



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**EXPORTACIÓN DE SOPA INSTANTÁNEA DE QUINUA PARA EL  
MERCADO ORGÁNICO DE CALIFORNIA – EE.UU.**

**PRESENTADA POR  
STEPHANIE CAROLINA ERAZO ROMANÍ**

**PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**LIMA – PERÚ**

**2017**



**CC BY-NC**

**Reconocimiento – No comercial**

La autora permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**EXPORTACIÓN DE SOPA INSTANTÁNEA DE QUINUA PARA EL MERCADO  
ORGÁNICO DE CALIFORNIA – EE.UU.**

Presentado por:

**Bachiller: Stephanie Carolina Erazo Romani**

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Lima – Perú**

**2017**

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>5</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>8</b>
<b>Lista de Anexos .....</b>	<b>10</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>11</b>
<b>1. ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN .....</b>	<b>13</b>
<b>2. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES .....</b>	<b>14</b>
2.1 Nombre o razón social.....	14
2.2 Actividad Económica o Codificación Internacional (CIU).....	16
2.3 Ubicación y Factibilidad Municipal y Sectorial.....	17
2.4 Objetivos de la Empresa, Principios de la Empresa en Marcha.....	19
2.4.1. Matrices de Evaluación de Factores Internos Externos .....	19
2.4.1. Objetivos de la Empresa .....	20
2.4.2. Misión .....	21
2.4.3. Visión.....	21
2.4.4. Valores .....	21
2.4.5. Principios .....	22
2.5 Ley de MYPE, Micro y Pequeña empresa, características.....	22
2.6 Estructura Orgánica.....	24
2.7 Cuadro de asignación de personal .....	25
2.8 Forma Jurídica Empresarial.....	27
2.9 Registro de Marca y procedimiento en INDECOPI.....	28
2.10 Requisitos y Trámites Municipales .....	29
2.11 Régimen Tributario procedimiento desde la obtención del RUC y Modalidades.....	30
2.12 Registro de Planillas Electrónica (PLAME).....	32
2.13 Régimen Laboral Especial y General Laboral.....	32
2.14 Modalidades de Contratos Laborales .....	34
2.15 Contratos Comerciales y Responsabilidad civil de los Accionistas.....	34
2.15.1 Contratos Comerciales .....	34
2.15.2 Responsabilidad civil de los accionistas .....	35
<b>3. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL .....</b>	<b>36</b>
3.1 Descripción del producto.....	36
3.1.2. Clasificación arancelaria .....	36
3.1.3. Propuesta de valor.....	36

3.1.4.	Ficha técnica comercial.....	39
3.2	Investigación de Mercado Objetivo.....	41
3.2.1.	Segmentación de mercado objetivo .....	42
3.2.2.	Tendencias de consumo .....	45
3.3	Análisis de la oferta y la demanda.....	47
3.3.1.	Análisis de la oferta.....	47
3.3.2.	Análisis de la demanda .....	50
3.4	Estrategias de Ventas y distribución.....	54
3.4.1.	Estrategias de segmentación .....	54
3.4.2.	Estrategias de posicionamiento .....	54
3.4.3.	Estrategias de distribución .....	58
3.5	Estrategias de Promoción .....	60
3.6	Tamaño de planta. Factores condicionantes.....	62
<b>4.</b>	<b>PLAN DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL .....</b>	<b>64</b>
4.1	Envases, empaques y embalajes .....	64
4.1.1.	Envases.....	64
4.1.2.	Embalaje.....	67
4.2	Diseño del rotulado y marcado.....	67
4.2.1.	Diseño del rotulado .....	67
4.2.2.	Diseño del marcado.....	70
4.3	Unitarización y cubicaje de la carga.....	71
4.4	Cadena de DFI de exportación .....	73
4.4.1.	Plan de Ventas.....	75
4.4.2.	Plan de Producción.....	77
4.4.3.	Abastecimiento .....	85
4.4.4.	Plan de Distribución Física Internacional .....	90
<b>5.</b>	<b>PLAN DE COMERCIO INTERNACIONAL .....</b>	<b>93</b>
5.1	Fijación de precios.....	93
5.1.1.	Costos y precio.....	93
5.1.2.	Cotización internacional .....	100
5.2	Contrato de compra venta internacional y sus documentos .....	101
5.3	Elección y aplicación del Incoterm .....	105
5.4	Determinación del medio de pago y cobro.....	105
5.5	Elección del régimen de exportación .....	107

5.6	Gestión aduanera del comercio internacional.....	107
5.7	Gestión de las operaciones de exportación .....	107
<b>6.</b>	<b>PLAN ECONÓMICO FINANCIERO .....</b>	<b>110</b>
6.1	Inversión fija.....	110
6.1.1.	Activos tangibles.....	110
6.1.2.	Activos intangibles.....	112
6.2	Capital de Trabajo .....	113
6.3	Inversión Total .....	114
6.4	Estructura de la Inversión y Financiamiento .....	115
6.5	Fuentes financieras y condiciones de crédito .....	115
6.6	Presupuesto de costos.....	116
6.7	Punto de Equilibrio.....	123
6.8	Tributación de la exportación.....	127
6.9	Presupuesto de ingresos.....	127
6.10	Presupuesto de egresos .....	128
6.11	Flujo de caja proyectado.....	133
6.12	Estado de Ganancias y Pérdida .....	136
6.13	Evaluación de la Inversión .....	140
6.13.1	Evaluación Financiera.....	140
6.13.2	Evaluación Económica.....	142
6.13.3	Evaluación Social.....	147
6.13.4	Impacto Ambiental.....	149
6.14	Evaluación de costo oportunidad del capital de trabajo .....	152
6.15	Análisis de sensibilidad .....	153
6.16	Cuadro de riesgo del tipo de cambio .....	155
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>158</b>
7.1	Conclusiones .....	158
7.2	Recomendaciones .....	160
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>161</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>168</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Costos para la constitución de una empresa</i> .....	15
Tabla 2. <i>Costos para obtener el permiso sectorial</i> .....	16
Tabla 3. <i>Matriz de Evaluación para la Ubicación de la Empresa</i> .....	17
Tabla 4. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	19
Tabla 5. <i>Matriz Evaluación de Factores Enternos (MEFE)</i> .....	20
Tabla 6. <i>Cuadro comparativo entre las leyes MYPE</i> .....	23
Tabla 7. <i>Cuadro comparativo entre la permanencia en el régimen MYPE</i> .....	24
Tabla 8. <i>Puestos, perfiles y funciones principales</i> .....	26
Tabla 9. <i>Cuadro de asignación de personal</i> .....	25
Tabla 10. <i>Modalidades empresariales</i> .....	27
Tabla 11. <i>Composición del Capital Social</i> .....	28
Tabla 12. <i>Requisitos y costos para registro de Marca</i> .....	28
Tabla 13. <i>Libros contables</i> .....	30
Tabla 14. <i>Regímenes Tributarios</i> .....	31
Tabla 15. <i>Planilla Electrónica</i> .....	32
Tabla 16. <i>Cuadro comparativo Régimen Laboral Especial General</i> .....	33
Tabla 17. <i>Ficha Técnica de la Sopa de Quinua Instantánea</i> .....	40
Tabla 18. <i>Selección del mercado internacional</i> .....	42
Tabla 19. <i>Datos demográficos de California</i> .....	42
Tabla 20. <i>Segmentos de consumidores de productos orgánicos</i> .....	44
Tabla 21. <i>Principales exportadores de quinua a EE.UU.</i> .....	48
Tabla 22. <i>Empresas exportadoras de quinua</i> .....	48
Tabla 23. <i>Principales exportadores de Sopas preparadas a EE.UU.</i> .....	49
Tabla 24. <i>Número de hogares que conforman la demanda</i> .....	53
Tabla 25. <i>Compras mensual de sopa deshidratada</i> .....	53
Tabla 26. <i>Pasos de la estrategia de segmentación</i> .....	54
Tabla 27. <i>Canales de distribución seleccionados</i> .....	59
Tabla 28. <i>Importadores de comida orgánica en EE.UU.</i> .....	59
Tabla 29. <i>Capacidad de máxima de la maquinaria disponible</i> .....	62
Tabla 30. <i>Capacidad real de la planta</i> .....	63
Tabla 31. <i>Comparación de los tipos de envases</i> .....	65
Tabla 32. <i>Variables para determinar la demanda</i> .....	75

Tabla 33. <i>Consumo mensual en cantidades</i> .....	76
Tabla 34. <i>Plan de ventas mensual en cantidades</i> .....	76
Tabla 35. <i>Mano de obra para la producción</i> .....	77
Tabla 36. <i>Proveedores de la materia prima</i> .....	79
Tabla 37. <i>Materiales a emplear</i> .....	80
Tabla 38. <i>Maquinaria a utilizar en la producción</i> .....	80
Tabla 39. <i>Actividades y tiempo de atención de pedidos – 1 Contenedor</i> .....	86
Tabla 40. <i>Compras anuales de materia prima e insumos</i> .....	87
Tabla 41. <i>Indicadores de Gestión</i> .....	88
Tabla 42. <i>Nivel de decisión por área de logística internacional</i> .....	91
Tabla 43. <i>Costos logísticos</i> .....	92
Tabla 44. <i>Materia Prima y Mano de Obra Directa</i> .....	94
Tabla 45. <i>Costos indirectos de fabricación</i> .....	95
Tabla 46. <i>Gastos operativos</i> .....	95
Tabla 47. <i>Inversión en activos tangibles – producción</i> .....	111
Tabla 48. <i>Inversión en activos tangibles - oficinas</i> .....	112
Tabla 49. <i>Inversión en activos intangibles</i> .....	113
Tabla 50. <i>Gastos pre operativos</i> .....	114
Tabla 51. <i>Capital de Trabajo</i> .....	114
Tabla 52. <i>Inversión total</i> .....	114
Tabla 53. <i>Estructura del financiamiento</i> .....	115
Tabla 54. <i>Crédito hipotecario y de maquinarias y equipos</i> .....	116
Tabla 55. <i>Cronograma de pagos</i> .....	116
Tabla 56. <i>Cálculo de la Mano de Obra Directa</i> .....	117
Tabla 57. <i>Compra de materia prima 2018 - 2021</i> .....	118
Tabla 58. <i>Cálculo de la mano de obra 2018</i> .....	119
Tabla 59. <i>Materiales para embalaje</i> .....	120
Tabla 60. <i>Cálculo del servicio de agua</i> .....	120
Tabla 61. <i>Cronograma de depreciación – producción 2018 - 2021</i> .....	121
Tabla 62. <i>Cálculo del costo de mano de obra indirecta</i> .....	122
Tabla 63. <i>Cálculo del servicio de electricidad</i> .....	122
Tabla 64. <i>Costos Indirectos de Fabricación</i> .....	123
Tabla 65. <i>Costo de producción y costo unitario de producción</i> .....	123
Tabla 66. <i>Costos Fijos</i> .....	124



Tabla 67. <i>Costos variables</i> .....	125
Tabla 68. <i>Punto de equilibrio</i> .....	125
Tabla 69. <i>Presupuesto de ingresos anuales</i> .....	128
Tabla 70. <i>Gastos de ventas y administrativos</i> .....	129
Tabla 71. <i>Gastos de carta de crédito a plazo</i> .....	130
Tabla 72. <i>Gastos de exportación</i> .....	130
Tabla 73. <i>Egresos de impuestos</i> .....	131
Tabla 74. <i>Depreciación y amortización administrativos</i> .....	132
Tabla 75. <i>Total egresos</i> .....	133
Tabla 76. <i>Flujo de caja de efectivo de Naturalia Organic Food S.A.C.</i> .....	134
Tabla 77. <i>Valor de recupero de los activos intangibles</i> .....	135
Tabla 78. <i>Flujo de Caja Económico y Financiero de Naturalia Organic Food S.A.C.</i> .....	136
Tabla 79. <i>Inventario final</i> .....	137
Tabla 80. <i>Estado de Resultados proyectado de Naturalia Organic Food S.A.C.</i> .....	138
Tabla 81. <i>Balance general proyectado de Naturalia Organic Food S.A.C.</i> .....	139
Tabla 82. <i>Valor Actual Neto Financiero - VANF</i> .....	141
Tabla 83. <i>Tasa Interna de Retorno Financiero</i> .....	141
Tabla 84. <i>Costo de la deuda</i> .....	142
Tabla 85. <i>Costo Promedio Ponderado de Capital - CPPK</i> .....	143
Tabla 86. <i>Valor Actual Neto Económico – VANE</i> .....	143
Tabla 87. <i>Tasa Interna de Rendimiento Económico - TIRE</i> .....	143
Tabla 88. <i>Coeficiente Beneficio / Costo</i> .....	144
Tabla 89. <i>Periodo de Recuperación de Capital</i> .....	145
Tabla 90. <i>Indicadores Financieros</i> .....	145
Tabla 91. <i>Entradas y salidas de las operaciones de producción</i> .....	150
Tabla 92. <i>Matriz de Prioridad de riesgo</i> .....	151
Tabla 93. <i>Costo de Capital (COK)</i> .....	153
Tabla 94. <i>Análisis de sensibilidad 1</i> .....	153
Tabla 95. <i>Análisis de sensibilidad 2</i> .....	154
Tabla 96. <i>Análisis de sensibilidad 3</i> .....	154
Tabla 97. <i>Exposición al tipo de cambio</i> .....	155
Tabla 98. <i>Cuadro de riesgo del tipo de cambio</i> .....	157

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de ubicación del local industrial .....	18
<i>Figura 2.</i> Local industrial .....	18
<i>Figura 3.</i> Asignación de Personal.....	25
<i>Figura 4.</i> Modalidad de Contratos Laborales .....	34
<i>Figura 5.</i> Dimensiones del producto .....	39
<i>Figura 6.</i> Exportaciones peruanas de quinua 2014 – 2016.....	41
<i>Figura 7.</i> Ventas de comida orgánica en EE.UU., 2005 - 2014E.....	45
<i>Figura 8.</i> Ventas y presentaciones de sopas preparadas en EE.UU. 2016 .....	50
<i>Figura 9.</i> Mapa de hogares que compran productos orgánicos en EE.UU.....	51
<i>Figura 10.</i> Distribución de los ingresos por hogares.....	52
<i>Figura 11.</i> Elemento del posicionamiento del producto.....	55
<i>Figura 12.</i> La marca como símbolo.....	57
<i>Figura 13.</i> Precios de productos competidores.....	58
<i>Figura 14.</i> Página web de la empresa.....	60
<i>Figura 15.</i> Página de Facebook .....	61
<i>Figura 16.</i> Ferias de comida orgánica – vegetariana en EE.UU. ....	61
<i>Figura 17.</i> Envase del producto.....	66
<i>Figura 18.</i> Envase secundario.....	66
<i>Figura 19.</i> Dimensiones del empaque de la carga .....	67
<i>Figura 20.</i> Cartón corrugado doble .....	67
<i>Figura 21.</i> Diseño del Rotulado.....	69
<i>Figura 22.</i> Marcado lateral .....	70
<i>Figura 23.</i> Marcado frontal.....	71
<i>Figura 24.</i> Dimensiones de la paleta estándar .....	71
<i>Figura 25.</i> Unitarización de la carga .....	72
<i>Figura 26.</i> Protección de la carga .....	72
<i>Figura 27.</i> Cadena de Suministros.....	74
<i>Figura 28.</i> Distribución del primer piso .....	78
<i>Figura 29.</i> Proceso de Producción.....	84
<i>Figura 30.</i> Producción manual nacional de la quinua 2014 - Abril 2016.....	88
<i>Figura 31.</i> Cadena de Valor de Porter .....	90
<i>Figura 32.</i> Ubicación de almacenes de proveedores principales.....	92

<i>Figura 33.</i> Gasto promedio mensual de luz administrativo.....	96
<i>Figura 34.</i> Composición de las ventas.....	97
<i>Figura 35.</i> Precios de productos competidores.....	97
<i>Figura 36.</i> Cálculo del precio .....	99
<i>Figura 37.</i> Lista de precios .....	99
<i>Figura 38.</i> Cotización internacional .....	100
<i>Figura 39.</i> Asunción de costes y riesgos con Incoterm FOB .....	105
<i>Figura 40.</i> Factores para elegir el medio de pago .....	106
<i>Figura 41.</i> Flujograma de exportación .....	108
<i>Figura 42.</i> Flujograma de procesos .....	109
<i>Figura 43.</i> Evolución del costo total unitario .....	126
<i>Figura 44.</i> Punto de equilibrio.....	126
<i>Figura 45.</i> Matriz DuPont del 2018.....	148

## Lista de Anexos

Anexo A. Cotización de quinua orgánica 1 .....	168
Anexo B. Cotización de quinua orgánica 2 .....	169
Anexo C. Cotización del ajo en polvo .....	170
Anexo D. Cotización de ají páprika y orégano .....	171
Anexo E. Cotización de orégano y zanahoria en polvo .....	171
Anexo F. Cotización de sal de maras .....	172
Anexo G. Cotización de bolsas celofán .....	173
Anexo H. Cotización de empaques .....	174
Anexo I. Cotización de cajas corrugadas .....	175
Anexo J. Precio de stretch film y cinta de embalaje .....	175
Anexo K. Cotización de parihuelas .....	176
Anexo L. Cotización de los gastos de exportación .....	177
Anexo M. Parámetros de la publicidad en Facebook .....	178
Anexo N. Costo de la publicidad en Facebook .....	179
Anexo O. Cronograma de pagos mensual – Préstamos en soles .....	180
Anexo P. Cronograma de pagos mensual – Préstamo en dólares .....	181
Anexo Q. Modelo de negocios CANVAS .....	183
Anexo R. Las Cinco Fuerzas de Porter .....	184

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios presenta la propuesta de exportar sopa de quinua instantánea al mercado orgánico de California - EE.UU. debido a la oportunidad que representa la tendencia mundial de consumir productos que contribuyan a un estilo de vida saludable. Unida a esto, también coexiste otra tendencia, la vegana, preocupada por consumir productos que suplan las proteínas que normalmente provenían de animales.

Ante esta tendencia, la quinua orgánica representa una alternativa nutritiva para el consumidor exigente de California. Este estado es el mayor consumidor de comida orgánica en EE.UU, además de tener una población bien educada, con ingresos promedios altos y abierta a nuevas opciones alimenticias. Para atender esa necesidad, nace Naturalia Organic Food S.A.C. cuya constitución legal y organizacional se realiza bajo el régimen de Pequeña Empresa, el cual ofrece beneficios tributarios y laborales.

El plan de marketing de la empresa gira en torno a la propuesta de valor y a las características de los consumidores identificados en la investigación de mercado. Se buscará clientes mayoristas de EE.UU. que comercialicen en cadenas de supermercados especializados en comida orgánica. Se identificó la demanda potencial de más de 31 millones de unidades de sopas según las características demográficas y hábitos de consumo, representando un mercado con alto potencial de penetración debido al crecimiento promedio de 16% anuales del consumo de comida orgánica. Esto se verá reflejado en las ventas proyectadas en los estados financieros. Para poder lograr a las metas de penetración, se aplicó el mix de marketing al segmento definido.

Del mismo modo, es necesario contar con la materia prima certificada que garantice la calidad del producto final, por lo que se detalló todo el plan de logística necesario para vender el producto en términos CIF. La cadena de abastecimiento con productos locales,

tanto de materia prima como de materiales garantizará tener el producto en el momento que la demanda lo requiera, y la Distribución Física Internacional permitirá que las sopas de quinua instantáneas lleguen a su destino en los tiempos pactados con el cliente. Se definió que el precio de venta USD 2,051 será en términos CIF, cuyo valor se realizó mediante el método del retroceso.

En la evaluación económica y financiera en cuatro años analizados se identificó que el proyecto es viable en los diferentes escenarios planteados: pesimista, moderado y optimista; incluso con diferentes tasas de descuento. En un escenario moderado, el proyecto muestra una tasa interna de retorno del 29,9%, un VAN de 928 551 soles para el accionista, un coeficiente beneficio/costo de 1,1428 y la recuperación de la inversión inicial total en el tercer año con cuatro meses; indicando que este proyecto debería ser aceptado.

En la evaluación social se identificó de las variables que se ven beneficiadas más allá del rendimiento económico para los accionistas y acreedores: la generación de empleo, liberación de recursos, incremento del consumo, entre otras. Como impacto ambiental se identificó que el proceso de lavado de la quinua es el que más impacto genera, por lo que recomienda implementar sistemas de purificado para reutilizar el agua en el proceso.

## **1. ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN**

La estructura del plan comenzará con el capítulo 2 de Organización y aspectos legales, donde se detallará la conformación de la empresa según la Ley General de Sociedades N° 26887, la Ley de Licencia de Funcionamiento N° 28976 y la Ley de MYPES N° 30056. También se explicará la estructura orgánica de la empresa, sus valores, principios, misión y visión. Entre otras cosas, se establecerá cuál será el régimen tributario, laboral y de sociedad.

