



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CHÍA Y  
ARÁNDANO ATOMIZADOS A ESTADOS UNIDOS”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster  
en Gestión de Negocios Globales**

**Presentado por**

**Sra. Andrea Claudia Licapa Quichca**

**Sr. Luis Alberto Acuña Willis**

**Sr. Fernando Eliezer Claudet Morote**

**Asesor: Profesor Juan Carlos Mathews**

**2015**

Expresamos nuestra mayor gratitud y profundo aprecio a nuestros asesores y profesores, por su valiosa orientación y guía durante toda la elaboración de este plan de negocios.

A los docentes de la Universidad del Pacífico, quienes nos ofrecieron sus experiencias y capacidades durante el desarrollo de la maestría y con quienes compartimos un valioso e interesante proceso de aprendizaje.

A los profesionales, empresarios y personas vinculadas al sector exportador peruano, quienes nos brindaron sus experiencias y nos demostraron que la capacitación e investigación son piezas fundamentales para el éxito de cada país.

A nuestros amigos, por su comprensión e incondicional apoyo.

Mi mayor agradecimiento se lo debo a mis padres y hermanos, por apoyarme en todas las decisiones que he tomado a lo largo de la vida, hayan sido buenas o malas, y especialmente por enseñarme a luchar por lo que quiero y a terminar lo que he empezado.

Andrea Licapa

A Dora Willis, por no solo ser ejemplo, madre y amiga, sino también la mejor compañera que puedo tener en esta vida.

Luis Alberto Acuña

Quiero hacer alto aprecio a mi querida esposa y adorado hijo, fuentes de inspiración, por su paciencia, apoyo incondicional y gran interés por concluir satisfactoriamente este arduo trabajo.

A mi querido padre, aunque esté en el cielo, siempre será mi guía; a mi dulce madre, por su comprensión y entereza; y a mis hermanos, por su cariño y gran disposición de apoyo.

Fernando Claudet Morote

## Resumen ejecutivo

El presente plan de negocios consiste en la creación de una empresa ubicada en la ciudad de Lima, denominada F&A S.A.C., que tendrá como giro del negocio la producción y comercialización de un suplemento alimenticio a base de arándano (2,5g) y chía (2,5g) denominado Heart Healthy y cuyo mercado objetivo es el de las personas entre los 26 y 65 años que sufren de obesidad en el estado de California en los EE.UU.

El producto es un suplemento alimenticio en sachet de 5 gramos conteniendo el producto atomizado, rico en antioxidantes y omegas que funcionan como agentes protectores de la salud del corazón. Ayuda a mejorar los niveles de colesterol y triglicéridos regular nivel de glucosa. Además, contiene fibra que ayuda a mejorar el tránsito intestinal. Asimismo, posee bajo contenido calórico (9 kcal) por sachet, por lo que se puede consumir varias veces al día y combinarlo con su fruta favorita, yogur, ensaladas, etc. Es fácil de usar y portar (*to-go*).

Dentro de las ventajas del producto es que está hecho a base de arándanos, el cual resulta ser un fruto reconocido en el mercado norteamericano por su valor nutricional, las mismas que combinadas con la chía potencian sus cualidades de suplemento alimenticio. Todo esto aunado a las características propias de su presentación, en sachet, lo que hacen del mismo, un producto de “fácil portabilidad” y combinable con todo tipo de alimento y/o bebida.

Con todo esto, lo que buscamos es ser reconocidos en los Estados Unidos como una de las principales empresas comercializadoras de productos funcionales que contribuyen con la salud humana, satisfaciendo las necesidades, expectativas y creando en el público objetivo conciencia e interés de consumir sano.

Las razones que han motivado la elección del presente plan de negocios está la cada vez más creciente demanda por parte de la población mundial por comer sano, y en particular respecto del mercado norteamericano, que es el mercado más importante del mundo en materia de alimentos funcionales que benefician la salud, y de bebidas: aproximadamente, US\$ 115 mil millones, lo que equivale a una cuarta parte de las ventas globales en salud y bienestar.

En ese sentido, California es muy atractivo para el producto, puesto que más del 60% de su población (22'999.512,60) tiene problemas de obesidad (The Henry J. Kaiser Family Fundatione, 2014).

Por otro lado, los objetivos planteados podrán ser alcanzados aplicando una serie de estrategias, entre ellas la estrategia competitiva de “Enfoque diferenciado”, esto al contar con: a) Producto sumamente diferenciado, b) Costos razonables, y c) Precio medio alto; esta estrategia será posible de emplear dadas las variables particulares del mercado tales como: a) El mercado de suplementos alimenticios de California, que representa un nicho de mercado grande y b) la relación calidad-precio, incidirá en la búsqueda de fidelizar al cliente a fin de evitar que la oferta de otros competidores basados en menores precios no generen en una disminución de la demanda de nuestro producto.

Asimismo, dentro de la estrategia de la internacionalización se ha considerado el de la “EXPORTACIÓN” a través de representantes internacionales (distribuidores especializados). No podemos dejar de mencionar como una de las principales estrategias la colaborativa; el trabajar con un grupo de comunidades campesinas de la Costa y Sierra del Perú a fin de contar una producción tanto de Arándano como de Chía en Regiones como Cajamarca, La Libertad, Áncash, Ayacucho, Cusco, Arequipa y Tacna.

Ante lo expuesto, ingresaremos al mercado objetivo con una estrategia de calidad alta – precio medio, lo que se conoce como “alto valor”, haciendo llegar nuestro producto al consumidor final a través de una estrategia de distribución “Selectiva”, esto es a través de distribuidores y tiendas especializadas de productos funcionales en el mercado de California.

Con todo ello, la inversión inicial del proyecto será de US\$ 226.283,00, del cual US\$ 150.00,00 se efectuará vía financiamiento y US\$ 76.283,00 será efectuado mediante aporte de los socios. El análisis financiero realizado ha mostrado resultados positivos en los indicadores financieros obtenidos, como es el VAN en US\$ 168,911.00 y el TIR en 111.7%, demostrando la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

## INTRODUCCIÓN

La creciente demanda por comer sano y nutritivo en el mercado internacional, así como por mejorar nuestra calidad de vida y vivir saludablemente, se ha convertido en una oportunidad para el Perú por su múltiple riqueza natural que se viene descubriendo en estos últimos tiempos.

El producto principal, el Arándano, conocido por sus propiedades y considerado como una “superfruta” en el mercado internacional, combinado con una semilla ancestral como la Chía, que cuenta con reconocidas propiedades, principalmente su riqueza en omega 3, es el complemento perfecto para elaborar un producto funcional que consideramos de gran interés para las personas que sufren de obesidad y que desean mantener y mejorar su calidad de vida (Bushway 1981).

El procesamiento del arándano y la chía en sus diferentes presentaciones (líoofilizado, empastado, secado, triturado, molido, pulverizado etc.) es una alternativa que nos permitirá darle valor agregado a ambos productos y llegar a un público objetivo que desea cambiar sus hábitos de consumo y alimentarse con calidad en cualquier momento del día.

El análisis realizado en el presente trabajo permite concluir que es viable y sostenible la implementación y puesta en marcha de una empresa comercializadora y exportadora del producto a base de arándano (2,5g) y chía (2,5g) denominado Heart Healthy, diseñado pensando en la salud y bienestar como tendencia del mercado por comer y vivir sanamente y a la necesidad de un público objetivo con enfermedades colaterales como consecuencia de la obesidad, ya que es rico en antioxidantes, vitaminas A y C, omega 3, entre otros, los cuales funcionan como agentes protectores de la salud del corazón.

El producto ayudará a mejorar los niveles de colesterol, triglicéridos y regular el nivel de glucosa. Además, contiene fibra, que contribuirá a mejorar el tránsito intestinal. Posee bajo contenido calórico (9 kcal) por sachet, por lo que se puede consumir varias veces al día y combinarlo con agua, fruta, yogur, etc. Es fácil de usar y llevar.

De acuerdo a la empresa de estudios de mercado Euromonitor International, EE.UU. es el mercado más importante del mundo en materia de alimentos funcionales que benefician la salud, y de bebidas: aproximadamente, US\$ 115 mil millones, lo que equivale a una cuarta parte de las ventas globales en salud y bienestar. La evaluación interna, así como la del entorno que

rodea a los productos funcionales y saludables elaborados a base de arándano y chía atomizados, concluye que el mercado objetivo en California posee las condiciones de demanda y crecimiento asegurado para los próximos años. Muestra de ello es el creciente desarrollo por el mercado funcional de hasta 6% (2012-2017) en el año 2011 (US\$ 56,4 mil millones, Transparency Market Research 2013).

La población del Estado de California posee uno de los mayores ingresos económicos en el mercado de los EE.UU. y eso hace que tengan un agitado estilo de vida, con malos hábitos alimenticios, lo que se correlaciona con mayores índices de enfermedades cardiovasculares. El mercado americano no presenta importantes barreras de entrada como competencia, aranceles u otros, motivos que han llevado a definirlo como mercado objetivo (Departamento de Salud Pública de California 2010: 2).

Los productos de la competencia que se ha podido encontrar en el mercado americano, en su mayoría, son a base de otras frutas, semillas y hasta fármacos, por lo que se estima un rápido crecimiento y desarrollo en la demanda del producto, ya que contiene, como exige o valora el público, productos de origen natural con alto contenido de omega 3 y vitaminas A y C y fibra.

Respecto a la parte comercial, el estudio de mercado ha revelado que existe una buena aceptación del producto propuesto. Su principal canal de distribución son las tiendas o distribuidores especializados (UNFI, Nature Best, Threshold Enterprises y Palko Distributing Co), entre las cuales destacan los supermercados (Whole Foods y Vons) de Los Ángeles, California (Pro Chile 2014).

La producción de materia prima (fruta y semillas) y de productos terminados (sachet) está asegurada, debido a que se cuenta con un gran número de productores de diferentes mercados tanto en el Perú como en otros países, como Chile y Argentina en el caso del arándano, y Ecuador, Paraguay y Bolivia en el caso de la chía.

La responsabilidad social empresarial está considerada como parte de la política de nuestra empresa F&A S.A.C. El apoyo a las comunidades agrícolas productoras de materia prima, el respeto al medio ambiente, el cuidado de los colaboradores y la constante preocupación por la calidad de vida de los clientes son los principales objetivos trazados por la empresa para este trabajo.

## Índice

Índice de tablas.....	xii
Índice de gráficos.....	xiv
Índice de anexos.....	xv
<b>Capítulo I. Entorno.....</b>	<b>1</b>
1. Macroentorno.....	1
1.1 Entorno legal.....	1
1.2 Entorno político.....	1
1.3 Entorno económico.....	2
1.4 Entorno comercial.....	2
1.5 Entorno tecnológico, infraestructura y comunicaciones.....	3
1.6 Entorno cultural y demográfico.....	3
1.7 Entorno global.....	4
1.8 Entorno medioambiente.....	5
2. Microentorno.....	5
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	6
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	6
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	6
2.2.2 Poder de negociación de los compradores o clientes.....	7
2.2.3 Intensidad de la rivalidad entre los competidores.....	8
2.2.4 Amenaza de nuevos competidores.....	8
2.2.5 Amenaza de productos sustitutos.....	9
2.3 Diamante de Porter (1990).....	9
3. Conclusiones.....	11
3.1 Oportunidades.....	11

3.2 Amenazas .....	11
<b>Capítulo II. Estudio o sondeo de mercado .....</b>	<b>12</b>
1. Objetivos .....	12
1.1 Objetivos generales.....	12
1.2 Objetivos específicos .....	12
1.3 Hipótesis .....	12
2. Metodología.....	13
2.1 Investigación exploratoria.....	13
3. Selección de mercado .....	14
4. Perfil del mercado objetivo.....	15
4.1 La Demanda insatisfecha .....	17
4.2 Acceso al mercado .....	19
4.2.1 Restricciones arancelarias: P.A. 210690 “Las demás preparaciones alimenticias”.....	19
5. Estimación de la demanda .....	20
5.1 El mercado .....	20
5.2 Estimación de la oferta.....	21
5.3 Estimación de la demanda .....	21
6. Conclusiones.....	22
<b>Capítulo III. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>23</b>
1. Análisis FODA .....	23
1.1 Fortalezas .....	23
1.2 Debilidades .....	23
1.3 Oportunidad .....	23
1.4 Amenazas .....	24
1.5 Matriz FODA cruzada.....	25
2. Visión .....	25
3. Misión .....	25

4. Objetivos estratégicos .....	25
5. Estrategia competitiva.....	26
6. Estrategia de Internacionalización y crecimiento .....	27
7. Estrategia colaborativa.....	27
8. Ventajas competitivas .....	28
9. Responsabilidad social de la empresa (RSE).....	29
<b>Capítulo IV. Plan de <i>marketing</i></b> .....	<b>30</b>
10. Análisis de mercado.....	30
11. Descripción de producto o servicio.....	30
12. Objetivos del plan de <i>marketing</i> (Santillán y Vargas 2013) .....	32
3.1 Objetivos de largo plazo .....	33
3.2 Objetivos de corto plazo .....	33
13. Formulación estratégica de <i>marketing</i> .....	33
14. Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i> .....	35
5.1 Producto .....	35
5.2 Plaza .....	36
5.2.1 Diseño web .....	36
5.2.2 Herramientas <i>online</i> .....	37
5.3 Precio .....	37
5.4 Promoción.....	38
15. Cronograma de actividades.....	39
<b>Capítulo V. Plan de operaciones</b> .....	<b>40</b>
16. Objetivos y estrategias de operaciones .....	40
17. Diseño de producto .....	41
18. Diseño de los procesos.....	42
3.1 Acopio... ..	42
3.2 Control de calidad .....	42

19. Diseño de las instalaciones .....	43
20. Actividades preoperativas .....	44
5.1 Muebles y enseres .....	44
5.2 Equipo de cómputo .....	44
5.3 Activos intangibles.....	45
<b>Capítulo VI. Plan de recursos humanos.....</b>	<b>46</b>
1. Estructura organizacional.....	46
1.1 Objetivos de personal, requerimientos y perfiles.....	47
1.2 Estrategias de administración de recursos humanos .....	47
1.2.1 Objetivos.....	48
1.2.2 Políticas .....	49
1.2.3 Presupuesto del plan de RR. HH .....	50
2. Plan de contrataciones.....	50
<b>Capítulo VII. Plan financiero.....</b>	<b>51</b>
1. Inversiones y financiamiento .....	51
1.1 Inversiones .....	51
1.2 Financiamiento.....	51
2. Presupuesto .....	51
2.1 Presupuesto de ingresos .....	51
2.2 Presupuesto de egresos .....	52
2.2.1 Presupuesto de consumo de materia prima e insumos.....	53
2.2.2 Presupuesto de gastos administrativos y otros.....	53
2.3 Punto de equilibrio.....	53
3. Estados financieros proyectados .....	54
3.1 Estudios de ganancias y pérdidas.....	55
3.2 Flujo de caja económico y financiero .....	55
3.3 Balance general.....	55

4. Evaluación económica y financiera .....	56
5. Análisis de sensibilidad.....	57
6. Conclusiones.....	58
Bibliografía.. ..	59
Anexos .....	65
Nota biográfica.....	87

## Índice de tablas

Tabla 1. Poder de negociación de proveedores de materia prima .....	7
Tabla 2. Poder de negociación de los proveedores-procesadoras .....	7
Tabla 3. Poder de negociación de los compradores o clientes .....	8
Tabla 4. Amenazas de rivalidad .....	8
Tabla 5. Amenaza de nuevos competidores .....	9
Tabla 6. Amenazas de productos sustitutos .....	9
Tabla 7. Selección de materias primas (el arándano y chía) .....	13
Tabla 8. Tamaño del mercado de alimentos funcionales .....	14
Tabla 9. Lista de importadores para el producto (valor importado en US\$).....	14
Tabla 10. Importadores de productos peruanos .....	15
Tabla 11. Las más importantes tiendas especializadas en EE.UU .....	16
Tabla 12. Importaciones de EE.UU de preparaciones alimenticias (HTS-210690).....	16
Tabla 13. Interés del consumidor .....	16
Tabla 14. Crecimiento mercado de alimentos funcionales en millones de US\$ .....	17
Tabla 15. Crecimiento de mercado .....	21
Tabla 16. Matriz FODA .....	25
Tabla 17. Matriz RSE.....	29
Tabla 18. Análisis del mercado.....	30
Tabla 19. Valor nutricional del producto .....	32
Tabla 20. Objetivos del plan de <i>marketing</i> en US\$.....	32
Tabla 21. Objetivos de crecimiento .....	34
Tabla 22. Detalle de Estructura de Precios del Producto .....	38
Tabla 23. Objetivos de las operaciones.....	40
Tabla 24. Estrategias de operaciones .....	41
Tabla 25. Costo de muebles y enseres .....	44

Tabla 26. Costo de cómputo.....	44
Tabla 27. Costo de activos intangibles.....	45
Tabla 28. Objetivos de RR.HH .....	48
Tabla 29. Presupuesto de RR.HH .....	50
Tabla 30. Inversiones .....	51
Tabla 31. Presupuesto de ingresos .....	52
Tabla 32. Proyección de ventas en el año 1 .....	52
Tabla 33. Costos de materia prima, insumos y procesamiento .....	53
Tabla 34. Estado de ganancias y pérdidas por año.....	55
Tabla 35. Balance general .....	56
Tabla 36. Evaluación económica y financiera .....	56
Tabla 37. Sensibilidad ante la variación del precio de venta .....	57
Tabla 38. Sensibilidad ante la variación de la demanda de venta.....	57
Tabla 39. Sensibilidad ante la variación del costo de la chía.....	57
Tabla 40. Sensibilidad ante la variación del costo del arándano.....	57

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Diamante Porter .....	10
Gráfico 2. Procedimiento de importación según FDA.....	20
Gráfico 3. Estrategia competitiva.....	28
Gráfico 4. Etiqueta del producto .....	35
Gráfico 5. Cadena de distribución.....	36
Gráfico 6. Detalle de la cadena de distribución .....	36
Gráfico 7. Flujo del proceso del arándano y la chía.....	43
Gráfico 8. Organigrama de F&A S.A.C.....	47
Gráfico 9. Punto de Equilibrio Económico .....	54

## Índice de anexos

Anexo 1. Resumen de las entrevistas a profundidad a exportes del sector .....	66
Anexo 2. Matriz de selección de mercado .....	68
Anexo 3. Encuesta al consumidor .....	69
Anexo 4. Encuesta elaborada y procesada para potenciales clientes en EE.UU .....	71
Anexo 5. Matriz de selección del estado.....	72
Anexo 6. Requisitos y barreras de ingreso más importantes para la FDA.....	73
Anexo 7. Estimación de la demanda. Regresión final.....	75
Anexo 8. Precios por marca en EE.UU.....	76
Anexo 9. Cronograma de actividades .....	76
Anexo 10. Diseño de instalaciones para la atomización de chía y arándano .....	77
Anexo 11. Descripción del proceso productivo .....	78
Anexo 12. Descripción de los puestos en la empresa .....	79
Anexo 13. Cronograma de pagos del financiamiento .....	81
Anexo 14. Detalle de producto: materia prima, insumos y costos .....	83
Anexo 15. Plan de compras: materia prima, insumos y costos .....	84
Anexo 16. Presupuesto de gastos de producción y otros .....	85
Anexo 17. Flujo de caja .....	86

## **Capítulo I. Entorno**

### **1. Macroentorno**

#### **1.1 Entorno legal**

El Perú, en los últimos veinte años, ha implementado una política comercial de apertura y liberalización, la cual busca insertarnos en la economía mundial con la finalidad de incrementar el bienestar de la población y aprovechar los beneficios de la especialización del mercado internacional (COSUDE 2013: 6).

Cabe resaltar que, en el 2000, se modificó el régimen del sector agrario creandose la Ley N° 27360, la cual aprueba las normas de promoción e incentivos para la exportación, que tienen vigencia hasta el 31 de diciembre del 2021. Algunos beneficios a resaltar son, en lo que respecta al modo de contratación del personal (a plazo determinado), un jornal establecido en forma diaria, semanal, quincenal, e incluye la CTS, vacaciones (por 15 días), gratificaciones, seguro social, afiliación a cualquier AFP, indemnización por despido arbitrario, derecho a libertad sindical, entre otros.

Otro tema a resaltar es la Ley de Micro y Pequeña Empresa, la más importante que ha expedido el gobierno central aprobada por Decreto Legislativo N° 1086 (El Peruano 2008). Dicha ley no solo regula el aspecto laboral, sino también los administrativos, tributarios y de seguridad social.

#### **1.2 Entorno político**

A pesar de los múltiples problemas que viene enfrentando el país y sumado a las nuevas elecciones regionales que se realizaron en octubre pasado (2015), el clima político del Perú sigue siendo estable, con continuidad en el desarrollo y aplicación de las estrategias gubernamentales. El Plan Bicentenario del Perú al 2021 considera, entre otros sectores, a la agroindustria y la agricultura ecológica como “actividades clave para diversificar la estructura productiva” (CEPLAN 2011: 12).

### **1.3 Entorno económico**

Como resultado de políticas macroeconómicas, la economía peruana ha sido una de las de mejor desempeño en América Latina desde el año 2000. Las estimaciones oficiales proyectan una tasa promedio de 6% para el periodo 2013-2021. El agro es un sector importante para la reducción de la pobreza rural en el Perú, ya que, aproximadamente, el 50% de sus ingresos proviene de la agricultura (MINCETUR 2011).

Con relación a la inflación, la Encuesta de Expectativas Macroeconómicas de marzo de 2014 el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) indica que, al 2016, permanecerán dentro de su rango meta (BCRP 2014: 12). Respecto al tipo de cambio, el BCRP, ha indicado que las expectativas para el cierre del año 2015 se ubicaría en S/. 3,15, y la perspectiva es que la tendencia será alcista.

En EE.UU, el retiro anticipado y desordenado del estímulo monetario podría generar serias consecuencias para la economía mundial. En la zona euro, la recesión podría extenderse más allá del 2016, incluso en los principales países de la región. En China, la desaceleración podría ser mayor que la esperada debido a los retos asociados con el cambio en el modelo económico y los esfuerzos para frenar el crecimiento del crédito en sector no tradicional. Respecto a economías emergentes, el FMI señaló que la probabilidad de una mayor desaceleración de estas se ha incrementado, teniendo en cuenta el encarecimiento del crédito (recorte del estímulo monetario en EE.UU.) (MEF 2013: 3).

### **1.4 Entorno comercial**

Para el Perú, los tratados de libre comercio forman parte de una estrategia comercial de largo plazo, con el fin de desarrollar una oferta exportable competitiva (MINCETUR 2011).

El surgimiento de competidores poderosos en la economía mundial, como China y los demás países BRICS, se ha traducido en drásticos cambios en la competitividad y una tendencia a estructurar la producción en torno a cadenas mundiales de valor. En ese contexto, se han reactivado las amenazas tradicionales de proteccionismo y han aparecido otras vinculadas a las nuevas exigencias en materia de seguridad, las normas privadas de calidad, las buenas prácticas y el cambio climático (Rosales 2009: 82).

## **1.5 Entorno tecnológico, infraestructura y comunicaciones**

Con respecto a la tecnología, el Instituto Peruano de Economía (2008) afirma que se requiere, con urgencia, mejorar la capacidad de innovación y uso de nuevas tecnologías en los sectores productivos como el de agroindustria, y que para eso urgen grandes inversiones.

Según investigaciones realizadas por la Internacional Data Corporation (2014), de los Estados Unidos, se estima que el comercio mundial, del que destaca el comercio entre mayoristas y distribuidores, alcanzó un valor de 12,4 miles de millones de dólares a fines del 2013. El comercio electrónico B2B y B2C representarán, en el 2017, aproximadamente el 5% del total de las transacciones entre empresas y ventas al por menor.

Según la consultora e-Marketer, las ventas (B2C) en el Asia-Pacífico crecieron 21,10% hasta alcanzar los 740 mil millones de dólares en el 2013. Igualmente, el bloque Asia-Pacífico superará a América del Norte para convertirse en el número uno del mercado de ventas B2C de comercio electrónico (Caribbean News Digital, 2013).

## **1.6 Entorno cultural y demográfico**

En los países desarrollados, como los miembros de la OCDE, existe una preocupación por los efectos de la alimentación sobre la salud, lo que está dando lugar al surgimiento de nuevos gustos y preferencias, como la tendencia *wellness*, con aprecio por los alimentos saludables.

