/. 2.336.619,31
Total Patrimonio	S/. 225.000,00	S/. 627.107,92	S/. 1.240.135,41	S/. 2.113.560,71	S/. 3.513.023,73	S/. 5.849.643,04
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 1.395.773,15	S/. 1.749.307,91	S/. 2.382.695,98	S/. 3.366.395,06	S/. 5.077.903,54	S/. 8.262.923,55

Fuente: Elaboración propia.

10. Punto de equilibrio

Se realiza una proyección del punto de equilibrio tomando en cuenta el escenario esperado del primer año, con el supuesto que los costos serán los mismos. El resultado del punto de equilibrio es de 184.775. La distribución se muestra en el anexo 37.

11. Conclusiones

En función al análisis del Proyecto a 5 años afirmar que la viabilidad del proyecto es positiva dado que los ratios que se ha puesto en evidencia así lo demuestran. Es posible enumerar el retorno sobre la inversión de un 36% y un VAN positivo de S/ 2.190.225,80.

La estructura del patrimonio interno de la empresa está constituido por un 15% de capital aportado por sus 3 socios fundadores fijado en S/. 225,000 y una financiación a largo plazo de S/. 1,275,000 que referencia el 85% de la inversión.

Conclusiones y recomendaciones

Se recomienda la implementación inmediata del presente plan de Negocios ya que se valida con el VANE de S/2,190,225.80 el TIRE de 36%.

1. Recomendaciones

- La falta de tiempo para la preparación de comidas saludables y la recomendación de la OMS valida el presente proyecto.
- Se recomienda la ampliación de alianzas estratégicas para mitigar los riesgos del plan de marketing.
- A largo plazo se debe considerar la apertura de una oficina comercial en Estados Unidos para que se convierta en el punto de enlace con los puntos de venta.
- Con la disposición de la fábrica en un futuro se debe evaluar desarrollar nuevos productos para poder afianzar la marca de la empresa.

2. Plan de contingencias

- Para el caso que Valle Inca no respete su carta de intención se buscara otra empresa de características similares.
- Para el caso en que se genere una barrera de ingreso a Estados Unidos se analizaran opciones de distribución del segundo país en la lista que es Alemania.

Bibliografía

- Dirección de operaciones: aspectos estratégicos en la producción y los servicios, Autor Domínguez Machuca, José A. 1998.
- Dirección y gestión de recursos humanos Tercera edición. Autor Gómez-Mejía, Luis R. 2001.
- Dirección de marketing Decimocuarta edición. Autor Kotler, Philip 2012.
- Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors Autor Porter, Michael E., 1947- 1998
- Plan de Negocio. Autor: Enrique Zorita Lloreda.
- Planes de Negocios: Una Metodología Alternativa. Autor: Pedro Franco Concha.
- Conceptos de Administración Estratégica. Autor: Fred R. David.
- Contabilidad de Costos – Un enfoque gerencial . Autor: Charles T. Homgren – Srikant M. Datar – Madhav V. Rajan.
- International Business Strategy. Autor: Alain Verbeke
- Handbook of Analysis of Active Compounds in Functional Foods. Autor: Leo M.L. Nollet, Fidel Toldra.
- The 7 universal laws of customer value. Autor: Broydrick, Stephen.
- Invertigacion de mercados. Autor: William G. Zikmund y Barry J. Babin

Anexos

Anexo 1 – Determinación del nombre de la marca

Tabla 1:

Determinación del nombre de la marca

DETERMINACIÓN DEL NOMBRE LA MARCA											
ITEM	PRINCIPIOS CONSIDERADOS	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
		HEALTHY SNACK	DELYMIX	HEALTHY MIX	HEALTHY FRUIT	FRUIT-MIX	TRUE FRUIT	PERFECT FRUIT	FUTURE FRUIT	NATURAL FRUIT Snack	ECOFRUIT Snack
01	Que llame la atención y que permanezca en la memoria de la gente	3	4	4	4	4	3	2	2	2	5
02	Descriptiva	3	4	4	4	4	3	2	2	4	5
03	Intrigante	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
04	Debe sonar bien en voz alta	4	4	4	4	5	3	3	3	1	4
05	Que tenga significado y ofrezca un beneficio	5	4	4	4	4	5	3	3	4	5
06	Debes hacer alusión a algo relacionado con tu empresa, con su industria, o con los productos y servicios que ofrece	5	4	4	4	5	5	3	3	5	4
07	No se usa iniciales?	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
08	No está registrado en USA?	1	5	1	2	4	0	2	0	0	0
09	Quiere contar al consumidor: Nutrición, rapidez en el consumo, consumo de superfrutas	5	1	5	5	5	5	3	3	5	5
10	Que llegue a mas consumidores	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4
TOTAL PONDERADO		37	38	38	40	44	36	30	27	34	40

Nota. El mayor valor lo obtiene FRUIT-MIX. Fuente: Walter Landor. *Eight principles of naming* - <http://landor.com/thinking/eight-principles-of-naming> y Philip Kotler & Kevin Lane Keller. *Dirección de Marketing*

Anexo 2 – Determinación del entorno específico

Tabla 2:

Determinación del entorno específico de Fruit-Mix

ELEMENTOS O CRITERIOS DE ANÁLISIS	EXPLICACION DEL ELEMENTO O CRITERIO	DETALLE
FUNCIONES	NECESIDADES DE LOS CLIENTES QUE SON CUBIERTAS POR LOS PRODUCTOS QUE OFRECE FRUIT-MIX	<ul style="list-style-type: none"> - CONTAR CON MAYOR OFERTA DE FRUTAS LIOFILIZADAS. - CONTAR CON SNACKS DE COMIDA SALUDABLE. (NATURAL SIN PRESERVANTES). - CONTAR CON SNACKS DE ALIMENTOS FUNCIONALES Y NUTRACÉICOS. - CONTAR CON PRODUCTOS INNOVADORES. EN COMIDA SALUDABLE EN FORMATO DE SNACKS. (CONCEPTO INNOVADOR DE LA "MEZCLA IDÓNEA" PARA MAXIMIZAR EL BENEFICIO DEL CONSUMIDOR EN LA INGESTA DE VITAMINAS, MINERALES Y FIBRAS.
TECNOLOGIAS	FORMAS EN LAS CUALES SE OFRECEN LOS PRODUCTOS DE FRUIT-MIX. O MANERA EN LA QUE SON CUBIERTAS LAS FUNCIONES O NECESIDADES.	<ul style="list-style-type: none"> - FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MIX DE FRUTAS LIOFILIZADAS, UTILIZANDO EL CONCEPTO DE LA "MEZCLA IDÓNEA", MEJORANDO CONSIDERABLEMENTE SUS CARACTERÍSTICAS VITAMÍNICAS Y DE MINERALES. - FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MIX DE FRUTAS LIOFILIZADAS EN TRES FORMATOS: (i) EN POLVO, (ii) EN CHIPS Y EN (iii) BARRAS NUTRICIONALES. - PLANTA LIOFILIZADORA - PAÍS CON UNA GRAN VARIEDAD DE FRUTAS Y SUPERFRUTAS DE CALIDAD Y BAJO COSTO
CLIENTES	PERSONAS A LAS CUÁLES SE DIRIGE EL PRODUCTO QUE OFRECE FRUIT-MIX. PARA SU MEJOR CONOCIMIENTO, SE DETALLAN LOS CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN QUE DEFINEN EL PERFIL ESPECÍFICO DEL CLIENTE.	<ul style="list-style-type: none"> - COMPAÑÍAS MAYORISTAS O DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS UBICADAS EN ESTADOS UNIDOS Y EN DIFERENTES ESTADOS, PRINCIPALMENTE RELACIONADAS A LA INDUSTRIA DE VENTA DE PRODUCTOS COMESTIBLES. - COMPAÑÍAS MAYORISTAS O DISTRIBUIDORAS DE PRODUCTOS COMESTIBLES UBICADAS EN ESTADOS UNIDOS Y QUE CUENTEN CON EL MAYOR PODER DE NEGOCIACIÓN CON SUS CLIENTES FINALES. (RETAILS Y TIENDAS ESPECIALIZADAS).

Nota. Se muestra la explicación de cada criterio para el desarrollo del entorno específico de Fruit-Mix. Fuente: Emilio García Vega - *Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: presentación y aplicaciones*

Anexo 3 – Determinación del entorno específico de Fruit-Mix para competidores que se encuentran fuera de Estados Unidos.

Tabla 3:

Determinación del entorno específico de Fruit-Mix para competidores que se encuentran fuera de Estados Unidos

(Aplicación del modelo de Abel)	DETALLE	PERU	TURQUÍA	TURQUÍA	CHILE	CHILE	CHINA	CHINA	TAILANDIA	TAILANDIA	CANADA	ARGENTINA
		FRUIT-MIX	GOCMEZ AS	PAGYSA AS.	PRUNESCO SA	SURFRUIT	Chaucer Foods (Qingdao) Co Ltd	Qingdao See East International Trade Co.,Ltd.	Unity Food Company Limited	RAMASIAM GROUP	Atoka Cranberries	Gregorio Nuno Y Noel Werthein Saagc E I
FUNCIONES ¿Que el producto cumple para los clientes (Son las necesidades que cubre)	Mayor oferta de fruta liofilizada	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00
	Snacks de comida saludable (Natural y Sin Preservantes)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Snacks de alimentos funcionales y nutraceuticos	1,00	0,75	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75
	Productos innovadores en comida saludable en formato snacks	1,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50	0,25	0,50	0,25	0,25
TECNOLOGIAS ¿Cómo se ofrece el producto o cómo es cubierta la función o necesidad?	Snacks de mix de fruta liofilizada con innovación de la "mezcla idónea"	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Planta liofilizadora	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00
	País con una gran variedad de frutas y superfrutas de alta calidad y a bajo costo	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,75
CLIENTES ¿Definir las características de las personas a quienes se dirigen los productos que la empresa ofrece?	Personas que viven en Estados Unidos	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Personas pertenecientes a la generación X (desde 35 a 55 años)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Personas pertenecientes a la generación Y (desde 15 a 35 años)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Que haya cambiado su hábito a comida saludable, funcional y/o nutraceutica	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	SUMA	11,00	6,75	7,00	7,25	7,00	9,50	9,50	7,25	9,50	6,75	6,75

El competidores directos son:

- (i) Chaucer foods (Qindao) Co Ltd (China) , (ii) Qindao See East International Trade Co Ltd (China) ,
- (iii) Ramasiam Grouo (Tailandia) [Puntaje = 10,00]

Los principales sustitutos son:

- (i) Albaricque deshidratado (Turquia) ,
- (ii) Higos y moras deshidratadas (Turquia),
- (iii) Ciruelas y manzanas deshidratadas (Chile),
- (iv) Cranberries deshidratado (Canadá),
- (v) Manzanas deshidratadas (Argentina)

Definición del Sector:

"Snacks de mezcla de frutas liofilizadas, para personas que viven en Estados Unidos y que fluctúan entre las edades de 15 a 55 años, y que hayan cambiado sus hábitos de alimentación por comida saludable"

Nota. Adaptado de Emilio García Vega - *Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: presentación y aplicaciones*

Anexo 4 – Determinación del entorno específico de Fruit-Mix para competidores que se encuentran dentro de Estados Unidos.

Tabla 4:

Determinación del entorno específico de Fruit-Mix para competidores que se encuentran dentro de Estados Unidos.

(Aplicación del modelo de Abell)	DETALLE	FRUIT-MIX	CRUNCHIES	BARE	NATURE ALL FOODS	HAPPY FAMILY	LITTLE DUCK ORGANICS	WELCH'S	JUST PEACHES
FUNCIONES Que el producto cumple para los clientes (Son las necesidades que cubre)	Mayor oferta de fruta liofilizada	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	0,50	0,50
	Snacks de comida saludable (Natural y Sin Preservantes)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Snacks de alimentos funcionales y nutracéuticos	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	0,50
	Productos innovadores en comida saludable en formato snacks	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
TECNOLOGIAS ¿Cómo se ofrece el producto o cómo es cubierta la función o necesidad?	Snacks de mix de fruta liofilizada con innovación de la "mezcla idónea"	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Planta liofilizadora	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	País con una gran variedad de frutas y superfrutas de alta calidad y a bajo costo	1,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
CLIENTES ¿Definir las características de las personas a quienes se dirigen los productos que la empresa ofrece?	Personas que viven en Estados Unidos	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Personas pertenecientes a la generación X (desde 35 a 55 años)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Personas pertenecientes a la generación Y (desde 15 a 35 años)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Que haya cambiado su hábito a comida saludable, funcional y/o nutracéutica	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	SUMA	11,00	9,25	9,25	9,25	8,75	8,75	8,75	8,25

Los competidores directos son: Todas las marcas enunciadas en la tabla.	Definición del Sector: "Snacks de mezcla de frutas liofilizadas, para personas que viven en Estados Unidos y que fluctúan entre las edades de 15 a 55 años, y que hayan cambiado sus hábitos de alimentación por comida saludable"
Los principales sustitutos son: Frutas deshidratadas de las marcas: Happy Family / Welch's	

Nota. Adaptado de Emilio García Vega - *Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: presentación y aplicaciones*

Anexo 5 – Índices de competitividad para establecer la comparación de la industria de las frutas deshidratadas de Turquía, China, Chile y Perú – método de competitividad

Tabla 5:
Índices de competitividad para establecer la comparación de la industria de las frutas deshidratadas de Turquía, China, Chile y Perú – método de competitividad

FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD	FUENTE	PESO	VALORES				SCORES			
			TURQUIA	CHINA	CHILE	PERU	TURQUIA	CHINA	CHILE	PERU
CONDICIÓN DE LOS FACTORES										
Local										
Disponibilidad de mano de obra cualificada (No de puesto de la lista)	WEF	0,05	44	29	34	61	6,93	10,52	8,97	5
Facilidad para hacer negocios (No de puesto de la lista)	DB	0,15	55	19	41	35	9,55	27,83	12,80	15
Áreas forestales (sq. km) millones) (año 2012)	BM	0,3	15	22,6	21,9	52,9	8,51	12,82	12,42	30
Índice de cosecha (2010-2014)	BM	0,2	114,6	133,6	117,2	140,4	16,32	19,03	16,70	20
Costo de energía eléctrica (US\$ centav/kWh)	BM	0,3	13	10,7	23,11	10,44	24,09	29,27	13,55	30
Total		1					65,40	99,27	64,44	100,00
Extranjera										
Comercio transfronterizo	WEF	0,15	73,26	71,68	82,5	78,81	13,94	13,64	15,70	15
Documentos para exportar (Número)	BM	0,25	7	8	5	5	17,86	15,63	25,00	25
Tiempo para exportar (días)	BM	0,3	13	21	15	12	27,69	17,14	24,00	30
Costo de exportación (US\$ por contenedor)	BM	0,3	990	823	910	890	26,97	32,44	29,34	30
Total							86,46	78,85	94,04	100,00
CONDICIÓN DE LA DEMANDA										
Local										
Importación de frutas deshidratadas (en US\$ millones)	Comtrade	1	7,59	70,65	4,04	4,53	167,55	1.559,60	89,18	100
Total							167,55	1.559,60	89,18	100,00
Extranjera										
Cantidad de exportaciones de fruta deshidratada a EEUU (Tn)	Comtrade	0,5	11,427	1,250	9,486	46	12,346	1,351	10,249	50
Crecimiento de export. frutas deshidratadas (%) [2010-2014]	Comtrade	0,5	0,001	0,001	257	25	0,00	0,00	514,00	50
Total							12,346,01	1,350,95	10,762,90	100,00
INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE SOPORTE										
Local										
Carreteras pavimentadas (% de total carreteras) (año 2011)	BM	0,4	89,4	63,7	23,8	13,3	268,87	191,58	71,58	40
Cantidad de proveedores locales (año 2011-12) (Val Max 7)	WEF	0,4	5,1	5,7	4,8	5	40,80	45,60	38,40	40
Capacidad de absorción empresarial de la tecnología (No de puesto de la lista)	WEF	0,2	40	83	33	68	34,00	16,39	41,21	20
Total		1					343,67	253,56	151,19	100,00
Extranjera										
Calidad de las infraestructuras del transporte aéreo (año 2013)	WEF	0,5	5,6	4,5	5,5	4,5	62,22	50,00	61,11	50
Calidad de las infraestructuras del transporte marítimo (año 2014)	WEF	0,5	4,4	4,6	5	3,7	59,46	62,16	67,57	50
Total							121,68	112,16	128,68	100,00
ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD										
Local										
Tiempo requerido para iniciar un negocio (días) (año 2014)	WEF BM	0,33	7	31	6	26	122,57	27,68	143,00	33
Desarrollo de clúster locales (No de clusters)	WEF	0,33	36	25	61	108	11,00	7,64	18,64	33
Valor agregado de servicio (% del PBI) (año 2014)	BM	0,33	64,9	48,2	61,5	55,8	38,38	28,51	36,37	33
Total							171,95	63,82	198,01	99,99
Extranjera										
Mayores importadores de EEUU (No de puesto de la lista)	BM	0,2	41	1	33	40	19,51	800,00	24,24	20
Representaciones diplomáticas en USA		0,25	7	6	8	14	12,50	10,71	14,29	25
Control internacional de la distribución (No de puesto de la lista)	WEF	0,15	26	31	48	69	39,81	33,39	21,56	15
TLC	SICE	0,15	0,00001	0,00001	1	1	0,00015	0,00015	15	15
Marca país (No de puesto de la lista)	FutureBrand 2014	0,25	53	28	46	49	23,11	43,75	26,63	25
Total		1					94,93	887,85	101,72	100,00

Nota. Adaptado de Adaptado de Jesús C. Peña-Vinces.: *Un análisis del escenario económico del Perú y Chile desde la perspectiva del doble diamante de la competitividad global* y H. Chang Moon, Alan M. Rugman, Alain Verbeke: *A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore.*

Fuente: The World Economic Forum, Banco Mundial, Doing Business, Comtrade, SICE, FutureBrand2014

Elaboración: Propia

Anexo 6 – DDG - Nacional

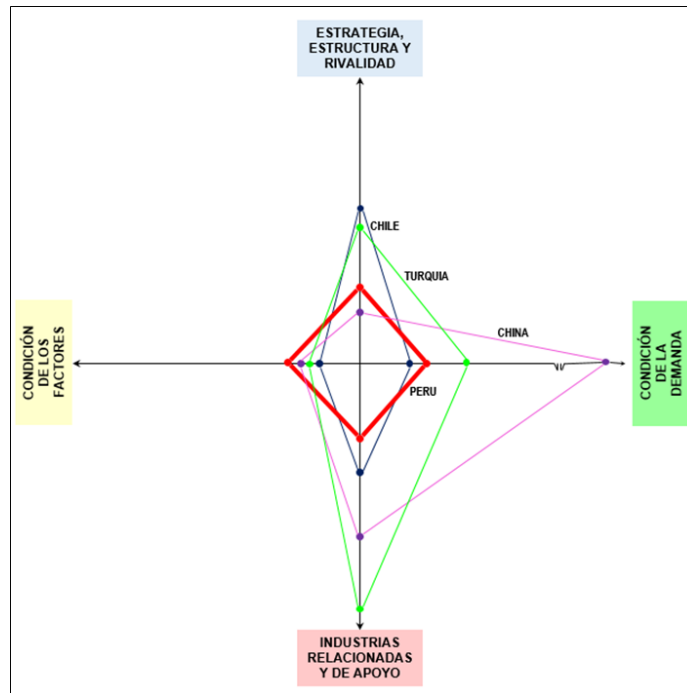


Figura 3. Doble Diamante generalizado de Competitividad de Perú, China, Chile y Turquía – Análisis Nacional

Fuente: Adaptado de Jesús C. Peña-Vinces.: *Un análisis del escenario económico del Perú y Chile desde la perspectiva del doble diamante de la competitividad global* y H. Chang Moon, Alan M. Rugman, Alain Verbeke:

A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore.

Elaboración: Propia

**Tabla 6:
Índices de competitividad donde Perú es más competitivo
Diamante Nacional**

ARISTA	INDICES DE COMPETITIVIDAD	PERÚ es más competitivo que:
CONDICIÓN DE LOS FACTORES	Facilidad para hacer negocios	Turquía y Chile
	Mayor cantidad de áreas forestales	China, Turquía y Chile
	Mayor índice de cosecha	China, Turquía y Chile
	Menor costo de energía eléctrica	China, Turquía y Chile
ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD	Menor tiempo requerido para iniciar un negocio	China
	Mayor cantidad de clústers locales	China, Turquía y Chile
CONDICIONES DE LA DEMANDA	Mayor crecimiento de exportación de frutas deshidratadas desde el 2010 al 2014	China y Turquía
INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO	-	No tiene ventajas sobre ninguno de los países analizados.

Nota. Fuente: The World Economic Forum, Banco Mundial, Doing Business,

Anexo 7 – DDG - Internacional

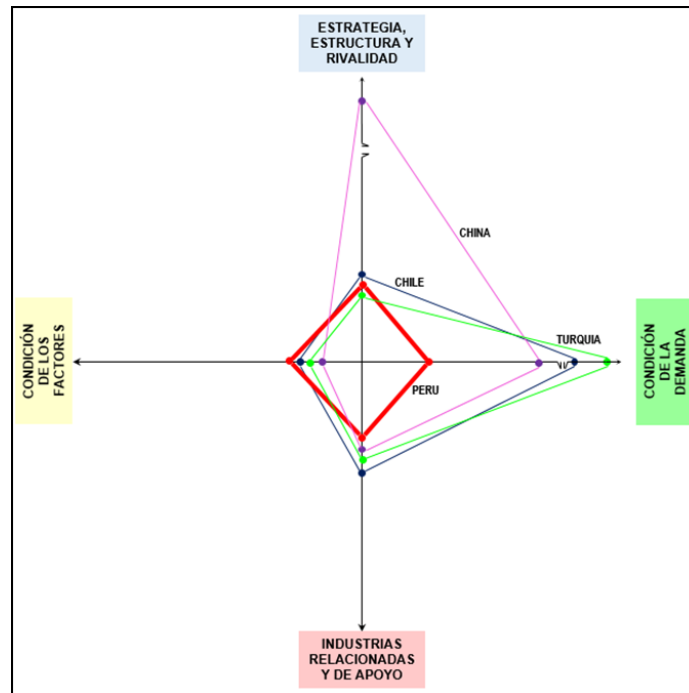


Figura 4. Doble Diamante generalizado de Competitividad de Perú China, Chile y Turquía – Análisis Internacional

Fuente: Adaptado de Jesús C. Peña-Vinces.: *Un análisis del escenario económico del Perú y Chile desde la perspectiva del doble diamante de la competitividad global* y H. Chang Moon, Alan M. Rugman, Alain Verbeke:

A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore.

Elaboración: Propia

**Tabla 7:
Índices de competitividad donde Perú es más competitivo
Diamante Internacional**

ARISTA	INDICES DE COMPETITIVIDAD	PERÚ es más competitivo que:
CONDICIÓN DE LOS FACTORES	Más eficiente en comercio transfronterizo	China, Turquía y Chile
	Menor número de documentos para exportar	China y Turquía
	Menor costo de exportación	Turquía y Chile
ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD	Mayor importador de Estados Unidos	Turquía
	Mayor número de oficinas diplomáticas en Estados Unidos	China, Turquía y Chile
	Cuentas con Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos	China y Turquía
	Marca País	Turquía
CONDICIONES DE LA DEMANDA	-	No tiene ventajas sobre ninguno de los países analizados.
INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO	-	No tiene ventajas sobre ninguno de los países analizados.

Nota. Fuente: The World Economic Forum, Banco Mundial, Doing Business, Comtrade, SICE, FutureBrand2014
Elaboración: Propia

Anexo 8 – DDG – Global

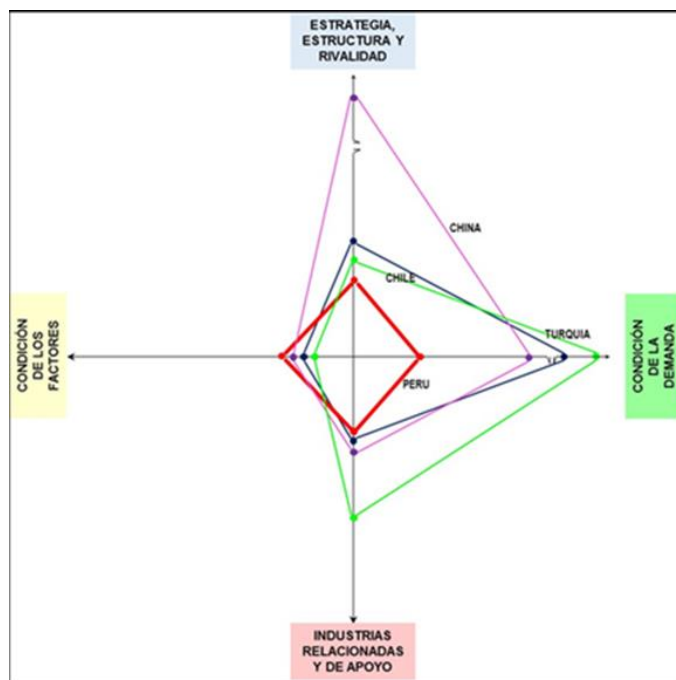


Figura 5. Doble Diamante generalizado de Competitividad de Perú, China, Chile y Turquía – Análisis Global

Fuente: Adaptado de Jesús C. Peña-Vinces.: *Un análisis del escenario económico del Perú y Chile desde la perspectiva del doble diamante de la competitividad global* y H. Chang Moon, Alan M. Rugman, Alain Verbeke:

A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore.

Elaboración: Propia

Tabla 8:
Índices de competitividad donde Perú es más competitivo
Diamante Global

ARISTA	INDICES DE COMPETITIVIDAD	PERÚ es más competitivo que:
CONDICIÓN DE LOS FACTORES	Mayor disponibilidad de mano de obra calificada	China, Turquía y Chile
	Mayor facilidad para hacer negocios	China, Turquía y Chile
	Mayor áreas forestales (sq. km) millones) (año 2012)	China, Turquía y Chile
	Mayor índice de cosecha (2010-2014)	China, Turquía y Chile
	Menor costo de energía eléctrica (US\$ centav/kWh)	China, Turquía y Chile
	Mejor comercio transfronterizo	China, Turquía y Chile
	Menores documentos para exportar	China, Turquía y Chile
	Menor tiempo para exportar (días)	China, Turquía y Chile
	Menor costo de exportación (US\$ por contenedor)	China, Turquía y Chile
ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD	-	No tiene ventajas sobre ninguno de los países analizados.
CONDICIONES DE LA DEMANDA	-	No tiene ventajas sobre ninguno de los países analizados.
INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO	-	No tiene ventajas sobre ninguno de los países analizados.

