



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE PACHAMAMA’S  
SMOOTHIES”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Sr. Miguel Anselmo Barrena Salvatierra**

**Sra. Giuliana Paola Fumagalli Carnero**

**Sr. José María Hernández Torres**

**Sr. Pedro Pablo Huertas del Pino Furgiuele-Cárdenas**

**Sra. Bonnie Molina Gregori**

**Sra. Priscilla Andrea von Dessauer Valverde**

**Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes**

**[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)**

**Lima, marzo de 2021**

### **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, por el apoyo incondicional en este proceso.

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo de investigación presenta un modelo de negocio que busca dar al mercado norteamericano una alternativa de bebida natural altamente nutritiva y conveniente, con base en fórmulas que incluyen *superfoods* de origen peruano. Llevaremos lo mejor de Perú para el mundo, promoviendo vida saludable y sostenible. Nos hemos enfocado en el mercado más atractivo y de alto crecimiento del segmento de vida saludable, tomando en cuenta tendencias reales que evidencian un alto potencial de negocio.

Las operaciones serán esbeltas, enfocándose en el desarrollo de la marca y la calidad del producto. Se mantendrán bajos costos fijos desde el primer día para darle al negocio la oportunidad de despegar sin un alto lastre, logrando tener un negocio al final de los 5 años evaluados que cuente con un estado de resultados positivo a partir del primer año, tomando como supuesto que el negocio continuará; asimismo, logrando un VAN como una TIR con resultados positivos en flujo económico y FCF.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Negocio.....</b>	<b>3</b>
1. Plan de negocio.....	3
1.1Idea de negocio .....	3
1.2Modelo de negocio.....	4
<b>Capítulo II. Entorno.....</b>	<b>5</b>
1. Análisis de macroentorno y microentorno.....	5
1.1Contexto .....	5
1.2Análisis del macroentorno.....	6
1.2.1 Análisis del macroentorno o entorno general .....	6
1.2.2 Análisis Pestel.....	7
1.3Análisis del microentorno. ....	13
1.3.1 Identificación, características y ciclo de vida del sector. ....	13
1.3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	14
1.3.2.1 Rivalidad.....	14
1.3.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	14
1.3.2.3 Poder de negociación de clientes.....	15
1.3.2.4 Poder de negociación de proveedores.....	15
1.3.2.5 Sustitutos.....	16
1.4Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) de la industria .....	16
1.5Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) de la industria .....	17
1.5.1 Grupos estratégicos del sector.....	18
<b>Capítulo III. Entendiendo al mercado.....</b>	<b>19</b>
1. Estudio de mercado.....	19
1.1Objetivo general.....	19
1.2Objetivos específicos .....	19

1.3 Metodología.....	19
1.4 Fuentes secundarias.....	19
1.5 Fuentes primarias .....	19
1.6 Principales tendencias mundiales de alimentación sana y saludable .....	19
1.6.1 Tendencias sobre los beneficios deseados.....	20
1.6.2 Tendencias de hábitos de consumo .....	21
1.6.3 Implicancias de COVID-19 en los hábitos de consumo de alimentos .....	21
1.7 Mercado de alimentos procesados saludables: tamaño y características.....	22
1.8 Selección de mercado meta.....	23
1.8.1 Definición mercado potencial .....	23
1.8.2 Índice de Competitividad Global .....	23
1.8.3 Facilidad para hacer negocios .....	23
1.8.4 Tarifas de flete por contenedor y días de tránsito .....	24
1.8.5 Definición mercado objetivo.....	24
1.8.6 Proyección de la demanda.....	26
1.9 Estrategia de segmentación .....	27
1.9.1 Principales segmentos, características y tamaños.....	27
1.9.2 Selección de segmento.....	27
1.9.3 Factores mínimos de éxito (FME) y factores clave de éxito del segmento #ForeverYoung .....	27
<b>Capítulo IV. Mirada al interior.....</b>	<b>29</b>
1. Análisis interno .....	29
1.1 Áreas de resultado clave.....	30
1.2 Análisis de recursos y capacidades .....	30
1.2.1 Identificación de los recursos de la empresa .....	30
1.2.2 Identificación de las capacidades esenciales .....	31
1.2.2.1 Habilidades.....	32
1.2.2.2 Tecnología y <i>know-how</i> .....	32
1.2.2.3 Otros intangibles .....	32
1.2.2.4 Físicas.....	32
1.3 Cadena de valor.....	32
1.3.1 La cadena de valor del sector .....	32
1.3.2 Cadena de valor de la empresa.....	33
1.3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	34

<b>Capítulo V. Análisis de la estrategia .....</b>	<b>36</b>
1. Formulación de la estrategia .....	36
1.1 Misión.....	36
1.2 Visión.....	36
1.3 Cultura organizacional .....	37
1.4 Estrategia genérica .....	37
1.5 Análisis FODA .....	37
1.6 Estrategias.....	39
1.7 Objetivos estratégicos .....	39
1.8 Objetivos específicos .....	39
1.9 Objetivos funcionales.....	40
<b>Capítulo VI. Marketing mix .....</b>	<b>41</b>
1. Plan de <i>marketing</i> .....	41
1.1 Objetivos y estrategias de <i>marketing</i> .....	41
1.2 Formulación estratégica de <i>marketing</i> .....	41
1.2.1 Segmento ( <i>who</i> ).....	41
1.2.2 Posicionamiento ( <i>what/why</i> ) .....	41
1.2.3 Valores de la marca.....	42
1.2.4 Mapa de posicionamiento .....	42
1.3 Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i> .....	42
1.3.1 Estrategia de producto.....	42
1.3.2 Estrategia de canal .....	44
1.3.3 Estrategia de precio.....	46
1.3.4 Estrategia de comunicación y promoción de marca .....	50
1.4 Presupuesto de <i>marketing</i> .....	53
1.5 Proyección de ventas.....	53
1.6 Estrategia de crecimiento .....	57
<b>Capítulo VII. Operaciones.....</b>	<b>59</b>
1. Plan de operaciones.....	59
1.1 Objetivos y estrategia de las operaciones .....	59
1.2 Diseño de los procesos .....	59
1.3 Programa de las operaciones de la empresa .....	62
1.3.1 Requerimiento de materia prima .....	62

1.3.2	Requerimiento de mano de obra.....	64
1.3.3	Requerimiento de insumos.....	64
1.3.4	Requerimiento de subcontratación.....	66
1.3.5	Producción.....	66
1.3.6	Control de calidad.....	70
<b>Capítulo VIII. Recursos humanos.....</b>		<b>71</b>
1.	Plan de recursos humanos.....	71
1.1	Objetivos y estrategia de recursos humanos.....	71
1.2	Estructura organizacional, puestos de trabajo y perfiles.....	71
1.3	Estrategias de administración de recursos.....	74
1.4	Presupuesto del plan de recursos humanos.....	75
<b>Capítulo IX. Responsabilidad social empresarial.....</b>		<b>77</b>
1.	Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	77
1.1	Objetivos de responsabilidad social empresarial.....	77
1.2	Desarrollo de estrategias de responsabilidad social empresarial.....	77
1.3	Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	78
<b>Capítulo X. Finanzas.....</b>		<b>79</b>
1.	Plan financiero.....	79
1.1	Hipótesis financieras.....	79
1.2	Objetivos y estrategias financieras.....	79
1.3	Supuestos y políticas.....	79
1.4	Inversión inicial e inversión adicional.....	80
1.5	Estructura de financiamiento.....	80
1.6	Presupuesto y análisis de punto de equilibrio.....	80
1.7	Flujo de caja proyectado y estado de resultados.....	81
1.8	Análisis de sensibilidad.....	82
1.9	Análisis de resultados financieros.....	84
1.10	Planes de contingencia.....	85
<b>Capítulo XI. Legal.....</b>		<b>86</b>
1.	Consideraciones legales.....	86
1.1	Constitución de la empresa.....	86

1.2Registro de marca “Pachamama’s” .....	86
1.3Exportación a los Estados Unidos .....	86
1.3.1 Acuerdos Comerciales Perú y EE. UU.....	87
1.3.2 Autoridades competentes .....	87
1.3.3 Requisitos de cumplimiento del producto en Perú – Previa exportación.....	87
1.3.4 Requisitos de cumplimiento solicitados por el FDA – Previos a exportación .....	88
1.3.4.1 <i>Import Security Filing</i> - ISF 10+2 .....	88
1.3.4.2 Ley de modernización de la inocuidad de los alimentos (FSMA) .....	88
1.3.4.3 Marcado y etiquetado .....	89
<b>Capítulo XII. Riesgos .....</b>	<b>91</b>
1. Análisis de riesgos .....	91
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>94</b>
1. Conclusiones.....	94
2. Recomendaciones .....	95
<b>Bibliografía.....</b>	<b>96</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>102</b>
<b>Notas biográficas.....</b>	<b>116</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Modelo de negocio.....	4
Tabla 2	Proyección de población en Estados Unidos (en miles de USD).....	10
Tabla 3.	Matriz de Evaluación de Factores Externos. ....	17
Tabla 4.	Grupos estratégicos de sector jugos mixtos y batidos <i>smoothies</i> en Estados Unidos	18
Tabla 5.	Distribución de ventas en MMUSD año 2018 a nivel mundial, categoría <i>health and wellness</i> .....	22
Tabla 6.	Matriz de atributos a considerar para elección de país como mercado potencial. ..	24
Tabla 7.	Matriz de ponderación de atributos .....	24
Tabla 8.	Matriz de atributos a considerar para elección de país como mercado objetivo.....	25
Tabla 9.	Matriz de ponderación de atributos .....	26
Tabla 10.	Segmento etario New York.....	26
Tabla 11.	FME y FCE de mercado y dimensiones estratégicas de grupo estratégico elegido.	29
Tabla 12.	Recursos de la empresa .....	31
Tabla 13.	Definición de capacidades de la empresa .....	31
Tabla 14.	Matriz Ansoff.....	37
Tabla 15.	Matriz FODA.....	38
Tabla 16.	Objetivos y estrategias funcionales. ....	40
Tabla 17.	<i>Claims</i> y beneficios.....	44
Tabla 18.	Márgenes de comercialización considerados en la cadena de Pachamama´s Smoothies.....	48
Tabla 19.	Costes unitarios y fuentes de coste y precios de venta FOB y CIF.....	48
Tabla 20.	Presupuesto de <i>marketing</i> (en dólares).....	53
Tabla 21.	Proyección de ventas año 1.....	55
Tabla 22.	Proyección de ventas año 1 al 5 .....	56
Tabla 23.	Estacionalidad de insumos frente a alternativas de <i>smoothies</i> .....	63
Tabla 24.	Insumos consumibles por fase de proceso y subcontratista. ....	65
Tabla 25.	Principales costes del proceso, base 40.000 botellas. ....	67
Tabla 26.	Sueldos fijos, variables y beneficios .....	75
Tabla 27.	Flujo salarial y coste total anual .....	76
Tabla 28.	Financiación de inversión total .....	80
Tabla 29.	Financiamiento bancario .....	80
Tabla 30.	Flujo de caja.....	81
Tabla 31.	Estados de resultados .....	82

Tabla 32.	Niveles de riesgo.....	91
Tabla 33.	Matriz de riesgos: peligros, daños y evaluación.....	91
Tabla 34.	Matriz de riesgos: peligros, evaluación, precaución y solución .....	92

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Escenarios del impacto del COVID-19 al PBI mundial. ....	5
Gráfico 2.	Composición del sector alimentos empacados naturalmente saludables .....	13
Gráfico 3.	Proyecciones de ventas mundiales de <i>smoothies</i> en millones de dólares en escenario preCOVID-19 .....	13
Gráfico 4.	Proyecciones de ventas mundiales de <i>smoothies</i> en millones de dólares en escenario posCOVID-19.....	13
Gráfico 5.	Competidores claves en Estados Unidos.....	14
Gráfico 6.	Resumen de las 5 fuerzas de Porter.....	16
Gráfico 7.	Distribución de porcentual de ventas en MMUSD año 2018 por países a nivel mundial .....	23
Gráfico 8.	Principales segmentos .....	27
Gráfico 9.	Factores clave de éxito para el segmento <i>#ForeverYoung</i> .....	28
Gráfico 10.	Cadena de valor del sector de exportación de jugos naturales y <i>smoothies</i> . ....	33
Gráfico 11.	Cadena de valor Pachamama´s Lab. ....	33
Gráfico 12.	Actividades de consecución de estrategia .....	33
Gráfico 13.	Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	34
Gráfico 14.	Diagrama de Abell (qué, cómo, quién) .....	36
Gráfico 15.	Pirámide de posicionamiento de Pachamama´s Smoothies. ....	41
Gráfico 16.	Propuesta de posicionamiento.....	42
Gráfico 17.	Imagen del producto .....	43
Gráfico 18.	Canal de comercialización. ....	46
Gráfico 19.	Oportunidad de precio entre conveniencia (bajo precio) y nutritivo <i>smoothies</i> recién licuados.....	47
Gráfico 20.	Mapa de precios de jugos y <i>smoothies</i> en USA.....	47
Gráfico 21.	Estructura de costos de venta canal <i>brokers</i> que abastecen tiendas especializadas y marca blanca .....	49
Gráfico 22.	Estructura de costos de venta canal <i>vending machine</i> .....	49
Gráfico 23.	Estructura de costos de venta canal piloto venta nacional - Hoteles Casa Andina	50
Gráfico 24.	Plan de crecimiento de canales a 5 años.....	54
Gráfico 25.	Proyección de ventas año 1 al 5 por canal de venta (en USD). ....	57
Gráfico 26.	Fases de crecimiento hasta año 15 de operación. ....	58
Gráfico 27.	Procesos de operación.....	60
Gráfico 28.	Esquema de flujo con fases de fabricación y asignación de tareas a subcontratistas.	61

Gráfico 29. Local de SAMA Healthy Express .....	62
Gráfico 30. Esquema de procesos/tiempo para una unidad de exportación.....	65
Gráfico 31. Ejemplo de paqu Shoreado y paletizado realizado por Bodegas Perú S.A.C.....	66
Gráfico 32. Análisis de sensibilidad de precio unitario de coste sobre la base de las dos variables de mayor incidencia en coste (A: Coste maquila; B: Coste de fruta-verdura y granos).....	68
Gráfico 33. Análisis de incidencia en coste de tres estrategias de personalización de la receta de <i>smoothie</i> .....	69
Gráfico 34. Análisis de sensibilidad de márgenes en los tres mercados identificados frente a la variación porcentual de coste. ....	70
Gráfico 35. Organigrama de la empresa.....	71
Gráfico 36. Procesos de RR.HH. ....	75
Gráfico 37. Punto de equilibrio (unidades y venta, USD).....	80

## Índice de anexos

Anexo 1.	Entrevistas a expertos de sector .....	103
Anexo 2.	Matriz de evaluación de las cinco fuerzas de Porter.....	103
Anexo 3.	Entrevistas en profundidad.....	104
Anexo 4.	Principales hallazgos de entrevistas en profundidad .....	105
Anexo 5.	Cotización de desarrollo de productos Viva la Cocina.....	106
Anexo 6.	Plan de crecimiento de canales a 5 años.....	106
Anexo 7.	<i>Brochure</i> de Pachamama's Smoothies .....	107
Anexo 8.	Proyección de ventas.....	108
Anexo 9.	Requisitos y procedimientos a seguir para registrar marca ante la USPTO.....	109
Anexo 10.	Flujo de caja económico y financiero anual / 5 años.....	110
Anexo 11.	Estado de resultados / 5 años .....	110
Anexo 12.	Estructura y cálculo del financiamiento (en USD).....	111
Anexo 13.	Cálculo del WACC .....	113
Anexo 14.	Cálculo del punto de equilibrio y análisis de sensibilidad (en USD).....	113
Anexo 15.	Detalle de composición de recetas, coste y rendimiento de frutas/verduras/grano....	114
Anexo 16.	E-CFR 101.30 a y b. Declaración de porcentaje de jugo para alimentos que pretenden ser bebidas que contienen jugo de frutas o vegetales. ....	115

## Introducción

Este trabajo de investigación se rige bajo información que fue recopilada en su mayoría antes del inicio de la pandemia causada por el SARS-CoV-2 a inicios del 2020, sin embargo, se ha ajustado tomando en cuenta la nueva coyuntura. Respecto de los efectos pospandemia, de acuerdo con la información presentada por FMCG Gurus (2020), empresa inglesa dedicada a ofrecer *insights* actualizados de consumidores, compradores y categorías, el consumo de comida funcional y nutritiva será la tendencia para los consumidores a nivel mundial. Este estudio declara que esta es la tendencia que se verá desde la Generación *Baby Boomers* hasta llegar a la forma de vida de la Generación *Alpha*. También deja claro que es muy temprano en este proceso para poder dar claves cuantitativas para este mercado. Por lo tanto, podemos inferir, dada la información disponible en este momento, que este negocio podría tener un mercado mayor en el futuro, luego del COVID-19. El mundo tendrá en la mira a la salud preventiva de largo plazo, iniciando por una buena alimentación.

El acelerado estilo de vida y la necesidad de lograr envejecer de manera física, emocional y mentalmente sanos presentan un desafío al mercado de alimentación saludable. Existe evidencia que una alimentación sana permite lograr cumplir con estos deseos, sin embargo, existe una brecha entre los deseos de alimentarse de manera sana y nutritiva, y el tiempo a dedicarle a esta tarea. El mercado hoy no ofrece suficientes alternativas de comidas *on the go* donde la funcionalidad y conveniencia resultan clave, generando un dolor de cabeza en los consumidores que quieren optar por una mejor alimentación, pero no encuentran alternativas que además sean deliciosas.

En Pachamama's Lab se cree que es posible unir nutrición y conveniencia en un producto delicioso y único, aprovechando los *superfood* oriundos de Perú, revolucionando el mercado de las bebidas funcionales. Es así como nace Pachamama's Smoothies, lo mejor de Perú en una botella.

Pachamama's Lab ha creado una línea de productos llamados Pachamama's Smoothies, un producto *premium* de batidos o también llamados *smoothies* 100% naturales hechos en base a *superfoods* que incluyen dentro de su *mix* nutricional: vegetales de alto nivel proteico, frutas exóticas ricas en antioxidantes y vitaminas y granos andinos funcionales como chía, quinua y cañihua.

Se utiliza tecnología de vanguardia para asegurar el menor procesamiento de la fruta y así respetar su fibra, además de asegurar una vida útil de 9 meses sin necesidad de conservantes. El producto viene en presentación de vidrio, lo que permite mantener las cualidades organolépticas en el mejor estado siendo además una solución ecoamigable. Asimismo, el producto cuenta con una capacidad de 400 ml, ya que está pensado en ser consumido como un *snack* saludable o como reemplazo de alguna comida lista para consumir y “al paso” por cualquier integrante de la familia de manera fácil y práctica.

La marca ofrecerá inicialmente tres combinaciones de *smoothies*, donde solo se trabajará con *superfoods* en su temporada de cosecha, sin embargo, como parte de la estrategia de *marketing*, el producto tiene la flexibilidad de ser ajustado en formulación y presentación para lograr satisfacer completamente las necesidades y gustos del consumidor. Debido a ello, los *brokers* y distribuidores con los que se esté en negociaciones, tendrán la posibilidad de testear el producto en el país de destino y solicitar los ajustes que consideren convenientes para asegurar el éxito en el mercado.

En una primera fase, el producto se destinará mayoritariamente a exportación a USA al ser un mercado de alta demanda y atractivo en términos de cifras. Las proyecciones de Statista a junio de 2020, indican que el mercado de *smoothies at home* (vendidos en *retail*) en USA en el año 2025 será de MMUSD 2734, y como se ha establecido para el mercado potencial al segmento *Young Forever*, que representa el 23% del mercado, este equivaldrá a MMUSD 632. Como mercado objetivo se apunta lograr a cinco años el 0,26% del mercado total de unidades, MMUSD 11,2, que representa una facturación equivalente a MMUSD 3,7.

## Capítulo I. Negocio

### 1. Plan de negocio

#### 1.1 Idea de negocio

Perú es uno de los 10 países megadiversos del mundo y ocupa «el puesto 14 entre los países más biodiversos del mundo, según un informe difundido por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y la Unesco» (PromPerú 2020: párr. 2). Su diversidad geográfica y de microclimas favorece a que una gran variedad de *superfood* crezca naturalmente y en abundancia. Ello representa una gran oportunidad para atender las necesidades de mercados como USA, que tienen una alta demanda por estos productos, sin ser productores de *superfood*.

La empresa Pachamama's Lab S.A.C. se dedica al desarrollo de productos (formulación), asesoramiento en campo de agricultores, compra de *superfood* (frutas y granos andinos), para luego gestionar su transformación y comercialización dentro de la categoría de alimentos funcionales y convenientes hechos a base de *superfoods* propios del Perú. Cuenta con proveedores clave en el procesamiento de los alimentos, como también en el envasado para asegurar la calidad de los productos. En esta primera fase el producto a comercializar es Pachamama's Smoothies, producto bebible 100% natural, listo para consumir.

Pachamama's Lab desarrolla las fórmulas de Pachamama's Smoothies junto con nutricionistas y chefs de amplia experiencia para asegurar tener una combinación única de sabor y nutrición. Las materias primas inicialmente se adquieren de dos fuentes: en una primera etapa de los saldos de grandes exportadores, que no califican simplemente por calibre, mientras se desarrollan a pequeños agricultores con el fin de trabajar junto a ellos mejorando las condiciones de la comunidad.

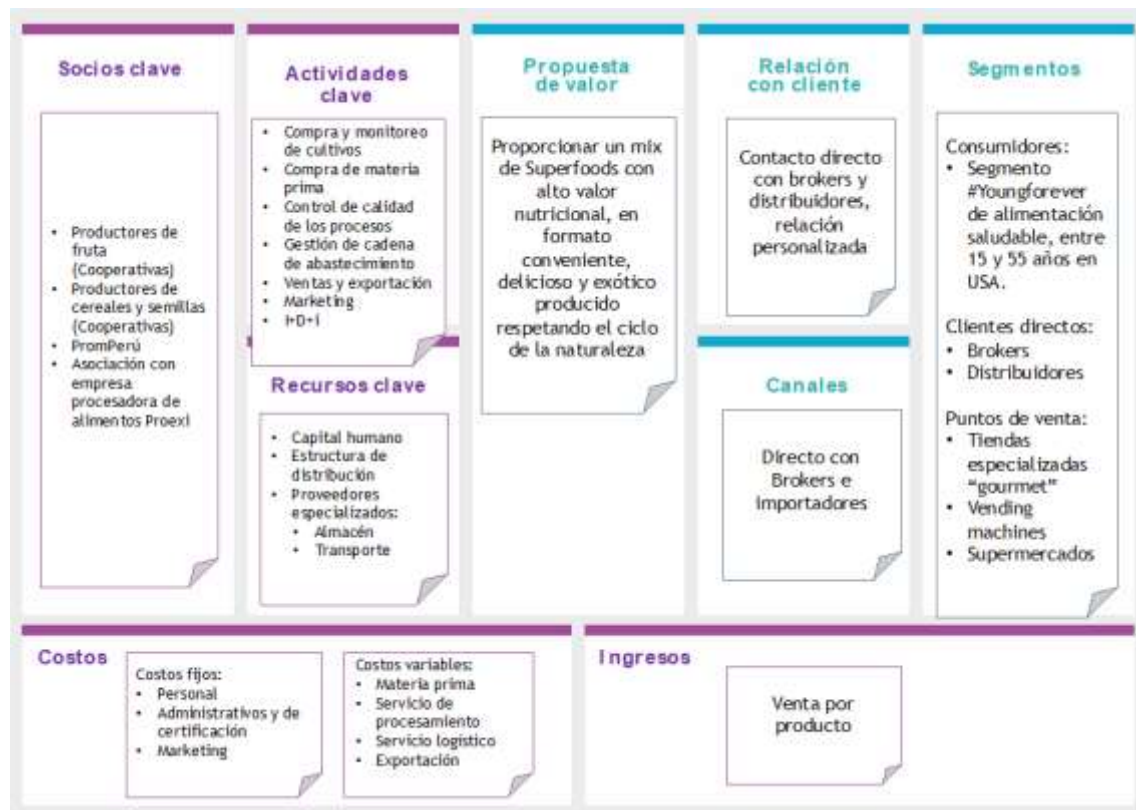
El procesamiento de las frutas y semillas se realizará en la Empresa Proexi, con la cual se realizará una alianza estratégica para el procesamiento y envasado del producto. Proexi cuenta con una planta habilitada para procesar frutas y verduras ya sea como pulpas pasteurizadas con tecnología de punta, pulpas o fruta congeladas. Uno de los socios de Pachamama's Lab es también socio de Proexi SAC lo que permite tener una relación empresarial transparente y confiable.

El público objetivo considerado son hombres y mujeres de 15 a 55 años, consumidores informados y consientes que buscan cuidar su alimentación y el medio ambiente. Si bien la empresa es peruana, en una primera etapa la empresa se enfocará a mayoritariamente a la exportación del producto, principalmente en aquellos países que no cuentan de manera natural

con los el *mix* nutricional ofrecido, debido a que en Perú hay una alta oferta de *superfood* naturales que pueden consumirse como jugos, ya sea en “juguerías” o restaurantes o en casa. Es importante señalar que en Perú los estratos socioeconómicamente medios y altos, a los cuales se dirigen la propuesta de valor, suelen contar con ayuda en el hogar lo que facilita el consumo diario de jugos naturales en casa.

## 1.2 Modelo de negocio

Tabla 1. Modelo de negocio



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010). Elaboración propia 2020.

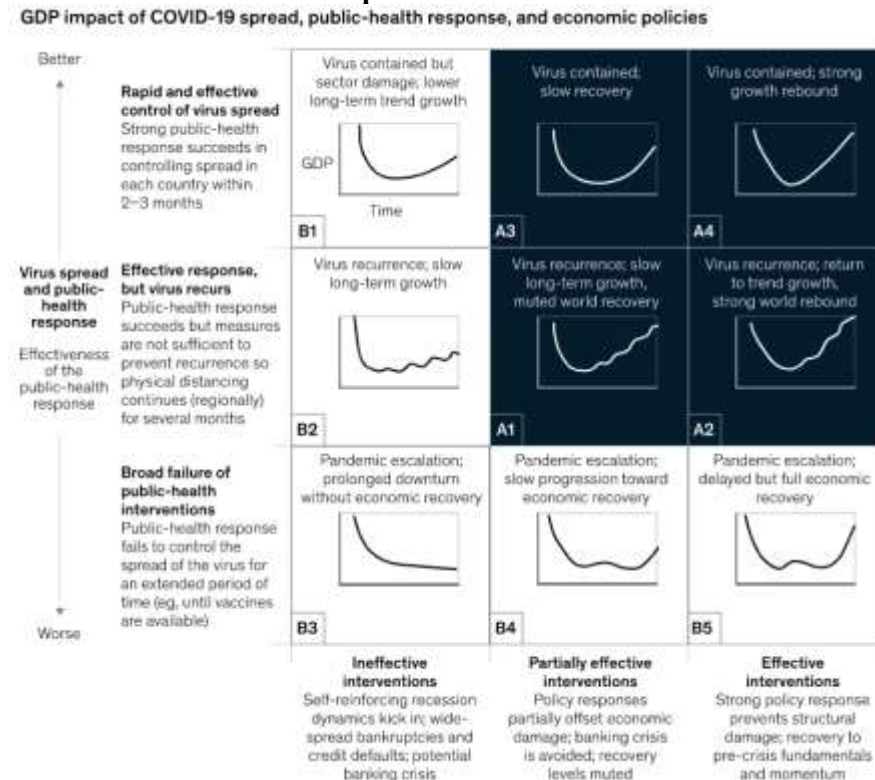
## Capítulo II. Entorno

### 1. Análisis de macroentorno y microentorno

#### 1.1 Contexto

En línea con lo mencionado en la introducción a este trabajo de investigación, es necesario mencionar cómo el macroentorno se ve afectado a partir de marzo del 2020 cuando la OMS declaró la pandemia a nivel mundial. Al 31 de agosto del 2020, de acuerdo con las estadísticas de Johns Hopkins University and Medicine, el mundo tiene más de 25.590.668 casos confirmados y 852.985 muertes del total de casos; donde Estados Unidos tiene la mayor cantidad de personas contagiadas con 6.070.050 y 184.9517 muertes. Esto afecta la actividad económica mundial, que sin duda se ve que se está entrando en una recesión sin precedentes.

#### Gráfico 1. Escenarios del impacto del COVID al PBI mundial<sup>1</sup>



Fuente: Craven, Myshore, Singhal, Smit y Wilson (2020). COVID-19 Briefing note, 30 de marzo de 2020.

<sup>1</sup> En los escenarios de recuperación de PBI mundial elaborados por McKinsey & Company (Craven *et al.* 2020), se plantea que hay dos factores principales para tomar en cuenta este impacto, el primero en el eje Y es la capacidad de respuesta de la salud pública de cada país, mientras que en eje X toman el efecto de las políticas económicas que tomaran en cada país para rescatar o reactivar la economía. En el gráfico 1 se presentan 9 escenarios propuestos de recuperación. No se consideran rubros independientes ya que hay mucha opinión al respecto, por lo tanto, mucha incertidumbre, esto no estará más claro hasta que la crisis este bajo control. Sin embargo, nos situamos en el escenario A1, ya que este es el escenario medio, donde si hay recurrencia del virus y la recuperación será a largo plazo, más de un año. Si se considera que el desarrollo de una vacuna demoraría más de 12 meses y que la inmunología de manada no se dará hasta que por lo menos el 50% de la población sobreviviente haya tenido la enfermedad y cuente con anticuerpos, este escenario es el que creemos que se podrá darnos un mejor escenario de lo que se puede esperar.

En el mercado principal de destino, Estados Unidos, se ven números radicalmente superiores a la crisis del 2009. Según lo expuesto por Hansen (2020), escritora de Forbes, en el 2009 se perdieron 8,6 millones de puestos de trabajo mientras que desde el inicio a la crisis al 8 de mayo del 2020 ya se habían perdido 33 millones de puestos de trabajo. Asimismo, menciona que en el 2009 la economía estadounidense necesitó 1500 millones de dólares en paquetes e incentivos; mientras que solo en abril del 2020 se invirtió 3 billones.

Se propone que mientras dure la crisis internacional por la pandemia COVID-19 no es conveniente la implementación del proyecto de exportación Pachamama's Smoothies, sin embargo, cuando esta pase y la economía se recupere, de acuerdo con los escenarios planteados, el plan de lanzamiento será viable como se sustenta en el presente trabajo de investigación.

Se considera que los supuestos comerciales con los que se construyó este planteamiento continuarán siendo válidos pospandemia, ya que, si bien los mercados probablemente tendrán dinámicas distintas, las fuentes de investigación consultadas evidencian que se acentúan las tendencias de alimentación saludable y alimentos listos para consumir, tendencias sobre las cuales se construye el planteamiento de Pachamama's Smoothies. Lo que aún no es posible saber es el verdadero impacto que esto podrá tener en el plan comercial. Finalmente, se propone que el lanzamiento sea en 24 meses desde la declaración de la pandemia, fecha en la que según las proyecciones de ventas del sector hechas por empresa Statista a junio de 2020 se recuperaría totalmente la demanda, sin embargo, debido a la incertidumbre y el riesgo que esta genera, la tasa esperada por los accionistas será mayor.

## **1.2 Análisis del macroentorno**

Según lo planteado por Mintzberg (1984), el referirse al entorno se asocia a todo aquello que es ajeno a la empresa como organización, es posible distinguir dos niveles en el análisis del entorno, el general o macroentorno y el específico o microentorno. El primero busca comprender el medio externo que rodea a la empresa como los factores demográficos, económicos, políticos, tecnológicos que afectan a la empresa. El microentorno, por su lado, se refiere a la parte del entorno específica de la empresa donde se desenvuelve, a los factores que influyen tanto en las operaciones como también en los resultados, entre ellos se considera a proveedores, clientes y competidores.

### **1.2.1 Análisis del macroentorno o entorno general**

El objetivo del análisis del entorno general es identificar los factores que influyen o pueden afectar el desempeño de Pachamama's Lab, por tanto, la rentabilidad potencial de la empresa. Para el

análisis del entorno de la empresa, se ha decidido utilizar el análisis Pestel (macroentorno) y 5 fuerzas de Porter (microentorno).

### **1.2.2 Análisis Pestel**

El análisis Pestel permite analizar el entorno macroeconómico e identificar potenciales amenazas y oportunidades (las que luego serán consideradas en el análisis FODA de la empresa) (Gimbert 2017).

Tal como se ha señalado, Pachamama's Lab se encuentra realizando su plan de exportación al Estado de Nueva York en Estados Unidos, por lo que a continuación se muestra el resultado de aplicar el análisis Pestel en donde la empresa estará ofreciendo sus productos.

#### **a. Dimensión política**

**Estabilidad del Gobierno:** Estados Unidos tiene una sólida institucionalidad democrática y un estado de derecho efectivo, con elecciones justas y transparentes. La arquitectura del sistema político y su distribución de poderes permite mantener cierta estabilidad en las políticas públicas. El país ejerce una influencia política y económica sobre la formulación de políticas globales al ser reconocido como la superpotencia líder en el mundo. Actualmente el presidente es Donald Trump, quien ha tenido decisiones polémicas durante su mandato relacionados a temas de inmigración, salud, pactos comerciales y climáticos. El 3 de noviembre de 2020 en las nuevas elecciones presidenciales de USA, Trump se presentó para la reelección compitiendo contra Joe Biden, quien representa al partido demócrata, perdiendo la presidencia.

#### **Política fiscal:**

La fuerte recesión económica por la pandemia ocasionada por el COVID-19 y un gasto de rescate enorme aumentó a casi cuatro veces el déficit fiscal de Estados Unidos en 2020 por encima de los 3800 millones de dólares, lo que equivale al 18,7% del PBI del país (Banco Mundial 2020).

#### **Comercio exterior:**

Estados Unidos es la mayor potencia importadora mundial y la segunda exportadora. En el 2019, las importaciones tuvieron un alza de 3,64% respecto del año anterior. Sin embargo, estas importaciones representan tan solo el 11,98% de su Producto Bruto Interno, un porcentaje muy bajo en comparación con el del resto de los países según información registrada en Expansión (2020).

Las principales exportaciones de Estados Unidos en 2019 fueron aceites refinados de petróleo, circuitos integrados electrónicos, teléfonos móviles y ordenadores, y partes de automóviles. Las

principales importaciones estadounidenses en 2019 incluyeron petróleo refinado y crudo, automóviles de turismo, partes de automóviles, y gas de petróleo.

Entre los principales socios comerciales de Estados Unidos se encuentran México, Canadá, China, Japón, Alemania y el Reino Unido. Históricamente, Estados Unidos ha considerado que el comercio es la clave para el crecimiento económico siendo un claro ejemplo de una economía globalizada. Sin embargo, el presidente Donald Trump cuestionó estos principios y declaró a principios de 2018 que los Estados Unidos impondrían aranceles 10% y el 25% a las compras llegadas de distintas áreas económicas, intensificando las tensiones con China y otros socios comerciales.

#### **TLC USA-Perú:**

El Acuerdo de Promoción Comercial entre Perú y los Estados Unidos se firmó en el año 2006 en Washington. Entró en vigor a partir del 1 de febrero de 2009 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo 2006).

Con el TLC el Perú obtuvo un acceso privilegiado a la economía más grande del mundo, lo que nos ha permitido competir con las mismas condiciones con otros países que también lograron estas ventajas mediante acuerdos similares y con mejores condiciones que aquellos que no cuentan con este tipo de acuerdo.

#### ***Drawback* en el Perú:**

Es una política aduanera mediante la cual se reintegra un porcentaje del valor FOB del bien que ha sido exportado. Esto a razón que el costo de producción se ha visto elevado por los tributos que se les imponen a los insumos importados que se incorporan o se consumen en la producción del bien exportado.

#### **b. Dimensión económica**

**Crecimiento económico:** Estados Unidos es la mayor economía a nivel mundial, por sobre China, con el sexto ingreso per cápita más alto de la OCDE (65.000USD/habitante), creciendo un 2,3% el 2019 (OECD 2020) y se estima que el crecimiento se desacelerará a 2,1% y 1,7% en 2020 y 2021 según el FMI.

**Tendencias del PIB:** Con un PIB de más de USD 16.760 millones, Estados Unidos es la economía más grande del mundo. El sistema económico está bien desarrollado y obtiene su fuerza de sus servicios e industrias manufactureras.

**Políticas monetarias y tasas de interés:** La política monetaria es conducida por la agencia gubernamental independiente Federal Reserve System, bajo el lineamiento de promover el máximo empleo, controlar la inflación mantener tasas de interés moderadas a largo plazo. En el contexto de los últimos años, poscrisis *subprime* de 2008, la tasa de referencia (Federal Funds Rates) se ha mantenido en un rango de mínimos históricos, a saber 2,5% a 0,25% (Global Rates 2020).