En el capítulo 3, se abordará el plan de marketing de la empresa. Para ello primero se describirá el producto y la propuesta de valor. Luego con la información indagada, se segmentó el mercado seleccionado e identificaron tendencias de consumo. Se hará un breve análisis de la oferta, y determinará la demanda potencial del producto. Se describirá las estrategias a aplicar luego del análisis de la información recabada. Finalmente, se determinará el tamaño de la planta para poder atender a la demanda.

El capítulo 4 abarca el plan de logística internacional: la cadena de suministro como la distribución física internacional. Se empezará con identificar la forma más adecuada de envasar, empacar embalar y unitarizar la carga para que llegue a destino sin daños. También se explicará cómo se planificará la producción y el abastecimiento de la materia prima, para luego ser transportada vía marítima hasta el puerto de Long Beach en California.

En el capítulo 5 se explicará los términos de venta internacional, que incluyen la determinación del precio la forma de pago, entre otros. En el capítulo 6 se detallará la evaluación económica y financiera para determinar si el proyecto es viable o no. Entre otros aspectos, se elaborarán los estados financieros: de resultados, flujo de caja y balance general, de donde se extraerá la información para la evaluación, además de los ratios de financieros. Este capítulo también incluye la evaluación social e impacto ambiental. Finalmente, el capítulo 7 contendrá las conclusiones y recomendaciones para mejorar la gestión.

## **2. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES**

Este capítulo es sobre la constitución legal, jurídica y tributaria de la empresa antes los diferentes entes del Estado: municipalidades, SUNAT, Ministerio de Trabajo, entre otros. Por ello, es importante que la constitución de la empresa esté alienada con los intereses estratégicos de la misma; asimismo, su organización interna y aprovechamiento de los diferentes regímenes tributarios.

Mostraremos también la misión, objetivos, valores y principios de la empresa que guiarán sus actividades para alcanzar la visión planteada. Luego indicaremos la Ley MYPE a la cual nos acogeremos por tener beneficios que reducen los costos laborales. Seguidamente se presenta la estructura orgánica de la empresa, así como la asignación de personal con sus respectivos salarios. Además la forma jurídica empresarial, así como los procedimientos y requisitos municipales, de registro de marca, planillas electrónicas, régimen laboral; finalizando con las modalidades de contratos laborales y comerciales.

### **2.1 Nombre o razón social**

La razón social de la empresa es NATURALIA ORGANIC FOOD S.A.C. por reflejar la naturaleza de los productos 100% orgánicos que exportaremos. El RUC de la empresa es 20104679408. La persona jurídica que escogimos para formar la empresa es la Sociedad Anónima Cerrada, como se explica con más detalle más adelante. El gerente general actuará como representante legal de la empresa con las responsabilidades que se le adjudican en la minuta de constitución.

Los procedimientos para inscribir a la empresa, como detalla PQS Portal (2016), son los siguientes:

- a) **Búsqueda y reserva del nombre:** Para cumplir con este requisito el titular solicitó en Registros Públicos la búsqueda en los índices de un nombre igual o parecido al



NATURALIA ORGANIC FOOD. Al no encontrar coincidencia se procedió con la solicitud de inscripción de título con lo que nuestro nombre fue reservado a través del llenado del formato de Reserva de Nombre indicando el nombre del titular, el domicilio fiscal, la forma jurídica y la indicación de que es pequeña empresa. Luego de un plazo de un día, obtuvimos la Reserva de Preferencia Registral, la cual evitó que por 30 días alguien tome un nombre igual al escogido para la empresa.

- b) Elaboración de la minuta: en este paso redactamos en la minuta el pacto social, estableciendo el monto del capital social (S/ 1 293 458), el número de acciones, información de los socios, etc.
- c) Elevar la minuta a escritura pública: se acudió a una notaría y llevó la minuta a un notario público para que la revise y la eleve a Escritura Pública.
- d) Elevar la escritura pública en la SUNARP: se completó un formato y adjuntó una copia del DNI, adicionalmente se presentó la escritura pública y el comprobante de pago de derechos registrales. A partir de la inscripción se adquirió la personalidad jurídica. Finalmente, se obtuvo una constancia de inscripción y una copia del asiento registral.

El tiempo para este proceso es de tres días y los gastos incurridos en este proceso se señalan en la siguiente tabla:

Tabla 1

*Costos para la constitución de una empresa*

Procedimiento	Costo
Búsqueda de nombre	6
Reserva de nombre	18
Elaboración de la minuta	250
Elevar la minuta	150
Elevar la escritura pública en la Sunarp	109
<b>Total</b>	<b>533</b>

*Nota.* Los costos están expresados en soles.

Elaboración propia

### *Permiso sectorial*

Al ser nuestra actividad la producción de productos alimenticios, necesitamos contar con Certificado Sanitario Oficial de Exportación de Alimentos de Consumo Humano emitido por DIGESA, para lo cual previamente la empresa debe obtener la Habilitación Sanitaria del local de producción. Para poder exportar se requieren seguir los siguientes procedimientos (Prado, s.f.):

- Solicitud del exportador
- Acta de inspección
- Informe de Ensayo o Análisis
- Fotocopia de Resolución Directoral de Habilitación Sanitaria vigente.
- Recibo de pago original (1 % de la UIT hasta 20 TM, a partir de esa cantidad, se pagará 0,05 % de la UIT por TM adicional)

Los costos se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2

#### *Costos para obtener el permiso sectorial*

Proceso	Costo
Constitución de la empresa	533
Inscripción de R.S. Digesa	76,0
Certificado de comercialización de alimentos DIGESA	203
Certificado de uso de registro sanitario - DIGESA	266
Informe de ensayo o análisis	41
Habilitación sanitaria	203
<b>Total</b>	<b>1321</b>

*Nota.* Los costos están expresados en soles.

Elaboración propia

### **2.2 Actividad Económica o Codificación Internacional (CIIU)**

La CIIU clasifica actividades productivas con el propósito de ofrecer categorías que sirvan a las estadísticas de las mismas y poder estudiar el comportamiento de los agentes

económicos; para ello se consideran los aspectos de características de los bienes y servicios, uso, e insumos, procesos y tecnologías (INEI Dirección de Cuentas Nacionales, 2010).

La actividad de la empresa será la producción y exportación de sopa instantánea. Ya que dentro de los años del proyecto sólo se contempla la producción de la sopa, se va a clasificar como *Clase: 1079 - Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.* Esta actividad comprende la elaboración de sopas y caldos pre cocidos.

### 2.3 Ubicación y Factibilidad Municipal y Sectorial

Para la ubicación de la empresa, hemos considerado ciertos criterios que nos parecen los más importantes. Al ser nuestra empresa dedicada a la producción y exportación de productos alimenticios, ésta debe estar ubicada en una zona industrial con acceso a mano de obra, operadores logísticos, proveedores, entre otros. En la Tabla 3 se muestra una matriz evaluando los criterios, asignando un valor a cada criterio y puntaje a cada distrito de acuerdo a la información recabada.

Tabla 3

#### *Matriz de Evaluación para la Ubicación de la Empresa*

Criterios	Valor	Puntaje			Resultado		
		Chorrillos	Ate	Lurín	Chorrillos	Ate	Lurín
Costo de alquiler	0,30	4	3	2	1,2	0,9	0,6
Cercanía de proveedores	0,07	2	4	2	0,1	0,3	0,1
Cercanía de operadores logísticos	0,12	2	3	4	0,2	0,4	0,5
Acceso vial	0,10	2	2	4	0,2	0,2	0,4
Acceso a mano de obra	0,18	4	3	3	0,7	0,5	0,5
Seguridad	0,15	4	1	4	0,6	0,2	0,6
Facilidad / obtención de licencia	0,08	3	3	3	0,2	0,2	0,2
<b>Total</b>	<b>1,00</b>				<b>3,3</b>	<b>2,7</b>	<b>3,0</b>

*Nota.* Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal

#### Elaboración propia

La empresa será ubicada en el distrito de Chorrillos por obtener un mayor puntaje en la matriz de acuerdo a los criterios más indicados. Al ser la actividad producción y exportación, y por los volúmenes iniciales de producción, a la cercanía a proveedores y operadores



## 2.4 Objetivos de la Empresa, Principios de la Empresa en Marcha

### 2.4.1. Matrices de Evaluación de Factores Internos Externos

En la evaluación de estas matrices, podremos analizar los factores externos e internos de la organización para que pueda trazar sus estrategias con el fin de alcanzar la visión. En la Tabla 4 se muestra la matriz de evaluación de factores internos.

Tabla 4

#### *Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores claves del éxito	Peso	Valor	Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Producto 100% orgánico	0,13	4	0,52
Utilización de materia prima de alta calidad	0,07	3	0,21
Producto innovador, con gran potencial	0,08	3	0,24
Precio competitivo en el mercado internacional	0,06	3	0,18
Acceso a la materia prima	0,08	3	0,24
Propiedades nutricionales altas	0,12	4	0,48
Subtotal	0,54		1,87
<b>Debilidades</b>			
No hay posicionamiento de marca	0,12	2	0,24
No se cuenta con activos fijos	0,04	2	0,08
Poca experiencia en exportación de productos orgánicos	0,07	3	0,21
Poco conocimiento del mercado	0,12	4	0,48
No se tiene alianzas con proveedores	0,06	1	0,06
No se cuenta con capital inicial al 100%	0,05	2	0,10
Subtotal	0,46		1,17
Total	1,00		3,04

*Nota.* Valor: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor. Elaboración propia

El resultado de la evaluación al ser mayor de 2,5 significa que las fortalezas y debilidades son factores controlables (D'Alessio, 2014). Al igual que en la tabla anterior, la matriz la Tabla 5 tiene una puntuación mayor a 2,5, lo cual demuestra que la empresa está respondiendo a las oportunidades de manera adecuada.

Tabla 5

*Matriz Evaluación de Factores Enternos (MEFE)*

Factores claves del éxito	Peso	Valor	Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Percepción positiva de la quinua	0,12	4	0,48
Tratado de Libre Comercio con EE.UU	0,06	2	0,12
Asesoría del gobierno para exportar	0,05	2	0,10
Segmento orgánico en crecimiento	0,15	3	0,45
Percepción positiva de la comida peruana	0,07	3	0,21
Canales de distribución especializados en alimentos orgánicos presentes en toda California	0,08	2	0,16
Subtotal	0,53		1,52
<b>Amenazas</b>			
Productos sustitutos o competidores locales (en California)	0,08	3	0,24
Aumento de restricciones para el ingreso a EE.UU.	0,07	2	0,14
Desastres naturales, sequías, huacos.	0,12	3	0,36
Riesgo cambiario	0,04	1	0,04
Aumento de los costos de producción (salarios, quinua, envases)	0,04	1	0,04
Canales de distribución con alto poder de negociación	0,12	4	0,48
Subtotal	0,47		1,30
Total	1,00		2,82

*Nota.* Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal  
Elaboración propia

**2.4.1. Objetivos de la Empresa**

1. Objetivo General: Determinar la factibilidad y rentabilidad de la producción y exportación de sopa de quinua instantánea al mercado orgánico de California – EE.UU.
2. Objetivos Específicos:
  - Abastecer el 1% la demanda de sopas instantáneas en los tres años del proyecto.
  - Definir un proceso de producción que priorice la conservación de las propiedades nutricionales de la materia prima, la quinua.
  - Ofrecer un producto elaborado a base de materia prima de alta calidad, que cumpla con los estándares exigidos por la regulación peruana.
  - Posicionar el producto en el mercado utilizando estrategia de diferenciación.

- Asegurar la satisfacción del cliente.
- Buscar alianzas solidas con proveedores y canales de distribución para evitar roturas en el ciclo de producción.
- Diversificar los clientes, atendiendo para el 2021 a al menos tres distribuidores de California.

#### **2.4.2. Misión**

Deleitar a los paladares más exigentes con alimentos nutritivos que ayuden a preservar la biodiversidad de nuestro mundo, con un compromiso social en la cadena de valor y un trato ético hacia los animales.

#### **2.4.3. Visión**

Vender USD 1 MM para el 2021 productos orgánicos en las principales cadenas de mercados orgánicos California.

#### **2.4.4. Valores**

Según D'Alessio (2014), los valores son de suma importancia para la organización ya que establecen su filosofía al describir sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad. Es por ello que para realizar sus funciones adecuadamente, se ha planteado como enfoque principal los siguientes valores organizacionales:

- Liderazgo: Forjar el liderazgo mediante un proceso de desarrollo de virtudes, permitiendo y asegurando que los trabajadores realicen las labores a las cuales fueron asignadas específicamente.
- Calidad y productividad: Asegurar la calidad desde el principio de la cadena de producción, estableciendo una continuación de responsabilidades, para finalmente satisfacer a todos los clientes y sus necesidades. Este control de calidad incentiva la mejora continua, la optimización de recursos y productividad para permanecer competitivo en el mercado.

- Respeto al medioambiente: Crear dentro de la empresa una conciencia de cuidado al medio ambiente, no solo implementando esta filosofía, sino también, actuando en armonía con el entorno ecológico para garantizar así mejores condiciones de vida para la humanidad en el futuro.
- Responsabilidad social: Desarrollar programas de capacitación, programas sociales con instituciones de apoyo y generar mayores puestos de trabajo con el objetivo de mejorar la calidad de vida para los trabajadores, sus familias, el medio ambiente y la sociedad.

#### **2.4.5. Principios**

Para poder ofrecer la misión y alcanzar la visión, los colaboradores de la empresa deberán regirse por los siguientes principios:

- Buenas prácticas de calidad en todos los procesos para satisfacer a nuestros clientes.
- Orientación al cliente, interno como externo.
- Buscar la eficiencia en nuestros procesos para reducir nuestro impacto en el medio ambiente.
- Prácticas éticas con las partes interesadas de la empresa, como los clientes, colaboradores, proveedores y medio ambiente.
- Fomento de la creatividad en nuestros colaboradores.
- Mejora continua en cada uno de los procesos que realizamos, ya sean administrativos como productivos.

#### **2.5 Ley de MYPE, Micro y Pequeña empresa, características**

Nuestra empresa se regirá por la Ley de MYPE N° 30056, ya que ofrece ventajas laborales y tributarias, que serán importantes en los primeros años de la empresa para poder ahorrar gastos y reinvertir en el capital de trabajo, sin necesidad de aumentar la deuda.



En la Tabla 6 se puede comparar la actual ley MYPE y la anterior, donde la principal diferencia es que el nivel de ventas anuales definía la categoría, además, no hay un límite en el número de trabajadores.

Tabla 6

*Cuadro comparativo entre las leyes MYPE*

Norma	Categorías	Características de las categorías	Ventas anuales en UIT	Aplicación - Efectos jurídicos
Decreto Legislativo N° 1086	Microempresa	N° de trabajadores y nivel de ventas anuales	Hasta 150 UIT	Se aplica a las MYPE registradas a partir del 01.10.08 hasta el 02.07.12
	Pequeña empresa		Superior a 150 UIT hasta 1 700 UIT	
Ley N° 30056	Microempresa	Nivel de ventas anuales	Hasta 150 UIT	Se aplica a las MYPE registradas a partir del 03.07.17
	Pequeña empresa		Superior a 150 UIT hasta 1 700 UIT	
	Mediana empresa		Superior a 1 700 UIT hasta 2 300 UIT	

Fuente: “La Ley N° 30056 y sus modificaciones laborales al régimen especial de las micro y pequeñas empresas”, por Clotilde Atahuaman, 2013. Recuperado de: [http://aempresarial.com/web/revitem/4\\_15478\\_20217.pdf](http://aempresarial.com/web/revitem/4_15478_20217.pdf)

Asimismo, como indica Atahuaman (2013), la nueva ley señala lo siguiente:

La microempresa que durante dos (2) años calendario consecutivos supere el nivel de ventas establecido en la presente Ley, podrá conservar por un (1) año calendario adicional el mismo régimen laboral. En el caso de las pequeñas empresas, de superar durante dos (2) años consecutivos el nivel de ventas establecido en la presente Ley, podrán conservar durante tres (3) años adicionales el mismo régimen laboral (p.5).

Es decir, en caso elevemos nuestro nivel de ventas, mantendremos los beneficios laborales. A continuación, una tabla comparando la permanencia en el régimen MYPE con la antigua norma.

Tabla 7

*Cuadro comparativo entre la permanencia en el régimen MYPE*

Norma	Situación para la permanencia	Microempresa		Pequeña empresa	
		Promedio	Periodo de gracia	Promedio	Periodo de gracia
Decreto Legislativo N° 1086	Supere el nivel de ventas anuales o el número de trabajadores	2 años calendario consecutivos	1 año calendario adicional	2 años calendario consecutivos	1 año calendario adicional
Ley N° 30056	Supere el nivel de ventas anuales	2 años calendario consecutivos	1 año calendario adicional	2 años calendario consecutivos	3 años calendario adicional

Fuente: “La Ley N° 30056 y sus modificaciones laborales al régimen especial de las micro y pequeñas empresas”, por Clotilde Atahuaman, 2013. Recuperado de: [http://aempresarial.com/web/revitem/4\\_15478\\_20217.pdf](http://aempresarial.com/web/revitem/4_15478_20217.pdf)

## 2.6 Estructura Orgánica

La estructura organizacional de una empresa es la división jerárquica que se crea con la finalidad de incrementar la eficiencia de las operaciones (Lorette, s.f.). La autora señaló, además, que existen tres tipos de estructuras organizacionales que más se usan en empresas pequeñas: funcional, divisional y matriz.

En nuestro caso, la estructura organizacional será funcional, que es la forma básica de departamentalización para empresas pequeñas ya que permite una línea directa de comunicación y la descentralización de las decisiones. Cada área tiene una especialización por lo que es capaz de tomar sus propias decisiones acelerando los procesos de la empresa. Esta estructura reúne en un área a los trabajadores que se dedican a funciones similares.

En la Tabla 9 se muestran los puestos de la empresa, los perfiles y las funciones principales. Durante el primer año, el Gerente General se encargará de realizar las labores de Jefe Comercial, y recién a partir del segundo año se contratará a una persona que se dedique a esas funciones de manera exclusiva.

## 2.7 Cuadro de asignación de personal

Según la Ley N° 28015 de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (2003), la pequeña empresa está en la obligación de pagar los derechos laborales que se incluyen en la Tabla 8. Se debe recalcar asesor brindará servicios bimestrales. En la Figura 3 se observa el organigrama de la empresa.

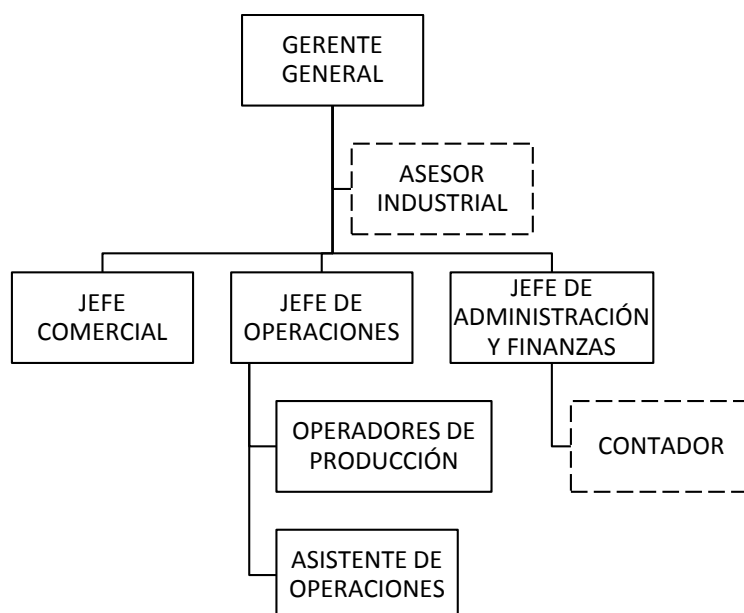
Tabla 8

*Cuadro de asignación de personal*

Puesto	Salario	Anual	CTS	Gratíf.	Vacaciones	EsSalud	Total	Gasto mensual
Gerencia General	4 000	48 000	2 000	8 720	2 000	4 320	65 040	5 420
Jefe de Administración y Finanzas	3 000	36 000	1 500	6 540	1 500	3 240	48 780	4 065
Jefe Comercial	3 000	36 000	1 500	6 540	1 500	3 240	48 780	4 065
Jefe de Operaciones	3 000	36 000	1 500	6 540	1 500	3 240	48 780	4 065
Asistente de operaciones	1 200	14 400	600	2 616	600	1 296	19 512	1 626
Operarios	850	32 300	1 346	5 868	1 346	2 907	43 767	3 647
Contador (externo)	600	7 200				648	7 848	654
Asesor industrial (apoyo)	1 000	6 000				540	6 540	545
<b>Total</b>	<b>16 650</b>	<b>215 900</b>	<b>8 446</b>	<b>36 824</b>	<b>8 446</b>	<b>19 431</b>	<b>289 047</b>	<b>24 087</b>

*Nota.* Expresado en soles.