Los cambios demográficos y económico-sociales están modificando los hábitos de consumo:

- Generalización de la exigencia de seguridad alimentaria.
- Crecimiento de los nuevos productos, incluidos étnicos, exóticos y funcionales.
- Mayor importancia en la esperanza y calidad de vida. La generación considerada como *baby boomer* se preocupa por el colesterol y obesidad, por lo que adquieren alimentos sanos.

Desde 1998, la Organización Mundial de Salud (OMS) considera a la obesidad como la epidemia global del siglo XXI, lo que constituye un importante problema de salud pública (OMS 2000: 34). Las causas principales están relacionadas con los cambios ambientales y los estilos de vida ocurridos en las últimas décadas. Asimismo, indicó que el número de personas con sobrepeso y obesidad en el mundo aumentó de 857 millones a 2.100 millones en los últimos 33 años. Un análisis realizado en 188 países entre 1980 y el 2013 determinó que el incremento

de obesidad a nivel global fue de un 27,5% en adultos y de un 47,1% en niños. Más del 50% de las personas obesas en el mundo viven en solo 10 países: Estados Unidos (más de 13%), China y la India (15% combinado), entre otros. Cada año mueren, como mínimo, 2,6 millones de personas a causa de dicha enfermedad (OMS 2013: 19).

El Dr. Patric Harris, miembro de la Asociación de Médicos en los EE.UU., señaló que: “Reconocer la obesidad como una enfermedad va a cambiar radicalmente la forma de trabajar de toda la comunidad médica en ese país, un mal que afecta a aproximadamente a un tercio de la población (el 17% son niños)”. Iniciativas para contrarrestar la obesidad han llegado hasta la Casa Blanca. Michelle Obama lleva más de un año promoviendo el ejercicio con su campaña “*Let’s move*” (García 2013).

Según cifras entregadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), para el 2050, la población mundial alcanzará los 9,1 mil millones de personas, y el 22% de ella será mayor de 60 años (1,9 mil millones). Esta aumentará la demanda por alimentos que coadyuven a la prevención de enfermedades, es decir, los alimentos funcionales. El Ministerio de Sanidad y Consumo de España, en su publicación “Las tendencias del consumo y del consumidor del siglo XXI”, ha resaltado que la preferencia que primará para posicionar un producto será lo sano unido a la comodidad y a la rapidez (Andrews 2000: 247).

Ante lo señalado, el Perú es el cuarto país del mundo con mayor diversidad biológica, tanto de ecosistemas como de especies y de recursos genéticos, lo que lo sitúa en una posición privilegiada en los mercados internacionales. Por ello, fortalecer cadenas productivas y servicios derivados de la biodiversidad, basados en su uso sostenible y comercialización, representa una oportunidad para que los productores mejoren sus condiciones de vida.

## **1.7 Entorno global**

En el marco del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2021, elaborado por el CEPLAN, y el escenario de incertidumbre creado por la crisis internacional, la firma de los TLC ejecutados por el Perú con Estados Unidos, la Unión Europea, Japón, China, entre otros, configuran un panorama alentador para el desarrollo económico del país. Como se tiene conocimiento, la primera crisis financiera internacional del siglo XXI estalló en el 2007, con el colapso del sistema financiero de Estados Unidos; el detonante fue el estallido de una burbuja inmobiliaria, alimentada por un *boom* crediticio durante los seis años previos. Como consecuencia, las

familias compran menos, las empresas venden menos y la economía se contrae. Estados Unidos y Europa reducen su intercambio comercial con el resto del mundo, China produce menos, pues se reducen sus principales mercados.

### **1.8 Entorno medioambiente**

El cambio climático que viene experimentando el planeta, caracterizado por los efectos del calentamiento global (alteración de ciclos de lluvias, mayores periodos de sequías, incidencia de desastres naturales, escasez de agua, entre otros), es consecuencia del denominado “efecto invernadero” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico del Perú, 2011: 19).

Se estima que las alteraciones de los ecosistemas incidirán negativamente en las condiciones de competitividad económica de los países, afectando severamente a la población de las ciudades costeras –dotación de servicios de agua y salubridad– (Vela y Gonzales 2011). El Perú se verá afectado, en particular, por la menor disponibilidad de agua en la costa. Estudios recientes estiman que los efectos negativos del cambio climático afectaría hasta el 20% anual el producto bruto interno (PBI) para el año 2050 (Vargas 2009).

La conciencia mundial acerca de los impactos de las actividades humanas sobre la biodiversidad y la naturaleza se intensificará y aumentará el poder de los grupos ambientalistas. Al mismo tiempo, la preferencia por los productos orgánicos y naturales, asociados a una vida más sana y a una producción más limpia que no daña ni contamina el medio ambiente, abrirá nuevas oportunidades de negocios para el Perú, caracterizados por su importante riqueza natural. Como parte de este proceso, también se ampliará la demanda de actividades de ecoturismo, en las que nuestro país tiene un gran potencial (CEPLAN 2011: 20).

## **2. Microentorno**

Frente a las tendencias y exigencias del mercado internacional de relacionar la salud con lo que se consume, incluyendo la calidad de vida, el presente plan de negocios se enmarca en la comercialización de productos procesados 100% naturales para el mercado internacional. La competencia específica de la empresa sería la relacionada con los productos funcionales.

## **2.1 Identificación, características y evolución del sector**

Hace un par de décadas, los consumidores solo se preocupaban de que los alimentos que consumían les aportaran placer y conveniencia de acuerdo a su estilo de vida y actividades propias que desarrollaban. Hoy, una tendencia indiscutible es que a estos factores se debe agregar el de “salud”, el cual ha adquirido mayor relevancia y se instala entre las preferencias de los consumidores (Fresno 2013: 4).

El código CIIU de la compañía es 4630-venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco (INEI 2010).

## **2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

### **2.2.1 Poder de negociación de los proveedores**

Entre los proveedores con los que cuenta el negocio se identifica a:

- Proveedores de materia prima (arándanos, chía)
- Plantas procesadoras y empacadoras
- Empresas de envase y etiqueta
- Transporte y logística

A continuación, se detallará cada uno de ellos:

- Proveedores de materia prima: La capacidad de inversión, tecnológica, asesoramiento técnico y plantones certificados del arándano y la chía nos permitirá disminuir el riesgo en la cosecha y estandarizar calidades en la producción.
- Proveedores de arándano: En el Perú, la producción de arándano aún está en franco crecimiento y en pocas manos, por ejemplo, de Camposol, Talsa, Intipa Foods, Atho's, entre otros. Sin embargo, se tiene previsto, según el MINAGRI y Sierra Exportadora ampliar sus siembras a más de 1.500 hectáreas en el 2015.
- Proveedores de chía: En lo que respecta a la chía, aún no cuenta con grandes plantaciones; sin embargo, el jefe del campo agrícola de la Universidad La Molina, el Dr. Juan Carlos Guevara en una entrevista manifiesta que el Perú tiene un clima favorable para la producción (Guevara 2014). Acerca de buscar proveedores internacionales, considerando

que el volumen de materia prima requerido, aún no es significativo y resulta poco factible que atienda la demanda.

En tal sentido, para una nueva empresa, el poder de negociación de los proveedores de materia prima es alto, debido a que la producción nacional se encuentra concentrada aún en pocas compañías.

- **Plantas procesadoras:** Son pocas las plantas procesadoras que se encuentran inscritas y registradas ante una autoridad sanitaria internacional, como la FDA, SANCO, AQSIQ. Dichas procesadoras se encuentran trabajando casi al cien por ciento de su capacidad instalada.
- **Empresas de envase y etiqueta:** Existen diversas empresas en el Perú que trabajan con calidad, garantía y confianza en este rubro.
- **Transporte y logística:** Asimismo, en lo que respecta al traslado logístico tanto interno como externo, existen diferentes empresas que pueden ofertar sus servicios en este contexto.

Por lo tanto, la categoría que representa mayor riesgo corresponde a la de los proveedores de materia prima, mientras que los demás tienen mayor oferta en el mercado. Esto se aprecia en las tablas 1 y 2.

**Tabla 1. Poder de negociación de proveedores de materia prima**

Elementos	Poder de negociación chía	Poder de negociación arándano
Cantidad de proveedores con volumen	Bajo	Alto
Integración de clúster de producción	Medio	Medio
Costo por cambiar de proveedores	Bajo	Medio

Elaboración propia, 2015.

**Tabla 2. Poder de negociación de los proveedores-procesadoras**

Elementos	Poder de negociación
Proveedores registradas ante autoridad sanitaria	Alto
Costo por cambiar de procesadora	Medio

Elaboración propia, 2015.

### 2.2.2 Poder de negociación de los compradores o clientes

Las tiendas especializadas de productos naturales y funcionales son los principales compradores o clientes. El negocio, por ser nuevo, en un inicio tendrá un poder de negociación bajo frente a

los clientes (distribuidor, tienda especializada, etc.), ya que existe gran variedad de productos funcionales.

Cabe indicar que la venta por internet, en mercados como EE.UU. y Europa, está muy extendida, lo que coadyuvará a dar conocer las bondades y propiedades del producto al consumidor final, distribuidores o mayoristas. Más aún, la falta de tiempo y el alza en el precio de combustible han dado impulso a las compras virtuales. Podemos apreciar lo expuesto en la tabla 3.

**Tabla 3. Poder de negociación de los compradores o clientes**

Elementos	Poder de negociación
Cantidad de clientes especializados	Bajo
Poder de negociación del cliente	Alto
Poder de negociación de la empresa	Bajo

Elaboración propia, 2015.

### 2.2.3 Intensidad de la rivalidad entre los competidores

En el Perú existen pocos exportadores de productos funcionales, con niveles de ventas pequeños frente a la demanda mundial, por lo que no representaría una amenaza significativa. En resumen, la rivalidad entre los competidores en el mercado doméstico es baja. Esto se aprecia en la tabla 4.

**Tabla 4. Amenazas de rivalidad**

Elementos	Grado de amenaza
Rivalidad de los competidores locales	Baja
Cumplimiento de las regulaciones sanitarias	Media
Diferenciación del producto	Alta

Elaboración propia, 2015.

### 2.2.4 Amenaza de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores al mercado hará que la industria para la comercialización se torne más difícil, en vista de que la materia prima (arándano) es escasa, así como su costo de producción, puesto que se encuentra en manos de grandes compañías.

Las empresas dedicadas a la comercialización de productos funcionales en el Perú son mínimas, y estas se encuentran concentradas en su gran mayoría en cereales andinos u otros productos oriundos del Perú. Esto se puede apreciar en la tabla 5.

**Tabla 5. Amenaza de nuevos competidores**

Elementos	Grado de amenaza
Ingreso de nuevos competidores	Baja
Búsqueda de proveedores de arándano	Alta
Inversión de nuevos competidores	Media
Políticas del sector	Baja

Elaboración propia, 2015.

### 2.2.5 Amenaza de productos sustitutos

El público al que se dirige el producto conoce las propiedades y ventajas del arándano (fibra y antioxidante) y la chía (principalmente por su riqueza en omega 3, también encontrados en peces). Ambos productos son la combinación que podrá generar expectativa y atraer a los clientes de interés.

Asimismo, la forma de presentación del producto y la atomización de ambos (frutos y semillas), hará que este sea fácil de llevar y consumir una vez al día de manera práctica en cualquier lugar y momento.

**Se debe considerar que el producto está definido para un público objetivo que tiene problemas de obesidad con enfermedades colaterales. Esto se aprecia en la tabla 6.**

**Tabla 6. Amenazas de productos sustitutos**

Elementos	Grado de amenaza
Otros productos funcionales	Media
Productos con propiedades con fibra y omega 3	Media
Conocimiento del mercado del producto	Media

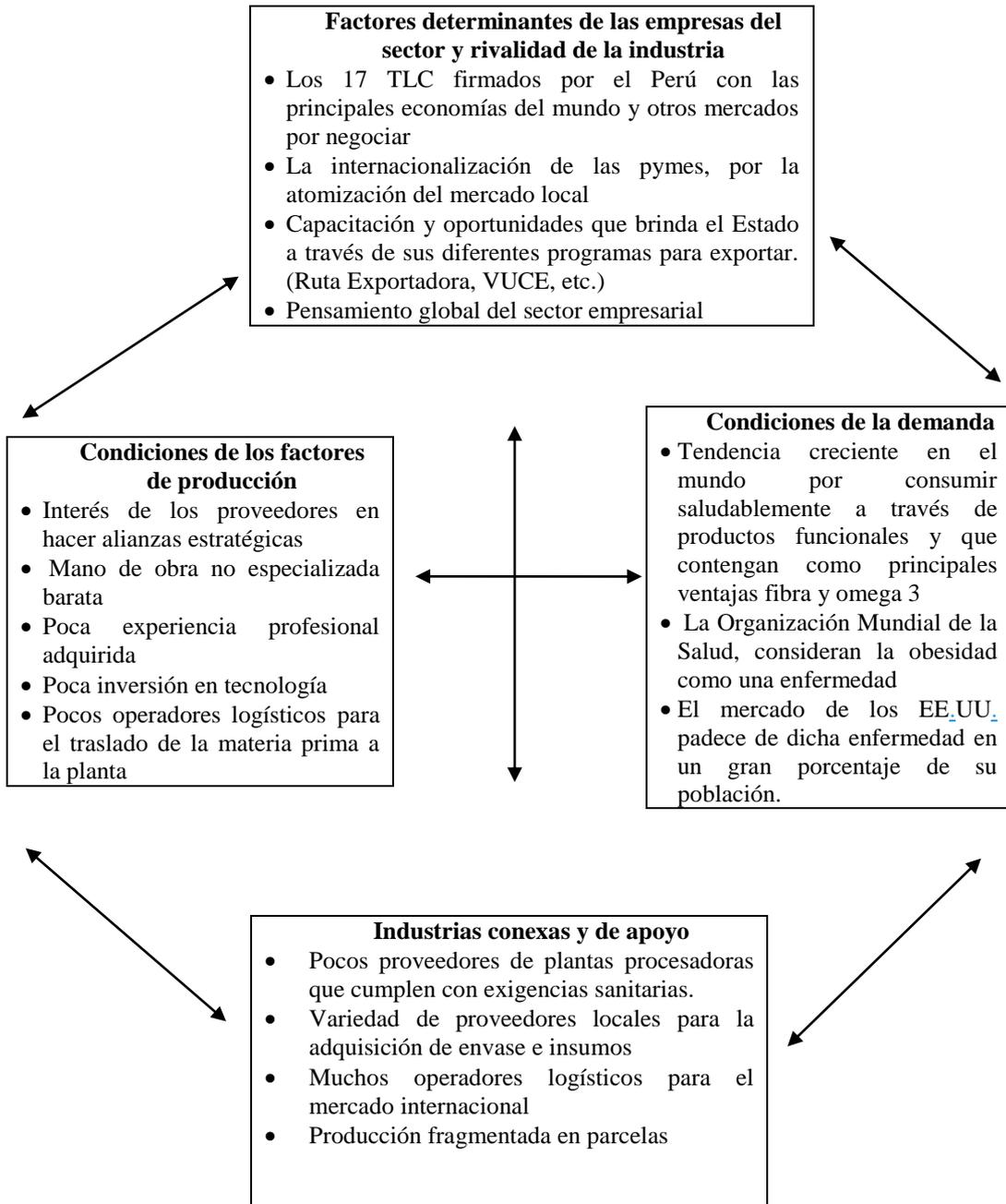
Elaboración propia, 2015.

### 2.3 Diamante de Porter (1990)

En las últimas décadas, el Perú ha mostrado un dinamismo en el incremento de la competitividad de su industria realizando un arduo trabajo de apertura internacional, con

resultados satisfactorios en el sector agroindustrial (MINAGRI 2012), el cual viene liderando el crecimiento de las exportaciones no tradicionales, entre ellas el subsector de frutas y hortalizas frescas, incluyendo el de procesados, cuya producción se identifica dentro de esa agricultura moderna por la que el Perú apuesta. Esto se aprecia en el gráfico 1:

**Gráfico 1. Diamante Porter**



Elaboración propia, 2015.

### **3. Conclusiones**

#### **3.1 Oportunidades**

- El Perú es el cuarto país del mundo con mayor diversidad biológica, lo que lo sitúa en una posición privilegiada en los mercados internacionales.
- El Perú se encuentra en pleno proceso de adjudicación en la ampliación de banda ancha y 4G, lo que permitirá a las empresas contar con mayor fluidez en internet.
- El Perú, actualmente, cuenta con 17 TLC y aún falta ampliar más (India, Australia, Sudáfrica, Rusia, entre otros).
- En los países desarrollados se están presentando índices altos de obesidad.
- Desde 1998, la Organización Mundial de Salud (OMS) considera la obesidad como una epidemia global. Las consecuencias son el riesgo de padecer hipertensión, dislipidemia (niveles altos de colesterol total o de triglicéridos), diabetes, enfermedades cardiovasculares (OMS 2006), entre otros.
- La población busca alimentarse con productos cien por ciento naturales, fáciles de llevar y consumir, así como que cuenten con propiedades antioxidantes y omega 3.
- Un trabajo de trazabilidad del producto será nuestra mayor y mejor garantía.
- En lo que respecta a la empresa, se considera como una oportunidad trabajar con proveedores con un sistema de organización “*just in time*” en la entrega de la materia prima.

#### **3.2 Amenazas**

- No todas las procesadoras en el Perú están reguladas ante las autoridades sanitarias en destino (FDA, SANCO, AQSIQ). Asimismo, un pedido adicional, se tendría problemas de abastecimiento con los proveedores de arándano.
- El costo del uso tecnológico en el Perú es aún alto.
- Aún existe pequeña agricultura en el Perú, lo que no permite negociar a gran escala.
- Otra amenaza sería que aumente el precio internacional del arándano fresco, volviendo más atractivos a los productores y haciendo que el proveedor deje de abastecer a la empresa.
- Cabe indicar que, a nivel local, el idioma, conocimiento del mercado y el difícil acceso a los canales de distribución en el exterior serían amenazas que se deben considerar.
- Poca capacidad de producción y trabajo técnico en la siembra y cosecha.
- Lejanía de proveedores (sierra del Perú).

## **Capítulo II. Estudio o sondeo de mercado**

En el aspecto internacional, el Perú representa el 0,2% de total de productos funcionales que importa EE.UU. (Centro de Comercio Internacional 2013) y se encuentra en el puesto 37; Canadá, el 32,6% y es el primer país que exporta dichos productos al mercado americano; México, con 7,1% en el puesto 3; Colombia, con 0,6% en el puesto 27; y Chile con 0,4% en el puesto 29.

Consideremos a esos mercados principales rivales del Perú, ya que cuentan con un tratado de libre comercio con EE.UU. A excepción de Canadá, los tres restantes forman parte del Bloque Alianza del Pacífico; y los cuatro países siembran las materias primas de nuestro interés (arándano y chía).

### **1. Objetivos**

#### **1.1 Objetivos generales**

- Identificar el país de destino y la necesidad de un segmento por consumir saludablemente
- Desarrollar un producto que responda de manera directa a la necesidad del público objetivo
- Determinar el mercado objetivo del producto (tiendas especializadas y clientes finales)

#### **1.2 Objetivos específicos**

- Definir las cualidades y bondades del producto funcional a desarrollar
- Conocer al país en destino y su interés por las políticas públicas en salud
- Conocer las condiciones de acceso al mercado y la cadena de distribución en destino
- Evaluar la competencia a la que se enfrenta el producto funcional desarrollado
- Determinar la estructura de precios en el sector de funcionales

#### **1.3 Hipótesis**

- El consumo de los productos funcionales es una tendencia que hoy en día forma parte de la dieta alimenticia en países como EE.UU., los de la UE y Japón.
- El consumo cien por ciento natural de fibras y omega 3 son es uno de los principales requisitos que exige el cliente para adquirir un producto funcional.

## 2. Metodología

Se procederá a trabajar con el siguiente método, que nos permitirá identificar las oportunidades de nuestra oferta exportable en destino:

### 2.1 Investigación exploratoria

Se explorarán los aspectos genéricos relativos a la producción y exportación del arándano con chía atomizados (Malhotra 2004: 7). Asimismo, en el anexo 1, se podrán apreciar las entrevistas de profundidad realizadas. Del mismo modo, se podrá ver, en la tabla 7, el análisis de los factores que permiten seleccionar los insumos idóneos para productos funcionales.

**Tabla 7. Selección de materias primas (el arándano y chía)**

<b>Producto</b>	<b>Arándano blueberry</b>	<b>Chía</b>	<b>Sacha inchi</b>	<b>Camu camu</b>	<b>Maíz morado</b>
<b>Propiedades</b>					
Autorizado por la FDA*	3	3	2	2	2
Respaldo científico de universidades internacionales EEUU - Japón	3	3	2	2	3
Aumento del colesterol HDL (bueno)**	3	3	3	1	2
Considerado “alimento saludable USDA”	3	3	2	1	1
No contienen gluten ni grasas trans	3	3	3	3	3
Producto conocido en el mercado internacional	3	3	2	3	3
Antioxidante que ayuda en el funcionamiento del corazón	3	3	2	2	3
Mejora del proceso digestivo	3	3	3	3	2
Regeneración del tejido y antiinflamatorio	2	2	2	3	3
Prevención de infecciones urinarias	3	2	2	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>25</b>
<b>Composición por 100 gramos de porción comestible</b>					
Proteínas	29	30	33	34	26
Omega 3	36	52	48.6	28	30
Calorías	30.1	25	25	27	26
Fibra (g)	1.8	2.5	2	1.5	1.2
Vitamina C (mg)	17	16	18	22	16
Provitamina A (mcg)	12	12	6	9	13

Elaboración propia, 2015 con información de UALM, 2015.

\* La Food and Drug Administration

\*\*HDL colesterol “bueno”. Transportan colesterol, triglicéridos y otras grasas, llamadas lípidos, en la sangre desde otras partes del cuerpo hasta el hígado. Cuando más alto sea su HDL, más bajo será su riesgo de arteriopatía coronaria (enfermedades cardiovasculares).

### 3. Selección de mercado

El tamaño del mercado global, respecto a los funcionales, ha venido creciendo en forma sostenida. Según Euromonitor, más de US\$ 532 miles de millones que se obtuvieron en ventas en el 2005, se pasó a más de US\$ 691 miles de millones en el 2011, y se cuenta con una proyección al 2015 de superar los USD 862 miles de millones (ver tabla 8).

**Tabla 8. Tamaño del mercado de alimentos funcionales**

US\$ (en miles de millones)									
Mundo/Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Salud y “wellness”	532,2	588,2	534,3	627,9	691,1	717,2	763,1	811,7	862,8
Más saludable	141,2	155,6	154,2	163,5	177,5	180,7	189,7	190,9	200,5
Fortificados/ Funcionales	169,4	180,6	180,3	206,5	230,0	242,0	259,6	279,2	299,2
Naturales	208,8	230,5	230,7	245,1	247,3	287,4	307,1	328,0	350,4
Orgánicos	23,2	25,6	25,3	26,3	28,8	29,3	31,0	32,7	34,5

Fuente: Euromonitor Internacional, 2012.

Luego de un exhaustivo análisis, se han identificado criterios principales que nos permitirán seleccionar el mercado destino o países de interés del producto. Usando la metodología de ponderación de estos factores o criterios, se encontró, en primer lugar, a EE.UU., seguido de Canadá, Reino Unido y Alemania (más detalle, en el anexo 2).

EE.UU. es el consumidor más importante del mundo de alimentos funcionales o que benefician la salud y de bebidas, por lo que representa una oportunidad para exportar y comercializar el producto, tal como se refleja en la tabla 9:

**Tabla 9. Lista de importadores para el producto (valor importado en US\$)**

#### P.A. 210690 Las demás preparaciones alimenticias

Importadores	2009	2010	2011	2012	2013
Mundo	24.249.053	26.430.313	30.135.761	30.838.284	33.820.705
EE.UU.	1.400.261	1.625.259	1.770.446	1.889.677	2.005.942
Reino Unido	1.211.224	1.206.167	1.423.770	1.468.170	1.556.871
Alemania	2.059.181	1.779.106	1.383.663	1.357.661	1.525.011
Canadá	949.677	1.063.923	1.096.163	1.249.011	1.301.396
Australia	783.706	916.427	1.098.550	1.209.015	1.258.714

Fuente: ITC, 2014.

#### 4. Perfil del mercado objetivo

Ante los resultados obtenidos en el análisis de la selección de mercado, EE.UU. cumple las expectativas en vista que existe una fuerte tendencia a la mejora continua de la salud *wellness*; con el propósito de minimizar los riesgos, se ejecutaron dos encuestas.