Nota. Fuente: The World Economic Forum, Banco Mundial, Doing Business, Comtrade, SICE, FutureBrand2014
Elaboración: Propia

Anexo 9 – Análisis del Microentorno – Cinco fuerzas de Porter

ANÁLISIS GLOBAL - ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO -								PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES								
PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES								Características	Nivel	No atractivo	Medianamente No atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Nivel	Total
Características	Nivel	No atractivo	Medianamente No atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Nivel									
Número de potenciales compradores	ALTO					BAJO	5	Número de proveedores	BAJO						ALTO	5
Productos sustitutos	BAJO					ALTO	1	Productos sustitutos	BAJO						ALTO	5
Possibilidad de integración hacia atrás	ALTO					BAJO	5	Costo del cambiar los productos	BAJO						ALTO	3
Possibilidad de integración hacia adelante	ALTO					BAJO	5	Importancia de la industria para beneficio de proveedores	BAJO						ALTO	3
Costo de cambiar de proveedor	BAJO					ALTO	4	Los proveedores y la calidad de sus productos	BAJO						ALTO	3
Calidad del producto de los compradores	BAJO					ALTO	3	Integración hacia delante de parte de proveedores	ALTO						BAJO	4
Diversificación de clientes	BAJO					ALTO	5	PROMEDIO	BAJO						ALTO	3,8
Producto vendido en relación a costo total del comprador	BAJO					ALTO	3									
Diferenciación de la oferta para el comprador	BAJO					ALTO	5									
Rentabilidad del comprador	BAJO					ALTO	3									
PROMEDIO							3,9									
								AMENAZA / PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS								
								Características	Nivel	No atractivo	Medianamente No atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Nivel	Total
								Disponibilidad de sustitutos cercanos	ALTO						BAJO	1
								Costos derivados de cambiar los productos	BAJO						ALTO	5
								Grado de diferenciación valorado por el cliente	BAJO						ALTO	5
								PROMEDIO								3,7

PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPETIDORES								
Características	Nivel	No atractivo	Mediamente No atractivo	Neutral	Mediamente atractivo	Muy atractivo	Nivel	Total
Número de competidores iguales o similares	BAJO						ALTO	5
Crecimiento del sector	ALTO						BAJO	4
Costos fijos y de almacenamiento	ALTO						BAJO	4
Diferenciación en productos de los competidores	BAJO						ALTO	5
Diversidad entre competidores	ALTO						BAJO	5
Barreras de salida	ALTO						BAJO	1
PROMEDIO								4.0

COMPETIDORES POTENCIALES / BARRERAS DE ENTRADA								
Características	Nivel	No atractivo	Mediamente No atractivo	Neutral	Mediamente atractivo	Muy atractivo	Nivel	Total
Economías de escala	ALTO						BAJO	5
Diferenciación en los productos de los competidores potenciales	BAJO						ALTO	1
Requisitos de capital	BAJO						ALTO	1
Costo por cambiar de proveedor	BAJO						ALTO	3
Costos independientes de la escala	BAJO						ALTO	2
Acceso a canales de distribución	BAJO						ALTO	4
PROMEDIO								2.7

ANÁLISIS GLOBAL								
Características	Nivel	No atractivo	Mediamente No atractivo	Neutral	Mediamente atractivo	Muy atractivo	Nivel	Total
PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES	BAJO						ALTO	3.9
PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES	BAJO						ALTO	3.8
PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPETIDORES	BAJO						ALTO	4.0
AMENAZA / PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	BAJO						ALTO	3.7
COMPETIDORES POTENCIALES / BARRERAS DE ENTRADA	BAJO						ALTO	2.7
PROMEDIO								3.6

Figura 6. Cinco fuerza de Porter

Fuente: Adaptado de Michael E. Porter. *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*

Elaboración: Propia

Anexo 10 – Mezcla idónea

Nutrient	Unit	MIX-1 (400 g de fruta fresca)				TOTAL
		TUNA	GUAYABA	AGUAY-MANTO	PLÁTANO	
Proximates						
Water	g	140.08	129.28	31.56	29.96	330.88
Energy	kcal	65.60	108.80	29.20	35.60	239.20
Protein	g	1.17	4.08	0.02	0.44	5.71
Total lipid (fat)	g	0.82	1.52	0.00	0.13	2.47
Carbohydrate, by difference	g	15.31	22.91	7.84	9.14	55.20
Fiber, total dietary	g	5.76	8.64	1.96	1.04	17.40
Sugars, total	g	0.00	14.27	0.00	4.89	19.16
Minerals						
Calcium, Ca	mg	89.60	28.80	3.20	2.00	123.60
Iron, Fe	mg	0.48	0.42	0.49	0.10	1.49
Magnesium, Mg	mg	136.00	35.20	0.00	10.80	182.00
Phosphorus, P	mg	38.40	64.00	21.72	8.80	132.92
Potassium, K	mg	352.00	667.20	0.00	143.20	1 162.40
Sodium, Na	mg	8.00	3.20	0.00	0.40	11.60
Zinc, Zn	mg	0.19	0.37	0.00	0.06	0.62
Vitamins						
Vitamin C, total ascorbic acid	mg	22.40	365.28	17.20	3.48	408.36
Thiamin	mg	0.02	0.11	0.04	0.01	0.18
Riboflavin	mg	0.10	0.06	0.01	0.03	0.20
Niacin	mg	0.74	1.73	0.69	0.27	3.43
Vitamin B-6	mg	0.10	0.18	0.00	0.15	0.42
Folate, DFE	µg	9.60	76.40	0.00	8.00	96.00
Vitamin B-12	µg	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vitamin A, RAE	µg	3.20	49.60	0.00	1.20	54.00
Vitamin A, IU	IU	68.80	998.40	584.00	25.60	1 676.80

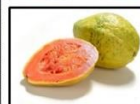


Figura 17. Mezcla Idónea – Snack Mix-1 de FRUIT-MIX

Elaboración: Propia

Nutrient	Unit	MIX-2 (400 g de fruta fresca)				
		KIWI	CHIRIMOYA	GRANADA	CAMU-CAMU	TOTAL
Proximates						
Water	g	132.91	114.40	31.17	37.64	316.12
Energy	kcal	97.60	181.60	33.20	0.00	292.40
Protein	g	1.82	2.72	0.87	0.16	5.37
Total lipid (fat)	g	0.83	0.96	0.47	0.08	2.34
Carbohydrate, by difference	g	23.46	40.32	7.48	2.36	73.62
Fiber, total dietary	g	4.80	3.84	1.60	0.44	10.68
Sugars, total		14.38	0.00	5.47	0.51	20.36
Minerals						
Calcium, Ca	mg	54.40	48.00	4.00	6.28	112.68
Iron, Fe	mg	0.50	1.14	0.12	0.21	1.96
Magnesium, Mg	mg	27.20	28.80	4.80	4.96	65.76
Phosphorus, P	mg	54.40	33.60	14.40	0.00	102.40
Potassium, K	mg	499.20	611.20	94.40	33.52	1 238.32
Sodium, Na	mg	4.80	6.40	1.20	4.44	16.84
Zinc, Zn	mg	0.22	0.00	0.14	0.14	0.51
Vitamins						
Vitamin C, total ascorbic acid	mg	148.32	30.72	4.08	1 160.00	1 343.12
Thiamin	mg	0.04	0.13	0.03	0.00	0.20
Riboflavin	mg	0.04	0.16	0.02	0.02	0.24
Niacin	mg	0.55	0.80	0.12	0.02	1.49
Vitamin B-6	mg	0.10	0.35	0.03	0.00	0.48
Folate, DFE	µg	40.00	0.00	15.20	0.00	55.20
Vitamin B-12	µg	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vitamin A, RAE	µg	6.40	3.20	0.00	0.00	9.60
Vitamin A, IU	IU	139.20	52.80	0.00	0.00	192.00



Figura 18. Mezcla Idónea – Snack Mix-2 de FRUIT-MIX

Elaboración: Propia

Nutrient	Unit	MIX-3 (400 g de fruta fresca)				
		MARACUYÁ	CHIRIMOYA	PALTA	TAMARINDO	
Proximates						
Water	g	67.37	71.50	73.23	37.68	249.78
Energy	kcal	48.00	101.00	160.00	280.60	589.60
Protein	g	0.54	1.70	2.00	3.36	7.60
Total lipid (fat)	g	0.14	0.60	14.66	0.72	16.12
Carbohydrate, by difference	g	11.56	25.20	8.53	75.00	120.29
Fiber, total dietary	g	0.16	2.40	6.70	6.12	15.38
Sugars, total		11.40	0.00	0.66	46.56	58.62
Minerals						
Calcium, Ca	mg	3.20	30.00	12.00	88.80	134.00
Iron, Fe	mg	0.29	0.71	0.55	3.36	4.91
Magnesium, Mg	mg	13.60	18.00	29.00	110.40	171.00
Phosphorus, P	mg	20.00	21.00	52.00	135.60	228.60
Potassium, K	mg	222.40	382.00	485.00	753.60	1 843.00
Sodium, Na	mg	4.80	4.00	7.00	33.60	48.40
Zinc, Zn	mg	0.05	0.00	0.64	0.12	0.81
Vitamins						
Vitamin C, total ascorbic acid	mg	14.56	19.20	10.00	4.20	47.96
Thiamin	mg	0.00	0.08	0.07	0.51	0.66
Riboflavin	mg	0.08	0.10	0.13	0.18	0.49
Niacin	mg	1.79	0.50	1.74	2.33	6.36
Vitamin B-6	mg	0.06	0.22	0.26	0.08	0.61
Folate, DFE	µg	6.40	0.00	81.00	16.80	104.20
Vitamin B-12	µg	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vitamin A, RAE	µg	37.60	2.00	7.00	2.40	49.00
Vitamin A, IU	IU	754.40	33.00	140.00	36.00	969.40



Figura 19. Mezcla Idónea – Snack Mix-3 de FRUIT-MIX

Elaboración: Propia

Anexo 11 – Resumen de entrevista a expertos

GUÍA DE ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD No 1

TEMA:	SNACKS DE FRUTAS LIOFILIZADAS Y SU NIVEL NUTRICIONAL
TIPO DE ENTREVISTA:	Semi-estructurada, Preguntas abiertas.
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Marisa Martínez Haaker
PROFESIÓN DEL ENTREVISTADO:	Lic. en Nutrición y dietética con Mención en Nutrición en deporte y Diploma en Nutrición aplicada a la prevención de

	enfermedades crónicas no transmisibles CNP 5076.
OBJETIVO:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprobar el nivel nutricional de los Snacks FRUIT-MIX de acuerdo a la mezcla de frutas establecida para cada uno de los productos. ✓ Validar si la receta de los productos de FRUIT-MIX cumplen con las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud respecto al consumo diario de 400 g de fruta. ✓ Otros temas relevantes que permitan mejorar la propuesta de valor.
FECHA:	17/09/2015

PREGUNTAS:

1. Según lo mostrado en la “Mezcla Idónea” de las tres presentaciones de Snacks de frutas liofilizadas FRUIT-MIX (Mezcla Idónea = proporción de frutas para maximizar el beneficio en la ingesta de vitaminas y minerales). ¿Usted considera que el producto es innovador y podría ayudar a mejorar el nivel nutricional de la ingesta de alimentos de sus consumidores?.

Respuesta: He podido probar snacks de frutas liofilizadas en mis viajes a Estados Unidos en varias oportunidades, no he visto un snack que incluya una mezcla de frutas escogidas especialmente para conseguir mejores valores de vitaminas y minerales, por lo que si se podría decir que se trataría de un producto innovador.

Lo ideal sería que las personas consuman las “mejores frutas” diariamente, es decir aquellas frutas que por su composición química tienen los mejores niveles nutricionales como el kiwi, el camu-camu, la granada, etc., si estos snacks de frutas liofilizadas incluirán a estas “mejores frutas” entonces sí sería un buen producto nutricional para el mercado de comida saludable y nutricional.

2. Según lo mostrado respecto al peso y las proporciones de frutas de cada una de las presentaciones de FRUIT-MIX. ¿Usted considera que cada una de las tres presentaciones cumple con el peso de fruta que podrían consumir las personas diariamente, según las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud que recomienda consumir 400 g de fruta fresca?

Respuesta: Según los pesos y las proporciones de las frutas de cada una de las presentaciones de FRUIT-MIX, así como el % de agua que cada presentación eliminará en el proceso de liofilización; se comprueba que las tres presentaciones si cumplen con la OMS respecto al peso de fruta fresca que estaría a disposición de los consumidores. Se entiende que la fruta liofilizada mantiene todas sus propiedades químicas como si fuera una fruta fresca.

3. ¿Qué recomendaciones podría mencionar para mejorar la propuesta de valor de FRUIT-MIX?

Respuesta:

- La cantidad de frutas que deberíamos ingerir diariamente, debería ser como mínimo el 20% de total de alimentos ingeridos; con ello aseguraríamos el bienestar nutricional, así como también la prevención de enfermedades. Si el consumo de frutas y/o verduras es mayor al 20% el cuerpo humano tendrá un mejor sistema celular.
- El empaque de los productos debe mostrar claramente la información nutricional, así como su respectivo peso como fruta liofilizada y como fruta fresca.
- En el futuro considerar mayores presentaciones de FRUIT-MIX de tal forma que el consumidor final tenga una amplia gama de productos a escoger.

Entrevistador: Victor Rogovich

Elaborado por: Victor Ortega

ENTREVISTAS A EXPERTOS	
Objetivo de las entrevistas	Saber las opiniones de los expertos en temas relevantes a nuestra investigación
Modo de entrevista	Semi-Estructurado, Preguntas Abiertas.
Duración de la entrevista	1 Hora (aprox.)
FICHAS DE LOS ENTREVISTADOS	
Tema: SNACKS DE FRUTAS LIOFILIZADAS Y SU NIVEL NUTRICIONAL	
Nombre y Apellido:	Marisa Martinez Haaker
Profesión:	Lic. en Nutrición y dietética con Mención en Nutrición en deporte y Diploma en Nutrición aplicada a la prevención de enfermedades crónicas no transmisibles CNP 5076
Cargo:	Nutricionista especializada en prevención de enfermedades - Particular

Información principal obtenida:	Principales frutas con potencial nutritivo; balance alimenticio; frecuencia de consumo de las principales frutas.
Tema: PROCESO DE LIOFILIZACIÓN DE FRUTAS	
Nombre y Apellido:	Juan Carlos Cedrón
Profesión:	PHD. Química
Cargo:	Investigador - Profesor asociado en Universidad de Ingeniería & Tecnología
Información principal obtenida:	Propiedades de los productos liofilizados, durabilidad, textura. Proceso productivo incluyendo el requerimiento de maquinarias.
Tema: ESTRATEGIA DE VENTAS EN ESTADOS UNIDOS	
Nombre y Apellido:	Sammy Cabrera Bayro
Profesión:	Administración de empresas
Cargo:	Gerente de ventas - Diage Perú
Información principal obtenida:	Estrategia de ventas; gestión en el punto de venta; negociación con proveedores.
Tema: PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	
Nombre y Apellido:	Jose Carlos Pestana Seminarion
Profesión:	Administración de empresas
Cargo:	Gerente Comercial - Marketing - Loral
Información principal obtenida:	Actividades efectivas de marketing, objetivos de rendimiento de inversiones en trade marketing.
Tema: PARTICIPACIÓN EN FERIAS INTERNACIONALES, GESTION DE VENTAS	
Nombre y Apellido:	Luis Cardo
Profesión:	Ingeniero Industrial
Cargo:	Gerente de ventas Microsoft

Información principal obtenida:	Gestión de ventas, Rendimiento de inversiones en Ferias internacionales.
Tema: DETALLES DE LA OPERACIÓN LOGÍSTICA, GESTIÓN DE PROVEEDORES	
Nombre y Apellido:	Carlos Mathews Salazar
Profesión:	Especialista en Exportaciones
Cargo:	Profesor de la Universidad del Pacífico
Información principal obtenida:	Detalles de la operación logística
Tema: RED DE CONTACTOS A WHOLESALERS Y BROKERES EN USA	
Nombre y Apellido:	Luis Barboza
Profesión:	Ejecutivo de Negocios de la Cámara de Comercio de Lima
Cargo:	Ejecutivo de Negocios de la Cámara de Comercio de Lima
Información principal obtenida:	Principales contactos para el acceso de Wholesaler o Brokeres en USA
Tema: GESTIÓN DE ESTACIONALIDAD DE COSECHA DE FRUTAS EN PERÚ, PRODUCTORES DE FRUTAS.	
Nombre y Apellido:	Segundo Cruzado
Profesión:	Ingeniero Agrícola
Cargo:	Dirección de Estadística Agraria
Información principal obtenida:	Estacionalidad de materia prima, principales productores, cooperativas asociadas.