Elaboración propia



*Figura 3.* Asignación de Personal

Elaboración propia

Tabla 9

*Puestos, perfiles y funciones principales*

Puesto	Perfil	Funciones Principales
Gerente General	Post grado Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo Experiencia en administración de empresas Capacidad de toma de decisiones	Realizar el plan estratégico de la empresa Trazar los objetivos a largo plazo Dirigir a la empresa para el cumplimiento de los objetivos Liderar el equipo de la empresa en el compromiso con la misión visión de la empresa Evaluar los indicadores de gestión de cada jefatura Representación legal de la empresa
Jefe de Administración Finanzas	Carreras de contabilidad, economía o administración Analítico Responsable y honrado Experiencia en empresas de comercio exterior Negociador	Presentar los indicadores financieros Elaborar los estados financieros (flujo de caja, estado de resultados, balance general) Elaborar y controlar el presupuesto anual Asignar los recursos financieros a las jefaturas Gestionar el talento humano
Jefe de Operaciones	Experiencia en empresas agroindustriales Negociador Conocimiento en Supply Chain Management Honrado	Compra de insumos y materia prima Control de inventarios Coordinar con proveedores Ejecutar y supervisar el plan de producción Calcular los indicadores de productividad
Jefe Comercial	Negociador Orientación al cliente Creativo Conocimientos en marketing y comercio exterior	Búsqueda de nuevos clientes y mercados Calcular la demanda y el pronóstico de ventas Coordinación con canales de distribución Elaborar el plan de marketing Posicionar el producto en el segmento seleccionado
Operarios	Mínima experiencia Concentración Trabajo en equipo Honrado	Realizar las funciones relacionadas a la elaboración del producto: lavar, cocinar, deshidratar, mezclar y empacar. Cumplir las normas de salubridad Otras labores que asigne el jefe de operaciones
Asistente de operaciones	Experiencia en empresas de producción Concentración Minucioso Honrado	Verificar que los productos terminados cumplan con los estándares de calidad exigidos por la autoridades. Revisar los insumos antes de uso en la producción Reportar a la jefatura para realizar los ajustes necesarios Asistir a la jefatura en la supervisión del proceso de producción
Contador (externo)	Experiencia en empresas exportadoras Conocimiento de las leyes que afecta a las MYPE Responsable	Llevar el control de los libros contables del RMT Solicitar información a las demás áreas que afecte su función Cumplir las obligaciones tributarias vigentes
Asesor de Industria (apoyo)	Experiencia en empresas exportadoras de alimentos Contactos con empresas del rubro	Asesorar sobre el cumplimiento de los requisitos para obtener los certificados para exportar

Elaboración propia

## 2.8 Forma Jurídica Empresarial

Según la Ley General de Sociedades 26887, existen las modalidades empresariales que se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10

### *Modalidades empresariales*

Modalidad	Características	Denominación	Órganos	Capital Social
Empresa Individual de Responsabilidad Ilimitada	1 sola persona	"Empresa Individual de Responsabilidad Ilimitada" o de las siglas "E.I.R.L."	- El Titular. - La Gerencia	Aporte en bienes o efectivo
Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada	De 2 a 20 socios participacionistas	"Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada", o de las siglas "S.R.L."	- Junta general de Socios. - Gerentes	El capital es representado por participaciones y deberá estar pagada cada participación por lo menos en un 25%.
Sociedad Anónima Cerrada	De 2 a 20 accionistas. El accionista que desee transferir sus acciones a otro accionista o a terceros debe comunicarlo a la sociedad y solicitar la aprobación de la misma.	"Sociedad Anónima Cerrada, o de las siglas "S.A.C."	- Junta general de Accionistas. - Directorio, el nombramiento del mismo es facultativo. - Gerencia	Los aportes pueden ser en moneda nacional y/o extranjera, en contribuciones tecnológicas intangibles. El capital es representado por acciones y deberá estar suscrito completamente y cada acción pagada por lo menos en un 25%.
Sociedad Anónima	De 2 accionistas como mínimo. No existe número máximo	"Sociedad Anónima", o de las Siglas "S.A."	- Junta general de Accionistas. - Directorio. - Gerencia	Los aportes pueden ser en moneda nacional y/o extranjera, en contribuciones tecnológicas intangibles. El capital es representado por acciones y deberá estar suscrito completamente y cada acción pagada por lo menos en un 25%.

Fuente: "Cómo establecer una empresa en el Perú", por ProInversión, s.f. Recuperado de: [http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/COMO\\_ESTABLECER\\_EMPRESA/COMO\\_ESTABLECER\\_UNA\\_EMPRESA\\_EN\\_EL\\_PERU.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/COMO_ESTABLECER_EMPRESA/COMO_ESTABLECER_UNA_EMPRESA_EN_EL_PERU.pdf)

Debido a que la empresa buscará en un futuro aumentar el número de socios capitalistas y así aumentar el patrimonio para su expansión comercial, la forma jurídica más escogida es la Sociedad Anónima Cerrada. Esta permite transferir las acciones sin necesidad de recurrir a los Registros Públicos y además ser más flexibles con el ingreso de socios que sólo desean

aportar económicamente, mas no participar en la toma de decisiones. En la Tabla 11 se muestra la composición del capital social de la empresa:

Tabla 11

*Composición del Capital Social*

Nombre del Accionista	Capital Social	N° de acciones	%
Stephanie Erazo Romaní	776 094	41	0,6
Mario Erazo Rojas	517 396	40	0,4
Total	1 293 491	81	1,0

*Nota.* Los montos del Capital Social son en soles.

Elaboración propia

## 2.9 Registro de Marca y procedimiento en INDECOPI

Nuestro producto se exportará bajo la marca de la empresa “Naturalia”. Para poder registrar nuestra marca, se tiene que seguir los procedimientos señalados en la Tabla 12.

El logotipo de la marca a registrar se mostrará en el capítulo 3.

Tabla 12

*Requisitos y costos para registro de Marca*

Procedimiento	Requisitos	Costo
Búsquedas fonéticas	1. El nombre o razón social del solicitante y su número de DNI o RUC, según corresponda. 2. Los datos del titular, del reclamante, del reclamado, del signo distintivo materia de la búsqueda y la clase o clases de la Clasificación Internacional en los que se encuentren los productos o servicios que desea se realice la indagación.	Una clase: S/. 30,99 Todas las clases (45): S/ 110,51
Búsquedas figurativas	3. Presentar el pago de tasa según corresponda.	Una clase: S/ 38,46 Clase adicional a partir de 6 clases – S/12,11
Registro de marca y signos distintivos	1. Presentar tres ejemplares del formato de la solicitud correspondiente, en el que se indiquen los datos de identificación del solicitante (incluyendo su domicilio para que se le remitan las notificaciones). 2. Adjuntar la constancia de pago del derecho de trámite. 3. Requisitos adicionales de acuerdo a cada caso: <a href="http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&amp;PFL=11&amp;JER=302">http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&amp;PFL=11&amp;JER=302</a>	S/ 534, 99  Clase adicional – S/ 533,30

Fuente: “Trámites Indecopi”, por MAC Callao, s.f. Recuperado de: [http://www.maccallao.pe/admac/?page\\_id=265#](http://www.maccallao.pe/admac/?page_id=265#)

## **2.10 Requisitos y Trámites Municipales**

Según la Ley N° 27972 “Ley Orgánica de Municipalidades” y Ley N° 28976 “Ley Marco de Licencia de Funcionamiento”, las municipalidades tienen las facultades para otorgar las licencias de funcionamiento en las áreas de su jurisdicción. Los requisitos para obtener la licencia de funcionamiento según la municipalidad de Chorrillos (s.f.) son los siguientes:

- a) Solicitud de Licencia de Funcionamiento, con carácter de declaración jurada, que incluya:
  - Número de RUC y DNI o Carné de Extranjería del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales, según corresponda.
  - DNI o Carné de Extranjería del representante legal en caso de personas jurídicas, u otros entes colectivos, o tratándose de personas naturales que actúen mediante representación.
- b) Vigencia de poder de representante legal, en el caso de personas jurídicas u otros entes colectivos. Tratándose de representación de personas naturales, se requerirá carta poder con firma legalizada.
- c) Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad o Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil de Detalle o Multidisciplinaria según corresponda.
- d) Adicionalmente, de ser el caso, serán exigibles los siguientes requisitos:
  - Copia Simple del título profesional en el caso de servicios relacionados con la salud.
  - Informar sobre el número de estacionamientos de acuerdo a la normativa vigente, en la Declaración Jurada.
  - Copia simple de la autorización sectorial respectiva en el caso de aquellas actividades que conforme a la Ley la requieran de manera previa al otorgamiento de la licencia de funcionamiento.
  - Copia simple de la autorización expedida por el Instituto Nacional de Cultura, conforme a la Ley N°28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación.

El costo por la licencia de funcionamiento indeterminada asciende a 25,484% de la UIT, lo cual es S/ 1 032 (siendo la más cara de Lima), y el plazo de entrega es de 15 días.

También señala que se debe pasar una Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil Básica EX ANTE ya que el tamaño del local industrial es menor a 500m<sup>2</sup>.

### **2.11 Régimen Tributario procedimiento desde la obtención del RUC y Modalidades**

Con el nuevo Decreto Legislativo N° 1269 (2017) se modificaron los regímenes tributarios, tributarios, ya que antes sólo había tres, ahora se ha aumentado el Régimen MYPE Tributario. Las principales características se pueden observar en la



Tabla 14.

Nuestra empresa facturará menos de los 1 700 UIT durante los cuatro primeros años, por lo que nos acogeremos al régimen MYPE tributario, ya que tiene el beneficio del pagar el impuesto a la renta en escala progresiva: 10% por utilidad de hasta 15 UIT, y el 29,5% por el exceso; además se simplifican la presentación de libros contables que se observan en la

Tabla 13.

*Libros contables*

Régimen Tributario		Libros que se llevan
Régimen Especial de Renta	Registro de Compras y Registro de Ventas	
Régimen General de Renta	Hasta 300 UIT	-Registro de Compras -Registro de Ventas -Libro Diario Simplificado
	Más de 300 UIT hasta 500 UIT	Diario; Mayor; Registro de Compras y Registro de Ventas,
	Más de 500 UIT hasta 1 700 UIT	Libro de Inventario y Balances; Diario; Mayor; Registro de Compras y Reg. De Ventas
	Más de 1 700 UIT	Contabilidad Completa

Fuente: “Libros Obligatorios”, por Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, 2016. Recuperado de: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/libros-y-registros-vinculados-asuntos-tributarios-empresas/informacion-general-sobre-libros-y-registros-empresas>

Tabla 14

*Regímenes Tributarios*

Conceptos	NRUS	RER	RMT	RG
Persona Natural	Sí	Sí	Sí	Sí
Persona Jurídica	No	Sí	Sí	Sí
Límite de ingresos	Hasta S/ 96 000 anuales u S/ 8 000 mensuales.	Hasta S/ 525 000 anuales.	Ingresos netos que no superen 1 700 UIT en el ejercicio gravable (proyectado o del ejercicio anterior).	Sin límite
Límite de compras	Hasta S/ 96 000 anuales u S/ 8 000 mensuales.	Hasta S/ 525 000 anuales.	Sin límite	Sin límite
Comprobantes que pueden emitir	Boleta de venta y tickets que no dan derecho a crédito fiscal gasto o costo.	Factura boleta y todos los demás permitidos.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.
DJ anual - Renta	No	No	Sí	Sí
Pago de tributos mensuales	Pago mínimo S/ 20 y máximo S/ 50, de acuerdo a una tabla de ingresos y/o compras por categoría.  El IGV está incluido en la única cuota que se paga en éste régimen.	Renta: Cuota de 1,5% de ingresos netos mensuales (Cancelatorio).  IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).	Renta: Si no superan las 300 UIT de ingresos netos anuales: pagarán el 1% de los ingresos netos obtenidos en el mes. Si en cualquier mes superan las 300 UIT de ingresos netos anuales pagarán 1,5% o coeficiente.  IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).	Renta: Pago a cuenta mensual. El que resulte como coeficiente o el 1,5% según la Ley del Impuesto a la Renta.  IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).
Restricción por tipo de actividad	Si tiene	Si tiene	No tiene	No tiene
Trabajadores	Sin límite	10 por turno	Sin límite	Sin límite
Valor de activos fijos	S/ 70 000	S/ 126 000	Sin límite	Sin límite
Posibilidad de deducir gastos	No tiene	No tiene	Si tiene	Si tiene
Pago del Impuesto Anual en función a la utilidad	No tiene	No tiene	Si tiene	Si tiene

Fuente: “Regímenes Tributarios”, por SUNAT, 2017. Recuperado de: [http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=321:regimenes-tributarios-&catid=1:orientacion-tributaria](http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=321:regimenes-tributarios-&catid=1:orientacion-tributaria)

Al ser una empresa nueva que nace con el nuevo DL 1269, se puede acoger a este régimen con declaración jurada del mes de inicio de actividades siempre que se efectúe dentro de la

fecha de vencimiento, simplificando el procedimiento anterior que incluía entrega personal de documentos. Cabe señalar que para registrarse en REMYPE, se debe realizar desde el portal del Ministerio de Trabajo, ingresando los datos de la empresa y los trabajadores (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2016).

## 2.12 Registro de Planillas Electrónica (PLAME)

La planilla mensual de pagos comprende información de las personas inscritas en el T-Registro (Registro de Información Laboral), así como prestadores de servicios de 4ta categoría, y contiene información sobre los días laborados, descuentos, entre otros, para calcular la los tributos recaudados por SUNAT.

A continuación se aprecia los componentes de la planilla electrónica.

Tabla 15

### *Planilla Electrónica*

Planilla Electrónica	Descripción	Descripción	Medio de Acceso
T – Registro	Registro de Información Laboral	Es el Registro de Información Laboral de los empleadores, trabajadores, pensionistas, prestadores de servicios, personal en formación – modalidad formativa laboral y otros (practicantes), personal de terceros y derechohabientes.	A través de la Clave SOL, OPCIÓN MI RUC Y OTROS REGISTROS
PLAME	Planilla Mensual de Pagos	Comprende información laboral, de seguridad social y otros datos sobre el tipo de ingresos de los sujetos registrados, trabajadores y derechohabientes	Se descarga el programa en <a href="http://www.sunat.gob.pe">www.sunat.gob.pe</a> , se elabora, genera archivo y envía en SUNAT Operaciones en Línea.

Fuente: “Concepto - Planilla Electrónica”, por SUNAT, 2011. Recuperado de: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/planilla-electronica/informacion-general-planilla-electronica>

## 2.13 Régimen Laboral Especial y General Laboral

El Régimen Laboral Especial creado por la Ley N° 28015 de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (2003), contempla beneficios al empleador reflejados en menos gastos laborales como lo señala el MINTRA (2014), y se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 16

*Cuadro comparativo Régimen Laboral Especial General*

Beneficios de los trabajadores	Régimen Laboral General o común	Micro Empresa	Pequeña Empresa
Vacaciones	30 días calendarios por cada año completo de servicio	15 días calendarios por cada año completo de servicio	15 días calendarios por cada año completo de servicio
Jornada Nocturna (Entre las 10:00 p.m. a 6:00 a.m.)	No ser inferior a la RMV más sobretasa de 35%	Si la jornada habitualmente es nocturna, no se aplica sobretasa del 35%	No ser inferior a la RMV más sobretasa de 35%
Compensación por tiempo de servicios (CTS)	Una remuneración mensual, depositadas cada semestre (mayo y noviembre)	No	15 remuneraciones diarias depositadas cada semestre (mayo y noviembre)
Gratificaciones	Dos veces al año. Remuneración completa cada oportunidad, y se pagará por mes calendario completo laborado.	No	Dos veces al año. Remuneración completa cada oportunidad, y se pagará por mes calendario completo laborado.
Seguro de Salud	EsSalud 9% de la remuneración, lo aporta en su integridad el empleador	Seguro Integral de Salud (SIS), el empleador deberá realizar un aporte mensual equivalente al 50% del aporte mensual total del régimen semi-contributivo del SIS, el otro 50% será completado por el Estado.	EsSalud 9% de la remuneración, lo aporta en su integridad el empleador
Indemnización por despido arbitrario	Una remuneración y media por cada mes dejado de laborar. Por contrato a plazo indeterminado le tocará una remuneración y media por cada año de trabajo. Máximo 12 remuneraciones.	Diez remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de noventa remuneraciones diarias. Las fracciones se abonan proporcionalmente a dozavos.	Veinte remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de ciento veinte remuneraciones diarias. Las fracciones se abonan proporcionalmente a dozavos.
Asignación Familiar	10% de la RMV, tengan a su cargo uno o más hijos menores de 18 años y hasta 24 años en caso de que el hijo al cumple la mayoría de esas esté cursando estudios superiores	No.	No.

Fuente: Adaptado de “El 1, 2, 3 de la formalización laboral” por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2014. Recuperado de: [http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/DLT\\_formacion\\_laboral.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/DLT_formacion_laboral.pdf)

En ese sentido, la empresa gozará de los beneficios que se le otorgan al ser constituida como Pequeña Empresa, y estar registrada en REMYPE.

## 2.14 Modalidades de Contratos Laborales

Según el Decreto Legislativo 728, los contratos sujetos a modalidad se dan por un periodo determinado en razón de las necesidades del mercado, estos pueden ser de (a) naturaleza temporal, (b) accidental, y (c) para obra o servicio (MINTRA, 2006). Estos tipos de se clasifican como se ven en la siguiente figura:

Modalidad de Contratos	Contratos de Naturaleza Temporal	Inicio o Incremento de una nueva actividad
		Necesidades de mercado
		Reconversión empresarial
	Contratos de Naturaleza Accidental	Ocasional
		Suplencia
		Emergencia
	Contratos para Obra o Servicio	Obra Determinada o Servicio Específico
		Intermitente
		De temporada

Figura 4. Modalidad de Contratos Laborales

Fuente: Adaptado de “Contratos sujetos a modalidad”, por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2006. Recuperado de: [http://www.mintra.gob.pe/contenidos/drt/servicios/triptico\\_serie\\_09.pdf](http://www.mintra.gob.pe/contenidos/drt/servicios/triptico_serie_09.pdf)

En el caso de la empresa, utilizaremos los contratos de naturaleza temporal – por inicio o incremento de una nueva actividad durante el primer año, a medida que vayamos aumentando la producción utilizaremos los contratos por necesidades de mercado. Los contratos de los jefes serán por seis meses, y de los operarios de tres meses. En cada contrato se especificarán las cláusulas de confidencialidad y periodo de prueba, así como de los beneficios sociales que corresponden a las pequeñas empresas.

## 2.15 Contratos Comerciales y Responsabilidad civil de los Accionistas

### 2.15.1 Contratos Comerciales

Los contratos, por definición, es un documento que consta de un acuerdo de voluntades, y donde se establecen un conjunto de reglas que las partes establecen para regir la relación jurídica entre ellas (Zegarra, 2012). En ese sentido, para el desarrollo de las actividades empresariales, nosotros utilizaremos los siguientes contratos comerciales:

- Contrato de trabajo: con los empleados
- Contrato de compra - venta: con nuestros clientes y para la adquisición del inmueble
- Contrato de prestación de servicios: con los asesores y apoyo externo
- Contrato con proveedores: especialmente con los productores de quinua orgánica
- Contrato de leasing: con el banco por las maquinarias para la producción
- Acta constitutiva: para la formación de la empresa

### **2.15.2 Responsabilidad civil de los accionistas**

Se detalla la responsabilidad civil de los accionistas en un contrato que contiene los siguientes puntos:

- Consentimiento: los accionistas están de acuerdo con lo suscrito en el contrato sin haber incurrido en error, fuerza o dolo.
- Capacidad: legalmente está considerados como capaces, ya sea mentalmente como jurídicamente.
- Objeto: referente a la finalidad del contrato de formar una sociedad.
- Causa: obtención de beneficios económicos a través de la actividad productiva.
- Aporte: los dos socios aportarán en total S/ 1 293 491 (un millón doscientos noventa y tres mil cuatrocientos noventa y un con 00/100 soles)
- Beneficio: búsqueda de beneficios obtenidos de la actividad. Los aportes se podrán realizar de manera dineraria, trabajo o bienes muebles e inmuebles.
- Participación de los beneficios: serán repartidos de acuerdo a la proporción de los aportes.
- Ejercicio o participación en las actividades: las funciones de cada socio (por el momento solo dos) serán muy claras y definidas para asegurar que se obtenga el máximo beneficio económico.