Una encuesta dirigida al consumidor final (Malhotra 2004: 5), la que se encuentra en el anexo 3, tomándose como muestra a los funcionarios de la Cámara de Comercio Americana del Perú (AMCHAM), y de la embajada de EE.UU. en el Perú. La otra encuesta está dirigida al distribuidor, ver anexo 4, ya que en el mercado de EE.UU., existe una amplia variedad de *retailers* entre los cuales destacan: cadenas de supermercados estatales y nacionales, tiendas de conveniencia y tiendas por Internet; y estas tratan de posicionarse diferenciándose con características tales como: variedad, calidad de producto, ubicación y número de locales; por ello. para el análisis del perfil del distribuidor se encuestaron a las siguientes importadoras:

**Tabla 10. Importadores de productos peruanos**

Clientes	Características	País	Contacto
Eden Foods (NAICS 311999)	Inicio 1960, actualmente es la compañía de alimentos más antigua natural y orgánicos en ese país y el mayor fabricante de alimentos orgánicos secos. Michigan	EE.UU.	www.edenfoods.com websales@edenfoods.com info@edenfoods.com
Navitas Naturals (NAICS 311999)	Empresa de California, comercializadora de alimentos orgánicos y super frutas.	EE.UU.	http://navitasnaturals.com/ info@navitasnaturals.com sales@navitasnaturals.com
Ultimate Superfoods (NAICS 424490)	Inició en los valles del Sur de California en 2003; actualmente, es una tienda minorista que se abastece directamente de los productores.	EE.UU.	Llama sin costo : 1-800- 728-2066 California – USA http://ultimatesuperfoods.c om/contact-us
Brandstorm (NAICS 424490)	Fundada en 2001 por Thierry Ollivier, vende bajo marca. Es una empresa líder sostenible en todo el país.	EE.UU.	http://www.brandstorminc. com/contact.php

Fuente: Estudio de Mercado Alimentos Naturales- Saludables EEUU Nov. 2012  
All Other Miscellaneous Food Manufacturing / Other Grocery and Related Products Merchant Wholesalers

Por otro lado, como información adicional se menciona a las siguientes distribuidoras como potenciales clientes.

**Tabla 11. Las más importantes tiendas especializadas en EE.UU**

<i>Retailer</i>	<b>Público objetivo</b>	<b>Característica diferenciadora</b>	<b>Cantidad de locales</b>
Erewhon Natural Foods Market	Ingresos medio-altos, que se preocupan por su salud	Productos naturales, con certificaciones kosher, orgánica, o especiales para dietas vegetarianas	1
Bristol Farms	Ingresos medio-altos	Abarrotes en general, productos gourmet, precios más altos, productos gourmet	11
Gelson's	Ingresos medio-altos	Abarrotes en general, precios más altos, productos gourmet	18
Whole Foods	Ingresos medio-altos, que se preocupan por su salud	Productos naturales y orgánicos, vegetarianos y con certificaciones, productos gourmet	300
Trader Joe's	Ingresos medio-altos, que se preocupan por su salud	Productos naturales y orgánicos, productos gourmet	355

Fuente: PROCHILE. Estudio de mercado Alimentos Naturales- Saludables, 2012.

Analizando una serie de factores seleccionados para la elección del segmento de mercado objetivo, podemos encontrar que el estado de California es muy atractivo para el producto (ver anexo 5), puesto que más del 60% de su población (38'332.521) tiene problemas de obesidad (The Henry J. Kaiser Family Fundatione, 2014), es decir, alrededor de 22'999.512,60 personas. Cabe resaltar que la Partida Arancelaria 210690 (las demás preparaciones alimenticias) ingresan por Los Ángeles, según la Comisión Internacional de ese país (USITC, por sus siglas en inglés).

**Tabla 12. Importaciones de EE.UU de preparaciones alimenticias (HTS-210690)**

<b>Estado</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Var. % 13/12</b>
	<b>(en millones dólares)</b>			
Los Ángeles CA	190.962	200.781	203.142	1,2%
Total	190.962	200.781	203.142	1,2%

Fuente: Promperu 2011. Según datos de USITC (aduana de EEUU-Los Ángeles), en esta partida no existe mucha desagregación de lo que se importa.

Considerando estas variables, se exploró la información del mercado de California y se encontró que gran parte de la población consume con las siguientes tendencias:

**Tabla 13. Interés del consumidor**

<b>Interés</b>	<b>Interés hoy en día</b>
100 % natural	64%*
Orgánico	39%
Sostenible	21%*
Responsable ambientalmente	20%*
Comercio Justo	7%

Fuente: The Speciality Food Association, State of the Industry Report (Tanner, 2014)

\* Público potencial con características acorde al producto

Del mismo modo, de acuerdo al estudio de “Inteligencia Competitiva para el Sector Agroalimentario” (Transparency Market Research 2013), se espera que las ventas de los alimentos y bebidas funcionales, que representa el 37% del total del mercado de productos que se consume en California, crezcan entre 6 y 6,5%. Dichos factores de crecimiento de consumo se deben al aumento de los problemas de salud, el crecimiento de grupos demográficos claves y un mayor enfoque en el comercio *online* (ver tabla 14).

**Tabla 14. Crecimiento mercado de alimentos funcionales en millones de US\$**

	2011	2012	2013	2014*	2015*	2016*	2017*
Mercado global de productos funcionales	142.100.00	151.052.300	160.568.59	170.684.41	181.437.53	192.868.09	204.800.00
Consumidores de funcionales en EE.UU.	56.400.000	60.122.400	64.090.478	68.320.540	72.829.696	77.636.456	82.760.462
Consumo de suplementos dietéticos	51.947.195	55.262.973	58.790.397	62.542.975	66.535.080	70.782.000	75.300.000
Alimentos y bebidas funcionales	19.220.462	20.447.300	21.752.447	23.140.901	24.617.980	26.189.340	27.861.000

Fuente: (ODEPA 2013)

\* Estimado

#### 4.1 La Demanda insatisfecha

Considerando que el mercado funcional se encuentra en crecimiento a nivel mundial y en especial en EE.UU, nuestra empresa se enmarca dentro de los productos pensando en la salud y bienestar., rico en antioxidantes y omegas que sirven como agentes protectores de la salud del corazón.

En California existe un gran número de obesos (de los 38 millones, 22 millones son obesos); consideramos, en ese sentido, un gran potencial. El 64% de esa población considera un producto 100% natural como prioridad para su consumo y, si adicionalmente cuenta con bondades tales como fácil portabilidad y uso, cero grasas trans y sin gluten, se convierte en un potencial mercado.

Es sabido que uno de cada tres niños tiene sobrepeso o es obeso, y que se destinan casi 150 mil millones de dólares por año para tratar las afecciones relacionadas con este problema de salud, vinculado también con diabetes e hipertensión. Las estadísticas indican que lo consumido por

los norteamericanos está relacionado con seis de las diez causas de muerte en ese país: enfermedades del corazón, cáncer, ataques, diabetes, aterosclerosis y enfermedades del hígado. Se cree que una dieta alta en frutas, vegetales, granos y legumbres no solo combate estas enfermedades sino que es importante para la salud en general.<sup>1</sup>

No obstante el crecimiento en el consumo de productos frescos en los Estados Unidos, el americano promedio todavía no consume el monto recomendado por la pirámide alimenticia del USDA (3 porciones de vegetales al día) o el programa '5 al Día'. Según estudios realizados, sólo un 41% de los americanos consumen las porciones recomendadas de vegetales. Por otro lado, se observa que a medida que aumenta el ingreso, existe mayor probabilidad de que las personas cumplan con las recomendaciones diarias. El crecimiento de la población de los Baby Boomers y de la vida esperada de los americanos, ha estimulado la demanda por productos frescos y procesados 100% naturales . Los individuos en este grupo de edad tienden a aumentar el consumo de vegetales frescos por los conocidos beneficios en la salud y además, porque ellos tienen más ingresos para gastar en los productos frescos que, a menudo, son más caros.<sup>2</sup>

#### **PROYECCIÓN DEMANDA INSATISFECHA DE SUPLEMENTOS ALIMENTICIOS DE LA P.A. 21.06.90**

	<b>2014</b>	<b>2015*</b>	<b>2016*</b>	<b>2017*</b>
<b>DEMANDA</b>	<b>4.773.246</b>	<b>4.894.225</b>	<b>5.361.985</b>	<b>5.479.160</b>
<b>OFERTA</b>	<b>1.079.169</b>	<b>1.188.150</b>	<b>1.307.103</b>	<b>1.436.101</b>
Producción	<b>789.671</b>	<b>890.368</b>	<b>1.001.659</b>	<b>1.123.544</b>
Importación	<b>386.370</b>	<b>389.680</b>	<b>392.989</b>	<b>396.299</b>
Exportación	<b>675.868</b>	<b>687.461</b>	<b>698.433</b>	<b>708.855</b>
<b>INSATISFECHA</b>	<b>3.694.077</b>	<b>3.706.076</b>	<b>4.054.882</b>	<b>4.043.060</b>
% a satisfacer	<b>0.006%</b>	<b>0.007%</b>	<b>0.009%</b>	<b>0.010%</b>

\* Estimado Elaboración Propia  
 . Tendencias a crecer en 0,98%  
 Fuente: (ODEPA 2013)  
 Fuente: Trade Map

<sup>1</sup> <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>

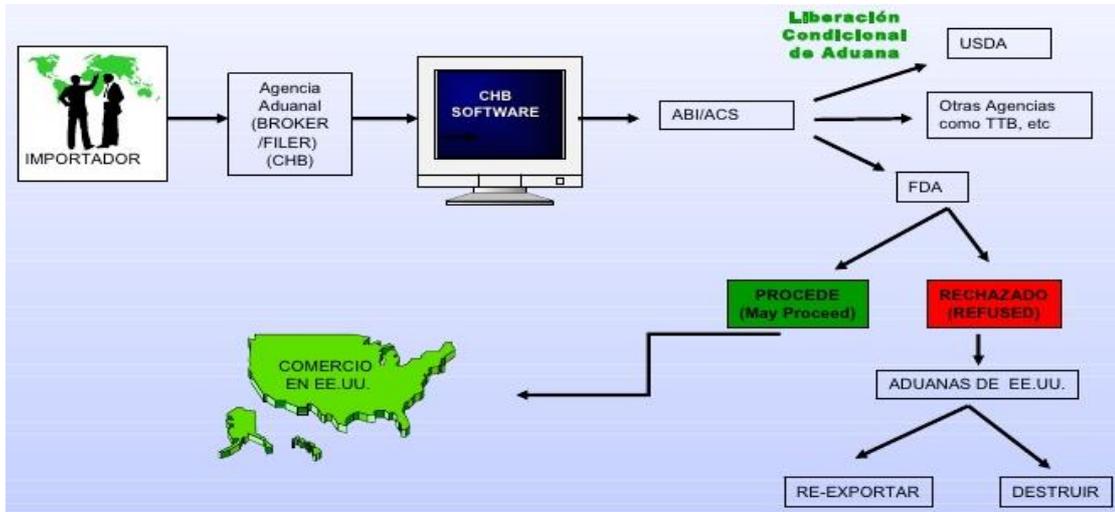
<sup>2</sup> <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>

## 4.2 Acceso al mercado

### 4.2.1 Restricciones arancelarias: P.A. 210690 “Las demás preparaciones alimenticias”

- Acuerdo comercial:
  - El tratado de libre comercio entre el Perú y EEUU, vigente desde 2009, estipula que la P.A. 210690 “Demás Complementos y Suplementos Alimenticios” ingresen con arancel cero (MINCETUR 2011).
  - Reglas de origen/certificado y declaración de origen: Respecto a la revisión de las normas de origen, se ha identificado que se podrá acreditar el origen del producto sin mayores inconvenientes, así como que no se requiere demostrar origen si el valor de la importación es mayor a US\$ 1.500.
- Restricciones paraarancelarias:
  - Ley contra el bioterrorismo de EE.UU.: La Ley de Seguridad de la Salud Pública contra el Bioterrorismo, del año 2002, establece disposiciones al suministro de los alimentos funcionales.
  - Ley de la Modernización de la Inocuidad Alimentaria (FSMA).
  - Requisitos - Procedimientos de Importación según la FDA, según la Asociación Dietética Norteamericana (2012), en lo relativo a las regulaciones sobre alimentos funcionales consideran que estos caen en diversas categorías de productos: alimentos convencionales, aditivos y suplementos alimentarios, alimentos medicinales y alimentos para dietas especiales, todas están reguladas por la FDCA desde 1938.
  - Registro de instalaciones alimenticias (vigente desde el 2005): Exige que todas las instalaciones alimenticias, nacionales e internacionales que manufacturan, procesan, empaacan y almacenan alimentos que van a ser consumidos en EEUU deben registrarse en la FDA.
  - Notificación previa de alimentos importados: Exige que, previamente al arribo, los embarques de alimentos a EEUU deben notificarse a la FDA. La notificación previa debe ser recibida y confirmada electrónicamente en un plazo no mayor a 15 días antes del arribo del embarque.
  - Otros Requisitos de ingreso para la FDA se pueden ver en el anexo 6.

**Gráfico 2. Procedimiento de importación según FDA**



Fuente: U.S. Food and Drug Administration (FDA), 2010.

## 5. Estimación de la demanda

### 5.1 El mercado

Según New Hope Communications Inc. la venta de productos naturales y orgánicos en EE.UU. creció en 10% en el 2011, llegando a casi US\$ 91 mil millones, de los cuales US\$ 37 mil millones corresponden a los canales de distribución en tiendas *retail* y especializadas.

Entre los hallazgos, destaca que el crecimiento de ventas del sector se ve explicado por los siguientes factores:

- Consumidores más educados sobre temas de salud y ambientales
- Alimentos que saben mejor o igual que sus contrapartes convencionales
- Difusión en medios de los beneficios de los productos naturales y orgánicos.
- El crecimiento de movimientos tales como *foodies* y “de la granja a la mesa”
- Incremento de disciplinas que contribuyen a estilos de vida saludables como el yoga

Luego del análisis del tamaño del mercado y la elección de California como mercado objetivo, por la cantidad de obesos y sus enfermedades como consecuencia, se determina la demanda y se proyecta a través del siguiente cuadro:

**Tabla 15. Crecimiento de mercado**

	2011	2012	2013	2014*	2015*	2016*	2017*
Cantidad poblacional en EE.UU. <sup>1</sup>	313.232.044	313.847.465	316.438.601	318.896.103	322.021.285	325.177.094	328.363.830
Cantidad poblacional en California <sup>2</sup>	37.668.681	37.999.878	38.332.521	38.337.309	43.321.159	48.952.910	55.316.788
Cantidad de obesos adultos en California <sup>3</sup>	8.663.797	9.499.970	9.583.130	9.299.954	10.397.078	11.748.698	13.276.029
Adultos diabéticos <sup>3</sup>	771.078	930.997	1.025.395	1.067.311	1.299.635	1.574.326	1.898.472
Mal del corazón <sup>4</sup>	2.100.000	2.400.000	2.700.000	3.000.000	3.300.000	3.600.000	3.900.000

Fuente: Elaboración propia 2015, basado en:

<sup>1</sup> Pro Chile: Guía EE.UU. 2014. Tendencias a crecer en 0,98%

<sup>2</sup> Pro Chile: Guía EE.UU. 2014

<sup>3</sup> (CDPH 2010)

<sup>4</sup> Por inducción

\* Estimado

## 5.2 Estimación de la oferta

- La Dirección de Sanidad de Exportaciones del SENASA (Gutarra 2014), encargada de emitir el certificado sanitario a la materia prima (arándano y chía), señaló que, al 2013, el Perú sembró 290 ha (1.450 t) de arándano, aproximadamente. En el 2014, hubo 1.500 ha (7.500 t) de arándanos sembrados en la costa y 300 ha en la sierra (1.500 t).
- En lo que respecta a la chía, no se ha encontrado información estadística de grandes extensiones de producción en el Perú; sin embargo, Sierra Exportadora también viene incentivando la siembra de la chía en Apurímac, La Libertad, Cusco y Piura.
- La Dra. Vilma Gutarra, de la Dirección de Sanidad Vegetal del SENASA, informó, que la producción de la chía en el país al 2013, fue de 600 toneladas anuales.
- Según Sierra Exportadora, en el Perú una hectárea de chía permite cosechar 2,5 toneladas aproximadamente; en el caso del arándano, 5 toneladas, aproximadamente (Guerra 2014).

## 5.3 Estimación de la demanda

- La estimación de la demanda del producto de la Partida Arancelaria 210690 (para las demás preparaciones alimenticias) fue obtenida utilizando el método de estimación de regresión lineal, según los datos de las importaciones de EE.UU. en los últimos cinco años.

- Al respecto, se identifica que la proyección de la demanda futura para la citada partida arancelaria se encuentra en constante crecimiento, lo cual asegura la sostenibilidad de la empresa en los próximos años (ver anexo 7).

## 6. Conclusiones

- El mercado funcional se encuentra en crecimiento a nivel mundial y en especial en EE.UU.
- El producto, combinación entre el arándano y la chía, es una oportunidad para que el público objetivo consuma no solo fibra y antioxidantes, sino además omega 3, que se encuentra en algunos peces como la anchoveta y otras semillas como el sachainchi. Cabe precisar que el producto está compuesto por antioxidantes, omegas, luteína y antocianina, fundamentalmente.
- El mercado de EE.UU. es el primer importador del mundo en comprar alimentos funcionales. Se proyecta llegar a US\$ 8,61 mil millones en el 2016.
- Estados Unidos cumple las expectativas de consumo del producto en vista que existe una fuerte tendencia a la mejora continua de la salud.
- Las normas técnicas sanitarias que exige el mercado americano a las importaciones es aceptable y el Perú cumple con dichas exigencias.
- El tratado de libre comercio firmado entre ambos países es otra gran oportunidad.
- La cercanía entre ambos países (8 horas en vuelo a Los Ángeles y 17 días por vía marítima).
- California, es el primer puerto del país (Los Ángeles) y según la Aduana de EE.UU., la P.A. 210690 (USITC) ingresaría, principalmente, a través de ese puerto.
- En California existe un gran número de obesos (de los 34 millones, 22 millones son obesos); consideramos, en ese sentido, un gran potencial. El 64% de esa población considera un producto cien por ciento natural como prioridad para su consumo y, si adicionalmente cuenta con bondades tales como fácil portabilidad y uso, cero grasas trans y sin gluten, se convierte en un potencial mercado.
- Se consideró California, ya que el crecimiento de consumo de productos funcionales se debe al aumento de los problemas de salud, las mejores condiciones económicas, el crecimiento de grupos demográficos claves (*wesless*, *baby boomers*, *bay bust*, envejecimiento y conveniencia) y a un mayor enfoque en el comercio *online*.

## **Capítulo III. Planeamiento estratégico**

### **1. Análisis FODA**

#### **1.1 Fortalezas**

- El equipo ha realizado una Maestría de Negocios Globales en la Universidad del Pacífico, lo que nos permite estar actualizados y a la vanguardia de los mercados internacionales.
- El clima es favorable para la cosecha del arándano durante todo el año.
- El Perú tiene un TLC con EE.UU. lo que nos permite exportar con arancel cero.
- Fuerte responsabilidad social.
- Las características del producto representan una fortaleza a destacar:
  - Producto que cumple con las exigencias del mercado, ya que es cien por ciento natural, contiene fibra y omega 3 y está libre de grasas trans, gluten y lactosa.
  - Innovador en la sinergia de alimento y presentación (sachets).

#### **1.2 Debilidades**

- El tema financiero es una inversión alta que el equipo asumirá con esfuerzo.
- Poca conexión y/o contactos empresariales en el exterior.
- Empresa nueva con poca experiencia en el mercado, sin historial ni antecedentes.
- Tercerización del procesamiento/envasado del producto, lo que significa un riesgo en la cadena de producción.
- El costo de flete del país es mayor frente a otros mercados.

#### **1.3 Oportunidad**

- Ley N° 30075 - Ley de Fortalecimiento de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo-PROMPERÚ, acerca del fortalecimiento a Promperú (impulsar el desarrollo de la asociatividad, bajo un enfoque de cadenas productivas y de clúster).
- Ley N° 29482 de la Promoción para el Desarrollo de Actividades Productivas en zonas Alto Andinas (la exoneración del Impuesto a la Renta e IGV y tasas por importaciones para fines productivos).
- El producto tiene sabor neutral y fácil de usar en agua, jugos, ensalada, entre otros.

- No se requieren grandes volúmenes de abastecimiento anual de chía y arándano para la producción (mensual hasta 2,5 toneladas de ambos productos).
- Interés de los pequeños productores en firmar contratos anuales.
- La logística del Perú a EE.UU., este otro factor importante a considerar, ya que tanto la ruta marítima como aérea a sus diferentes puertos se torna de fácil acceso.
- Diversificación hacia otros cultivos.

#### **1.4 Amenazas**

- Según el programa Zanzar la Brecha (Bridging the Gap 2014) de la Fundación Robert Wood Johnson, existen pocos lugares para comprar alimentos saludables a precios razonables. Las comidas con menos calorías, en promedio, cuestan 41% más, que las comidas no saludables (Fundación Robert Wood Johnson 20).
- Múltiples productos funcionales con diferenciaciones en certificados sanitarios, presentación de producto, precio, calidad, entre otros.
- Mercados especializados limitados.
- El fenómeno de El Niño afecta la producción del arándano y chía.
- Competencia con productos funcionales de otros mercados.
- Mayores costos para cumplir con las exigencias sanitarias en el exterior (certificados, presentación de producto, etiquetado, etc.).
- Plagio del producto.
- Demanda del mercado por otros productos con similares propiedades nutricionales.
- Problemas de abastecimiento de arándano y chía.
- Tipo de cambio y conflictos sociales.

## 1.5 Matriz FODA cruzada

Tabla 16. Matriz FODA

	OPORTUNIDAD	AMENAZAS
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incrementar la capacidad y asesoramiento técnico en la producción y cosecha</li><li>• Formar asociaciones empresariales y clúster con los productores</li><li>• Alcanzar la excelencia operativa, aprovechando la capacidad productiva y los recursos existentes</li><li>• Mantener y mejorar la eficiencia de buenas prácticas, controles HACCP y BMP</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incrementar la cosecha de producción del arándano y chía en el Perú</li><li>• Estandarizar calidad la calidad de los insumos</li><li>• Posicionar al producto y la marca entre el público objetivo que exige calidad</li><li>• Vender el producto a través del internet</li></ul>
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lograr el cumplimiento de las exigencias sanitarias del mercado americano, buscando asesorías externas y/o programas que brinda el Estado</li><li>• Establecer contratos de compromiso y responsabilidad con los clientes y proveedores que nos aseguren un equilibrio en la producción.</li><li>• Buscar asociarnos con empresas procesadoras</li><li>• Buscar alianzas estratégicas con un distribuidor que tenga conocimiento amplio sobre el mercado objetivo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consolidar un adecuado proceso productivo con los proveedores</li><li>• Desarrollar campañas de marketing para incrementar el consumo del producto en los países de destino</li></ul>

Elaboración propia, 2015.

## 2. Visión

Ser reconocidos en los Estados Unidos como una de las principales empresas comercializadoras de productos funcionales que contribuyen con la salud humana.

## 3. Misión

Consolidarnos como la mejor empresa comercializadora de productos naturales en diferentes presentaciones, satisfaciendo las necesidades, expectativas y creando en el público objetivo el interés de consumir sano.

## 4. Objetivos estratégicos

- Posicionarse en los próximos cinco años en el mercado americano como el mejor proveedor peruano de productos funcionales de alta calidad y dirigirlo a un nicho de mercado con poder adquisitivo que no se vea afectado por la actual recesión.

- Contar con personal altamente calificado y comprometido con la visión y misión de la empresa.
- Contar, en un plazo no mayor a cinco años, con solidas alianzas estratégicas con proveedores (productores de chía, arándano), así como con la planta procesadora.
- Obtener un 35% de rentabilidad anual neta en los próximos cinco años.