**Tasa de inflación:** Estados Unidos mantiene una inflación estable y moderada que en la última década ha estado en un rango de 3,16% - 0,12% (U.S. Bureau of labor statistics 2020). En particular el 2019 fue de 2,3% y se espera que el 2020 sea 0% o incluso negativa.

**Tasa de desempleo:** La tasa de desempleo bajó al 3,5% a finales de 2019 posicionándose en una situación prácticamente de pleno empleo los meses previos a la pandemia. En el 2020 a consecuencia del COVID-19, el desempleo llegó a 14.7% alcanzando su máximo histórico. A partir del mes de mayo, la tasa de desempleo empezó a reducirse llegando a 7.9% a finales de septiembre gracias a la reactivación económica (García 2020).

### c. Dimensión sociocultural

**Distribución de ingresos:** Estados Unidos presenta un índice de Gini de 0,390 (*Income inequality*) (OECD 2019), siendo la cuarta economía con peor distribución de ingresos de la OCDE. Sin embargo, dicho efecto se compensa por los altos niveles de ingreso, que permiten que gran parte de la población tenga acceso a bienes y servicios de calidad.

**Factores demográficos:** Estados Unidos tiene una población de 332 millones de personas. De acuerdo con las recientes proyecciones del US Department of Commerce (U.S. Census Bureau 2017), se estima que al 2030 un quinto de la población tendrá más de 65 años. En detalle la información se presenta en la siguiente tabla 2.

Estas cifras presentan una oportunidad para Pachamama's Smoothies, ya que la oferta de valor saludable apunta directamente a quienes están envejeciendo. Respecto de Nueva York, es el cuarto estado con mayor población de Estados Unidos, con una alta densidad equivalente a 138 habitantes por km<sup>2</sup>.

**Tabla 2 Proyección de población en Estados Unidos (en miles de USD)**

Characteristic	Population						Change from 2016 to 2060	
	2016	2020	2030	2040	2050	2060	Number	Percent
Total population	323,1	332,6	355,1	373,5	388,9	404,5	81,4	25,2
Under 18 years	73,6	74,0	75,7	77,1	78,2	80,1	6,5	8,8
19 to 44 years	116,0	119,2	125,0	126,4	129,6	132,7	16,7	14,4
45 to 64 years	84,3	83,4	81,3	89,1	95,4	97,0	12,7	15,1
65 years and over	49,2	56,1	73,1	80,8	85,7	94,7	45,4	92,3
85 years and over	6,4	6,7	9,1	14,4	18,6	19,0	12,6	198,1
100 years and over	0,1	0,1	0,1	0,2	0,4	0,6	0,5	618,3

Fuente: U.S. Census Bureau (2017).

**Cambios de estilo de vida:** Según el estudio de *Tendencias de consumo de la industria alimentaria* de EY (Olivares y Lozano 2019), en el sector de bienes de consumo y particularmente en la industria de alimentos, se observan transformaciones en las preferencias de consumo a nivel mundial hacia estilos de vida más saludable, con mayor globalización de gustos y con preocupación por el medio ambiente.

Respecto del estilo de vida saludable, el estudio del 2018 de Euromonitor sobre el mercado de alimentos empacados de salud y bienestar<sup>2</sup> (Euromonitor International 2018a), establece que las preferencias del consumidor hacia alimentos más naturales, está impulsando el crecimiento de este mercado. El 17% los habitantes de USA, priorizan que aproximadamente el 70% de su alimentación sea de origen vegetal, asimismo se señala que la segunda mayor tendencia de los consumidores están en la búsqueda de productos más naturales y que estén mínimamente procesados o sin procesar.

La globalización de gustos viene de la mano con las redes sociales como Instagram las que hacen influencian las preferencias de las personas, especialmente de los jóvenes. Existen ciertos alimentos considerados saludables como la palta, las semillas como la quinua y la chía, así como los *superfoods* que hasta hace unos años se consumían en geografías muy específicas o pasaban desapercibidos por desconocimiento, pero que han tenido un aumento importante en la demanda gracias a su difusión.

Finalmente, en Estados Unidos, las ventas de los productos naturales representan el 10% del mercado de alimentos, siendo un sector de rápido crecimiento. Durante el 2017 el crecimiento

<sup>2</sup> <https://www.euromonitor.com/the-world-market-for-health-and-wellness-packaged-food/report>

anual promedio en ventas de productos naturales fue de 7,7%, mientras que el de los productos convencionales fue del 0,2%. Cabe destacar que, dentro del segmento de productos naturales, el crecimiento de bebidas funcionales saludables fue del 24% (Whipstitch 2019).

**Valores y actitudes sociales:** Además de consideraciones de vida saludable, la conciencia de sostenibilidad en el consumo es una clara tendencia. El 73% de las personas a nivel global reconoció estar dispuesto a cambiar sus hábitos de consumo para reducir su impacto en el medio ambiente (Nielsen 2019).

#### **d. Dimensión tecnológica**

La innovación y la tecnología son los pilares de la economía estadounidense. Desde su inicio, el país ha sido líder en términos de adaptación y aplicación de tecnología. Estados Unidos es uno de los países con mayor gasto doméstico en Investigación y Desarrollo (I+D). En el año 2018 invirtió más del 2,84% de su PIB en él.

En el 2019 fue nombrado como el mercado más prometedor en innovaciones y avances tecnológicos con un impacto global seguido por China por tercer año consecutivo según el estudio desarrollado por KPMG *2019 Global Technology Innovation Report*<sup>3</sup> (KPMG 2019). Tim Zanni, KPMG Global y Líder de Tecnología de EE. UU, cree que Silicon Valley será desplazada como la ciudad líder en innovación tecnológica para el 2023, ya que existe una continua descentralización de la innovación tecnológica, impulsada por la inversión en otras ciudades y regiones a nivel mundial.

#### **e. Dimensión ecológica**

Estados Unidos abarca muchos tipos de vegetación, formaciones geológicas y zonas ecológicas. El crecimiento de la población, que además disfruta de uno de los niveles de vida más altos del mundo, ha hecho que los recursos naturales se agoten quedando insatisfecha su demanda. Los suelos están siendo sobreexplotados, sufriendo una fuerte erosión causando que se agoten. Gran parte de los ríos están contaminados con productos agroquímicos. Aunque últimamente han variado el uso de pesticidas tóxicos a un programa integrado para gestionar plagas, aún se siguen contaminando. El uso de métodos tóxicos para procesar metales tanto en las minas de cobre como de carbón a cielo abierto ha tenido unos efectos considerablemente perjudiciales sobre la flora y fauna.

---

<sup>3</sup> <https://home.kpmg/xx/en/home/media/press-releases/2019/02/majority-of-global-tech-industry-leaders-expect-silicon-valley-to-be-surpassed-as-tech-innovation-center-kpmg-report.html>

La mayoría de los bosques de los Estados Unidos han sido destruidos, excepto los que se encuentran a grandes alturas elevadas o en localidades muy apartadas. La gran diversidad de hábitats con su debida biodiversidad ha sido variada de forma importante y algunos, como los prados nativos de hierba alta se han extinguido o pronto lo harán.

Estados Unidos enfrenta algunas de las condiciones climáticas más duras del mundo. Solo en 2019, hubo 14 desastres climáticos con pérdidas superiores a 1 mil millones de dólares cada uno. Los incendios forestales en California en 2019 también han sido devastadores (Sullivan 2020). La Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA) y las agencias estatales son las encargadas de hacer cumplir las leyes medioambientales y de salud humana en los Estados Unidos.

#### **f. Dimensión legal**

A nivel nacional, Perú favorece la elaboración y exportación de productos orgánicos a través de las siguientes legislaciones:

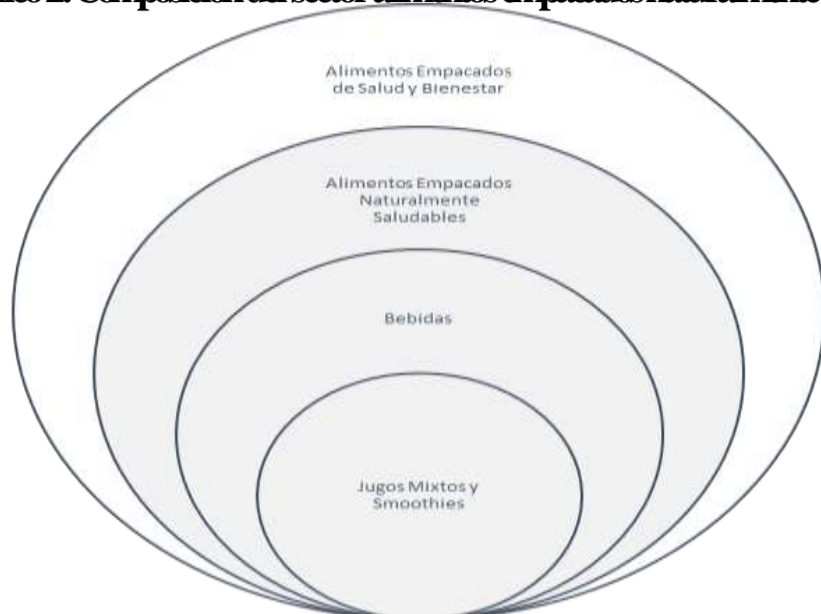
- Ley de Facilitación del Comercio Exterior (Ley 28977-2007). En el capítulo III, se especifican las medidas que deben implementar diversos entes estatales para facilitar el comercio exterior.
- Ley del Impuesto General de las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo (Decreto Legislativo N° 821-1999). En el capítulo IX del Texto Único Ordenado de esta ley, se definen los beneficios tributarios que aplican sobre las actividades de exportación, estableciendo que no están afectos al Impuesto General de las Ventas

En EE.UU., se establecen estrictas regulaciones para el ingreso, comercialización y etiquetado de alimentos, los cuales son regulados por la *The Food and Drug Administration* (FDA) (U.S. Food & Drug Administration – FDA s.f.). En particular, los *smoothies* son regulados por el Juice HACCP and the FDA, *Food Safety Modernization Act: Guidance for Industry*. Complementariamente, se promulgó una nueva Ley de Modernización de la Inocuidad de los Alimentos (FSMA), con la cual los importadores tienen la responsabilidad directa de garantizar que los productos finales y los proveedores de las materias primas cuentan con controles de inocuidad.

### 1.3 Análisis del microentorno

#### 1.3.1 Identificación, características y ciclo de vida del sector

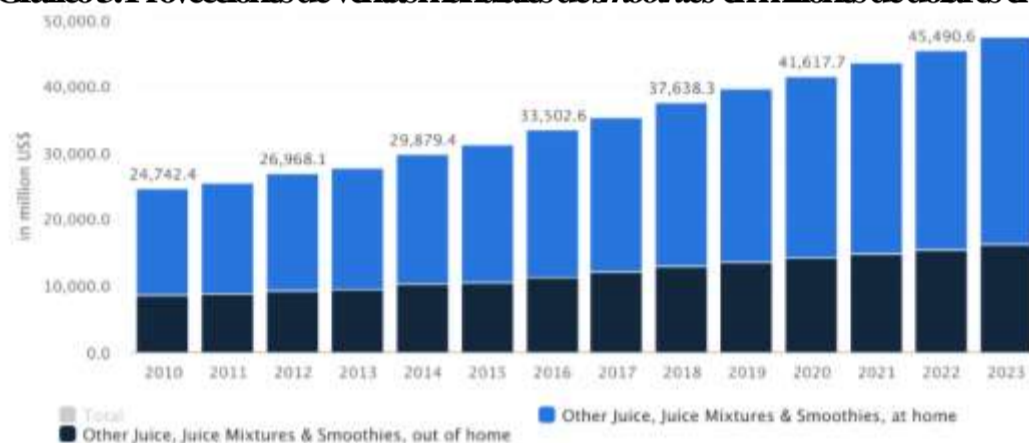
Gráfico 2. Composición del sector alimentos empacados naturalmente saludables



Fuente: Euromonitor International (2019b). Elaboración propia 2020.

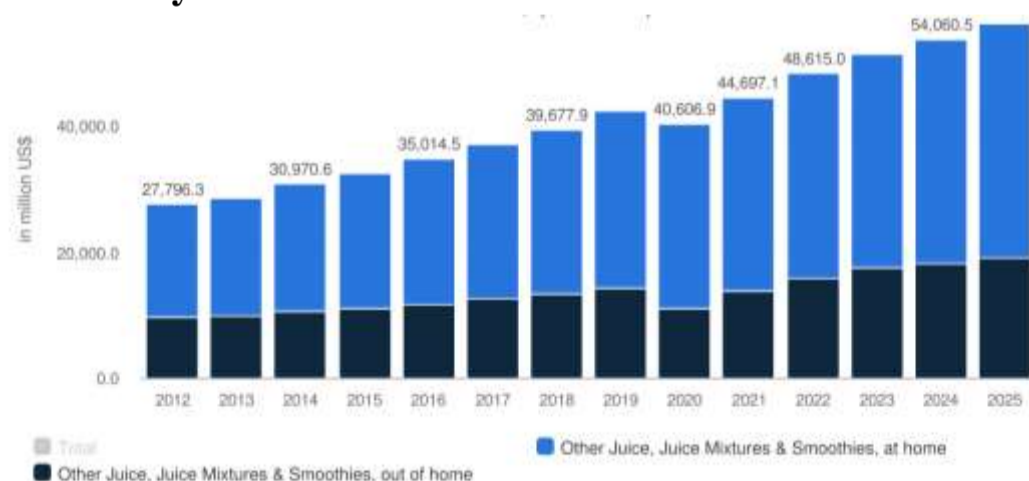
El sector en el que se competirá es el de Alimentos Empacados Naturalmente Saludables<sup>4</sup> y dentro de él específicamente el de jugos mixtos y batidos “smoothies” que, antes del escenario COVID-19, presentaba una tendencia de crecimiento en ingresos, del cual se infiere que el sector se encuentra en la fase de crecimiento de su ciclo de vida (gráfico 3). Las proyecciones de Statista hechas en junio 2020 tomando en consideración el impacto COVID-19 no solo estima una pronta recuperación sino un crecimiento mayor para los siguientes 5 años como se evidencia en el gráfico 4.

Gráfico 3. Proyecciones de ventas mundiales de smoothies en millones de dólares en escenario preCOVID-19



Fuente: Statista (2019). Agosto.

Gráfico 4. Proyecciones de ventas mundiales de smoothies en millones de dólares en escenario posCOVID-19



Fuente: Proyecciones ajustadas con impacto esperado del COVID-19 junio 2020 (Statista 2020).

Dentro de la categoría *Naturally Healthy Beverages*, en marzo, los jugos son una categoría muy importante, sin embargo, se les relaciona con una alta concentración de azúcar, lo cual es percibido como negativo. En este contexto son los jugos hechos en base de *superfruits* la categoría que destaca en las proyecciones de crecimiento (Euromonitor International 2019b). Dada esta condición, las tendencias de innovación en este sector están relacionadas con lo siguiente (Jacobsen 2019):

- Jugos *superpremium*.
- Productos tipo *smoothies*, con beneficios funcionales altos en fibra y con proteínas vegetales.
- Productos bajos en azúcar y orgánicos son características importantes para mantener relevancia en la categoría.

<sup>4</sup> *Naturally Healthy Packaged Foods & Beverages*, clasificación del sector realizada por dentro de la industria de alimentos empacados de salud y bienestar: *Health & Wellness in the US* (Euromonitor International 2019c).

En este sector, encontramos algunos competidores claves en Estados Unidos:

**Gráfico 5. Competidores claves en Estados Unidos**

Marca	NAKED	Forager Project	Evolution Fresh	Green Mustache	Suja	Bolthouse farms	Odwalla	Koia
Empresa	PepsiCo	Family company - California. Organic plant-based food	Starbucks corporation	Brooklyn based women owned	30% por CocaCola	Campbell Soup	CocaCola Co.	Emprendedores
Producto	Half Naked / Machines / Boosted Smoothie/ Fruits & Veggies	Dairy-free probiotic smoothie	Cold Pressed High pressured Smoothie	Hecho artesanalmente en Brooklyn	Organic & Cold pressed Fruit & Vegetable Smoothie	Fruits & Veggies beverages & lower sugar smoothies	Fruits smoothies	Plant powered smoothie
Beneficio Principal	- 50% lower sugar than leading 100% juice smoothie - Satisfy & Refuel - Replenish & recharge - Nourish & Balanced	Dairy-free probiotic	cold pressed		Organico e ingredientes naturales	100% juice	100% juice smoothie	Plant powered protein drink
Ingredientes	Fruit juices (some of concentrated), purees, natural flavours. Boosted smoothies: soy & whey protein, ascorbic acid, probiotics	Leche de Cashew, frutas, azúcar, pectina, probioticos	Jugos de fruta, pures de fruta, ácido ascórbico.	Frutas y verduras en jugos y pures y semillas.	Frutas y verduras en jugos, pures y polvos.	Frutas de pures y concentrados y en puros, ácido ascórbico, polvos	Frutas de pures y concentrados, vegetales, saborizantes naturales, pectina, goma, ácido ascórbico.	Leche de almendras y coco, mix de proteína natural a base de arroz y legumbres, plátano, cocoa, maca, azúcar
Sabores	Half Naked: menos azúcar: 3 sabores: Sandía + Maraúyá; Durazno + Kiwi; Lively greens Machines (proteína adicional o probioticos): 5 sabores Fruits & Veggies: 10 sabores.	3 sabores: - Mango (+ turmeric + crema de coco) - Fresa (+crema de coco) - Plátano + Dátiles (+crema de coco)	Varios sabores de jugos cold pressed, sólo 2 se denominan smoothies: - Defense Up: Naranja, piña, mango, manzana, acerola. - Organic Super foods greens: naranja, mango, piña, pepino, espinaca, lechuga romana, kale con espirulina y chardelia.	4 sabores: - Tropical Twist - Mixed berry - orange Mango - Strawberry banana	Varios sabores de jugos cold pressed, 3 se denominan smoothies: - Sweet Beet: manzana, zanahoria, beterraga, jugo de naranja, piña, etc. - Berry Goodness: - Green delight SUJA FUEL: línea premium	Múltiples sabores	9 sabores de smoothies, pero solo 1 es de superfoods: durazno, mango, plátano, espirulina y kale	- plátano con chocolate - canela y horchata - Cacao - Café opciones para dieta KETO
Otras características	NON GMO No sugar added 140 calories per bottle	Organic NON GMO Soy Free Gluten free Vegan Kosher	Organico y no orgánico - NON GMO - High Pressure certified	Organic NON GMO nutritivo envases BPA-free y reciclables	USDA Certified Organic Non-GMO Project Verified Kosher certified Vegan Dairy-free, soy-free, gluten-free No added sweeteners	Non GMO Non Artificial Flavour Vegano Sin Azúcar añadida	Non GMO NO Sugar added 240 calorías por botella	Non GMO 18 Gr. De proteína Non Dairy, soy free Sólo 6 gr. De azúcar 190 calorías por botella
Presentación	Plástico PET 10 Oz Plástico PET 15.2 Oz Plástico PET 46 Oz Plástico PET 64 Oz	Plástico 12 Oz	Plástico 12 Oz	Plástico 10 Oz/296ml	Plástico 12 Oz	Plástico 15.2 Oz (450ml)	Plástico 15.2 Oz (450ml)	Plástico 12 Oz (355ml)
Capacidad	450ml	354ml	354ml	6 botellas x 296ml	354ml	450ml	450ml	355ml
Precio PT	2.99	4.99	4.99	4.98	3.99	3.79	2.99	3.99
Precio x 100 ml	0.664	1.41	1.41	1.68	1.13	0.84	0.66	1.12
Foto								

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 1.3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Se desarrolló el análisis de las cinco fuerzas de M. Porter (2008), para estas empresas competidoras directas que se encuentran dentro de Estados Unidos.

#### 1.3.2.1 Rivalidad

- **Número de competidores:** El mercado mundial de batidos está muy fragmentado, debido a la presencia de competidores de distintos tamaños desde empresas grandes como Coca Cola hasta emprendimientos de menor escala como Green Mustache, además de la diversidad de países de los que provienen como USA, Inglaterra, Corea, Vietnam, etc. Se enfatiza la fusión, expansión, adquisición y asociación de las compañías junto con el desarrollo de nuevos productos como enfoques estratégicos adoptados por las compañías líderes para aumentar la presencia de su marca entre los consumidores. Algunas de las empresas más activas en el mercado mundial incluyen Bolthouse Farms, Jamba Juice Company, PepsiCo, The Coca Cola Company, Starbucks, Campbell Soup, entre otros.
- **Competidores equilibrados:** Existen en este sector por lo que la rivalidad es alta. Sin embargo, muchos de los grandes competidores compiten en más de un sector. Los principales competidores son marcas que nacieron como marcas locales y que luego han sido compradas por grandes transnacionales como Coca Cola, Pepsi o Starbucks.
- **Diferenciación:** El sector está innovando cada vez más para dar respuesta a una demanda de consumidores que está cambiando sus hábitos de consumo en *smoothies*.
- **Crecimiento del sector:** El mercado de jugos y *smoothies* naturales proyecta crecimiento en los siguientes años. Según el reporte *Smoothies Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2019-2024* de Research and Markets (2019) se espera un incremento en los ingresos del sector de 6% CAGR de 2019 a 2024.
- **Costes de cambio:** El costo de cambio del producto es bajo, por lo que la rivalidad es alta.
- **Capacidad:** En este caso la oferta de *mix* para *smoothies* es alta por lo que la rivalidad es también alta.

#### 1.3.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Existen empresas competidoras que se encuentran dentro o fuera de los Estados Unidos, como desde grandes competidores como los coreanos OKF con ingredientes no naturales hasta los artesanales y orgánicos de Brooklyn Green Mustache, que se ven presentes en ferias de *specialty food* como el Summer Fancy Food Festival de Nueva York.

- **Economías de escala:** Existen empresas que tienen economías de escala no solo en la fabricación sino en procesos de compras, investigación y desarrollo, *marketing*, utilización de la fuerza de ventas y distribución, como Pepsico y The Coca Cola Company.
- **Experiencia:** Existen empresas competidoras que tienen bastantes años en el sector, por lo que cuentan con un *know-how* específico diferencial.
- **Diferenciación:** Cada vez más salen al mercado diferentes productos para suplir las necesidades de los consumidores, pero actualmente hay poca fidelización a una marca.
- **Necesidad de capital:** Se requiere una infraestructura de planta de estándares de calidad muy altos, así como mantener un laboratorio en planta, análisis de materia prima y productos terminados en laboratorios externos. La inversión en I+D también es crítica en este sector.
- **Costos de cambio:** Coste de cambio muy bajo.
- **Regulaciones:** Dado que la industria de los alimentos en los Estados Unidos está regulada por la FDA, se caracteriza por ser muy rígida.

#### 1.3.2.3 Poder de negociación de clientes

- **Concentración de empresas:** Los *retailers* prefieren trabajar con *brokers* o mayoristas ya que les facilitan la logística de compras debido a la variedad de productos que ofrecen.
- **Proporción ventas/compras:** Los *brokers* y mayoristas se encuentran constantemente en la búsqueda de nuevos proveedores dentro y fuera de los Estados Unidos, para así poder cubrir la demanda de los *retailers*. En consecuencia, existe un alto poder de negociación de los *brokers* y mayoristas.

#### 1.3.2.4 Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de proveedores es alto en este sector, identificando como proveedores críticos a los diversos productores agrícolas que se encuentran en las diferentes regiones del país que brindan a la empresa *superfoods*. Debido a la alta demanda de *superfood* como: palta, mango, arándanos, aguaymanto, camucamu, uva, granadilla, lúcuma, chirimoya, maíz morado, cúrcuma, etc., es muy fácil para los proveedores colocar sus productos en el mercado. De hecho, muchos de ellos financian sus campañas de siembra con sus clientes (las empresas de este sector).

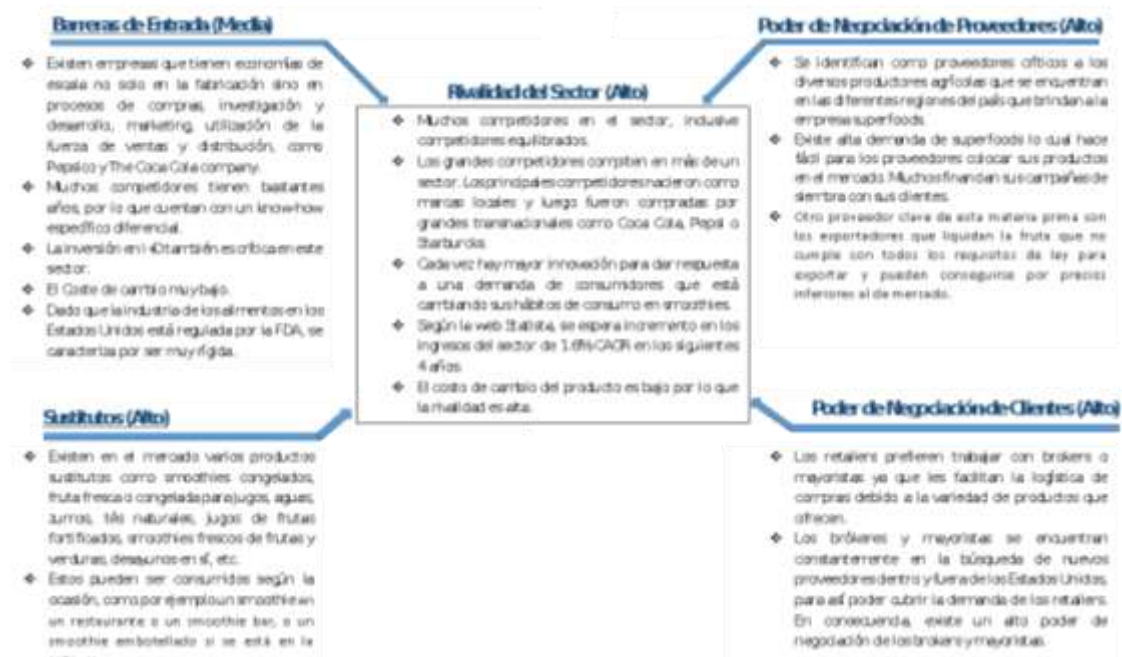
Un tipo de proveedor clave de materia prima, son los grandes exportadores que requieren liquidar aquellos productos que no califican para exportar porque su calibre no calza con los estándares de sus clientes. Esta fruta cumple con todos los requisitos de ley para exportar y pueden conseguirse por precios inferiores al de mercado.

Por otro lado, también son proveedores las empresas que brindarán las certificaciones de calidad. Estas tendrán que estar acreditadas por la Dirección General de Salud Ambiental (Digesa), para poder conseguir las certificaciones de calidad necesarias para exportar.

### 1.3.2.5 Sustitutos

- En la relación precio/calidad de productos sustitutivos, existen en el mercado varios productos sustitutos como *smoothies* congelados, fruta fresca o congelada para jugos, aguas, zumos, té naturales, jugos de frutas fortificados, *smoothies* frescos de frutas y verduras, desayunos en sí, etc.
- Propensión del usuario a sustituir es alta porque hay *smoothies* en diferentes formatos que pueden ser consumidos según la ocasión, como por ejemplo un *smoothie* en un restaurante o un *smoothie bar*, o un *smoothie* embotellado si se está en la calle, etc.

Gráfico 6. Resumen de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia 2020.

## 1.4 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) de la industria

La matriz de Evaluación de Factores Internos de la industria ha sido elaborada a partir de las encuestas a los expertos del sector (ver anexo 1). Como resultado de la evaluación de los criterios de las cinco fuerzas (ver el anexo 2), se obtuvo un promedio total de 3,06, lo que significa que el mercado de jugos mixtos y batidos *smoothies*, es favorable para el lanzamiento y crecimiento sostenido de una empresa. Existen grandes líderes como Coca Cola y Pepsico que han necesitado comprar las marcas de sus *smoothies* a sus dueños originales para poder competir en el segmento sano saludable. Las necesidades de los consumidores están cambiando drásticamente y están en constante búsqueda de *snacks* más

naturales, saludables y más nutritivos. Ello da cabida a empresas con propuestas más especializadas y diferenciadas tengan alternativas de crecimiento. El mercado está cambiando, haciéndolo más atractivo para un modelo de negocio como que el que presentamos. Es importante tener claro que es un mercado de alto riesgo para los inversionistas por la dinámica que se ven en las 5 fuerzas, donde solo las barreras de entrada tienen un nivel medio mientras que el resto de los factores tienen un nivel alto. En otras palabras, con las fuerzas comportándose como lo hacen, los inversionistas esperaran una alta tasa de retorno que se verá reflejada en la evaluación financiera del proyecto.

### 1.5 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE) de la industria

Con la finalidad de evaluar y determinar la fuerza de los factores externos y su incidencia en las oportunidades y/o amenazas, se procedió a realizar la matriz EFE a continuación:

**Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos**

Factores externos clave	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
<b>Oportunidades</b>			
Mercado con tendencia de consumo de comida saludable, funcional y conveniente. Productos alineados con los valores de los consumidores.	0,12	4	0,48
Consumidores con nuevas exigencias de sensibilización con el medio ambiente y con la no utilización de productos químicos ( <i>fair trade</i> , <i>Non GMO</i> , vegano, con políticas claras de RSE)	0,12	4	0,48
Perú es líder global en la producción de <i>superfoods</i> ya que posee gran biodiversidad y trazabilidad.	0,08	3	0,24
Existencia de TLC	0,08	2	0,16
Existencia de asociaciones como AGAP Perú o PromPerú que buscan impulsar el desarrollo a través del incremento de la competitividad y la apertura de mercados internacionales.	0,10	3	0,3
Marcas Perú y Superfoods Perú reconocidas a nivel global.	0,08	3	0,24
<b>Amenazas</b>			
Existe gran variedad de productos en el mercado.	0,12	4	0,48
Alta dependencia de proveedores para el abastecimiento de frutas y semillas.	0,08	3	0,24
Fenómenos naturales que podrían afectar la producción (El Niño/ La Niña).	0,06	3	0,18
Variación de leyes, resoluciones y nuevas exigencias.	0,06	2	0,12
Incertidumbre en las nuevas tendencias y hábitos de consumo de alimentos después del COVID-19.	0,10	3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,22</b>

Fuente: David (2017). Elaboración propia 2020.

De acuerdo con el análisis y evaluación de los factores externos claves que se han realizado en la matriz EFE, el promedio ponderado total 3,22 refleja que Pachamama's Lab está por encima de la media en su esfuerzo por tener estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

### 1.5.1 Grupos estratégicos del sector

Se analizó a las principales empresas del sector de Jugos mixtos y batidos *smoothies* (ver la tabla 4) y se identificaron las dimensiones estratégicas clave de cada uno de dichos competidores.

Este análisis se presenta en la tabla adjunta y permite identificar cuatro principales grupos estratégicos que se mueven desde un mundo masivo con estrategias de economía de escala que se traducen en un bajo precio de mercado y menor innovación, hacia un grupo con estrategias de especialización en segmento *premium* con diferenciación basada en un alto perfil nutricional, diseño de producto, flexibilidad y marca. Pachamama's Lab participará en este grupo estratégico especializado en el segmento *premium*.

**Tabla 4. Grupos estratégicos de sector jugos mixtos y batidos *smoothies* en Estados Unidos**

Grupos estratégicos	Empresas	Dimensiones estratégicas clave (barreras de movilidad)								Alianza estratégica
		Perfil nutricional saludable	Diseño de producto	Innovación	Flexibilidad	Marca Storytelling*	Curva de aprendizaje	Economía de escala	Especialización en seg. <i>premium</i>	
1	Simply						x	x		
	Tropicana						x	x		
	Bolthouse farms						x	x		
2	Odwalla			x			x	x		
	Naked			x			x	x		
3	Suja		x	x			x	x		
	Koia		x	x			x	x		
4	Suja Fuel	x	x	x			x	x	x	
	Forager Project	x	x			x			x	
	Evolution Fresh	x	x	x		x	x	x	x	
	Blue Print vegetables	x	x		x				x	
	Pachamama's Smoothies	x	x		x	x			x	x
	Green Mustache	x	x		x				x	

\* Historia de la marca y valores en web, blog activo.

Fuente: Gimbert (2017). Elaboración propia 2020.

## **Capítulo III. Entendiendo al mercado**

### **1. Estudio de mercado**

#### **1.1 Objetivo general**

Identificar y analizar el mercado objetivo de jugos mixtos y batidos *smoothies* hechos basados 100% de *superfood* peruanos con proteínas vegetales; identificar los factores claves de éxito del segmento elegido y determinar la demanda existente.

#### **1.2 Objetivos específicos**

- Conocer las principales tendencias de alimentación saludable y el mercado de bebidas saludables a nivel mundial.
- Definir el mercado objetivo.
- Entender el comportamiento del consumidor en el mercado meta.
- Determinar la demanda de los próximos 5 años.

#### **1.3 Metodología**

Con el objetivo de analizar e investigar aspectos concretos de un fenómeno del cual no se tiene información, se utilizó la investigación exploratoria como primer acercamiento a través de la utilización de fuentes primarias y secundarias para el análisis de información.

#### **1.4 Fuentes secundarias**

Para el entendimiento de tendencias y cuantificación del mercado se recurrió a fuentes secundarias prioritariamente de estudios y reportes elaborados por Euromonitor, Statista y PromPerú, así como artículos y reportes de otras instituciones y revistas especializadas.

#### **1.5 Fuentes primarias**

Para complementar el conocimiento del sector, clientes y consumidores se realizaron diversas entrevistas a especialistas en comercio exterior, empresarios exportadores de alimentos hechos a base de *superfoods*, especialistas del mercado, *brokers*, entre otros. El detalle de las personas entrevistadas se detalla en los anexos 4 y 5.

#### **1.6 Principales tendencias mundiales de alimentación sana y saludable**

Según William Arteaga, Coordinador del Departamento de Agronegocios de PromPerú, existen dos grandes tendencias al adquirir productos alimenticios, más allá del placer (PromPeru 2016). La primera es comer productos funcionales mientras la segunda es que los alimentos sean

convenientes. La funcionalidad va asociada a que los alimentos prevengan eventuales dolencias. Es así como se consumen productos por su capacidad de antioxidantes, porque combaten los radicales libres, y ya no solo porque saben bien. Por otro lado, la conveniencia va asociada a la capacidad de adaptarse al agitado estilo de vida actual, por lo que su capacidad de ser fáciles de consumir o conservar son un atributo de valor.

El estudio del 2019 de Euromonitor (Euromonitor International 2019a) sobre el mercado de alimentos empacados de salud y bienestar, establece que las preferencias del consumidor hacia alimentos más naturales, está impulsando el crecimiento de este mercado.

### **1.6.1 Tendencias sobre los beneficios deseados**

**Tendencia “libre de” / “Free from”.** El estudio evidencia la fuerte tendencia de los consumidores hacia la búsqueda de alimentos “libre de” principalmente de gluten y lactosa, más allá de las intolerancias médicas por una búsqueda de alimentación más consciente, saludable y también “fashionable”. Esta tendencia en alimentación se complementa con el fuerte incremento en la demanda de alimentos basados en plantas (*plant-based*). Según el artículo de Forbes *Top ten trends driving change in the food industry* (Olayanju 2019), el 17% y 23% de habitantes de USA y Canadá respectivamente, priorizan que aproximadamente el 70% de su alimentación sea de origen vegetal. Según Euromonitor International (2019a), ingredientes como la quinua, proteínas vegetales, avena libre de contaminación de gluten, productos no transgénicos, son algunos ejemplos de lo que se ha vuelto relevante en esta tendencia.

**Mayor demanda por alimentos seguros y saludables, así como orgánicos.** Euromonitor International (2019a) explica que la segunda mayor tendencia de los consumidores están en la búsqueda de productos más naturales y que estén mínimamente procesados o sin procesar. Los productos orgánicos encajan en esta tendencia a la perfección, sin embargo, es importante entender que el principal motor detrás de esta tendencia es identificar alimentos más frescos, naturales, nutritivos y seguros, y que los consumidores relacionan estas características con productos orgánicos, por más que no sea del todo cierto.

Estos consumidores valoran las denominadas etiquetas limpias, *clean label*, debido a que buscan etiquetas de alimentos que tengan una declaración clara, limpia y comprensible para identificar que sean naturales y libres de químicos (sin colorantes, sin preservantes).