### **3. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL**

En el presente capítulo, abordaremos sobre las estrategias de marketing para poder alcanzar y satisfacer a nuestro segmento seleccionado. Solo debido a un agudo análisis y estudio del mercado, se podrá lograr las ventas esperadas. Comenzaremos el capítulo con una descripción del producto, desde su descripción arancelaria, hasta la ficha técnica. Seguiremos con la evaluación del mercado internacional que más atractivo es para nosotros debido a las tendencias de consumo mundiales. Analizaremos también la oferta de sopas instantáneas en nuestro mercado seleccionado, así como la demanda del segmento en California.

Continuaremos con la propuesta de las estrategias de ventas y distribución, comenzando por la estrategia de segmentación. Luego detallaremos la estrategia de posicionamiento para que el consumidor tenga a nuestro producto en su mente como nosotros lo deseamos. Le seguirá la estrategia de distribución para poder llegar adecuadamente a nuestro segmento. Terminaremos con las estrategias de promoción y el tamaño de la planta.

#### **3.1 Descripción del producto**

##### **3.1.2. Clasificación arancelaria**

La partida arancelaria tiene no solo fines estadísticos, sino también de determinación del arancel a las importaciones. La partida arancelaria en EE.UU. se encuentra en la Sección IV, Capítulo 21 Preparaciones alimenticias diversas, siendo 2104.10.00.20 *Preparaciones para sopas, potajes y caldos secos*. El arancel general es de 3.2%, sin embargo, Perú al tener un Tratado de Libre Comercio con EE.UU., el arancel es 0 (United States International Trade Commission, 2017).

##### **3.1.3. Propuesta de valor**

El producto final del presente estudio es la sopa pre-cocida a base de quinua, más conocidas comercialmente como sopas y cremas instantáneas. Según la Norma Técnica Peruana 209.037:1974 (revisada el 2012) las sopas instantáneas son un producto deshidratado

elaborado principalmente a base de materia prima animal o vegetal, estos productos, siguiendo las instrucciones del productor, deben reconstituirse formando una sopa con características similares a las de una sopa elaborada por el método de cocina tradicional. Estos productos deshidratados se clasifican en sopas y cremas. La sopa una vez reconstituida está compuesta de una gran cantidad de líquido y una cantidad menor de sólido. Las sopas instantáneas pueden ser acompañadas por vegetales y para consumirlas solo es necesario agregar agua caliente y cocer durante tres minutos.

El producto contendrá: quinua en pre cocida en polvo, cebolla, rocoto y alverjas, todo precocido y deshidratado. Es diferente a lo que se ofrece en el mercado en que la quinua se presenta entera sin mayor valor agregado (81.54% se exporta en grano natural), salvo nuevos productos que se están exportando según SIICEX (2017), pero que no son de la misma característica (fideos de quinua, avenas fortificadas, usos cosméticos, farmacéuticos, etc.). Son pocas las presentaciones que se ofrecen en el mercado norteamericano, y específicamente al segmento orgánico/ vegano, por lo que este producto podrá satisfacer la necesidad de obtener los nutrientes necesarios para un desarrollo normal. Las proteínas de la quinua suplen la ausencia de carnes en la dieta vegetariana, por lo que se espera enfocar los esfuerzos para captar a ese segmento.

Consumirán nuestro producto por las siguientes razones:

- Es un producto 100% vegano y orgánico
- Alto valor nutricional
- Generación de valor en toda la cadena productiva, que comienza desde el agricultor hasta la venta al importador.
- Cultura organizacional
- Tiempo de preparación: 5 minutos
- Practicidad



La ventaja competitiva de la empresa, según el concepto de Porter (1998), es la siguiente:

Diferenciación: Dicha estrategia se aplica a empresas con volúmenes de producción bajos, que buscan posicionar su producto como único en el mercado. El cliente debe asociar el precio a la calidad del producto, optando por pagar un precio mayor por una mejor calidad. Adicionalmente la empresa busca diferenciar su producto del resto, resaltando las propiedades nutricionales de la quinua y asociándolas al producto final, obteniendo como resultado un producto fácil de preparar y consumir y al mismo tiempo saludable y nutritivo. Se buscará posicionar la sopa instantánea como producto elaborado a base de granos peruanos, diferenciándolas de esta forma de los productos competidores.

Si bien el producto es innovador y aun no se produce en el mercado nacional (que representan a nuestros competidores), otras empresas pueden producirlo fácilmente pues la tecnología existe, así como la disponibilidad de los insumos. Sin embargo la calidad será importante en el plan de marketing, así como la cultura organizacional que será alienada con las exigencias de los consumidores: cuidado del medio ambiente y estilo de vida saludable. De esta manera nos diferenciaremos de los posibles competidores.

En la Figura 5 se pueden apreciar las dimensiones del producto, desde la esencia que radica en ofrecer una alimentación saludable; la extensión que son los beneficios comunes que también ofrecen los competidores con otras materias primas, pero donde juega un rol importante la marca que transmitiremos y explicaremos con mayor detalle en la estrategia de posicionamiento; y los atributos adicionales que no están directamente relacionados con el producto pero que forma parte del servicio que deseamos ofrecer.

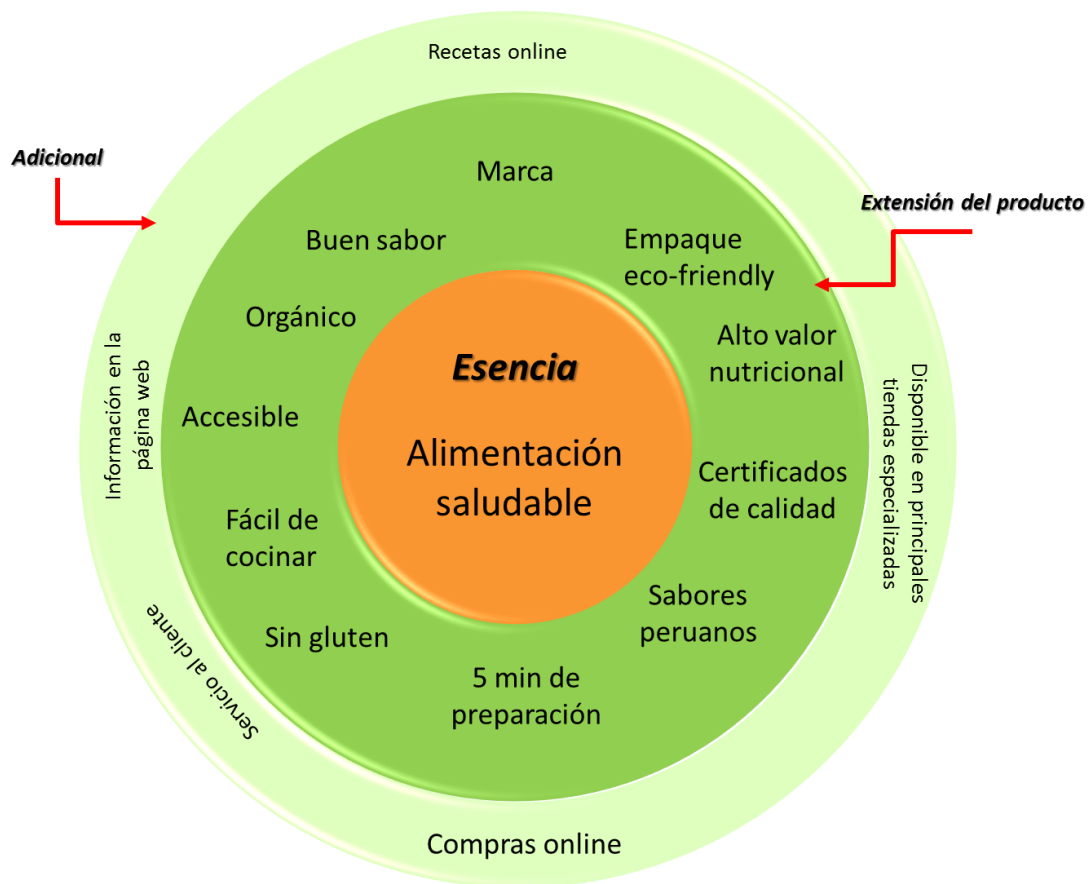


Figura 5. Dimensiones del producto  
Elaboración propia

### 3.1.4. Ficha técnica comercial

A continuación, se presenta la ficha técnica de la sopa instantánea, según el Instituto Nacional de la Calidad (2012) para sopas deshidratadas:

Tabla 17

*Ficha Técnica de la Sopa de Quinoa Instantánea*

Nombre del Producto	Quinoa Fast
Descripción del Producto	Producto industrial. Sopa instantánea elaborada a base de quinoa deshidratada
Características	Sopa en polvo
Cantidades máximas permitidas por litro de sopa constituida	Humedad: 10% Sal (cloruro de sodio) 12.5 g
Requisitos generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El producto final no deberá presentar rancidez o sabores extraños indicadores de descomposición.</li> <li>- Las sopas deshidratadas deberán contener una cantidad apreciable de los vegetales si son incluidos.</li> <li>- El producto no deberá ser afectado por microorganismos o cualquier agente biológico químico o físico que afecte su composición.</li> <li>- Las sopas deshidratadas deben producirse bajo las condiciones de higiene y sanidad establecidas por la autoridad competente</li> </ul>
Excipientes	El producto podrá contener gelatina provenientes de huesos, azúcar, harinas de los elementos empleados, dextrina u otros permitidos por la autoridad sanitaria
Colorantes	De origen natural permitidos
Requisitos microbiológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérmenes banales: no mayor a 100000/g</li> <li>- Gérmenes patógenos: ausencia</li> <li>- Bacterias de género coliforme: no mayor de 10/g</li> <li>- Escherichia coli: ausencia</li> </ul>
Envase	Material inerte a la acción del producto no debe afectar su calidad y debe conservar sus propiedades Envases de 150g
Rotulado	<p>Debe indicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de sopa reconstituida que se obtiene del contenido de un sobre o envase.</li> <li>- Instrucciones de preparación</li> <li>- Información nutricional</li> <li>- Localidad donde está ubicada la planta de producción</li> <li>- Nombre comercial del producto</li> <li>- Clave, código o serie de producción</li> <li>- Ingredientes</li> <li>- Autorización sanitaria: R.S. XXXXX</li> <li>- Cualquier otro dato requerido por ley</li> </ul>

Fuente: “Sopas deshidratadas”, por Instituto Nacional de la Calidad, 2012. Lima.

### 3.2 Investigación de Mercado Objetivo

Para escoger a nuestro mercado de destino, primero se realizó una evaluación de los potenciales países para exportar nuestro producto. Consideramos a los principales países que importan quinua desde Perú, puesto que ya estarían familiarizados con el producto y sus beneficios. Estos países se muestran en la Figura 6, si bien los valores en exportaciones han disminuido, los principales mercados siguen siendo los mismos.

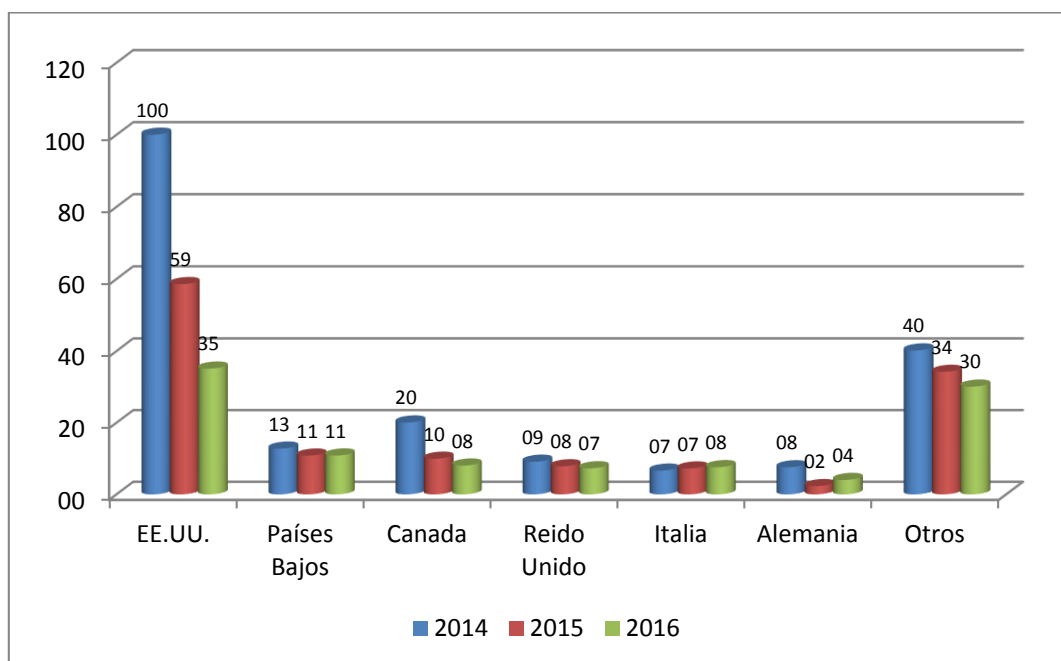


Figura 6. Exportaciones peruanas de quinua 2014 – 2016.

Valores FOB expresados en millones de dólares.

Fuente: “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Peru.

Producto: 1008509000 Los demas quinua, excepto para siembra”, por Trade Map, 2017.

Reuperado de:

[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3|604|||1008509000||8|1|1|2|2|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||1008509000||8|1|1|2|2|1|2|1|1)

Por lo tanto, la evaluación se detalla con los criterios de la Tabla 18. Se consideraron criterios relacionados al comercio exterior, con un valor asignado a cada uno según el grado de importancia para nuestras actividades. El resultado es que claramente EE.UU. es el que obtiene mayor puntaje, debido principalmente a que es nuestro principal comprador de quinua y el mayor consumidor de alimentos orgánicos del mundo.

Tabla 18

*Selección del mercado internacional*

Criterio	Valor	Países				Resultados			
		EE.UU.	P. Bajos	Canadá	Italia	EE.UU.	P. Bajos	Canadá	Italia
Valor FOB de exportaciones	0,2	5	3	2	1	1	0,6	0,4	0,2
PBI per cápita	0,15	5	3	3	1	0,75	0,45	0,45	0,15
Distancia portuaria	0,1	5	3	4	2	0,5	0,3	0,4	0,2
Importaciones y competencia	0,2	1	3	3	5	0,2	0,6	0,6	1
Información del mercado	0,15	4	2	3	2	0,6	0,3	0,45	0,3
Consumo de alimentos orgánicos	0,2	5	2	3	2	1	0,4	0,6	0,4
Total	1					4,05	2,65	2,9	2,25

Elaboración propia

**3.2.1. Segmentación de mercado objetivo**

El segmento al que se quiere ofrecer la sopa instantánea son los consumidores de productos orgánicos/ veganos y cuidadosos con el medio ambiente. Se espera que este segmento conforme el 18% de los consumidores de EE.UU. actualmente es sólo el 5% (TechSci Research, 2015), este dato se refiere al consumo estricto de alimentos orgánicos, ya que más adelante veremos que al menos el 90% de estadounidenses consume algún alimento orgánico. California es el estado con mayor producción y consumo de productos orgánicos y con tendencias ambientalistas, además de ser el más poblado.

Tabla 19

*Datos demográficos de California*

PBI	2,448 billones de USD
PBI per cápita	61 mil USD
N° de habitantes	37 659 181
Capital	Sacramento
Hogares	12,542,460
Razas	Blanca: 39,7% Hispánicos: 37,4% Negros: 6% Asiáticos: 13,3% Mestizos: 2,6% Otros: 1%
Educación	Educación superior: 38,4% Secundaria: 42,8% Secundaria inconclusa: 18,8%

Fuente: “Overview of California”, por US Census Bureau, 2015. Recuperado de: <http://statisticalatlas.com/state/California/Overview>

Los consumidores de productos orgánicos y naturales se dividen en siete segmentos, según SPINS NaturaLink (2013), como se puede ver en la Tabla 20. De estos siete grupos, sólo dos representan el objetivo de nuestro producto: los “Verdaderos Creyentes” y los “Ambientalistas entusiasmados”. Además, estos consumidores representan el 46% de las compras de productos orgánicos. Según IRI and SPINS (2013) y Organic Trade Association (2016), estos segmentos seleccionados tienen las siguientes características:

- Se preocupan por tener un cuerpo saludable
- Sabe los beneficios de lo que consumen
- Dispuestos a probar nuevas opciones
- Se preocupan por temas ambientales
- Realmente conocedores del impacto ambiental de lo que consumen
- Compran específicamente comida orgánica
- La educación va desde universitario hasta post grados.
- Los ingresos promedios anuales van desde \$57,000 hasta \$ 65,000

La edad promedio es de 40 a 63 años.

Tabla 20

*Segmentos de consumidores de productos orgánicos*

Tipo	Características	Nivel educativo	Ingresos (anual)	Edad promedio
Verdaderos creyentes	Estos compradores son apasionados por mantenerse en forma y saludable. Se centran en probar cosas nuevas, sirviendo como modelos de conducta fuertes para sus hijos, y son creyentes fuertes en los beneficios de los productos naturales / orgánicos	Universitario	65 000	40
Ambientalistas entusiasmados	Este segmento es apasionado por el medio ambiente y tomar buenas decisiones para apoyarlo. Estos compradores están haciendo un esfuerzo real para tomar decisiones más saludables y saldrán de su manera de comprar en las tiendas que llevan productos naturales / orgánicos.	Post grado	57 000	63
Buscadores	A este grupo le gusta probar cosas nuevas y vivir un estilo de vida saludable, pero sabe que debe tomar decisiones más saludables que ellos	Todo nivel de educación	45 000	45
Realistas sanos	Ser saludable y en forma y hacer ejercicio una prioridad es importante para estos compradores. Son a menudo los primeros entre sus amigos para intentar algo nuevo, pero pueden tener dificultad el decidir si comprar productos sanos o tradicionales	Universitario	65 000	39
Tradicionalistas indiferentes	Llevando una vida sencilla con pocas pasiones, pueden probar productos saludables pero no se consideran a la vanguardia del cambio.	Secundaria	46 000 - 25 000	65
Difíciles de cambiar	Estos compradores se centran en permanecer dentro de sus presupuestos, han sufrido durante la recesión pasada, pero saben que deben comer más sano y conseguir más ejercicio.	Todo nivel de educación	56 000	39
Incrédulos resistentes	Con muy poco deseo de explorar otras opciones para comprar, los no creyentes resistentes permanecen leales a los productos que conocen.	Secundaria	48 000	52

Fuente: “IRI and SPINS Create SPINS NaturaLink Segmentation to Generate New Perspectives on Consumers’ Attitudes, Use and Adoption of Organic/Natural Products”, por IRI and SPINS, 2013. Recuperado de: <http://www.businesswire.com/news/home/20131022005627/en/IRI-SPINS-Create-SPINS-NaturaLink-Segmentation-Generate>

### 3.2.2. Tendencias de consumo

El consumo mundial de comida orgánica ha ido aumentando, alcanzando en el en el 2015 ventas por más 80 billones de dólares (FiBL, 2017). Y como se observa en la Figura 7, es una tendencia de crecimiento implica toda la variedad de alimentos. La quinua se encuentra dentro del grupo de granos, y las sopas instantáneas dentro de comida preparada.

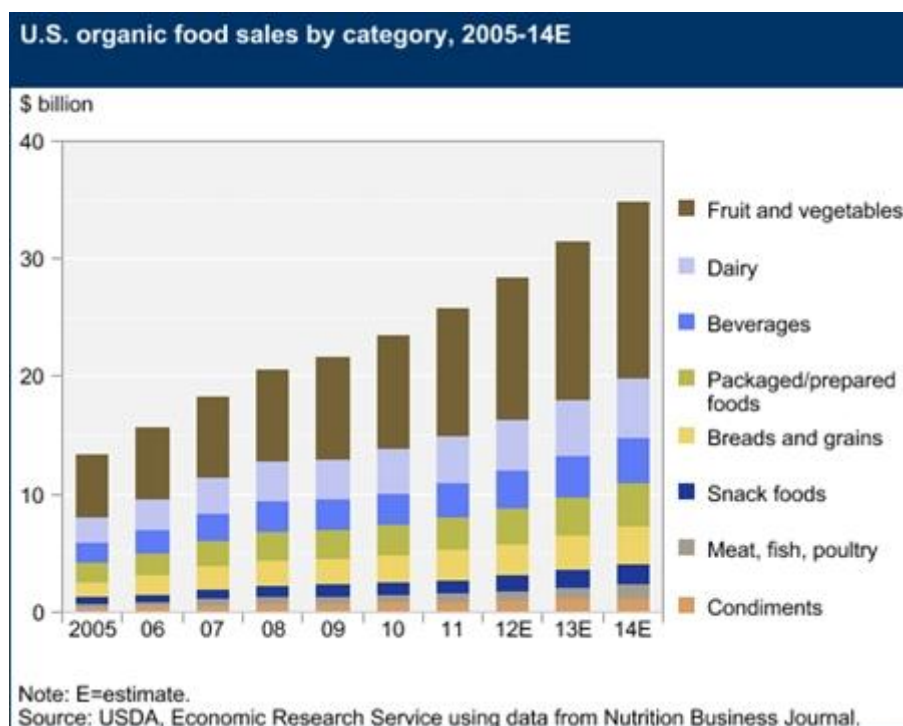


Figura 7. Ventas de comida orgánica en EE.UU., 2005 - 2014E

Fuente: “Organic Market Overview”, por United States Department of Agriculture, 2016. Recuperado de: <https://www.ers.usda.gov/topics/natural-resources-environment/organic-agriculture/organic-market-overview/>

Particularmente, el incremento en la demanda de quinua y sus presentaciones procesadas en países con ingresos promedios altos está asociado a las tendencias cambios en los hábitos de consumo. Los consumidores occidentales buscan alimentos con alto valor nutricional y garantías de seguridad, como la comida orgánica, además de que estas transmitan tradiciones culturales (Furche, y otros, 2013).