## **5. Estrategia competitiva**

- La múltiple y variada bibliografía ha desarrollado que la estrategia competitiva a seguir por una empresa se subsume en tres tipos: a) Liderazgo en Costos; b) Diferenciación y c) De Enfoque, siendo que respecto de esta última existe Un subdivisión en c.1) Enfoque de Costos y c.2) Enfoque Diferenciado.
- Para el presente estudio y, luego de analizada las ventajas y desventajas de optar por una u otra estrategia, se ha concluido que es la estrategia competitiva de “Enfoque diferenciado” la que más se ajusta a las necesidades de nuestro plan de negocios. Así dentro de las estrategias que se seguirán para alcanzar un estadio competitivo en el mercado son:
  - a) Producto sumamente diferenciado,
  - b) Costos razonables, y
  - c) Precio medio alto
- Asimismo, esta estrategia es factible dadas las variables que en el mercado seleccionado se presentan, entre ellas:
  - a) El mercado de suplementos alimenticios de California representa un nicho de mercado grande.
  - b) El segmento objetivo del mercado seleccionado es lo suficientemente grande, lo que hace que la oferta derivada del presente plan de negocios no represente una amenaza para los demás actores del mercado.
  - c) Por último, la relación calidad-precio, incidirá en la búsqueda de fidelizar al cliente a fin de evitar que la oferta de otros competidores basados en menores precios no generen en una disminución de la demanda de nuestro producto.
- De otro lado, la estrategia de la empresa basado en un producto diferenciado, se basa fundamentalmente en los siguientes aspectos (IMD 2014):
  - Tipo de personas definido: ejecutivos que buscan productos para mejorar su calidad de vida. Las propiedades funcionales y el diseño del empaque es uno de los principales factores de éxito.

- Las bondades adicionales como certificaciones de calidad, trazabilidad del producto, su condición de cien por ciento natural y la instalación del sistema QR y RFID en el producto, hará que sea más fácil de localizar y enterarse de sus bondades.
- La responsabilidad social impartida por la empresa sumará a diferenciar a la presentación del producto de la competencia, así como, en la responsabilidad ambiental, cuidando la salud de las personas y del planeta.
- Finalmente el aparato tecnológico y logístico, la empresa proyecta tener un sistema de producción “*just in time*” y una página web en inglés amigable y usable que permite llegar al inconsciente del usuario.

## **6. Estrategia de Internacionalización y crecimiento**

Dentro de la estrategia de internacionalización hemos considerado la de “EXPORTACIÓN” a través de representantes internacionales (distribuidores especializados), quienes se encuentran en contacto directo con los clientes; así tiene previsto en los primeros 2 años mantenernos en esta estrategia de internacionalización, así también se analizarán otras estrategias como la realizar Alianzas Estratégicas, lo que nos permitirá contar con acceso rápido al mercado objetivo y a los canales de distribución.

De otro lado, la estrategia de crecimiento a emplear en el presente plan de negocios es la estrategia “Intensiva”, con lo cual lo que buscamos es aumentar las ventas de la empresa optando por generar una óptima penetración en el mercado objetivo seleccionado. Hoy se están realizando estudios adicionales en diversas partes del mundo sobre el arándano y la chía, y descubriendo más beneficios. Por ello, la empresa tendrá un departamento de innovación e investigación que identifique distintos estudios de nuevos insumos y así lograr diversificar los productos manteniéndose en el mismo mercado, buscando un posicionamiento en EE.UU. y luego en otros países.

## **7. Estrategia colaborativa**

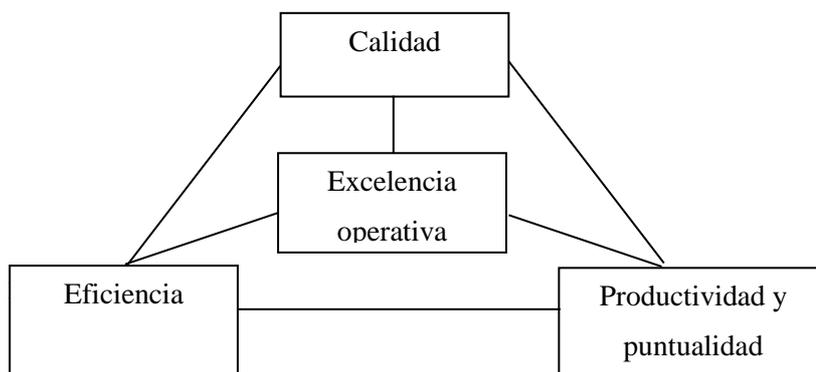
Se considera como una alternativa el trabajar con un grupo de productores de la costa y sierra del Perú para la producción de ambos bienes (Cajamarca, La Libertad, Áncash, Ayacucho, Cusco, Arequipa y Tacna). En ese contexto, se ha contactado a las direcciones departamentales de Sierra Exportadora, quienes han manifestado su interés de trabajar bajo contrato y durante todo el año en la producción, almacenamiento y cosecha de ambos productos.

Se debe resaltar que producir en las diferentes zonas del país no solo nos asegurará contar con volumen, sino que, además, extender la estacionalidad de la oferta, a través de plantaciones certificadas en zonas de producción donde inicia de manera temprana la época de sembrío (Cajamarca) y concluya en el sur (Tacna).

### 8. Ventajas competitivas

- Investigación de mercado constante, a fin de monitorear y seguir atendiendo a la demanda objetiva. El desarrollo de nuevos productos acorde a las exigencias de nuevas tendencias.
- Servicio Postventa (El servicio al cliente es otro factor importante dentro de la empresa, a fin de diferenciar el producto entre los consumidores).
- Recursos humanos, una fuerza motivada sumará al esfuerzo que viene desarrollando la compañía para lograr sus objetivos.
- El sistema “*just in time*” es un compromiso que consideramos importante tener con nuestros proveedores, a fin de estar debidamente concatenados con la puntualidad en la entrega de las muestras y la calidad e inocuidad de estas.
- Asociatividad con los proveedores de materia prima (alianzas estratégicas) para optimizar los costos operativos y aseguramiento del aprovisionamiento.
- Producto Innovador, de sabor neutro y combinable en cualquier dieta alimenticia. Producto 100% natural
- Certificaciones Internacionales (como Comercio Justo).

**Gráfico 3. Estrategia competitiva**



## 9. Responsabilidad social de la empresa (RSE)

La estrategia en lo relativo a la RSE es desarrollar mutuo beneficio entre la empresa y los agricultores. La organización y articulación de ambos como socios nos permitirá ser conscientes de la participación dentro de la cadena de valor.

A continuación, en la tabla 17, se detalla el grupo de interés de la empresa y las principales estrategias de RSE que ha considerado:

**Tabla 17. Matriz RSE**

GRUPO DE INTERÉS	ESTRATEGIAS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
Cientes: Tiendas especializadas de productos funcionales	Desarrollar trípticos y brochures con el fin de brindar al cliente final las bondades, ventajas, propiedades del producto en diferentes formas de consumir y uso	Material promocional terminado dentro del primer año
Proveedores: Agricultores	Brindar capacitación al agricultor del proceso de producción, (siembra, cosecha, y almacenamiento) y las ventajas de participar dentro de un clúster de exportación	Capacitación trimestral durante el año
	Apoyar parcialmente en la adquisición de semillas certificadas, a fin de contar con un producto estándar	Lograr contar con el 100% en el sembrío de plantas certificadas durante en la segunda campaña de siembra
Comunidades campesinas vecinas interesadas: Cajamarca, Apurímac, Áncash, Ayacucho	Informar e involucrar a través de capacitaciones a las comunidades vecinas de la importancia de la asociatividad y la participación en un clúster productivo.	Lograr captar anualmente tres líderes interesados en involucrar a su comunidad al proceso empresarial de la empresa
	Orientarlos al uso de las buenas prácticas de producción y cosecha	Capacitación trimestral durante el año
Trabajadores de la empresa	Estimular, a través de incentivos económicos anuales, a los trabajadores que se encuentran comprometidos con la empresa	Se le brindará anualmente al trabajador, un incentivo económico adicional a los beneficios de ley
Participación del Estado: Sierra Exportadora (SE) y SENASA	Coordinar con SE, a fin de subvencionar programas de promoción a la agroexportación. Dicha entidad tiene un programa “Alcance Productivo”*	Capacitación trimestral durante el año
Accionistas: Fernando Claudet, Alberto Acuña y Andrea Licapa	Brindar información acerca de las actividades y sus resultados financieros del negocio (gobierno corporativo)	Reuniones mensuales con la alta gerencia y accionistas, a fin de evaluar los resultados y avances del negocio
Medio ambiente y comercio justo	Proyectar la emisión de un certificado de comercio justo con las comunidades que forman parte de la empresa	Se tiene proyectado realizar en los tres primeros años
	Asimismo, enseñarles a reciclar y hacer conciencia de las buenas prácticas medio ambientales	Realizar una guía del uso adecuado de los productos reciclados, así como de su beneficio para el medio ambiente y su comunidad

Fuente: Santillán y Vargas, 2013.

\* La citada matriz será implementada por la compañía, siendo las capacitaciones implementadas por la gerencia en coordinación con instituciones involucradas del sector, a fin de invitar a especialistas del medio. Los costos que involucren la elaboración del material indicado se encuentra contemplados en el presupuesto de la empresa.

## Capítulo IV. Plan de marketing

### 10. Análisis de mercado

Tabla 18. Análisis del mercado

MERCADO	
Total de población California	38'332.521 habitantes al 2012
Potencial	<p>60% son obesos, 22'999.513 hab.</p> <p><b>Obesidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Entre 18 y 25 años hay 13,7% de obesidad</li><li>- Entre 26 y 44 años hay 26% de obesidad</li><li>- Entre 46 y 64 años hay 31% de obesidad</li><li>- Más de 61 años hay 21,1% de obesidad</li></ul> <p><b>Diabetes:</b> (de la población adulta) Al 2012 el 9,8% sufre de diabetes Al 2011 el 8,9% sufre de diabetes Al 2030 se proyecta 3,8 millones de diabéticos</p> <p><b>Mal del corazón:</b> Al 2010 se observó 1,8 millones de casos Al 2030 se proyecta 8,4 millones de personas</p> <p>Fuente: <a href="http://www.fasinfat.org/states/ca/">http://www.fasinfat.org/states/ca/</a> <a href="http://www.americashealthrankings.org/CA">http://www.americashealthrankings.org/CA</a></p>
Objetivo	<p>El público objetivo esta segmentado en los siguientes rangos edades de la población obesa de California, EE.UU.:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Entre 26 y 44 años hay 26% de obesidad</li><li>- Entre 46 y 64 años hay 31% de obesidad</li></ul> <p>La suma del porcentaje señalado representa 13.109.722 habitantes.</p>
Meta	459.990 habitantes
CRECIMIENTO	
Sector	6% anual
Empresa F& A SAC	2% anual

Fuente: America's Health Rankings, 2015.

### 11. Descripción de producto o servicio

- Nombre del Producto: Heart Healthy<sup>3</sup>
- Presentación: En polvo
- Peso: 5 g
- Producto: alimento funcional diseñado pensando en la salud y bienestar. Rico en antioxidantes y omegas que funcionan como agentes protectores de la salud del corazón.

---

<sup>3</sup> Elaborado en coordinación con la nutricionista Deborah Vigo Castañeda (CNP 5148).

Ayuda a mejorar los niveles de colesterol y triglicéridos, regular nivel de glucosa. Además, contiene fibra que ayuda a mejorar el tránsito intestinal. Asimismo, posee bajo contenido calórico (9 kcal) por sachet, por lo que puedes consumirlo varias veces al día y combinarlo con tu fruta favorita, yogur, etc. Es fácil de usar y portar.

- **Ingredientes:**
  - **Arándanos (70%):** El mirtilo o arándano (*Vaccinium myrtillus*) es una planta de la familia de las ericáceas que da unas pequeñas bayas comestibles. Es originario de las zonas septentrionales de Europa, Norteamérica y Asia.
  - En los frutos su principal componente es el tanino, al que acompañan otros secundarios: vitaminas, minerales, ácidos, azúcar, pectina y colorante azul. En las hojas, sus principales componentes activos son: flavonas, taninos, arbutina, glicósidos, ácidos orgánicos, hierro, manganeso. Además, se rescata su importante aporte de vitamina A, vitamina C y fibra.
  - El arándano contiene antocianinas, que fortalecen las paredes de los vasos sanguíneos, reducen la inflamación, y estabilizan todos los tejidos que contienen colágeno, como cartílagos, tendones, los ligamentos. Disminuye los niveles de colesterol y triglicéridos. Regula los niveles de glucosa en la sangre.
  - **Chía (30%):** La chía o kía (*Salvina hispánica*) es una semilla ampliamente reconocida por sus beneficios. Si bien la utilización parece estar en boga este último tiempo, las propiedades y beneficios, ya eran conocidos y aprovechados por varias culturas centroamericanas precolombinas, tales como los aztecas y los mayas. Este producto es una excelente fuente de fibras y de ácidos grasos esenciales de omega 3, tan buscados en la dieta por sus efectos benéficos contra el colesterol: recordemos que reduce el colesterol “malo” LDL en sangre, a la vez que aumenta el nivel del “bueno”, el HDL, y ayuda a disminuir también los triglicéridos. Además, cuenta con alto contenido de antioxidantes, tan buenos para evitar la oxidación celular. Aporta, asimismo, buena cantidad de proteínas de alta calidad nutricional. No poseen gluten, por lo que son aptos para el consumo de los celíacos. Rica en calcio, magnesio, zinc y potasio, y en vitaminas del complejo B.
- **Propiedades del producto:**
  - Permite regular el apetito y el peso corporal.
  - Regula los niveles de glucosa.
  - Ayuda a prevenir enfermedades oculares.
  - Proporciona sensación de saciedad ayudando a controlar el apetito.
  - Ayuda a regular la coagulación de la sangre.

- Permite el crecimiento y la regeneración de tejidos durante el embarazo y lactancia.
- Fuente de ácidos grasos omega 3.
- Contiene proteínas completas que proporcionan todos los aminoácidos esenciales.
- Mejora la salud cardiovascular.
- Facilita la digestión.
- Mejora la movilidad y funcionamiento de las articulaciones.
- Refuerza los niveles de energía y concentración.
- Valor nutricional: Estos valores se aprecian en la tabla 19.

**Tabla 19. Valor nutricional del producto**

Valor nutricional *	Arándano 100 g	Chía 100 g	50%	50%	TOTAL
			2,5 g	2,5 g	5,0 g
Energía	300 kcal	330 kcal	7,3 kcal	6,0 kcal	13,3 kcal
Proteínas	3,8 g	20,7 g	0,2 g	0,4 g	0,6 g
Carbohidratos	65,3 g	1 g	1,5 g	0,0 g	1,5 g
Grasa	2,6 g	32,8 g	0,2 g	0,6 g	0,8 g
Fibra	22,7 g	41,2 g	0,6 g	0,8 g	1,4 g

Fuente: Elaboración propia (2014) en coordinación con la nutricionista Deborah Vigo Castañeda (CNP 5148).

\*Fuente de vitamina A y vitamina C, calcio, magnesio, omega 3, taninos, flavonoides y antioxidantes.

## 12. Objetivos del plan de *marketing* (Santillán y Vargas 2013)

**Tabla 20. Objetivos del plan de *marketing* en US\$**

Objetivos	Corto plazo	Mediano plazo					Indicadores
	2014	2015	2016	2017	2018		
Alcanzar ventas proyectadas anuales en escenario favorable	576	576	576	587	587	Nivel de venta en US\$ alcanzado durante el año	
Eliminar intermediarios en la cadena de distribución	2	3	2	1	0	Número de intermediarios en la cadena de distribución	
Posicionamiento de la marca "Heart Healthy", en el mercado de productos funcionales	0%	1%	2%	4%	6%	Se medirá bajo encuesta el porcentaje de tiendas especializadas y de consumidores finales que identifican la marca.	
En la búsqueda de nuevas oportunidades y en atención al TLC firmado entre el Perú y Canadá, se podría ingresar a ese mercado.	-	-	-	1	1	Número de nuevos mercados a los que se ingresó	

Elaboración propia, 2015.

### **3.1 Objetivos de largo plazo**

Con la finalidad de lograr la visión de la empresa, se han establecido algunos criterios (Martiarena y Quispe 2008):

- Lograr la fidelización de los mercados especializados
- Contar con una participación de mercado equivalente al 6% del total de la demanda de los Estados Unidos para el año 2018
- Incrementar las ventas a un ritmo trianual del 2%
- Alcanzar la satisfacción del cliente en un nivel de 90% al finalizar cada año operativo
- Lograr la negociación directa con nuestros principales clientes

### **3.2 Objetivos de corto plazo**

Con la intención de lograr la misión empresarial se han considerado los siguientes objetivos:

- Mediante un esfuerzo conjunto de los canales de distribuidores, llegar a nuestro público objetivo con productos a base de fibra y omega 3, 100% naturales
- Organizar el envío de muestras a nuestros potenciales clientes (tiendas especializadas) para que estos prueben y vean la calidad de la presentación y bondades del producto
- Iniciar una campaña agresiva de ventas con el objetivo de procesar, envasar y comercializar volumen de producción para nuestros clientes

## **13. Formulación estratégica de *marketing***

Lo más recomendable para una empresa peruana que desea llegar a su público objetivo en el mercado norteamericano es a través de tiendas especializadas que comercialicen productos funcionales.

### **4.1 Estrategia de Segmentación**

Dentro de esta estrategia utilizaremos la “concentrada”, ello en razón de ser una empresa nueva que ha segmentado una determinada porción especializada del mercado, con lo cual todos los esfuerzos del marketing; los mismos que resultan limitados; serán direccionados a ese segmento de mercado.

La empresa ingresará principalmente ofreciendo las ventajas y bondades del producto (rico en antioxidantes y omegas) y enfocándose en su uso diario, lo que nos permitirá hacerle un hábito al cliente y que, principalmente, recuerde la marca Heart Healthy.

Una de las razones por las que hemos escogido California es la cultura y patrones de consumo que posee y por la tendencia wellness, que aprecia los alimentos funcionales; así, se procederá a efectuar degustaciones, publicidad mediante plataforma web e impresa, toda esta dirigidas al segmento de población ya determinado como mercado objetivo.

#### 4.2 Estrategia de Precio

La estrategia de precio dará luz a la “Postura Competitiva” que adoptara la empresa. En ese sentido siguiendo la Estrategia de enfoque diferenciado que señalamos que seguiría la empresa, la relación calidad – precio que aplicaremos se basará en la estrategia de diferenciación: calidad alta – precio medio, lo que se conoce como “alto valor”.

#### 4.3 Estrategia de Distribución

La forma de hacer llegar nuestro producto al consumidor final se hará a través de una estrategia de distribución “Selectiva”, esto es a través de distribuidores y tiendas especializadas de productos funcionales en el mercado de California, con el fin de atender a un público objetivo.

#### 4.4 Estrategia de Promoción

Mediante esta estrategia la empresa busca dirigir la promoción del producto hacia los distribuidores y/o tiendas especializadas a través de la degustación del producto, material publicitario. Asimismo se ha pensado en una política de beneficios basados en descuentos y premios a los distribuidores y tiendas especializadas esto con el fin de impulsar las ventas.

**Tabla 21. Objetivos de crecimiento**

OBJETIVOS	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 a 5 años)	Largo plazo (mayor a 5 años)	Indicadores
<b>MERCADO</b>				
Población de California objetivo (60% de 38.332.521 habitantes)	1% (229.995)	+2% anual	5%	
Nuevos mercados de destino	1 (EE.UU.)	2 (EE.UU., Canadá)	4 (EE.UU., Canadá, Holanda, Alemania)	Número de países

Elaboración propia, 2015.

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

### 5.1 Producto

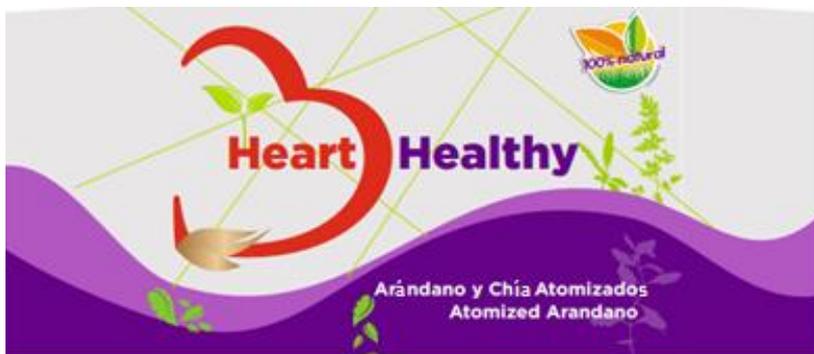
Dentro de la amplia variedad de fuentes de abastecimiento de productos funcionales, en el mercado mundial, el plan de negocios contempla la viabilidad de vender antioxidantes, fibra y omega 3 naturales (arándano y chía) a través de un proceso de atomizado, como respuesta a la creciente demanda del mercado de los productos naturales.

El producto presenta gran concentración de vitamina A y C, calcio, magnesio, omega 3, taninos, flavonoides por kilo de arándano y chía. La selección de la presentación que se utilizarán para los clientes objetivos será como sigue: sachet de aluminio con contenido de 5 g c/u en cajitas de 30 sachets. Esta última será reciclable al cien por ciento.

- Envase primario. Está en contacto directo con el producto y será un sachet de 5 g.
- Envase secundario. Envase de cartón que contiene 30 envases primarios o sachets.

Empaque	. Etiqueta
Marca	. Logo

#### Gráfico 4. Etiqueta del producto



Elaboración propia, 2015.

El producto estará bajo la supervisión de la Dirección General de Salud Alimentaria (DIGESA)<sup>4</sup>, dependencia del Ministerio de Salud, que emitirá un certificado sanitario de exportación que garantiza el cumplimiento de las normas y exigencias sanitarias ante el mercado americano.

---

<sup>4</sup> DIGESA es la autoridad sanitaria encargada de la supervisión y evaluación de los productos procesados. Propone las normas y brinda la garantía de la calidad del producto terminado.

## 5.2 Plaza

El producto se comercializará en Los Ángeles, California, a través de un mayorista y/o distribuidor, con proyecciones futuras a otros Estados y otros países como México y Canadá (bloque económico NAFTA), tal como se identificó en capítulos anteriores.

Se prevé una distribución, desde un principio, agresiva e intensiva a través de los mayoristas, a fin de consolidar y posicionar el producto y se utilizará la estrategia *push*, a través de nuestros distribuidores:

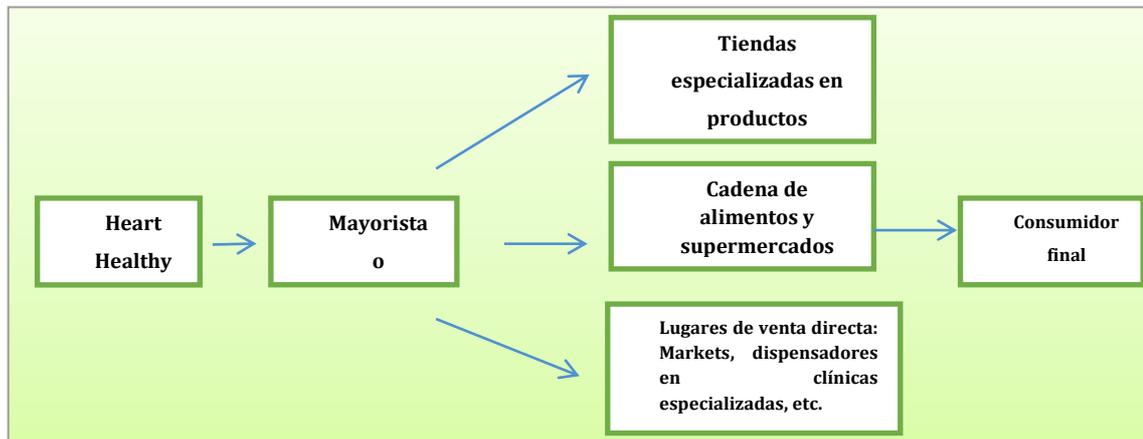
**Gráfico 5. Cadena de distribución**



Elaboración propia, 2015.

Esta estrategia de *push*, permitirá tener a los distribuidores como fuerza de ventas, que se logrará mediante incentivos, y contribuirá a generar mayor demanda del producto en los puntos de venta.

**Gráfico 6. Detalle de la cadena de distribución**



Fuente: Perfil del mercado de Funcionales de EE.UU PROCHILE 2012

### 5.2.1 Diseño web

Se desarrollará una página web multidiomas que servirá de canal de comunicación a los potenciales clientes, con contenido de calidad que generará una nueva experiencia para el usuario, logrando cubrir los objetivos de la promoción del producto.

### 5.2.2 Herramientas *online*

Adicionalmente, se hará uso de las siguientes herramientas *online* para la medición de la visibilidad y atracción del tráfico de la página web:

- SEO (Search Engine Optimization): Mejorará el posicionamiento de la página web en los diferentes buscadores. Entre las ventajas, tenemos:
  - Incremento del número de visitantes que están buscando activamente los productos ofrecidos y, por ende, aumentan las ventas.
  - *Marketing* trabajando 24/7, 365 días, disponible todo el año.
- Google Analytics: Permitirá conocer la evolución semanal o mensual del número de visitas, visitantes únicos, páginas vistas, porcentaje de rebote, visitas desde redes sociales, etc.