Anexo 12 – Focus Group

FOCUS GROUP No 1	
Target audiences:	People living in the United States aged 15 to 55 years.
Number of Participants:	10
Duration time:	1 Hora (aprox.)
Place:	JW Marriott Hotel - Lima
Date:	Sunday, November 28, 2015
Objetivo del Focus Group:	Examine products FRUIT-MIX in three presentations. (Acceptance, taste, smell, interest in eating healthy, interest in eating more fruits, knowledge of freeze-dried fruit, interest start eating freeze-dried fruit, etc.). Observe group behavior and their reactions to the products, request opinions, suggestions, comments that help improve our value proposition.
Host:	Victor Ortega

Scope:

Good morning, we are students at The Universidad del Pacifico, here in Lima-Peru and are developing our thesis to obtain the degree of Master in Business Administration. We are developing the Business Plan "Freeze-dried fruit export to the United States" under the FRUIT-MIX brand, we would like to ask for your help to develop this group dynamics and answer some questions which will help us to define important points about our business plan.

These samples were made with the technique of "dehydration by heat." That is, blending the fruits with their respective proportions for each Mix and perform the dehydration process to removing water - using a home oven.

The idea is to taste the flavors and smell of each of the products FRUIT-MIX which three mixes are, the dehydration by heat meets the same requirement as dehydration by cold in order to do the test of taste and smell.

Your answers are confidential and anonymous, if you have any questions please ask the interviewer. In advance thanks for participation.

1. How old are you?

- 15 - 35
- 36 - 55
- 56 or more

2. Have you bought "Freeze dried fruits" in some opportunity?

- Yes
- No

3. What is your opinion about the design of our packaging (Snack Mix-1)?

- Looks good !
- Something more needed to looks better
- Compared to other packaging I think it is fine
- Not very well, I think it needs changes

4. Do you like the name: FRUIT-MIX so you can better identify our freeze-

- Yes
- No

5. What is your opinion about the taste test of Fruit-Mix (Snack Mix-1)?

- Good taste
- Acceptable taste
- Not so good
- Other _____

6. What is your opinion about the taste test of Fruit-Mix (Snack Mix-2)?

- Good taste
- Acceptable taste
- Not so good
- Other _____

7. What is your opinion about the taste test of Fruit-Mix (Snack Mix-3)?

- Good taste
- Acceptable taste
- Not so good
- Other _____

8. What is your opinion about the fruit chips shape of FRUIT-MIX?

- Good shape
- Acceptable shape
- Shape is not so good
- Other _____

9. What is your opinion about the smell of chips of FRUIT-MIX?

- Good smell
- Acceptable smell
- Smell is not so good
- Other _____

10. After participating in this focus group: Would you buy our products FRUIT-MIX?

- Yes
- No
- Other _____

FOCUS GROUP No 2	
Target audiences:	People living in the United States aged 15 to 55 years.
Number of Participants:	10
Duration time:	1 Hora (aprox.)
Place:	House friend in Chicago City
Date:	November 15, 2015
Objetivo del Focus Group:	Examine products FRUIT-MIX in three presentations. (Acceptance, taste, smell, interest in eating healthy, interest in eating more fruits, knowledge of freeze-dried fruit, interest start eating freeze-dried fruit, etc.). Observe group behavior and their reactions to the products, request opinions, suggestions, comments that help improve our value proposition.
Host:	Nadir Erut

Scope:

Good morning, I am a student at The Universidad del Pacifico of Lima-Peru and I am developing our thesis to obtain the degree of Master in Business Administration. We are developing the Business Plan "Freeze-dried fruit export to the United States" under the FRUIT-MIX brand, we would like to ask for your help to develop this group dynamics and answer some questions which will help us to define important points about our business plan.

These samples were made with the technique of "dehydration by heat." That is, blending the fruits with their respective proportions for each Mix and perform the dehydration process to removing water - using a home oven.

The idea is to taste the flavors and smell of each of the products FRUIT-MIX which three mixes are, the dehydration by heat meets the same requirement as dehydration by cold in order to do the test of taste and smell.

Your answers are confidential and anonymous, if you have any questions please ask the interviewer. In advance thanks for participation.

1. How old are you?

- 15 - 35
- 36 - 55
- 56 or more

2. Have you bought "Freeze dried fruits" in some opportunity?

- Yes
- No

3. What is your opinion about the design of our packaging (Snack Mix-1)?

- Looks good !
- Something more needed to looks better
- Compared to other packaging I think it is fine
- Not very well, I think it needs changes

4. Do you like the name: FRUIT-MIX so you can better identify our freeze-

- Yes
- No

5. What is your opinion about the taste test of Fruit-Mix (Snack Mix-1)?

- Good taste
- Acceptable taste
- Not so good
- Other _____

6. What is your opinion about the taste test of Fruit-Mix (Snack Mix-2)?

- Good taste
- Acceptable taste
- Not so good
- Other _____

7. What is your opinion about the taste test of Fruit-Mix (Snack Mix-3)?

- Good taste
- Acceptable taste
- Not so good
- Other _____

8. What is your opinion about the fruit chips shape of FRUIT-MIX?

- Good shape
- Acceptable shape
- Shape is not so good
- Other _____

9. What is your opinion about the smell of chips of FRUIT-MIX?

- Good smell
- Acceptable smell
- Smell is not so good
- Other _____

10. After participating in this focus group: Would you buy our products FRUIT-MIX?

- Yes
- No
- Other _____

Anexo 13 – Tamaño de la muestra

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2} = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2} = 384$$

n: Cantidad de encuestados para un nivel de confianza de 95%
 z: Desviación estándar para un nivel de confianza de 95%; z=1.96
 p: Probabilidad de compra = 0.5
 q: Probabilidad de no compra = 1-p= 0.5
 e: Margen de error =0.05

Anexo 14 – Árbol de decisión

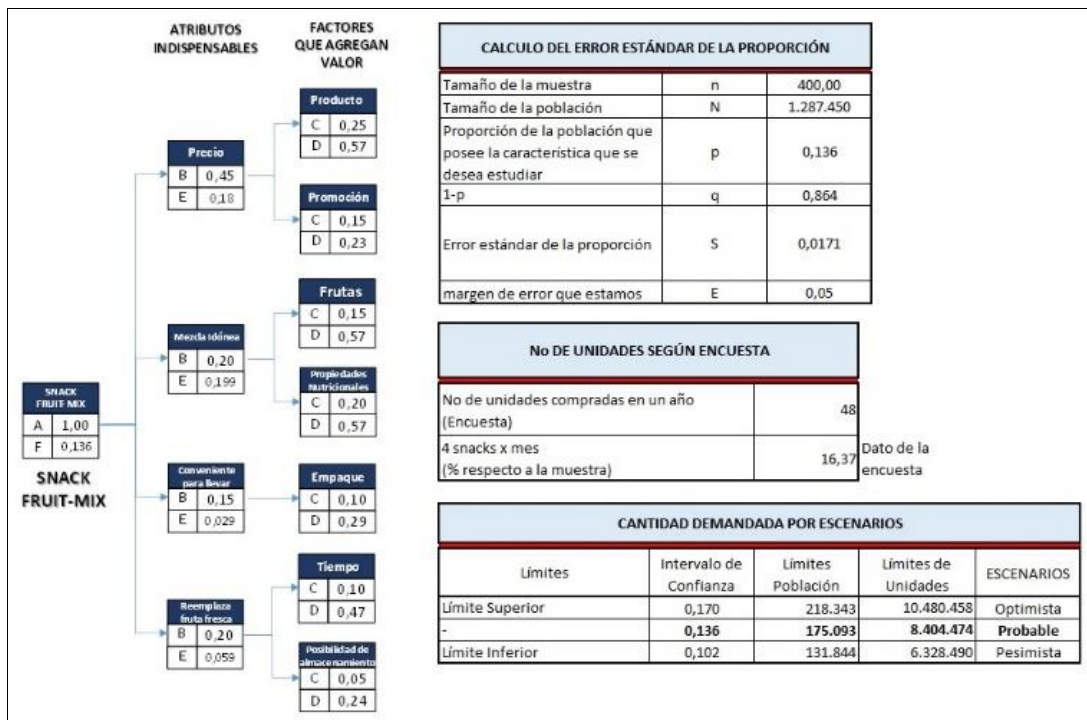


Figura 11. Árbol de Decisión.- Cantidad demandada - Escenarios

Fuente: Adaptado de Enrique Zorita Lloreda, *Plan de Negocio*

Elaboración: Propia

Anexo 15 – Acuerdo comercial con Broker



ACUERDO COMERCIAL CON VALLE INKA INC

Señores
Fruit-Mix S.A.C.
Lima, Perú
Atención, Sres. Victor Ortega / Nadir Erut / Victor Rogovich

10/12/2015

De nuestra consideración:

Les agradecemos el gentil apoyo que recibimos de parte de ustedes para concretar las reuniones en la Cámara de Comercio de Lima, en nuestra breve estada por Lima-Perú efectuada la semana pasada. Nuestro agente comercial Sr. Luis Barboza representante de la Cámara de Comercio de Lima será la persona quien nos asesore en los nuevos productos que se fabrican en Perú y que deseamos importar a Estados Unidos.

Luego que nuestro Sales Director en New York – Mr. David Strickland y yo pasamos el Focus Group realizado por ustedes, así como la exposición respecto al desarrollo del plan de marketing y estratégico que desarrollaron para los productos de FRUIT-MIX, tenemos interés en comercializar dichos productos en los Estados Unidos.

En relación a los volúmenes que estaríamos requiriendo, hemos considerado las siguientes cantidades para el primer año, los cuáles se incrementarán a partir del segundo año, dependiendo del desempeño de su empresa y la evolución del mercado norteamericano.

Su empresa nos deberá garantizar lo siguiente:

- 130,000 unidades de snacks de Fruit-Mix en sus tres tipos para todo el año 2017.
- 4 cargas trimestrales a partir de Enero del 2017, con las siguientes cantidades por producto:
 - Primera Carga:
 - Enero, 2017 (Venta para el Primer Trimestre del 2017)
 - 8,533.00 unidades de Snack Mix-2 de Fruit-Mix
 - 12,666.00 unidades de Snack Mix-3 de Fruit-Mix
 - Segunda Carga:
 - Abril, 2017 (Venta para el Segundo Trimestre del 2017)
 - 14,999.00 unidades de Snack Mix-1 de Fruit-Mix
 - 25,599.00 unidades de Snack Mix-2 de Fruit-Mix
 - Tercera Carga:
 - Julio, 2017 (Venta para el Tercer Trimestre del 2017)
 - 10,000.00 unidades de Snack Mix-1 de Fruit-Mix
 - 8,533.00 unidades de Snack Mix-2 de Fruit-Mix
 - 18,999.00 unidades de Snack Mix-3 de Fruit-Mix
 - Cuarta Carga:
 - Octubre, 2017 (Venta para el Cuarto Trimestre del 2017)

1



14,999.00 unidades de Snack Mix-1 de Fruit-Mix
5,600.00 unidades de Snack Mix-2 de Fruit-Mix
6,650.00 unidades de Snack Mix-3 de Fruit-Mix

El precio a pagar por cada una de las cuatro cargas de Snacks Fruit-Mix en sus tres tipos de producto será como sigue:

- 39,998 unidades de Snack Mix-1 de Fruit-Mix por USD 140,3925.98
- 48,265 unidades de Snack Mix-2 de Fruit-Mix por USD 204,160.95
- 38,315 unidades de Snack Mix-3 de Fruit-Mix por USD 289,278.25

El precio total a pagar en cada carga se referencia con la programación de entrega mencionada líneas arriba. El precio considera el Incoterm FOB Callao y se realizará mediante carta de crédito irrevocable pagadera a 60 días.

El monto total que pagaremos por las 126,578 unidades de Snack Fruit-Mix que comercializaremos en el 2017 dentro del Estado de New York – Estados Unidos, será de USD 634,000.00

El contrato de abastecimiento con el detalle de las fechas de entrega, puerto de destino y medio de transporte les será remitido una vez que culminen los trámites de constitución formal de su empresa.

Agradecemos nuevamente toda la atención brindada, quedando de Uds.