Para el consumo de comida procesada, se han identificado cinco grupos, de acuerdo a las razones de los consumidores: placer, salud, fitness, comodidad y ética (Gautier, 2010). En ese



sentido, la quinua tiene por lo menos dos de las características nombradas, (a) salud, por su alto valor nutricional, y (b) ética, al estar asociado a las culturas ancestrales que la consumía, y suplir las proteínas que comúnmente se encontraban en las carnes de animales.

Sobre el consumo de sopas en EE.UU, Technomic (2014) encontró en sus encuestas que los consumidores están buscando sopas nuevas y únicas, además de que 35% de ellos compran sopas para probar nuevos sabores. En su investigación, también encontró los siguientes datos interesantes:

- 37% estaban dispuestos a pagar más por sopas que contengan productos naturales
- 36% estaban dispuestos a pagar más por sopas que contengan productos locales
- 40% estaban dispuestos a pagar más por sopas Premium
- 32% estaban dispuestos a pagar más por sopas sin preservantes

También, la investigación encontró que los consumidores están menos dispuestos a comprar sopas enlatadas por contener un insumo que es perjudicial para la salud. Si bien en los últimos años el volumen de ventas de sopas preparadas ha disminuido en un 2%, el valor de ventas ha aumentado en 2%, esto gracias a que los consumidores se han trasladado a compras del segmento Premium.

Las sopas han sido tradicionalmente populares entre adultos mayores con edades entre 55 y 74 años. Por esta razón, las sopas preparadas han sido referidas como productos anticuados y conservadores, siendo menos popular entre los millennials, quienes son más conscientes de productos saludables y evitan productos con alto contenido de sodio e ingredientes artificiales. Esto ha hecho que muchos productores innoven sus presentaciones con sopas orgánicas, sin ingredientes artificiales y bajos contenidos de sodio (Technomic, 2014).

En la industria de las sopas, se prevé que las ventas se mantengan sin sorpresas, con un crecimiento plano tanto en volumen como en valor, alcanzando ventas de 5.2 billones de

dólares para el 2021. A pesar de que en el último periodo el crecimiento del sector se debió al cambio de hábito de los consumidores que pagaban precios más altos, en el periodo pronosticado no se ve tan optimista, sin embargo el crecimiento que se dará será gracias a la innovación en productos más saludables (Euromonitor International, 2017).

La sopa se come en todas las estaciones del año, pero con la siguiente distribución:

- Verano: 17%
- Invierno: 32%
- Primavera: 25%
- Otoño: 26%

También, en EE.UU. se consume mayormente durante la semana que los fines de semana (Agriculture and Agri-Food Canada, 2012).

### **3.3 Análisis de la oferta y la demanda**

#### **3.3.1. Análisis de la oferta**

Para el presente plan, se analizará tanto la oferta de sopas instantáneas como la de quinua en nuestro mercado de destino. En la Tabla 21 se puede observar los principales países exportadores de quinua en granos a EE.UU. Nuestro país ocupa un indiscutible primer lugar en las exportaciones de quinua, seguido por Bolivia como principal competidor. Los demás exportadores representan un porcentaje menor. Sin embargo, se puede observar que las compras de quinua han decrecido en su valor, lo cual se explica por una disminución en los precios internacionales debido a la mayor oferta. En este sentido, los países en el cuadro representan potenciales competidores puesto que pueden desarrollar productos iguales o similares al nuestro, al ya contar con la materia prima.

En nuestro país, las principales empresas exportadoras de quinua son las que se muestran en la Tabla 22. Como se aprecia, varios han presentado caída en sus ventas por la variación de precios.

Tabla 21

*Principales exportadores de quinua a EE.UU.*

Exportadores	2012	2013	2014	2015	2016
Perú	1 036	25 696	69 553	59 669	45 217
Bolivia	30 334	65 822	85 337	50 041	38 585
Ecuador	806	638	2 582	2 023	2 236
Canadá	5	185	245	1 063	1 537
Japón	1 361	974	1 826	1 472	14
Otros	8 199	0	0	211	1 414
Total	41 741	93 254	159 543	114 479	89 003

*Nota.* Valores expresados en miles de dólares americanos.

Fuente: “Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América. Producto: 100850000 Quinua "Chenopodium quinoa"”, por Trade Map, 2017.

Recuperado de:

[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3|842||||1008500000||8|1|1|1|2|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|842||||1008500000||8|1|1|1|2|1|2|1|1)

Tabla 22

*Empresas exportadoras de quinua*

Empresa	% Var 16-15	% Part. 16
ALISUR S.A.C.	5%	15%
VINCULOS AGRÍCOLAS SAC	-34%	15%
APLEX TRADING SAC	53%	9%
COLOREXA SAC	-10%	5%
"SOLUCIONES AVANZADAS EN AGRONEGO...	-7%	5%
VILLA ANDINA SOCIEDAD ANONIMA CER...	20%	5%
INTERLOOM S.A.C.	83%	4%
GRUPO ORGANICO NACIONAL S.A	-41%	3%
GLOBENATURAL INTERNACIONAL S.A.	44%	3%
Otras Empresas (193)	--	27%

Fuente: “Principales empresas exportadoras”, por SIICEX, 2016. Recuperado de:

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc\\_fp\\_partida&ptarifa=1008509000&\\_portletid\\_=SFichaProductoPartida&\\_page\\_=172.17100#anclafecha](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=1008509000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafecha)

De igual manera, en la Tabla 23 se puede observar a los principales exportadores mundiales de sopas preparadas a EE.UU. Si bien no existe información de qué ingredientes contienen, se puede deducir que no es quinua, pues estos países no importan o producen quinua, a excepción de Canadá, que produce pequeñas cantidades de quinua.

Tabla 23

*Principales exportadores de Sopas preparadas a EE.UU.*

Exportadores	2012	2013	2014	2015	2016
Canadá	159 341	193 087	183 344	151 941	149 940
Japón	17 069	16 471	15 006	15 513	17 142
Guatemala	16 083	16 154	15 725	16 417	16 058
México	20 085	21 143	16 323	17 159	12 933
Corea del Sur	9 523	10 081	10 669	11 066	12 678
China	8 998	12 455	10 695	13 714	11 197
Otros	32 994	3 471	3 286	35 197	36 267
Total	264 093	272 862	255 048	261 007	256 215

*Nota.* Valores expresados en miles de dólares americanos.

Fuente: “Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América. Producto: 210410 Preparaciones para sopas, potajes o caldos” por Trade Map, 2017. Recuperado de:

[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3|842|||210410||6|1|1|1|2|1|2|1|](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|842|||210410||6|1|1|1|2|1|2|1|)

Actualmente, en EE.UU. existen sopas instantáneas de quinua en diferentes presentaciones: cajas y latas. Ninguna de ellas proviene del Perú. Sólo una de las marcas productoras, proveniente de Canadá, ofrece un producto muy similar al que se propone en el presente plan de negocios, sin embargo la presentación es diferente y la quinua peruana está muy bien posicionada en cuanto a su valor nutricional, por lo que se explotará en el plan de marketing. Los productores estadounidenses venden sopas orgánicas 100% preparadas (ya líquidas) que es poco atractivo para los consumidores más jóvenes que buscan participar de la preparación de sus alimentos y tienen un concepto negativo de las sopas enlatadas.

Los sustitutos posibles podrían ser otras sopas instantáneas o alimentos de rápida cocción con valor nutricional similar al de la quinua, y que además se presenten como eco-friendly. Por ejemplo sopas con otros granos como el Tarwi, trigo, soya, etc.

En EE.UU. existen diferentes presentaciones de sopas preparadas, las que en el 2016 representaron 4,96 billones de USD de ventas retail. Como objeto de nuestro proyecto, todas las presentaciones representan la oferta y competencia ya que cumplen con el objetivo

esencial del producto que es alimentar, además de la practicidad de su consumo. Así se puede apreciar en la Figura 8, siendo la presentación *lista para servir* la de mayor demanda.

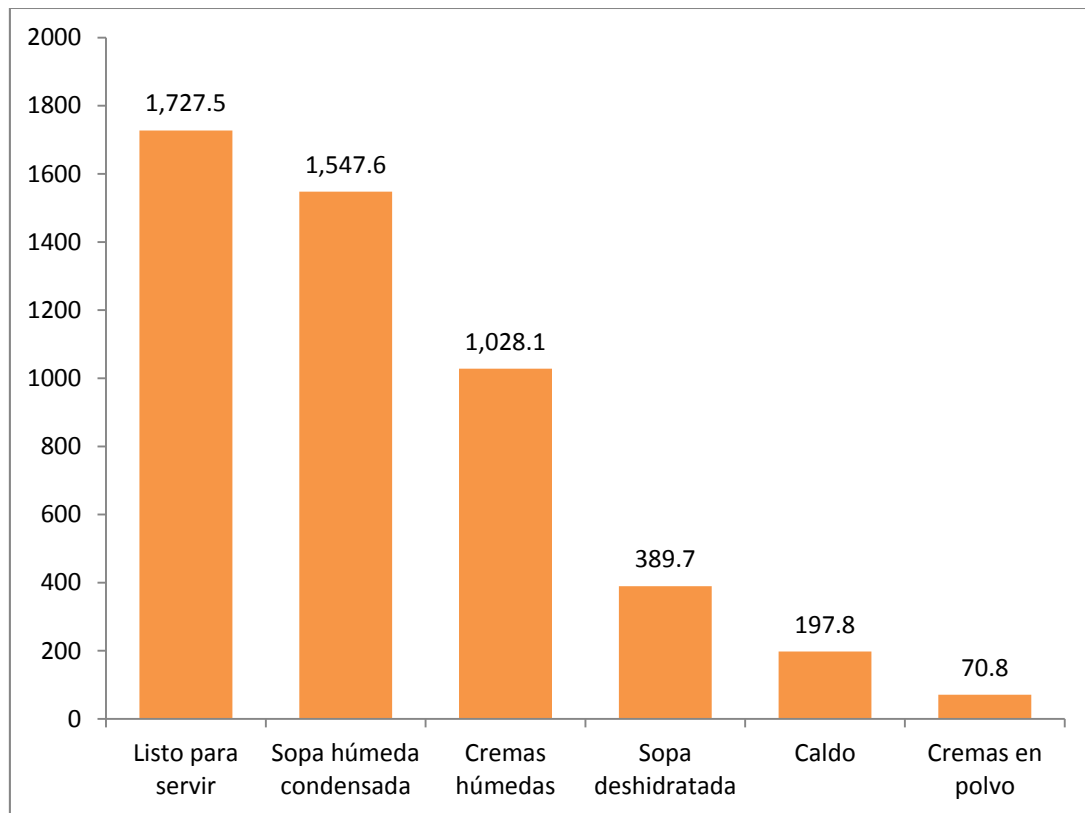


Figura 8. Ventas y presentaciones de sopas preparadas en EE.UU. 2016

Nota. Valores representados en millones de USD.

Fuente: “Dollar sales of soup in the United States in 2016, by category”, por Statista, 2017.

Recuperado de: <https://www.statista.com/statistics/378810/us-soup-dollar-sales-category/>

El mercado interno de EE.UU. de sopas está concentrado principalmente por la marca *Campbell* con un 42% del valor de participación, sin embargo sus ventas disminuyeron un 8%, esto debido al cambio en las tendencias de consumo y a la aparición de pequeños productores con presentaciones más saludables y orgánicas. Como respuesta a esto, la empresa ha lanzado presentaciones con contenido de productos orgánicos (Technomic, 2014).

### 3.3.2. Análisis de la demanda

El análisis de la demanda nos permitirá hacer una proyección de las ventas esperadas, y por lo tanto de los recursos necesarios para su producción. Esta demanda tiene dos

importantes componentes: los consumidores de sopas instantáneas y de comida orgánica en nuestro segmento seleccionado.

Debido a la limitación de la información disponible, haremos el cálculo de la demanda con la información demográfica que poseemos. Las estadísticas demográficas nos muestran que California tiene un total de 12,8 millones de hogares (US Census Bureau, 2015), el cual se utilizará como nuestro 100% de mercado potencial. De acuerdo a la Asociación de Comercio Orgánico de EE.UU. el (2017), 90% de los hogares en California consumen algún producto orgánico. Así, como se observa en el la Figura 9, siendo California uno de los estados con mayor porcentaje de familia que consume productos orgánicos.

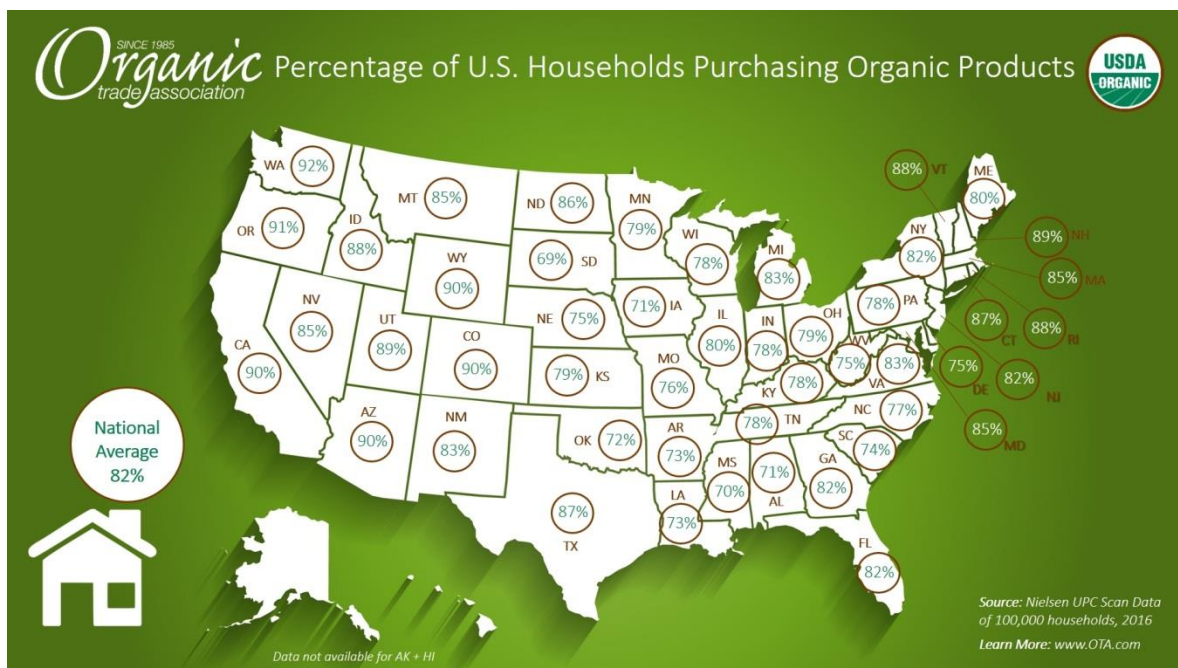


Figura 9. Mapa de hogares que compran productos orgánicos en EE.UU.  
Fuente: “Organic Market Analysis”, por Organic Trade Association, 2017. Recuperado de: <https://www.ota.com/resources/organic-purchasing>

Adicionalmente, de acuerdo a Agriculture and Agri-Food Canada (2012), un 80% de estadounidenses compran sopa preparada, y sólo un 48% la compran deshidratada.

De igual manera, como se mostró en las características de nuestro segmento seleccionado, el promedio de ingresos de los consumidores (persona individual) se encuentran en el rango

de \$57 - \$65 mil dólares anuales. Para propósitos del presente plan, puesto que no se tiene información del ingreso promedio del segmento por hogares, vamos a añadir un ingreso arbitrario de \$10 mil dólares anuales, siendo el rango de \$57 - \$75 mil dólares anuales. Como se muestra en la Figura 10, el 9,5% de las familias de California tienen un ingreso promedio de entre \$60 - \$75 mil dólares anuales, que es nuestro segmento objetivo.

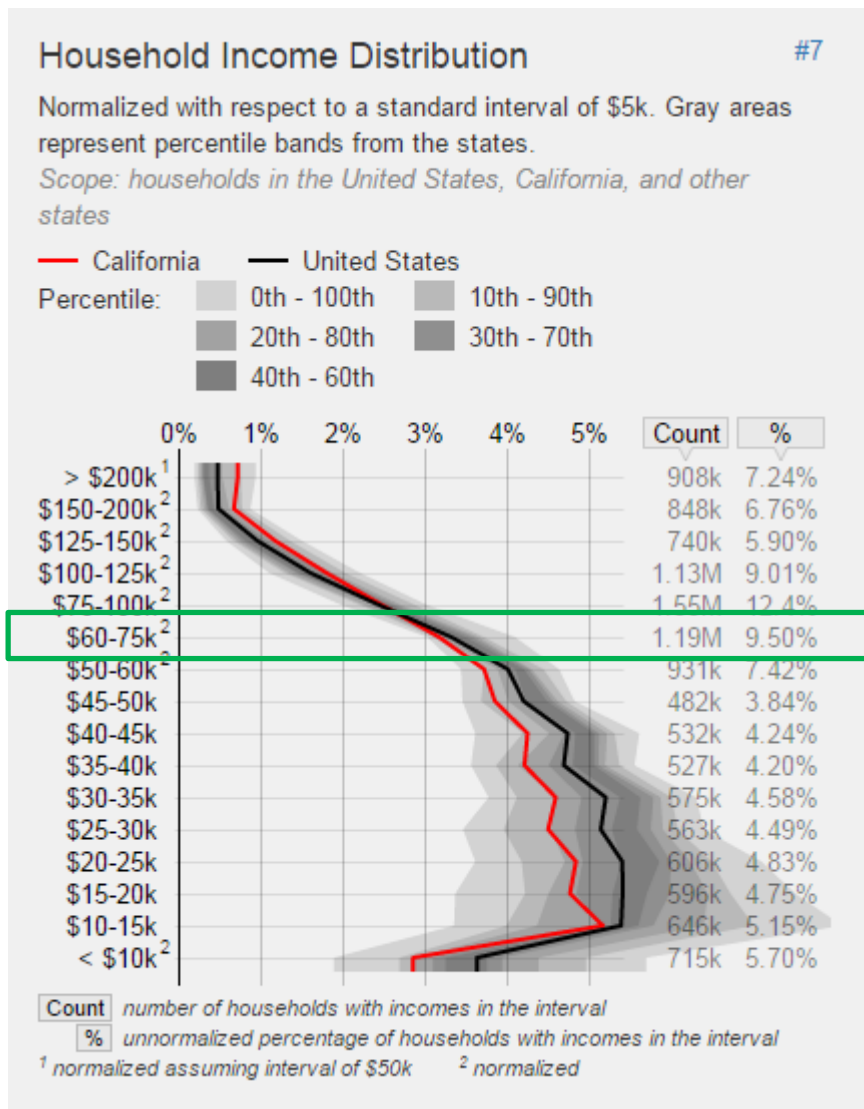


Figura 10. Distribución de los ingresos por hogares.  
 Fuente: “Household Income in California” por US Census Bureau, 2015. Reuperado de: <http://statisticalatlas.com/state/California/Household-Income>

Por lo tanto, nuestra demanda estaría compuesta de la siguiente manera:

Tabla 24

*Número de hogares que conforman la demanda*

Composición	%	Hogares
N° Hogares	100,0	12 811 083
Consumidores orgánicos	90,0	11 529 975
Compran sopa	80,0	9 223 980
Consumen sopa deshidratada	48,0	4 427 510
Educación (superior)	38,4	1 700 164
Ingresos (60 - 75 M)	9,5	161 516

Elaboración propia

Puesto que nuestro producto rinde para tres personas y que es el número promedio de personas por hogar es de 2,96 (United States Census Bureau, 2015), asumiremos que los hogares compran una sopa por comida (almuerzo o cena). Utilizando información general de EE.UU. aplicándola a California, debemos añadir que los hogares consumen sopa 3,8 veces por semana (Agriculture and Agri-Food Canada, 2012), es decir 15,2 veces por mes. Por lo tanto nuestra demanda estaría representada de la siguiente manera:

Tabla 25

*Compras mensual de sopa deshidratada*

Frecuencia	N° veces	Hogares
N° consumo por semana	3,8	613 759
N° por mes	15,2	2 455 037
N° por año	182,4	29 460 441

Elaboración propia

Es decir, nuestra demanda total son los hogares que consumen productos orgánicos (90% del total de hogares), consumen sopa (80%), consumen sopa deshidratada (48%) y con un ingreso promedio entre \$ 60 y \$ 75 mil dólares anuales (9,5% del 48% de hogares). Eso representa 420 613 de los hogares en California, ellas consumen 15,2 veces al mes, 182,4 veces al año. Para calcularla en términos monetarios, debemos multiplicarla por el precio de venta, pero eso lo vamos a calcular más adelante.