### 5.3 Precio

El producto presenta como principales bondades un 62,5%, en antioxidantes, fibra y vitamina A y 37,50% de concentración de omega 3 por kg; y podría cotizarse en el mercado internacional a US\$ 35,00 cada caja (30 sachet), aproximadamente; esto en un escenario optimista (Pro Chile 2012).

En el anexo 8 podemos ver los precios de *retail* referenciales de productos terminados en los supermercados Whole Foods y Vons de Los Ángeles, California.

Para el producto se recomienda una estrategia que lo considere como de alta calidad y alto precio, debido a sus propiedades nutritivas intrínsecas y la calidad garantizada por la empresa, por lo que su precio FOB, puesto en el puerto del Callao, será de 121,00 dólares por caja master, precio promedio similar al ofrecido actualmente por la competencia en el mercado de Estados Unidos. Este precio se mantendrá durante los dos primeros años, de acuerdo con la tendencia estable del precio de los productos funcionales y, a partir del tercer año, se incrementará. Sobre la base del precio FOB se determina el precio en el punto de venta, como se muestra en la tabla 22.

**Tabla 22. Detalle de Estructura de Precios del Producto**

<b>Precio por Incoterm</b>	<b>Caja máster</b>	<b>Caja de 30 Unidades</b>
Precio EXW	116	9.67
Precio FOB	121	14.67
Flete	15.06	1.83
Seguro	0.27	0.03
CIF	136.33	16.53
Costo de internamiento	6.72	0.81
Costo de tienda especializada	143.05	17.34
Margen de la tienda (100%)	143.05	17.34
Precio al público en dólares	286.1	35.0

Elaboración propia, 2015.

#### **5.4 Promoción**

Con la finalidad de promocionar el producto y establecer contactos con nuevos clientes, entre las estrategias de promoción que se llevarán a cabo, tenemos las siguientes:

- Muestras/degustaciones: Entregar muestras periódicas de los productos.
- Material informativo: Resaltando los beneficios nutricionales de los productos, dando a conocer su especial cuidado de la naturaleza, responsabilidad social, contribuyendo a una mejor calidad de vida de las poblaciones de la sierra altoandina del Perú.
- Ferias: La empresa participará anualmente en ferias internacionales como “Natural Products Expo West”, entre otros.

Asimismo, a través del distribuidor especializado, se alcanzará:

- Seguridad de entrega (en cantidades y tiempo pactado).
- La atención, respeto y adaptabilidad de nuestra empresa a las exigencias del mercado y en particular a la del distribuidor y consumidor final, y un alto grado de compromiso y dedicación por parte nuestra, respecto a la relación comercial con el cliente.
- El compromiso como comercializadores para nuestro cliente implican, visitas periódicas, correspondencia fluida (de preferencia en inglés) y presencia en los principales eventos del sector tales como seminarios, ferias y exposiciones.

Del mismo modo, mediante la página web se logrará:

- Brindar información sobre el producto, resaltando sus beneficios nutricionales, con énfasis en la gestión responsable y en el especial cuidado que se tiene durante todo el proceso en la elaboración de Heart Healthy sin perjudicar el medio ambiente
- Contar con un medio donde podrá adquirir electrónicamente el producto
- Promover la comunicación con los proveedores, intermediarios y consumidores
- Reforzar la imagen corporativa (imagen moderna, responsable y tecnológica)
- Contar con resultados reales en la obtención de clientes y contactos, así como fidelizarlos
- Promover el consumo por lo sano, natural y libre de gluten

### **15. Cronograma de actividades**

Todo emprendimiento implica realizar una buena tarea de planificación para decidir si este mercado satisface sus objetivos de política comercial. Para ello, se ha considerado:

- La visita a ferias debe ser uno de los primeros pasos a seguir para evaluar in situ la demanda del mercado local, además de contactar importadores, conocer la competencia y observar las características técnicas de los productos que se comercializan en el mercado.
- Efectuar una visita personal a los potenciales clientes o integrar misiones comerciales.
- Es útil hacer publicidad de carácter institucional en los catálogos que se distribuyen en las ferias y exposiciones, así como en las revistas especializadas del sector en destino.
- Por los puntos abordados anteriormente se requiere un cronograma de actividades que permita su correcta ejecución (ver el anexo 9).

## Capítulo V. Plan de operaciones

### 16. Objetivos y estrategias de operaciones

El objetivo es asegurar en forma continua el flujo de la materia prima desde el acopio hasta su comercialización en el mercado objetivo, a fin de proporcionar un producto diferenciado. Cumplir este objetivo requiere realizar dos estrategias que serán ampliadas en las tablas 23 y 24:

- Lograr que el proveedor de la materia prima cumpla con la calidad y variedad de los productos deseados; asimismo, considerar que la planta procesadora cuente con los certificados sanitarios permitidos y con los tiempos comprometidos de atención al cliente.
- Integrar el proceso productivo desde el acopio de la materia prima hasta el envasado final, permite asegurar la homogeneidad del producto.

**Tabla 23. Objetivos de las operaciones**

OBJETIVOS	CP Un año	MP Entre 2 y 5 años	LP Mayor a 5 años	INDICADOR
<b>CALIDAD</b>				
Control en el acopio del arándano y chía	5%	2%	1%	% del producto rechazado por kg.
Cumplimiento de los estándares de calidad durante el proceso productivo, a fin de cumplir con las exigencias del FDA.	100%	100%	100%	% de productos que ingresan al mercado de EE.UU., California
<b>PRESENTACIÓN</b>				
Se venderá al público en sachet de 5 g c/u, contenidas en cajas de 30 sachets (largo 15 cm, alto 9,5 cm y ancho de 5,5 cm).	X			Única presentación
Al proveedor se le hará llegar en cajas de 30 cm x 20 cm x 17 cm (que contienen 12 cajitas)				
Ampliación de presentaciones		X		
Diversificación de variedades de nuevos productos			X	
<b>ENTREGA</b>				
Puntualidad en la fecha de entrega	100%	100%	100%	Compromiso al 100% en la entrega de los productos de acuerdo a la fecha pactada.
Mayor número de productores a través de alianzas estratégicas	1	3	7	Número de comunidades que trabajan con arándano y chía
<b>PRODUCCIÓN</b>				
Incremento del volumen de producción	100%	200%	300%	Volumen de producción
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>				
Control de merma	2%	1%	0.5%	% de merma en lote de producción

Elaboración propia, 2015.

**Tabla 24. Estrategias de operaciones**

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS			
	CALIDAD	ENTREGA	COSTOS	FLEXIBILIDAD
<b>CALIDAD</b>				
Trabajar con un número de comunidades con productos de calidad y uso de poca manipulación	x	x		x
Supervisión en los procesos de limpieza, acopio y entrega de productos a la planta procesadora	x	x	x	
<b>INSTALACIONES</b>				
La procesadora deberá contar con los certificados y exigencias de la autoridad sanitaria en EE.UU. (FDA)	x	x		
La procesadora recibirá ambos productos de acuerdo al volumen requerido para su elaboración		x		
<b>DISTRIBUCIÓN</b>				
Elaborar una política de entrega acorde a las pactadas entre el producto (arándano y chía), la planta procesadora y el distribuidor en destino		x		x
<b>INVENTARIO</b>				
Mantener un nivel de inventario mínimo que permita atender cualquier necesidad de urgencia		x	X	
<b>PRODUCCIÓN</b>				
La producción y/o almacenamiento de los productos será durante todo el año		X		x

Elaboración propia, 2015.

## 17. Diseño de producto

El producto se denomina Heart Healthy y ofrecerá al público objetivo arándano y chía atomizada en sachet de 5 g, la transformación del concentrado hasta obtener el polvo consistente en partículas secas, que permite preservar los materiales biológicos sin dañarlos (Cuya 2009).

De esa manera, obtendremos una forma ventajosa de preservación de las propiedades del arándano y chía a largo plazo. También, el atomizado de los alimentos reduce el peso y el volumen, lo que influye en una reducción importante de los costos de empaque, almacenamiento y transporte.

El producto atomizado será envasado en sachet, lo que, cumpliendo con los requisitos sanitarios de exportación, evita la oxidación y desarrollo de microorganismos en el producto. Por otro lado, el precio de los productos puesto en la planta en Chorrillos, Lima, tienen los siguientes costes:

- Arándano: S/. 30 kg entregado en jabas de plástico (Guerra 2014), incluye limpieza, traslado y almacenamiento por 12 meses
- Chía: Limpieza, acopio, traslado y almacenamiento por 12 meses, se encuentra en S/. 14 kg (Laos 2014).

## **18. Diseño de los procesos**

La organización de este plan de negocios será por procesos productivos y logísticos –justo a tiempo– de la materia prima acopiada, a fin de evitar costos de almacenaje, por lo que se dirigirá directamente a la procesadora. Mediante procesos de trazabilidad de los lotes, se hará más fácil controlar, administrar y conocer dónde existen las fallas.

### **3.1 Acopio**

El proceso de acopio se hará en coordinación con las comunidades campesinas de las regiones de Áncash (arándano) y Andahuaylas (chía), para que el producto sea puesto en Lima (planta procesadora).<sup>5</sup>

Cabe indicar que la chía será entregada considerando el proceso de limpieza, acopio y traslado a Lima, en el caso del arándano, también será acopiado y puesto en Lima.

Asimismo, la empresa firmará un contrato anual de compra-venta con los productores, a fin de asegurar la disponibilidad de la materia prima durante todo el año y el compromiso de calidad del mismo puesto en Lima.

### **3.2 Control de calidad**

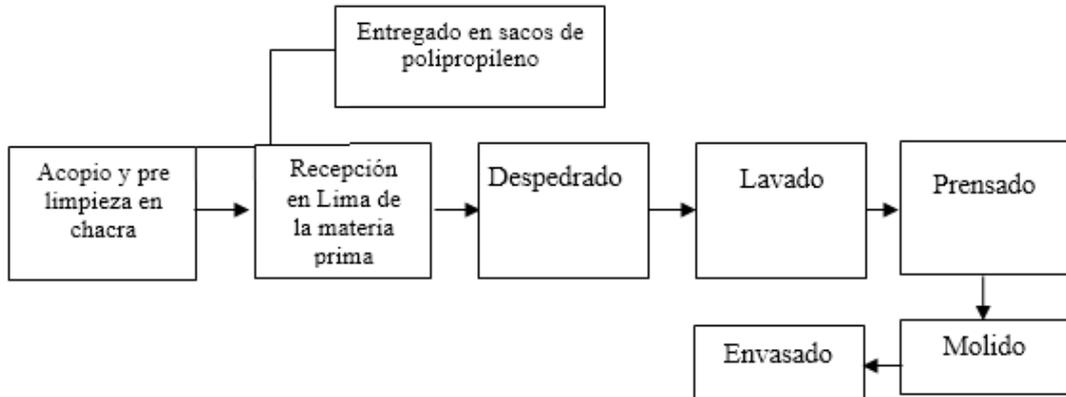
A fin de garantizar la calidad del producto, la empresa seguirá una política basada en el sistema HACCP, a fin de reducir los riesgos de contaminación de los productos.

---

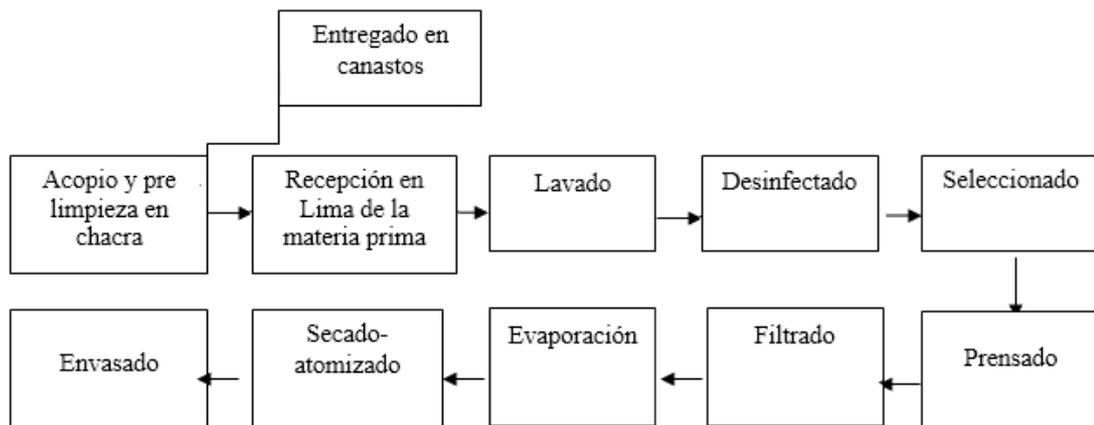
<sup>5</sup> Se ha coordinado con el Ing. Jesús Guerra Quilca, jefe de la sede Áncash de Sierra Exportadora, que a través de las comunidades de las zonas podrán abastecerse 300 kg semanales de arándano durante todo el año. Se ha coordinado con el Ing. José Laos, jefe de la sede Andahuaylas de Sierra Exportadora, que a través de las comunidades de las zonas podrán abastecerse 1 TM, mensual, durante todo el año. Cabe precisar que su producción mensual es de 12 t mensuales.

Gráfico 7. Flujo del proceso del arándano y la chía

### CHÍA<sup>6</sup>



### ARÁNDANOS<sup>7</sup>



Elaboración propia, 2015.

## 19. Diseño de las instalaciones

Las instalaciones de maquila se han seleccionado acorde a las exigencias del mercado internacional para una planta atomizadora, que concluirá en el envasado (sachet).

La planta se encuentra localizada en Chorrillos, Lima, y cuenta con una capacidad instalada de 400 toneladas anuales. Cabe precisar que la adquisición de la materia prima (arándano y chía), será puesta en planta, previo control de calidad de los productos, tal como se puede ver en el

<sup>6</sup> Senasa e Instituto de Desarrollo Agroindustrial (INDDA) Universidad Agraria La Molina.

<sup>7</sup> Instituto de Desarrollo Agroindustrial (INDDA) Universidad Agraria La Molina.

anexo 10. Asimismo, podrá observar en el anexo 11, los principales procesos productivos para la elaboración del arándano y chía atomizados.

## 20. Actividades preoperativas

### 5.1 Muebles y enseres

Se muestra, a continuación, los muebles y enseres necesarios, entre los cuales se otorgará un celular con línea privada a todos los empleados administrativos para que estén comunicados. Se realiza la distribución por centro de costo.

**Tabla 25. Costo de muebles y enseres**

	Escritorio	Estantería	Silla	Archivador	Celular
Gerencia general	2	1	2	2	2
Operaciones y Adquisiciones	4	2	4	3	4
Comercial y Ventas	4	2	4	2	4
Cantidad total	10	5	10	7	10
Costo unitario sin IGV (US\$)	\$174	\$68	\$34	\$96	\$77
Costo total sin IGV (US\$)	\$1.736	\$338	\$339	\$675	\$771
IGV	\$312	\$61	\$61	\$122	\$139
Total (USD.)	\$2.048	\$398	\$400	\$797	\$910
Total (US\$)	\$4.554				

Elaboración propia, 2015.

### 5.2 Equipo de cómputo

En el siguiente cuadro se muestra la cantidad de computadoras y equipos de cómputo que serán necesarios para los distintos empleados:

**Tabla 26. Costo de cómputo**

	Computadora	Impresora/escáner
Gerencia general	2	2
Operaciones y Adquisiciones	4	2
Comercial y Ventas	4	2
Cantidad total	10	6
Costo unitario sin IGV (US\$)	781	58
Costo total sin IGV (US\$)	7.811	347
IGV	1.406	62
Total (US\$)	9.217	409
Total (US\$)	9.626	

Fuente: Deltron, 2015.

### 5.3 Activos intangibles

La inversión en activos intangibles son los elementos necesarios para poner en funcionamiento la empresa, los cuales se detallan en la tabla 27.

**Tabla 27. Costo de activos intangibles**

<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>COSTO (US\$)</b>
Estudio de investigación del producto	3.857
Entrenamiento de personal	964
Gastos de puesta en marcha	964
Licencias de sistema operativo	607
Página web	579
Licencias software	530
Imprevistos	482
Gastos constitución de la empresa	265
Licencia de funcionamiento	246
Certificado de origen	12
Total (US\$)	8.805

Elaboración propia, 2015.

La inversión intangible ascenderá a **US\$ 8.805,00** incluye IGV.

La empresa procesadora cuenta con la Certificación HACCP, por lo que no es considerada como un activo en este rubro.

## **Capítulo VI. Plan de recursos humanos**

La empresa por constituir se denominará F&A, Sociedad Anónima Cerrada [S.A.C.], en la que participarán tres socios inversionistas, cada cual con igual número de acciones y similar contribución de capital, con respecto a la estructura financiera del proyecto.

A fin de que la compañía continúe su estrategia de desarrollo operativo, esta deberá constituir alianzas estratégicas con productores de arándano y chía, así como con una procesadora y comprometer como socios estratégicos del negocio a las cadenas y canales de distribución con el objetivo de articular el sistema ganar-ganar.

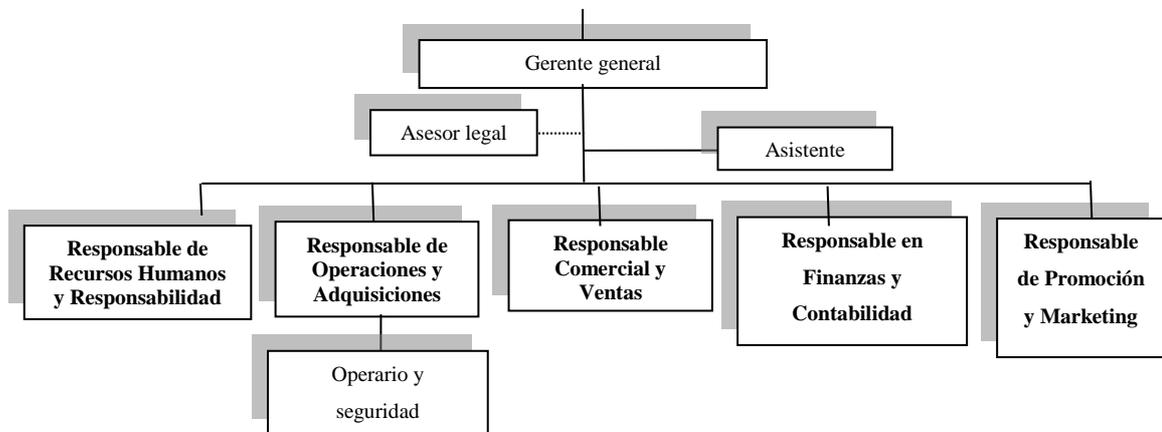
Se apoyará y trabajará conjuntamente con los grupos de la comunidad, gobierno, universidades, sector privado, y organizaciones no lucrativas con el objetivo de ser partícipes y promotores activos en las iniciativas del sembrío y desarrollo de ambos productos en el Perú con el fin de generar proyectos de investigación para lograr el desarrollo de ambas especies y, a su vez, contribuir con una mejor calidad de vida de las personas de la zona que trabajan con dichos productos o, de alguna manera, están relacionadas con su comercialización.

### **1. Estructura organizacional**

La estructura organizacional que trabajará la compañía F&A S.A.C. será plana (Robbins y Coulter 2005), es decir, elemental y clara para facilitar la rapidez en las acciones y cumplir con las necesidades del cliente, empleados y otros grupos organizacionales. El objetivo es contar con un mayor flujo de comunicación entre los diferentes actores de la organización.

EL equipo de trabajo contará con tareas y responsabilidades específicas, para una mejor coordinación organizacional, estableciendo líneas formales de autoridad con el objetivo de distribuir eficientemente los recursos.

**Gráfico 8. Organigrama de F&A S.A.C**



Elaboración propia, 2015.

### **1.1 Objetivos de personal, requerimientos y perfiles**

Los objetivos de los profesionales de F&A S.A.C. serán los siguientes:

- Dar su máximo esfuerzo para consolidar en el mercado a una compañía que cumple con los estándares de calidad y satisfacción al cliente
- Resaltar las características personales de cada empleado, gestionando el talento y maximizando su valor agregado, con orientación a logros
- Lograr un alto rendimiento del personal, el cual será evaluado con indicadores de gestión los que servirán de base para promociones y ascensos
- Desarrollar programas de capacitación
- Promover el esfuerzo del personal, incentivando la confianza, respeto y trabajo en equipo

Los requisitos que deberán cumplir los profesionales de F&A S.A.C. están especificados según la labor que realizarán y el grado de especialización necesaria para el área que desean cubrir (ver anexo 12).

### **1.2 Estrategias de administración de recursos humanos**

Para el desarrollo de los recursos humanos y crecimiento de la empresa se llevarán a cabo las siguientes estrategias: contar con personal calificado dotado de las competencias y las habilidades que les permitan desarrollarse en el trabajo y contar con los equipos e infraestructura adecuada para generar un mejor desempeño laboral.

Asimismo, establecer una política de remuneraciones con compensaciones reflejadas en el desempeño, liderazgo y en el cumplimiento de los objetivos trazados. Del mismo modo, realizar evaluaciones anuales a todo el equipo de trabajo e implementar un sistema de retroalimentación de los resultados, dándole mayor interés, emoción y confianza al personal.

Otra estrategia, es la cultura organizacional, basada en valores de justicia y equidad, honestidad, respeto, confianza y trabajo de calidad en la que todos los empleados se sientan identificados.

Igualmente, se buscará incentivar la comunicación fluida entre los empleados a través de una política de puertas abiertas y motivarlos hacia la máxima eficiencia en el trabajo, haciendo que comprendan la importancia y el aporte de su puesto para los resultados de la empresa (enfoque en los operarios) y su futuro profesional.

### 1.2.1 Objetivos

A continuación, se detallan los objetivos de las políticas de Recursos Humanos en un periodo corto, mediano y largo plazo:

**Tabla 28. Objetivos de RR.HH**

OBJETIVOS	CP 1 año	MP 2 a 5 años	LP 6 a más años	MEDICIÓN
Brindar capacitación al personal de las distintas áreas de la empresa <sup>8</sup>	2	4	6	Cantidad de cursos dictados al año por especialistas
Brindar un clima laboral favorable al personal, a fin de que su desempeño sea el máximo	85%	90%	95%	% de empleados satisfechos y orgullosos de trabajar en la empresa
Promover el desarrollo profesional a través de equipos de trabajo	80%	95%	96%	% de empleados aprobados en gestión de desempeño anual
Premiación a los mejores empleados de manera individual, con el propósito de incentivar el liderazgo y soluciones a problemas	70%	75%	80%	% de empleados aprobados que demuestran su máximo esfuerzo
Capacitación para reducir la cantidad de accidentes en la empresa	2	1	1	Cantidad de accidentes ocurridos por año

Elaboración propia, 2015.

<sup>8</sup> Se ha incluido un presupuesto, en el capítulo VII del plan financiero.

### 1.2.2 Políticas

- De capacitación: Identificación de necesidades, a través de la evaluación del desempeño del personal en su cargo actual y necesidades futuras. El responsable de Recursos Humanos elaborará un plan anual de actividades.
- De evaluación del desempeño: Esta política se trabajará de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa en coordinación con la junta de accionistas.
- De incentivos (Robbins y Coulter 2005): En lo que corresponde a la compensación e incentivos, nuestro sistema operativo será atraer a potenciales integrantes y retener a los mejores empleados, así como sostener un clima laboral adecuado, a fin de conservar una organización competitiva y evolucionar de acuerdo a los objetivos estratégicos, incrementando el potencial de la organización a través de: (a) reconocer las diferencias individuales; (b) reforzar el aprendizaje de conductas deseadas; (c) promover el máximo desarrollo de potenciales; (d) favorecer a quien produce resultados; (f) hacer de la organización un lugar interesante. Dentro de este sistema se tomarán en cuenta:
  - Incentivos: Se elegirá al equipo que haya alcanzado las metas trazadas para el periodo evaluado y demostrando mayor compromiso con la organización. Este recibirá un bono económico de compensación al esfuerzo y, de este modo, se buscará incrementar el desempeño eficiente en las diferentes áreas.
  - Bonificaciones: Existirán bonificaciones cuando, al término del contrato, se decida no contar con los servicios del empleado, se le otorgará los beneficios acorde a las exigencias del Ministerio del Trabajo.
  - Gratificaciones y premios: El único tipo de gratificación y/o premio que se otorgará en la etapa inicial del proyecto se efectuará solo con una canasta navideña.
- De seguridad: Esta se basará en una capacitación fundamental previa al ingreso al trabajo, a fin de evitar accidentes y mejorar nuestra salud ocupacional. La prevención se trabajará a través de estímulos.