### 1.6.2 Tendencias de hábitos de consumo

Euromonitor analiza que, así como las tendencias, los beneficios que busca el consumidor en sus alimentos están cambiando, también está evolucionando la manera de consumir los alimentos<sup>5</sup> (Euromonitor International 2017):

**Relevancia de los *snacks*:** Los patrones de alimentación están cambiando significativamente en el mundo, cada vez se respetan menos las 3 principales comidas y se migran a conceptos más flexibles de *snacking* durante el día, por lo que se requiere que los *snacks* sean más nutritivos y saludables porque empiezan a reemplazar algunas comidas. Los *snacks* representan el 40% del total de comida empacada en USA, debido a que son productos muy convenientes, fáciles y prácticos para consumir. Conceptos como *on the go* o *ready to eat* son algunos ejemplos. En línea con las tendencias expuestas, existe por lo tanto una creciente demanda de *snacks* saludables, siendo los *millennials* los principales drivers de esta tendencia<sup>6</sup> (Euromonitor International 2020a).

- Está migrando también el lugar donde ocurren las comidas, de casa o restaurantes a comer en el trabajo, en el camino (*on the go*) u otros lugares más casuales.
- Las comidas necesitan ser rápidas en prepararse y consumirse, sin dejar de ser saludables y con sabores, agradables y novedosos.
- El desayuno es la comida más flexible: puede ser omitida, consumida en el camino o mientras se realiza alguna otra función, mientras que la comida más estable es el almuerzo, probablemente debido a las horas establecidas en el trabajo para ello.
- De las entrevistas se ha recabado la necesidad de nuevos productos naturales y funcionales que cubran el requerimiento de comida rápida, saludable y de ser posible fácilmente accesible al consumidor.

Adicionalmente a la forma de consumo, los hábitos de compra también están migrando al mundo digital. Existe un auge en la compra de alimentos sanos y saludables por suscripción debido a la predisposición de los consumidores a invertir para ahorrar tiempo, de hecho, USA es el país de mayor uso de estos sistemas (20% de los encuestados por Euromonitor) y se espera mayor innovación y crecimiento (Euromonitor International 2019a).

### 1.6.3 Implicancias de COVID-19 en los hábitos de consumo de alimentos

Como referencia a las implicancias post COVID-19 en los hábitos del consumidor, Euromonitor ha realizado diversos análisis y estudios sobre los cuales presentamos los principales hallazgos:

---

<sup>5</sup> *How we eat, the changing face of Global Mealtimes.*

<sup>6</sup> [https://go.euromonitor.com/webinar\\_state-snacking-brand-identity-rapidly-changing-world.html](https://go.euromonitor.com/webinar_state-snacking-brand-identity-rapidly-changing-world.html)

- Euromonitor presenta que los hábitos que mantendrán los consumidores a largo plazo pandemia son: se incrementarán las compras de manera digital, se preferirán productos seguros y locales, y una habrá una mayor demanda de alimentos de la categoría Salud y Bienestar (H&W) (Euromonitor International 2020b).
- Respecto de los beneficios o *claims* que buscarán los consumidores luego del impacto por COVID-19 (Euromonitor International 2020c) se espera que, debido al miedo al virus, los consumidores se enfoquen en alimentos que fortalezcan su sistema inmune o que contengan ingredientes reconocidos por fortalecer el sistema inmune, como una manera preventiva de mantener su salud.

### 1.7 Mercado de alimentos procesados saludables: tamaño y características

El mercado de salud y bienestar (H&W) se compone de cuatro tipos:

- *Better for You* (BFY).
- *Fortified/Functional* (FF).
- *Naturally Healthy* (NH).
- *Organic*.

Todos estos tipos a su vez tienen la categoría de bebidas (*beverage*) o envasados (*packaged*). A nivel mundial, según el último reporte de ventas de Euromonitor del 2018, la categoría *naturally healthy beverage*, en la que participan los *smoothies* desarrollados por Pachamama's Lab, representa el 23% del total del mercado H&W, siendo la segunda más grande (Euromonitor International 2018b) como se evidencia en la tabla adjunta:

**Tabla 5. Distribución de ventas en MMUSD año 2018 a nivel mundial categoría *health and wellness***

Tipo	Categoría	Ventas MMUSD	%
Better for you	Better for you Beverage	39.133	6%
	Better for you Packaged Food	66.212	10%
Fortified Funtional	Fortified Funtional Beverage	88.932	14%
	Fortified Funtional Packaged Food	158.898	24%
Naturally Healthy	Naturally Healthy Beverage	147.394	23%
	Naturally Healthy Package Food	105.273	16%
Organic	Organic Beverage	5.545	1%
	Organic Package Food	39.333	6%
	<b>Total</b>	<b>650.718</b>	<b>100%</b>

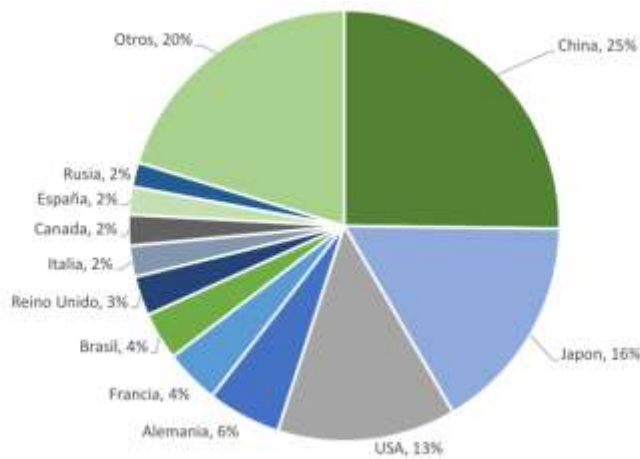
Fuente: Euromonitor International (2018b). Elaboración propia 2020.

## 1.8 Selección del mercado meta

### 1.8.1 Definición mercado potencial

Por las características del producto desarrollado por Pachamama´s Lab, el análisis se concentrará en la categoría de *naturally healthy beverage*, con enfoque en los principales países que generan las principales ventas (Pareto):

**Gráfico 7. Distribución de porcentual de ventas en MMUSD año 2018 por países a nivel mundial**



Categoría: *Health and Wellness/ Naturally Healthy Beverages*.

Fuente Euromonitor (2019b). 27 junio. Elaboración propia 2020.

Para seleccionar cuál de los 5 países representan el mercado potencial mayor potencial, se consideraron el *top 5* de ventas de la categoría y se utilizó una matriz de selección con los atributos detallados a continuación.

### 1.8.2 Índice de Competitividad Global

Se analizó el Índice de Competitividad Global (GCI, por sus siglas en inglés) de los 5 países con mayor posibilidad de ser el mercado potencial. El GCI es desarrollado y publicado anualmente por el Foro Económico Mundial informa cuáles son los países con las economías más competitivas del mundo (Schwab 2018).

### 1.8.3 Facilidad para hacer negocios

Otro criterio considerado para la elección del mercado potencial es la facilidad de realizar negocios. El proyecto *Doing Business* del Banco Mundial, entrega una medición objetiva de las regulaciones para hacer negocios (*ranking EODB, Ease of Doing Business*) (Doing Business 2019).

#### 1.8.4 Tarifas de flete por contenedor y días de tránsito

Una variable importante para considerar es el costo y el tiempo asociado al traslado del producto, considerando en particular que el contenedor a utilizar es particular al tener que ser refrigerado por las características del producto (PromPerú 2019).

Como resultado de estas variables se obtuvo la siguiente matriz:

**Tabla 6. Matriz de atributos a considerar para elección de país como mercado potencial**

Ranking	País	MMUSD	%	GCI	EODB	USD Tarifa promedio de flete por contenedor congelado	Días de tránsito	Puerto destino
1	China	37,151	25%	27	46	4,758	36	Shangai
2	Japón	24,141	16%	9	39	4,740	31	Tokio
3	USA	19,761	13%	2	8	4,000	17	New York
4	Alemania	8,149	6%	5	24	6,000	24	Hamburgo
5	Francia	6,058	4%	22	32	5,000	32	Le Havre

Fuentes: The Global Competitiveness Report (2018), Doing Business (2019), Simulador de rutas marítimas, junio 2019 (PromPerú 2019). Elaboración propia 2020.

Las ponderaciones utilizadas para cada uno de estos atributos fueron del 1 al 5, donde 5 representa el máximo de puntaje y 1 el mínimo.

**Tabla 7. Matriz de ponderación de atributos**

País	Ventas categoría MMUSD	GCI	EODB	USD Tarifa promedio de flete por contenedor	Días de tránsito	Total
China	5	1	1	3	1	2,2
Japón	4	3	2	4	3	3
USA	3	5	5	5	5	5
Alemania	2	4	4	1	4	3
Francia	1	2	3	2	2	2,1
Ponderador	10%	10%	20%	40%	20%	

Fuente: Elaboración propia 2020.

Basado en lo que se definió como prioritario para la definición del mercado, el mercado potencial será Estados Unidos en la primera fase de operación de la empresa.

#### 1.8.5 Definición mercado objetivo

Los mayores consumidores de comida saludable en Estados Unidos son las personas que se

encuentran comprendidas entre las edades de 15 y 55 años y particularmente los *millennials*. Según presentación realizada por Mincetur<sup>7</sup> (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo 2018), los consumidores que muestran mayor atracción por la comida saludable son los *millennials* y además se estima que el 50% de ellos compran productos ecoamigables y socialmente responsables. Por otro lado, se requiere contar con un alto poder adquisitivo para comprar este tipo de productos.

Para la determinación del mercado objetivo, se emplearon cuatro criterios:

1. Los estados que tienen mayor población de edades entre 15 y 55 años.
2. Los estados con mayor producto interno bruto per cápita.
3. Los estados con el mayor ingreso por hogar.
4. Los estados más saludables de Estados Unidos<sup>8</sup> (America's Health Rankings. United Health Foundation 2018).

De esta manera, se obtiene:

**Tabla 8. Matriz de atributos a considerar para elección de país como mercado objetivo**

Estado	Población 19-55 años	GSP per cápita USD	Household income USD	Posición de America's Health Ranking
California	19.743.727	72.265	71.805	12
Texas	13.534.437	59.560	59.206	37
New York	9.271.536	83.176	64.894	10
Florida	9.034.212	47.554	52.594	29
Illinois	5.873.402	65.821	62.992	26
Michigan	4.374.135	52.355	54.909	34
New Jersey	4.147.233	68.232	80.088	11

Fuente: Kaiser Family Foundation (2018); United Health Foundation (2018). Elaboración propia 2020.

A cada uno de los atributos se le aplicó un ponderador para definir el nivel de impacto que tiene en la penetración del mercado la variable, obteniendo el siguiente resultado:

<sup>7</sup> Presentación del PDM Estados Unidos, 16 de mayo de 2018.

<sup>8</sup> Basados en el *ranking* anual de America's Health Rankings del 2018.

**Tabla 9. Matriz de ponderación de atributos**

Estado	Población 19-55 años	GSP per cápita USD	Household income USD	Posición de America's Health Ranking	Total
California	7	6	6	5	5,9
Texas	6	3	3	1	3,0
New York	5	7	5	7	6,1
Florida	4	1	1	3	2,6
Illinois	3	4	4	4	3,8
Michigan	2	2	2	2	2,0
New Jersey	1	5	7	6	4,8
Ponderador	25%	15%	20%	40%	

Fuente: Elaboración propia 2020.

Con este resultado definimos que el mercado objetivo serán personas entre 15 y 55 años, habitantes del estado de Nueva York, las cuales suman un total de 9,27MM de habitantes como demuestra la siguiente tabla:

**Tabla 10. Segmento etario New York**

Segmento etario New York	Consumidores potenciales
19-25 años	1.738.413
26-34 años	2.511.041
35-55 años	5.022.082
Total habitantes	9.271.536

Fuente: Kaiser Family Foundation (2018). Elaboración propia 2020.

### 1.8.6 Proyección de la demanda

Habiendo definido el mercado potencial como el estado de Nueva York, acotado demográficamente en personas de 19 a 55 años, contamos con un mercado objetivo de 9,27 millones de personas.






Según el informe de Statista de junio de 2020 (Statista 2020), para la categoría: jugos variados y *smoothies* de venta en *retail*, el consumo per cápita en Estados Unidos en 2020 es de 3,13 litros; lo que multiplicado por el número de personas de nuestro público objetivo definido determina un mercado de 28,7 millones de litros anuales.

## 1.9 Estrategia de segmentación

### 1.9.1 Principales segmentos, características y tamaños

Según el reporte *El mercado estadounidense de productos naturales* de PromPerú (2014), el mercado puede distinguirse en 5 segmentos según sus patrones de consumo:

**Gráfico 8. Principales segmentos**

	Young for Ever 23%	Chief Health Officers 21%	Guilty & Defeated 18%	4 out of 5 doctors 21%	Life Tastes Good 17%
Tamaño población:					
Motivación:	Verse y sentirse bien	Orientados a la salud familiar.	Buscan ser saludables, pero no se involucran activamente debido a estilos de vida ocupados.	Escuchan activamente la opinión de expertos, siguen activamente los consejos tradicionales sobre salud y bienestar	Priorizan su alimentación basados en el sabor.
Características:	- Baja fidelidad a las marcas - Factor precio tiene baja incidencia	Buscan evidencia y estudios científicos de soporte sobre los productos que consumen.		- Factor precio es importante - compran menos productos naturales y orgánicos	- Son un segmento débil para productos naturales, orgánicos y saludables.
Atraídos hacia:	- Natural orgánico - Libre de Gluten - Vegano - Suplementos	- Natural orgánico - Aseveraciones de salud comprobadas - Compartir opiniones con otros	Preocupados por manejar : - Ansiedad - Estrés - depresión - Obesidad - Problemas cardiovasculares - trastornos de sueño	Preocupados por manejar : - Cáncer - Problemas cardiovasculares - Artritis - Inocuidad del producto	No se recomienda enfocarse en ellos

Fuente: PromPerú (2014). Elaboración propia 2020.

### 1.9.2 Selección de segmento

Al analizar los segmentos y características, se considera que el segmento *#ForeverYoung* es la que presenta la mejor oportunidad para Pachamama's Lab, por tamaño e intereses. En este segmento encontramos a personas que quieren verse y sentirse bien consumiendo productos naturales y sin conservantes ni azúcar añadida, que le brinde una experiencia sensorial y única, valorando su escaso tiempo.

### 1.9.3 Factores mínimos de éxito (FME) y factores clave de éxito del segmento *#ForeverYoung*

En el mismo estudio citado (PromPeru 2014), se establece que las siguientes acciones son relevantes para atraer a este segmento:

- Abordar sus preocupaciones e inquietudes sobre salud.
- Enfocarse en beneficios de cómo los productos los harán verse ante otros.
- Prometer juventud.
- Hacer uso de atributos orgánicos, naturales, libre de gluten y vegano.
- Usar medios de comunicación accesibles.
- Crear conciencia y atención.
- Valorar propuestas amigables y respetuosas del medio ambiente.

Según Gimbert (2017), los factores críticos de éxito (FCE) son los factores que más valora un segmento en particular, y estas valoraciones lo distinguen de otros segmentos. Por lo tanto, la empresa que quiera atender a este segmento debe satisfacer estos factores mejor que la competencia para poder tener éxito.

Se infiere a través de la información presentada en este capítulo que los factores clave de éxito para el segmento #ForeverYoung son:

### Gráfico 9. Factores clave de éxito para el segmento #ForeverYoung



Fuente: Elaboración propia 2020.

Del mismo modo se infiere que los factores mínimos de éxito son: inocuidad, disponibilidad, natural, calidad y conveniencia.

## Capítulo IV. Mirada al interior

### 1. Análisis interno

Kenichi Ohmae, en su libro *The Mind of the strategic thinker* de 1978 (Ohmae 1991), sustenta que para la construcción de cualquier estrategia de negocio es necesario analizar el sector (competidores), el mercado (clientes) y la empresa (recursos y capacidades) y a esto le denomina el “triángulo estratégico”. Menciona que el objetivo del estratega es, en el contexto de este triángulo, lograr una performance superior que la competencia en los factores clave de éxito del mercado meta elegido y que esta estrategia debe estar alineada con las fortalezas de la empresa.

En los capítulos II y III se analizó el sector y mercado, estableciendo los FME y FCE del segmento meta, así como las dimensiones estratégicas clave para competir en el sector. Con este entendimiento del sector y del mercado, se establece que Pachamama’s Lab buscará la especialización en el segmento *premium* a través de la diferenciación en perfil nutricional, diseño de producto, innovación y marca. La tabla adjunta resume las conclusiones de los capítulos II y III así como el planteamiento para la empresa:

**Tabla 11. FME y FCE de mercado y dimensiones estratégicas de grupo estratégico elegido**

Mercado: <i>Smoothies</i> en segmento #ForeverYoung		Sector: bebidas naturalmente saludables	
Factores mínimo de éxito (FME)	Factores críticos de éxito (FCE)	Dimensiones estratégicas (D.E.) de grupo estratégico 4	D.E. clave Pachamama’s
Inocuidad	Perfil nutricional saludable	<b>De diferenciación</b>	
Disponibilidad	Diseño de producto	Perfil nutricional saludable	x
Natural	Marca	Diseño de producto	x
Calidad		Flexibilidad	x
Conveniencia		Marca - Storytelling	x
		Innovación	
		<b>Liderazgo de costes</b>	
		Curva de Aprendizaje	
		Economía de escala	
		<b>Especialización</b>	
		Especialización en segmento <i>premium</i>	x
		<b>Capacidad estratégica de maniobra</b>	
		Alianza estratégica	x

Fuente: Gimbert (2017). Elaboración propia 2020.

Adicionalmente, a las dimensiones estratégicas Pachamama’s cuenta con una capacidad estratégica de maniobra: La alianza estratégica con Proexi S.A.C. Esta alianza estratégica le

permite a Pachamama's Lab contar con una ventaja en costos de inversión y de tecnología, ya que le permite el acceso a una tecnología de proceso de última generación, la capacidad de producción requerida para la proyección de ventas de los siguientes 5 años y el *know-how* del sector de frutas y verduras.

El presente capítulo tiene como objetivo determinar cuáles son las áreas de resultado clave, el análisis de recursos y capacidades internos, y finalmente la cadena de valor requerida para poder lograr el presente planteamiento.

### **1.1 Áreas de resultado clave**

Dado que las dimensiones estratégicas claves de la empresa son: el perfil nutricional del producto, el diseño del producto, la marca y la innovación, se concluye que las áreas de resultado clave serían:

- **Innovación y desarrollo:** para la formulación del producto que un alto perfil nutricional y la flexibilidad de ajustarlos a los gustos y necesidades del consumidor final.
- **Compras y desarrollo de proveedores:** para garantizar el abastecimiento de los mejores *superfoods* y poder trabajar directamente con ellos con relaciones mutuamente beneficiosas y sostenibles.
- **Marketing y Ventas:** Para la construcción de marca, comunicación y comercialización.

### **1.2 Análisis de recursos y capacidades**

Robert Grant (2006) plantea que los recursos y capacidades de una empresa la definen en sí misma y estos elementos son determinantes para ejecutar la estrategia planteada. En ese sentido, explica que una estrategia basada en los recursos y capacidades ya presentes es un punto de partida más sólido, debido a que, a mayores cambios en el entorno, la empresa tendrá mejores cimientos para defender su estrategia a largo plazo.

Pachamama's Lab es una empresa nueva, que debe identificar los recursos y capacidad clave a conseguir y desarrollar para lograr la estrategia y su identidad, sin embargo, al contar con la alianza estratégica con Proexi, le da acceso a unos recursos y capacidades que podrán ser sólidos cimientos para el planteamiento.

#### **1.2.1 Identificación de los recursos de la empresa**

Los recursos, tangibles e intangibles, proveen a la empresa de los medios necesarios para realizar su actividad. En la tabla adjunta se presentan los principales recursos de Pachamama's Lab:

**Tabla 12. Recursos de la empresa**

Recursos		Características relevantes	Indicadores clave
Tangibles	Financieros	Capacidad de endeudamiento y de la generación de recursos internos	- Recursos propios
	Físicos	Restringen las posibilidades de la empresa e influyen en sus costes: - Tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de planta y del equipo. - Localización y usos alternativos de infraestructura. - Reserva de materias primas.	- Tamaño: Mediano - Localización: Huacho, 140 km al norte de Lima - Sofisticación técnica: alta - Flexibilidad de planta y del equipo: alta - Reserva de materias primas: alianzas con proveedores.
Intangibles	Tecnológicos	Recursos para la innovación	- Laboratorio de Proexi. - Línea continua de producción.
	Reputación	Reputación entre clientes y entre los proveedores.	- Reconocimiento a través de Proexi con 25 años en el mercado
Humanos		Formación y entrenamiento: adaptabilidad de los empleados; compromiso y lealtad de los empleados.	- Objetivos e indicadores de los puestos clave.

Fuente: Grant (2006). Elaboración propia 2020.

### 1.2.2 Identificación de las capacidades esenciales

Según Gimbert (2017), si bien los recursos son importantes, las capacidades son de mayor importancia porque permiten maximizar los beneficios que éstos pueden brindar a la empresa y por lo tanto son la principal fuente de las ventajas competitivas.

**Tabla 13. Definición de capacidades de la empresa**

Capacidades	Descripción
Habilidades	Conocimiento, experiencia, destreza que las personas poseen en una organización.
Tecnología o <i>know-how</i>	Tecnología, patentes, bases de datos, conocimientos radicados en I+D.
Otros Intangibles	Imagen de marca, conocimiento de marca, una cuota importante de mercado.
Financieras	El capital que posee la empresa, la posibilidad de ampliarlo, capacidad de endeudamiento actual y futura.
Físicas	Capacidades que se logran a través de los activos tangibles como instalaciones, maquinarias, terrenos, vehículos, etc.

Fuente: Gimbert (2017). Elaboración propia 2020.

A continuación de identificación de capacidades esenciales identificadas para Pachamama's:

#### 1.2.2.1 Habilidades

- **De compras:** Conocimiento del mercado de proveedores, capacidad de negociación, organización y planeación de las compras para que sean oportunas y eficientes.
- **De calidad:** Profundo conocimiento de los sistemas de control de calidad, minuciosidad en los registros de trazabilidad y liderazgo para influenciar en todas las áreas productivas.
- **Relacionamiento, ventas y servicio al cliente:** Empatía, sentido de urgencia y búsqueda de la excelencia. Relacionamiento con el cliente para entender sus necesidades, poder atenderlas y cerrar las ventas.
- **I+D:** *Expertise* en el desarrollo de productos alimenticios, con enfoque en formulaciones de perfil nutricional alto basado en *superfoods* peruanos: frutas, verduras y granos andinos.
- **Entender al *target* y traducirlo en una oferta de valor relevante:** Profundo conocimiento del *target* y habilidad de desarrollar, comunicar y ejecutar una experiencia que satisfaga sus expectativas.

#### 1.2.2.2 Tecnología y *know-how*

- Tecnología *Flash Pasteurization* (HTST) para mínimo procesamiento del batido.
- Se debe desarrollar *know-how* del mercado y de ventas internacionales.

#### 1.2.2.3 Otros intangibles

- La construcción y posicionamiento de marca tanto de Pachamama's Lab como empresa como de Pachamama's Smoothies es una capacidad importante que debe desarrollarse.

#### 1.2.2.4 Físicas

- Con la alianza estratégica con Proexi y con Bodegas Perú como un socio estratégico, se logra obtener una capacidad instalada de 1100 MM de litros anuales (94 contenedores).

### 1.3 Cadena de valor

#### 1.3.1 La cadena de valor del sector<sup>9</sup>

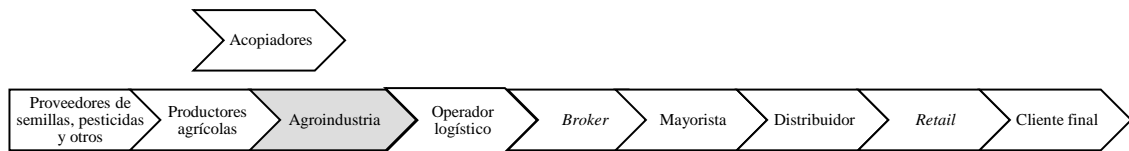
La cadena de valor del sector implica desde los proveedores de los productores agrícolas, el proceso transformativo de la agroindustria donde actúa Pachamama's Lab seguido por la larga cadena de distribución hasta llegar al cliente final en el país de destino.

---

<sup>9</sup> «El concepto cadena de valor fue definido por primera vez por la firma consultora McKinsey con el nombre de Business system en el año 1980» (Gimbert 2017: 204).

En el caso de Pachamama's se omitirá a los acopiadores para tener trato directo con los productores con los cuales hay un plan de desarrollo. Respecto de la cadena de distribución, se iniciará con la cadena completa y conforme se gane experiencia de mercado y cobertura se evaluará si hay posibilidad de omitir algún eslabón para mejorar la rentabilidad.

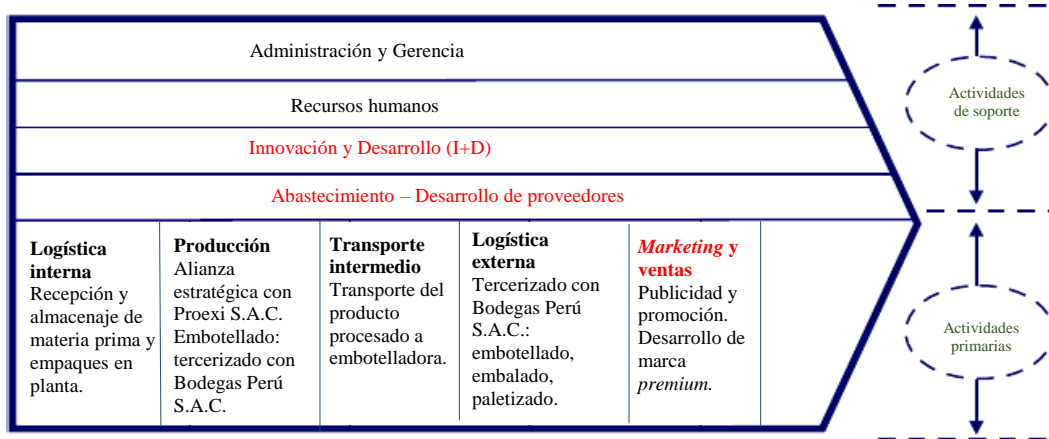
**Gráfico 10. Cadena de valor del sector de exportación de jugos naturales y smoothies**



Fuente: Gimbert (2017). Elaboración propia 2020.

### 1.3.2 Cadena de valor de la empresa

**Gráfico 11. Cadena de valor Pachamama's Lab**



Fuente: Porter (1985). Elaboración propia 2020.

Las actividades marcadas en rojo son las relacionadas con las áreas de resultado clave del acápite 5.1 y se presentan en la tabla adjunta para distinguirlas de las áreas requeridas para lograr la estrategia, pero no son clave:

**Gráfico 12 Actividades de consecución de estrategia**

	Se consigue la estrategia	No se consigue la estrategia
Actividades clave	Compras y desarrollo de proveedores Marketing y ventas Innovación y desarrollo	
Actividades no clave	Logística Operaciones Recursos Humanos Gestión financiera	

Actividades susceptibles de ser externalizadas

Fuente: Gimbert (2017). Elaboración propia 2020.

En línea con el presente análisis ese sustenta que la producción en si no es una actividad clave y por lo tanto es factible utilizar la estrategia de externalización como propuesto con Proexi S.A.C. y Bodegas Perú S.A.C.

### 1.3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Se ha realizado el análisis de las fortalezas y debilidades más importantes en las áreas funcionales y en la cadena de valor de Pachamama´s Lab elaborándose la siguiente matriz EFI (David 2017):

**Gráfico 13. Matriz de Evaluación de Factores Internos**

Factores internos clave	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
<b>Fortalezas</b>			
Se utilizarán <i>superfoods</i> peruanos de temporada, los cuales cuentan con grandes beneficios nutricionales para el organismo. Nuestra diversidad geográfica y de microclimas hace que crezcan naturalmente y en abundancia.	0,15	4	0,6
Gran conocimiento del sector de frutas y verduras	0,10	3	0,3
Nuestro socio estratégico cuenta con procesos operativos eficaces y estandarizados así como con tecnología de última generación.	0,12	4	0,48
Al consumir nuestros productos, nuestros consumidores estarán también ayudando a las comunidades andinas a mejorar su calidad de vida (marca con propósito).	0,10	3	0,3
Flexibilidad del proceso productivo.	0,10	3	0,3
<b>Debilidades</b>			
No contamos con una marca posicionada, al ser nuevos en el mercado.	0,12	2	0,24
Carecemos de vínculos interpersonales importantes con las comunidades agrarias. Posibilidad de incumplimiento en el abastecimiento de los insumos.	0,12	2	0,24
Poca experiencia en comercio exterior	0,10	1	0,1
No contamos con una red de proveedores certificados con productos orgánicos. La planta procesadora no cuenta con certificado de <i>fair trade</i> .	0,09	1	0,09
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,65</b>

Fuente: David (2017). Elaboración propia 2020.

De acuerdo con el análisis y evaluación de los factores internos claves que se han realizado en la matriz EFI, el valor ponderado total de la empresa es 2,65, lo cual indica que Pachamama´s Lab se encuentra con una posición fuerte en su aspecto interno con respecto a la competencia.

Resaltamos entre sus fortalezas la utilización de *Superfoods* peruanos para la elaboración del producto y las ventajas con las que cuenta nuestro socio estratégico como las instalaciones equipadas con última tecnología, así como el *know-how* en los procesos operativos. Entre las principales debilidades se encuentra la falta de vínculos importantes con las comunidades agrarias con lo cual tendríamos mayor riesgo de incumplimiento en el abastecimiento de insumos como la inexistencia de una marca consolidada en el mercado.

## Capítulo V. Análisis de la estrategia

### 1. Formulación de la estrategia

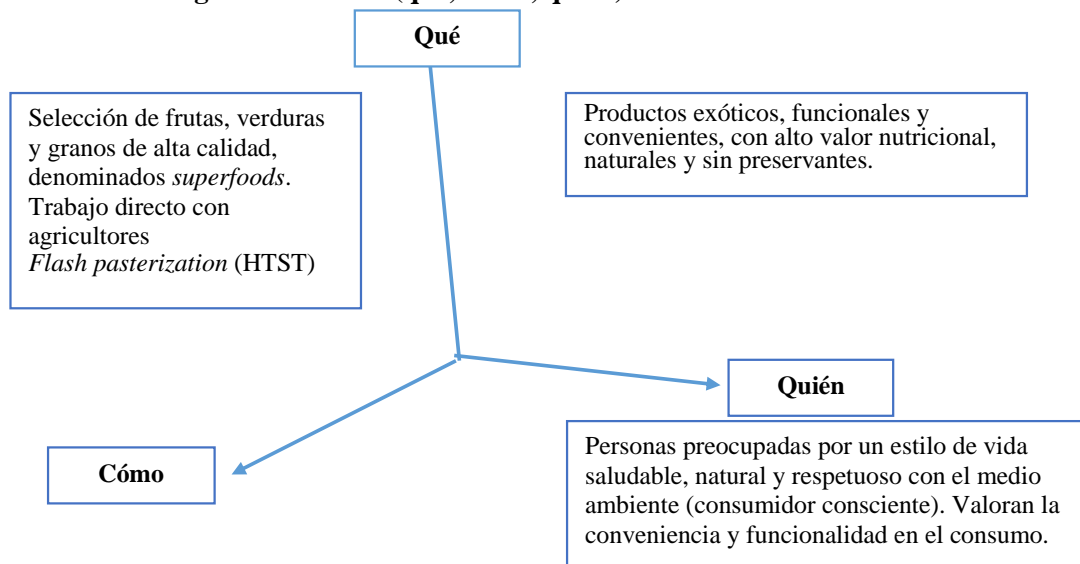
#### 1.1 Misión

De manera de concretar la misión, se procedió a utilizar el concepto de negocio o modelo de Abell (1980). Según este autor, para elaborar la declaración de misión de una empresa hay que responder las siguientes tres preguntas:

- ¿Qué necesidad se trata de satisfacer? (tipo de necesidad).
- ¿A quién se dirige o a quién satisface?
- ¿Cómo lo realiza? (tecnología o *know-how*, competencias distintivas).

Esta conceptualización del negocio se presenta en el siguiente espacio tridimensional (diagrama de Abell):

**Gráfico 14. Diagrama de Abell (qué, cómo, quién)**



Fuente: Elaboración propia 2020.

La intersección del qué, quién y cómo permite definir a que se dedica la empresa:

“Proveer alimentación natural, saludable, funcional y conveniente para nuestros clientes, en respeto y armonía con el medio ambiente siendo así actores activos en el desarrollo económico del sector agropecuario en el Perú”.

#### 1.2 Visión

A partir de la misión y considerando que la visión de la empresa constituye un reto, Pachamama´s Lab ha trazado el siguiente plan de futuro:

“Proporcionar una alimentación natural, saludable, funcional y conveniente, basada en el respeto por el medio ambiente y fomentando el desarrollo sostenible del sector agropecuario en el Perú”.

### 1.3 Cultura organizacional

Los valores que guían a Pachamama´s Lab se basan en el respeto, la excelencia, la responsabilidad y la humildad los cuales serán transmitidos dentro de la organización y hacia los clientes.

### 1.4. Estrategia genérica

Como resultado del análisis de la cadena de valor y las fuerzas de Porter (1985), la estrategia genérica que se plantea para Pachamama´s Lab es la concreción de liderazgo por diferenciación y estrategia de especialización. Se apunta a un segmento de necesidades muy específicas y exigentes, que buscan un producto diferente a los encontrados en la actualidad.

La estrategia de negocio se aplicará sobre un mercado existente, donde los *smoothies* son “productos actuales”, en consecuencia, la estrategia utilizada será de penetración de mercado:

**Tabla 14. Matriz Ansoff**

		Producto	
		Existente	Nuevo
Mercado	Existente	Estrategia de penetración de mercado	Estrategia de desarrollo de productos
	Nuevo	Estrategia de desarrollo de mercado	Estrategia de diferenciación

Fuente: Strategies for Diversification. *Harvard Business Review* (Ansoff, 1957). Elaboración propia 2020.

### 1.5 Análisis FODA

A partir del análisis realizado del entorno (macro y micro), se pudieron identificar las oportunidades y amenazas externas. Del mismo modo, al realizar el análisis de recursos y competencias de la empresa se identificaron las fortalezas y debilidades, lo que como resultado permitió construir la matriz de FODA y sus respectivas estrategias (FO, FA, DO y DA) cuyo resultado se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 15. Matriz FODA

		Factores externos		
		Oportunidades	Amenazas	
Matriz FODA		O1- Mercado con tendencia de consumo de comida saludable, funcional y conveniente. Los consumidores están dispuestos a pagar más por alimentos saludables.	A1- Variedad de productos existentes en el mercado.	
		O2- Consumidor consiente que exige nuevos estándares de obtención de sus productos y servicios ( <i>fair trade</i> , <i>Non GMO</i> , vegano, con políticas claras de RSE)	A2- Alto nivel de dependencia del valor de frutas y semillas	
		O3- Condiciones climáticas, Perú es uno de los 10 países megadiversos del mundo, lo que lo hace rico en producción de superalimentos durante todo el año	A3- Fenómenos naturales que afectan la producción. (El Niño/La Niña)	
		O4- Tratados de libre comercio	A4- Alta dependencia a cambios en leyes y nuevas exigencias	
		O5- Existencia de asociaciones gremiales como AGAP Perú o las iniciativas de <i>superfoods</i> Perú que buscan promover la oferta peruana de alimentos internamente	A5- Ante la presencia del COVID 19, existirán cambios en la forma de consumir y gustos en el consumidor desconocidos hasta ahora	
		O6- Reconocimiento de marcas Perú y <i>superfoods</i> Perú		
Factores internos		Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
		F1- Utilización de <i>superfoods</i> peruanos de temporada que aprovechan al máximo los beneficios nutricionales y lo exótico de su procedencia (gastronomía de Perú reconocida como Patrimonio Cultural de las Américas)	Lanzar un producto natural basado en <i>superfoods</i> peruanos, con bajo nivel de procesamiento y que responde a las necesidades actuales de los consumidores: conveniente, libre de azúcar añadida, <i>Non GMO</i> y vegano (O1, O2, F1, F3, F4, F5)	Generar recetas innovadoras y exóticas de acuerdo a las tendencias del mercado (F5, A1)
		F2- Conocimiento del sector de frutas y verduras	Comunicar los beneficios de los <i>superfoods</i> peruanos (O1, O3, O5, F1, F3)	Realizar una planificación eficiente de la compra de materias primas de manera de asegurar calidad y continuidad a lo largo del año (F2, A3)
		F3- Socio estratégico con procesos operativos eficaces y estandarizados, poseedor de tecnología de última generación	Aprovechamiento de los recursos naturales, de manera sostenible (F2, F4, O2, O3).	
		F4- Marca con propósito, que no solo vende un producto sino que quien lo consume ayuda a las comunidades andinas a mejorar su calidad de vida		
		F5- Flexibilidad del proceso productivo.		
		Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
		D1- No existe posicionamiento de marca, siendo nuevos en el mercado	Buscar alianzas con proveedores certificados como orgánicos y gestionar la certificación de <i>fair trade</i> de Pro-exi (D2, D4, O2)	Generar un buen <i>story telling</i> que cuente el viaje del producto, desde el trabajo de los agricultores en la tierra peruana hasta sus manos, el regalo de la Pachamama (D1, A1)
		D2- Relación incipiente con comunidades agrarias, riesgo de incumplimiento en el suministro	Aprovechar el reconocimiento de marca Perú y <i>superfoods</i> Perú para presentarse en ferias gastronómicas y dar a conocer el producto (D1, O5, O6)	Trabajar con los agricultores para establecer mecanismos de protección de los cultivos ante fenómenos climáticos (D2, A3)
		D3- Poca experiencia en comercio exterior	Aplicación del Acuerdo de Promoción Comercial Perú-Estados Unidos (TLC). (D3, O4, O5)	
		D4- Aún no se cuenta con la red de proveedores certificados con productos orgánicos ni la planta procesadora se encuentra certificada como <i>fair trade</i> .		