### 3.4 Estrategias de Ventas y distribución

#### 3.4.1. Estrategias de segmentación

De acuerdo a Sarvary (2006), la segmentación se divide en dos tipos (a) segmentación basada en beneficios para el cliente, y (b) segmentación basada en características observables del cliente. Para realizar una adecuada segmentación, el autor sugiere seguir los pasos que se señalan en la Tabla 26. De esta manera, gracias a esta segmentación basada en edades y necesidades del consumidor, se puede diseñar el marketing mix adecuado.

Tabla 26

#### *Pasos de la estrategia de segmentación*

Paso	Resultado
Entender los beneficios que el cliente busca	Comida saludable, disminuir el impacto en el medio ambiente, trato ético a los animales.
Segmentar el mercado y crear perfiles	Hogares de millenials y de adultos con edades entre 40 y 57 años Ingresos por hogar entre \$60 - \$75 mil dólares anuales.
Encontrar las variables observables	Millenials: motivados a consumir alimentos orgánicos porque son parte de la tendencia de su generación. Las personas con edades entre 40 y 57 años consumen productos orgánicos porque se preocupan básicamente de su salud y el medio ambiente.

Elaboración propia

Por lo tanto, basaremos nuestra estrategia en una basada en las características observables para el cliente, ya que el producto es diferenciado, adaptándose a los hábitos de consumo.

#### 3.4.2. Estrategias de posicionamiento

El posicionamiento es el esfuerzo de identificar la preposición única de venta, es decir, qué nos hace diferente de la competencia en la mente de nuestros clientes (Sarvary, 2006). Para ello debemos responder a las preguntas: (a) ¿quiénes son nuestros clientes?, (b) ¿cuáles son las necesidades que nuestro producto satisface?, y (c) ¿cuál es la mejor opción del producto para satisfacer esas necesidades?

Puesto que nuestros clientes directos son distribuidores de productos orgánicos, y el consumidor final solo compra productos orgánicos, nosotros tenemos una estrategia de posicionamiento para ambos, como se muestra en la Figura 11. Por lo tanto, nuestra diferenciación con otros productos similares será de manera vertical (Sarvary, 2006), es decir, nuestro producto comunicará las ventajas nutricionales a los consumidores finales mediante el empaque, demostrando que es mejor que sus competidores, y con un precio competitivo en el segmento premium (están dispuestos a pagar más). La diferenciación vertical aprovecha no solo las necesidades de los consumidores, sino también de su disponibilidad para pagar más por un producto de calidad.



Figura 11. Elemento del posicionamiento del producto

De esta manera, nuestro enunciado de posicionamiento es el siguiente:

“Nuestra sopa instantánea *Naturalia* es la más nutritiva del mercado de sopas Premium porque contiene quinua 100% orgánica, con un altísimo valor nutricional”.

Por este motivo, se trabajará en crear una identidad de marca que abarque los cuatro aspectos que nombra el autor Aekar (1996): producto, organización, persona y símbolo.

a) La marca como producto:

- Alcance de la marca: Proceso de alta calidad que comienza en el país productor de Perú y termina en las tiendas orgánicas y supermercados de Estados Unidos. Objetivo: Abrir la puerta a un estilo de vida saludable en el que los estadounidenses puedan consumir productos orgánicos y nutritivos con un precio que refleje la calidad de nuestros productos.
- Atributos relacionados: Alto valor nutritivo, se puede cocinar en menos de 3 minutos, experimente el sabor de la comida peruana sin viajar al extranjero. Empaque ecológico e ingredientes orgánicos
- Calidad/ valor: Certificación de calidad de los procesos, certificación orgánica, certificación de la FDA para comercializar en EE.UU., precio justo al objetivo seleccionado.
- Asociaciones con las ocasiones de uso: La sopa de quinua instantánea se puede consumir en el almuerzo, la cena o cada momento del día cuando nuestros clientes tienen hambre y quieren disfrutar de alimentos nutritivos y saludables.
- Asociaciones con los usuarios: Ecologistas Iluminados, consumidores activos de tendencias alimentarias sanas y ecológicas. Millenials.
- Asociación con un país: Perú: atracciones turísticas de la cultura Inca y la gastronomía de las diferentes regiones. Productos asociados con alto contenido nutritivo.

b) La marca como organización: Organización que ofrece productos saludables y nutritivos. Empresa innovadora, calidad superior de los competidores, valores ecológicos en todos los niveles de la organización, comprometidos a difundir la comida peruana en el mercado internacional, generar más oportunidades para los agricultores peruanos.

- c) La marca como una persona: Nos vemos como una marca competente, confiable, amable, sana y preocupada por el bienestar de nuestros clientes.
- d) La marca como un símbolo:
- Corchetes: representan creatividad.
  - Color verde: representa la esencia de nuestros productos, que son 100% orgánicos, sanos y nutritivos, con ingredientes cultivados en Perú.
  - Slogan: Proporcionar a nuestros clientes innovadores productos saludables que satisfagan sus exigencias de calidad + experiencia de buen gusto.



*We make healthy ... tastier*

*Figura 12.* La marca como símbolo  
Elaboración propia

En cuanto al precio, éste debe reflejar la calidad de nuestro producto dentro de una categoría Premium, además de ser atractivo para los intermediarios, de modo tal que les permita generar márgenes atractivos para verse motivados a comprar y rotar nuestro producto. En ese sentido, proponemos un precio final competitivo en la categoría, como se muestra en la Figura 13. El precio sería de aproximadamente 4.5 USD.



Figura 13. Precios de productos competidores  
Elaboración propia

### 3.4.3. Estrategias de distribución

Los productos orgánicos, al ser considerados Premium por los consumidores, tienen diferentes canales de distribución. Como mencionó Atănăsoaie (2011), existen diferentes tipos de canales para la comida orgánica:



- Supermercados
- Tiendas orgánicas especializadas
- Procesadores
- Restaurantes orgánicos
- Marketing directo
- Esquemas de caja
- Agricultura apoyada por la comunidad
- Mercados campesinos
- Tiendas de la granja

Es importante resaltar, que a pesar de que se cuenta con información más detallada de la ubicación de los consumidores finales en California (por County), nosotros venderemos a intermediarios, como se ve en la Tabla 27, por lo que serán ellos quienes dirijan el producto al consumidor final a través de sus tiendas y supermercados. Además, Whole Foods (que

cuenta con 84 tiendas en California), así como otras tiendas especializadas se encuentran en dichos lugares donde se encuentran los consumidores finales.

Tabla 27

*Canales de distribución seleccionados*

Canal	Descripción	Ejemplo
Importadores de productos orgánicos	Distribuye a supermercados y tiendas de comida orgánica en California	
Tiendas especializadas en comida orgánica	A través de un corredor que estará a cargo del proceso de importación. Es una importante cadena de supermercados con presencia en las ciudades de nuestro objetivo.	
Clientes finales	Las ventas en línea a través del sitio web a los distribuidores, no para los consumidores.	<a href="http://www.naturalia.com.pe">www.naturalia.com.pe</a>

Elaboración propia

De igual manera, se cuenta con la información de contacto de los siguientes importadores de comida orgánica en EE.UU.:

Tabla 28

*Importadores de comida orgánica en EE.UU.*

Tipo de producto	Empresa	Productos
Comida procesada	NATIONWIDE TRUCKING	Café, Té, Zumos de Frutas, Bebidas a Base de Plantas, Jugos de Vegetales, Cereales, Arroz, Aceites esenciales, Extractos de hierbas, Gomas naturales, Algodón, Ropa, Frutas secas, Frutas y hortalizas frescas, Frutas congeladas, Plantas, Semillas, Especias, Cardamomo, Mostaza, Pimienta, Vainilla, Canela, Chiles, Cilantro, Comino, Cereales, Cereales, Cereales, Ajo, jengibre, hierba de limón, verduras congeladas
Cereales	Goji Berry Granola	Cereales
Cereales, granos	Across Trading Group Inc.	Frutas congeladas, Frutas frescas, Frutas preparadas y en conserva (compotas, mermeladas, mermeladas, jaleas, puré, ...), Grasas vegetales, Semillas oleaginosas, Legumbres congeladas, Legumbres y hortalizas frescas, Hortalizas conservadas

Fuente: “Organic importers”, por International Trade Center, s.f. Recuperado de: <http://www.intracen.org/itc/sectors/organic-products/importers/>

### 3.5 Estrategias de Promoción

Las estrategias de promoción se refieren a:

- **Página web:** dirigida a los consumidores finales para que tengan una clara información de la empresa, sus valores, certificados, además como recetas a base de quinua. Así, se dará una información transparente de quienes somos también a los potenciales clientes para que se puedan contactar directamente con nosotros.



Figura 14. Página web de la empresa

- **Página de Facebook:** para interactuar directamente con los consumidores finales, y estar en contacto con la generación de millenials, ya que ellos pasar gran parte de su tiempo en las redes sociales. En esta página se compartirán recetas a base de quinua, información de la empresa, beneficios de la quinua, etc. También se pagará publicidad en Facebook para que nuestro segmento sepa dónde comprarlo. Se puede ver en el Anexo N.
- **Ferias:** asistir a las ferias especializadas en comida orgánica – vegetariana de EE.UU. para buscar posibles distribuidores de nuestro producto mediante reuniones antes de iniciar las operaciones, en la etapa de inversión. Se alquilará un stand junto a exportadores peruanos para ser más fáciles de identificar. En la Figura 16 se pueden ver las ferias especializadas que se realizan durante el año en EE.UU.



Figura 15. Página de Facebook  
Elaboración propia

- Visitas a distribuidores: antes de comenzar las operaciones, se viajará en búsqueda de clientes a California para presentar el producto, ofreciendo muestras gratis del producto.



Figura 16. Ferias de comida orgánica – vegetariana en EE.UU.



### 3.6 Tamaño de planta. Factores condicionantes.

La capacidad de la planta se presenta en tres tipos:

1. Capacidad diseñada: que estará determinada por la capacidad de producción máxima que se puede utilizar. En nuestro caso, se ha determinado la capacidad máxima de producción calculando la capacidad de cada máquina del proceso productivo a tiempo completo, es decir si funcionaran las 24 horas del día

Por ello se presenta a continuación las maquinarias y su capacidad máxima de producción por hora, para luego calcular la cantidad máxima que producirían en un día entero.

Tabla 29

#### *Capacidad de máxima de la maquinaria disponible*

Proceso	Maquinaria	Capacidad		
		Máquina	Total	und
Selección	Clasificadora de granos	3000 / hr	720 000	Kg.
Lavado	Terma eléctrica	40 kg / hr	960	Kg.
Secado	Secador discontinuo	150 kg / hr	3 600	Kg.
Pre cocción	Horno	40 kg / hr	960	Kg.
Mezclado	Mezclador de listón	120 kg / hr	2 880	Kg.
Empaquetado	Dosificador	900 Bolsas / hr	21 600	Bolsas
	Selladora	8 mt / minuto	17 280	Bolsas

Elaboración propia

Como se puede observar, existen limitantes en ciertas maquinarias en comparación con otras. Por lo tanto la capacidad máxima de la empresa será 960 kilogramos al día, lo que equivale a 7 847 unidades de sopa de quinua instantánea.

2. Capacidad instalada, se refiere a la que se produce permanentemente con la maquinaria y trabajadores disponibles. Para ello, se obtuvo el promedio de producción diaria desde el 2018 hasta el 2021 y se detallará en la Tabla 30.
3. Capacidad real de la planta, se refiere al porcentaje de la capacidad instalada que se está utilizando. Así vemos como este porcentaje solo representa el 11% durante el

2018, sin embargo, debido al aumento de las ventas, éstas aumentan hasta llegar a ser el 18%

Tabla 30

*Capacidad real de la planta*

Unidades producidas	2018	2019	2020	2021
Promedio de producción diaria	831	1 028	1 257	1 445
Capacidad diseñada	7 847	7 847	7 847	7 847
Capacidad real	11%	13%	16%	18%

Elaboración propia

Los factores condicionantes de la planta serán los siguientes:

- La ubicación: siendo en una zona industrial con las autorizaciones correspondientes. Ya que estos espacios son limitados en Lima y tienen un costo más elevado, además las vías de acceso y mano de obra que se disponen en un distrito.
- La capacidad de producción de acuerdo a la demanda estimada. La planta debe ajustarse a la realidad de la producción esperada, que incluye en crecimiento de ventas de los primeros años del proyecto.
- Procesos. Mediante un análisis de relación de actividades, se dispone a ubicar la maquinaria e instrumentos de acuerdo a la necesidad, urgencia, importancia, prioridad que exista entre ellas.
- Tecnología disponible en el mercado local: el tamaño de la maquinaria e instrumentos que se utilizarán, de acuerdo a la capacidad de producción deseada.
- Requisitos para las certificaciones de exportación: el local debe tener una estructura que permita implementar las modificaciones para obtener los certificados de calidad, salubridad y otros exigidos para exportar productos orgánicos a EE.UU.
- Recursos financieros. Según las posibilidades de la empresa para alquilar la planta, adquirir la maquinaria, e implementar los requisitos para adquirir los certificados.

## **4. PLAN DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL**

En el presente capítulo abordaremos el plan de logística internacional, que implica las actividades primarias en la cadena de valor que materializan la actividad de la empresa: la producción de sopas instantáneas para su venta a California. Por lo tanto, la importancia de todos estos procesos radica en que integran la cadena de suministro para lograr la satisfacción del cliente.

Comenzaremos con la descripción de los envases y embalajes seleccionados para nuestro producto. Luego indicaremos el diseño del marcado y rotulado que irán impresos en los envases y embalajes respectivamente. También especificaremos cómo se unitarizará la carga y su cubicaje. Seguidamente, describiremos la cadena de DFI, comenzando con el plan de ventas, de producción, operaciones, para finalizar con el plan de logística internacional y el seguro de mercancías.

### **4.1 Envases, empaques y embalajes**

#### **4.1.1. Envases**

Dado que nuestro producto se comercializará en EE.UU., éste debe cumplir con las regulaciones impuestas por el FDA (Food and Drug Administration). Además, debe ser adecuado según la naturaleza de nuestro producto. Como se especificó en la ficha técnica, nuestra sopa instantánea contiene una humedad del 12%, lo cual lo clasifica como alimentos estables en su almacenamiento (International Trade Center, 2012).

Las opciones que se tienen para los envases de comida deshidratada, como nuestro caso, son el papel laminado o también con encerado, ya que en ambos casos el papel se puede sellar, permite conservar el nivel de humedad que impide el desarrollo de bacterias (Fellows & Axtell, 1993). Además, es una presentación muy atractiva para los consumidores de comida orgánica, no solo por su apariencia, sino por el uso de material reciclado. Sin

embargo, en ambos casos el costo incrementa y no nos permitiría mantener los márgenes deseados.



Otra opción es polipropileno, como se utiliza en las pastas. Lo más importante es que conserve las propiedades organolépticas, sobre todo el nivel de humedad. Es más difícil que sellar que el polietileno, pero más resistente. Sin embargo, al ser un derivado del petróleo, no es muy atractivo en los consumidores orgánicos.

La opción que más se adecua a nuestras necesidades es el celofán MSAT, que es resistente a la humedad, se puede sellar fácilmente, es seguro y transparente. Además, al ser un plástico que proviene de un recurso renovable como la pulpa de eucalipto, lo cual permite un biodegradación más rápida, es más atractiva para el consumidor orgánico. Este tipo de bolsa se comercializa también en nuestro país.

A continuación, se muestra un comparativo de los tres tipos de envases analizados para nuestro producto según Fellows y Axtell (1993):

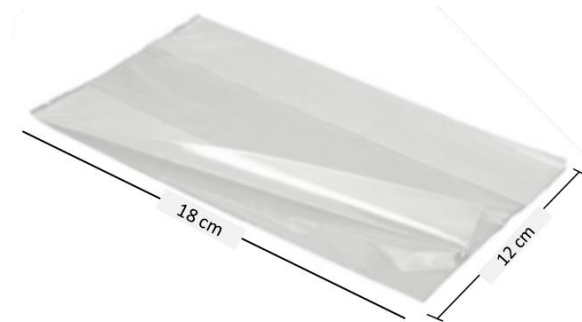
Tabla 31

*Comparación de los tipos de envases*

	Papel	Celofan	Polipropileno
Ventaja	Apariencia atractiva, fácil de sellar	Reciclable, buen precio	Buen precio, protección del producto
Desventaja	Más caro		Dereivado del petróleo
Apariencia			

Fuente: “Appropriate Food Packaging”, por Fellows y Axtell, 1993. Recuperado de: <http://www.nzdl.org/gsdImod?e=d-00000-00---off-0edudev--00-0---0-10-0---0---0direct-10--4-----0-11--11-en-50---20-about---00-0-1-00-0--4----0-0-11-10-0utfZz-8-00&a=d&c=edudev&cl=CL1.1&d=HASH32e077d060c07f298e0578.6.3>

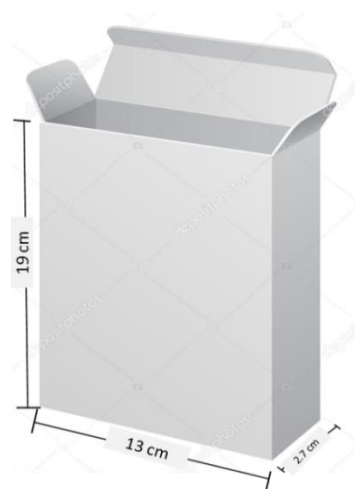
De este modo, como se presenta en la Figura 17, nuestra bolsa de celofán MSAT tendrá las medidas de 18 cm x 12 cm. Los proveedores de este producto a nivel nacional son: Janpax y Plastiperu, y también se puede importar directamente desde China.



*Figura 17.* Envase del producto  
Elaboración propia

Como envase secundario, utilizaremos una caja de cartón dúplex flexible, como se presentan los cereales. El beneficio de este tipo de empaque, es que se pueden utilizar papeles reciclados y transmiten el mensaje de conservación del medio ambiente. En nuestro empaque se mostrará la información de la empresa, la marca el producto, por lo que es importante que transmita claramente lo que deseamos al consumidor, como parte de la estrategia de marketing. El empaque también debe transmitir seguridad y practicidad en su uso.

Las medidas del empaque son de 19 x 13 x 2.7 cm y contendrán dos bolsas de celofán con el producto, como se presenta en. El peso neto del producto será de 130 gramos.



*Figura 18.* Envase secundario  
Elaboración propia

### 4.1.2. Embalaje

El empaque en el que se transportarán los productos contendrá 60 cajas la sopa instantánea y tendrán las dimensiones que se detallan en la Figura 19. Estas cajas serán de cartón corrugado simple de engranaje 640, lo cual la hace muy resistente. Se componen de una estructura rígida formada por un elemento ondulado (onda) pegado en ambos lados a elementos planos (liners), así como se observa en la Figura 20. Las ventajas del cartón corrugado, según Marco (2009), es que permite amortiguar los choques, imprimir y rotular, recubrirlo con cera o polietileno, y contener celdas de separación.