### 1.2.3 Presupuesto del plan de RR. HH

Tabla 29. Presupuesto de RR.HH

Puesto	Sueldo (S/.)	Costo para la empresa NO PYME en US\$
Gerente general	8.000	4.266,77
Responsable de Recursos Humanos y de Responsabilidad Social	5.000	2.670,44
Responsable Comercial y Ventas	5.000	2.670,44
Responsable de Operaciones y Adquisiciones	3.000	1.606,22
Responsable en Finanzas y Contabilidad	3.000	1.606,22
Responsable de Promoción y Marketing	3.000	1.606,22
Asesor legal	3.000	1.606,22
Asistente	1.000	542,00
Operador	1.000	542,00
Seguridad	800	435,58
Total mensual de planilla	32.800	<b>17.552,12</b>

Elaboración propia, 2015.

## 2. Plan de contrataciones

En el marco del desarrollo productivo y las estrategias de crecimiento planteadas líneas arriba (ver punto 7: Estrategias de crecimiento), la empresa F&A S.A.C. seguirá un plan de contrataciones de acuerdo a la demanda de la operación.

## Capítulo VII. Plan financiero

Este capítulo presenta los resultados de la evaluación económico-financiera de la propuesta del modelo de negocio, la cual considera la inversión inicial requerida, los estados financieros proyectados y la tasa de descuento.

### 1. Inversiones y financiamiento

Lo mencionado con mayores detalles en el presupuesto preoperativo de la empresa:

#### 1.1 Inversiones

**Tabla 30. Inversiones**

Descripción	Total (USD) \$
Muebles y enseres	\$ 4.554
Equipos de cómputo	\$ 9.626
Activos intangibles	\$ 8.805

Elaboración propia, 2015.

#### 1.2 Financiamiento

Se elige el financiamiento del monto de US\$ 150.000,00, a un periodo de 5 años, con una tasa anual efectiva de 12%. El cronograma de financiamiento se muestra en el anexo 13.

### 2. Presupuesto

#### 2.1 Presupuesto de ingresos

Según el análisis realizado los costos de producción del producto “chía y arándano atomizados en presentación de 1 caja master x 12 cajas x 30 sachets x 5 g” tendrá un precio de venta en fábrica (EXW) de US\$ 116,00 con un margen de contribución de 100% (tabla 31).

**Tabla 31. Presupuesto de ingresos**

Descripción	Unidad medida	Precio de venta	Costo uni. mp. e ins.	Margen contrib.
Chía y arándano atomizados 1 caja master x 12 cajas x 30 sachets x 5 g	Caja	\$116,00	\$ 58,04	100 %

Elaboración propia, 2015.

En la proyección de ventas del primer año, no se prevén ingresos en los dos primeros meses; sin embargo, a partir del tercer mes, se tienen previstas ventas con potenciales clientes. En el siguiente cuadro (tabla 32) se presenta en detalle los ingresos en el primer año.

**Tabla 32. Proyección de ventas en el año 1**

Mes	# Cajas máster	Venta en \$
1	0	0
2	0	0
3	200	23.200,00
4	200	23.200,00
5	200	23.200,00
6	500	58.000,00
7	500	58.000,00
8	800	92.800,00
9	800	92.800,00
10	800	92.800,00
11	1000	116.000,00
12	1000	116.000,00
<b>Total</b>	6000	696.000,00

Elaboración propia, 2015.

Los ingresos de la empresa vendrán dados por las ventas de las cuentas por cobrar que existan de periodos anteriores y el *drawback*, al cual esta empresa exportadora tiene derecho; este último concepto es tomado como otros ingresos en el estado de ganancias y pérdidas.

## 2.2 Presupuesto de egresos

El presupuesto de los egresos está formado por los gastos directos e indirectos, gastos financieros, amortización de intangibles, etc. A continuación, presentamos el detalle de estos egresos mencionados:

### 2.2.1 Presupuesto de consumo de materia prima e insumos

A continuación, se presenta, los gastos en materia prima e insumos, así como el procesamiento por arándano y de la chía (tabla 33).

**Tabla 33. Costos de materia prima, insumos y procesamiento**

#	Descripción	Unidad medida	Costo unitario US\$	Descripción corta
1	Semilla de chía	Kilogramo	3,57	Chía
2	Arándano	Kilogramo	10,71	Arándano
3	Sachet c/sticker full color	Unidad	0,02	Sachet
4	Envasado	Unidad	0,011	Envasado
5	Caja exhibición	Unidad	0,48	Caja exhibición
6	Caja master	Unidad	0,64	Caja master
7	Procesamiento	Kilogramo	5,87	Procesado

Elaboración propia, 2015.

En el anexo 14 se amplía la información de los costos del producto y en el anexo 15 se muestra el detalle del plan compras o aprovisionamiento a lo largo del primer año.

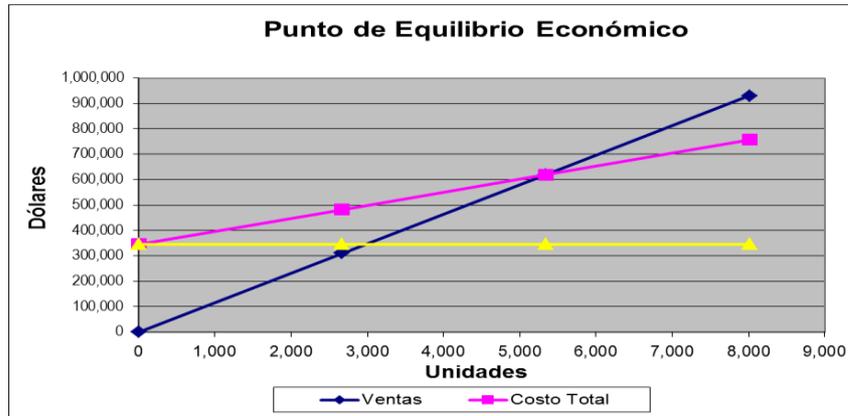
### 2.2.2 Presupuesto de gastos administrativos y otros

A continuación, se presentan los gastos administrativos en los que se incurrirá, entre ellos, se presentan los sueldos del gerente general, responsable de operaciones y adquisiciones, responsable comercial y ventas, responsable financiero y otros. El cálculo de dichos gastos se puede apreciar en la sección de “Presupuesto del plan de RR.HH” (ver anexo 16).

### 2.3 Punto de equilibrio

Es el que se aprecia en el gráfico siguiente:

**Gráfico 9. Punto de Equilibrio Económico**



Precio promedio (dólares)	116
Costo var. promedio (dólares)	51.44
Contribución marginal	64.56
Costo fijo (dólares)	344,919
Equilibrio unidades	116
Equilibrio en dólares	51.44

Unidades	0	2,671	5,343	8,014
<b>Ventas</b>	0	309,871	619,742	929,613
<b>Costo Total</b>	344,919	482,330	619,742	757,154
<b>Costo Fijo</b>	344,919	344,919	344,919	344,919

### 3. Estados financieros proyectados

Se presentan, a continuación (tabla 34), los estados financieros del proyecto durante 5 años, entre ellos se puede apreciar el estado de ganancias y pérdidas, el flujo de caja económico y financiero y el balance general.

### 3.1 Estudios de ganancias y pérdidas

**Tabla 34. Estado de ganancias y pérdidas por año**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	696.000,00	794.600,00	834.330,00	876.047,00	963.651,00
Costo de ventas	308.649,00	397.584,00	417.463,00	438.337,00	482.170,00
<b>Utilidad bruta</b>	<b>387.351,00</b>	<b>397,016</b>	<b>416,867</b>	<b>437.710,00</b>	<b>481.481,00</b>
Gastos de producción fijos	9.821,00	9.101,00	9.101,00	9.101,00	9.101,00
Sueldos de administración	152.668,00	157.248,00	161.966,00	166.825,00	171.829,00
	49.182,00	50.657,00	52.177,00	53.742,00	55.354,00
Sueldos comerciales	0	0	0	0	0
Cargas sociales	69.000	69.000,00	71.070,00	71.070,00	73.202,00
Publicidad y marketing	0	0	0	0	0
Impuestos y tasas	12.000,00	0	0	0	0
Varios	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Capacitaciones al personal	12.000,00	12.000,00	12.360,00	12.360,00	12.731,00
Alquiler de local y mantenimiento	1.200,00	0	0	0	0
Electricidad y agua	18.227,00	0	0	0	0
Varios agregados	330.098,00	304.006,00	312.673,00	319.098,00	328.217,00
<b>Total otros gastos</b>	<b>9.821,00</b>	<b>9.101,00</b>	<b>9.101,00</b>	<b>9.101,00</b>	<b>9.101,00</b>
<b>Utilidad antes de intereses e impuestos</b>	<b>57.253,00</b>	<b>93.010,00</b>	<b>104.193,00</b>	<b>118.612,00</b>	<b>153.263,00</b>
Intereses	14.821,00	13.455,00	10.272,00	6.707,00	2.714,00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>42.432,00</b>	<b>79.554,00</b>	<b>93.921,00</b>	<b>111.905,00</b>	<b>150.549,00</b>
Impuesto a las Ganancias	12.730,00	23.866,00	28.176,00	33.572,00	45.165,00
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>29.703,00</b>	<b>55.688,00</b>	<b>65.745,00</b>	<b>78.334,00</b>	<b>105.384,00</b>
<b>Tasa de impuesto a las ganancias</b>	<b>30.00%</b>				

Elaboración propia, 2015.

### 3.2 Flujo de caja económico y financiero

El flujo de caja económico y financiero que se muestra en el anexo 17 detalla los ingresos y egresos mensuales que se obtendrá del negocio.

### 3.3 Balance general

Se presenta el Balance General (tabla 35) para un periodo de 5 años, para ello se tomó en consideración que no se dará un crédito a los compradores, se trabajará con las cartas de crédito, además, los pagos a los proveedores serán inmediatos.

**Tabla 35. Balance general**

<b>Activo</b>		<b>Pasivo</b>	
Caja	126.449	Proveedores	10.288
Créditos	0	Sueldos y cargas	17.552
Productos terminados	0	Impuesto a pagar	12.730
Materias primas	0	<b>Pasivo corriente</b>	40.570
<b>Activo corriente</b>	126.449	Prestamos	130.079
		<b>Pasivo no corriente</b>	130.079
		<b>TOTAL PASIVO</b>	170.649
		<b>Patrimonio neto</b>	
Bienes de uso	76.283	Capital	0
Amortización B. de U.	-2.381	Resultado	29.703
<b>Activo no corriente</b>	73.903		29.703
<b>Total activo</b>	200.352	<b>Total pasivo + PN</b>	200.352

Elaboración propia, 2015.

#### 4. Evaluación económica y financiera

A continuación (tabla 36), se mostrarán los indicadores más significativos y útiles para la evaluación económica del proyecto, entre ellos se encuentran: VAN (valor actual neto) y TIR (tasa interna de retorno).

**Tabla 36. Evaluación económica y financiera**

<b>Tasa de ganancia requerida</b>	<b>35%</b>
-----------------------------------	------------

<b>Flujo del proyecto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
Ingresos por ventas		696.000	794.600	834.330	876.047	963.651,00	
Egresos operativos		608.526	725.155	754.550	786.157	844.506,00	
		87.474	69.445	79.780	89.889	119.145,00	
Inversión	-76.283						<b>Valor residual</b>
<b>Flujo del proyecto</b>	-76.283	87.474,00	69.445,00	79.780,00	89.889,00	119.145,00	340.414,00

<b>Tasa interna de retorno</b>	<b>111,7%</b>
--------------------------------	---------------

<b>Valor actual neto</b>	<b>US\$ 168.911,00</b>
--------------------------	------------------------

Elaboración propia, 2015.

## 5. Análisis de sensibilidad

Se ha realizado un análisis (tabla 37, 38, 39, 40 y 41) de sensibilidad en función de cuatro variables: precio, demanda y costos de semilla de la chía y arándano, para evaluar el impacto sobre los resultados del valor actual neto (VAN):

**Tabla 37. Sensibilidad ante la variación del precio de venta**

Precio (%)	Valor actual neto (dólares)
-10	-11.029
-5	81.177
0	168.911
5	256.645
10	344.379

Elaboración propia, 2015.

**Tabla 38. Sensibilidad ante la variación de la demanda de venta**

Demanda (%)	Valor actual neto (dólares)
-20	-6.295
-10	84.192
0	168.911
10	253.631
20	338.350

Elaboración propia, 2015.

**Tabla 39. Sensibilidad ante la variación del costo de la chía**

Precio (%)	Valor actual neto (dólares)
-20	181.035
-10	174.973
0	168.911
10	162.849
20	156.787

Elaboración propia, 2015.

**Tabla 40. Sensibilidad ante la variación del costo del arándano**

Precio (%)	Valor actual neto (dólares)
-20	221.297
-10	195.104
0	168.911
10	142.718
20	116.526

Elaboración propia, 2015.

En resumen, ante las variaciones positivas de las variables de precio y demanda, el valor actual del proyecto se mantiene positivo. Mientras que, ante un incremento en los costos de los

insumos, el VAN se vuelve negativo. Por ello, con este análisis se logran determinar los valores mínimos de las cuatro variables, para que no se vea afectada el VAN.

## **6. Conclusiones**

El resultado económico del presente negocio ha generado como resultado una tasa de ganancia requerida anual de 35% (COC) obteniendo una tasa interna de retorno de 111,7%, lo cual indica que el plan de negocio es económicamente viable para los accionistas.

Por otro lado, se aplicaron el análisis de equilibrio y el análisis de sensibilidad para medir los riesgos del proyecto, identificándose límites mínimos para la obtención de resultados positivos en cada caso, lo que respalda la viabilidad del proyecto.

## Bibliografía

Andrews, Gary S. (2000) CEPAL - SERIE Seminarios y conferencias "*Los desafíos del proceso de envejecimiento en las sociedades de hoy y del futuro*". En: "Encuentro Latinoamericano y Caribeño sobre las Personas de Edad". Editorial: Naciones Unidas. Agosto 2010. Fecha de consulta: 10/08/2014. <<http://repositorio.cepal.org/handle/11362/6591>>

Banco Central de Reserva del Perú – BCRP (2014). "NOTAS DE ESTUDIOS DEL BCRP No. 22 – 4 de abril del 2014. Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: Marzo 2014". En: *BCRP*. 4 de abril del 2014. Fecha de consulta: 10/08/2014. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2014/nota-de-estudios-22-2014.pdf>>

Caribbean News Digital (2013). "*Ventas del comercio electrónico a nivel global llegaron a un millón de millones de dólares en 2012*" Fecha de publicación: 05.03.2013 <<http://www.caribbeannewsdigital.com/noticia/ventas-del-comercio-electronico-nivel-global-llegaron-un-millon-de-millones-de-dolares-en-20>>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN (2011). *Plan Bicentenario El Perú al 2021*. CEPLAN. Lima, Julio 2011. Fecha de consulta: 15/08/2003. <[http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan\\_bicentenario/PLAN\\_BICENTENARIO\\_CEP LAN.pdf](http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/PLAN_BICENTENARIO_CEP LAN.pdf)>

Cooperación Suiza en el Perú - COSUDE, L. A. (2013). *Cooperación Económica y Desarrollo de Suiza- Perú: Estrategia País 2013-2016*.

Cuya Ayala, Raúl Amilcar (2009). "*Efecto de secado en bandeja y atomización sobre la actividad antioxidante (Tropaeolum tuberosum R&P)*". Tesis Universidad Nacional Agraria La Molina. Lima, Perú.

Departamento de Salud Pública de California - CDPH. (2010). *Plan de Prevención para la Obesidad en California. Una Visión para Mañana, Acciones Estratégicas para Hoy*. California, 2010. Fecha de consulta 10/07/2014. <<https://www.cdph.ca.gov/programs/COPP/Documents/COPP-ObesityPreventionPlan-2010-Spanish.pdf>>

Deltron. (2015). *Catálogo de Productos*. <<http://www.deltron.com.pe/>>

Diario Oficial El Peruano (2008). “*Decreto Legislativo N° 1086 - La Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente*”. 28 de junio del 2008. Documento PDF en línea. Fecha de consulta: 28.10.2014. <[http://www.5cityweb.com/apemives/nuevo/arch\\_prod\\_13.pdf](http://www.5cityweb.com/apemives/nuevo/arch_prod_13.pdf)>

Dirección Nacional de Cuentas Nacionales del INEI. (2010). *CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS - CIU Revisión 4. Lima.* <[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf)>

Euromonitor Internacional (2012). *Consumer Trends and Lifestyles*. Fecha de consulta: 15/09/2014. <<http://www.euromonitor.com>>

Fresno, Gonzalo Jordán. (2013). *Las oportunidades para las empresas de Chile en los alimentos funcionales y nutracéuticos*. Editorial: ODEPA. Enero 2013. Fecha de consulta: 10/07/2014. <<http://www.agrimundo.cl/wp-content/uploads/Informe-Experto-con-formato-final-con-Indice-DEFINITIVO.pdf>>

Fundación Robert Wood Johnson (2014), co-dirigido por Frank Chaloupka, Ph.D., y Lloyd Johnston, Ph.D. *Zanjar la Brecha (Bridging the Gap – BTG) Programa de investigación (1997-2015). Connecting Environment, Economy, and Community*. Fecha de consulta: 05/06/2014. <<https://www.bridgingthegap.org>>

García, Carolina (2013). "La obesidad ya es una enfermedad en Estados Unidos". En *Diario El País*. Washington. 19 Junio del 2013. Fecha de consulta: 05/05/2014.

Guerra Quilca, J. (2014). Entrevista Setiembre 2014. Director de Sierra Exportadora, Sede Ancash.

Guevara, Juan Carlos. Entrevista de Setiembre 2014. Jefe del campo agrícola de la Universidad La Molina.

Gutarra, Vilma. Entrevista Setiembre 2014. Directora de la Dirección de Sanidad Vegetal del SENASA

International Data Corporation (2014). “Tendencias del comercio electrónico B2B”. *DigitAll Business. Contenido web*. Fecha de publicación: 22 de setiembre del 2014. Fecha de consulta: 20/08/2014. <<http://contenidosweb.com.mx/tendencias-del-comercio-electronico-b2b/>>

Institute for Management Development (IMD). (2014). *Ranking Mundial de Competitividad*. Fecha de consulta: 20/08/2014.

Instituto Peruano de Economía (2008). “Agroexportación: menos paralizaciones y más tecnología”. En *Instituto Peruano de Economía*. Fecha de publicación: 17 de enero del 2008. Fecha de consulta: 5/07/2014. <<http://www.ipe.org.pe/comentario-diario/17-1-2008/agroexportaci%C3%B3n-menos-paralizaciones-y-m%C3%A1s-tecnolog%C3%AD>>

International Trade Centre - ITC. (2013). *Análisis e Investigación de Mercados*. Fecha de consulta: 15/08/2013. Disponible en <<http://www.trademap.org/>>

Laos, J. (2014). Entrevista Setiembre 2014. Sierra Exportadora, Jefe Sede Andahuaylas.

Malhotra, Naresh K. I. (2004). *Investigación de Mercados, un enfoque aplicado* (Cuarta ed.). México: Pearson Educación de México.

Ministerio de Agricultura - MINAGRI. (2012). “Plan Estratégico Sectorial Multianual del Ministerio de Agricultura 2012 – 2016”. En: *Programa Subsectorial de Irrigaciones del MINAGRI*. Abril 2012. Fecha de consulta: 10/08/2014. <<http://www.psi.gob.pe/docs/Transparencia/PEP/PESEM.2012-2016.pdf>>

Ministerio de Economía y Finanzas - MEF. (2011). “Marco macroeconómico multianual revisado 2014-2016”. En: *Banco Central de Reserva del Perú*. 24 de Agosto del 2011. Fecha de Consulta: 15/06/2014. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/MMM-2012-2014-agosto.pdf>>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. (2011) “Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE.UU.” En: *Acuerdos Comerciales del Perú*. Fecha de consulta: 15/06/2014.

<[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=55&Itemid=78](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=55&Itemid=78)>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR. (2010) “Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para Exportar Alimentos a los Estados Unidos.” En: *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior*. Octubre 2010. Fecha de consulta: 15/06/2014. <[http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req\\_usa.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_usa.pdf)>

Oficina de Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura, ODEPA. (2013) “Inteligencia Competitiva para el Sector Agroalimentario”. En: *Ministerio de Agricultura de Chile*. Octubre 2013. Fecha de consulta: 10/03/2014. <<http://www.minagri.gob.cl/flip/competitividad/index.html#1>>

Organización Mundial de la Salud (OMS) (2000). *Obesity: preventing and managing the global epidemic. Report of a WHO Consultation (WHO Technical Report Series 894)*. Ginebra. Fecha de consulta: 15/06/2014.

<<http://apps.who.int/bookorders/anglais/detart1.jsp?sesslan=1&codlan=1&codcol=10&codcch=894#>>

Organización Mundial de la Salud (OMS) (2013). *Global, regional, and national prevalence of overweight and obesity in children and adults during 1980-2013: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2013*. En *The Lancet*. 28 Mayo 2014.

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0140673614604608>>

Organización Mundial de la Salud (OMS) (2006). García-García, Eduardo y De la Llatas-Romero, Manuel. *El síndrome metabólico como problema de salud pública. Una reflexión. Nota No. 311*. México. Septiembre de 2006. Fecha de consulta: 05/05/2014.

Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Editorial: Free Press, New York, 1990 & 1998.

ProChile Oficina Comercial Los Ángeles (2012). “*Estudio de Mercado Alimentos Naturales Saludables en EE.UU.*” En: Pro Chile Noviembre de 2012. Fecha de consulta: 05/07/2014.

<[http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/documento\\_01\\_18\\_13151654.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_01_18_13151654.pdf)>

ProChile Oficina Comercial Nueva York (2014). “*Guía EEUU*”. En: Pro Chile. Fecha de consulta: 05/07/2014. <[http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/1423590418EEUU\\_Guia\\_Pais\\_2014.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1423590418EEUU_Guia_Pais_2014.pdf)>

Promperu. (2011). *Guía de Mercado de EEUU* (USITC- Comisión de Comercio Internacional de para EE.UU)

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Rosales V., Osvaldo. (2009). “La globalización y los Nuevos Escenarios del Comercio Internacional.” *CEPAL 97*. Pág.82.

Santillán Camacho, Carlos García y Vargas Figueroa, Luis Cesar (2013). “*Plan de Negocios para una empresa exportación de Tarwi orgánico a EEUU*”. Tesis de Maestría, Universidad de la Pacífico. Fecha de consulta noviembre 2014.

Tanner Ron (2014). “*The State of the Speciality Food Association, State of the Industry Report*”. Fecha de consulta 15/10/2014. <[http://www.bnaeopc.com/USA\\_Specialty\\_Food\\_State\\_of\\_Industry\\_2014.pdf](http://www.bnaeopc.com/USA_Specialty_Food_State_of_Industry_2014.pdf)>

The Henry J. Kaiser Family Foundation (2014). “*Percent of Adults Who are Overweight or Obese*”. En: Kaiser Family Foundation. Fecha de consulta: 10/07/2014. <<http://kff.org/other/state-indicator/adult-overweightobesity-rate/>>

Transparency Market Research - Albany, Nueva York (2013). Informe “*Mercado de los productos nutracéuticos: tamaño del mercado global, segmento, análisis país y proyecciones (2007-2017)*”. En: Nutraceuticals World. 9 Setiembre del 2013. Fecha de consulta: 15/08/2015. <[http://www.nutraceuticalsworld.com/issues/2013-09/view\\_industry-news/nutraceuticals-market-to-reach-2048-billion-by-2017/](http://www.nutraceuticalsworld.com/issues/2013-09/view_industry-news/nutraceuticals-market-to-reach-2048-billion-by-2017/)>

U.S. Food and Drug Administration - FDA (2010) “*El proceso de importación de alimentos en EE.UU desde el Punto de Vista de la FDA*”. En Cámara de Comercio de Lima. Noviembre 2010. Fecha de consulta: 10/07/2014.