Fuente: Elaboración propia 2020.

### Ventaja competitiva

Las fuentes externas de ventajas competitivas analizadas previamente, los llamados factores clave de éxito, permiten identificar los requisitos que satisfacen a los clientes y entender la competencia. Por su lado el análisis de las fuentes internas de las ventajas competitivas, el análisis de los recursos y capacidades entregó información del potencial de la empresa para crear y mantener dichas ventajas.

Una empresa puede superar a su competencia de dos maneras: ventajas en costos o ventajas en diferenciación. En el caso de Pachamama's Lab las ventajas competitivas se obtienen por diferenciación en: perfil nutricional, diseño del producto y marca.

Tal como plantea Grant (2006) la diferenciación puede ser tangible o intangible:

### Diferenciación tangible - Perfil nutricional y diseño de producto

- Desempeño producto: Radica en el origen peruano de la materia prima utilizada. Perú al ser uno de los 10 países de mayor biodiversidad el mundo, posee las condiciones ideales para producir *superfood* de calidad inmejorable y sabor exquisito. La variedad y calidad de *superfood* de Pachamama's Lab al estar ubicada en Perú, le permite tener un portafolio de altísima calidad nutricional para realizar sus *mixes*, que lo pone en ventaja frente a empresas ubicadas en otros países. La demanda actual de *superfood* en el extranjero, es una evidencia de lo solicitado que son los *superfood* peruanos. En 2017, las exportaciones de los productos relacionados con la marca Superfoods Perú lograron envíos por más de USD 3461 millones, lo que representó un crecimiento del 19% en relación con el año anterior.

- Empaque presentación: Su empaque será en base a vidrio, buscando una imagen de alta calidad, la transparencia y la conciencia medioambiental, no existiendo de este tipo en la competencia. El diseño apela al origen de la marca, donde se relaciona con la tierra: Pachamama..

#### **Diferenciación intangible- Marca:**

- Imagen: El consumo de Pachamama's Smoothies habla de un consumidor moderno, consiente con su cuerpo y con el medioambiente.
- Exclusividad: Pachamama's Smoothies ofrecerá 7 mezclas distintas de *smoothies*, todas hechas a base de *superfood* peruanos que incluirán frutas, vegetales y granos como quinua, chía o cañihua. La marca solo trabajará con alimentos en su temporada de cosecha, respetando el ciclo natural de la tierra, por lo que se tendrán 3 sabores disponibles por semestre y un sabor adicional para la temporada de verano con una vida útil de 6 meses. De esta manera buscamos que el consumidor pueda degustar durante el año una experiencia de sabores naturales desde su esencia.
- Identidad: Se busca crear un sentido de pertenencia a la comunidad Pachamama. Al ser consumidor de Pachamama's Smoothies, se es un consumidor que se identifica con los valores de desarrollo de la comunidad sostenible, eco amigable y saludable.

#### **1.6.Estrategias**

##### **1.7.Objetivos estratégicos**

El objetivo del presente plan de negocios es establecer una estrategia para la penetración de mercado en Estados Unidos basados en:

- Rentabilidad: Obtener una rentabilidad anual no menor al 20%.
- Crecimiento: Crecer en ventas sosteniblemente al 50% anual.
- Expansión: Lograr crecimiento geográfico pasando de un estado a tres en cinco años.

##### **1.8.Objetivos específicos**

- Obtener un EBITDA superior al 10% a partir del tercer año.
- Vender 28,000 botellas en Nueva York al final de año 1.
- Lograr una utilidad operativa de mínimo 20% al quinto año.
- Ampliar la cobertura y venta de nuestros productos a New Jersey y California en el cuarto año.
- Ampliar la cobertura de nuestros puntos de venta dentro de Estados Unidos duplicando en el año 2 de operación los puntos de venta del piloto.
- Lograr venta tanto en marca propia como marca blanca al tercer año.

## 1.9 Objetivos funcionales

Tabla 16. Objetivos y estrategias funcionales

Unidad funcional responsable	Objetivo funcional	Estrategia funcional	Medición
Finanzas	(OF1) Reducir el periodo de flujo de caja negativo	(EF1) Asegurar rentabilidad y solvencia del negocio	Ebitda/Carga financiera Ebitda/Ventas Liquidez
Marketing	(OMK1) Consolidar la marca de Pachamama's Smoothies al quinto año de operación	(EMK1) Aprovechar el reconocimiento de marca Perú y Superfoods Perú para presentarse en ferias gastronómicas y dar a conocer el producto (D1, O5, O6)	Leads generados en ferias Tasa de éxito: Negocios cerrados / leads generados en ferias
		(EMK2) Comunicar los beneficios de los <i>superfoods</i> peruanos (O1, O3, O5, F1, F3)	Ser parte de las marcas bandera de PromPerú
		(EMK15) Generar un buen <i>story telling</i> , que cuente el viaje del producto, desde el trabajo de los agricultores en la tierra peruana hasta sus manos, el regalo de la Pachamama (D1, A1)	Seguidores en redes Porcentaje de <i>engagement</i> entre 10 y 15%: (Likes + Comentarios + Recomendaciones)/seguidores
	(OMK2) Lograr presencia y ventas sostenibles en al menos 3 de los 7 estados objetivo presentados en el capítulo III al año 4.	(EMK4) Aplicación del Acuerdo de Promoción Comercial Perú-Estados Unidos (ILC). (D3, O4, O5)	Número de Estados con venta Número de Estados meta (7)
		Presencia en las principales ferias de alimentos en los estados objetivo: Nueva York, California y Chicago (marca blanca).	<i>Some store sale</i> x punto de venta Participación en ferias en los <i>fancy food</i> , festivales de NY y California anualmente.
	(OMK3) Superar USD 3,5MM de ventas anuales al año 5 de operación.	(EMK6) Lanzar un producto natural basado en <i>superfoods</i> peruanos, con bajo nivel de procesamiento y que responde a las necesidades actuales de los consumidores: conveniente, libre de azúcar añadida, Non-GMO y vegano (O1, O2, F1, F3, F4, F5)	50% de crecimiento anual de ventas en unidades.
Generar un proceso de desarrollo de producto dinámico y flexible que permita maximizar los beneficios de los <i>superfoods</i> peruanos en nuestros <i>smoothies</i> y adaptar dichas fórmulas a los gustos y necesidades de los mercados de destino.		Generar pedidos en el mercado meta de todos los desarrollos de productos.	
Generar un portafolio renovado e innovador. Lanzar 2 sabores nuevos desde el tercer año		Peso de productos nuevos de 15-20% del total de la venta desde el año 3.	
Operaciones	(COPE 1) Asegurar insumos en tiempo y calidad	(EOP1) Realizar una planificación eficiente de la compra de materias primas de manera de asegurar calidad y continuidad a lo largo del año (F2, A3) Establecer una alianza específica de largo plazo con pequeños productores	Identificación y selección de productores en el año cero. Firma de acuerdo y asistencia en la planificación de la campaña desde el año 1.
	(COPE2) Asegurar la capacidad productiva	(EOP2) Alianza estratégica con subcontratistas (Proxi y Bodegas Perú)	Firma de acuerdo de marco de servicios en el año cero
	(COPE3) Asegurar valores de sostenibilidad y responsabilidad social a la cadena de operaciones	(EOP3) Buscar alianzas con proveedores certificados como orgánicos y gestionar la certificación de <i>fair trade</i> de Proxi (D2, D4, O2)	Identificación y selección de productores certificados en el año 1 (Cereales y granos) y 2 (Frutas y verduras).
Recursos Humanos	(ORH1) Reclutar y retener al talento necesario para cada una de las etapas del negocio	(ERH1) Contar con personal calificado, que permita procesos eficientes adecuado a la etapa de crecimiento de la compañía	Capacitación por semestre por empleado. Revisión de desempeño mensual por jefe directo.
RSE	(ORSE2) Generar impacto positivo a las comunidades con las que se trabaja	(ERSE1) Trabajar con los agricultores para establecer mecanismos de protección de los cultivos ante fenómenos climáticos (D2, A3)	Relación de largo plazo con proveedores. Abastecimiento sostenido e ininterumpido.
		(ERSE2) Aprovechamiento de los recursos naturales, de manera sostenible (F2, F4, O2, O3).	Certificación <i>fair trade</i>

Fuente: Elaboración propia 2020.

## Capítulo VI. Marketing mix

### 1. Plan de marketing

#### 1.1 Objetivos y estrategias de marketing

Ver la tabla 16 del capítulo V.

#### 1.2 Formulación estratégica de marketing

Para lograr los objetivos planteados se plantean tres retos principales.

¿Cuál es la propuesta de Valor de Marca?	WHO. Definición de Segmento
	WHAT/WHY. Posicionamiento
¿Cuál es el portafolio adecuado para entregar la propuesta de valor?	Smoothies naturales de superfoods peruanos
	Portafolio de 3 smoothies con una formulación base que se ajustará a los gustos y necesidades del público objetivo en el proceso de comercialización [a través de la retroalimentación y prueba de brokers y distribuidores]
¿Cómo comunicamos la propuesta de valor al consumidor?	Conocimiento de Marca
	Prueba
	Compra y recompra

##### 1.2.1 Segmento (who)

Como se establece en el capítulo III, numeral 1.9.2, Pachamama's Smoothies está dirigido al segmento #ForeverYoung,

##### 1.2.2 Posicionamiento (what/why)

Gráfico 15. Pirámide de posicionamiento Pachamama's Smoothies



Fuente: Elaboración propia 2020.

Pachamama's Smoothies se posicionará como el producto que permite a quienes sienten que tienen que optar entre lo sano o lo conveniente, no tener que elegir ni sentir culpa, ya que la funcionalidad y conveniencia en un producto delicioso es posible.

### 1.2.3 Valores de la marca

- Natural y nutritivo.
- Peruano: “*Ethnic Flare*”.
- Moderno.
- Honesto.
- Consciente.

### 1.2.4 Mapa de posicionamiento

Analizando la competencia, es posible posicionar a Pachamama's Smoothies dentro de una propuesta nutritiva y natural con proteínas vegetales, sin uso de concentrados, conservantes o azúcar añadida:

Gráfico 16. Propuesta de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia 2020.

## 1.3. Estrategias de la mezcla de *marketing*

### 1.3.1 Estrategia de producto

El concepto que hay detrás de Pachamama's Smoothies se basa en numerosos estudios de tendencias y pruebas de sabor. El desarrollo de la formulación se realizará con “Vive la Cocina”, empresa especializada en el desarrollo de productos alimenticios, liderado por el ex chef corporativo de Nestlé, Daniel Briceño, con el soporte de nutricionistas de amplia experiencia. Con ellos se formularán las primeras 3 combinaciones de *superfoods* y se ajustarán respectivamente de acuerdo con el *feedback* dado en el mercado. En el anexo 6 se presenta la cotización para el desarrollo de cada sabor. A continuación, se presentan las principales características que constituyen a Pachamama's Smoothies.

- **Marca:** El nombre elegido de la marca es Pachamama's Smoothies. *Pachamama*, diosa inca, significa en quechua Madre Tierra. De este modo se busca traer lo que la madre tierra nos brinda desde lo natural. La marca busca conectar a quien lo consume con la selva y sierra peruana, en un viaje a lo natural, lo invitará a conectarse con lo esencial y le permitirá aprender de una cultura ancestral. Se verificó que el nombre seleccionado no se encuentra registrado en la United States Patent and Trademark Office (s.f.).
- **Empaque primario:** El envase es atractivo, práctico de transportar (400 ml) factor clave para consumidores *on the go* y de un contenido suficiente para saciar una necesidad alimenticia (*snack* o desayuno). Además, la botella es de vidrio lo que le otorga atributos relevantes al público objetivo: La transparencia, que aumenta la percepción de confianza, la coherencia con la propuesta eco amigable, promoviendo la reutilización o reciclaje y el *premiumness* al ser el vidrio el envase de calidad superior en la industria alimentaria por ser el que mejor protege el contenido del medio ambiente y el que mejor conserva las características por sus propiedades organolépticas.

#### Gráfico 17. Imagen del producto



Fuente: Elaboración propia 2020.

- **Certificaciones:** Los productos ofrecidos tienen las certificaciones de *No GMO*, *Gluten Free* y Vegano. Asimismo, durante la evolución de la relación con las comunidades de agricultores se ha trazado como objetivo a mediano plazo obtener la certificación de producto orgánico y *fairtrade*. Se contará además con el logo de Perú y/o Superfoods Perú.
- **Ciclo de vida del producto:** El mercado de los *smoothies* se encuentra en etapa de crecimiento y si bien no existe un competidor que ofrezca el mismo producto, si existen propuestas similares y será un desafío la diferenciación. Es por esta razón que el posicionamiento es clave. Para extender la vida útil de la línea de producto, se considera realizar extensiones de esta a través de nuevas combinaciones de frutas en función de los *superfood* obtenidos por estacionalidad.

- **Portafolio de productos:** Inspirados en la montaña de los siete colores de Cuzco, el portafolio ideal es de siete *smoothies*, nacidos de la biodiversidad oriunda del Perú. Se iniciará con tres sabores para introducirlos en el mercado y al tercer año, con mayor volumen las ventas y conocimiento de mercado, se ampliará el portafolio.

El producto será completamente natural, 100% jugo de diversos *superfoods* peruanos, sin ningún tipo de azúcar añadida, saborizantes ni colorantes. Cada receta fusiona ingredientes milenarios que han sido cuidadosamente seleccionados tomando en consideración su sabor, nutrición y respeto por la tierra, procesándose únicamente con materia prima durante su campaña de cosecha.

Como se menciona en el capítulo de mercado, según Euromonitor (Euromonitor International 2020a) los consumidores pos COVID-19 buscarán productos con atributos que refuercen su sistema inmunológico o que contengan ingredientes relacionados a fortalecerlo. Adicionalmente la pandemia ha dejado expuestos a mayor riesgo a personas con diabetes y sobrepeso, condiciones que pueden manejarse con una alimentación saludable. En línea con ello, se proponen formulaciones altamente nutritivas combinando frutas y semillas conocidas como el mango, palta o arándanos con frutas exóticas como el camu camu, lúcuma o granadilla.

A continuación, se detalla la composición de los primeros 3 sabores a lanzar con sus respectivos *claims* y beneficios:

**Tabla 17. Claims y beneficios**

Sabor	Ingredientes	Nm GMD	Vegano	Libre Gluten	Nutrientes y beneficios
<b>Peruvian Ultra C Bust</b>					
	Camu camu	x	x	x	16 veces más Vit. C que jugo naranja
	Granada	x	x	x	Vit. C, K y fibra
	Mandarina	x	x	x	Vit. C, brillo a la piel
	Agua y manto	x	x	x	Vit. C, Antioxidantes, sistema inmune
	Quinoa	x	x	x	Proteínas y alto en fibra
	Espinaca	x	x	x	
	Brócoli	x	x	x	
<b>Inca's everyoung</b>					
	Lúcuma	x	x	x	beta-caroteno, un antioxidante que retarda el envejecimiento. Refuerza el sistema inmunológico
	Arándano	x	x	x	Abundancia de antioxidantes. Especialmente ricas en vitamina C. Buena fuente de fibra
	Uva	x	x	x	Antioxidantes
	Mandarina	x	x	x	Vit. C, brillo a la piel
	Chía	x	x	x	Omega 3, refuerza s. inmune, antioxidantes nat. Calcio y proteínas.
	Espinaca	x	x	x	
	Brócoli	x	x	x	
<b>Peruvian tropical secret</b>					
	Mango	x	x	x	Vit. A y C, minerales. Contiene fibra y potasio que reducen riesgo de enfermedades al corazón.
	Granadilla	x	x	x	Alto en potasio y hierro, vitaminas A, B, C y K, ayuda a manejar insomnio y ansiedad.
	Palta	x	x	x	Potasio, Magnesio, grasas saludables, vit. D, Omega 3. Ayuda sistema nervioso u cardiovascular.
	Chía	x	x	x	Omega 3, refuerza s. inmune, antioxidantes nat. Calcio y proteínas.
	Espinaca	x	x	x	

Fuente: Perú 21 (2014). Elaboración propia 2020.

### 1.3.2 Estrategia de canal

La estrategia de canales a utilizar por Pachamama's Lab considera un *mix* basado en:

- *Brokers* y representantes de marca especializados en el tipo de producto ofrecido y abastece a tiendas *Premium*.
- Venta a través de *vending machine*.
- Venta como Marca Blanca.
- Piloto nacional - Hotel Casa Andina.

### **Representantes de marca especializados en el tipo de producto ofrecido y abastece a tiendas *premium***

Los *brokers* y distribuidores se contactarán a través de instituciones (PromPerú y Cámara de Comercio de Lima) y ferias internacionales. En una primera etapa, la relación con ellos se irá estableciendo principalmente con apoyo de la PromPerú, con quienes se encuentra establecido el contacto (Sr. Álvaro Chocano de *Trade Commission of Peru in New York*) y se trabajará la agenda de reuniones de potenciales clientes en viaje exploratorio planificado. *Brokers* y distribuidores también se contactarán en ferias internacionales como el *Fancy Food Show* de Nueva York, la feria de *specialty food* más grande de Estados Unidos.

### **Venta a través de *vendings machine***

Se ha presentado la propuesta de producto a *Premium BrokerPartners*, quienes se han mostrado interesados en que se le envíe un primer lote de prueba para ofrecerlo en 15 de sus 2500 puntos de venta en Estados Unidos ya que los beneficios de Pachamama's Smoothies están alineados con su concepto de *vending machines* y *micromarkets* de alimentos saludables que tienen en oficinas y hoteles *premium*.

Este sería el canal principal del primer año, de manera de obtener *feedback* del producto para hacer los ajustes necesarios antes de entrar en tiendas.

### **Venta como Marca Blanca - *Brokers***

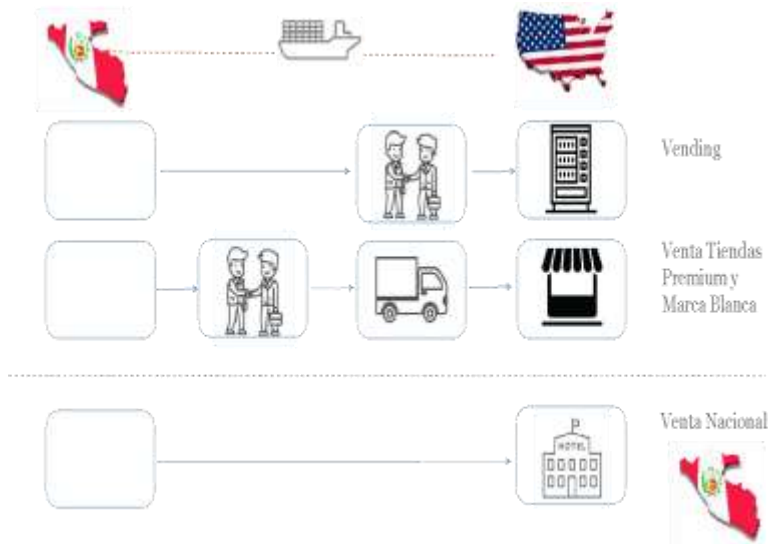
Para productos con marca blanca, al igual que el contacto que se establecerá con *brokers* especializadas en tiendas *premium* se buscará generar contactos asistiendo a las ferias especializadas en marcas blancas como el *Chicago Private Label Trade Show* como también en el resto de ferias.

### **Piloto nacional - Hotel Casa Andina**

Como parte de la estrategia, se ha decidido implementar un piloto nacional con una importante cadena de hoteles – Hotel Casa Andina, que cuenta con concepto de *healthmarkets*, donde se podrá obtener *feedback* de primera mano de clientes similares al *target*. Esto es parte del plan de lanzamiento del primer año por lo valioso que resulta el canal de retroalimentación del producto y la facilidad de acceso a él.

Debido a que se consideran básicamente dos canales de exportación, es importante indicar que la estrategia de comercialización a utilizar con ellos es idéntica, ya que se manejará en todos los casos la entrega del producto en puerto Callao, Lima.

**Gráfico 18. Canal de comercialización**



Fuente: Elaboración propia 2020.

Respecto del plan de crecimiento de los canales se presenta de manera esquemática, el detalle por año se encuentra en el Anexo 7.

### 1.3.3 Estrategia de precio

Para determinar el precio de los productos el enfoque considerado fue el desnatar el mercado, optando por calidad versus cantidad, lo que además permitiría crear el efecto de deseo en otros segmentos del mercado. Es así como se optó por precio primado, es decir «que ofrecen más y/o mejores prestaciones, funcionales pero especialmente emocionales, que son claramente percibidas y valoradas por el consumidor, conceptualizando una calidad superior al resto de competidores» (Guitart s.f.: slide 22).

Al revisar estudios de mercado de Statista, es posible observar que un *smoothie* recién licuado en el presente año tiene un precio promedio de USD 13,35 mientras que uno de conveniencia pura alrededor de USD 2,39. Es importante distinguir que ambos casos, tanto el recién licuado de fruta fresca y el *smoothie* con conservantes, en base a concentrados de fruta representan los extremos de las propuestas existentes. Pachamama's Smoothies entrará a competir en un segmento *premium* entre los 2 mundos a USD 6,99<sup>10</sup>, tal como lo muestra el gráfico 19.

<sup>10</sup> La fijación de precio considera la estrategia de precios psicológicos, el precio de USD 6,99 resulta más atractivo que USD 7,00. Basado en *El Secreto de los Precios* (Baños 2011).

**Gráfico 19. Oportunidad de precio entre conveniencia (bajo precio) y nutritivo, *smoothies* recién licuados**



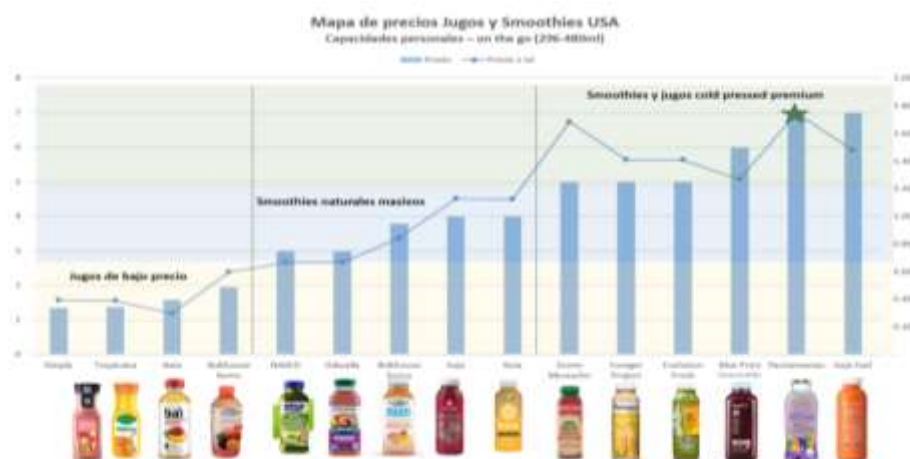
Fuente Statista (2019). Elaboración propia 2020.

Para la determinación del precio además se consideraron los siguientes factores:

- Precios de la competencia.
- Precios de los sustitutos (jugos regulares y jugos *premium cold pressed*).
- Gramaje de cada producto de la competencia.
- Márgenes de la cadena de distribución.

Para graficar el análisis de los puntos a, b y c se presenta el siguiente mapa de precios:

**Gráfico 20. Mapa de precios de jugos y *smoothies* en USA**



Fuente: Elaboración propia hecha con información de primenow.amazon.com y grocery.walmart.com 1-2 agosto 2019.

Respecto a los márgenes de la cadena de distribución y de acuerdo con el reporte de Tendencias del Mercado Alimentos Funcionales en Estados Unidos de mayo 2017 de ProChile (ProChile,

2017), se pueden apreciar los rangos para los márgenes de la cadena de distribución y los considerados en la estimación de márgenes para Pachamama's Smoothies:

**Tabla 18. Márgenes de comercialización considerados en la cadena de Pachamama's Smoothies**

	<b>Importador (entre 30% y 40%)</b>	<b>Distribuidor (entre 20% y 30%)</b>	<b>Retail (entre 20% y 50%)</b>
Margen Cadena	30%	25%	40%

Fuente: Pro Chile y entrevistas *brokers*. Elaboración propia, 2020.

Es así como, considerando los márgenes de la cadena de suministro y los incoterms, el precio CIF unitario del producto queda fijado en USD 2,20 como se detalla en la tabla adjunta:

**Tabla 19. Costes unitarios y fuentes de coste y precios de venta FOB y CIF**

<b>ESTRUCTURA COSTES UNITARIO (BOTELLA)</b>	
<b>Fuentes coste</b>	<b>USD</b>
Materia prima	0,57
Maquila	0,39
Transporte intermedio	0,02
Botella y tapón	0,16
Etiqueta	0,04
Embotellado, empackado y paletizado	0,09
Transporte a almacén	0,03
Llenado contenedor	0,02
Agente de aduanas (2%)	0,03
Costes indirectos fabrica 7,5%	-
Costo de ventas	
Gastos Marketing	0,10
Gasto de administración	0,07
Gasto Control de calidad y diseño de producto	0,07
<b>Coste FOB</b>	<b>1,60</b>
<b>Precio venta FOB (Margen 33%)</b>	<b>2,13</b>
Seguro	0,02
Flete	0,05
<b>Precio venta CIF</b>	<b>2,20</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

Con este valor se proyecta un margen operativo del 33%<sup>11</sup> en el primer año, el cual irá mejorando conforme se ajusten los costos tanto fijos como variables. Este precio es a su vez compatible con evaluaciones conservadoras de las cadenas de comisiones de importadores, distribuidores y *retail* (30%+25%+40%).

La descomposición de los precios en función de los canales utilizados, explicados estos en el punto 1.3.2 del presente capítulo, se presentan a continuación.

**Gráfico 21. Estructura de costos de venta canal *brokers* que abastecen tiendas especializadas y marca blanca**



Fuente: Elaboración propia 2020.

El canal de *vending* no considera el margen de distribuidor al actuar él mismo como *broker* y distribuidor de sus propios puntos de venta, lo que permite mejorar margen al acordar un mejor precio de venta:

**Gráfico 22. Estructura de costos de venta canal *vending machine***



Fuente: Elaboración propia 2020.

<sup>11</sup> Valor no contempla el *drawback*, procedimiento de restitución simplificado de derechos arancelarios, cuyo procedimiento beneficia a los exportadores con la devolución del 4% del total del valor FOB.

En el caso de las ventas a realizar a la cadena de Hoteles Casa Andina, se considera el margen con el producto puesto en los puntos de recepción del cliente.

**Gráfico 23. Estructura de costos de venta canal piloto venta nacional - Hoteles Casa Andina**



Fuente: Elaboración propia 2020.

### 1.3.4 Estrategia de comunicación y promoción de marca

Se comunicará que Pachamama's Smoothies es un producto único por su perfil altamente nutritivo, conveniente y delicioso en formato *on the go* que se alinea con las tendencias y nuevas necesidades del mercado.

#### **Estrategia comunicación y promoción de marca al *broker*/distribuidor**

La estrategia de *push* hacia los distribuidores y *brokers* cuenta con dos fases paralelas. Las presencias en ferias, ruedas de negocios y viajes internacionales para contactarlos y generar acuerdos comerciales; y una estrategia para promocionar en ellos el consumo y venta de Pachamama's Smoothies.

**Presencia en ferias comerciales internacionales:** Se asistirá a ferias para poder promocionar los productos, para ello contaremos con el apoyo de PromPerú a través de la actual inscripción de Proexi en el programa Ruta Exportadora, así como también buscar opciones de canales, *brokers* alternativos y analizar competencia y tendencias. Las ferias seleccionadas son:

- FERIA *Summer Fancy Food - New York*: Se ha decidido que una vez que se tenga un año de ventas en Nueva York participe de esta feria que se realiza precisamente en esta ciudad. Se presupuesta hacer degustaciones, botellas disponibles como muestras para las ruedas de negocios y reuniones con los empresarios más interesados y *brochures* (ver el anexo 7). Además de la preparación de material digital a ser bajado en código QR.
- FERIA *Natural Products Expo (East y West)*: Estas serán las primeras ferias en la que se desea participar en el primer año de operación, focalizados en la captación de *brokers* para acelerar la penetración de mercado en New York. Se presupuesta hacer degustaciones, botellas

disponibles como muestras para las ruedas de negocios y reuniones con los empresarios más interesados y *brochures* (ver el anexo 7). Además de la preparación de material digital a ser bajado en código QR.

- Feria de la Marca del Distribuidor de USA (*Private Label Trade Show*) en Chicago. Esta feria ocurre cada noviembre y asisten compradores de todos los principales supermercados, centros comerciales, drugstores, promotoras de ventas, tiendas de conveniencia, venta minorista *on-line*, importadores, exportadores, mayoristas, tiendas de descuento e incluso tiendas del ejército. Se presupuesta hacer degustaciones, botellas disponibles como muestras para las ruedas de negocios y reuniones con los empresarios más interesados y *brochures* (ver el anexo 7). Además de la preparación de material digital a ser bajado en código QR.

**Participación de ruedas de negocio:** Se participará en ruedas de negocio impulsadas por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú). Esto permite posicionar la marca dentro de la iniciativa de Superfoods Perú, marca sectorial lanzada por PromPerú en febrero de 2017, donde se busca posicionar a nivel mundial los alimentos peruanos por sus propiedades nutricionales.

Como parte del seguimiento a los contactos realizados en las ferias y ruedas de negocio, se considera en el presupuesto entre 2 y 3 viajes anuales para visitar potenciales clientes.

**Apoyo adicional a los canales:**

- Capacitación y prueba de producto a la FFVV de los distribuidores y a los vendedores de los puntos de venta.
- Se tendrá un plan de rebate del 3% para el cumplimiento de las pre-compras anuales del *broker*.

**Estrategia comunicación y promoción de marca a consumidor final**

El primer punto de contacto que tendrán los consumidores con la marca será en el punto de venta por lo que la mayor parte del presupuesto de *marketing* se está asignando actividades de degustación y promoción de marca en el punto de venta que se complementará con comunicación digital, inicialmente con un presupuesto bajo que se irá incrementando conforme la cobertura de Pachamama's Smoothies crezca y lo amerite. Respecto a los mensajes, es importante considerar como lo plantea Euromonitor<sup>12</sup> (Euromonitor International 2020b) que luego del contexto COVID-19, los *claims* o beneficios que atraerán al consumidor, estarán relacionados a aquellos

---

<sup>12</sup> Euromonitor (2020b). Junio. *Leveraging Product Claims to Build a Successful Brand Strategy*.

productos que puedan prometer salud y refuerzo al sistema inmune o que tengan ingredientes asociados con estos beneficios.

**Degustación en los puntos de venta:** Se presupuesta actividades mensuales de degustación Pachamama's Smoothies en el 25% de los puntos de ventas, los 12 meses del año. Para ello se contará con un gestor comercial por ciudad, quien coordinará con los locales y contratará al personal necesario para las actividades. Adicionalmente dispondrá de un presupuesto del 2% de las ventas para invertir en material POP en las tiendas o en ubicaciones preferenciales en algunas de ellas, en coordinación con la Gerencia General de Pachamama's Lab.

**Sitio web de la marca:** Por este medio se proporcionará información de los productos, su origen y el alma de Pachamama's Smoothies. Se buscará informar de los beneficios de los *superfood* peruanos, su ciclo de extracción y el trabajo que se busca realizar con cooperativas de agricultores.

El sitio web contará con un espacio de Blog que publicará contenido respecto de la diferenciación y relevancia de los *superfoods* peruanos.

**Redes sociales:**

**Instagram/Facebook:** Por este medio se enviará información de lanzamientos de productos, mensajes de “influenciadores”, y material visual de la sierra y selva peruana. Se buscará crear una imagen visual a los consumidores que asocien sus *smoothies* a la naturaleza y al trabajo de productores peruanos. En los primeros años se contará únicamente con un *community manager* y a partir del año 4, se empieza a considerar el pago a una agencia de publicidad para la generación de contenidos e inversión en medios.

**Embajadores de marca:** A partir del quinto año, se recurrirá a trabajar con embajadores de marca relacionados con los alimentos funcionales y saludables, y se les asignarán Pachamama's Smoothies para regalar a sus seguidores e invitarlos a comentar en redes con un *hashtag*. Asimismo, se consideran blogs y revistas especializadas como: FeedSpots, Oh She Glows, My new Roots, Revista Men's Health y The Culinary Institute of America and Harvard T.H. Chan School of Public Health, entre otras.

## 1.4 Presupuesto de marketing

Tabla 20. Presupuesto de marketing (en dólares)

Presupuesto de marketing		Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
<b>Marca</b>		<b>19.407</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.696</b>	<b>2.696</b>	<b>2.696</b>
Registro de marca		6.000					
Registro de productos FDA		1.043	-	-	696	696	696
Diseño de marca, logo y packaging - Agencia Before&After		7.163			2.000	2.000	2.000
Diseño página web (incl. Fotos) - Agencia La Burbuja		3.000					
Videos de marca		2.200					
<b>Desarrollo de productos</b>		<b>5.200</b>	<b>1.714</b>	<b>1.714</b>	<b>5.181</b>	<b>5.181</b>	<b>5.181</b>
Nº. de productos desarrollados		3	-	-	2	2	2
Ajustes en formulaciones			3	3	3	3	3
Formulación de productos por partner externo Vive la Cocina		5.200	-	-	3.467	3.467	3.467
Ajuste de formulación por partner externo Vive la Cocina			1.714	1.714	1.714	1.714	1.714
<b>Herramientas de promoción a consumidor final</b>		<b>-</b>	<b>1.400</b>	<b>1.950</b>	<b>25.156</b>	<b>46.438</b>	<b>61.557</b>
Nº. de puntos de venta con marca propia (representantes de marca + hoteles Perú)		-	10	15	75	165	227
Activaciones de degustación en puntos de venta (25% de puntos de venta trimestral)			1.400	1.950	9.750	16.500	22.650
Presupuesto para punto de venta - USA	2.00%			-	6.406	17.938	26.907
Gestor Comercial en el PDV					9.000	12.000	12.000
<b>BIL</b>				<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>
Evento anual sobre <i>superfoods</i> peruanos en alianza con otras marcas peruanas, posiblemente PromPerú (se invitará a expositores relevantes, invitación para <i>brokers</i> , distribuidores, clientes registrados <i>top</i> , <i>influencers</i> )				2.500	2.500	2.500	2.500
<b>Comunicación - Medios</b>			<b>6.000</b>	<b>6.000</b>	<b>26.000</b>	<b>24.000</b>	<b>40.000</b>
<i>Community manager</i>			6.000	6.000	6.000	-	-
Agencia de publicidad: generación de contenidos					10.000	12.000	15.000
Inversión en medios digitales					10.000	12.000	15.000
Embajadores de marca							10.000
<b>Herramientas de promoción al canal</b>			<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.922</b>	<b>5.381</b>	<b>8.072</b>
Precio con descuento (se tendrá un plan de rebate del 3% para el cumplimiento de las precompras anuales del <i>broker</i> )			-	-	1.922	5.381	8.072
<b>Herramientas de promoción empresarial</b>		<b>16.668</b>	<b>14.668</b>	<b>20.767</b>	<b>25.284</b>	<b>32.866</b>	<b>35.449</b>
Nº. de ferias internacionales		2	2	3	3	4	4
Ferias (Adex, <i>fancy foods</i> , etc.)		7.000	7.000	10.500	10.500	14.000	14.000
Material informativo y muestras		2.360	2.360	3.540	3.540	4.720	4.720
Viajes comerciales		7.000	5.000	5.000	7.500	7.500	7.500
Gastos de representación	0,25%	308	308	1.727	3.744	6.646	9.229
<b>Totales USD</b>		<b>36.075</b>	<b>22.068</b>	<b>31.217</b>	<b>83.557</b>	<b>113.881</b>	<b>150.273</b>
<b>Totales (% venta)</b>			<b>17,9%</b>	<b>4,5%</b>	<b>5,6%</b>	<b>4,3%</b>	<b>4,1%</b>

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 1.5 Proyección de ventas

Para realizar las proyecciones de venta se consideran los siguientes supuestos:

- Se utilizaron las proyecciones de Statista para el periodo 2020-2025 en Estados Unidos de consumo en millones de litros de ‘Other Juice, Juice Mixtures & Smoothies’ para la categoría at home que representa el canal *retail* (Statista 2020).
- Se consideró el segmento de mercado al que se dirige la propuesta de valor, el que representa el 23% de los consumidores (PromPerú 2014).
- Se utiliza una CAGR del Mercado de Smoothies (2019-2024) del 6%, basada en el reporte *Smoothies Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2019-2024* (Research and Markets 2019).
- Volumen unitario de producto Pachamama´s Smoothies de 0,4 litros.