Atentamente,

PABLO DONGO
PRESIDENTE

2

Anexo 16 – Cadena de valor

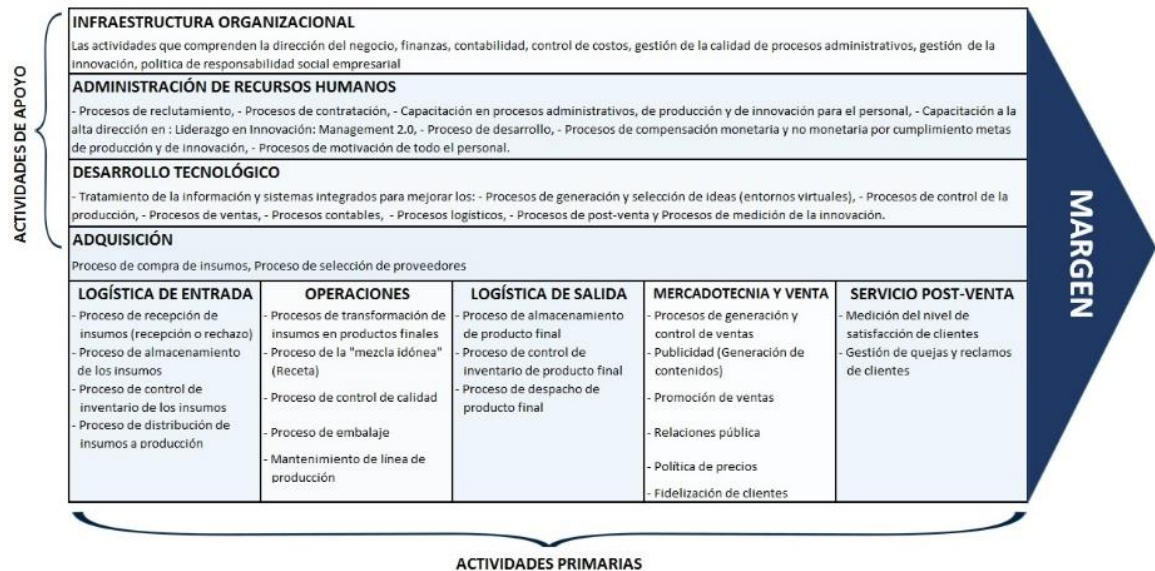


Figura 14. Cadena de valor

Fuente: Adaptado de Emilio García Vega, *Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones*

Elaboración: Propia

Anexo 17 – Análisis VRIO

RECURSOS/CAPACIDADES/PROCESOS	ORGANIZACIÓN	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	VENTAJA COMPETITIVA
	O	V	R	I	
Emprendimiento (Dirección del negocio) Colaboradores (Habilidades iniciales) Marca Infraestructura (Tecnología) Procesos de reclutamiento del personal Medición del nivel de satisfacción de clientes	■	■			VENTAJA COMPETITIVA PARIDAD
Capacitación en procesos administrativos, de producción y de innovación para el personal Capacitación a la alta dirección en : Liderazgo en Innovación: Management 2.0 Procesos de compensación monetaria y no monetaria por cumplimiento metas de producción y de innovación Procesos de generación y selección de ideas (entornos virtuales) Procesos de medición de la innovación Publicidad (Generación de contenidos en página web y facebook) Promoción de ventas (Participación en ferias, entrega de dípticos en puntos de venta) Línea de producción de liofilización Gestión de la innovación	■	■	■		VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
Materia prima (Frutas) Proceso productivo de la "mezcla idónea" (Receta) Patente (Receta o Mezcla idónea)	■	■	■	■	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

Figura 15. Análisis VRIO

Fuente: Adaptado de Modelo VRIO, Barney y Griffin (1992). “Herramienta para poder determinar el potencial – en términos de ventajas competitivas – de los recursos y capacidades de las organizaciones”. (Emilio García Vega, *¿Cómo generar valor en las empresas?*)

Elaboración: Propia

Anexo 18 – Modelo de Bloques Genéricos

PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR	EFICIENCIA	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	INNOVACIÓN	CALIDAD
	Publicidad (Generación de contenidos en página web y facebook) Promoción de ventas (Participación en ferias, entrega de dípticos en puntos de venta) Emprendimiento (Dirección del negocio) Medición del nivel de satisfacción de clientes Infraestructura (Procesos de información tecnológica) Procesos de reclutamiento del personal Capacitación en procesos administrativos, de producción y de innovación para el personal Capacitación a la alta dirección en : Liderazgo en Innovación: Management 2.0 Procesos de compensación monetaria y no monetaria por cumplimiento metas de producción y de innovación Procesos de generación y selección de ideas (entornos virtuales) Procesos de medición de la innovación Gestión de la innovación Proceso productivo de la "mezcla idónea" (Receta)	■	■	■

Figura 16. Análisis BLOQUES GENÉRICOS

Fuente: Adaptado de Modelo Bloques Genéricos, Hamilton y Pezo (2005). “Se afirma que para alcanzar una ventaja competitiva es indispensable conquistar por lo menos uno de los cuatro bloques genéricos: eficiencia, calidad, innovación y satisfacción al cliente”. (Emilio García Vega, *¿Cómo generar valor en las empresas?*).

Elaboración: Propia

Anexo 19 – Diseño del logotipo de FRUIT-MIX



Figura 29. Diseño del logotipo de FRUIT-MIX

Elaboración: Propia

Anexo 20 – Diseño del empaque de FRUIT-MIX



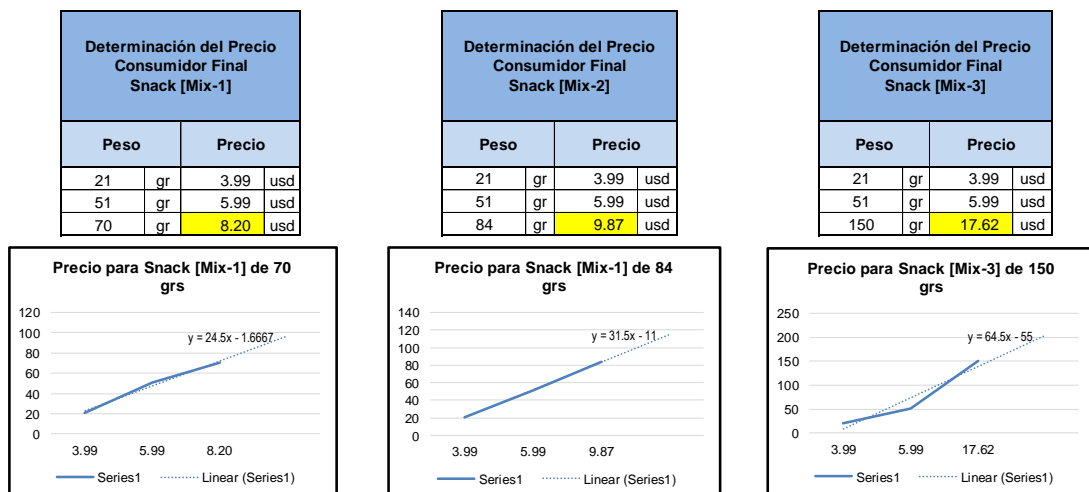
Figura 31. Diseño del empaque de FRUIT-MIX
Elaboración: Propia

Anexo 21 – Tendencia de precios para los mixes

Figura 17. Comparación de precios

COMPARACIÓN DE PRECIOS DE PRODUCTOS DE COMPETENCIA (NOV, 2015 - NY)						
Item	Tipo	Marca	Sabor	Peso OZ	Peso Gr	Precio USD
01	Freeze-Dried	Nature's all food	Bananas+Strawberries	1.80	51	5.99
02	Freeze-Dried	Bare	Aplee	1.69	48	4.99
03	Freeze-Dried	Nature's all food	Tropical fruits	1.50	42.5	5.99
04	Freeze-Dried	Nature's all food	Mangos	1.50	42.5	5.99
05	Freeze-Dried	Crunchies	Tropical fruits	1.50	42	3.99
06	Freeze-Dried	Nature's all food	Raspberries	1.30	37	5.99
07	Freeze-Dried	Nature's all food	Strawberries	1.20	34	5.99
08	Freeze-Dried	Nature's all food	Blueberries	1.20	34	5.99
09	Freeze-Dried	Freeze Dried	Strawberry	1.20	34	3.99
10	Freeze-Dried	Organics Happybaby	Bananas+Mango	1.00	28	3.99
11	Freeze-Dried	Freeze Dried	Pineaplee	1.00	28	3.99
12	Freeze-Dried	Little Duck Organics	Pineaplee, aplee and Pea	0.75	21	3.99
13	Freeze-Dried	Little Duck Organics	Blueberry & Banana	0.75	21	3.99
14	Freeze-Dried	Little Duck Organics	Aplee & Mango	0.75	21	3.99
15	Freeze-Dried	Little Duck Organics	Banana, Mango & edamame	0.75	21	3.99

Figura 18. Tendencia de precios



Anexo 22 – Presupuesto de plan de marketing

HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN AL CONSUMIDOR FINAL - Promoción de Ventas de FRUIT-MIX -												
Tipo	Descripción	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		
		Cant.	Inversión	Cant.	Inversión	Cant.	Inversión	Cant.	Inversión	Cant.	Inversión	
HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN AL CONSUMIDOR FINAL	Muestras			200	PEN 14,400.00	200	PEN 48,000.00	200	PEN 28,800.00	200	PEN 48,000.00	
	Materiales en punto de venta (POP)				PEN 3,500.00		PEN 3,500.00		PEN 3,500.00		PEN 3,500.00	
HERRAMIENTAS DE PROMOCIONES COMERCIALES (BROKER)	Precio con descuento		PEN 22,134.00		PEN 25,388.70		PEN 29,452.78		PEN 35,708.07		PEN 46,649.67	
HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL	Ferias comerciales y convenciones	Participación en la Feria: FANCY FOODSHOW	1		1	PEN 20,000.00	1	PEN 20,000.00	1	PEN 20,000.00	1	PEN 20,000.00
		Ferias internacionales ADEX	1	PEN 10,000.00	1	PEN 10,000.00	1	PEN 10,000.00	1	PEN 10,000.00	1	PEN 10,000.00
		Materiales informativos y muestras		PEN 4,000.00		PEN 8,000.00		PEN 9,000.00		PEN 9,000.00		PEN 9,000.00
	Gestor Comercial	Costo de gestor comercial en el punto de venta		PEN 3,780.00		PEN 11,340.00		PEN 15,120.00		PEN 22,680.00		PEN 37,800.00
	Publicidad especializada	Se entregará: 40,000 dípticos informativos, 5,000 bolsas, 500 calendarios. Herramientas para el gestor del PDV	Gb	PEN 2,000.00	Gb	PEN 2,500.00	Gb	PEN 3,000.00	Gb	PEN 4,000.00	Gb	PEN 5,000.00
HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	Redes sociales	Twitter, facebook		PEN 5,000.00		PEN 1,500.00		PEN 1,500.00		PEN 1,500.00		PEN 1,500.00
	APP	Aplicación - Entrega de dietas basadas en fruit mix		PEN 20,000.00		PEN 700.00		PEN 700.00		PEN 700.00		PEN 700.00
TOTAL			PEN 66,914.00		PEN 97,328.70		PEN 140,272.78		PEN 135,888.07		PEN 182,349.67	

Anexo 23 – Plan de Producción (Escenario Esperado)