<<http://www.camaralima.org.pe/bismarck/DESCARGAS/AccesoEEUU-UE/EEUU/4.%20Requisitos%20de%20la%20FDA%20para%20alimentos%20de%20Peru.pdf>>

Vargas, Paola (2009). “El cambio climático y sus efectos en el Perú”. En: Documento de Trabajo N° 14. Lima, Julio de 2009

Vela Meléndez, Lindon y Gonzales Tapia, José. (2011). *Competitividad del Sector Agrario Peruano, Problemática Y Propuestas De Solución*. Octubre del 2011. Fecha de consulta 15/05/2014. <<http://web.ua.es/es/giecryal/documentos/agricultura-peru.pdf?noCache=1320137876922>>

## **Anexos**

## Anexo 1. Resumen de las entrevistas a profundidad a exportes del sector

Nombre	Cargo	Entidad	Tema
Ing. José Laos Espinoza	Jefe de la sede Chincheros	Sierra Exportadora Sede Andahuaylas	<p>Respuestas: Sierra Exportadora (S.E.) tiene el propósito de promocionar los productos oriundos de la sierra así como promover y capacitar al agricultor a sembrar y vender en el mercado local y extranjero productos que le permitan autoabastecerse.</p> <p>El interés de S.E. y del agricultor es contar con clientes que se comprometan en comprar su cosecha anualmente. Cabe precisar, que dicha entidad se encarga de brindarles el asesoramiento técnico en la siembra y cosecha del arándano y la chía.</p> <p>Considerarían una gran oportunidad sacar sus productos al mercado internacional y un gran reto el cumplir las exigencias del país de destino.</p> <p>La atención que S.E. están dispuesto a brindar es oportuna para el proyecto, ya que ellos sólo cuentan con los conocimiento internos más no la adecuación y retos en el mercado internacional</p> <p>S.E. se comprometió asimismo, que la colocación del producto sería puesto en el lugar donde considera su cliente.</p>
Ing. Jesús Guerra Quilca	Jefe de la sede Áncash	Sierra Exportadora Sede Ancash	<p>Respuestas: Los empresarios tenemos que adecuarnos y sembrar lo que exige el mercado. Si ahora la tendencia del mercado es el arándano, la empresa apuesta por eso. Asimismo, se tiene un proyecto para la iniciar la siembra de chía en el 2015.</p> <p>El procesar el descarte, o el producto no apto para el mercado externo, es un complemento para el sector que permite al sector a vender y recuperar lo invertido. Claro, considerando que la opción de producción es venderlo fresco.</p> <p>La variedad del arándano que exige EEUU y Europa se siembra en el Perú, sin ningún inconveniente cuando las plantones son certificados, caso contrario malogra la tierra y hasta lo puede salir hongos, perjudicial</p> <p>Asimismo, sembrar nuevos productos coadyuva a la regeneración de la tierra y a la mejora del sembrío.</p> <p>Cuentan con problemas logísticos para el traslado de sus cosechas a la costa, Existe poca mano de obra calificada y exceso de no calificada (demora entrenar a la gente). La tecnología en la agricultura, es aún insipiente y cara</p>
Ing. Paul Schultz	Jefe de campo en Áncash	Agrícola Athos S.A.	<p>Respuestas: Los empresarios tenemos que adecuarnos y sembrar lo que exige el mercado. Si ahora la tendencia del mercado es el arándano, la empresa apuesta por eso. Asimismo, se tiene un proyecto para la iniciar la siembra de chía en el 2015.</p> <p>El procesar el descarte, o el producto no apto para el mercado externo, es un complemento para el sector que permite al sector a vender y recuperar lo invertido. Claro, considerando que la opción de producción es venderlo fresco.</p> <p>La variedad del arándano que exige EEUU y Europa se siembra en el Perú, sin ningún inconveniente cuando las plantones son certificados, caso contrario malogra la tierra y hasta lo puede salir hongos, perjudicial</p> <p>Asimismo, sembrar nuevos productos coadyuva a la regeneración de la tierra y a la mejora del sembrío.</p> <p>Cuentan con problemas logísticos para el traslado de sus cosechas a la costa, Existe poca mano de obra calificada y exceso de no calificada (demora entrenar a la gente). La tecnología en la agricultura, es aún insipiente y cara</p>
Lic. Natalia Samaniego	Gerente de Mercado	Eco andino S.A.C.	<p>Respuesta: La empresa se identifica con los productos orgánicos y pulverizados principalmente en cereales andinos. El inconveniente, en el mercado internacional, exceptuando la Quinoa, les torna difícil conseguir clientes en vista que muchos no conocen el producto y además hace falta experiencia negociadora y exportadora.</p> <p>Asimismo, señaló como una oportunidad vender productos peruanos con alto valor agregado y más si éstos son naturales y orgánicos. Un valor agregado es la marca Perú, ya que nuestro país se está posicionando en el mundo como exportador de productos para consumo humano de calidad.</p>

Nombre	Cargo	Entidad	Tema
			<p>Trabajar en la Sierra tiene inconveniente que encarece el producto final, la logística, las vías de acceso, la distribución, temporada de lluvias, el uso de las plantas procesadoras (en este último han inaugurado una recientemente en Junín).</p> <p>El capacitar al campesino con el uso de nueva tecnología es importante si queremos cumplir con los requerimientos de nuestros Clientes.</p>
Ing. Alfonso Guevara	Jefe de Laboratorio Indda	Universidad Agraria La Molina	<p>Respuestas: La ventaja es que los costos se adecuan al cliente, pero el interesado tiene que venir con sus profesionales. Prácticamente sólo alquilan la infraestructura. Las máquinas para procesar son antiguas y sólo se recomienda trabajar a menor escala. Elaborar nuevos productos, es una buena alternativa La Universidad tiene proyectado realizar una inversión en mejorar los equipos para el 2015.</p>
Dra. Debora Vigo Castañeda	Nutricionistas con especialidad en productos funcionales (pre y probióticos)	Rimac Seguro	<p>Respuestas: Considera que la tendencia mundial es consumir sano, libre de gluten y grasas trans; que sean orgánicos, 100% naturales y que nutra al consumidor.</p> <p>Las ventajas es lograr que también sea un producto fácil de usar, llevar y tenga vitaminas acordes a las exigencias del interesado.</p> <p>Cuando le comentamos del proyecto, mencionó que era una tendencia y consideró oportuno para un público con enfermedades cardíacas, obesas, diabéticos.</p> <p>Es más consideró sumar al proyecto, con las cantidades adecuadas en sachet para enfermedades cardíacas.</p>
Ing. Alimentaria Angélica Liu	Jefe de planta procesadora	Aromas del Perú	<p>Respuestas: Consideró que procesar productos naturales es oportuno para un mercado exigente. Le llama la atención procesar otros productos que no sean cereales andinos, en vista que siempre tiene clientes de esa variedad de productos.</p> <p>Aromas del Perú, se considera líder en el sector en vista que es una de las pocas compañías que cumplen con las exigencias del mercado nacional e internacional.,</p>

Elaboración propia, 2015.

## Anexo 2. Matriz de selección de mercado

PAÍSES*	MAYOR OPORTUNIDAD Y CRECIMIENTO DEL MERCADO	MENOR EXIGENCIAS SANITARIAS DEL MERCADO	MAYOR OPORTUNIDAD EN LA VALORIZACIÓN DEL PRODUCTO	RIESGO PAIS	PREFERENCIAARANCELARIA	FACILIDAD LOGÍSTICA	SUMATORIA	PRIORIDAD DEL MERCADO
EE.UU.	3	3	3	3	3	3	18	1
REINO UNIDO	2	1	3	3	3	2	14	3
ALEMANIA	2	1	3	3	3	2	14	3
CANADÁ	3	1	3	3	3	2	15	2
AUSTRALIA	2	2	3	3	1	1	12	
JAPÓN	2	1	3	3	3	1	13	
FRANCIA	2	1	3	3	3	1	13	
ECUADOR	1	3	1	1	3	3	12	
COLOMBIA	1	3	1	3	3	3	14	3
VENEZUELA	1	3	1	1	3	3	12	
NORUEGA	2	1	2	3	1	1	10	

Elaboración propia, 2015.

\* Se consideró a dichos países ya que según el Trade Map son los principales compradores consumidores de la P.A. 210690. Asimismo, se consideró a los países de la CAN ya que son los compradores principales del Perú de dicha P.A.

Leyenda: se trabajará con valores ponderados 3 (mayor oportunidad de mercado) 2 (oportunidad de mercado) 1 (poco o nada oportunidad de mercado)

### **Anexo 3. Encuesta al consumidor**

#### **Consumer Survey - Nutraceutical Product Cranberry and Chia Powder**

Aimed at people who are interested in their health care, living in the United States

**1. What kind of prefer to consume natural products?**

- Dietary supplements: products consumed by mouth that contain a "dietary ingredient" supplementing their diet such as vitamins, minerals, herbs or other botanicals, amino acids, enzymes, etc.
- Nutraceuticals or functional foods: foods that produce beneficial effects on health, including prevention and treatment of diseases beyond basic nutrition.

**2. If your answer is functional or nutraceutical foods, what kind of products you consume?**

- Antioxidants
- Omega 3 and fiber
- Energizers
- Probiotics

**3. How often consume it?**

- Journal
- Weekly
- Fortnightly
- Monthly

**4. How many people in your family consume nutraceuticals or functional?**

- 1, only you.
- 2 people
- 3 people
- 4 to more people

**5. What functional or nutraceutical prefer?**

- Cranberry
- Chia
- Maca
- Quinoa
- Sacha inchi
- Stevia

**6. How would you prefer to consume?**

- Premixes (powder)
- Drink
- Bar type "snack"
- Capsules with powder or gel
- Infusions

**7. Are you interested in consuming the product anywhere? That is, it requires that the product is easy to carry and use?**

- Yes
- No

**8. What kind of presentation would consider for purchase?**

- Sachets of daily intake
- Bottles
- Teas (infusion)
- Bar
- Other:

**9. What features gives priority to decide your purchase? (You can tick more than one response option)**

- Health, disease prevention
- Nutritional Value
- Fashion trend
- Social Responsibility
- Certifications
- Brand
- Ecological

**10. What service channels preferred for this type of product?**

- Door to door
- Supermarkets
- Catalogs
- Internet

**11. Do you know any particular brand?**

- Yes
- No

**12. How much are willing to pay monthly?**

- Less than \$ 30
- \$ 30 to \$ 40
- \$ 40 to \$ 50

More than \$ 50

## Anexo 4. Encuesta elaborada y procesada para potenciales clientes en EE.UU

### Prepared & Processed Survey Potential Customers in USA

Like to address to you to introduce our product 100 % natural, gluten free and no trans fats, called "Heart Healthy", the same as in a presentation and sachet atomixada 5 g.

F & A, is a Peruvian company formed for the purpose of providing added value to both products traditionally recognized for its properties such as cranberry and chia in nutraceutics market. With the guarantee and security that the customer requires.

This time we are in search of new customers or strategic partners in that market, so we are interested to have a first contact with your company because, as we have checked, has the support and confidence of our potential customers. I believe that both companies complement to assist in the satisfaction of our customers by offering a product that suits your needs.

Given the above, I would greatly appreciate absolute the questionnaire, detailed below, in order to have their valuable insights:

Very Sincerely,

Please visit our company at the following address or visit link   [www.F&A.com](http://www.F&A.com)  
Best regards

#### F & A CORPORATION

1. Do You get processed products? Yes / No / Why?  
\_\_\_\_\_
2. If your answer is yes, would you buy a processed product of Blueberry with Chia? Yes / No / Why?  
\_\_\_\_\_
3. If your answer is yes, Do you are interested in buying products functional, easy to use and practical to wear? Yes / No / Why?  
\_\_\_\_\_
4. What features gives priority to decide your purchase? (You can tick more than one response option)  
 Omega 3 and fiber  Antioxidant  Nutritional Value  Brand  
 Certificates  Presentation  Easy to Use
5. Do you buy Peruvian products? Yes / No / Why??  
\_\_\_\_\_
6. How often do you buy our product?  Twice a month  Monthly  Quarterly
7. What is your payment method?  Cash  Credit
8. If the credit, your payment would be?  <30 days  30 to 60 days
9. Would you be interested to have care door to door?  Yes  No  Why?  
\_\_\_\_\_

Thank you very much for your time

### Anexo 5. Matriz de selección del estado

PAÍSES	CINCO ESTADOS MÁS POBLADOS (ESTIMADO JULIO DE 2013)*	PODER ADQUISITIVO	% DE ADULTOS QUE TIENEN SOBREPESO U OBESIDAD **	FACILIDAD LOGÍSTICA	CONCENTRACION DE TIENDAS NATURALES Y ESPECIALIZADA EN PRODUCTOS FUNCIONALES	BIENESTAR "WELLNESS" ***	SUMATORIA	PRIORIDAD DEL MERCADO
California	38.332.521 (3)	3	60,3% (3)	3	3	3	18	1
Texas	26.448.193 (2)	3	65,1% (1)	3	2	2	13	
Nueva York	19.651.127 (1)	2	66,9% (1)	2	2	2	10	
Florida	19.552.860 (1)	2	62,1% (2)	3	1	2	11	
Illinois	12.882.135 (1)	2	64,0% (2)	1	3	3	12	

Elaboración propia, 2015.

\*Pro Chile

\*\* <http://kff.org/other/state-indicator/adult-overweightobesity-rate/>

\*\*\*Gonzalo Jordán Fresno Ingeniero Agrónomo, MPhil (UK) Enero 2013: Las oportunidades para las empresas de Chile en los alimentos funcionales.

## **Anexo 6. Requisitos y barreras de ingreso más importantes para la FDA**

### **1. Arancel general y preferencial**

El código armonizado del producto es el 21069079, Demás Complementos Alimenticios. Todos los bienes que ingresan a Estados Unidos están sujetos al pago de impuestos a menos que sean exentos expresamente, lo que se determina en el momento que ingresan.

### **2. Gestiones ante la FDA**

- El importador presenta notificación de entrada de los productos a la aduana de los Estados Unidos
- La Aduana notifica a la FDA
- La FDA determina si el envío puede admitirse y si es necesario examinarlo.

Si la FDA no realiza la inspección:

- Deben pagarse los aranceles correspondientes
- El producto puede comercializarse en los Estados Unidos.

Si la FDA inspecciona la entrada:

- Se toman muestras para realizarles pruebas.
- La parte responsable deberá retener el envío y lo mantendrá sin alteraciones hasta ser contactado por la FDA.
- Después de la revisión, si los productos cumplen con lo establecido, el envío es liberado una vez se cancelan los aranceles correspondientes:

Si los productos no cumplen lo establecido:

- Se emite un “Aviso de Detención y audiencia”
- El importador puede solicitar el reacondicionamiento del producto.

Si se niega la entrada de los productos:

- Se solicita al importador re-exportar el producto o destruirlo

### **3. Requisitos y barreras de ingreso (MINCETUR 2010)**

Marcado y etiquetado

- La información se debe presentar en inglés utilizando las unidades de medición del sistema inglés (libras, onzas).
- Debe considerarse además: Declaración de identidad, nombre común o usual del alimento (naturaleza del producto);
- Marca o logo del producto;
- Declaración exacta del contenido neto (peso, volumen);
- Nombre y lugar del establecimiento del fabricante, envasador o distribuidor, exportador; País de origen;
- Se debe detallar la lista completa de los ingredientes, enumerados por su nombre común o usual y en orden decreciente a la cantidad presente en el producto.

### **4. Etiquetado nutricional**

Para el etiquetado nutricional, los fabricantes deben proporcionar la información que se presenta a continuación. Los diferentes componentes están listados en el orden en que deben aparecer en la etiqueta:

- Calorías totales (total calories)
- Calorías de grasas (calories from fat)
- Calorías de grasas saturadas (calories from saturated fat)
- Grasa total (total fat)
- Grasas saturadas (saturated fat)
- Grasas polisaturadas (polysaturated fat)
- Grasas monosaturadas (monosaturated fat)
- Colesterol (cholesterol)
- Sodio (sodium)
- Potasio (potassium).
- Carbohidratos totales (total carbohydrate)
- Fibra dietética (dietary fiber)
- Fibra soluble (soluble fiber)
- Fibra insoluble (insoluble fiber)
- Azúcares (sugars)
- Alcohol proveniente de azúcares (sugar alcohol)
- Otros carbohidratos (other carbohydrate)
- Proteína (protein)
- Vitamina A (vitamin A).
- Porcentaje de vitamina A presente como betacaroteno betacarotene)
- Vitamina C (vitamin C)
- Calcio (calcium)
- Hierro (iron)

## **5. Tabla nutricional**

## **6. Lista de ingredientes**

## **7. Declaración de contenido de nutrientes**

## **8. Declaración de propiedades saludables**

## **9. Alimentos envasados de baja acidez y acidificados (LACF/AF) PH**

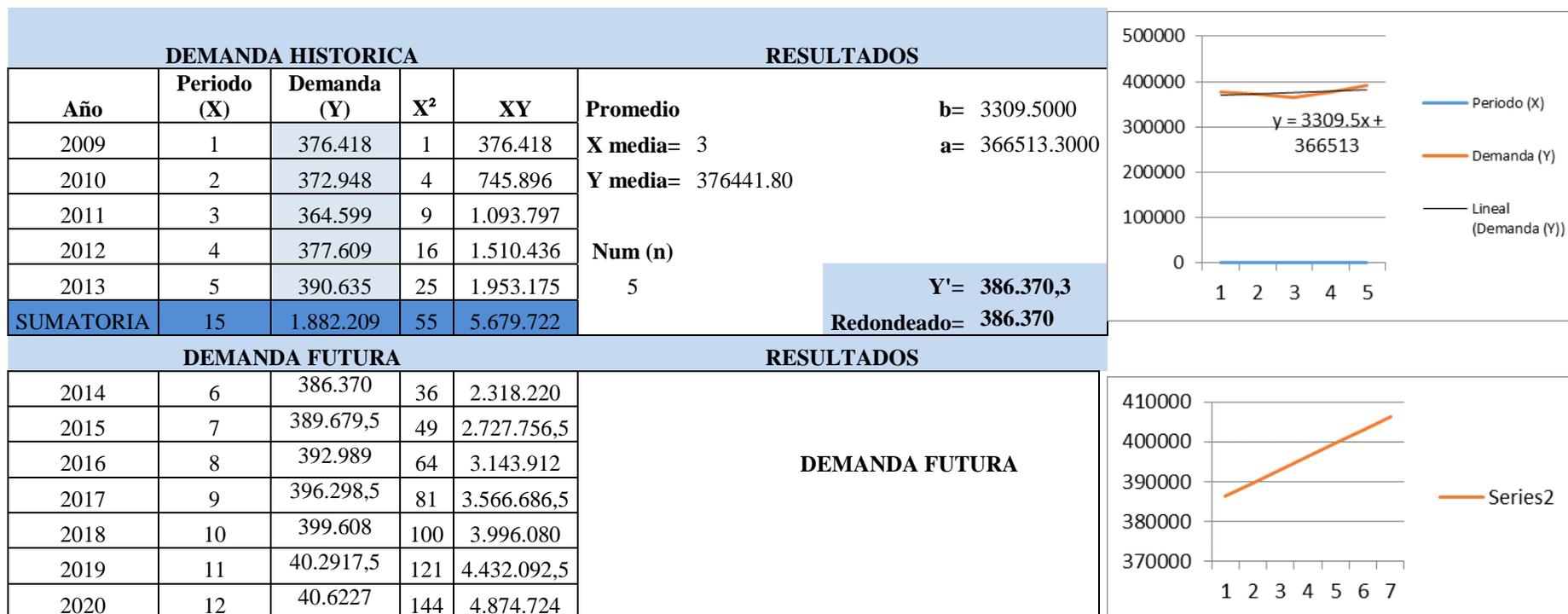
## **10. Impuestos estatales y locales**

Al ser un país federal, los impuestos internos varían por estado. Sin embargo, se otorga «trato nacional», es decir, se tributan luego del despacho a plaza, cualquiera sea el origen del producto, nacional o importado, de manera que no tienen un efecto distorsionador sobre la competitividad del producto nacional y afectan al consumidor final. De acuerdo con información obtenida, el impuesto estatal a los alimentos y productos funcionales, en el caso del estado de California es de 8.25% “Impuesto estatal a las ventas (Pro Chile, 2012)”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Estudio de Mercado Alimentos Naturales Saludables en EE.UU.

### Anexo 7. Estimación de la demanda. Regresión final



Fuente: Elaboración propia

**Leyenda:**

**Producto:** 210.690 las demás preparaciones alimenticias

**Y:** cantidad importada por EEUU para el producto seleccionado en toneladas

Intercepto = 366.513,3

**Tasa** = 3.309,5 → El crecimiento anual es de 3.309,5 toneladas

### Anexo 8. Precios por marca en EE.UU

MARCA	PRECIO (US\$)
New Chapter, perfect prenatal multivitamins (made with organic vegetables and herbs)	21,99
Gen Essentials Probiotic (15 organic superfruits and vegetables)	45,99
Pure Essence Labs Life Essence (dietary supplement)	35,99
Gaia Herbs, DailyWellness Triphala Fruit (healthy digestion & elimination)	16,99
Reboot (combat oxidative stress blend of 7 naturally powerful clinically researched antioxidant-rich fruit and plant extract)	24,99

Fuente: Pro Chile, 2012.

### Anexo 9. Cronograma de actividades

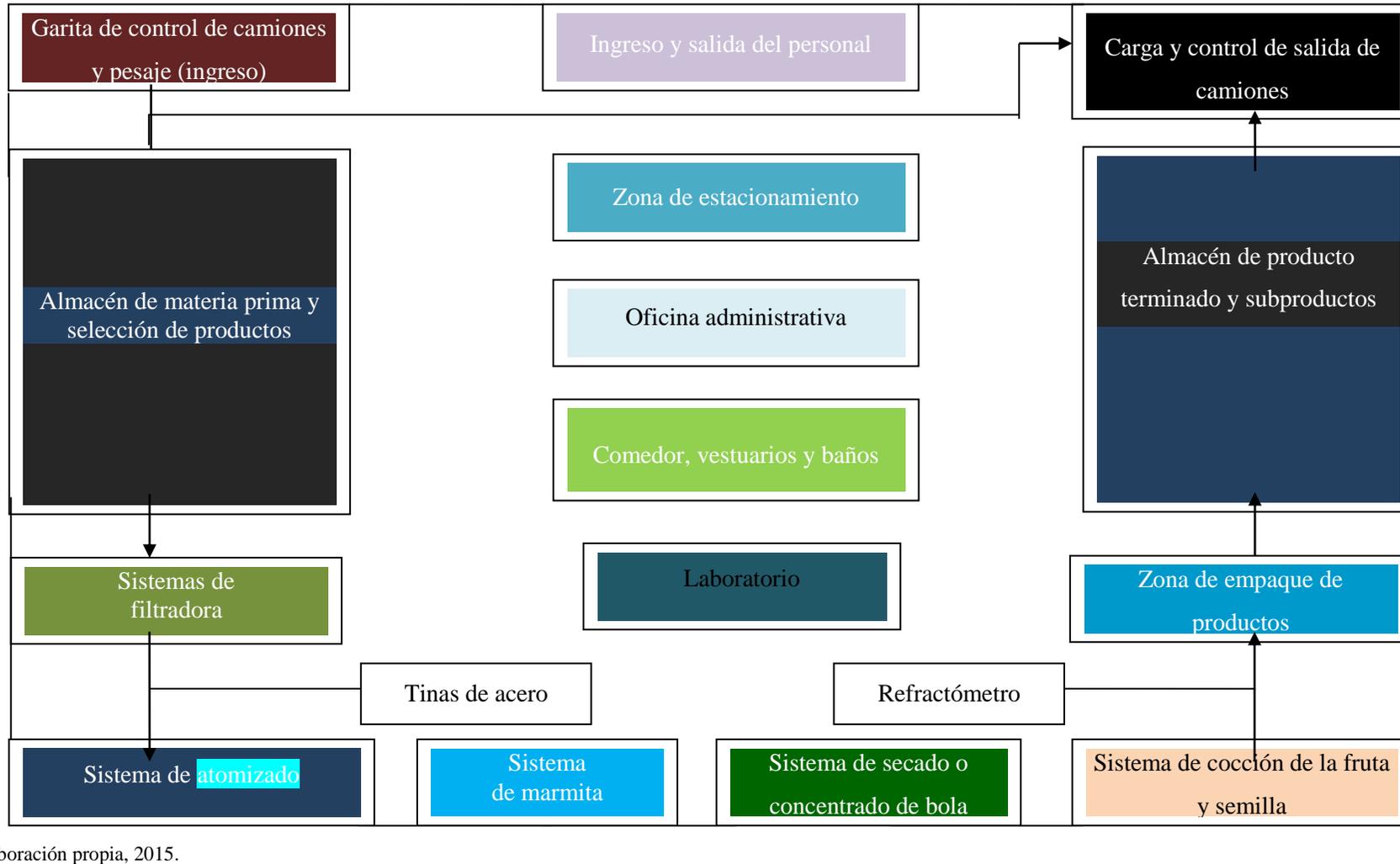
ACTIVIDADES	AÑO 1												AÑO 2												AÑO 3													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Diseño de Brochures Promocionales	■	■	■										■	■	■										■	■	■											
Entrega de Brochures Promocionales				■	■	■				■	■	■				■	■					■	■					■	■							■	■	
Remisión de Muestras					■	■					■	■					■	■				■	■						■	■						■	■	
Participación en Ferias			■												■												■											
Diseño y Elaboración de Página web	■	■	■																																			
Implementación de la página web				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Remisión de brochures digitales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Visita a distribuidores					■		■										■		■										■		■							

Los costos se verán reflejados en el capítulo VII. Plan financiero

Elaboración propia, 2015.