- No existe restricción de producción en el horizonte de evaluación, se estima una proyección de uso de 58% de la capacidad instalada de Proexi.
- Por simplicidad del modelo se supuso la venta por contenedores completos, asumiendo una venta promedio de entre 5 y 8 unidades diarias por punto de venta según referencias de expertos en cada canal (ver los anexos 1 y 8).
- Se asume que cada contenedor tendrá una merma del 2% al llegar al destino, por lo que la venta ha sido castigada con dicho porcentaje.
- Canales de venta considerados: Horeca en piloto nacional en coordinación con la cadena de hoteles y *broker*/distribuidor en Estados Unidos

### Hitos de plan de ventas:

- Año 1:
  - Piloto nacional cadena hotelera.
  - Exportación inicial de un *container* Estados Unidos canal *vending machine* a través de *premium brokers*.
- Año 2:
  - Ingreso a través de marca blanca con 6 contenedores anuales.
  - Se triplican las ventas en *vending machines* por mayor cobertura: presencia en 40 máquinas de 2500.
- Año 3: Ingreso a través de marca propia a Estados de Nueva York y Nueva Jersey.
- Año 4: Ingreso a estado de California.

### Gráfico 24. Plan de crecimiento de canales a 5 años



Fuente: Elaboración propia 2020.

Proyección primer año:

**Tabla 21. Proyección de ventas año 1**

	Total Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Unidades (UU)	46.538	1.500	1.500	1.500	30.038	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
UU <i>vending</i>	28.538				28.538								
UU <i>Brokers</i>	-												
UU Marca blanca	-												
UU Piloto/Imagen Perú	18.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Venta USD	USD 123.111	USD 3.505	USD 3.505	USD 3.505	USD 84.552	USD 3.505	USD 3.505	USD 3.505	USD 3.505	USD 3.505	USD 3.505	USD 3.505	USD 3.505
<i>Vending</i>	USD 81.047	USD 0	USD 0	USD 0	USD 81.047	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
<i>Brokers</i>	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Marca blanca	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Piloto/Imagen Perú	USD 42.065	USD 3.505	USD 3.505	USD 3.505	USD 3.505	USD 3.505	USD 3.505	USD 3.505	USD 3.505	USD 3.505	USD 3.505	USD 3.505	USD 3.505

Fuente: Elaboración propia 2020.

Proyecciones primeros 5 años:

**Tabla 22. Proyección de ventas año 1 al 5**

	<b>Total Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Unidades (UU)	46.538	287.333	645.190	1.147.483	1.591.536
UU <i>vending</i>	28.538	85.613	114.150	199.763	285.376
UU <i>Brokers</i>	-	-	145.600	407.680	611.520
UU Marca blanca	-	174.720	349.440	495.040	640.640
UU Piloto/Imagen Perú	18.000	27.000	36.000	45.000	54.000
Venta USD	USD 123.111	USD 690.621	USD 1.497.405	USD 2.658.473	USD 3.691.414
<i>Vending</i>	USD 81.047	USD 243.140	USD 324.187	USD 567.327	USD 810.468
<i>Brokers</i>	USD 0	USD 0	USD 320.320	USD 896.896	USD 1.345.344
Marca blanca	USD 0	USD 384.384	USD 768.768	USD 1.089.088	USD 1.409.408
Piloto/Imagen Perú	USD 42.065	USD 63.097	USD 84.129	USD 105.162	USD 126.194

Fuente: Elaboración propia 2020.

**Gráfico 25. Proyección de ventas año 1 al 5 por canal de venta (en USD)**



Fuente: Elaboración propia 2020.

### 1.6 Estrategia de crecimiento

Como perspectiva de crecimiento y desarrollo a futuro de la compañía se propone hasta el 2030 las siguientes líneas estratégicas:

- Diversificación geográfica. Esto supone extenderse a nuevas grandes ciudades tomando como base California y Nueva York. Existe también la potencialidad de otros países con fuerte demanda de *smoothies*, como serían Canadá, Japón y Alemania. En estos mercados se podría extender y consolidar los productos en el canal de *vending*, tiendas especializadas o como marca blanca de grandes superficies.
- Ampliación del portafolio de *smoothies*. En apartados anteriores hemos explicado los 3 *smoothies* de temporada que serían abordados en una primera fase, seguidos de 2 lanzamientos anuales desde el 3er año. Existen opciones de para ampliar la gama de productos aprovechando las funcionalidades de los *superfoods* peruanos. Dentro de la cartera de productos a desarrollar se encuentran: *smoothies* infantiles como “*Super Kids Smoothie*” (con la finalidad de aprovechar el alto contenido en vitaminas y sus funcionalidades de refuerzo inmunológico). Del mismo modo, para formato *full* conveniencia reemplazo de cena “*Sweet Dreams Smoothie*”, basado en beneficios digestivos e incluso el potencial relajante de algunas hierbas de infusión peruanas.

Para más largo plazo y con vistas hasta 2035 se plantean las siguientes líneas estratégicas complementarias:

- Ampliación a otros productos saludables. Dentro del plan de crecimiento existe la potencialidad de ampliar la cartera a otros productos como *snacks* y barras alimenticias saludables u otros complementos alimenticios basados en los *superfoods* peruanos.

- *Catering* aviación. Otra oportunidad se identifica en la mayor demanda de servicios *premium* y personalizados en el catering de los aviones, donde se pide además que la comida sea ligera, atractiva y adecuada al tipo de origen y preferencia del pasajero. Existe un mercado para el producto dentro de los servicios *premium* de forma que igual que se da una carta de vinos en clase ejecutiva, el que se ha denominado *smoothies on air*. La propuesta puede ser extendida a los servicios *low cost* donde el servicio de *catering* se considera un servicio adicional a aquellos viajeros que no quieren una comida poco saludable.

**Gráfico 26. Fases de crecimiento hasta año 15 de operación**



Fuente: Elaboración propia 2020.

## **Capítulo VII. Operaciones**

### **1. Plan de operaciones**

#### **1.1 Objetivos y estrategia de las operaciones**

El plan de operaciones detalla todas las acciones a nivel técnico y organizativo que deben llevarse a cabo durante el proceso de fabricación y creación de los productos y servicios de la empresa. Dicho plan sirve para “modelizar” y estandarizar una estrategia, comunicándola a todos los departamentos de la empresa implicados en el proceso productivo y al cual deben ceñirse para lograr las metas empresariales. La finalidad del plan de operaciones encontramos el de hacer el proceso productivo óptimo, gracias a la reducción de los recursos empleados, la mejora de la comunicación entre los diferentes departamentos o la mejora de la atención al cliente final (Caballero Moreno 2012).

Respecto de las operaciones que nos ocupa el objetivo principal de este plan son los siguientes:

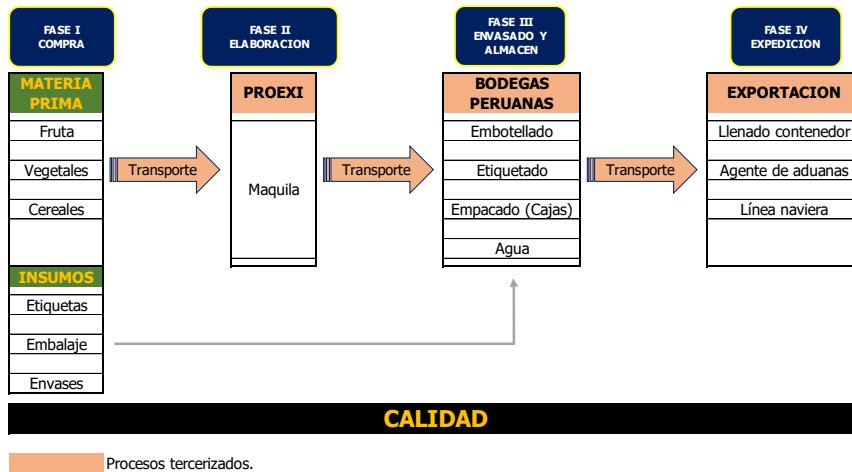
- 1- Diseñar esquemáticamente la secuencia de procesos que serán empleados para el diseño, producción y comercialización de los *smoothies*.
- 2- Optimizar la secuencia de insumos necesarios, especialmente de aquellos insumos estacionales como las frutas y verduras que necesitan de una programación adecuada.
- 3- Establecer la forma de relación con los proveedores estratégicos.

Ver en la tabla 16 del capítulo V los objetivos específicos definidos para el plan de operaciones y los indicadores asociados.

#### **1.2. Diseño de los procesos**

Las operaciones se organizan en cuatro procesos: Gestión de compra, recepción, almacén, elaboración y envasado y expedición. En este apartado se ha detallado el proceso completo, aunque tanto la elaboración como el envasado y expedición son susceptibles de ser externalizados, tanto Proexi como Bodegas Perú, una envasadora en maquila, pueden acometer los trabajos de forma externa. De forma simplificada estas cuatro fases se componen de los siguientes procesos:

**Gráfico 27. Procesos de operación**



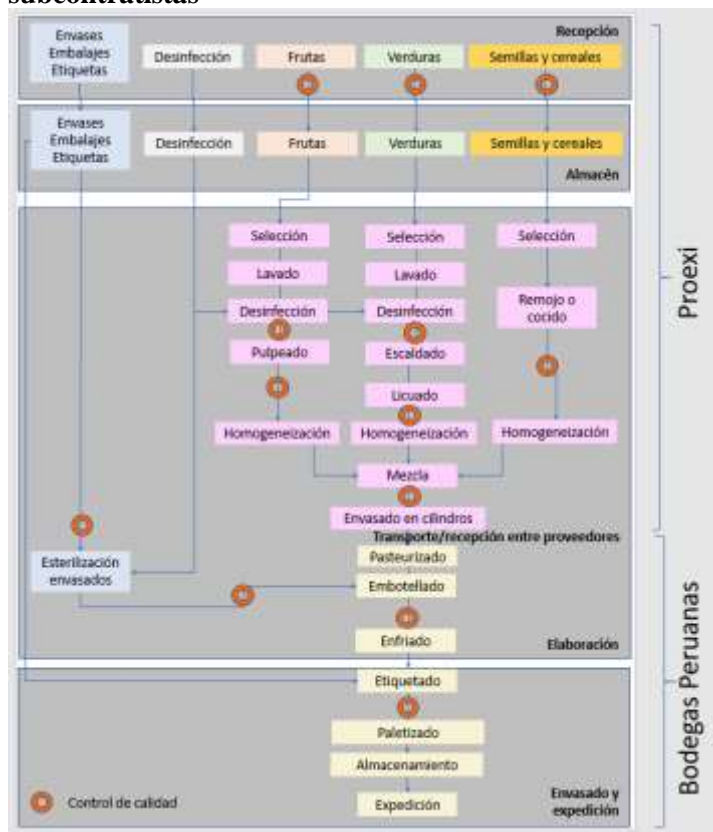
1. La materia prima y los insumos serán adquiridos a un acopiador.
2. La materia prima será trasladada directamente a la planta de Proexi directamente para la maquila, por cuenta y costo del acopiador.
3. Las operaciones se llevarán a cabo en locales de terceros: operaciones y exportación.

Fuente: Elaboración propia 2020.

- La gestión de compra implica la negociación con proveedores, luego el seguimiento en campo para asegurar las buenas prácticas agrícolas y el correcto uso de agroquímicos. Luego en la época de cosecha se coordina los volúmenes y días de envío.
- Los insumos son recibidos y conservados refrigerados de ser necesario para generar el *stock* semanal necesario de insumos frescos.
- Las materias primas, que incluyen frutas y verduras de temporada, semillas y/o cereales, serán recibidas en Proexi donde se procesará individualmente, según el proceso requerido para cada una de las materias primas, para luego ser mezcladas de acuerdo con las recetas entregadas por Pachamama's Lab. Las mezclas quedarán almacenadas en cilindro de 200 litros, los cuales serán trasladados y conservados entre 2 y 6 grados centígrados de temperatura, hasta su pasteurización y embotellamiento en Bodegas Perú S.A.C.
- La elaboración incluye el procesado en líneas independientes de frutas, verduras y semillas puesto que previamente a su mezcla en la fórmula de *smoothie* requieren diferentes procesados. En particular tanto las frutas como las verduras deben seleccionarse, lavarse y desinfectarse. Las frutas reciben posteriormente un proceso de pulpeado, que consiste en obtener la pulpa y el jugo libre de peladuras y semillas; mientras que las verduras deben pasar por un proceso de breve de escaldado para hacerlas más digeribles y un licuado como forma de convertirlas en líquido o puré. Las semillas o cereales necesitan diferentes procesos además del lavado, generalmente un remojo para mejorar su grado de humedad, como es el caso de la chía, y en ocasiones un cocido como ocurre con la quinua. El *stock* de pulpa puede ser almacenado congelado para ser integrado en la mezcla.

- Tanto frutas como verduras y cereales pasarán un proceso de homogenización por cada variedad de forma previa a su dosificación según la fórmula del *smoothie*. Con esta mezcla debe procederse al embolsado de la composición concentrada y su conservación refrigerada para generar el *stock* para su envío a la embotelladora.
- En el embotellado existe la alternativa de adición a la mezcla de cualquier componente que se pudiera requerir. Posterior a la homogenización se realizará un proceso de pasteurización a alta temperatura y corto tiempo como forma de preservar la durabilidad, desinfección y garantía del producto conforme a la reglamentación de exportación al mercado norteamericano.
- El envasado y expedición abarca el llenado de los envases, su etiquetado y el procesado en *packs* (12 botellas) para ser agrupados en *pallets* de 84 *packs* por *pallet* (6 niveles de 14 *packs*). Al estar pasteurizado no es necesaria la preservación refrigerada.
- Almacén de producto. Los productos terminados empacados son almacenados hasta por 45 días en Bodegas Perú como parte de sus servicios. El transporte y logística se ocupará del llenado del contenedor y de su transporte a puerto para su exportación.
- El control de calidad inicia con el seguimiento y control en los campos de cultivos hasta la fase de exportación.

**Gráfico 28. Esquema de flujo con fases de fabricación y asignación de tareas a subcontratistas**



Fuente: Elaboración propia 2020.

Pachamama's Lab contará con 3 sabores de *smoothies* disponibles para la venta por temporada, ver en el anexo 15 el detalle de composición de las recetas. Cada lote de producción se maneja entre 10.000 y 15.000 unidades y cada *container* puede contener hasta 22.000 unidades. Debido a que son los clientes quienes deciden la variedad de sabores a exportar, es factible que existan remanentes de producto terminado. Para manejar dichos remanentes se ha logrado un convenio con Casa Andina Hoteles, para colocarlos en sus "SAMA Healthy Express", un concepto de venta de comida saludable, lista para consumir disponible las 24 horas para los huéspedes del hotel. El representante de Casa Andina considera que el concepto y características del producto se adecuan al concepto del café y ha solicitado contar con un mínimo de 500 unidades al mes y una vida útil mayor a 6 meses en anaquel.

### **Gráfico 29. Local de SAMA Healthy Express**



Fuente: Hotel Casa Andina.

Según se ha definido en los objetivos estratégicos se ha planificado un lanzamiento inicial de la operación basada en la tercerización (externalización) tanto del procesado de frutas/verduras/semillas y producción de la mezcla como del embotellado/etiquetado/empacado/paletizado. Si bien es posible la externalización a un único proveedor no es frecuente que una única empresa pueda abordar el ciclo completo, por lo que se está previendo la externalización en mínimo dos proveedores, uno orientado a la mezcla y otro orientado al envasado. Además, se han previsto proveedores de envases (Owens Illinois) y de etiquetas y embalajes.

## **1.3 Programa de las operaciones de la empresa**

### **1.3.1 Requerimiento de materia prima**

Uno de los aspectos fundamentales a tener en cuenta es la estacionalidad de los insumos agrícolas a utilizar. Como ha sido reflejado en la tabla 11 tanto las frutas, verduras como los granos tiene un fuerte carácter estacional, aun cuando el Perú puede beneficiarse de una amplia variabilidad geoclimática (Costa, Sierra y Selva) que asegura el suministro de algunos de los insumos en estaciones más largas que en otras latitudes. La estacionalidad más marcada se produce en algunos de los *superfoods* de la categoría frutas (por ejemplo, el Camu Camu) y en los cereales (por

ejemplo, la quinua). La formulación presentada de los tres mix permite conjugar la funcionalidad deseada para el *smoothie* junto con la disponibilidad estacional de materia prima, reduciendo de esta forma drásticamente la necesidad de stocks estacionales por periodos superiores a la temporada. Además de reducir los stocks se produce una reducción de las necesidades de refrigeración de materia prima al ser posible recurrir al mercado para abastecerse.

Otro aspecto que considerar es la calidad de materia prima y alta demanda de algunos de los productos para exportación, en algunas ocasiones con contratos pretemporada de forma que los productores tienen asegurada la venta de su producción. Por ello se ha dispuesto llegar a un acuerdo con pequeños y medianos productores, realizando un seguimiento continuo de la producción, asesorando en al productor agrícola en la planificación de la campaña, la selección de variedades y en el tratamiento fitosanitario de los cultivos. El objetivo de estos acuerdos sería englobar al productor en acuerdos marcos donde se garantice un justiprecio al productor mediante el trato directo, impulsando de esta forma el desarrollo de comunidades campesinas y pequeños productores. Pachamama's además se garantiza la provisión necesaria de materia prima de calidad.

**Tabla 23. Estacionalidad de insumos frente a alternativas de *smoothies***

	Semestre I							Semestre II				
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Camu Camu		x	x	x	x	x						
Aguaymanto		x	x	x	x	x						
Arándano	x	x						x	x	x	x	x
Banano	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Chirimoya		x	x	x	x	x	x	x				
Guanábana				x	x	x	x	x				
Granada		x	x	x	x	x						
Granadilla	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Lúcuma	x	x	x					x	x	x	x	x
Mandarina		x	x	x	x	x	x	x	x			
Mango	x	x	x									x
Palta			x	x	x	x	x	x	x			
Uva	x	x	x						x	x	x	x
Cañihua									x	x	x	
Kiwicha					x	x	x	x				
Quinua				x	x	x	x					
Sacha Inchi	x	x	x	x	x						x	x

	Semestre I							Semestre II				
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Chía	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Cacao	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
MACA						x	x	x				
Yacón						x	x	x	x			
Algarrobo	x	x	x			x	x				x	x
Camote	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Esparrago	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Alcachofa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Semestre I							Semestre II				
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
	<b>Peruvian ultra C boost:</b> Camu camu, granada, mandarina, Aguaymanto, quinua y vegetales							<b>Incas everyoung smoothie:</b> lúcuma, arándanos, uva, mandarina, chía y vegetales				
	<b>Peruvian tropical secret smoothie:</b> Mango - granadilla - palta - chía y vegetales											

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 1.3.2 Requerimiento de mano de obra

La mano de obra directamente contratada por la compañía es administrativa, dado que todo el proceso productivo es tercerizado. En el plan de recursos humanos se ha detallado las necesidades y funciones del personal necesario.

### 1.3.3 Requerimiento de insumos

El valor aportado por Pachamama's Lab se centra en la selección de insumos, el diseño de la fórmula de mezcla (en la búsqueda de funcionalidades en el producto) y su control de calidad. Para ello, es fundamental la alianza estratégica con el subcontratista Proexi, dado que ellos ya cuentan con un laboratorio de formulación donde testear y comprobar el diseño de la receta de *smoothie* en cada temporada. Por tanto, el coste anual de este recurso aportado por Proexi es de 45.000 USD, lo que significa que a 40.000 botellas mensuales el coste repercutido es inferior a 0,10 USD por botella. No es objeto de este laboratorio el sustituir la externalización a un laboratorio acreditado que certifica el contenido y características sanitarias del producto, si no el objetivo es tener independencia en un factor clave como el diseño de la mezcla de *smoothie* y en la selección de *superfoods*.

Según se ha definido en los objetivos estratégicos se ha planificado un lanzamiento inicial de la operación basada en la tercerización (externalización) tanto del procesado de frutas/verduras/granos y producción de la mezcla como del embotellado/etiquetado/empacado/paletizado. Si bien es posible la externalización a un único proveedor no es frecuente que una única empresa pueda abordar el ciclo completo, por lo que se está previendo la externalización en mínimo dos proveedores, uno orientado a la mezcla y otro orientado al envasado. Además, se han previsto proveedores de envases (Owens Illinois) y de etiquetas y embalajes.

Los principales insumos consumibles utilizados se han descrito en apartados anteriores y a modo de resumen podemos clasificarlos en función de la fase proceso y del subcontratista. Los principales son:

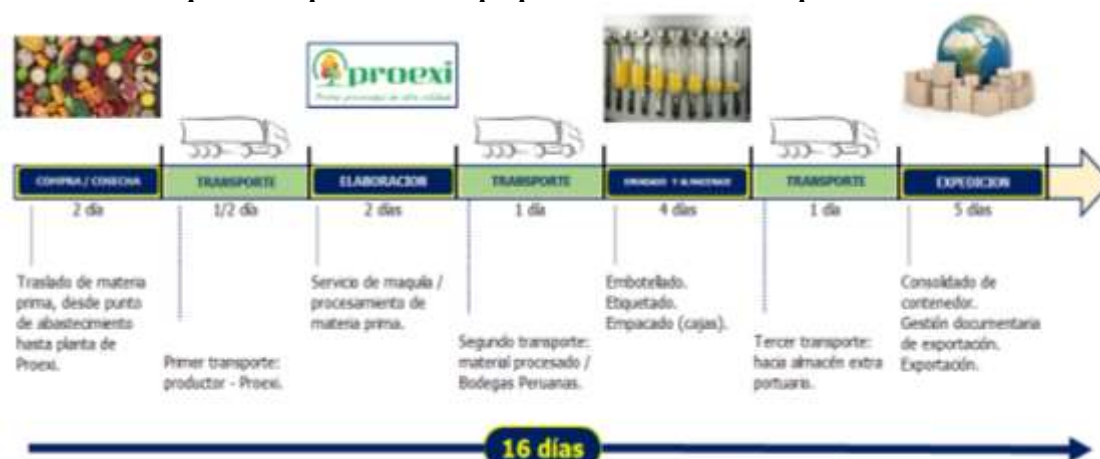
**Tabla 24. Insumos consumibles por fase de proceso y subcontratista.**

Producción de la mezcla concentrada de <i>smoothies</i> Proexi	Pasteurización, embotellado, etiquetado, empacado Bodegas Perú S.A.C.	
Productos frescos; Frutas, verduras y cereales Bolsas para preservar la mezcla	Botellas Etiquetas Caja embalajes	Material de desinfección

Fuente: Elaboración propia 2020.

Se ha estimado la necesidad de disponer de un *stock* de producto terminado equivalente al volumen de un contenedor. Los tiempos de fabricación se estiman igual a 16 días para un volumen de 40.000 botellas. Estos plazos se establecen en 1 semana para compra y acopio de productos frescos de temporada y elaboración de la mezcla concentrada. Y unos 9 días adicionales para los trabajos de embotellado realizado por Bodegas Perú y preparado para exportación. Con estos plazos es posible reponer rápidamente el *stock* dentro del mes y servir a clientes adicionales de ser necesario.

**Gráfico 30. Esquema de procesos/tiempo para una unidad de exportación**



Fuente: Elaboración propia 2020.

### 1.3.4 Requerimiento de subcontratación

Los principales subcontratistas son, de acuerdo con lo detallado en el detalle de los procesos:

- Proexi S.A.C. El procesamiento de las frutas y semillas se realizará en la empresa Proexi, con la cual se realizará una asociación en participación contractual para el procesamiento y envasado del producto. Proexi cuenta con una planta habilitada para procesar frutas y verduras ya sea como pulpas pasteurizadas con tecnología de punta, pulpas o fruta congeladas. Uno de los socios de Pachamama's Lab es también socio de Proexi S.A.C. lo que permite tener una relación empresarial transparente y confiable.
- Bodegas Perú S.A.C. Es la empresa que realizará el embotellado. La Empresa cuenta con más de 110 años dedicados a fabricar comidas y bebidas. Realiza servicio de embotellados para grandes marcas y tiene capacidades que superan las 10.000 botellas diarias. Además, son capaces de realizar tareas de tratamiento térmico y pasteurizado de las botellas. Realizan también las tareas de etiquetado, empaçado y paletizado.

### Gráfico 31. Ejemplo de paqueteado y paletizado realizado por Bodegas Perú S.A.C.



Fuente: Bodegas Perú S.A.C.

### 1.3.5 Producción

Sobre la base de la estructura de operación definida anteriormente se ha realizado una estimación de la capacidad productiva y sus costes sobre una unidad representativa de envío a exportación a Nueva York. Se ha estimado que la capacidad promedio de un contenedor es de 40.000 botellas y en base a las mezclas prediseñadas del catálogo de *smoothies* se ha realizado una aproximación de gastos de procesado, embotellado y envío.

Los supuestos para este cálculo son: operación mensual de 40.000 botellas, 7,5% de merma del procesado de mezcla en el embotellado, 5% de merma en envases, 10% de costes indirectos de fabricación.

Además, se ha contado con las siguientes cotizaciones:

- Proexi (Maquila mezcla y procesado de fruta) S/ 3,77 por kg de mezcla de *smoothie* previo al embotellado.
- Material de embotellado Owens Illinois (S/. 0,37 botella vidrio 400ml + S/ 0,10 tapón metal)
- Maquila de embotellado y empacado: S/ 0,30 por botella.
- Para fruta se ha obtenido precios oficiales publicados en 2019 por el Ministerio de Agricultura (MINAGRI), el mercado de Mayorista de Lima y productores seleccionados contactados (ver el anexo 15) y cotizaciones provistas por Proexi. Esto proporciona un precio medio de fruta de 4,40 S/ por kg de mezcla de *smoothie*, con una variación de entre 4,16-4,54 S/ en función de la fruta, verdura y cereales seleccionados en la mezcla de entre las 3 recetas analizadas que han sido preconfiguradas para la estimación de costes y arranque inicial de la operación (*Peruvian tropical secret, Peruvian ultra C Boost, Inca's vereryoung*).

Sobre la base de los citados supuestos los costes medios operativos mensuales son:

**Tabla 25. Principales costes del proceso, base 40.000 botellas**

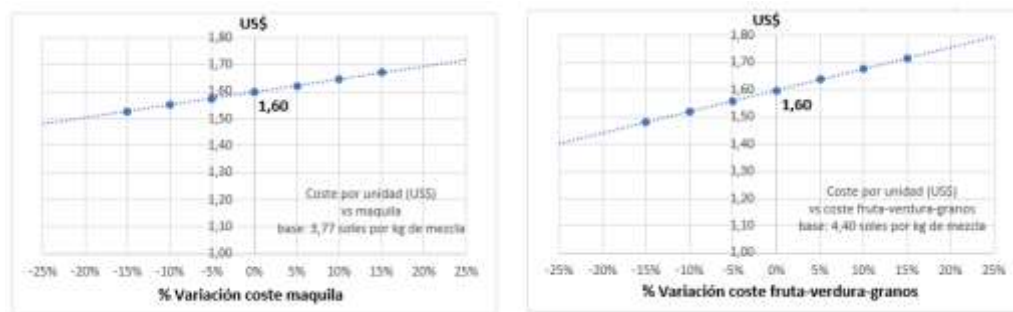
Estructura costes unitario (botella)			
Fuentes coste	USD	USD	%
Materia prima	0,57	22.934,18	36%
Maquila	0,39	15.630,77	24%
Transporte intermedio	0,02	894,51	1%
Botella y tapón	0,16	6.442,27	10%
Etiqueta	0,04	1.610,57	3%
Embotellado, Empacado y paletizado	0,09	3.550,30	6%
Transporte a Almacén	0,03	1.200,00	2%
Llenado contenedor	0,02	670,88	1%
Agente de aduanas 2%	0,03	1.288,00	2%
Gastos de <i>marketing</i>	0,10	4.116,75	6%
Costo de administración	0,07	2.800,00	4%
Gasto Control de calidad y diseño de producto	0,07	2.800,00	4%
Coste FOB	1,60	63.938,23	100%
Precio venta FOB (margen 19%)	2,13	85.200,00	
Seguro	0,02	800,00	
Flete	0,05	2.000,00	
Precio venta CIF	2,20	88.000,00	

Fuente Elaboración propia 2020.

Partiendo los costes operativos citados en el apartado anterior se ha estimado un precio base de 5,71 S/ por botellas de 400 ml en envío FOB (Free on Board) a Nueva York (1,60 USD). Se ha analizado la incidencia de la variación en +/- 15% del precio medio de la fruta, verdura y granos

y del coste de maquila de la fruta (gráfico 32), como variables de mayor incidencia en el coste 36% y 24%, respectivamente. Tras estos análisis estimamos muy factible conseguir y mantener costes de producción FOB de 1,60 USD por botella de 400 ml; disponiendo además de herramientas de gestión y negociación de compras para conseguir directamente de los productores precios unitarios inferiores y mejorar los márgenes.

**Gráfico 32. Análisis de sensibilidad de precio unitario de coste sobre la base de las dos variables de mayor incidencia en coste (A: Coste maquila; B: Coste de fruta-verdura y granos)**



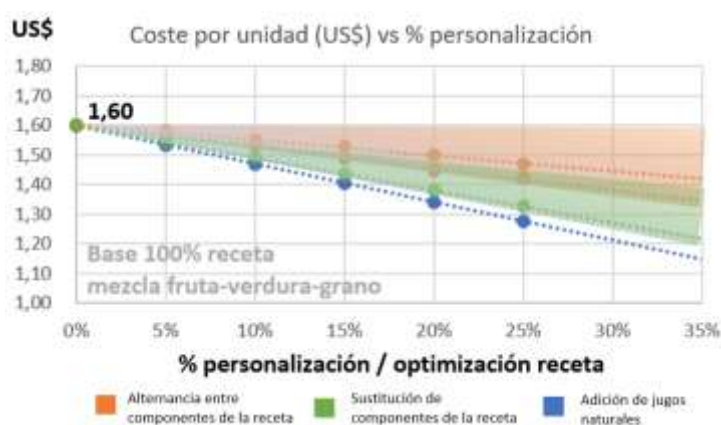
Fuente: Elaboración propia 2020.

Respecto del análisis de sensibilidad de este precio unitario por botella hemos analizado la afección de una posible personalización de la composición en un porcentaje variable entre 0%-25%. Dicha personalización nos permitiría optimizar costes mediante el uso individual o conjunto de tres estrategias como son: la variación de los % en peso de los componentes de frutas/verduras/grano; la sustitución de frutas/verduras/granos por otros de mayor rendimiento e idéntica funcionalidad; la adición de jugos naturales (naranja, mandarina, pomelo, arándanos o remolacha) en proporciones reducidas para aumentar el rendimiento de la mezcla (gráfico 33). Según varios estudios recientes (Duffett 2018) (McCartney, Rattray, Desbrow, y Khalesi 2018), el contenido de diluyentes o alteraciones reducidas de composición en mezcla de zumos y *smoothies* es difícilmente percibido en valoraciones al gusto y olfato siempre que el contenido de mezcla de frutas original se mantenga por encima del 70%. La diferencia generalmente viene marcada por percepciones visuales en los *smoothies* por las diferencias de densidad, cuando el producto tiende a estratificarse en dos fases con mayor propensión cuanto mayor es el aporte de frutas con alto contenido en jugo, lo cual no es bien percibido por el consumidor (Kraus y Popek 2013). Existen técnicas, como es la gelificación aportando sustancias inocuas a las características organolépticas del producto, en este caso el agar-agar es un gelificante de origen natural, acalórico, de gran rendimiento y bajo costo de uso frecuente en la industria alimentaria en productos de media y alta densidad como los *smoothies*. Su uso a dosis muy bajas constituiría una

herramienta que permitiría mejorar los rendimientos de la mezcla bruta de fruta-verduras y granos y proteger la mezcla de *smoothie* de variaciones de densidad frente leves variaciones de composición del *mix* de frutas-verduras-granos.

Se ha partido de un escenario base muy conservador de un contenido del 100% de frutas y verduras, según las recetas del anexo 15, donde cada botella contendrá un peso medio de aporte bruto de fruta-verdura-grano de 750 gramos. Del gráfico 33 extraemos que una variación del 10% de la composición puede llegar a ampliar los márgenes por encima de los 10 centavos de USD por botella, lo que significaría aumentar un 8% los márgenes medios por botella.

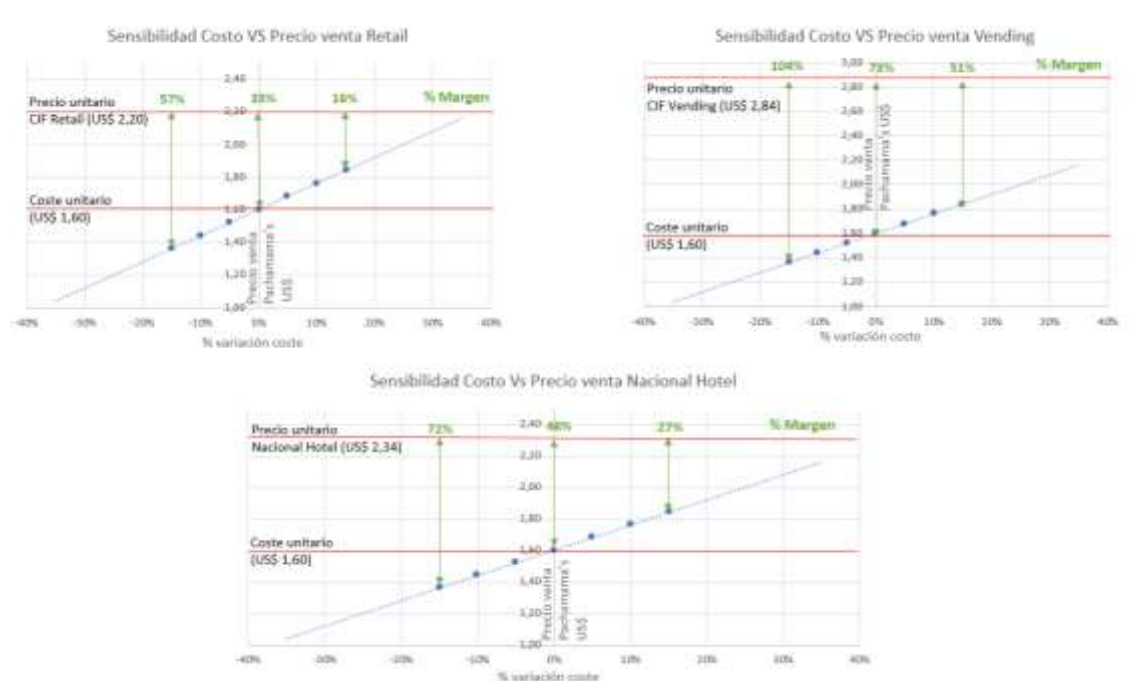
**Gráfico 33 Análisis de incidencia en coste de tres estrategias de personalización de la receta de *smoothie***



Fuente: Elaboración propia 2020.

Se ha realizado asimismo un análisis de sensibilidad de los costes frente al precio de venta en los tres mercados identificados (gráfico 34). Para ello se ha evaluado una variación de +/-15%, en rangos del 5%, tanto para el mercado de *retail*, *vending* y la venta nacional a hoteles, tal y como se recoge en el capítulo VI, apartado 1.3.3, sobre estrategia de precio. Para el análisis se han respectado los márgenes identificados para el mayorista y/o distribuidor y se ha considerado constante el coste de seguro de transporte y el coste de flete (0,07 USD por botella), incluido en la diferencia entre el coste unitario y el precio unitario CIF. Del análisis se concluye una gran fortaleza del sector de *vending* y nacional con márgenes asegurados ente 50% y el 100% para *vending*, y entre 25-70% para el mercado nacional, en correspondencia con un aumento de los costes 15% y una reducción del 15%, respectivamente (ver el gráfico 34). Ante el aumento de costes se aprecia una mayor sensibilidad en el sector *retail*, motivado por el mayor número de intermediarios del sector que obliga a precios de venta CIF más contenidos, siendo el rango de márgenes obtenidos entre 15-60% aproximadamente (ver el gráfico 34).