PRODUCCIÓN ESCENARIO ESPERADO													
Producción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Meses
Producción de acuerdo Estacionalidad Frutas				MIX-1	MIX-1	MIX-1	MIX-1		MIX-1	MIX-1	MIX-1	MIX-1	8
			MIX-2	MIX-2	MIX-2	MIX-2	MIX-2		MIX-2	MIX-2	MIX-2	MIX-2	5
			MIX-3	MIX-3	MIX-3	MIX-3	MIX-3	MIX-3	MIX-3	MIX-3	MIX-3	MIX-3	8
AÑO 1													
Producción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Meses
Producción de Unidades (Snacks)			5.000	5.000	5.000	5.000	5.000		5.000	5.000	5.000	5.000	39.998
			8.533	8.533	8.533	8.533	8.533						42.665
	6.333	6.333					6.333	6.333	6.333	6.333	6.333	6.333	50.665
6.333	6.333	8.533	13.533	13.533	13.533	19.866	6.333	11.333	11.333	11.333	11.333	133.328	
Producción Fruta Liofilizada (KG)			346	346	346	346			346	346	346	346	2.765
			716	716	716	716							3.579
	951	951					951	951	951	951	951	951	7.611
951	951	716	1.061	1.061	1.061	2.013	951	1.297	1.297	1.297	1.297	13.954	
Insumos Fruta Fresca (KG)			2.033	2.033	2.033	2.033			2.033	2.033	2.033	2.033	16.262
			3.408	3.408	3.408	3.408							17.041
	2.504	2.504					2.504	2.504	2.504	2.504	2.504	2.504	20.029
2.504	2.504	3.408	5.441	5.441	5.441	7.945	2.504	4.536	4.536	4.536	4.536	53.332	
Insumos Fruta Fresca por Batch (KG)	147	147	200	320	320	320	467	147	267	267	267	267	
Producción de Fruta Liofilizada por Batch (KG)	56	56	42	62	62	62	118	56	76	76	76	76	
AÑO 2													
Producción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Meses
Producción de Unidades (Snacks)			5.250	5.250	5.250	5.250			5.250	5.250	5.250	5.250	41.998
			8.960	8.960	8.960	8.960							44.798
	6.650	6.650					6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	53.198
6.650	6.650	8.960	14.209	14.209	14.209	20.859	6.650	11.900	11.900	11.900	11.900	139.994	
Producción Fruta Liofilizada (KG)			363	363	363	363			363	363	363	363	2.903
			751	751	751	751							3.757
	999	999					999	999	999	999	999	999	7.991
999	999	751	1.114	1.114	1.114	2.113	999	1.362	1.362	1.362	1.362	14.652	
Insumos Fruta Fresca (KG)			2.134	2.134	2.134	2.134			2.134	2.134	2.134	2.134	17.075
			3.579	3.579	3.579	3.579							17.893
	2.629	2.629					2.629	2.629	2.629	2.629	2.629	2.629	21.030
2.629	2.629	3.579	5.713	5.713	5.713	8.342	2.629	4.763	4.763	4.763	4.763	55.998	
Insumos Fruta Fresca por Batch (KG)	155	155	211	336	336	336	491	155	280	280	280	280	
Producción de Fruta Liofilizada por Batch (KG)	59	59	44	66	66	66	124	59	80	80	80	80	
AÑO 3													
Producción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Meses
Producción de Unidades (Snacks)			5.670	5.670	5.670	5.670			5.670	5.670	5.670	5.670	45.358
			9.676	9.676	9.676	9.676							48.382
	7.182	7.182					7.182	7.182	7.182	7.182	7.182	7.182	57.454
7.182	7.182	9.676	15.346	15.346	15.346	22.528	7.182	12.851	12.851	12.851	12.851	151.194	
Producción Fruta Liofilizada (KG)			392	392	392	392			392	392	392	392	3.135
			812	812	812	812							4.058
	1.079	1.079					1.079	1.079	1.079	1.079	1.079	1.079	8.631
1.079	1.079	812	1.203	1.203	1.203	2.282	1.079	1.471	1.471	1.471	1.471	15.824	
Insumos Fruta Fresca (KG)			2.305	2.305	2.305	2.305			2.305	2.305	2.305	2.305	18.441
			3.865	3.865	3.865	3.865							19.324
	2.839	2.839					2.839	2.839	2.839	2.839	2.839	2.839	22.713
2.839	2.839	3.865	6.170	6.170	6.170	9.009	2.839	5.144	5.144	5.144	5.144	60.478	
Insumos Fruta Fresca por Batch (KG)	167	167	227	363	363	363	530	167	303	303	303	303	
Producción de Fruta Liofilizada por Batch (KG)	63	63	48	71	71	71	134	63	87	87	87	87	
AÑO 4													
Producción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Meses
Producción de Unidades (Snacks)			6.520	6.520	6.520	6.520			6.520	6.520	6.520	6.520	52.162
			11.128	11.128	11.128	12.255	10.000						55.639
	8.259	8.259					8.259	8.259	8.259	8.259	8.259	8.259	66.072
8.259	8.259	11.128	17.648	17.648	18.775	24.779	8.259	14.779	14.779	14.779	14.779	173.873	
Producción Fruta Liofilizada (KG)			451	451	451	451			451	451	451	451	3.605
			933	933	933	1.028	839						4.667
	1.241	1.241					1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	1.241	9.925
1.241	1.241	933	1.384	1.384	1.479	2.530	1.241	1.691	1.691	1.691	1.691	18.197	
Insumos Fruta Fresca (KG)			2.651	2.651	2.651	2.651			2.651	2.651	2.651	2.651	21.207
			4.445	4.445	4.445	4.895	3.994						22.223
	3.265	3.265					3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	26.120
3.265	3.265	4.445	7.095	7.095	7.546	9.910	3.265	5.916	5.916	5.916	5.916	69.549	
Insumos Fruta Fresca por Batch (KG)	192	192	261	417	417	444	583	192	348	348	348	348	
Producción de Fruta Liofilizada por Batch (KG)	73	73	55	81	81	87	149	73	99	99	99	99	
AÑO 5													
Producción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Meses
Producción de Unidades (Snacks)			8.150	8.150	8.150	4.000			8.150	12.300	8.150	8.150	65.202
			17.820	13.910	13.910	13.910	10.000						69.549
	10.324	10.324					10.324	10.324	10.324	10.324	10.324	10.324	82.596
10.324	10.324	17.820	22.060	22.060	22.060	24.324	10.324	18.474	22.624	18.474	18.474	217.341	
Producción Fruta Liofilizada (KG)			563	563	563	276			563	850	563	563	4.506
			1.495	1.167	1.167	1.167	839						5.834
	1.551	1.551					1.551	1.551	1.551	1.551	1.551	1.551	12.407
1.551	1.551	1.495	1.730	1.730	1.730	2.666	1.551	2.114	2.401	2.114	2.114	22.747	
Insumos Fruta Fresca (KG)			3.314	3.314	3.314	1.626			3.314	5.001	3.314	3.314	26.509
			7.117	5.556	5.556	3.994							27.779
	4.081	4.081					4.081	4.081	4.081	4.081	4.081	4.081	32.649
4.081	4.081	7.117	8.869	8.869	8.869	9.702	4.081	7.395	9.082	7.395	7.395	86.937	
Insumos Fruta Fresca por Batch (KG)	240	240	419	522	522	522	571	240	435	534	435	435	
Humedad de fruta retirada (Hielo) por Batch (KG)	149	149	331	420	420	420	414	149	311	393	311	311	
Producción de Fruta Liofilizada por Batch (KG)	91	91	88	102	102	102	157	91	124	141	124	124	

Figura 20. Plan de producción (Escenario Esperado)

Elaboración: Propia

Anexo 24 – Determinación de la producción dependiendo de la estacionalidad de Cosecha de frutas

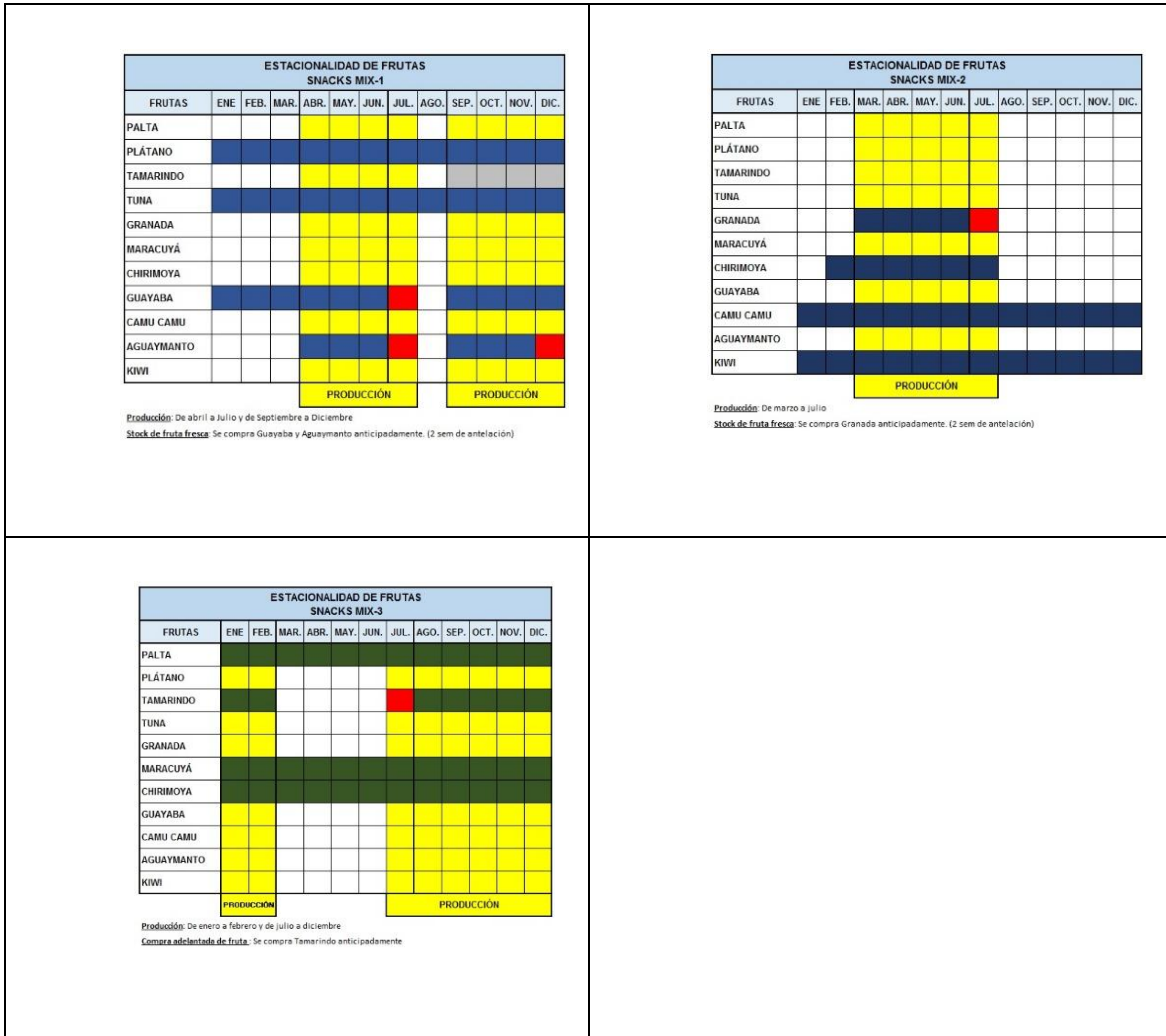


Figura 24. Planificación de la producción de los productos FRUIT-MIX dependiendo de la Estacionalidad de la Cosecha de las frutas

Elaboración: Propia

Anexo 25 – Cálculo del Stock de Seguridad

Estimación del crecimiento de la producción al 1er. Año de operaciones					
Trimestre	Producción Anual	% crecimiento al 1er. Año	Crecimiento al 1er. Año Unidades	Valor Medio	DMA
1	32.500	0,0%	32.500	33.231,25	731,25
2	32.500	1,5%	32.988	33.231,25	243,75
3	32.500	3,0%	33.475	33.231,25	243,75
4	32.500	4,5%	33.963	33.231,25	731,25
130.000		132.925		1.950,00	

Cálculo del Stock de Seguridad para el 1er. Año de Operaciones	
Stock de seguridad [SS]	1.765
K [Factor que depende del Nivel de Servicio]	2,56
Δ [Mide la variabilidad de la demanda] = DMA	487,50
Ts [Tiempo suministro de Insumos, Tiempo de sumin. incierto]	1
TR [Tiempo de revisión, Demanda con magnitud incierta]	1

NIVEL DE SERVICIO Y "K" (Coeficiente que depende del Nivel de servicio)									
Nivel de Servicio en %	50	75	80	85	90	95	98	99	99,9
K	0,00	0,84	1,05	1,30	1,60	2,06	2,56	2,91	3,85

Figura 25. Cálculo del stock de seguridad

Elaboración: Propia

Anexo 26 – Planificación de la producción dependiendo de la eficiencia de liofilizadora

Sem	Turnos	lu	ma	mi	ju	vi	sa	do	No de Batches/Sem
SEM1	1er T	P	D	P	P	P			4
	2do T	P	P	D	P	P			
	3er T	P	P	P	D	P			
SEM2	1er T	P	D	P	P	P			4
	2do T	P	P	D	P	P			
	3er T	P	P	P	D	P			
SEM3	1er T	P	D	P	P	P			4
	2do T	P	P	D	P	P			
	3er T	P	P	P	D	P			
SEM4	1er T	P	D	P	P	P			4
	2do T	P	P	D	P	P			
	3er T	P	P	P	D	P			
SEM5	1er T	P							1
	2do T	P							
	3er T	P							
Total de Batches por Mes									17

1 Batch = 24 Horas

Figura 26. Planificación de la producción dependiendo de la eficiencia de la liofilizadora

P = Turnos de producción de 8 horas

D = Turnos de descanso de la liofilizadora

Elaboración: Propia

Anexo 27 – Resumen del Plan de Producción según el Acuerdo Comercial con el Bróker

Exportación a NY-USA Año 1					Exportación a NY-USA Año 4				
1er. Trimestre	2do. Trimestre	3er. Trimestre	4to. Trimestre		1er. Trimestre	2do. Trimestre	3er. Trimestre	4to. Trimestre	
0	13.499	9.000	13.499		0	17.605	11.736	17.605	
7.680	23.039	7.680	0		10.015	30.045	10.015	0	
11.400	0	17.099	17.099		14.866	0	22.299	22.299	
19.079	36.539	33.779	30.599		24.881	47.650	44.051	39.904	
Exportación a NY-USA Año 2					Exportación a NY-USA Año 5				
1er. Trimestre	2do. Trimestre	3er. Trimestre	4to. Trimestre		1er. Trimestre	2do. Trimestre	3er. Trimestre	4to. Trimestre	
0	14.174	9.450	14.174		0	22.006	14.671	22.006	
8.064	24.191	8.064	0		12.519	41.576	8.500	0	
11.970	0	17.954	17.954		18.583	0	27.874	27.874	
20.033	38.365	35.468	32.129		31.102	63.581	51.045	49.880	
Exportación a NY-USA Año 3									
1er. Trimestre	2do. Trimestre	3er. Trimestre	4to. Trimestre						
0	15.308	10.206	15.308						
8.709	26.126	8.709	0						
12.927	0	19.391	19.391						
21.636	41.435	38.305	34.699						

Figura 27. Resumen del plan de producción según el acuerdo Comercial con el Bróker

Rojo: Producción Snack Mix-1 / Verde: Producción Snack Mix-2 / Rojo: Producción Snack Mix-3