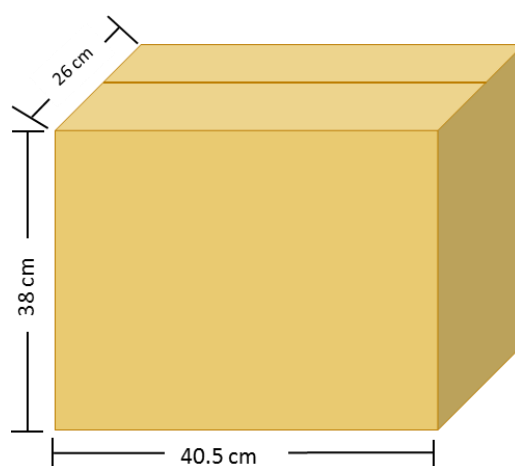


Figura 19. Dimensiones del empaque de la carga  
Elaboración propia

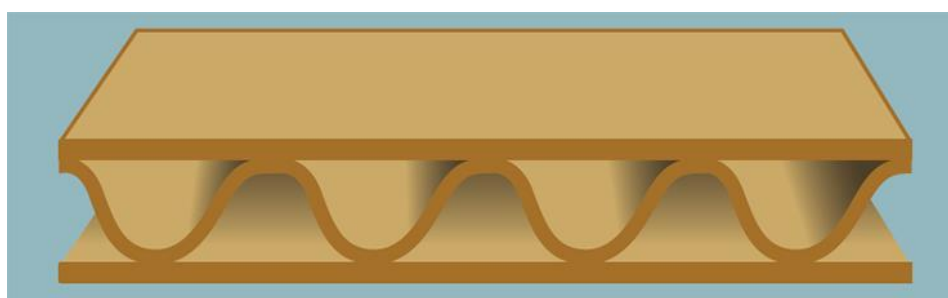


Figura 20. Cartón corrugado doble

## 4.2 Diseño del rotulado y marcado

### 4.2.1. Diseño del rotulado

El diseño del rotulado cumplirá con la información requerida por el FDA, como se establece en su *Guía de etiquetado de alimentos* (2009). Así, dice que se debe colocar el

PDP, que es la parte del rotulado que está más expuesta a la vista del consumidor, en donde debe decir:

- Declaración de identidad, nombre del alimento
- Declaración de cantidad

A la mano derecha del PDP debe ir el panel de información, si no se puede, debe ir a la siguiente cara, como en nuestro caso, tienen la siguiente información:

- Nombre y la dirección del fabricante
- Lista de ingredientes
- Información nutricional
- Etiquetado sobre alergias requerido

Sobre los etiquetados no requeridos por la FDA, éstos no deben encontrarse entre el etiquetado requerido en el panel de información, es por ello que lo hemos ubicado en la parte derecha. Así, el rotulado de nuestro producto tendrá las características que se muestran en la Figura 21.

19 cm

Naturalia  
organic products

Quinoa  
Instant Soup with Vegetables

GLUTEN FREE

5 min

vegan

USDA ORGANIC

2 packages x 65g  
3 servings per package

130g

13 cm

2.7 cm

2.7 cm

LOF-NUMBER: 14052017  
EXPIRED DATE: 12.31.2019

13 cm

2.7 cm

0 1136000 29143 2

Quinoa instant soup  
with vegetables

*We make healthy... tastier*

We are committed to deliver organic, healthy and ethical foods to our clients in order to improve their quality of life by eating delicious

Ingredients: Pre-cooked organic quinoa, organic quinoa flakes, dehydrated vegetables (carrots, chives, red bell peppers), salt, organic spices (paprika, garlic, onion, turmeric).

**Nutrition Facts**  
Per 22 g / One bowl of 208 ml

Amount	Dry mix	Prepared*
Calories	80 Cal	80 Cal
% Daily Value		
Fat 1 g	2%	2%
Saturated 0.1 g + Trans 0 g	1%	1%
Cholesterol 0 mg		
Sodium 240 mg	10%	10%
Carbohydrate 14	5%	5%
Fiber 2 g	8%	8%
Sugars 0 g		
Protein 3 g		
Vitamin A	0%	0%
Vitamin C	15%	15%
Calcium	2%	2%
Iron	8%	8%

Prepare according to the instructions

Produced and exported by  
NATURALIA ORGANIC FOODS SAC  
Av. Alameda Los Pinos Chorrillos, Postal  
Code: 15803. Lima. Made in Peru. Imported  
and distributed by ACROSS TRADING  
GROUP INC. 47th St, San Diego, CA 92105  
United States of America

**Cooking instructions:**

1° Pour on soup mix bag (65 grs.) into 600 ml. (2.5 cups) of water.

2° Stir well and heat to boil. Simmer for 5 minutes at medium heat

3° Serve and enjoy!

For information about Naturalia, fun recipes, facts and more, visit:  
[www.naturalia.com.pe](http://www.naturalia.com.pe)

Recycled  
made from recycled content

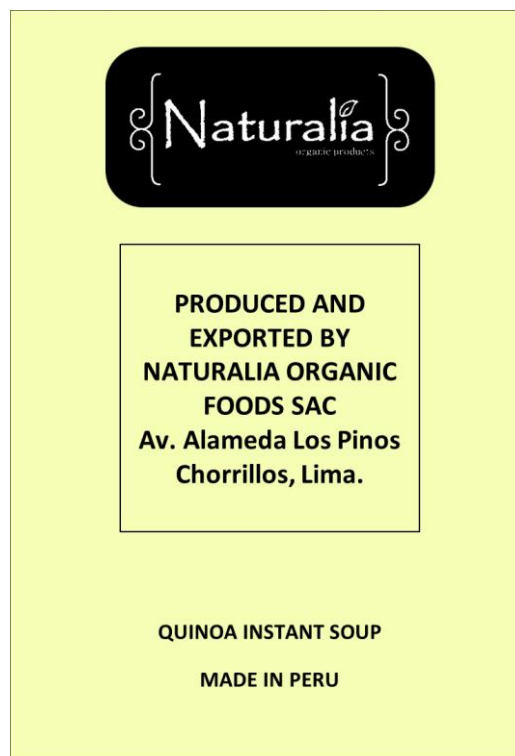
Figura 21. Diseño del Rotulado  
Elaboración propia



#### 4.2.2. Diseño del mercado

El mercado ayuda a identificar los productos y facilita su manejo, traslado y ubicación. El mercado lateral debe tener la siguiente información:

- Información del exportador y la marca.
- El nombre del producto
- Lugar de origen



*Figura 22.* Mercado lateral  
Elaboración propia

El mercado frontal contiene la siguiente información:

- Pictogramas: proteger de la humedad, apilar hasta 4 cajas encima, la forma de posicionar la caja, y caja reciclable.
- Peso neto y bruto de la caja.
- Información del importador
- Número de lote, cantidad de productos contenidos y medidas de la caja.

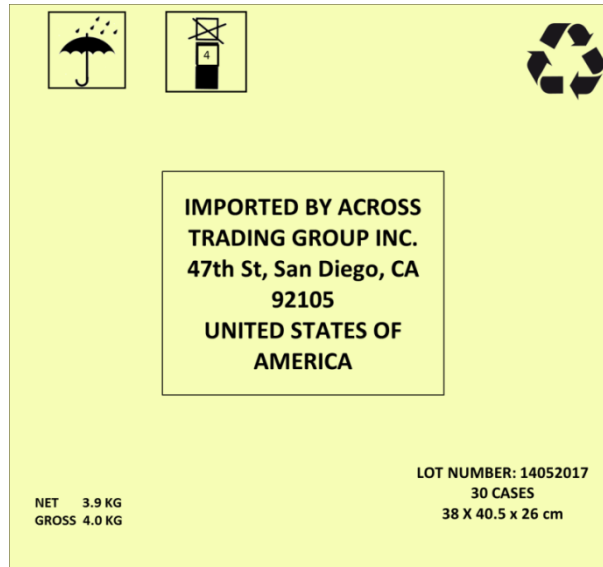


Figura 23. Marcado frontal  
Elaboración propia

### 4.3 Unitarización y cubicaje de la carga

Nuestros productos serán exportados como carga unitarizada en paletas vía marítima. Dado que nuestra orden mínima de compra son 50 cajas (de 60 unidades cada una), éstas se van a unitarizar en una sola paleta. Como nuestro mercado de destino es California, EE.UU., utilizaremos la paleta de medidas estándar como se muestran en la Figura 24.

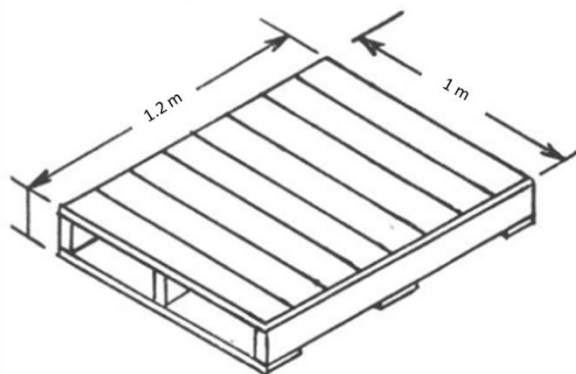
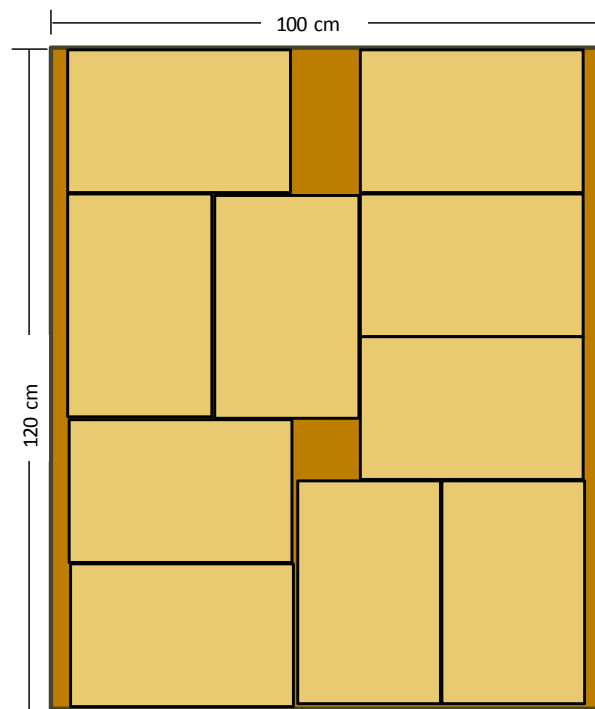


Figura 24. Dimensiones de la paleta estándar

Las medidas de esta paleta nos arroja  $12 \text{ m}^2$ , y el tamaño de nuestro empaque (26 x 40,5 cm)  $1,053 \text{ m}^2$ , lo cual supondría que se pueden ubicar 11 cajas en una paleta, sin embargo, por las características del empaque, hemos podido aprovechar el espacio y colocar sólo 10 cajas, como se observa en la Figura 25. Además, al ser cartón corrugado doble, se puede

apilar hasta 5 cajas, obteniendo 50 en una paleta unitarizada, llegando a una altura de 1,9 mts. Para evitar que las cajas se caigan durante su travesía, además de que se humedezcan, serán forradas con stretch film como se muestra en la Figura 26. Cada caja pesa 7,8 kilogramos, por lo que la carga de una paleta pesará 390 kilos.



*Figura 25.* Unitarización de la carga  
Elaboración propia



*Figura 26.* Protección de la carga

El cubicaje de la carga se calcula con las medidas de Largo x Alto x Ancho. En nuestro caso, esas medidas son:  $1,9 \times 1,2 \times 1 \text{ m} = 2,28 \text{ m}^3$

#### **4.4 Cadena de DFI de exportación**

##### *Cadena de Suministro*

La cadena de suministro incluye todas las actividades que directa o indirectamente están destinadas a satisfacer las necesidades del cliente. En ese sentido, el proceso empieza con el requerimiento del pedido del cliente por el área de ventas, y pasa por distintas áreas, hasta la entrega del producto al cliente, y el servicio de post venta. En la Figura 27 se pueden observar cada proceso que se debe realizar para satisfacer las necesidades de nuestro cliente. Más adelante se detallará cada proceso.

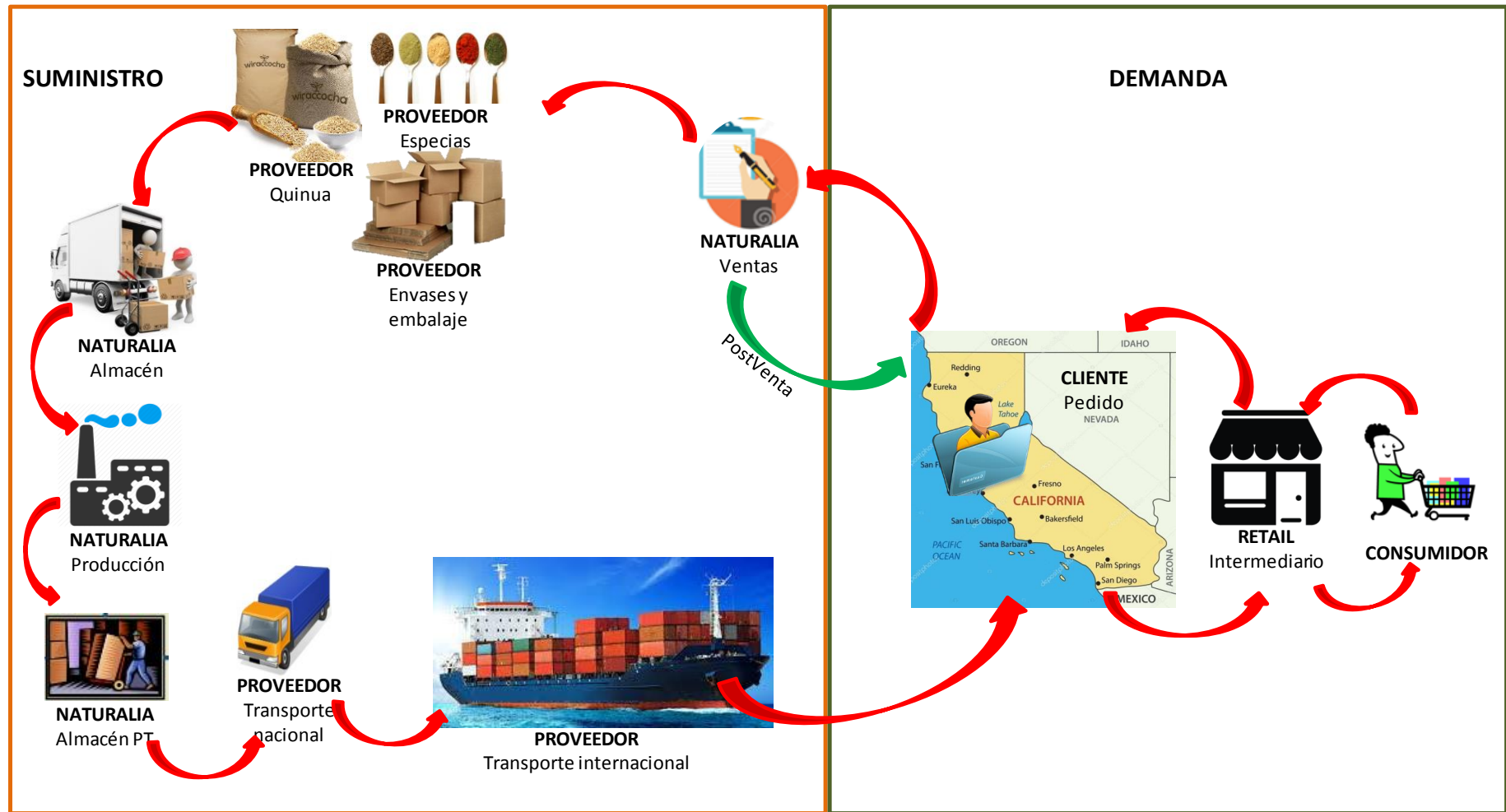


Figura 27. Cadena de Suministros  
Elaboración propia

#### 4.4.1. Plan de Ventas

La cadena de suministro comienza con la proyección de la demanda, y se darán en función a las variables que se explicaron en el punto 3.2.2 Análisis de la demanda, por lo que en adelante sólo se explicará cómo se obtienen las ventas mensuales y anuales en cantidad. Como se mencionó, el crecimiento de sopas en EE.UU. será de 0,97% hasta el 2021 (Euromonitor International, 2017). Asimismo, las ventas de comida orgánica tendrán un crecimiento de 14% anual hasta el 2021 (TechSci Research, 2016). En este escenario moderado, utilizaremos un promedio de los crecimientos para determinar la proyección de la demanda total.

Durante el primer año, esperamos tener una participación de la demanda total de sopas orgánicas en California del 0,65%, que formaría parte del ciclo de introducción del producto y como resultado de negociaciones previas al comienzo de operaciones (asistencia a ferias y visitar a distribuidores). Los siguientes tres años, se espera crecer con más fuerza debido al resultado de asistencias de más ferias en California, así como el crecimiento natural de un producto poco difundido. Finalmente, en el último año, se espera un crecimiento de 10%, y sería cuando se entra a la maduración del ciclo de vida del producto.

Tabla 32

#### *Variables para determinar la demanda*

Variables	2018	2019	2020	2021
Crecimiento de consumo de sopas	0,97%	0,97%	0,97%	0,97%
Crecimiento de comida orgánica	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%
Promedio	7,48%	7,48%	7,48%	7,48%
Demanda total	31 665 222	34 035 007	36 582 143	39 319 903
Crecimiento de ventas	0	15%	15%	10%
Participación	0,65%	0,75%	0,86%	0,95%
Consumo (cantidades)	205 824	254 412	314 469	371 804

Elaboración propia

El consumo de sopas, al ser un producto estacional, se distribuirá según a la información que se obtuvo de Agriculture and Agri-Food Canada (2012), sobre el consumo de sopas por estaciones en EE.UU.

Tabla 33

*Consumo mensual en cantidades*

Año	Invierno			Primavera			Verano			Otoño		
	32%			25%			17%			26%		
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2018	21 955	21 955	21 955	17 152	17 152	17 152	11 663	11 663	11 663	17 838	17 838	17 838
2019	27 137	27 137	27 137	21 201	21 201	21 201	14 417	14 417	14 417	22 049	22 049	22 049
2020	33 543	33 543	33 543	26 206	26 206	26 206	17 820	17 820	17 820	27 254	27 254	27 254
2021	39 659	39 659	39 659	30 984	30 984	30 984	21 069	21 069	21 069	32 223	32 223	32 223

Elaboración propia

Al representar el cuadro anterior del consumo que queremos atender, la empresa deberá vender con dos meses de anticipación para que el producto se venda en el mercado de destino en la estación indicada, tiempo que incluye la producción y venta en término CIF Long Beach. Además, se espera que en este escenario moderado, el precio disminuya por la posible aparición de competidores y sustitutos. Así, nuestras ventas se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 34

*Plan de ventas mensual en cantidades*

Año	Invierno			Primavera			Verano			Otoño		
	32%			25%			17%			26%		
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2018	21 955	17 152	17 152	17 152	11 663	11 663	11 663	17 838	17 838	17 838	27 137	27 137
2019	27 137	21 201	21 201	21 201	14 417	14 417	14 417	22 049	22 049	22 049	33 543	33 543
2020	33 543	26 206	26 206	26 206	17 820	17 820	17 820	27 254	27 254	27 254	39 659	39 659
2021	39 659	30 984	30 984	30 984	21 069	21 069	21 069	32 223	32 223	32 223	41 642	41 642

Elaboración propia

#### 4.4.2. Plan de Producción

La cadena de suministro empezará con una comunicación de las ventas proyectadas para que en función de eso se establezca el plan de producción, el mismo que se realizará teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

- *Mano de obra competitiva:* se cumplirá con los perfiles diseñados para los puestos de operadores y jefe de producción.

Tabla 35

##### *Mano de obra para la producción*

Puesto	Perfil	Funciones
Jefe de Operaciones	Experiencia en empresas agroindustriales Negociador Conocimiento en Supply Chain Management Honrado	Compra de insumos y materia prima Control de inventarios Coordinar con proveedores Ejecutar y supervisar el plan de producción Calcular los indicadores de productividad
Operarios	Mínima experiencia Concentración Trabajo en equipo Honrado	Realizar las funciones relacionadas a la elaboración del producto: lavar, cocinar, deshidratar, mezclar y empacar. Cumplir las normas de salubridad Otras labores que asigne el jefe de operaciones

Elaboración propia

- *Capacidad de planta:* se determinó en el punto 3.6 la capacidad instalada y el diseño de la planta. Se observó que en un día completo, se podían producir hasta 7 847 unidades, lo cual supone una cantidad muy por encima de las necesidades por demanda.

El diseño de la planta de producción, mostrada en la Figura 28 estará en función de los procesos de producción que se detallarán más adelante, que son los siguientes: (1) Selección de materia prima, (2) Pesado de la materia prima, (3) Lavado, (4) Secado, (5) Pre cocción, (6) Mezclado, y (7) Empaquetado.