**Gráfico 34 Análisis de sensibilidad de márgenes en los tres mercados identificados frente a la variación porcentual de coste**



Fuente: Elaboración propia 2020.

De los análisis anteriores de la incidencia de la variación de coste se constata como una posibilidad la necesidad de disponer de estrategias de personalización de la receta orientada a contratos de producción de marca blanca para *retail*, tales como las reflejados en el gráfico 34; concluyendo que un 5% de personalización puede llegar a suponer una reducción de los costes 5-6 centavos de USD por botella, semejante a un 4% de margen, lo que permitiría proteger los márgenes en el sector *retail*. Estas estrategias usadas en el resto de los mercados, *vending* y mercado nacional, aseguraría aún mayores rendimientos de estimarse necesario.

**1.3.6 Control de calidad**

Se han identificado 13 puntos de control que se pueden clasificar de la siguiente forma (ver el gráfico 28):

- A. Control de calidad de insumos. Especialmente destinado para asegurar el control de calidad de los insumos agrícolas utilizados, especialmente las frutas, verduras y grano.
- B. Control de desinfección durante el proceso de elaboración. Con la finalidad de asegurar los estándares de seguridad alimentaria para exportación, tanto durante el proceso como el producto terminado.
- C. Control de calidad de proceso. Con el objetivo de garantizar el estándar de calidad nutricional y organoléptico (color, sabor y olor) de la mezcla de *smoothie*.

## Capítulo VIII. Recursos humanos

### 1. Plan de recursos humanos

#### 1.1 Objetivos y estrategia de recursos humanos

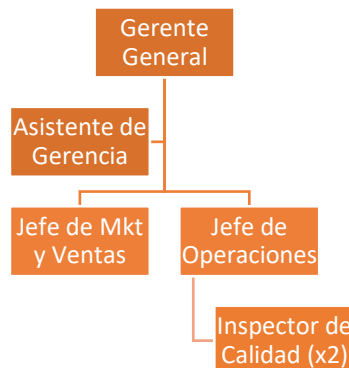
Al ser una organización pequeña se tendrá un área sencilla, el objetivo funcional del área será reclutar y retener al talento necesario para cada una de las etapas del negocio. Dentro de las estructuras presupuestales del modelo, se buscará personal calificado que permita diseñar y mantener procesos eficientes adecuados para cada una de dichas etapas. Siempre buscando el crecimiento de la compañía, a través de ejecución e innovación.

Para poder mantener a estas personas interesadas en la organización se tendrá como meta que cada integrante de la organización participe de capacitaciones por lo menos 1 al semestre por persona, para lo cual se dará tiempo para que esto suceda a partir del segundo año. Asimismo, para lograr que estas capacitaciones se puedan dar sin perjudicar la operación del negocio, se tendrán reuniones semanales de avance y organización para asegurar el correcto planeamiento de actividades.

Contamos con que la cultura creada con una organización pequeña con un buen ambiente de trabajo, así como conocer el efecto positivo en la salud gracias al producto y la interrelación positiva con las comunidades agrícolas con las que se trabaje sean grandes motivadores para el personal dentro de la estructura.

#### 1.2 Estructura organizacional, puestos de trabajo y perfiles

Gráfico 35. Organigrama empresa



Fuente: Elaboración propia 2020.

En orden de implementación a lo largo de los años estos puestos son los que Pachamama's Lab necesita para poder sacar adelante el negocio en los primeros 5 años.

El primero en entrar a la organización es sin duda el Gerente General, primero en iniciar labores poniendo en marcha el negocio y su estructura, tendrá que ser un administrador de empresas con experiencia en *marketing* y preferiblemente en negocios relacionados con agroindustria. La responsabilidad del Gerente General está en buscar la rentabilidad y la liquidez, así como gestionar el riesgo sistemático y riesgo propio del negocio. Encargado de la dirección, gestión y planeamiento estratégico.

Tendrá que cumplir con representar a la empresa a nivel nacional e internacional en todos los eventos y reuniones que aporten a conseguir las metas planteadas. Asimismo, definirá y ejecutará las estrategias directamente o a través del personal contratado: *Marketing* y Ventas, Operaciones, Finanzas y Recursos Humanos. Es el encargado de los aspectos legales relacionados al negocio. Controlará los resultados del negocio buscando maximizar la rentabilidad y liquidez. Tendrá que definir la estrategia en línea con lo planteado por el directorio, direccionar las acciones tácticas y monitorear la actividad operativa y sus resultados. Adicionalmente controlará los gastos y costos por lo que tendrá que definir la distribución adecuada presupuestal. Es el encargado de la gestión presupuestal a lo largo de todo el negocio. Tendrá que poner en marcha I+D a nivel estratégico y a nivel operativo con el Jefe de Operaciones. Le reportará al directorio, compuesto en un primer momento por los accionistas. Mientras que en el día a día le reportarán directamente la Asistente de Gerencia, Jefe de *Marketing* y Ventas y el Jefe de Operaciones.

El segundo en iniciar labores es el Jefe de Operaciones, entrando casi en paralelo con el Gerente General. El perfil ideal será un ingeniero de alimentos con experiencia en manejo de procesos productivo. Su responsabilidad es asegurar la operación fluida del negocio, gestionando las herramientas y servicios necesarios para la ejecución a corto, mediano y largo plazo. Garantizando la calidad de los insumos, procesos y producto final, así como el correcto manejo logístico en la entrega a los clientes/canales de ventas. Asimismo será la persona encargada directamente en las actividades operativas del I+D en los momentos requeridos.

Como parte de sus funciones está gestionar proceso de control de calidad junto con el inspector a su cargo, así como velar por el cumplimiento de los contratos de servicios críticos para la operación. Tendrá que administrar las instalaciones del negocio. Tendrá a su cargo la negociación con los proveedores de fruta y monitoreo del proceso de cultivo con ayuda del inspector de calidad. Estará a cargo de la cadena de suministro y el proceso de exportaciones. Asegurará el cumplimiento de las normas necesarias para la producción y comercialización de los productos.

Le reporta al Gerente General y tendrá a su cargo inicialmente a un inspector de calidad que lo ayude en las visitas y monitoreo de los procesos productivos. En el quinto año tendrá a un segundo inspector a su cargo.

En el tercer año se integrará la organización el Inspector de Calidad, sería el primero con este cargo. Dando apoyo a que el Jefe de Operaciones pueda dedicarle más tiempo en mantener y mejorar las operaciones de la compañía. El inspector deberá tener una carrera técnica en la industria alimentaria para que pueda integrarse a sus funciones rápidamente. Su responsabilidad es ejecutar el plan de calidad a lo largo de la cadena de suministro, asegurando el cumplimiento de los estándares necesarios para el producto. Así mismo, realizar auditorías y visitas tanto programadas como espontáneas.

Sus funciones son vitales para que el negocio pueda avanzar por lo que tendrá que realizar la supervisión de campos que abastecerán las materias primas. Tendrá que monitorear cumplimiento de plan de calidad a lo largo del proceso productivo. Visitará a los servicios tercerizados relacionados al manipuleo y/o producción de las bebidas, para poder hacer control con las herramientas necesarias asegurando que las normas se cumplan. Por lo tanto, tendrá que tomar muestras estadísticamente confiables para poder emitir cartas de garantía a los clientes/canales de venta. Tiene que informar/reportar toda incidencia, así como buenas prácticas a lo largo del proceso. Asistirá en los procesos de certificaciones necesarias para la producción y comercialización de los productos. Reportara directamente al Jefe de Operaciones. En apoyo a la estrategia de RSE, serán los principales encargados de capacitar a agricultores con pequeños consejos y metodologías para ayudar a mejorar sus resultados.

Durante el cuarto año se integrará el Jefe de *Marketing* y Ventas, al momento que nuevos canales vayan creciendo y los existentes se consoliden. Deberá tener un bachiller en administración de empresas. Su responsabilidad es gestionar la estrategia de ventas y *marketing* para que el Gerente General pueda ir buscando nuevas maneras de hacer crecer el negocio. Tendrá que atender a los clientes con altos estándares de calidad y servicio. Así como buscar y proponer nuevos mercados y canales de ventas. Liderará la comunicación y administrará la imagen de la compañía.

Sus funciones estriban en todo el proceso de *marketing* y ventas de principio a fin. Tendrá que proponer metas de ventas y poder presupuestar la necesidad de gastos relacionados a la venta para poder lograr los objetivos. Asimismo, dentro de sus funciones está ser el encargado de la estrategia de precios y la política de descuentos y condiciones comerciales. Buscará asistir en el proceso de

cobranza y la postventa como parte del inicio al fin del proceso de ventas. Continuamente tendrá que encontrar nuevas oportunidades para el crecimiento comercial del negocio, participando de la definición de las acciones tácticas que contribuyan al desarrollo mencionado. Le reporta al Gerente General y se volverá su mano derecha en el futuro del negocio.

En el quinto año se cubrirá el puesto de Asistente de Gerencia, ayudando a liberar tiempo de la gerencia general para que este se pueda enfocar en los nuevos negocios y estrategia de crecimiento. Su responsabilidad está es asistir al Gerente General en procesos documentarios y seguimiento de tareas a lo largo de la organización. También será el nexo con los servicios de contabilidad que serán contratados; por lo que deberá tener conocimientos contables.

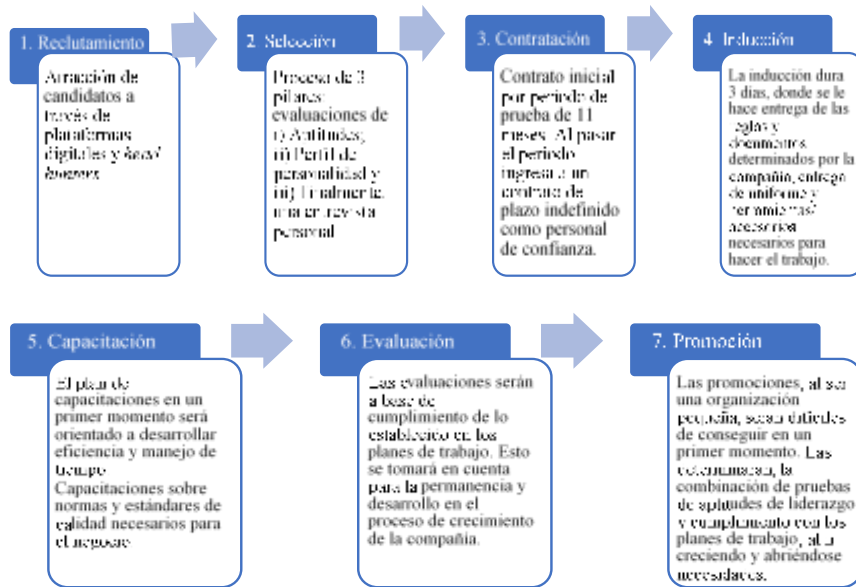
Las funciones que tendrá que cumplir adicionalmente a asistir en las tareas que el Gerente General le solicite, tendrán que ver con orden administrativo y trabajo de *back office*. Por lo que tendrá que mantener el flujo de información entre el servicio contable contratado y la empresa para asegurar tener información oportuna. Tendrá que llevar el control de las planillas y el cuadro de las cuentas bancarias. Administrará los documentos de la empresa, según la necesidad que surja. Así mismo controlará el cumplimiento de los servicios y proveedores según instrucción, tendrá que hacer lo mismo dentro de la compañía buscando crear una organización enfocada en metas y cumplimiento.

Le reportará a la Gerencia General y a pesar de ser asistente, sin reportes directos, tendrá que estar empoderada dentro de la organización para poder solicitar información y hacer seguimiento a las actividades y avances de toda la organización.

### **1.3 Estrategias de administración de recursos**

Se seguirá el siguiente proceso de RR. HH. desde el principio de la organización, es con este proceso que el Gerente General gestionará esta función.

**Gráfico 36. Procesos de RR. HH.**



Fuente: Elaboración propia 2020.

1. El proceso buscará eliminar las posibilidades de discriminación de cualquier tipo: género, origen racial, creencias religiosas, etc. No tendrán peso en un proceso bien diseñado.
2. El proceso buscará la transparencia y fluidez en el manejo del recurso humano.

Se buscará armonía dentro del trabajo y para ello se tendrán reuniones semanales de trabajo y reportes oportunos para una fluidez en el proceso.

**1.4 Presupuesto del plan de recursos humanos**

En cuanto a la compensación y beneficios:

**Tabla 26. Sueldos fijos, variables y beneficios**

Puesto	Sueldo fijo mensual inicial	Sueldo variable mensual	Beneficios
Gerente General	S/ 8.000,00		Según Ley
Asistente de Gerencia	S/ 1.500,00		Según Ley
Jefe de Ventas	S/ 2.000,00	S/ 1.500,00	Según Ley + Horarios Flexibles
Jefe de Operaciones	S/ 3.500,00		Según Ley + Horarios Flexibles
Inspector de Calidad	S/ 1.800,00		Según Ley + Horarios Flexibles
Total	S/16.800,00	S/ 1.500,00	

Fuente: Elaboración propia 2020.

La evolución de la estructura de personal año a año debido al crecimiento de actividades y carga de trabajo, sería como se ve en el cuadro a continuación; con un costo laboral de acuerdo con el régimen general laboral. En la siguiente tabla vemos el resumen de los costos laborales totales incluyendo ESSALUD, CTS, asignación familiar, gratificación, así como Seguro Vida Ley desde el primer día de trabajo y SCTR donde corresponde.

**Tabla 27. Flujo salarial y coste total anual**

Periodo	0	1	2	3	4	5
Gerente General	S/ 53.979,78	S/ 133.983,67	S/ 140.623,00	S/ 147.594,30	S/ 154.914,17	S/ 162.600,02
Jefe de Operaciones	S/ 25.426,78	S/ 64.661,47	S/ 67.658,05	S/ 70.804,46	S/ 71.981,06	S/ 75.343,62
Inspector de Calidad 1	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 33.798,80	S/ 36.381,00	S/ 36.971,31
Jefe de Ventas	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 57.720,06	S/ 60.903,50
Inspector de Calidad 2	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 33.798,80
Asistente de Gerencia	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 26.553,97
Planilla Total	S/ 79.406,56	S/ 198.645,13	S/ 208.281,05	S/ 252.197,56	S/ 320.996,28	S/ 396.171,22

Fuente: Elaboración propia 2020.

## **Capítulo IX. Responsabilidad social empresarial**

### **1. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)**

Según lo expuesto por Lombardi, Caracciolo, Cembalo, Lerro y Lombardi (2015) en *How Does Corporate Social Responsibility in the Food Industry Matter*. Hoy en día, toda compañía en negocios “*agrifood*” es altamente vulnerable a la opinión pública. Por lo tanto, es importante que se tenga una estructura/cultura que incentive la responsabilidad a nivel social, ambiental y ético a lo largo de su cadena de abastecimiento (Lombardi *et al.* 2015).

#### **1.1 Objetivos de responsabilidad social empresarial**

Es importante desarrollar una imagen en torno a la RSE importante para la compañía desde el primer momento. Siendo un rubro observado por los consumidores cualquier incoherencia se podrá sentir rápidamente en los resultados de la compañía. El vínculo entre la ventaja competitiva y la responsabilidad social existe (Porter y Kramer 2011) y la desconexión que muestran empresas entre ellas hace que muchas fallen en su comunicación y estrategia.

Por lo tanto, se buscará generar impacto positivo a las comunidades con las que se trabaja. Para esto se trabajará con los agricultores para establecer mecanismos de protección de los cultivos ante fenómenos climáticos a través de buenas prácticas. El resultado esperado de esta actividad será una relación de largo plazo con los proveedores de los insumos de la mezcla y se buscará dar una capacitación mensual a agricultores para ayudarlos a mejorar sus resultados y calidad de vida. Asimismo, se buscará tener un impacto positivo en el medio ambiente, haciendo uso de recursos naturales de manera sostenible, razón por la cual no se comprarán frutas fuera de estación en busca de cuidar el suelo donde estas crecen.

#### **1.2 Desarrollo de estrategias de responsabilidad social empresarial**

Los procesos que involucran el abastecimiento y manejo de la cadena de suministro, tendrán como componente importante actividades que refuercen y traigan a la vida los objetivos del plan de RSE. La estrategia es hacerlo parte de las funciones y procesos de la compañía en el día a día. La búsqueda de impactar de manera positiva en la vida de los agricultores ya sea directamente o a través de proveedores estará en la cultura de la empresa desde el primer día. Tal como se menciona en el capítulo de marketing, las fórmulas obedecerán a la disponibilidad de frutos en temporada, buscando cuidar la tierra donde las frutas son cultivadas.

### **1.3 Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial (RSE)**

El presupuesto empleado para este esfuerzo estará principalmente integrado en las funciones de la empresa. Siendo *marketing* el encargado de la comunicación de los esfuerzos por desarrollar un plan sólido de RSE. Asimismo los inspectores tendrán como función el monitoreo y reporte de las actividades o manejo responsable a largo de la cadena de abastecimiento. Asimismo, las capacitaciones estarán a cargo de los más cercanos que son los inspectores de calidad, sin dejar de considerar que jefaturas también puedan tener presencia en esta importante misión.

## **Capítulo X. Finanzas**

### **1. Plan financiero**

#### **1.1 Hipótesis financieras**

1. El negocio se desarrollaría con un primer año de flujo de caja negativo, considerando el periodo preoperativo.
2. El negocio tendría un corto periodo con flujo de caja negativo, por lo que el negocio deberá financiarse con aportes de los socios y un préstamo bancario.

#### **1.2 Objetivos y estrategias financieras**

1. Obtener un ROE del 20% al 3er año de operación.
2. Reducir el periodo de flujo de caja negativo a los primeros 6 meses (periodo preoperativo), a partir de la implementación de las siguientes estrategias propuestas:
  - a. Apalancamiento financiero: solicitar progresivamente anticipos sobre ventas futuras.
  - b. Reducción de inversión inicial a través de tercerización de procesos productivos.
3. Alcanzar una utilidad neta superior al 10% a partir del año 4 del proyecto.
4. Sostener un EBITDA de doble dígito por encima del 10% a partir del año 4.

#### **1.3 Supuestos y políticas**

##### **SUPUESTOS:**

1. Estabilidad de precios de venta en el mercado: poco controlado, pero con tendencia lineal sustentado en la política de “Alimentación saludable” de los EE. UU.
2. Incremento de las tasas de interés, limitando el financiamiento externo del proyecto.
3. El inicio de operaciones será luego de crisis por pandemia.
4. Impuesto a la renta es 15% por estar dentro del régimen agrario.
5. Se mantiene una estructura esbelta gracias a acuerdos y contratos con servicios terceros.
6. No se liquida el proyecto al final del periodo de evaluación.

##### **POLÍTICAS:**

1. Financiamiento será 70% con recursos propios y 30% de con financiación bancaria.
2. Crédito de proveedores.
3. Contemplar 120 días calendario de crédito a clientes dentro de estructura financiera.

## 1.4 Inversión inicial e inversión adicional

Tabla 28. Financiación de inversión total

FC Financiero	Total	Bancos (30%)	Fondos propios (70%)
Inversión total	339.919	101.976	237.944

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 1.5 Estructura de financiamiento

Tabla 29. Financiamiento bancario

FINANCIAMIENTO NETO	1	2	3	4	5
Amortización	13.703	16.444	19.733	23.680	28.416
Intereses	17.618	14.878	11.589	7.642	2.906
Beneficio Tributario	2.643	2.232	1.738	1.146	436
Cuota Total Anual	31.322	31.322	31.322	31.322	31.322
Financiación Neta	28.679	29.090	29.584	30.176	30.886

VP 101.975,79

R USD -2.610,16

i 1,53% Mensual

n 60 meses

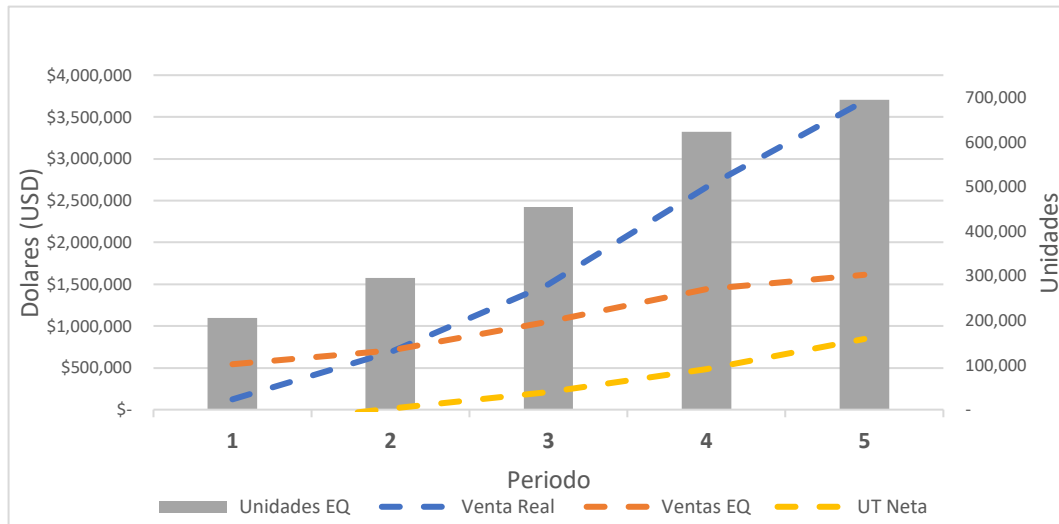
Periodo Renta mensual

NOTA: TEA = 20%

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 1.6 Presupuesto y análisis de punto de equilibrio

Gráfico 37. Punto de equilibrio (unidades y venta, USD)



Fuente: Elaboración propia 2020.

El punto de equilibrio fue calculado trabajando con un EBITDA supuesto de 0, logrando así calcular el nivel de ventas necesario.

Luego utilizando el precio promedio ponderado se calculó el número de unidades a vender para lograr dicho punto de equilibrio. Finalmente se decidió graficar el monto real de ventas y la utilidad neta para mostrar el efecto del distanciamiento de la venta y el punto de equilibrio en la utilidad del proyecto. Como vemos, a mayor distanciamiento mayor será la utilidad neta. Finalmente se calculó el punto de equilibrio de cada periodo por la evolución de gastos fijos que el negocio requiere.

### 1.7 Flujo de caja proyectado y estado de resultados

Tabla 30. Flujo de caja

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS / VENTAS</b>		112.595	621.299	1.347.036	2.525.087	3.412.917
<b>EGRESOS</b>	-246.	-302.770	-654.520	-1.252.657	-2.125.169	-2.790.621
			0	0	0	0
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	-87.345	-216.138	-225.774	-236.190	-316.967	-289.426
Local ( <i>Coworking</i> ) 3/6	-4.800	-11.520	-11.520	-11.520	-11.520	-17.760
Servicio tercero de contabilidad	-1.152	-3.455	-3.455	-3.455	-3.455	-3.455
Servicio tercero legal	-400	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200
Planilla - Remuneraciones	-79.407	-198.645	-208.281	-218.399	-298.876	-264.498
<b>COSTO DE VENTA</b>	0	-62.876	-388.210	-912.704	-1.592.484	-2.233.065
Materia prima	0	-29.025	-179.205	-402.395	-715.668	-992.616
Maquila	0	-15.999	-98.780	-221.804	-394.483	-547.140
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	-36.075	-23.757	-40.536	-103.763	-215.717	-268.130
Impuesto a la Renta (A cuenta)	0	-1.689	-9.319	-20.206	-37.876	-51.194
<b>FC OPERATIVO</b>	-123.419	-190.175	-33.220	94.379	399.919	622.296
CAPEX	0	0	0	0	0	0
Equipos (Computadoras)	-1.500	0	0	-750	-750	-1.500
Capital de trabajo	-215.000	363.000	304.000	110.000	-131.000	-431.000
<b>FC INVERSIONES</b>	-216.500	363.000	304.000	109.250	-131.750	-432.500
<b>FC ECONÓMICO</b>	-339.919	172.825	270.780	203.629	268.169	189.796
<b>TIR Económica</b>	76,3%					
<b>VAN Económico</b>	USD338.892					
<b>TIR Financiera</b>	101,5%					
<b>VAN Financiero</b>	USD324,785					
COK COVID-19	25,00%					
WACC	22,60%	Tasa requerida (Ks)				

NOTA: TIR y VAN mensualizados

Fuente: Elaboración propia 2020.

**Tabla 31. Estado de resultados**

CONCEPTO	AÑO									
	1		2		3		4		5	
Ventas brutas	123,111		690,621		1,497,405		2,658,473		3,691,414	
Costo de ventas	-62,876	-51%	-388,210	-56%	-912,704	-61%	-1,592,484	-60%	-2,233,065	-60%
<b>Margen Bruto</b>	<b>60,235</b>	<b>49%</b>	<b>302,411</b>	<b>44%</b>	<b>584,701</b>	<b>39%</b>	<b>1,065,989</b>	<b>40%</b>	<b>1,458,349</b>	<b>40%</b>
Gastos de ventas	-23,757	-19%	-40,536	-6%	-103,763	-7%	-215,717	-8%	-268,130	-29%
Gastos administrativos	-216,138	-176%	-225,774	-33%	-236,190	-16%	-316,967	-12%	-289,426	-8%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-179,659</b>	<b>-146%</b>	<b>36,102</b>	<b>5%</b>	<b>244,748</b>	<b>16%</b>	<b>533,305</b>	<b>20%</b>	<b>900,793</b>	<b>24%</b>
<b>EBITDA</b>	-179,659		36,102		244,748		533,305		900,793	
Depreciación / Amortización	-300		-300		-450		-600		-900	
<b>EBIT</b>	<b>-179,959</b>	<b>-146%</b>	<b>35,802</b>	<b>5%</b>	<b>244,298</b>	<b>16%</b>	<b>532,705</b>	<b>20%</b>	<b>899,893</b>	<b>24%</b>
Gasto financiero	-20,261		-17,109		-13,327		-8,789		-3,342	
IR	-1,689		-9,319		-20,206		-37,876		-51,194	
<b>UTILIDAD NETA \$</b>	<b>-201,909</b>	<b>-164%</b>	<b>9,373</b>	<b>1%</b>	<b>210,765</b>	<b>14%</b>	<b>486,040</b>	<b>18%</b>	<b>845,356</b>	<b>23%</b>
<b>UTILIDAD NETA %</b>	<b>-164%</b>		<b>1%</b>		<b>14%</b>		<b>18%</b>		<b>23%</b>	

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 1.8 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad de un proyecto nos permite visualizar la variación que se presenta en el valor del proyecto o inversión a realizar al presentarse un cambio en alguna o algunas de las variables importantes o claves y manteniendo constante las demás.

En el presente proyecto, hemos considerado tomar las siguientes variables por tener un mayor impacto y ámbito de control en los procesos operativos:

- Costo de materia prima.
- Costo de servicio de maquila.

Para efectos prácticos, se consideró una variación de 10% (en ambas variables) tanto en incremento como decrecimiento. Esto se sustenta en las siguientes consideraciones:

**Materia prima:** por tratarse de productos agrícolas cuya producción está sujeta a estacionalidad, factor que condiciona la demanda y oferta en el mercado, tendremos momentos a lo largo del año en que el precio tendrá volatilidad (incrementos o reducciones). Además, existe el riesgo permanente de los ataques de plagas como también el riesgo del cambio climático (corriente del niño). Consideramos que estos son los principales factores por los cuales el costo de la materia prima podría tener estas variaciones.

**Servicio de maquila:** en el afán de desarrollar el proyecto a largo plazo con un socio estratégico para el servicio de maquila y en el entender que pudiese darse cierta volatilidad en los precios del servicio en el mercado, se considera que pudiese haber variaciones de acuerdo con condiciones de mercado o acuerdo entre las partes para apoyarse mediante financiamiento espontaneo.

Variación en costo de materia prima: una reducción del 10% en el costo de materia prima, impacta positivamente en el VAN económico y financiero del proyecto en el orden del 32% en promedio (32.4% en el VAN económico y 32.6% en el VAN financiero). Caso contrario se presenta al darse un incremento del costo de materia prima, donde las reducciones en ambos VAN responden en el mismo orden y proporciones en puntos porcentuales. Sin embargo, el proyecto no llega a generar pérdidas, pero en los siguientes cuadros se puede evidenciar la merma en la sobre ganancia. Tomando en cuenta el costo del servicio de maquila, vemos que una variación en la misma proporción porcentual (+/- 10%), nos da como resultado los siguientes escenarios: una reducción del 10% en el costo del servicio de maquila, representa un incremento del orden del 18% en los VAN 's del proyecto (18.4 % en el VAN económico y 18% en el VAN financiero). En contraposición se tiene que un incremento del 10% en el costo del servicio de maquila, impacta en una reducción del mismo orden en los VAN 's del proyecto.

De lo analizado, y realizando un análisis de los resultados obtenidos, podemos evidenciar que la variable que más impacta en la sobre ganancia del proyecto es el costo de la materia prima.

VARIABLE	CONDICION	ESCENARIO	INDICADOR	MONTO	VARIACION
<b>COSTO MATE- RIA PRIMA</b>		ESPERADO	VAN económico	\$ 338,892	
			VAN financiero	\$ 324,785	
	-10% COSTO MP	OPTIMISTA	VAN económico	\$ 452,009	33.4%
			VAN financiero	\$ 430,706	32.6%
	+10% COSTO MP	PESIMISTA	VAN económico	\$ 225,775	-33.4%
			VAN financiero	\$ 218,863	-32.6%

VARIABLE	CONDICION	ESCENARIO	INDICADOR	MONTO	VARIACION
<b>COSTO SER- VICIO MAQUILA</b>		ESPERADO	VAN económico	\$ 338,892	
			VAN financiero	\$ 324,785	
		OPTIMISTA	VAN económico	\$ 401,244	18.4%

	-10% COSTO MAQUILA		VAN financiero	\$ 383,170	18.0%
	+10% COSTO MAQUILA	PESIMISTA	VAN económico	\$ 276,541	-18.4%
			VAN financiero	\$ 266,400	-18.0%

### 1.9 Análisis de resultados financieros

Los resultados financieros obtenidos (flujo de caja, TIR y VAN) para el desarrollo del proyecto, han sido desarrollados considerando que actualmente nos encontramos en una coyuntura delicada por el impacto que ha generado el COVID-19 en todos los mercados. Conscientes que existe una fuerte volatilidad para los financiamientos a nuevos proyectos (mayor ponderación de riesgo), consideramos que nuestro proyecto se ubicaría en un escenario “Probable.” Esto partiendo de la cantidad de información obtenida del mercado y la situación actual del mismo en el cual se desarrollaría el proyecto.

Esta afirmación la sustentamos ya que, en un primer escenario, se consideró inyectar una cantidad importante de dinero por parte de los socios desde el periodo preoperativo (USD263.000), con el objetivo de acortar los meses de resultados negativos. Esta simulación inicial nos arrojó un flujo de caja con mayor número de meses en negativo y un VAN económico de USD338,892.

Sin embargo, el escenario actual, en el que se hace inyecciones progresivas de capital de trabajo nos permite acotar los meses de resultados negativos y además obtener un VAN financiero de USD324,785. Indicando una ganancia importante por encima de lo esperado por los inversionistas de este negocio.

Respecto a la TIR, el proyecto presenta una tasa interna de retorno del 76% (TIR económica) y del 101% (TIR financiera). Dado que en todos los casos la TIR es mayor al costo de capital, el proyecto puede llevarse adelante, ya que la inversión a realizarse ganará más dinero (rentabilidad) que el dinero a inyectarse a través de un banco para financiar el proyecto.

Asimismo, el ROE fue calculado tomando los beneficios generados después de impuestos de los 5 años del proyecto y el capital total invertido por parte de los accionistas. Este resultado es de 5,7, lo cual indica que los accionistas tendrán un retorno de 5,7 dólares por cada dólar invertido de capital propio. Decidimos no medir el ROA, dado que los assets o bienes de la empresa se limita a computadores y mobiliario; propio de un modelo de negocio que estructura sus operaciones principalmente a través de tercerizaciones.

En conclusión, vemos claramente que, teniendo buenos resultados de VAN y TIR, tanto en el

FCF y el FCE, el negocio es viable. Así mismo la estructura de financiamiento es positiva ya que mejora el resultado.

#### **1.10 Planes de contingencia**

Se debe mantener un control detallado de flujos de caja debido a los 120 días en las cuentas por cobrar, este plazo es necesario para operar en el rubro. En caso el flujo de caja tenga algún cambio inesperado se podrá usar servicios financieros sobre flujos o facturas como *factoring*. Estos problemas pueden ser gracias a demoras en pagos de clientes o sobre costos generados por factores externos a la operación como son desastres naturales o plagas en cultivos. Al no mantener *stocks* de producto, materia prima o tener inversiones que se podrían usar como garantías se tendrá que usar las cuentas por cobrar para este fin.

## **Capítulo XI. Legal**

### **1. Consideraciones legales**

#### **1.1 Constitución de la empresa**

La empresa Pachamama´s Lab será constituida como una Sociedad Anónima Cerrada. Su capital estará representado por 120 acciones nominales, las cuales se constituirán por el aporte de los 6 socios en partes iguales. Cada acción tendrá un valor de S/.100 soles por lo que el capital social asciende a S/12.000. Se colocarán cláusulas de derecho de arrastre y derecho de acompañamiento.

Nos acogeremos al régimen laboral especial de pequeña empresa REMYPE (Gobierno del Perú 2019) dado que las ventas anuales el primer año no superan las 1700 UIT (2.099000 dólares americanos).

**Razón Social:** Pachamama´s Lab S.A.C.

**Nombre Comercial:** Pachamama´s.

**Conformación Jurídica:** Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)

**Tipo de Empresa:** Pequeña empresa.

**Sector de Acción:** Sector productivo.

**Subsector de Acción:** Sector agroindustrial.

#### **1.2 Registro de marca “Pachamama’s”**

La razón social y la marca tienen la misma denominación (Pachamama´s), con el fin de identificar y posicionar el nombre de la empresa en los clientes finales. Se registrará la marca “Pachamama´s” ante la Oficina de Patentes y Marcas Registradas de Estados Unidos. Como ya se indicó, la marca Pachamama´s no se encuentra registrada en el USPTO.

En el anexo 9 se desarrollan los requisitos y el procedimiento a seguir.

#### **1.3 Exportación a los Estados Unidos**

La industria de los alimentos en los Estados Unidos se encuentra condicionado al cumplimiento de requisitos de carácter sanitario y técnico, con el propósito de proteger la salud y la vida humana, animal y vegetal y así como del medio ambiente, para lo cual tiene normas, medidas, y reglamentos a las importaciones que hay que cumplir.

### **1.3.1 Acuerdos Comerciales Perú y EE. UU.**

El Perú mantiene vigente con Estados Unidos un Acuerdo de Promoción Comercial (APC) firmado en Washington D.C. el 12 de abril de 2006; y entró en vigor el 1 febrero de 2009 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo 2006).

Este TLC nos permite contar con preferencias arancelarias y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios con Estados Unidos.

### **1.3.2 Autoridades competentes**

#### **Perú:**

DIGESA - <http://www.digesa.minsa.gob.pe/>

#### **EE. UU.:**

FDA - <https://www.fda.gov/>

### **1.3.3 Requisitos de cumplimiento del producto en Perú – Previa exportación**

- Cumplimiento de BPM (Buenas prácticas de manufactura), PHS (programas de higiene y saneamiento), POES (Procedimientos operativos estándares y operacionales) y HACCP (Sistema de inocuidad) – El establecimiento de producción debe ser acorde a la regulación: DECRETO SUPREMO 7 1998 Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas (Gobierno del Perú 1998).
- Contar con la prueba de laboratorio realizada por un organismo acreditado ante el INACAL1 – Evaluación sensorial, físico-química, microbiológica según Norma Sanitaria que establece los criterios microbiológicos de calidad sanitaria e inocuidad para los alimentos y bebidas de consumo humano (Minsa 2008a).
- El producto debe ser elaborado de acuerdo con la regulación: RESOLUCIÓN MINISTERIAL 495-2008 – Norma Sanitaria Aplicable a la Fabricación de Alimentos envasados de baja acidez y acidificados destinados al consumo humano (Minsa 2008b).
- Solicitud del certificado oficial sanitario o certificado libre venta (a potestad del importador) – No lo obliga EE. UU. para el ingreso – Trámite generado por la VUCE, según indicado en TUPA 33-34. (SIICEX 2015).
- Certificado de origen – Autocertificación – Acuerdo Comercial Perú: EE. UU. – Para poder saber si está exento de pago arancelario, se requiere la subpartida – Puede solicitar a Sunat: <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/nomenclaturaarancelaria/modalidades.html>
- Arancel de pago para los EE. UU. – FREE:

**1.3.4 Requisitos de cumplimiento solicitados por el FDA – Previos a exportación:** (U.S. Food & Drug Administration – FDA 2011):

**Contar con el registro FDA: Registro de instalaciones de alimentos y notificación previa**

Para llevar a cabo ciertas disposiciones de la Ley de Bioterrorismo, la FDA estableció regulaciones que requieren que:

Las instalaciones de alimentos o si participa en una actividad mínima en la cadena alimentaria, debe registrarse en la FDA, y dar aviso previo al FDA sobre los envíos de alimentos importados – El número de registro debe de estar en la factura comercial.