Elaboración: Propia

Anexo 28 – Modelo de contrato de compra-venta de frutas

<p style="text-align: center;">CONTRATO DE COMPRA - VENTA DE FRUTAS</p> <p>Conste por el presente documento, el Contrato de Compra Venta que celebran de una parte ((NOMBRE DE LA VENDEDORA)), empresa constituida bajo las leyes de....., inscrita en la ficha..... en el Registro de Empresas, señalando domicilio para efectos del presente contrato en....., debida ente representada por el señor....., identificado con..... (a quien en adelante se le denominará "El Vendedor"); y, de la otra parte, ((NOMBRE DE LA EMPRESA)), identificada con..... señalando domicilio para efectos del presente contrato en ((DIRECCIÓN DE LA EMPRESA)), debidamente representada por el señor ((NOMBRE DEL REPRESENTANTE)), identificado con ((.....)) según poder inscrito en ((.....)) (a quien en adelante se le denominará "El Comprador"), en los términos y condiciones siguientes:</p> <p>ANTECEDENTES</p> <p>1.1. ((NOMBRE DE LA EMPRESA VENDEDORA)) es una sociedad constituida por escritura pública de fecha ((.....)) extendida ante el Notario Público de Lima Dr. ((.....)), cuyo objeto social es ((.....)).</p> <p>1.2. ((NOMBRE DE LA EMPRESA COMPRADORA)) es una Sociedad constituida por escritura pública de fecha ((.....)), otorgada por el Notario Público, cuyo objeto social es ((.....)).</p> <p>PRIMERA: (OBJETO DEL CONTRATO)</p> <p>Teniendo en consideración las actividades que cada una de las partes realiza, éstas dejan constancia por el presente documento, que consienten en celebrar un Contrato de Compra Venta, mediante el cual, "El Comprador" se compromete a pagar la mercancía enviada una vez recibida en el lugar designado por ambas partes.</p> <p>"El Vendedor" se compromete a enviar la mercancía señalada en el Anexo 1 al lugar determinado por ambas partes en el plazo indicado por "El Comprador".</p> <p>SEGUNDA: (OBLIGACIONES DEL VENDEDOR)</p> <p>Son obligaciones de "El Vendedor":</p> <ol style="list-style-type: none"> "El Vendedor" se compromete a transportar y entregar la mercancía en el lugar y plazo determinado, previo acuerdo y en las condiciones requeridas por "El Comprador". "El Vendedor" debe dar a "El Comprador" aviso suficiente de que la mercancía ha sido entregada. "El Vendedor" debe pagar los gastos de aquellas operaciones de verificación, comprobar la calidad de la mercancía, medida, peso y recuento. "El Vendedor" debe proporcionar el embalaje requerido para el transporte de la mercancía, en la medida en que las circunstancias relativas al transporte sean dadas a conocer a "El Vendedor" antes de la conclusión del contrato de compraventa. El embalaje ha de ser marcado adecuadamente. "El Comprador" debe prestar a "El Vendedor", con riesgo de éste último la ayuda precisa para obtener cualquier documento que "El Vendedor" pueda requerir para la entrega de la mercancía. "El Comprador" debe obtener, a su propio riesgo y expensas, cualquier documento o autorización oficial y realizar, si es necesario, todos los trámites necesarios para el traspaso de la mercancía. "El Vendedor" debe proporcionar, a pedido de "El Comprador", la información necesaria para obtener un seguro. <p>TERCERA: (OBLIGACIONES DE EL COMPRADOR)</p> <ol style="list-style-type: none"> "El Comprador" debe pagar el precio según lo dispuesto en la Cláusula Quinta del presente contrato. <p style="text-align: center;">1</p>	<ol style="list-style-type: none"> "El Comprador" deberá pagar todos los gastos relativos a la mercancía desde el momento en que haya recibido la carga, así como de cualquier otro gasto adicional en que haya incurrido. "El Comprador" debe pagar los gastos previos al embarque de la mercancía. "El Comprador" debe cubrir todos los gastos que haya incurrido en obtener los documentos y/o mensajes electrónicos que confirmen la entrega de la mercancía, así como rembolsar aquellos gastos incurridos por "El Vendedor" al prestar su ayuda al respecto. <p>CUARTA: (TRASPASO DE RIESGO Y DE LA PROPIEDAD)</p> <p>La modalidad de entrega en el presente contrato será en las instalaciones de "El Comprador", donde "El Vendedor" realiza la entrega.</p> <p>"El Vendedor" debe entregar la mercancía en las instalaciones de "El Comprador" en la fecha o dentro del plazo acordado.</p> <p>"El Vendedor" debe soportar los riesgos de pérdida o daño de la mercancía hasta el momento de entrega.</p> <p>"El Comprador" debe soportar todos los riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde el momento en que se haya efectuado la entrega.</p> <p>QUINTA: (PRECIO Y MODALIDAD DE PAGO)</p> <p>Como resultado de la valoración de la mercancía, el precio pactado por las partes es de S/..... ((.....)) ((NUEVOS SOLES)) el cual será cancelado por "El Comprador" al contado una vez recibida la mercancía en correcto estado para su adecuado uso y/o distribución. Para ello, "El Comprador", deberá confirmar a "El Vendedor" la llegada de la mercancía.</p> <p>Por tal hecho, "El Comprador" deberá otorgar a "El Vendedor" una Carta de Crédito a fin de garantizar el compromiso de pago en plazo acordado. Dicha Carta de Crédito será por el monto de ((.....)) ((NUEVOS SOLES)), de carácter irrevocable y con un plazo de vigencia de 2 meses, emitida por el Banco ((.....)). El monto de la Carta de Crédito incluye los intereses compensatorios a una Tasa Efectiva Mensual de ((.....%)).</p> <p>En caso que el precio no sea pagado dentro del plazo acordado por las partes, se ejecutará automáticamente la Carta de Crédito por parte de "El Vendedor", a fin de garantizar el pago de la mercancía vendida y entregada al "El Comprador". Ambas partes dejan expresa constancia de que el precio pactado por la adquisición de la mercancía materia del presente contrato equivale al valor de las mismas, renunciando en forma irrevocable al ejercicio de cualquier acción o pretensión que tenga por objeto cuestionar dicho precio.</p> <p>SEXTA: MARCAS REGISTRADAS, SECRETO PROFESIONAL Y PROPIEDAD INDUSTRIAL DE EL VENDEDOR</p> <p>"El Comprador" no utilizará las marcas comerciales, los nombres registrados ni violará el secreto profesional de "El Vendedor" con fines de lucro sin autorización previa de "El Vendedor".</p> <p>"El Comprador" se compromete a no registrar ni solicitar el registro de ningún nombre, marca comercial o símbolos de "El Vendedor" (o de otros similares que induzcan a confusión con los de "El Vendedor") en el territorio de llegada de la mercancía o en cualquier otro lugar.</p> <p>SÉPTIMA: SERVICIOS POST VENTA</p> <p>"El Vendedor" se compromete a ofrecer en forma gratuita, el servicio de reparación y mantenimiento de la mercancía otorgada a "El Comprador", sin incluir los gastos adicionales por la misma, por un lapso de ((..... días)).</p> <p>El presente contrato quedará resuelto sin responsabilidad alguna para las partes si, con anterioridad a la fecha de entrega de la mercancía acordada en el presente Contrato, tanto "El Vendedor" como "El Comprador" no han obtenido las debidas autorizaciones correspondientes de la mercancía por parte de sus representantes legales. En caso de producirse la presente condición resolutoria, "El Vendedor" procederá a la restitución de todas las cantidades entregadas por "El Comprador" en virtud del presente contrato.</p> <p style="text-align: center;">2</p>
<p>En señal de conformidad, los representantes legales de las partes debidamente autorizados de acuerdo a lo señalado en la parte introductoría suscriben el presente contrato que se emite por duplicado y en los idiomas que correspondan tanto a "El Comprador" como "El Vendedor".</p> <p>NOVENA: ARBITRAJE</p> <p>Toda controversia o desacuerdo entre las partes que se derive de la interpretación o ejecución del presente acuerdo, serán sometidos a la decisión inapelable de un Tribunal Arbitral compuesto por tres miembros, uno de los cuales será nombrado por cada una de las partes y el tercero será designado por los árbitros así nombrados. Si no existiera acuerdo sobre la designación de este tercer árbitro o si cualquiera de las partes no designase al suyo dentro de los diez días de ser requerida por la otra parte, el nombramiento correspondiente será efectuado por la Cámara de Comercio de Lima.</p> <p>El arbitraje será de derecho y se sujetará a las normas de procedimiento establecidas por el Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima, ((PARTES NACIONALES))</p> <p>Cualquier divergencia derivada o relacionada con el presente contrato se resolverá definitivamente con el Reglamento de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional por uno o más árbitros nombrados conforme a este Reglamento.</p> <p>Toda cuestión relacionada con el presente Contrato que no esté expresa o tácitamente establecida por las disposiciones de este Contrato se regirá por los principios legales generales reconocidos en comercio internacional, con exclusión de las leyes nacionales ((PARTE NACIONAL E INTERNACIONAL))</p> <p>Firmado en ((lugar donde se firma el contrato)), a los ((número)) días del mes de ((mes)) de dos mil ((.....))</p> <p style="text-align: center;">3</p>	

Figura 28. Modelo del Contrato de Compra-Venta de Frutas

Fuente: Modelo adaptado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/pdf>

Elaboración: Propia

Anexo 29 – Descripción del Proceso productivo

a) Recepción de materia prima y selección:

Al momento de la recepción de la materia prima se realiza la inspección para determinar su calidad y si cumple con las especificaciones en cuanto a sanidad (ausencia de ataques de insectos, fruta malograda, podrida), variedad y estado de madurez. (Grados brix, textura, color, pH).

b) Pesaje de la materia prima:

El proceso de pesaje se realizará utilizando un “Floor Scale” que es una balanza especialmente diseñada para ser operada desde un montacargas. La materia prima es descargada sobre un depósito que estará sobre la balanza. Luego de pesar la materia prima, el montacargas realiza el proceso de descarga de la materia prima sobre el silo rectangular.

c) Descarga de materia prima

A su llegada a la planta, las frutas serán descargadas en un silo rectangular, construida al ras del suelo y parcialmente lleno de agua, de modo que las frutas puedan ser descargadas por gravedad desde los vehículos de transporte. Con este tipo de silos se evita que las frutas se dañen unos a otros en la caída, al ser recibidos sobre el agua, a la vez que se consigue un primer lavado de los mismos y una primera inspección, ya que los frutos dañados o con roturas se llenan de agua y se van al fondo del silo. Para la operación del silo rectangular se aprovecha el agua que sale del proceso de lavado, por lo que el costo del agua en esta parte del proceso no es contabilizado.

Descripción de la maquinaria

El silo rectangular es de construcción de material noble (ladrillos, cemento). (5l x 3,5a x 2h m.). El fondo tiene una inclinación para generar que el insumo se dirija a la zona de descarga. El punto de descarga será una abertura de 1,0 m. x 0,4 m donde se instalará una compuerta de cierre/apertura.

d) Selección y clasificación de la materia prima:

Se realiza la inspección visual retirando las frutas que se encuentren magulladas o con hongos, además de los tallos, hojas y demás elementos que no sean frutas. Todo lo retirado, es eliminado y depositado en un contenedor que posee una tolva ubicada debajo de la mesa de inspección. Los frutos que finalmente quedan seleccionados para la producción, continúan al proceso siguiente que es el “proceso de lavado de frutas”.

Descripción de la maquinaria

Se realiza la inspección visual en una mesa de rodillos, especialmente diseñada para realizar de forma efectiva el proceso de selección y clasificación de la materia prima. La mesa de rodillos consigue girar las frutas, mostrando las distintas partes del fruto al personal encargado de la selección y clasificación de la materia prima.

e) Lavado y desinfección

Las frutas son lavadas y desinfectadas, eliminando el polvo, la suciedad y otras partículas extrañas, las mismas que pueden contaminar al producto final. Posteriormente, la fruta limpia es desinfectada, sumergiéndola en una solución desinfectante por algunos minutos. Después del lavado y desinfectado de la fruta, se procede al lavado con agua potable para retirar los residuos de la solución desinfectante

que pudiera haber quedado.

Descripción de la maquinaria

Estructura en acero inoxidable, posee bomba de agua y aspersores (boquillas) de alta presión para el lavado de las frutas. También posee rodillos con cerdas de nylon, que además de ir limpiando la parte externa de la fruta, esta avanza a través de la máquina. Posee también un tanque de recirculación del agua de lavado.

f) Extracción de cáscara (pelado):

En esta etapa se retira la cáscara de las frutas, así como también las pepas (semillas) que traigan las frutas. Este proceso también es conocido como “extracción de la pulpa de la fruta”.

Descripción de la maquinaria

Para este proceso, todas las frutas seleccionadas en este proyecto pasan por la máquina “extractora de cáscara”, a excepción de la granada. Para esta fruta se necesitará una máquina especial para la extracción de la pulpa.

g) Liofilización

El proceso de liofilización consiste básicamente en cuatro etapas: (i) Congelar el alimento (frutas), (ii) Aplicar el vacío, (iii) El hielo se sublima en vapor de agua y luego es extraído de la cámara de secado, (iv) El alimento queda deshidratado y listo para ser empacado y almacenado. Este proceso elimina el agua de las frutas desde el estado sólido al gaseoso, sin pasar por el estado líquido. Elimina entre el 95 % -99,5 % del agua. La liofilización preserva la estructura molecular del alimento y por lo tanto mantienen sus aromas, sabores y valores nutricionales.

Descripción de la maquinaria

La liofilizadora está compuesta de las siguientes partes: (i) Cilindro de vacío/frío, Es de tipo horizontal, con puerta lateral, (ii) Sistema de sujeción para el ingreso y salida de los carros-fuentes para el almacenamiento de la fruta, la longitud del cilindro es de 11,5 m. y de 3 m. de diámetro. (Diámetro interior de 2,5 m. y espesor de 10 mm.), (iii) Sistema de vacío, constituido por dos bombas de vacío de operación y de mantenimiento, cada una de 10,3 kW, (iv) Enfriamiento del agua y descongelación, (v) Sistema neumático, incluye un compresor de aire de 1,5 kW, (vi) Sistema de transporte por riel para las estructuras de soporte de las fuentes que alojarán a las frutas, (vii) Sistema de control eléctrico, mediante un Controlador de lógica programable de la marca: Siemens, (viii) Sistema de refrigeración constituido con dos ventiladores de 2,2 kW y un condensador evaporativo de 1,5 kW.

h) Empaquetado

El proceso de empaquetado se realiza en vacío, de tal forma de mantener en perfectas condiciones la humedad del producto en el interior. Los envases tendrán tres tipos de presentaciones: (1) Snack Mix-1 de 69,12 gr (2) Snack Mix-2 de 83,88 gr y (3) Snack Mix-3 de 150,22 gr. Con el objetivo de estimular la demanda muchos productos de comida sana promueven diversos “claims” en sus empaques. Se pondrá en el empaque: “100% Natural”, “Libre de Gluten”, “Frade trade” y “Sustainable”. Según la National Association Food Trade (NASFT) la tendencia actual por productos 100% naturales actualmente crece de manera exponencial. Los empaques contendrán la información nutricional.

Descripción de la maquinaria

La empacadora seleccionada está preparada para una velocidad de producción de 25 a 60 bolsas/min. , y para bolsas con zipper con velocidades de 8 a 25 bolsas/min. La potencia total de la máquina es de 2,5 kW.

i) Almacenamiento

El almacenamiento del producto terminado asegurará que este se encuentre en condiciones adecuadas de conservación. El almacenamiento del producto terminado se realizará en los almacenes propios y permanecerá ahí, hasta que se realice el envío los almacenes de la agencia de aduanas para la exportación a Estados Unidos.

j) Almacenamiento

El almacenamiento del producto terminado asegurará que este se encuentre en condiciones adecuadas de conservación. El almacenamiento del producto terminado se realizará en los almacenes propios y permanecerá ahí, hasta que se realice el envío los almacenes de la agencia de aduanas para la exportación a Estados Unidos.