\* Entre la primavera y verano, las personas se cuidan más por adelgazar y o mantenerse (de marzo a agosto).

**Anexo 10. Diseño de instalaciones para la atomización de chía y arándano**



Elaboración propia, 2015.

## **Anexo 11. Descripción del proceso productivo**

1. *Recepción de materia prima:* ésta área debe mantener ciertas características para que no pierda sus valores nutricionales y se mantenga por debajo de 15% del nivel de humedad. Asimismo, es necesario que los niveles de temperatura no sean mayores a 30°C, durante el día. La procesadora tiene previsto mantenerlos en sistemas de aire acondicionado que permitan controlar la temperatura. Por otro lado, se requiere un área de pesaje dentro del almacén para los sacos de semillas de y jabas de arándanos que ingresan para su respectiva producción. **10**
2. *Área de Procesamiento,* la planta cuenta con máquinas posicionadas linealmente a fin de reducir tiempos, evitar la manipulación y traslados entre ellas que podría generar contaminación. Del mismo modo, en lo que respecta al envasado y etiquetado es indispensable que la planta procesadora incluya ese servicio a fin de mantener el proceso continuo y reducir mermas.
3. *Áreas de producto terminado,* para su almacenamiento, el producto no requiere temperaturas promedios, en vista que ya estará ensachetado, lo que le permitirá mantenerse sin problema alguno.
4. *Servicios higiénicos:* éste aspecto es fundamental a fin de evitar contaminación y mantener el aseo entre los empleados, antes de entrar a producción.
5. *Otras áreas:* es necesario contar con un estacionamiento señalizado, lejos del proceso de producción a fin de evitar contaminación a través de la emanación de los vehículos.
6. *Oficinas administrativas:* éstas tienen que estar en un lugar acorde a la planta a fin de que permitan supervisar las labores operativas y administrativas de manera simultánea.
7. La señalización de la planta es otro factor que debemos considerar para mantener el orden y seguridad dentro de ella y evitar problemas futuras, que podrían perjudicar nuestra producción.

## Anexo 12. Descripción de los puestos en la empresa

A continuación, se detalla la relación de puestos de trabajo de la empresa peruana F & A S.A.C.

Cargo	Descripción	Requisitos	Valor
Gerente General.  Coordina con la Junta de Accionistas	Se encarga en planificar, organizar y ejecutar los planes estratégicos de la compañía. Evalúa y selecciona a los clientes de la compañía. Elabora los planes de acción de la empresa en coordinación con cada responsable de área Manejo de contactos en entidades públicas y privadas	Economista, con Maestría en Negocios Globales. Experiencia profesional en el sector exportador más de 10 años Amplio conocimiento de inglés Reconocido profesional en el sector agroexportador	Responsable, proactivo, con capacidad de liderazgo y toma de decisiones.
Responsable de Recursos Humanos y de Responsabilidad Social Reporta al Gerente General.	Supervisa las políticas y objetivos de los RR.HH. Encargado de la relación con las comunidades andinas. Responsable del clima laboral, respetando los objetivos e incentivos de la empresa	Abogado con Especialización en Recursos Humanos. Experiencia mínima de 5 años en el cargo	Responsable, honesto, colaborador, creativo proactivo y gran capacidad de liderazgo,
Responsable de Operaciones y Adquisiciones  Reporta al Gerente General.	Responsable de las adquisiciones de la materia prima e insumos para contar con el producto final Planificar y coordinar la remisión de materia prima desde el campo hasta la planta Coordinar el envío del producto terminado al puerto y/o aeropuerto	Ingeniero Industrial titulado con Especialización en compras y adquisiciones Experiencia de 5 años en procesos productivos con productos terminados atomizados	Proactivo, con capacidad de cumplir las metas de la empresa. Con liderazgo y gran percepción para trabajar en equipo.
Responsable en Finanzas y Contabilidad  Reporta al Gerente General	Llevar de manera responsable las políticas financieras de la empresa Elaboración de la planilla de la empresa Cumplir con los Estados Financieros y coordinar con la SUNAT Manejo de la Caja Chica	Contador Público Colegiado con Especialización en empresas exportadoras Experiencia mínima de 5 años en puestos similares	Proactivo, dinámico, colaborador y metódico.
Responsable de Promoción y	Encargado en promocionar y posicionar el producto en el mercado de destino	Amplia experiencia reconocida en Marketing Internacional	Dinámico, Proactivo, impulsor de nuevas ideas de mercado, con un

<b>Cargo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Valor</b>
Marketing Reporta al Gerente General	Responsable en la búsqueda de nichos de mercado  Generador de gran expectativa del producto a través de redes sociales	Con especialización en posicionamiento de marca en el exterior	gran liderazgo
Asistente  Reporta al Gerente General	Apoyo en las tareas administrativas de las diferentes áreas de la empresa	Técnico en Administración con experiencia de 1 año en el puesto	Disposición al trabajo en equipo y proactivo
Operario y seguridad  Reporta al Responsable de Operaciones y Adquisiciones	Recepción de la materia prima e insumos  Estrecha relación con las comunidades campesinas  Recepción de los productos terminados	Técnico en Agronomía, con especialización en almacenes  Conocedor de las actividades industriales	Colaborador y entusiasta, proactivo, disposición para el trabajo en equipo

Todos los empleados serán contratados a plazo fijo cada seis meses, con opción a renovación. Sólo el Gerente General y los Responsable de área tendrán contratos anuales con opción a renovación.

El Asesor Legal y el apoyo contable, serán tercerizados de acuerdo a las necesidades de la empresa

### Anexo 13. Cronograma de pagos del financiamiento

<b>F&amp;A S.A.C.</b>	
-----------------------	--

<b>Monto:</b>	<b>150.000,00</b> Dólares	<b>Interés anual:</b>	12.00% TEA
<b>Cuotas:</b>	60 mensuales	<b>Interés mensual:</b>	0.95% TEM
<b>Sistema:</b>	Francés	<b>Gracia de capital:</b>	1 Meses

Cuotas	Capital	Interés	Importe de cuota	Saldo	IVA sobre intereses	Importe total a pagar
Saldo Inicial				150.000,00		
1	-	1.423,32	1.423,32	150.000,00	-	1.423,32
2	1.908,51	1.423,32	3.331,83	148.091,49	-	3.331,83
3	1.926,62	1.405,21	3.331,83	146.164,88	-	3.331,83
4	1.944,90	1.386,93	3.331,83	144.219,98	-	3.331,83
5	1.963,35	1.368,47	3.331,83	142.256,63	-	3.331,83
6	1.981,98	1.349,84	3.331,83	140.274,65	-	3.331,83
7	2.000,79	1.331,04	3.331,83	138.273,86	-	3.331,83
8	2.019,77	1.312,05	3.331,83	136.254,09	-	3.331,83
9	2.038,94	1.292,89	3.331,83	134.215,15	-	3.331,83
10	2.058,29	1.273,54	3.331,83	132.156,86	-	3.331,83
11	2.077,82	1.254,01	3.331,83	130.079,05	-	3.331,83
12	2.097,53	1.234,29	3.331,83	127.981,51	-	3.331,83
13	2.117,44	1.214,39	3.331,83	125.864,08	-	3.331,83
14	2.137,53	1.194,30	3.331,83	123.726,55	-	3.331,83
15	2.157,81	1.174,02	3.331,83	121.568,74	-	3.331,83
16	2.178,28	1.153,54	3.331,83	119.390,46	-	3.331,83
17	2.198,95	1.132,87	3.331,83	117.191,50	-	3.331,83
18	2.219,82	1.112,01	3.331,83	114.971,68	-	3.331,83
19	2.240,88	1.090,94	3.331,83	112.730,80	-	3.331,83
20	2.262,15	1.069,68	3.331,83	110.468,65	-	3.331,83
21	2.283,61	1.048,21	3.331,83	108.185,04	-	3.331,83
22	2.305,28	1.026,55	3.331,83	105.879,76	-	3.331,83
23	2.327,15	1.004,67	3.331,83	103.552,61	-	3.331,83
24	2.349,24	982,59	3.331,83	101.203,37	-	3.331,83
25	2.371,53	960,30	3.331,83	98.831,85	-	3.331,83
26	2.394,03	937,79	3.331,83	96.437,82	-	3.331,83
27	2.416,75	915,08	3.331,83	94.021,07	-	3.331,83
28	2.439,68	892,15	3.331,83	91.581,39	-	3.331,83
29	2.462,83	869,00	3.331,83	89.118,56	-	3.331,83
30	2.486,20	845,63	3.331,83	86.632,36	-	3.331,83
31	2.509,79	822,04	3.331,83	84.122,58	-	3.331,83
32	2.533,60	798,22	3.331,83	81.588,97	-	3.331,83

<b>Cuotas</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Importe de Cuota</b>	<b>Saldo</b>	<b>IVA sobre intereses</b>	<b>Importe total a pagar</b>
33	2.557,64	774,18	3.331,83	79.031,33	-	3.331,83
34	2.581,91	749,91	3.331,83	76.449,41	-	3.331,83
35	2.606,41	725,41	3.331,83	73.843,00	-	3.331,83
36	2.631,14	700,68	3.331,83	71.211,86	-	3.331,83
37	2.656,11	675,71	3.331,83	68.555,75	-	3.331,83
38	2.681,31	650,51	3.331,83	65.874,43	-	3.331,83
39	2.706,76	625,07	3.331,83	63.167,68	-	3.331,83
40	2.732,44	599,38	3.331,83	60.435,24	-	3.331,83
41	2.758,37	573,46	3.331,83	57.676,87	-	3.331,83
42	2.784,54	547,28	3.331,83	54.892,33	-	3.331,83
43	2.810,96	520,86	3.331,83	52.081,36	-	3.331,83
44	2.837,64	494,19	3.331,83	49.243,73	-	3.331,83
45	2.864,56	467,26	3.331,83	46.379,17	-	3.331,83
46	2.891,74	440,08	3.331,83	43.487,42	-	3.331,83
47	2.919,18	412,64	3.331,83	40.568,24	-	3.331,83
48	2.946,88	384,94	3.331,83	37.621,36	-	3.331,83
49	2.974,84	356,98	3.331,83	34.646,51	-	3.331,83
50	3.003,07	328,75	3.331,83	31.643,44	-	3.331,83
51	3.031,57	300,26	3.331,83	28.611,88	-	3.331,83
52	3.060,33	271,49	3.331,83	25.551,54	-	3.331,83
53	3.089,37	242,45	3.331,83	22.462,17	-	3.331,83
54	3.118,69	213,14	3.331,83	19.343,48	-	3.331,83
55	3.148,28	183,55	3.331,83	16.195,21	-	3.331,83
56	3.178,15	153,67	3.331,83	13.017,05	-	3.331,83
57	3.208,31	123,52	3.331,83	9.808,74	-	3.331,83
58	3.238,75	93,07	3.331,83	6.569,99	-	3.331,83
59	3.269,48	62,34	3.331,83	3.300,51	-	3.331,83
60	3.300,51	31,32	3.331,83	0,00	-	3.331,83

Elaboración propia, 2015.

**Anexo 14. Detalle de producto: materia prima, insumos y costos**

#	Descripción	Unidad medida	Precio de venta	Cantidad en kilogramo	Cantidad arándano en kilogramo	Cantidad sachet en unidad	Cantidad envasado en unidad	Cantidad caja exhib. en unidad	Cantidad caja master en unidad	Cantidad procesado en kilogramos
1	Chía y arándano atomizados en 1 caja master x 12 cajas exhib. x 30 sachets x 5g.	caja	\$116	1,125	2,025	360	360	12	1	3,15
2	Chía y arándano atomizados 1 caja conteniendo 30 sachet de 5gr	caja	\$9,67	0,09375	0,169	30	30	1		0,26
3	Chía y arándano atomizados 1 sachet de 5gr	unidad	\$0,50	0,00313	0,005626	1	1			0,01

Elaboración propia, 2015.

#	Descripción	Unidad medida	Precio de venta	Costo uni. mp. e ins.	Margen contrib.	Costo chía	Costo arándano	Costo sachet	Costo envasado	Costo caja exhib.	Costo caja master	Costo procesado
1	Chía y arándano atomizados 1 caja master x 12 cajas x 30 sachets x 5gr	Caja	\$116	\$ 58,04	99,9%	\$ 4,02	\$ 17,36	\$ 7,89	\$ 3,86	\$ 5,79	\$ 0,64	\$ 18,49
2	Chía y arándano atomizados 1 caja conteniendo 30 sachets de 5gr	Caja	\$9,67	\$ 4,78	102,2%	\$ 0,33	\$ 1,45	\$ 0,66	\$ 0,32	\$ 0,48	\$ 0	\$ 1,54
3	Chía y arándano atomizados 1 sachet de 5gr	unidad	\$0,30	\$ 0,14	109,2%	\$ 0,01	\$ 0,05	\$ 0,02	\$ 0,01	\$ 0,00	\$ 0	\$ 0,05

Elaboración propia, 2015.

**Anexo 15. Plan de compras: materia prima, insumos y costos**

#	Plan de Compras en Unidades	Unidad Medida	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
1	Semilla de chía	Kg	0	0	225	225	225	563	563	900	900	900	1.125	1.125	6.750
2	Arándano	Kg	0	0	405	405	405	1.013	1.013	1.620	1.620	1.620	2.025	2.025	12.152
3	Envasado	Unidad	0	0	72.000	72.000	72.000	180.000	180.000	288.000	288.000	288.000	360.000	360.000	2.160.000
4	Caja master	Unidad	0	0	2.400	2.400	2.400	6.000	6.000	9.600	9.600	9.600	12.000	12.000	72.000
5	Procesamiento	Kg	0	0	630	630	630	1.575	1.575	2.520	2.520	2.520	3.150	3.150	18.902

#	PRESUPUESTO de Compras (Dólares)	Unidad Medida	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
1	Semilla de chía		\$ 0	\$ 0	\$ 804	\$ 804	\$ 804	\$ 2.009	\$ 2.009	\$ 3.214	\$ 3.214	\$ 3.214	\$ 4.018	\$ 4.018	\$ 24.107
2	Arándano		\$ 0	\$ 0	\$ 3.472	\$ 3.472	\$ 3.472	\$ 8.680	\$ 8.680	\$ 13.888	\$ 13.888	\$ 13.888	\$ 17.360	\$ 17.360	\$ 104.159
3	Envasado		\$ 0	\$ 0	\$ 771	\$ 771	\$ 771	\$ 1.929	\$ 1.929	\$ 3.086	\$ 3.086	\$ 3.086	\$ 3.857	\$ 3.857	\$ 23.143
4	Caja master		\$ 0	\$ 0	\$ 1.543	\$ 1.543	\$ 1.543	\$ 3.857	\$ 3.857	\$ 6.171	\$ 6.171	\$ 6.171	\$ 7.714	\$ 7.714	\$ 46.286
5	Procesamiento		\$ 0	\$ 0	\$ 3.698	\$ 3.698	\$ 3.698	\$ 9.246	\$ 9.246	\$ 14.794	\$ 14.794	\$ 14.794	\$ 18.492	\$ 18.492	\$ 110.954
			\$ 0	\$ 0	\$ 10.288	\$ 10.288	\$ 10.288	\$ 25.721	\$ 25.721	\$ 41.153	\$ 41.153	\$ 41.153	\$ 51.441	\$ 51.441	\$ 308.649

Elaboración propia, 2015.

### Anexo 16. Presupuesto de gastos de producción y otros

Gastos de producción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Materias primas e insumos	\$0	\$0	\$10.288	\$10.288	\$10.288	\$25.721	\$25.721	\$41.153	\$41.153	\$41.153	\$51.441	\$51.441	\$308.649
Mano de obra													\$0
Cargas sociales													\$0
Seguros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Varios	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$6.000
Transportes en Lima	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120	\$1.440
Amortización bienes de uso	\$198	\$198	\$198	\$198	\$198	\$198	\$198	\$198	\$198	\$198	\$198	\$198	\$2.381
<b>Total gastos</b>	<b>\$818</b>	<b>\$818</b>	<b>\$11.107</b>	<b>\$11.107</b>	<b>\$11.107</b>	<b>\$26.539</b>	<b>\$26.539</b>	<b>\$41.972</b>	<b>\$41.972</b>	<b>\$41.972</b>	<b>\$52.260</b>	<b>\$52.260</b>	<b>\$318.470</b>

Otros gastos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Sueldos de administración	\$6.638	\$13.275	\$13.275	\$13.275	\$13.275	\$13.275	\$13.275	\$13.275	\$13.275	\$13.275	\$13.275	\$13.275	\$152.668
Sueldos comerciales	\$2.138	\$4.277	\$4.277	\$4.277	\$4.277	\$4.277	\$4.277	\$4.277	\$4.277	\$4.277	\$4.277	\$4.277	\$49.182
Cargas sociales													\$0
Publicidad y marketing	\$20.000	\$20.000	\$20.000	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$5.000	\$500	\$500	\$500	\$69.000
Varios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capitaciones al personal	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$12.000
Alquiler de local y mantenimiento			\$3.000						\$3.000				\$6.000
Electricidad y agua	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$12.000
Análisis físico, químico y microbiológico	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$1.200
Certificado Sanitario de DIGESA	\$0												\$0
Costos de envío 200 cajas prom	\$147		\$147	\$147	\$147	\$147	\$147	\$147	\$147	\$147	\$147	\$147	\$1.615
<b>Total Otros Gastos</b>	<b>\$10</b>		<b>\$10</b>	<b>\$112</b>									

Elaboración propia, 2015.

## Anexo 17. Flujo de caja

<b>Flujo de fondos</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>	<b>Total</b>
Ingresos por ventas	0	0	23.200	23.200	23.200	58.000	58.000	92.800	92.800	92.800	116.000	116.000	696.000
Egresos por compras M.P.	0	0	8.231	10.288	10.288	22.634	25.721	38.067	41.153	41.153	49.384	51.441	298.361
Sueldos y cargas													
<i>Producción</i>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Administración</i>		6.638	13.275	13.275	13.275	13.275	13.275	13.275	13.275	13.275	13.275	13.275	139.393
<i>Comerciales</i>		2.138	4.277	4.277	4.277	4.277	4.277	4.277	4.277	4.277	4.277	4.277	44.905
<i>Cargas Soc. Producción</i>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Cargas Soc. Adm. Y Ventas</i>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal Sueldos y Cargas	0	8.776	17.552	17.552	17.552	17.552	17.552	17.552	17.552	17.552	17.552	17.552	184.298
Otros gastos de producción	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	7.440
Otros gastos de Adm. y Ventas	23.757	22.100	26.757	4.257	4.257	4.257	4.257	4.257	11.757	4.257	4.257	4.257	118.427
<b>Total egresos operativos</b>	<b>24.377</b>	<b>31.496</b>	<b>53.160</b>	<b>32.718</b>	<b>32.718</b>	<b>45.063</b>	<b>48.150</b>	<b>60.496</b>	<b>71.082</b>	<b>63.582</b>	<b>71.813</b>	<b>73.871</b>	<b>608.526</b>
<b>Diferencia operativa</b>	<b>-24.377</b>	<b>-31.496</b>	<b>-29.960</b>	<b>-9.518</b>	<b>-9.518</b>	<b>12.937</b>	<b>9.850</b>	<b>32.304</b>	<b>21.718</b>	<b>29.218</b>	<b>44.187</b>	<b>42.129</b>	<b>87.474</b>
Inversiones	76.283												76.283
<b>Flujo financiero</b>													
Préstamo	150.000												150.000
Devolución del préstamo		-1.423	-3.332	-3.332	-3.332	-3.332	-3.332	-3.332	-3.332	-3.332	-3.332	-3.332	-34.742
Total flujo financiero	150.000	-1.423	-3.332	-3.332	-3.332	-3.332	-3.332	-3.332	-3.332	-3.332	-3.332	-3.332	115.258
<b>Diferencia ingresos-egresos</b>	<b>49.340</b>	<b>-32.919</b>	<b>-33.292</b>	<b>-12.849</b>	<b>-12.849</b>	<b>9.605</b>	<b>6.518</b>	<b>28.972</b>	<b>18.386</b>	<b>25.886</b>	<b>40.855</b>	<b>38.797</b>	<b>126.449</b>
<b>Flujo de fondos</b>	<b>49.340</b>	<b>16.420</b>	<b>-16.871</b>	<b>-29.721</b>	<b>-42.570</b>	<b>-32.965</b>	<b>-26.447</b>	<b>2.525</b>	<b>20.911</b>	<b>46.797</b>	<b>87.652</b>	<b>126.449</b>	

Elaboración propia, 2015.

## **Nota biográfica**

### **Andrea Claudia Licapa Quichca**

Nació en Ayacucho, el 28 de julio de 1984. Realizó sus estudios primarios y secundarios en el colegio Católico María Auxiliadora. Titulada de la carrera de Ingeniería de Sistemas e Informática por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Realizó sus estudios de postgrado en la Maestría de Gestión de Negocios Globales en la Universidad del Pacífico, en Perú, y Máster en Negocios Internacionales con especialización en Negocios con América Latina en la Universidad Pompeu Fabra, en España. Asimismo, cuenta con especializaciones en Tecnologías de la Información (TI), como ITIL, Project Manager Professional (PMP), CMMI, Business Intelligence (BI), entre otros, y estudios para el desarrollo y facilitación de comercio exterior, como derecho aduanero, derecho administrativo, gestión integrada de fronteras, certificación de origen, entre otros. Actualmente, es responsable de Operaciones en la Dirección de Ventanilla Única de Comercio Exterior y Plataformas Tecnológicas en el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, ministerio dedicado, como una de sus principales funciones, al desarrollo y facilitación de comercio exterior.

### **Luis Alberto Acuña Willis**

Nació en Trujillo, el 23 de diciembre de 1982. Realizó sus estudios secundarios en el colegio Nuestro Patrón San Agustín de Chiclayo. Es técnico en Administración de Empresas por el American Institute - ICPNA de la ciudad de Chiclayo. Abogado titulado por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque y egresado de la Maestría en Derecho Civil y Comercial por la Escuela de Postgrado de dicha casa de estudios. Ha participado del XLIX - Curso de Administración Tributaria versión Aduanas y cuenta con estudios de especialización en Comercio Exterior y Aduanas en la Universidad de ESAN. Trabajó como abogado en el estudio Martínez & Torres Calderón, ejerciendo la defensa y representación judicial de diferentes entidades del sector financiero, como Scotiabank y Banco Financiero del Perú. Actualmente, se desempeña como directivo en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria-SUNAT, ejerciendo el cargo de supervisor de la Sección de Despacho de Importaciones de la Intendencia de Aduana Marítima del Callao.

### **Fernando Eliezer Claudet Morote**

Nació en Lima, el 26 de setiembre de 1972. Realizó sus estudios en el colegio Claretiano de Trujillo, La Libertad. Economista titulado por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Realizó estudios de especialización en Logística y Recursos Humanos en la PUCP y Comercio Exterior

en la Universidad Ricardo Palma. Becado por el Gobierno de Taiwán para participar en el curso denominado “Empresarios del Siglo XXI”, que fue desarrollado en Taipéi (2013). Becado por la GIZ del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania, para participar en el seminario “Entrenamiento para emprendedores en el marco del Global Business Exchange Programme entre Perú y Alemania”, que fue desarrollado en Colonia y Bonn (2015). Trabajó como Administrador en el Fondo Contravalor Perú-Suiza, en el proyecto “Alivio a la Pobreza” del Banco Mundial y el Ministerio de Agricultura del Perú. Actualmente, es responsable del Departamento de Asia y Oceanía, de la Dirección de Promoción Comercial del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, así como representante de dicha institución para la organización del Comité “Perú Moda- Perú Gift Show”, así como, en la Promoción de la Comisión Nacional del Pisco, y del café y cacao peruano al mundo.