Paso 1: El exportador o dueño de la instalación de alimentos deberá crear un *Account ID* de forma online través del FDA Industry Systems.

Paso 2: Registro de las instalaciones, además de los datos de la instalación es necesario consignar los datos de un Agente en Estados Unidos, el FDA solicita renovar este registro entre octubre y diciembre de cada año par.

Paso 3: Notificaciones Previas por cada exportación, se realiza por embarque y presentación del producto, en el lapso desde 15 días antes de llegar la mercancía a los Estados Unidos. La fecha límite para la recepción del aviso depende del medio de transporte que se use:

- Si es por vía marítima, se tendrá un plazo de 8 horas antes de la llegada al puerto.
- Si es por aire o por vía férrea, 4 horas antes de la llegada al puerto.
- Si es por tierra (carretera), el aviso deberá remitirse en un mínimo de 2 horas antes de la llegada al puerto de entrada.

**1.3.4.1 Import Security Filing ISF 10+2**

El 26 de enero del año 2009 entró en vigor la norma “Importer Security Filing and Additional Carrier Requirements” comúnmente identificado como ISF 10+2, esta norma se aplica a toda carga importada que llega a EE.UU. vía marítima, el incumplimiento de esta norma podría resultar en sanciones monetarias, el aumento de las inspecciones y el retraso de la carga (U.S. Customs and Border Protection 2018).

**1.3.4.2 Ley de modernización de la inocuidad de los alimentos (FSMA)**

La FDA ha finalizado siete reglas principales para implementar FSMA, reglas que otorgan responsabilidad a los diferentes actores que participan en la inocuidad del suministro de alimentos

en la cadena de suministro global. Las reglas de la FSMA están diseñadas para hacer claras las acciones específicas que deben tomarse en cada uno de estos puntos para evitar la contaminación (U.S. Food & Drug Administration – FDA 2011).

- Buenas prácticas de manufactura actuales y análisis de peligros y controles preventivos basados en el riesgo para alimentos humanos (CGMPPC).
- Aplica a las instalaciones nacionales o extranjeras que fabrican, procesan, envasan o almacenan alimentos para el consumo humano en EE. UU.
- Existen alimentos que no aplican a esta regulación y demás condiciones especiales.
- Generador de plan de inocuidad alimentaria - La empresa debe de contar con un plan de inocuidad alimentaria, el cual engloba desarrollar un programa basado en análisis de peligros en función a los riesgos de acuerdo con lo indicado por la ley FSMA.

#### **1.3.4.3 Marcado y etiquetado**

- De acuerdo con las regulaciones del Código de Regulaciones Federales, Título 21, Parte 101, anexo 16 *Food Labeling* (U.S. Food & Drug Administration - FDA s.f.).

##### **1.3.4.3.1 Control de agroquímicos (pesticidas)**

- La Ley Federal de Insecticidas, Fungicidas y Raticidas, *FIFRA* por sus siglas en inglés exige a la EPA (*Environmental Protection Agency*) que todos los pesticidas utilizados en los Estados Unidos sean registrados y que se establezcan medidas de tolerancia seguras para los residuos químicos que puedan encontrarse en los alimentos domésticos e importados (Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos – EPA 2020).

##### **1.3.4.3.2 Control de embalaje**

- Cumplimiento de la ley: *Fair Packaging and Labeling Act* (Federal Trade Commission 1966).

##### **1.3.4.3.3 Embalaje de madera**

Cumplimiento de la NIMF - 15: Cuando se utiliza embalajes de madera para la exportación en Perú, estas deberán contar con un sello que certifique que ha recibido tratamiento térmico contra plagas. Este sello es otorgado por SENASA en base al cumplimiento de las Normas Internacional para Medidas Fitosanitarias – NIMF 15 “Directrices para reglamentar el embalaje de madera utilizado en el comercio internacional” (FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura 2013). Los proveedores para el tratamiento de madera deben estar autorizados por el SENASA.

- Lista de empresas autorizadas para realizar el tratamiento térmico y marcado de embalajes de madera para la exportación - Verificar siempre la actualización de: Plantas de tratamiento registradas y autorizadas.
- Reglamentación del embalaje de madera utilizado en el comercio internacional.

## Capítulo XII. Riesgos

### 1. Análisis de riesgos

El análisis de riesgos se ha hecho tomando en cuenta 5 niveles de riesgo como se puede ver en la siguiente tabla:

**Tabla 32. Niveles de riesgo**

Niveles de riesgo	
Muy Alto	Cierre de negocio
Alto	Necesidad de reestructurar el negocio
Medio	Se incrementan gastos en el negocio
Bajo	Baja de ingresos esperados
Muy Bajo	No hay peligro para el negocio

Fuente: Elaboración propia 2020.

Al analizar el cuadro de riesgos, consideramos que solo ante un desastre natural de gran escala el negocio no podrá resurgir. El resto de los riesgos se pueden superar con planes de contingencias mencionados en las tablas siguientes.

**Tabla 33. Matriz de riesgos: peligros, daños y evaluación**

	Peligro	Daño	Evaluación
<b>INSUMOS</b>	Mal clima en zonas de producción de frutas	Proveedor no llega a volumen requerido	Medio
	Plagas en cultivos	Cultivos con destruidos por plagas	Alto
	Cambio en destino de insumos	No tienes insumos para producción	Alto
	Baja calidad de fruta	Producto no llega a niveles nutricionales	Muy Bajo
	Contaminación de producto en campo	No se puede utilizar la fruta	Medio
	Utilización de químicos no autorizados	No se puede utilizar la fruta	Medio
<b>PROCESOS</b>	Accidente en manipuleo	Se pierden insumos y materiales	Bajo
	Contaminación de producto en proceso	Pérdida de lotes de producción	Medio
	Falla en instalaciones de proveedores	Pérdida de lotes de producción	Medio
<b>OPERACIÓN</b>	Falla de cadena de frío	Pérdida de lotes de producción	Medio
	Falla en transporte entre proveedores	Pérdida de lotes de producción	Medio
	Falla en exportación	Pérdida de lotes de producción	Medio
<b>FINANCIERO</b>	Falla en proyección de ventas	Ajustes en flujos de caja	Bajo
	Resolución de contratos	Estructura operativa falla	Alto
	Incremento en tasas de financiación bancaria	Costos financieros suben	Bajo

	Peligro	Daño	Evaluación
	Error en administración tributaria	Posibles multas tributarias o ajuste en FC	Bajo
	Socios sin fondos adicionales para reinvertir	Necesidad de financiación bancaria	Bajo
<b>SOCIETARIO</b>	Discrepancias entre socios - rumbo de negocio	Necesidad de gobierno corporativo	Muy Alto
	Disolución de la relación	Necesidad de gobierno corporativo	Muy Alto
	Exigencia de reparto de dividendos	Necesidad de gobierno corporativo	Alto
<b>MERCADO</b>	Cambio en tendencias de alimentación	Reducción de mercado	Muy Alto
	Mercado no acepta el producto	Ventas nulas	Muy Alto
	Cierre de importación en mercado de destino	Ventas nulas	Muy Alto
	Incremento de aranceles de entrada	Mayores costos para clientes	Bajo
	No se logra venta de marca blanca	Menores ventas de lo esperado	Alto
<b>OTROS</b>	Desastre natural	Destrucción total de estructura operativa	Muy Alto

Fuente: Elaboración propia 2020.

**Tabla 34. Matriz de riesgos: peligros, evaluación, precaución y solución**

	Peligro	Evaluación	Precaución	Solución
INSUMOS	Mal clima en zonas de producción de frutas	Medio	Evitar tener proveedores únicos	Compra de más insumos a mayor costo
INSUMOS	Plagas en cultivos	Alto	Mantener proceso sólido de control de calidad	Tener recetas alternativas según afectación de plagas
INSUMOS	Cambio en destino de insumos	Alto	Compra previa de cultivos para asegurar abastecimiento	Recetas alternativas en caso fallas de abastecimiento
INSUMOS	Baja calidad de fruta	Muy Bajo	Mantener proceso sólido de control de calidad	Ajustar acuerdos con proveedores
INSUMOS	Contaminación de producto en campo	Medio	Mantener proceso sólido de control de calidad	Compra de más insumos a mayor costo
INSUMOS	Utilización de químicos no autorizados	Medio	Mantener proceso sólido de control de calidad	Compra de más insumos a mayor costo
PROCESOS	Accidente en manipuleo	Bajo	Mantener procesos claros con proveedores	Cláusulas de penalización para proveedores
PROCESOS	Contaminación de producto en proceso	Medio	Mantener procesos claros con proveedores	Cláusulas de penalización para proveedores
PROCESOS	Falla en instalaciones de proveedores	Medio	Mantener procesos claros con proveedores	Cláusulas de penalización para proveedores
OPERACIÓN	Falla de cadena de frío	Medio	Mantener procesos claros con proveedores	Cláusulas de penalización para proveedores

	<b>Peligro</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Precaución</b>	<b>Solución</b>
OPERACIÓN	Falla en transporte entre proveedores	Medio	Mantener procesos claros con proveedores	Cláusulas de penalización para proveedores
OPERACIÓN	Falla en exportación	Medio	Mantener procesos claros con proveedores	Cláusulas de penalización para proveedores
FINANCIERO	Falla en proyección de ventas	Bajo	Mantener fondo de seguridad en flujos de caja	Usar fondo de seguridad
FINANCIERO	Resolución de contratos	Alto	Asegurar contratos sólidos con proveedores y clientes	Aplicar penalidades en contratos
FINANCIERO	Incremento en tasas de financiación bancaria	Bajo	Manejo conservador de financiaciones bancarias	Medir efecto y hacer ajustes presupuestal
FINANCIERO	Error en administración tributaria	Bajo	Manejo conservador de tributos y FC	Medir efecto y hacer ajustes presupuestal
FINANCIERO	Socios sin fondos adicionales para reinvertir	Bajo	Manejo conservador de financiaciones bancarias	Medir efecto y hacer ajustes presupuestal
SOCIETARIO	Discrepancias entre socios - rumbo de negocio	Muy Alto	Iniciar negocio con gobierno corporativo y estatutos	Establecer marco claro estatutario
SOCIETARIO	Disolución de la relación	Muy Alto	Iniciar negocio con gobierno corporativo y estatutos	Incluir cláusulas de arrastre y acompañamiento
SOCIETARIO	Exigencia de reparto de dividendos	Alto	Iniciar negocio con gobierno corporativo y estatutos	Concretar condiciones y reserva estatutaria
MERCADO	Cambio en tendencias de alimentación	Muy Alto	Mantenerse al tanto de tendencias	Ajustar negocio a tendencias de mercado
MERCADO	Mercado no acepta el producto	Muy Alto	Asegurar supuestos sólidos al diseñar procesos comerciales	Tener sólida base comercial y manejo de estrategias
MERCADO	Cierre de importación en mercado de destino	Muy Alto	Estar al tanto de situación sociopolítica de mercado destino	Tener claro mercados alternativos de destino
MERCADO	Incremento de aranceles de entrada	Bajo	Mantener fondo de seguridad en flujos de caja	Renegociación de precios con clientes
MERCADO	No se logra venta de marca blanca	Alto	Mantener gastos fijos bajos para poder hacer frente cambios	Buscar ingresar a nuevos mercados con marca propia
OTROS	Desastre natural	Muy Alto	No es evitable, aunque tengas seguros	Iniciar negocio nuevamente de ser posible

Fuente: Elaboración propia 2020.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- El modelo de negocio de Pachamama's Smoothies consiste en aprovechar la gran biodiversidad y atractivo culinario de Perú para elaborar y comercializar un batido *premium*, 100% natural, hecho a base de *superfoods* peruanos, listo para consumir, con un valor y precio atractivo para el mercado estadounidense, fuertemente influenciado por las tendencias de alimentación saludable y alimentos listos para consumir, tendencias que se fortalecen en un escenario posCOVID-19.
- Los análisis de macroentorno (Pestel) y microentorno (fuerzas de Porter) cuantificados en la matriz EFE, refleja que Pachamama's Lab está por encima de la media en su esfuerzo por tener estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.
- En el estudio del mercado, se identifica que Estados Unidos es el país más atractivo para la demanda de Pachamama's Smoothies, estableciendo un mercado de *smoothies* (o batidos) en el *retail* de más de MMUSD 2733 para el 2025, del cual Pachamama's espera participar en el 0,26% en unidades al final del quinto año, atendiendo al segmento psicográfico identificado como *forever young*. Se determina además que los factores clave de éxito (FCE) para este segmento son: el perfil nutricional saludable, diseño de producto y la marca.
- Del análisis interno, se pudo identificar que las tres áreas de resultado clave son Innovación y Desarrollo, Abastecimiento y *Marketing* y Ventas. Se evidenció además que la producción era susceptible a ser externalizada y, en ese sentido, la alianza estratégica con Proexi y Bodegas Perú permite al proyecto contar con recursos físicos y tecnológicos de última generación, haciendo el plan más flexible y seguro al contar con menores gastos fijos.
- La estrategia genérica de Pachamama's Smoothies es la concreción del liderazgo por diferenciación y estrategia de especialización; la estrategia de crecimiento se dará por el desarrollo de productos y canales de venta.
- Dado que los tres FCE están relacionados con *marketing*: perfil nutricional, diseño de producto y marca, se presenta una propuesta completa de construcción de marca y desarrollo de producto para ser relevantes y lograr la preferencia del público objetivo, así como el plan de distribución escalonado, validado por expertos.
- El plan de operaciones desarrollado permite hacer el proceso productivo óptimo y establece los puntos críticos de control que Pachamama's Lab debe supervisar, así como es responsable de la actividad clave de abastecimiento y desarrollo de proveedores.
- Finalmente, los análisis económico y financiero evidencian que aún en el escenario pesimista, los indicadores de rentabilidad del proyecto son atractivos para que este sea desarrollado.

## **2. Recomendaciones**

En un proyecto como este, que va de la mano con una tendencia o moda alimentaria, es necesario estar al tanto de los cambios en el mercado. El COVID-19, por ejemplo es, según muchos analistas, un acelerador del proceso. Este proyecto debe salir cuanto antes, siempre y cuando las restricciones en la exportación a Estados Unidos se mantengan. Actualmente, siguiendo estrictos protocolos sanitarios sumados a las exigencias legales existentes desde antes de la pandemia, se puede lograr la introducción. Por lo tanto, la recomendación principal es iniciar operaciones cuanto antes para no perder la oportunidad de aceleración impulsada por la situación actual.

## Bibliografía

- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. N.J: Practice Hall.
- Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos – EPA (2020). *Nuestra misión y lo que hacemos*. Fecha de consulta: 2/03/2020. <<https://espanol.epa.gov/>>
- America's Health Rankings. United Health Foundation. (2018). *Annual Report. 2018*. Fecha de consulta: 05/01/2020. <<https://www.americashealthrankings.org/learn/reports/2018-annual-report>>
- Ansoff, H. (1957). "Strategies for diversification". *Harvard Business Review*. 35(5), 113-124.
- Banco Mundial. (2020). *La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. COMUNICADO DE PRENSA N.º 2020/209/EFI. 2020, 8 de Junio de 2020. Fecha de consulta: 05/08/2020. <<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>>
- Banco Mundial. (2019). *Informe Doing Business*. Fecha de consulta: 12/04/2020. <<https://espanol.doingbusiness.org/es/reports/global-reports/doing-business-2019>>
- Baños, A. (2011). *Los secretos de los precios*. Barcelona: Editorial Granica S.A.
- Caballero Moreno, A. (2012). *Plan de operaciones (Manual)*. Madrid: EOI - Escuela de organización industrial. Fecha de consulta: 12/04/2020. <<https://static.eoi.es/savia/documents/componente78092.pdf>>
- Craven, M., Mysore, M., Singhal, S., Smit, S., y Wilson M. (2020). "COVID-19: Briefing note, March 30, 2020". Fecha de publicación: 30/03/2020. Fecha de consulta: 02/06/2020. *McKinsey*. <<https://www.parking-mobility.org/wp-content/uploads/2020/04/COVID-19-Briefing-note-March-30-2020.pdf>>
- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimoquinta edición. México D.F.: Pearson.
- Duffett, R. (2018). "Consumer perceptions toward sugar content of fruit juice products in a developing country". *Journal of Food Products Marketing*. 24(6), 745-760.
- Euromonitor International. (2020a). *The State of Snacking: Brand Identity in a Rapidly Changing World*. Acceso privilegiado a través de la Biblioteca de la UP.
- Euromonitor International. (2020b). *Food and Nutrition in Light of COVID-19*. Abril. Acceso privilegiado a través de la Biblioteca de la UP.
- Euromonitor International. (2020c). *Leveraging Product Claims to Build a Successful Brand Strategy*. Acceso privilegiado a través de la Biblioteca de la UP.

- Euromonitor International. (2019a). *Top 5 Trends in Health and Wellness*. Acceso privilegiado a través de la Biblioteca de la UP.
- Euromonitor International (2019b). *Naturally Healthy Beverages in the US*. Acceso privilegiado a través de la Biblioteca de la UP.
- Euromonitor International (2019c). *Health and Wellness in the US*. Acceso privilegiado a través de la Biblioteca de la UP.
- Euromonitor International. (2018a). *The World Market for Health and Wellness Packaged Food*. Acceso privilegiado a través de la Biblioteca de la UP.
- Euromonitor International (2018b). *Health and Wellness Market Sizes reports*. Acceso privilegiado a través de la Biblioteca de la UP.
- Euromonitor International. (2017). *How We Eat The Changing Face of Global Mealtimes*. Acceso privilegiado a través de la Biblioteca de la UP.
- Expansión (2020). *Estados Unidos - Importaciones de Mercancías*. Fecha de consulta: 05/01/2020. <<https://datosmacro.expansion.com/comercio/importaciones/usa>>
- (FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2013). *Reglamentación del embalaje de madera utilizado en el comercio internacional*. Fecha de consulta: 25/07/2019. <<http://www.fao.org/3/mb160s/mb160s.pdf>>
- Federal Trade Commission (1996). *Fair Packaging and Labeling Act: Regulations under Section 4 of the Fair Packaging and Labeling Act*. Fecha de consulta: 23/07/2019. <<https://www.ftc.gov/enforcement/rules/rulemaking-regulatory-reform-proceedings/fair-packaging-labeling-act-regulations-0>>
- FMCG Gurus. (2020). *Ten Implications of COVID-19 in 2020 and beyond*. Marzo. Fecha de consulta: 8/06/2020. <<https://fmcggurus.com/resourcedownload/?filename=Ten%20Implications%20of%20COVID-19%20in%202020%20and%20beyond.pptx>>
- García, A. K. (2020). “La economía de EU llega con malestar a la víspera de las elecciones presidenciales”. *El Economista*. Fecha de publicación: 2/11/2020. Fecha de consulta: 4/12/2020. <<https://www.eleconomista.com.mx/economia/La-economia-de-EU-llega-con-malestar-a-la-vispera-de-las-elecciones-presidenciales-20201102-0046.html>>
- Gimbert, X. (2017). *Pensar Estratégicamente*. Barcelona: Deusto S.A.
- Global Americans Report (2018). *La protección ambiental en las Américas. Tratados internacionales y desempeño doméstico*. 5 de Abril. Fecha de consulta: 05/01/2020. <<https://the-globalamericans.org/reports/la-proteccion-ambiental-en-las-americas/>>
- Global Rates (2020). FED. *Federal Funds Rate. Intereses Banco Central Estadounidense*. Fecha de consulta: 20/03/2020. <<https://www.global-rates.com/es/tipos-de-interes/bancos-centrales/banco-central-estados-unidos/interes-fed.aspx>>

- Gobierno del Perú (2019). *Régimen laboral especial de la micro y pequeña empresa*. Fecha de consulta: 05/02/2019. <<https://www.gob.pe/institucion/mtppe/informes-publicaciones/259272-regimen-laboral-especial-de-la-micro-y-pequena-empresa>>
- Gobierno del Perú (1998). *Decreto Supremo N°007-98-SA*. Fecha de publicación: 25/09/1998. Fecha de consulta: 30/03/2019. <<https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/256394-007-98-sa>>
- Grant, R. M. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Civitas.
- Guitart, I. (s.f.). *Curso: "Dirección de marketing"*. 6.- Precio. Conceptos. Corporate MBA 5. Lima: ESADE – Universidad del Pacífico.
- Hansen, S. (2020). "Here's how the coronavirus recession compares to the great recession". *Forbes*. Fecha de publicación: 8/5/2020. Fecha de consulta: 10/7/2020. <<https://www.forbes.com/sites/sarahhansen/2020/05/08/heres-how-the-coronavirus-recession-compares-to-the-great-recession/#af2414057aq7f>>
- Jacobsen, J. (2019). Innovation key to juice's future. *Beverage Industry Magazine*. Fecha de consulta: 05/06/2020. <<https://www.bevindustry.com/articles/91738-innovative-less-sweet-juices-key-for-future>>
- Johns Hopkins University of Medicine (2020). *COVID-19. Dashboard by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE)*. Fecha de consulta: 15/06/2019. <<https://coronavirus.jhu.edu/map.html>>
- Kaiser Family Foundation. (2018). *Producto estatal bruto (GSP) (millones de dólares corrientes)*. Fecha de consulta: 07/11/2019. <<https://www.kff.org/other/state-indicator/total-gross-state-product/?currentTimeframe=0&sortModel=%7B%22colId%22:%22Total%20Gross%20State%20Product%22,%22sort%22:%22desc%22%7D>>
- KPMG. (2019). *La mayoría de los líderes de la industria tecnológica esperan que Silicon Valley sea superado como centro de innovación tecnológica*. Fecha de publicación: 21/02/2019. Fecha de consulta: 20/08/2019. <<https://www.prnewswire.com/news-releases/majority-of-tech-industry-leaders-expect-silicon-valley-to-be-surpassed-as-tech-innovation-center-kpmg-report-300799550.html>>
- Kraus, A. y Popek, S. (2013). "Structural model of fruit juice quality determining factors in product design and development". *British Food Journal* 115 (6), 865-875.
- Lombardi, A., Caracciolo, A., Cembalo, L., Lerro, M., y Lombardi, P. (2015). "How Does Corporate Social Responsibility in the Food Industry Matter?" *New Medit*, 14(3), 2-9.
- McCartney, D., Rattray, M., Desbrow, B. y Khalesi, S. (2018). "Smoothies: Exploring the Attitudes, Beliefs and Behaviours of Consumers and Non-Consumers". *Current Research in Nutrition and Food Science Journal*. 6(2), 425-436.

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Fecha de consulta: 15/02/2020. <<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe>>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2006). *Plan de Desarrollo de Mercado. Estados Unidos*. Fecha de consulta: 26/07/2019. <[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/342808/PDM\\_EEUU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/342808/PDM_EEUU.pdf)>
- Minsa – Ministerio de Salud (2008a). *Resolución Ministerial N° 591-2008-MINSA*. Fecha de publicación: 29/08/2008. Fecha de consulta: 26/07/2019. <<https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/247682-591-2008-minsa>>
- Minsa – Ministerio de Salud (2008b). *Resolución Ministerial N° 495-2008-MINSA*. Fecha de publicación: 25/07/2008. Fecha de consulta: 26/07/2019. <<https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/247892-495-2008-minsa>>
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Nielsen. (2019). *Total consumer report 2019*. Fecha de consulta: 26/07/2019. <<https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2019/total-consumer-report-2019/>>
- OECD. (2020). *La economía mundial en la cuerda floja*. Fecha de consulta: 26/09/2020. <<http://www.oecd.org/economic-outlook/june-2020/>>
- OECD. (2019). *Income inequality*. Fecha de consulta: 26/07/2019. <<https://data.oecd.org/inequality/income-inequality.htm>>
- Ohmae, K. (1991). *The mind of the strategic thinker*. New York: McGraw-Hill.
- Olayanju, J. B. (2019). “Principales tendencias que impulsan el cambio en la industria alimentaria”. *Forbes*. 16/02/2019. Fecha de consulta: 26/07/2019. <<https://www.forbes.com/sites/juliabolayanju/2019/02/16/top-trends-driving-change-in-the-food-industry/#532125666063>>
- Olivares, F. y Lozano, G. (2019). *Tendencias de consumo de la industria alimentaria*. EY. Fecha de consulta: 09/10/2020. <[https://www.ey.com/es\\_pe/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-alimentos](https://www.ey.com/es_pe/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-alimentos)>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Hoboken Nueva Jersey: John Wiley & Sons, INC.
- Perú 21 (2014). *Conoce los 10 beneficios de comer granadilla*. Fecha de consulta: 10/08/2020. <<https://peru21.pe/vida/conoce-10-beneficios-comer-granadilla-158731-noticia/?ref=p21r>>
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). The big idea: Creating a Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. 89(1-2), 62-77.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review - America Latina*, vol. 86 (1), 58-77.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free press.
- ProChile (2017). *Alimentos funcionales en Estados Unidos*. Mayo. Fecha de consulta: 26/07/2019. <[https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2011/09/Tendencia\\_EEUU\\_Alimentos\\_Funcionales\\_2017.pdf](https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2011/09/Tendencia_EEUU_Alimentos_Funcionales_2017.pdf)>
- PromPerú. (2020). *Perú entre los países con mayor diversidad del planeta*. 25 de mayo. Fecha de consulta: 09/10/2020. <<https://peru.info/es-pe/turismo/noticias/3/18/peru-entre-los-paises-con-mayor-biodiversidad-del-planeta>>
- PromPerú (2019). *Simulador de rutas marítimas. Rutas encontradas*. Fecha de consulta: 02/02/2020. <<http://rutasmaritimas.promperu.gob.pe/itinerario?prutamaestra=null,2>>
- PromPeru. (2016). *Exportando.pe*. Octubre, 18, 1-52.
- PromPeru (2014). *El mercado estadounidense de productos naturales [23 de abril de 2014]*. Fecha de consulta: 26/07/2019. <<https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/668>>
- Research and Markets (2019). *Mercado de batidos: tendencias globales de la industria, participación, tamaño, crecimiento, oportunidad y pronóstico 2019-2024*. Fecha de consulta: 15/06/2019. <<https://www.researchandmarkets.com/reports/4775736/smoothies-market-growth-trends-and-forecast>>
- Schwab, P. K. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. World Economic Forum. Fecha de consulta: 15/06/2019. <<http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>>
- SIICEX. (2015). *Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a los Estados Unidos*. Fecha de consulta: 22/07/2019. <<https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf>>
- Statista. (2020). *Forecast adjusted for expected impact of COVID-19*. A junio. Fecha de consulta: 10/08/2020. <<https://www.statista.com/outlook/20030600/109/other-juice-juice-mixtures-smoothies/united-states>>
- Statista. (2019). *Otros jugos, mezclas de jugos y batidos*. Fecha de consulta: 31/10/2019. <<https://www.statista.com/outlook/20030600/109/other-juice-juice-mixtures-smoothies/united-states>>
- Sullivan, B. K. (2020). “Bloomberg Internacional: Estados Unidos sufrió 14 desastres climáticos que costaron US\$1.000 millones o más en 2019”. *Perfil*. 9 de enero. Fecha de consulta: 10/08/2020. <<https://www.perfil.com/noticias/bloomberg/bc-eeuu-sufrio-14-desastres-climaticos-de-us1000m-o-mas-en-2019.phtml>>

- U.S. Bureau of Labor Statistics. (2020). *Base de datos del índice de precios al consumidor (IPC)*. Fecha de consulta: 10/08/2020. <<https://www.bls.gov/cpi/data.htm>>
- U. S. Census Bureau. (2020). *Investigación, planes operativos y supervisión del censo 2020*. Fecha de consulta: 10/08/2020. <<https://www.census.gov/programs-surveys/decennial-census/2020-census.html>>
- U.S. Census Bureau (2017). *Tabla de proyecciones de población nacional de 2017: Serie principal*. Fecha de consulta: 2/6/2020. <<https://www.census.gov/data/tables/2017/demo/popproj/2017-summary-tables.html>>
- United States Patent and Trademark Office. (s.f.). *Base de datos de marcas*. Fecha de consulta: 2/03/2020. <<https://www.uspto.gov/trademarks-application-process/search-trademark-database>>
- U.S. Customs and Border Protection (2018). *Importer Security Filing '10+2'*. Fecha de consulta: 24/07/2019. <<https://www.cbp.gov/border-security/ports-entry/cargo-security/importer-security-filing-102>>
- U.S. Food & Drug Administration – FDA (2011). *Food Safety Modernization Act and Animal Food*. Fecha de consulta: 26/07/2019. <<https://www.fda.gov/animal-veterinary/animal-food-feeds/food-safety-modernization-act-and-animal-food>>
- U.S. Food & Drug Administration – FDA (s.f.). *CFR – Code of Regulations Title 21*. Fecha de consulta: 23/07/2020. <<https://www.accessdata.fda.gov/scripts/cdrh/cfdocs/cfcfr/CFR-Search.cfm?fr=101.17>>
- Whipstitch Capital. (2019). *Healthy Living Consumer Products: Industry Update, Deal Review and 'Hot' Categories*. Fecha de consulta: 10/08/2020. <<https://www.whipstitchcapital.com/wp-content/uploads/2019/03/Whipstitch-Expo-West-2019-Analysis-1.pdf>>

## **Anexos**

## Anexo 1. Entrevistas a expertos del sector

Representa a	Entidad	Nombre	Puesto
Exportadores o competidores potenciales	The Superfood Company	Sr. Hernández Arias Schreiber	2° Chief Revenue Officer
Gobierno peruano	PromPerú	Sra. Fabiana Tenorio	Coordinadora Técnica en el área de exportación
Gobierno peruano	Sierra y Selva Exportadora	Sr. Juan Felipe Cabrera Bielich	
Universidad	Universidad del Pacifico	Sr. Guillermo Solano	Catedrático

Fuente: Elaboración propia 2020.

## Anexo 2. Matriz de evaluación de las cinco fuerzas de Porter

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva			
<b>Criterios de Evaluación</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Medición</b>					<b>Límite superior</b>	<b>Total</b>	
<b>Rivalidad</b>	Bajo (0)						Alto (5)	<b>3.29</b>	
Número de competidores iguales	Bajo (0)						Alto (5)	1.5	
Competidores equilibrados	Bajo (0)						Alto (5)	3.5	
Crecimiento de la industria	Bajo (0)						Alto (5)	4.5	
Diferenciación del producto	Bajo (0)						Alto (5)	4	
Costos de cambio de producto	Bajo (0)						Alto (5)	2.5	
Barreras de salida	Bajo (0)						Alto (5)	4	
Costos de almacenaje y costos fijos	Bajo (0)						Alto (5)	3	
Amenaza Nuevos Competidores	Bajo (0)						Alto (5)	<b>3.5</b>	
Economía de escala en el sector	Bajo (0)						Alto (5)	3.5	
Diferenciación del producto en la industria	Bajo (0)						Alto (5)	3	
Requisitos de capital para ingresar a la industria	Bajo (0)						Alto (5)	3.5	
Costos de cambio de producto	Bajo (0)						Alto (5)	3.5	
Acceso a las materias primas	Bajo (0)						Alto (5)	3.5	
Acceso a los canales de distribución	Bajo (0)						Alto (5)	4	
Productos Sustitutos	Bajo (0)						Alto (5)	<b>2.67</b>	
Cantidad de productos sustitutos satisfactorios	Bajo (0)						Alto (5)	3	
Relación precio/calidad sustituto	Bajo (0)						Alto (5)	2.5	
Propensión del usuario a sustituir	Bajo (0)						Alto (5)	2.5	
<b>Poder Negociación de Clientes</b>	Bajo (0)						Alto (5)	<b>3.1</b>	
Concentración de empresas en la industria	Bajo (0)						Alto (5)	3	
Clientes diversificados	Bajo (0)						Alto (5)	3.5	
Costo de cambiar productos	Bajo (0)						Alto (5)	3	
Condicionalismo por parte de los clientes	Bajo (0)						Alto (5)	2	
Posicionamiento de marca	Bajo (0)						Alto (5)	3	
Posibilidad de integración hacia atrás	Bajo (0)						Alto (5)	4	
<b>Poder de Negociación Proveedores</b>	Bajo (0)						Alto (5)	<b>2.75</b>	
N° de proveedores importantes	Bajo (0)						Alto (5)	3	
N° sustitutos satisfactorios	Bajo (0)						Alto (5)	3	
Bajo Costo de cambio de proveedor	Bajo (0)						Alto (5)	3	
Exito depende de bienes de los proveedores	Bajo (0)						Alto (5)	2.5	
Costo de pedir mejora de productos a proveedores	Bajo (0)						Alto (5)	2.5	
Baja posibilidad de integración hacia atrás	Bajo (0)						Alto (5)	2.5	

### **Anexo 3. Entrevistas en profundidad**

- Hernán Zapata, representante del *target*. Vive en NY, trabaja en Wall Street.
- Ing. Su-tze Liu Gonzales, Gerente y consultora del Área de Procesos Térmicos, Grupo Food-Solutions
- Javier Domínguez, Gerente General de IntiFruits de México - Empresa especializada en la exportación de frutas tropicales desde el norte de Perú y México a Canadá y Estados Unidos.
- Isabel Tavera, Gerente Operaciones de Pacific Produce LLC – Empresa que ofrece distribución al por mayor de una línea general productos comestibles.
- Barbra Chuman Ramírez - Bsc International Trading E.I.R. – Empresa que exporta distintos productos (alimenticios / ropa) a tiendas Premium en Estados Unidos.
- Luis Cornejo, Gerente Doña Isabel Chicha Morada (exporta a USA)
- James R. Patterson, Premier Broker Partners. Sales & Marketing. Premier Broker Partners es un conglomerado de *brokers* dedicados a *vending*, *micromarkets*, puntos de cortesía y abastecimiento que cubren a escala nacional 55 ciudades de USA. Están especializados en abastecer puntos de venta en Oficinas, edificios corporativos, industrias, *malls*, cárceles, y *micromarkets*.
- Álvaro Chocano, representante de la Oficina Comercial de PromPerú en NY para alimentos.