Figura 28. Descripción del Proceso productivo

Elaboración: Propia

Anexo 30 – Flujograma de proceso productivo

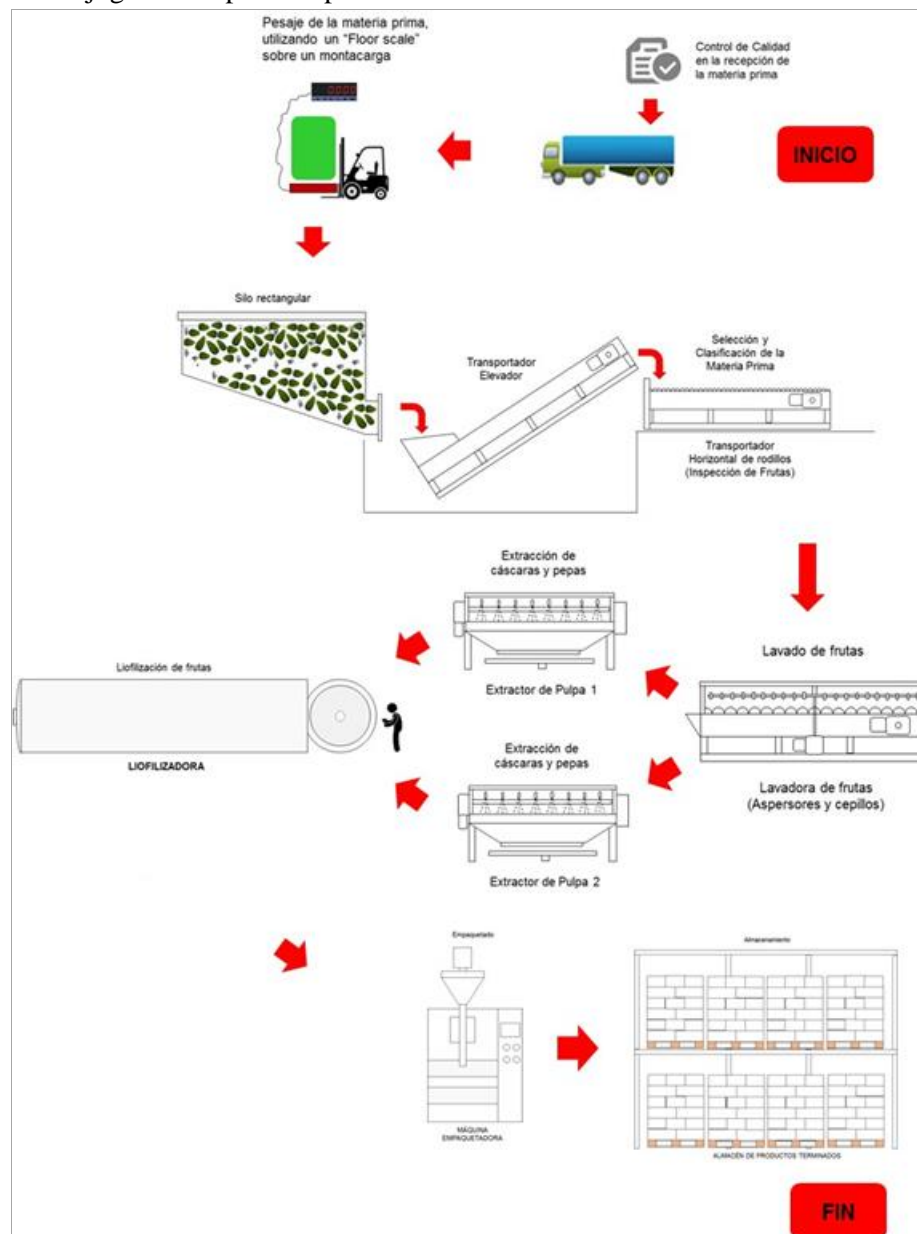


Figura 25. Flujograma del proceso productivo

Elaboración: Propia

Anexo 31 – Plano de la planta de producción

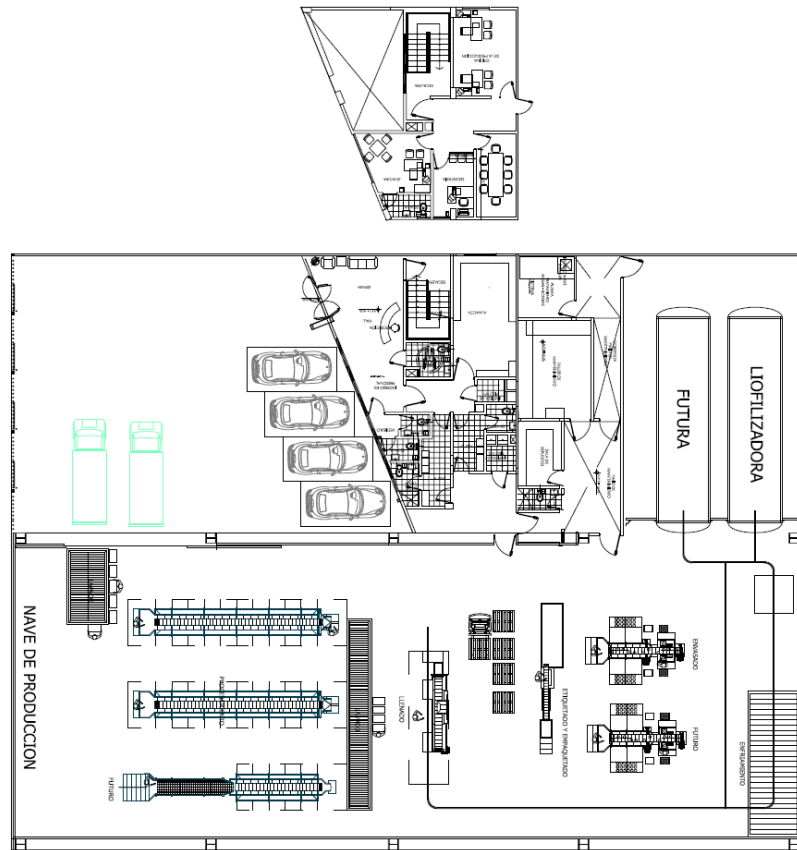


Figura 26. Plano de la planta de producción

Elaboración: Propia

Anexo 32 – Presupuesto de plan de operaciones

Costos de equipos	Año 0
Equipos de Planta	S/. 1,346,487.52
	250,000.00
Obra civil de planta	
Liofilizadora	632,523.33
Importación e instalacion de equipo	63,252.33
Camara frigorifica	36,917.70
Balanza "Floor Scale" 1 Y 2	6,901.13
Transportador elevador	8,269.57
Inspeccion de frutas	5,456.79
Lavadora de frutas	39,378.88
Extractor de pulpa No 1	19,689.44
Extractor de pulpa Granada	48,239.13
Mezclador de pulpa de frutas	36,917.70
Empacadora	44,301.25
Tachos para desechos (2 unidades)	1,069.86
Mantenimiento equipos	97,591.92
Costo electrico	55,978.47

Figura 31. Presupuesto del Plan de Producción

Elaboración: Propia

Anexo 33 – Descripción de funciones y puestos

Profesional	Perfil
Gerente General	Competencias
	Inglés Avanzado Formación en economía, marketing, administración, productos de consumo masivo y experiencia en la exportación de productos a Estados Unidos.
	Funciones Responsable de lograr los objetivos estrategicos de la empresa. Coordinar entre las areas para la obtener las cuotas de producción pactadas. Encargado de la generación de nuevos clientes y productos. Reporta directamente al Gerente General.
Administrador	Competencias
	Inglés Intermedio Capacidad de trabajar con equipo de personas multidisciplinario, capacidad de toma de desiciones, analítico de personalidad dinámica y proactiva. Formación en Administracion de negocios y con experiencia en productos de consumo masivo.
	Funciones Responsable de las administración del proyecto y de las actividades de marketing. Encargado de la coodinación entre los suministros y la linea de producción. Encargado del soporte de la operación y de los cursos. Reporta directamente al Gerente General.
Jefe de producción	Competencias
	Inglés Intermedio Formación en ingeniería alimentaria con experiencia en logística y linea de producción. Habilidad de gestión de personal orientado al cumplimiento de las metas solicitadas.
	Funciones Responsable del cumplimiento de las metas de producción. Encargado del mantenimiento y la perfecta operación de la maquinaria de la linea de producción. Reporta directamente al Gerente General.

Figura 32. Descripción de funciones y puestos
Elaboración: Propia

Anexo 34 – Presupuesto de plan de recursos humanos

Cantidad de personal		Año1	
Personal Planta	S/.		586,950.00
Gerente general			12,000.00
Administrador			7,000.00
Jefe de producción			5,500.00
Secretaria			1,500.00
Técnicos mantenimiento			2,500.00
Vigilante			1,200.00
Operarios			9,000.00

Anexo 35 – Resumen de las estrategias

GRUPOS DE INTERÉS	DIMENSIÓN ECONÓMICA				DIMENSIÓN AMBIENTAL				DIMENSIÓN SOCIAL			
	ESTRATEGIA	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	Inversión	ESTRATEGIA	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	Inversión	ESTRATEGIA	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	Inversión
PROVEEDORES (PRODUCTORES DE FRUTAS)	E2	6 MESES	No de cursos x año	S/. 2.000	A1	6 MESES	No maq. Con T.L./No maq. Total (1)	S/. 0	-	-	-	
	-	-	-		A3	6 MESES	Fecha de caducidad del certificado	S/. 4.500	-	-	-	
EMPRESA FRUIT-MIX S.A.C.	E1	6 MESES	No de cursos x año	S/. 1.000	A2	6 MESES	No maq. Con T.L./No maq. Total	S/. 0	S1	DESDE EL INICIO	No de colab. de BDP/No Colab. Total	S/. 0
	E3	INICIO	Suma total de incentivos x mes/sueldo x mes	8% (Prom.Anual)	-	-	-		-	-	-	
CONSUMIDOR FINAL	E4	-	-		-	-	-		S2	DESDE EL INICIO	No de snacks vendidos por mes No de tripticos entregados por mes	S/. 0

Figura 35. Resumen de las estrategias, plazo de implementación, indicador de gestión e inversión por cada grupo de interés
Elaboración: Propia

Grupo de interés	Estrategias	Indicador de cumplimiento
Clientes finales en tiendas especializadas	Tripticos y brochures para indicar al cliente las propiedades y los beneficios a la salud de nuestro producto.	Entrega de material promocional en tiendas el primer año.
Asociaciones y productores	Dar capacitaciones sobre los procesos de producción contemplados por la siembra cosecha y almacenamiento para poder optimizar el proceso generando mayores ganancias a ellos y bajando la huella de carbono.	Capacitaciones trimestrales.
	Solicitar la adquisición de semillas certificadas para poder estandarizar los productos.	Lograr un 100% al tercer año del negocio.
Trabajadores de la empresa	Incentivar a los colaboradores con indicadores y pagos anuales para poder estar comprometidos con Fruit Mix.	Se brindarán incentivos adicionales a los de ley por cumplimientos de métricas.
Medio ambiente y comercio justo	Dar un certificado de comercio justo a los proveedores que cumplan con la normativa.	Este objetivo se traza a 3 años.
	Capacitar para reciclar y tomar conciencia del impacto de las actividades en el medio ambiente.	Se debe realizar el primer año la guía de uso de productos reciclados y el beneficio para todas las personas.

Figura 35-1. Resumen de las estrategias e indicadores de gestión

Elaboración: Propia

Anexo 36 – Presupuesto de plan de RSE

GRUPOS DE INTERÉS	DIMENSIÓN	ESTRATEGIA	PLAZO	INDICADOR	INVERSIÓN S/.
Proveedores	Económica	E2	6 meses	No de cursos x año	2.000,0
	Ambiental	A1	6 meses	No maq. Con T.L./No maq. Total	0,0
	Ambiental	A3	6 meses	Fecha de caducidad del certificado	4.500,0
Consumidor final	Social	S2	Desde el inicio	No de snacks vendidos por mes/No de trípticos entregados por mes	0,0
Empresa	Económica	E1	6 meses	No de cursos x año	1.000,0
	Económica	E3	Desde el inicio	Suma total de incentivos x mes/ sueldo x mes	3.096,0
	Ambiental	A2	Desde el inicio	No maq. Con T.L./No maq. Total	0,0
	Económica	E4	Desde el inicio	-	0,0
	Social	S1	Desde el inicio	No de colaboradores de BDP/No de colaboradores total	0,0
Total					10.596,0

Anexo 37 – Cálculo del punto de equilibrio

V,CF,CV	Detalle	Snack (Mix-1)	Snack (Mix-2)	Snack (Mix-3)	
VENTA	PVU	13,98	14,55	16,66	
COSTOS VARIABLES	Frutas	0,07	0,12	0,31	
	Empaque	0,56	0,56	0,56	
	Cajas de distribución	0,65	0,65	0,65	
COSTOS FIJOS	Maquinaria	1.192.917,13			
	Energía eléctrica	57.937,52			
	Alquiler de Planta Industrial (Incluye servicios)	144.000,00			
	Promoción y Publicidad	66.914,00			
	Mantenimiento	97.591,92			
	Gastos de RSE	19.738,00			
	Gastos de RRPP	25.000,00			
	Sueldos (Incluye capacitación)	586.950,00			
		Snack (Mix-1)	Snack (Mix-2)	Snack (Mix-3)	MCP
PVU	13,98	14,55	16,66		
CVU	1,28	1,33	1,52		
MCU	12,70	13,22	15,14		
MC (Packs)	30%	32%	38%	42,07	
CF	2.191.048,57				
PDE (Packs) = CF / MC (Packs)					
PDE (Packs)	52.087			Unidades	
Snack (Mix-1)	15.626			Unidades	
Snack (Mix-2)	16.668			Unidades	
Snack (Mix-3)	19.793			Unidades	

Figura 37. Cálculo del Punto de Equilibrio

Notas:

- MCU = Margen de contribución Unitario,
- MCP = Margen de Contribución Total debido a porcentajes de Packs
- Packs = La venta considera que del total de snacks vendidos al primer año de operación, la venta de Snacks Mix-1 será el 30% del total, la venta de Snacks Mix-2 será el 32% del total y la venta de Snacks Mix-3 será el 38% del total.

- PDE = Punto de equilibrio (Total de unidades)

Elaboración: Propia