**Anexo 4. Principales hallazgos de entrevistas en profundidad**

Preguntas Entrevistados	Factores que considera como amenazas y oportunidades para el negocio.	Aspectos que influyen para generar una ventaja competitiva	¿Cuáles considera los factores críticos de éxito para el negocio?	Por qué los importadores le compran productos sanos y saludables al Perú	Características más importantes de los consumidores de alimentos hechos a base <i>superfoods</i> , ¿Qué es lo que más valoran? - Factores Clave de Éxito-	Características más importantes de los importadores y sus clientes.	Indique los países que considera los principales importadores y exportadores de alimentos hechos a base de <i>superfoods</i>
Alonso Hernandez Socio Fundador y Gte. Comercial The Superfood Co.	Oportunidades: Consumidor más consciente de la alimentación Amenazas: Mayor número de competidores en el sector.	- Identificar las dimensiones estratégicas clave. -Diferenciación y calidad, que se logra a través de la trazabilidad. No todos los competidores tienen trazabilidad a campo.	Producto nutritivo con trazabilidad Una buena historia de marca	Porque tienen una buena oferta de productos.	- Perfil nutricional del producto, <i>clean label</i> - Una buena historia de marca	Son muy variados, atienden a <i>broker</i> , distribuidores, supermercados directamente, con marca propia y con marca de tercero.	Consumidores: USA, Alemania, Australia Productores: Perú, China e India.
Ing. Juan Felipe Cabrera Bielich Ingeniero Agrónomo, Asesor Agrícola, miembro del Comité Técnico de Normalización de Fertilizante y Productos Afines de la Comisión de Normalización de y de Fiscalización de Barreras Comerciales no Arancelarias del Indecopi	- Oportunidades: Con el crecimiento de la concientización de la vida saludable de largo plazo se van a necesitar más alternativas (de productos hechos a base de <i>superfoods</i> ) y en mayores volúmenes. Las empresas grandes que no interioricen esto perderán, si y solo si el Perú aprovecha el momento y hace las cosas bien. Siguiendo estrategias legales para proteger esta oportunidad.	- Saber cuáles son realmente las características de lo que está buscando el consumidor y confirmar que si se puede realmente cumplir. - El precio internacional, hay que asegurar que los precios permitan que el negocio tenga espacio para poder tercerizar la mayor parte del proceso posible, buscando minimizar riesgos	- Lograr el sabor y el precio que el consumidor está buscando. - Diversificar mercados. - Lograr un producto estable durante el tiempo de vida útil. - Red de distribución adecuada para estar dónde compra el consumidor.	Lo primero es calidad, lo segundo por oportunidad por a la disponibilidad de la fruta a lo largo de todo el año. El costo unitario de muchas frutas es menor por niveles de productividad que tenemos en muchos <i>superfoods</i> como en los arándanos.	La mayor parte de las bebidas que se ofrecen las que se dicen naturales tienen altos de industrialización y hechas con procesos físico-químicos que alteran las características organolépticas de la fruta. Así mismo la mayoría usan esencias para poder producir sus productos y luego son enriquecidos con minerales y vitaminas para decir que son saludables.		Basados en volumen, la mayor producción viene de Latinoamérica. Sin embargo, tienes un crecimiento importante en Asia. Esto es tomando en consideración los <i>superfoods</i> más tradicionales, así como los que están cobrando cada vez mayor nivel de popularidad como los arándanos y los <i>berries</i> en general.
David Zúñiga Exportador y Broker de <i>superfoods</i>	Oportunidades: un mercado en crecimiento. Amenazas: competencia de china e India.	- Acceso a los <i>superfoods</i> . - Una buena <i>distribución</i> para el producto. - Ser capaz de ajustar el producto a las necesidades del cliente final: Se lleva el producto al extranjero y se prueba con los compradores que pueden pedir diversos ajustes a la fórmula para que encaje en el mercado de destino.	Los <i>superfoods</i> deben ser el foco principal del producto comunicación de uso y propiedades Envase: tetrapack o vidrio	Por la buena oferta de productos nutritivos / <i>superfoods</i> .	Suelen ser vegetarianos o principalmente veganos. El precio no es una limitante para adquirir productos de calidad. Consumen los productos según sus hábitos: por ejemplo en <i>shakes</i> y <i>smoothies</i> .	Son supermercados principalmente o mayoristas que atienden a supermercados.	
Mario Suárez International Business Developer USA	Oportunidades: Las únicas dos tendencias de alimentos que están creciendo son la de alimentos saludables, impulsada principalmente por los 78MM de <i>millennials</i> en USA y la tendencia nostálgica, donde los latinos, que como población cada vez es más significativa por su mayor tasa de reproducción, buscan cada vez más los sabores de sus países de origen.	Un producto adaptado a los <i>millennials</i> que cumpla con la promesa de sano saludable. Se tiene que conocer en profundidad al consumidor y tener flexibilidad para adaptar el producto a sus necesidades y gustos.	- Desarrollar un buen modelo de negocio para llegar al mercado. - Tener la flexibilidad de probar el producto en el mercado final y poder adaptarlo en fórmula y formato a los gustos del consumidor.	-Por la variedad y calidad de sus <i>superfoods</i> - Perú tiene una buena reputación de calidad, a diferencia de India por ejemplo, debido a los convenios de cooperación entre los gobiernos de USA y Perú que permiten en varios productos tener una “pre-inspección” de calidad en el puerto del Callao, y llega como “pre-aprobado” a USA.	Son principalmente <i>millennials</i> , una generación que busca comida sana y saludable, pero a la vez práctica. Compran por ejemplo productos frescos naturales, mix de frutas congeladas listas para licuar, o incluso <i>packs</i> con los ingredientes listos (cortados y picados) para cocinar ellos mismos, pero en menos tiempo.	Hay un universo grande de posibilidades, se puede vender a través de <i>brokers</i> , representantes de marcas, importadores, distribuidores o supermercados directamente. Se podría también hacer un <i>joint-venture</i> con una empresa que venda y/o distribuya otras bebidas y requiera complementar su portafolio con una bebida como la que proponemos.	Los principales importadores son Usa y países europeos.  Principales exportadores, Perú, otros países andinos, India y algunos países asiáticos.
Álvaro Chocano Market Analyst - Trade Commission of Peru in New York	Oportunidad: el mercado de NY busca productos listos para consumir, sanos y nutritivos. Amenazas: Las leyes para introducir un producto son muy detalladas y deben cumplirse a cabalidad.	Tener un producto con saludable, agradable al gusto del consumidor y que cuente con un <i>ethnic flare</i> , imagen entre étnico y moderno - minimalista.	- Tener un buen representante de marca - Acceder al programa de Marcas de PromPerú para apoyo en ferias como <i>fancy food</i> .	Por la variedad y alta calidad nutritiva de los <i>superfoods</i> .	Productos naturales, mínimamente procesados, con un alto perfil nutritivo ( <i>superfoods</i> ), con una buena imagen e historia de marca. Buscan cosas nueva y exóticas, pero mezcladas con cosas conocidas para bajar las barreras de prueba de producto.	Un producto <i>premium</i> y natural se puede vender directamente a supermercados como Wholefoods, Citarella, Dean & DeLucca, etc. Lo más importante es establecer un contacto directo con ellos, estudiarlos y conocerlos antes de visitarlos.	

## Anexo 5. Cotización de desarrollo de productos Viva la Cocina



### DESARROLLO DE PRODUCTO:

1. Evaluación del mercado
  - 1.1. Pruebas organolépticas de los productos similares en el mercado nacional e internacional.
  - 1.2. Evaluación de la presentación de los productos similares en el mercado nacional e internacional
  - 1.3. Definir los productos con cual nos compararemos
  
2. Desarrollo de producto
  - 2.1. Se elaborarán 3 prototipos del producto a desarrollar
  - 2.2. Se realizará una clínica de cocina 1 vez por semana con una duración de 2 horas en la cual se evaluarán:
    - 2.2.1.1. Características organolépticas los 3 prototipos
    - 2.2.1.2. Se elegirá el prototipo que cumple con las características deseadas
    - 2.2.1.3. Se propondrán mejoras del caso hasta obtener el prototipo final
  
3. Clínica de cocina
  - 3.1. Se realizará una prueba organoléptica con el publico objetivo, para poder evaluar la calidad de los 2 prototipo finalistas.
  - 3.2. Se elegirá el prototipo final
  
4. Escala industrial (por parte del cliente)
  - 4.1. Se desarrollará el prototipo a escala industrial
  - 4.2. Se realizará una clínica de cocina comparativa (producto artesanal vs industrial)

### Detalle

- El cliente proporcionará los siguientes puntos:
  - Muestras de productos similares
  - Insumos necesarios

Tiempo de entrega del proyecto: 60 días calendario\*

Reuniones semanales de 2 horas\*

\*Si hay retrasos por parte del cliente se correrá la fecha de entrega.

Costo del proyecto: S/ 6 500.00 - SIN I.G.V.

Descuento BNI 8%: S/ 520.00

Costo del proyecto: S/ 5 980.00 - SIN I.G.V.

Celular: 999132769 mail: [vivelacocina@gmail.com](mailto:vivelacocina@gmail.com)

## Anexo 6. Plan de crecimiento de canales a 5 años

Puntos de Venta Objetivo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tiendas especializadas gourmet:					
Nueva York			30	45	54
New Jersey			25	50	75
California				45	68
Vending - Premier Broker Partners	15	40	60	90	135
Marca Blanca - según contratos		35	70	98	123
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>75</b>	<b>185</b>	<b>328</b>	<b>454</b>

## Anexo 7. Brochure de Pachamama's Smoothies



### THE 3 NATURAL CHOICES OF THE SEASON:

Drawn from the lushness and ancestral wisdom of the Inca, each recipe uses ancient ingredients that have been carefully selected taking into account their flavor, nutrition and respect for the earth.



#### PERUVIAN TROPICAL

A healthy & refreshing tropical experience.



#### INCA'S EVER YOUNG

A delicious selection of the best ancient superfoods high in antioxidants.



#### CHOCHO INCA

Rich in protein with a special touch of the best of the Andes.

### SUPERFOODS INSIDE:



#### PERUVIAN TROPICAL

- High in antioxidants, vitamins, minerals, and fiber.
- High in Vitamin A, C, E, and K.
- High in potassium (great for heart health).
- High in antioxidants and Omega-3.

#### INCA'S EVER YOUNG

- Contains antioxidants, vitamins, minerals, and fiber.
- High in Vitamin C, E, and K.
- High in potassium (great for heart health).
- High in antioxidants and Omega-3.

#### CHOCHO INCA

- Contains antioxidants, vitamins, minerals, and fiber.
- High in Vitamin C, E, and K.
- High in potassium (great for heart health).
- High in antioxidants and Omega-3.

Pachamama's smoothie is a great, natural and healthy way to have a snack on the go! Enjoy a delicious and nutritious smoothie.

Pachamama's Lab wants to encourage people to lead a healthy and mindful living while being socially and environmentally responsible.

Pachamama, partner of the Inca, means in Spanish mother earth. In Pachamama's Smoothie want to bring what Mother Earth offers from the natural Peruvian superfoods. It does it respecting the environment, allowing our customers to get all the nutrients they need for their well-being in perfect harmony.



100% Peruvian superfoods, all are 100% natural and 100% Peruvian Superfoods.



Peru is a great country for well-being and health, and for respect of the environment.



We are a team, together is power. We are committed to social responsibility and to the well-being of our customers.

## Anexo 8. Proyección de ventas

Unidades objetivo x Punto de venta diarias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tiendas especializadas gourmet					
Nueva York			7.00	7.42	7.87
New Jersey			7.00	7.42	7.87
California				8.00	8.48
Vending - Premier Broker Partners	5.00	5.00	5.30	5.62	5.96
Marca blanca - Según contratos		12.00	12.72	13.48	14.29
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>32</b>	<b>42</b>	<b>44</b>

\* Se estima que el crecimiento de unidades por punto de venta crecerá según el índice de crecimiento del mercado proyectado por Statista, a junio de 2020.

Unidades vendidas x Punto de Venta x año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tiendas especializadas gourmet					
Nueva York	-	-	75,600	120,204	152,899
New Jersey	-	-	63,000	133,560	212,360
California	-	-	-	129,600	206,064
Vending - Premier Broker Partners	27,000	72,000	114,480	182,023	289,417
Marca Blanca - según contratos	-	151,200	320,544	475,687	630,286
<b>Total</b>	<b>27,000</b>	<b>223,200</b>	<b>573,624</b>	<b>1,041,074</b>	<b>1,491,026</b>
Cantidad de Containers	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tiendas especializadas gourmet:					
NY + NJ	-	-	4.76	8.71	12.54
Nueva York	-	-	2.60	4.13	5.25
New Jersey	-	-	2.16	4.59	7.29
California	-	-	-	4.45	7.08
Vending - Premier Broker Partners	0.93	2.47	3.93	6.25	9.94
Marca Blanca - según contratos	-	5.19	11.01	16.34	21.64
Cantidad de Containers ajustados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tiendas especializadas gourmet:					
NY + NJ	-	-	5.00	9.00	13.00
California	-	-	-	5.00	8.00
Vending - Premier Broker Partners	1.00	3.00	4.00	7.00	10.00
Marca blanca - Según contratos	-	6.00	12.00	17.00	22.00
<b>Total</b>	<b>1.0</b>	<b>9.0</b>	<b>21.0</b>	<b>38.0</b>	<b>53.0</b>

<b>Venta Piloto/Imagen en Perú</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Números de punto de venta - Tiendas hoteles	10.0	15.0	20.0	25.0	30.0
Unidades diarias por punto de venta	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Unidades ventas mensuales en el canal	1,500.0	2,250.0	3,000.0	3,750.0	4,500.0
Unidades anuales por punto de venta	18,000	27,000	36,000	45,000	54,000
Incremento de tiendas anuales	5.0				
<b>Unidades vendidas Totales</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Tiendas especializadas gourmet:					
NY	-		79,418	124,143	158,467
NJ			66,182	137,937	220,093
California	-	-	-	145,600	232,960
Vending - Premier Broker Partners	29,120	87,360	116,480	203,840	291,200
Marca blanca - Según contratos	-	174,720	349,440	495,040	640,640
Venta Piloto / Imagen Perú	18,000	27,000	36,000	45,000	54,000
<b>Total</b>	<b>47,120.0</b>	<b>289,080.0</b>	<b>647,520.0</b>	<b>1,151,560.0</b>	<b>1,597,360.0</b>

## **Anexo 9. Requisitos y procedimientos a seguir para registrar marca ante la USPTO**

- Es requisito indispensable para las empresas extranjeras contar con los servicios de un abogado con licencia para ejercer la abogacía en los Estados Unidos para que nos represente ante la USPTO.
- Realizar la búsqueda de la marca en la base de datos de la USPTO para determinar si alguien ya está reclamando derechos de marca con una redacción/diseño que sea similar y utilizado en bienes relacionados a través de un registro federal.
- Se presentará una solicitud en línea a través del Sistema de Solicitud Electrónica de Marcas.
- Hay que supervisar periódicamente el progreso de la solicitud a través del sistema de Estado de marca comercial y recuperación de documentos (TSDR) cada 3 a 4 meses.
- Si el abogado examinador no plantea objeciones al registro, o si supera todas las objeciones, el abogado examinador aprobará la marca para su publicación en la “Gaceta Oficial”, una publicación semanal de la USPTO.
- Si la marca no presenta ninguna oposición o solicitud para ampliar el tiempo para oponerse, la USPTO registrará la marca y enviará al propietario un certificado de registro.

Anexo 10. Flujo de caja económico y financiero anual / 5 años.

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS / VENTAS</b>		<b>112,595</b>	<b>621,299</b>	<b>1,347,036</b>	<b>2,525,087</b>	<b>3,412,917</b>
Containers	0	81,047	243,140	243,140	567,327	729,421
Unidades	0	0	0	256,256	832,832	1,217,216
		0	320,320	768,768	1,025,024	1,345,344
		31,549	57,839	78,871	99,904	120,936
<b>EGRESOS</b>	<b>-123,419</b>	<b>-302,770</b>	<b>-654,520</b>	<b>-1,252,657</b>	<b>-2,125,169</b>	<b>-2,790,621</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>-87,345</b>	<b>-216,138</b>	<b>-225,774</b>	<b>-236,190</b>	<b>-316,967</b>	<b>-289,426</b>
Local (Coworking) 3/6	-4,800	-11,520	-11,520	-11,520	-11,520	-17,760
Constitución empresa	-365	0	0	0	0	0
Celulares.	-782	0	0	0	0	0
Plan Chip / Celulares (cuota)	-133	-400	-400	-600	-800	-1,200
Correo electrónico	-240	-720	-720	-720	-720	-720
Licencias programas PC's	-66	-198	-198	-297	-396	-594
Servicio tercero de contabilidad	-1,152	-3,455	-3,455	-3,455	-3,455	-3,455
Servicio tercero legal	-400	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200
Planilla - Remuneraciones	-79,407	-198,645	-208,281	-218,399	-298,876	-264,498
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>0</b>	<b>-62,876</b>	<b>-388,210</b>	<b>-912,704</b>	<b>-1,592,484</b>	<b>-2,233,065</b>
Materia prima	0	-29,025	-179,205	-402,395	-715,668	-992,616
Maquila	0	-15,999	-98,780	-221,804	-394,483	-547,140
Transporte intermedio	0	-757	-4,671	-10,488	-18,653	-25,872
Botella y tapón	0	-7,235	-44,668	-100,300	-178,385	-247,416
Etiqueta	0	-1,809	-11,167	-25,075	-44,596	-61,854
Embotellado, empaçado y paletizado	0	-4,131	-25,503	-57,265	-101,848	-141,261
Transporte a almacén	0	-757	-4,671	-10,488	-18,653	-25,872
Llenado contenedor	0	-567	-3,503	-7,866	-13,990	-19,404
Agente de aduanas (2%)	0	-1,354	-8,360	-18,772	-33,387	-46,307
Otros - Imprevistos	0	-1,244	-7,682	-17,250	-30,680	-42,553
<b>CIF (Costo indirecto de fabricación)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-40,999</b>	<b>-42,141</b>	<b>-82,770</b>
Planilla - Remuneraciones	0	0	0	-33,799	-36,381	-70,770
Local (Coworking) 2/6	0	0	0	-7,200	-5,760	-12,000
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>-36,075</b>	<b>-23,757</b>	<b>-40,536</b>	<b>-103,763</b>	<b>-215,717</b>	<b>-268,130</b>
Planilla - Remuneraciones	0	0	0	0	-57,720	-60,904
Local (Coworking) 1/6	0	0	0	0	-6,240	-5,760
Presupuesto marketing	-36,075	-22,068	-31,217	-83,557	-113,881	-150,273
Impuesto a la Renta (A cuenta)	0	-1,689	-9,319	-20,206	-37,876	-51,194
<b>FC OPERATIVO</b>	<b>-123,419</b>	<b>-190,175</b>	<b>-33,220</b>	<b>94,379</b>	<b>399,919</b>	<b>622,296</b>
<b>CAPEX</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Equipos (Computadoras)	-1,500	0	0	-750	-750	-1,500
Capital de trabajo	-215,000	363,000	304,000	110,000	-131,000	-431,000
<b>FC INVERSIONES</b>	<b>-216,500</b>	<b>363,000</b>	<b>304,000</b>	<b>109,250</b>	<b>-131,750</b>	<b>-432,500</b>
<b>FC ECONÓMICO</b>	<b>-339,919</b>	<b>172,825</b>	<b>270,780</b>	<b>203,629</b>	<b>268,169</b>	<b>189,796</b>

Anexo 11. Estado de resultados / 5 años

CONCEPTO	AÑO 1												AÑO 2				
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	1	2	3	4	5
Ventas brutas	-	-	-	1,505	3,505	3,505	34,552	3,505	3,505	3,505	3,505	3,505	112,595	621,299	1,347,036	2,525,087	3,412,917
Costo de ventas	-2,027	-2,027	-2,027	-40,983	-2,027	-2,027	-2,607	-2,027	-2,027	-2,027	-2,027	-2,027	-62,876	-388,210	-912,704	-1,592,484	-2,233,065
Margen Bruto	-2,027	-2,027	-2,027	-39,478	1,478	1,478	31,945	1,478	1,478	1,478	1,478	1,478	49,719	233,089	434,332	932,603	1,179,852
Gastos administrativos	-94,811	-94,467	-94,467	-94,467	-31,168	-31,168	-25,967	-16,821	-15,084	-15,084	-22,128	-27,159	-236,130	-216,774	-326,180	-506,967	-689,436
Utilidad Operativa	-17,346	-16,992	-16,992	-52,649	-30,248	-30,248	-16,220	-15,343	-14,186	-14,186	-16,890	-26,241	-190,175	-190,175	-30,220	94,379	399,919
EBITDA	-17,346	-16,992	-16,992	-52,649	-30,248	-30,248	-16,220	-15,343	-14,186	-14,186	-16,890	-26,241	-190,175	-190,175	-30,220	94,379	399,919
Depreciación / Amortación	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-300	-300	-450	-600	-900
EBIT	-17,371	-17,017	-17,017	-52,674	-30,273	-30,273	-16,245	-15,368	-14,191	-14,191	-16,915	-26,266	-190,475	-190,475	-30,670	93,929	399,469
Impuestos	-	-	-	-53	-53	-53	-53	-53	-53	-53	-53	-53	-30,281	-30,281	-45,421	-60,561	-90,841
UTILIDAD NETA 9	-17,371	-17,017	-17,017	-52,727	-30,326	-30,326	-16,298	-15,421	-14,244	-14,244	-16,968	-26,319	-190,776	-190,776	-31,121	93,978	399,019
UTILIDAD NETA %	-17,371	-17,017	-17,017	-52,728	-30,328	-30,328	-16,299	-15,422	-14,245	-14,245	-16,969	-26,320	-190,777	-190,777	-31,122	93,979	399,020

## Anexo 12. Estructura y cálculo del financiamiento (en USD)

		<b>TEA</b>	<b>TEM</b>
<b>VP</b>	<b>101.975,79</b>	20%	1,5309%
<b>R</b>	<b>USD -2.610,16</b>		
<b>i</b>	1,53%	Mensual	Mismo periodo
<b>n</b>	60	meses	Mismo periodo
	<b>Periodo Renta</b>	mensual	Mismo periodo

Año	Periodo	Saldo Inicial	Amortización	Intereses	Cuota	Saldo Final
1	1	76,476.00	786.66	1,170.81	1,957.47	75,689.34
	2	75,689.34	798.71	1,158.76	1,957.47	74,890.63
	3	74,890.63	810.93	1,146.54	1,957.47	74,079.69
	4	74,079.69	823.35	1,134.12	1,957.47	73,256.35
	5	73,256.35	835.95	1,121.52	1,957.47	72,420.39
	6	72,420.39	848.75	1,108.72	1,957.47	71,571.64
	7	71,571.64	861.75	1,095.72	1,957.47	70,709.89
	8	70,709.89	874.94	1,082.53	1,957.47	69,834.95
	9	69,834.95	888.33	1,069.14	1,957.47	68,946.62
	10	68,946.62	901.93	1,055.54	1,957.47	68,044.68
	11	68,044.68	915.74	1,041.73	1,957.47	67,128.94
	12	67,128.94	929.76	1,027.71	1,957.47	66,199.18
2	13	66,199.18	944.00	1,013.47	1,957.47	65,255.18
	14	65,255.18	958.45	999.02	1,957.47	64,296.73
	15	64,296.73	973.12	984.35	1,957.47	63,323.61
	16	63,323.61	988.02	969.45	1,957.47	62,335.59
	17	62,335.59	1,003.15	954.32	1,957.47	61,332.45
	18	61,332.45	1,018.50	938.97	1,957.47	60,313.94
	19	60,313.94	1,034.10	923.37	1,957.47	59,279.85
	20	59,279.85	1,049.93	907.54	1,957.47	58,229.92
	21	58,229.92	1,066.00	891.47	1,957.47	57,163.92
	22	57,163.92	1,082.32	875.15	1,957.47	56,081.60
	23	56,081.60	1,098.89	858.58	1,957.47	54,982.71
	24	54,982.71	1,115.71	841.76	1,957.47	53,866.99
3	25	53,866.99	1,132.80	824.68	1,957.47	52,734.20
	26	52,734.20	1,150.14	807.33	1,957.47	51,584.06

<b>Año</b>	<b>Periodo</b>	<b>Saldo Inicial</b>	<b>Amortización</b>	<b>Intereses</b>	<b>Cuota</b>	<b>Saldo Final</b>
	27	51,584.06	1,167.75	789.72	1,957.47	50,416.31
	28	50,416.31	1,185.62	771.85	1,957.47	49,230.69
	29	49,230.69	1,203.77	753.70	1,957.47	48,026.91
	30	48,026.91	1,222.20	735.27	1,957.47	46,804.71
	31	46,804.71	1,240.92	716.56	1,957.47	45,563.79
	32	45,563.79	1,259.91	697.56	1,957.47	44,303.88
	33	44,303.88	1,279.20	678.27	1,957.47	43,024.68
	34	43,024.68	1,298.79	658.69	1,957.47	41,725.89
	35	41,725.89	1,318.67	638.80	1,957.47	40,407.22
	36	40,407.22	1,338.86	618.61	1,957.47	39,068.37
4	37	39,068.37	1,359.35	598.12	1,957.47	37,709.01
	38	37,709.01	1,380.17	577.31	1,957.47	36,328.85
	39	36,328.85	1,401.30	556.18	1,957.47	34,927.55
	40	34,927.55	1,422.75	534.72	1,957.47	33,504.80
	41	33,504.80	1,444.53	512.94	1,957.47	32,060.27
	42	32,060.27	1,466.64	490.83	1,957.47	30,593.63
	43	30,593.63	1,489.10	468.37	1,957.47	29,104.53
	44	29,104.53	1,511.90	445.57	1,957.47	27,592.64
	45	27,592.64	1,535.04	422.43	1,957.47	26,057.59
	46	26,057.59	1,558.54	398.93	1,957.47	24,499.05
	47	24,499.05	1,582.40	375.07	1,957.47	22,916.65
	48	22,916.65	1,606.63	350.84	1,957.47	21,310.02
5	49	21,310.02	1,631.23	326.25	1,957.47	19,678.79
	50	19,678.79	1,656.20	301.27	1,957.47	18,022.59
	51	18,022.59	1,681.55	275.92	1,957.47	16,341.04
	52	16,341.04	1,707.30	250.17	1,957.47	14,633.74
	53	14,633.74	1,733.44	224.03	1,957.47	12,900.31
	54	12,900.31	1,759.97	197.50	1,957.47	11,140.33
	55	11,140.33	1,786.92	170.55	1,957.47	9,353.41
	56	9,353.41	1,814.27	143.20	1,957.47	7,539.14
	57	7,539.14	1,842.05	115.42	1,957.47	5,697.09
	58	5,697.09	1,870.25	87.22	1,957.47	3,826.84
	59	3,826.84	1,898.88	58.59	1,957.47	1,927.95
	60	1,927.95	1,927.95	29.52	1,957.47	0.00

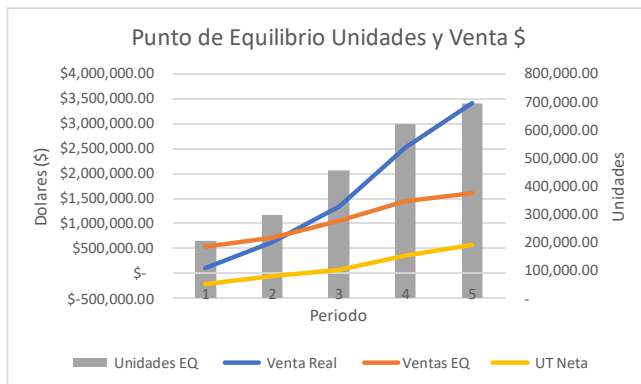
### Anexo 13. Cálculo del WACC

$$WACC = (D/(D+K)) k_d (1-t) + (K/(D+K)) (cok)$$

VARIABLES: D = Deuda: USD101.975,79 / K = Capital: USD339.919 / Kd = tasa costo deuda: 20% /  
COK = costo de capital: 25%

### Anexo 14. Cálculo del punto de equilibrio y análisis de sensibilidad (en USD)

	1	2	3	4	5
<b>Venta Real</b>	112,595.32	621,299.34	1,347,035.69	2,525,087.19	3,412,917.11
<b>Ventas EQ</b>	543,270.39	709,848.10	1,054,329.81	1,442,279.88	1,612,824.32
<b>Unidades EQ</b>	219,834.79	324,849.05	501,625.97	688,678.34	769,700.48
<b>UT Neta</b>	-208,958.71	-65,548.86	41,548.12	315,402.95	512,981.30



### Análisis de sensibilidad

VARIABLE	CONDICION	ESCENARIO	INDICADOR	MONTO	VARIACION
COSTO MATERIA PRIMA		ESPERADO	VAN económico	USD 262,637	
			VAN financiero	USD 249,977	
	-10% COSTO MP	OPTIMISTA	VAN económico	USD 375,754	43%
			VAN financiero	USD 355,898	42%
	+10% COSTO MP	PESIMISTA	VAN económico	USD 149,520	-43%
			VAN financiero	USD 144,055	-42%
VARIABLE	CONDICION	ESCENARIO	INDICADOR	MONTO	VARIACION
COSTO SERVICIO MAQUILA		ESPERADO	VAN económico	USD 262,637	
			VAN financiero	USD 249,977	
	-10% COSTO MAQUILA	OPTIMISTA	VAN económico	USD 324,988	24%
			VAN financiero	USD 308,362	23%
	+10% COSTO MAQUILA	PESIMISTA	VAN económico	USD 200,285	-24%
			VAN financiero	USD 191,592	-23%

Anexo 15. Detalle de composición de recetas, coste y rendimiento de frutas/verduras/grano

Detalle de composición de las tres recetas y coste y rendimiento de frutas/verduras/grano

	Ingredientes	Rendimientos Aprox.	Non GMO	Vegano	Libre Gluten	RECETA Tentativa	Cantidad Acondicionada para procesar 8TN smoothie	Cantidad para batch 1TN	Peso Bruto kg	soles/kg	Coste fruta (Soles)	Precio/kg mezcla (Soles)	kg fruta/kg smoothie	gramos fruta por botella 400ml
<b>Peruvian Ultra C Boost</b>														
1	Camu camu	80%	x	x	x	8%	640	80	800	4.41	3,528.00			
2	Granada	35%	x	x	x	30%	2400	300	6,857	2.33	16,007.14			
3	Mandarina	70%	x	x	x	45%	3600	450	5,143	1.42	7,313.14			
4	Aguaymanto	80%	x	x	x	10%	800	100	1,000	3.46	3,456.00			
5	Quinua	95%	x	x	x	5.0%	400	50	421	6.30	2,652.63			
6	Espinaca	80%	x	x	x	1%	80	10	100	2.16	216.00			
7	Brócoli	60%	x	x	x	1%	80	10	133	0.97	129.60			
	<b>TOTAL</b>					<b>100%</b>	<b>8000</b>		<b>14,454</b>		<b>33,302.52</b>	<b>4.16</b>	<b>1.8</b>	<b>795</b>
<b>Inca's everyyoung smoothie</b>														
1	Lúcuma	85%	x	x	x	23%	1840	230	2,165	4.09	8,844.99			
2	Arándano	90%	x	x	x	20%	1600	200	1,778	8.01	14,240.00			
3	Uva	90%	x	x	x	30%	2400	300	2,667	2.31	6,150.00			
4	Mandarina	70%	x	x	x	20%	1600	200	2,286	1.42	3,250.29			
5	Chía	95%	x	x	x	5%	400	50	421	7.65	3,221.05			
6	Espinaca	80%	x	x	x	1%	80	10	100	2.16	216.00			
7	Brócoli	60%	x	x	x	1%	80	10	133	0.97	129.60			
	<b>TOTAL</b>					<b>100%</b>	<b>8000</b>		<b>9,549</b>		<b>36,051.93</b>	<b>4.51</b>	<b>1.2</b>	<b>525</b>
<b>Peruvian tropical smoothie</b>														
1	Mango	65%	x	x	x	38%	3040	380	4,677	0.85	3,975.38			
2	Granadilla	33%	x	x	x	40%	3200	400	9,697	2.33	22,636.36			
3	Palta	55%	x	x	x	15%	1200	150	2,182	2.90	6,324.06			
4	Chía	95%	x	x	x	5.0%	400	50	421	7.65	3,221.05			
5	Espinaca	80%	x	x	x	2%	160	20	200	0.97	194.40			
	<b>TOTAL</b>					<b>100%</b>	<b>8000</b>		<b>17,177</b>		<b>36,351.27</b>	<b>4.54</b>	<b>2.1</b>	<b>945</b>
Fuentes precios:	<a href="http://www.emmsa.com.pe/index.php/estadisticas/volumen-y-precios-diarios">http://www.emmsa.com.pe/index.php/estadisticas/volumen-y-precios-diarios</a>													
	<a href="http://sistemas.minagri.gob.pe/sisap/portal2/ciudades/#">http://sistemas.minagri.gob.pe/sisap/portal2/ciudades/#</a>													
	Cotizaciones provistas por Proexi S.A.C.													
												<b>4.40</b>	<b>1.7</b>	<b>755.0</b>
												Precio/kg mezcla (Soles)	kg fruta/kg smoothie	gramos fruta por botella 400ml

**Anexo 16. E-CFR 101.30 a y b. Declaración de porcentaje de jugo para alimentos que pretenden ser bebidas que contienen jugo de frutas o vegetales.**

(a) Esta sección se aplica a cualquier alimento que pretenda ser una bebida que contenga jugo de frutas o vegetales (es decir, la publicidad, etiqueta o etiquetado del producto lleva el nombre o una variación del nombre de, o hace cualquier otro o representación indirecta con respecto a cualquier jugo de fruta o verdura), o la etiqueta o el etiquetado llevan una viñeta (es decir, una representación de una fruta o verdura) u otra representación pictórica de cualquier fruta o verdura, o el producto contiene un color y sabor que le da a la bebida la apariencia y el sabor de contener un jugo de fruta o verdura. La bebida puede ser carbonatada o no carbonatada, concentrada, sin diluir, diluida o sin jugo. Por ejemplo, un refresco (refresco) que no representa ni sugiere por sus características físicas, nombre, etiquetado, declaración de ingredientes o publicidad que contiene jugo de frutas o vegetales no pretende contener jugo y por lo tanto no requiere un porcentaje de jugo.

(b) (1) Si la bebida contiene jugo de frutas o vegetales, el porcentaje deberá declararse con las palabras “Contiene \_ por ciento (%) \_\_\_ jugo” o “\_ por ciento (%) jugo”, o una frase similar, con el primer espacio en blanco llenado con el porcentaje expresado como un número entero no mayor que el porcentaje real del jugo y el segundo espacio en blanco (si se usa) llenado con el nombre de la fruta o verdura en particular (por ejemplo, “Contiene 50 por ciento de manzana jugo ”o“ jugo 50 por ciento ”).

(2) Si la bebida contiene menos del 1 por ciento de jugo, el porcentaje total de jugo deberá declararse como “menos del 1 por ciento de jugo” o “menos del 1 por ciento de jugo \_\_\_” con el espacio en blanco completado con el nombre de la fruta en particular o vegetal.

(3) Si la bebida contiene jugo 100 por ciento y también contiene ingredientes que no son jugo que no resultan en una disminución de los sólidos solubles del jugo o, en el caso del jugo exprimido, en un cambio en el volumen, cuando el jugo 100 por ciento La declaración aparece en un panel de la etiqueta que no lleva también la declaración de ingredientes, debe ir acompañada de la frase “con \_\_\_ añadido”, el espacio en blanco completado con un término como “ingrediente (s)”, “conservante” o “edulcorante”, según corresponda (por ejemplo, “100% jugo con edulcorante añadido”), excepto que cuando la presencia de los ingredientes distintos del jugo se declara como parte de la declaración de identidad del producto, esta frase no es necesario que acompañe a la declaración de jugo 100 por ciento.

## **Notas biográficas**

### **Miguel Barrena Salvatierra**

Bachiller en Ingeniería Forestal, profesional en ventas certificado por la universidad de Caterpillar, cuenta con una especialización en Gerencia de Operaciones y actualmente cursando un Corporate MBA.

Con 14 años de experiencia en los rubros de producción y comercio exterior de pisos de madera, así como en administración y dirección de comercialización de maquinaria pesada. Actualmente responsable de la Subgerencia de transportes en Ferreyros S.A., principal empresa comercializadora de bienes de capital del Perú con 97 años en el mercado.

### **Giuliana Paola Fumagalli Carnero**

Bachiller en Administración y Marketing por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas con diplomados en Agroexportación y Finanzas.

Trece años de experiencia liderando áreas de Planeamiento Comercial y Gestión de Portafolio, habiendo sido responsable del portafolio de la marca L'Bel en 14 países. Desde 2015 es Gerente General Adjunta de Proexi, empresa peruana con 25 años de experiencia en procesamiento de frutas y verduras, de la cual es también accionista.

### **José María Hernández Torres**

Ingeniero Agrónomo con 20 años de experiencia en consultoría e ingeniería.

Director General para América del Sur de TYPESA, primer exportador español de servicios de ingeniería con presencia en 60 países, con EUR 250MM de facturación anual y 2.500 ingenieros. Actualmente lidera la operación y estrategia en América del Sur, que supone más del 25% de la compañía con más de 600 empleados. Además, tiene una amplia experiencia en desarrollo de programas de innovación, definición de planes y programas estatales y continentales relacionados con el medio ambiente, agua, medio marino y energía, habiendo liderado consultorías para diferentes instituciones de cooperación, multilateral y de desarrollo.

### **Pedro Pablo Huertas del Pino Furguele-Cárdenas**

Nació en Lima, 21 de noviembre de 1982. Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad de Piura. Toma los cursos de concentración de carrera en contabilidad y finanzas. Cursó programa de Finanzas Corporativas en el PAD – Universidad de Piura y Estilo de Gerencia Japonesa en Osaka, Japón por el Instituto HIDA (AOTS).

Cuenta con 10 años de experiencia laboral, 8 años de ellos en puestos de alta gerencia en áreas comerciales y operaciones; complementados por dos años en finanzas. Ha trabajado en consumo masivo, manufactura metalmecánica y comercialización técnica y B2B; siempre en el sector privado. Actualmente, se desempeña como consultor independiente en estrategia empresarial, comercial y modernización de operaciones.

**Bonnie Molina Gregori**

Nació en Lima, 03 de abril de 1981. Bachiller en Ingeniería Industrial por la Universidad de Lima. Cuenta con más de 12 años de experiencia laboral en empresas transnacionales y nacionales. Actualmente es Gerente Comercial de una empresa peruana líder en Construcción. Durante el 2006 y 2015 fue dueña de un prestigioso restaurante con 2 sedes en Lima. Actualmente es Gerente Comercial de una empresa peruana líder en Construcción, así como Gerente General de la empresa Sumak Goods EIRL, la cual se dedica al desarrollo de productos alimenticios naturales a base de fermentación.

**Priscilla von Dessauer Valverde**

Ingeniero Civil Industrial de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con estudios en UC Berkeley y Stanford relacionados a Venture Capital, Customer Focus Innovation y Open Innovation.

Posee más de 13 años de experiencia laboral, desempeñándose principalmente en áreas de Estrategia, Productividad de Operaciones y Sostenibilidad.