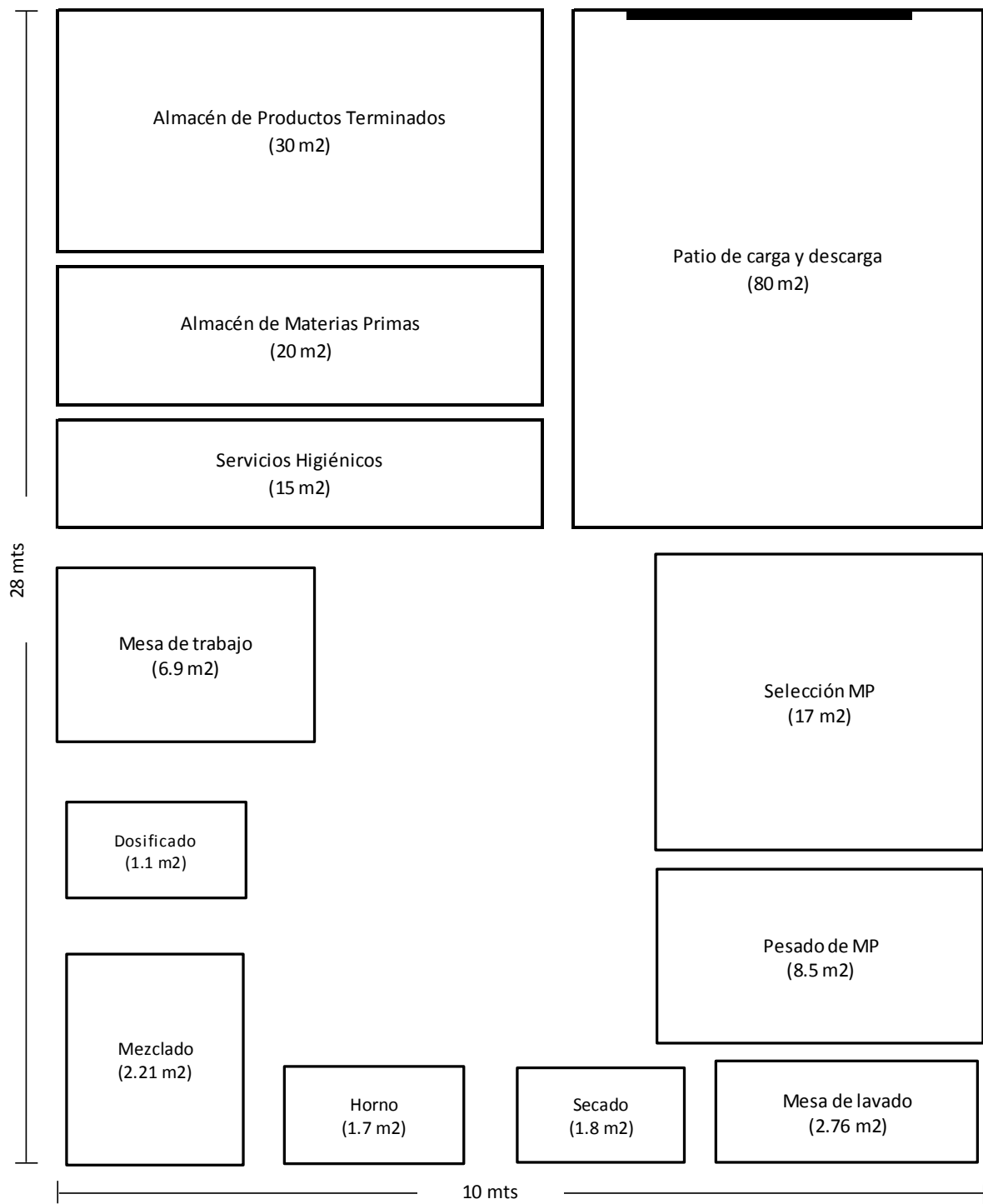


Figura 28. Distribución del primer piso  
Elaboración propia

- *Tiempo de los procesos productivos*, para determinar el tiempo que demora realizar la producción y por lo tanto la necesidad de contratar a la mano de obra directa.
- *Eficiencia y productividad*. Está determinada por la tecnología de la maquinaria, para que no se paralice la producción por algún inconveniente y obstruya la cadena

productiva, ya que esto generaría pérdidas. En ese sentido, se programará mantenimiento cada 6 meses y limpieza de las máquinas cada 15 días, los días sábados que no son laborables para los operarios, de esta manera, la producción no se verá afectada. De igual modo es muy importante el cumplimiento de los procesos operativos y los tiempos asignados a cada actividad, así, el jefe de operaciones y su asistente deberán asegurarse de que los operarios cumplan con esos tiempos y no se retrase la producción, sino no se podrá atender la demanda proyectada en los tiempos establecidos.

- *Materia prima.* Está determinada principalmente por la quinua y las especias. A continuación, se detalla las cantidades que se necesitan para producir una unidad de sopa instantánea, además de los proveedores.

Tabla 36

*Proveedores de la materia prima*

Insumos	Cantidad	Proveedor
Quinua perlada orgánica	115 gr	LD Exportaciones SAC APOQUA
Ajo en polvo	3 gr	Agroindustrias & Gourmet Frutos & Especias
Páprika en polvo	3 gr	Agroindustrias & Gourmet Frutos & Especias
Zanahoria en deshidratada	3 gr	Agroindustrias & Gourmet Frutos & Especias
Orégano en polvo	3 gr	Agroindustrias & Gourmet Frutos & Especias
Sal	3 gr	Agroindustrias & Gourmet Frutos & Especias

Elaboración propia

- *Insumos y materiales varios.* Necesitaremos los siguientes materiales, para acondicionar 1 paleta que contiene 50 cajas mercadería lista para despacharla.

Tabla 37

*Materiales a emplear*



Materiales	Cantidad	Proveedor
Cajas de cartón corrugadas	50	Cajas de Cartón Distripack Perú
Strech film	1	Cintas Adhesivas Vilsat Sodimac
Cintas de embalaje	1	Cintas Adhesivas Vilsat Sodimac
Envase rotulado	3000	Papelsa Gloria Papelero
Bolsas celofán	6000	Janpax Envases industriales S.A.
Parihuelas certificados	1	Parihuelas y embalajes del Sur Zapmeta

Elaboración propia

- *Maquinaria.* A continuación se muestra los equipos para la producción de las sopas instantáneas.

Tabla 38

*Maquinaria a utilizar en la producción*

Maquinaria	Descripción	Imagen
Clasificadora gravimétrica de granos secos	Control de vibración por polea mecánica y motor eléctrico de 1hp, 1750 rpm, 220, 380 y 440 voltios. Control de aire a través de compuertas de acero y motor eléctrico de 5hp, 1780 rpm, 220, 380 y 440 voltios. Capacidad de 3000 kg/hora.	
Balanza industrial	Modelo: MB-M Plataforma lisa o estriada Indicador multifuncional Capacidad de 1000, 2000 o 3000 kg Medidas 1.2 x 1.2m ó 1.5 x 1.5m	

Maquinaria	Descripción	Imagen
<p>Secador discontinuo de bandejas</p>	<p>Secador discontinuo de sólidos  Marca Chitra Machinerics  Temperaturas de hasta 300°C  Sistema de recirculación de aire</p>	
<p>Horno industrial</p>	<p>Medidas: largo 0.86m x ancho 0.80m x altura 1.90m  Tres cámaras independientes de acero enlozado de 66cm de ancho x 66cm de largo x 31cm de alto.  Termostato para control de temperatura y ahorro de energía.  Parrillas de altura regulable.</p>	
<p>Mezclador de listón</p>	<p>Modelo: M-30  Capacidad: 30 kg cada 15 min  Potencia: 60 rpm, 1-10 hp  Largo 1.2m x ancho 0.8m</p>	
<p>Dosificador de polvos</p>	<p>Modelo: DS-SM-P-50  Dosificado: por tornillo vertical  Capacidad de la tolva: 20kg  Potencia: 1Kw  Largo 0.6m x ancho 0.8m x alto 0.5m  Voltaje: 220 V</p>	
<p>Selladora continua horizontal</p>	<p>Modelo: SF-150 W  Velocidad de sellado: 0-8m/min  Temperatura de sellado 50°220°C  Largo 0.85m x ancho 0.65m x alto 0.55m  Potencia: 0.5Kw  Voltaje: 220V</p>	

Fuente: “Estudio de pre-factibilidad para la elaboración de sopas y cremas pre cocidas a base de quinua”, por Pamela Arce, 2015. (Tesis de pre grado). Universidad Católica del Perú.

- *Costos de producción*, los cuales se detallarán en el presupuesto de costos del capítulo 6.
- *Tercerización de los procesos productivos*: se terciarizará el procesos de deshidratación de condimentos, ya que la empresa no cuenta con la capacidad de planta disponible para realizarlo, ni como tampoco el espacio para las máquinas deshidratadoras. También, cuando se requiera, se terciarizará el proceso de precocción de la quinua a nuestros proveedores de granos. Por ahora, no es conveniente pues resulta más costoso comprar la quinua pre cocida, como se ve en el Anexo A.

### *Proceso de Producción*

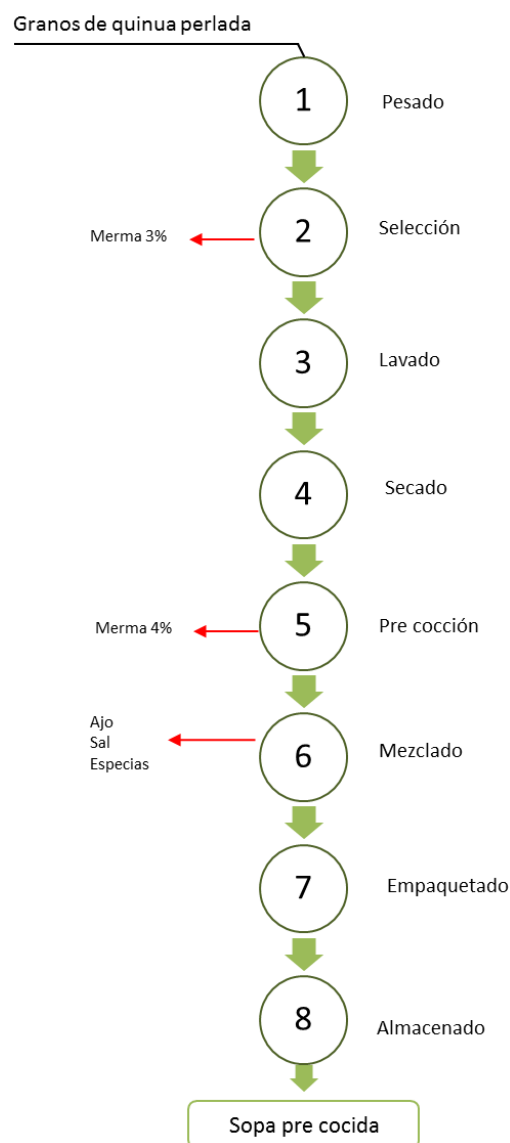
El proceso de producción e obtuvo de lo descrito por Arce (2015) en su tesis sobre la producción de sopas y cremas de sopas instantáneas de quinua. Se han eliminado algunos procesos pues nuestra empresa solo producirá un presentación.

1. *Selección de la materia prima*: Consiste en limpiar previamente la quinua mediante la selección de los granos. Se separarán los materiales extraños así como granos dañados o en malas condiciones. La maquinaria permite separar las piedras e impurezas de la quinua mediante la vibración de las fajas y la selección del tamaño del grano.
2. *Pesado de la materia prima*: El pesado de la quinua perlada es un proceso también previo a la producción para mantener el control sobre la misma. Para llevar a cabo la medición se utilizara una balanza industrial.
3. *Lavado*: A pesar de que la quinua que nos venden ya está escarificada, será necesario agregar un proceso de lavado para completar la limpieza de la quinua y principalmente para terminar de ablandar los granos . Se realizan cinco baños, los cuatro primeros a 45°C y el último con agua fría.

4. *Secado*: El proceso de secado permitirá alcanzar la humedad establecida para la comercialización del producto (12% – 14%) y de esta forma se evita la formación de moho o bacterias que afecten la calidad del producto. El secado se puede realizar tanto de manera natural como de manera artificial. La primera opción no es recomendable para este caso ya que toma varios días y las condiciones de humedad de Lima no son las adecuadas para el secado natural. La segunda opción de secado artificial es preferente para un proceso industrial. También se puede llevar a cabo de dos formas distintas, mediante secadores discontinuos o secadores continuos. Los primeros se utilizan para procesar cantidades pequeñas por lo que son más económicos que los secadores continuos los cuales permiten trabajar mayores cantidades por un precio mayor y son adecuados para grandes procesos industriales. Durante este proceso los granos de quinua serán sometidos a corrientes de aire caliente (60°C) y seco durante tres horas y media.
5. *Pre cocción*: Los procesos se deben llevar a cabo de modo que el producto final al entrar en contacto con el agua para su consumo sea lo más parecido al producto original, mostrando las mismas características físicas y manteniendo en lo posible sus propiedades nutricionales. Los granos de quinua serán sometidos a 100°C en un horno durante quince minutos.
6. *Mezclado*: El proceso de mezclado es importante porque se agrega los aditivos tales como las especias deshidratadas que acompañaran al producto, y también la sal.
7. *Empaquetado*: La etapa de empaquetado empieza con el dosificado y con la ayuda de máquinas llenadoras se procederá a rellenar los sobres con el producto final. Esta etapa El empaque tendrá las siguientes características, impermeabilidad al vapor de agua, al oxígeno y a los olores. Esta etapa también comprende el sellado de las bolsas. El empaque se armará paralelamente a los procesos anteriores.

8. *Almacenaje*: Finalmente el almacenaje de los productos debe tener en cuenta tres variables que afectan la calidad de los mismos. Estas variables son, la temperatura, la humedad y el contenido de oxígeno. Lo recomendable es que los almacenes sean ambientes secos, frescos y con flujo de aire.

Es importante mencionar que durante el estudio del mercado de proveedores se identificó que la mayoría ofrece quinua ya escarificada, es decir quinua perlada, por lo que no es necesario incluir el proceso de escarificado en la producción de sopas pre cocidas.



*Figura 29.* Proceso de Producción

Fuente: Adaptado de “Estudio de pre-factibilidad para la elaboración de sopas y cremas pre cocidas a base de quinua”, por Pamela Arce, 2015. (Tesis de pre grado). Universidad Católica del Perú.

Sobre las mermas, según Arce (2015), estas se presentan en tres partes del proceso: selección (3%) y pre cocción (4%), cuyos costos estarán incluidos en el costo de producción y son deducibles para efectos tributarios pues forman parte del proceso natural de producción de la materia prima.

#### **4.4.3. Abastecimiento**

A continuación, se presenta el caso del envío de un pedido 30 000 unidades, 10 palets, que es la cantidad mínima que vamos a atender. Los inventarios son 0, tanto en productos terminados como productos en procesos. Las actividades administrativas de soporte se realizarán en paralelo, como la aprobación del pedido, coordinación con el agente de aduanas, con el banco intermediario, etc.



Tabla 39

*Actividades y tiempo de atención de pedidos – 1 Contenedor*

Actividad	Unidades	Medida	Días	Ejecución de actividades				
				7	14	21	28	44
Quinoa	3 710	Kg	3					
Especias y otros deshidratados	450	Kg	4					
Envases	30 000	Und	3					
Bolsas	60 000	Und	3					
Cartón corrugado	500	Und	1					
Producción	30 000	Und	12					
Trámites de exportación			2					
Aforo Físico			2					
Cargo en nave			2					
Viaje			15					
Elaboración propia								

Como se pudo observar en la Tabla 39 se muestra que para atender el pedido de un contenedor entero, se requieren 44 días, incluyendo los días no laborales. Sin embargo, este periodo se puede acortar si hubiera un stock mínimo de materias primas y sus insumos para realizar los productos terminados, Por ese motivo, se buscará alcanzar el indicador de 7 días de inventarios, pues la capacidad de la planta no nos permite producir más sin aumentar la mano de obra directa. Ello representa 6 486 unidades de productos terminados o su equivalente a insumos y materia prima para el primer año.

Así, como se presenta en la siguiente Tabla 40, las compras por insumos y materias primas mensuales para atender el plan de ventas y el inventario mínimo.

Tabla 40

*Compras anuales de materia prima e insumos*

Insumo	Medida	2018	2019	2020	2021
Quinoa perlada orgánica	Kg	26 733	33 044	40 398	46 466
Ajo en polvo	Kg	649	802	980	1 127
Páprika en polvo	Kg	649	802	980	1 127
Zanahoria en deshidratada	Kg	649	802	980	1 127
Orégano	Kg	649	802	980	1 127
Sal	Kg	649	802	980	1 127
Envase (bolsa de celofan)	Bolsa	432 379	534 448	653 401	751 540
Empaque (caja rotulada)	Caja	216 189	267 224	326 701	375 770
Cajas de cartón corrugado	Caja	3 603	4 454	5 445	6 263
Strech film	Unidad	72	89	109	125
Cinta adhesiva	Unidad	90	111	136	157
Paletas	Unidad	72	89	109	125

Elaboración propia

Como se puede ver en la Tabla 40, se va a comenzar la producción con dos meses de anticipación para, que sumado al inventario disponible, se pueda atender los pedidos de contenedores completos en 44 días sin contingencias, con entrega en puerto de destino. Para ello será importante la coordinación con los proveedores para el cumplimiento de entrega en las fechas comprometidas, y la sincronización de las actividades. Es importante resaltar que con este incremento de producción, el costo unitario del producto se reduce mínimamente, ya que no se requiere aumentar mano de obra directa.

Sobre la disponibilidad de la materia prima principal, la quinua orgánica, esta se produce durante todo el año, especialmente en los meses de abril y mayo, además los campos de cultivo se han incrementado en el sur y centro del país. A continuación, se muestra la producción de quinua no orgánica a nivel nacional por mes.

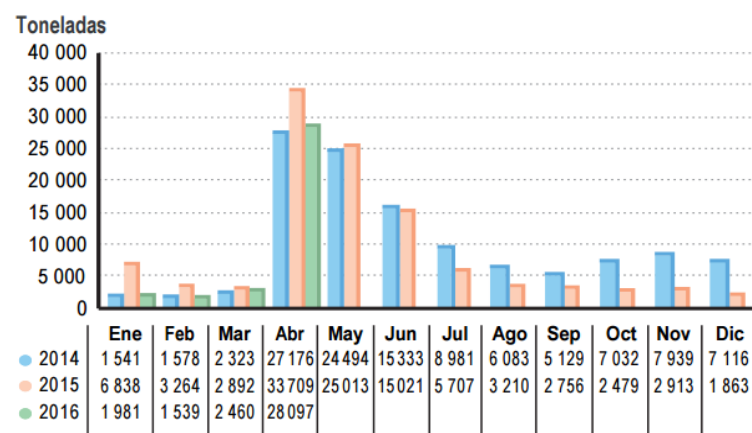


Figura 30. Producción mensual nacional de la quinua 2014 - Abril 2016  
Fuente: “Boletín de Quinua – 2016”, por Ministerio de Agricultura y Riego, 2016.  
Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/porta1/boletín-quinua/b-quinua-2016>

### Indicadores de Gestión

Se trabajará con dos indicadores de gestión operativos, ya que su cumplimiento ayudará a la cadena de valor. Estos son los días de inventario y la eficiencia en los recursos para no producir más merma, o pérdida de la materia prima.

Tabla 41

### Indicadores de Gestión

Indicador	Fórmula	Objetivo	Operatividad
Días de inventario	$\frac{\text{costo de inventario promedio} \times 360 \text{ días}}{\text{costo neto de la mercancía vendida}}$	7 días	Se deberá tener en almacén 745 Kg de quinua en grano, y los demás insumos para su producción
De eficiencia	$\frac{\text{Kg. comprados} - \text{Kg. producidos}}{\text{Kg. producidos}}$	7%	Controlar los procesos que producen merma

Elaboración propia

### Establecimiento de políticas de inventario

Las políticas de estarán basadas en los principios de la empresa:

- Compromiso y orientación al cliente
- Calidad de producción

Además de alcanzar el máximo beneficio financiero. Por ello se establecerán indicadores de gestión de inventarios que permitan hacer un uso adecuado de los espacios de almacén,

abastecimiento, y durabilidad de los productos. Al tener estos una fecha de caducidad aproximada de un año, debemos procurar tenerlos la mínima cantidad de día.

Además se deberán tener en cuenta la siguiente consideración en el manejo de inventarios:

- Aplicar la regla de primeras entradas, primeras salidas, utilizando los insumos más antiguos primero y así evitar reducir la caducidad del producto final.

#### *El diseño de sistemas de ingreso de pedidos*

En una etapa inicial la empresa no tendrá un sistema de pedidos, este sólo se hará a través de correos electrónicos directamente a la jefatura comercial. Sin embargo con clientes nuevos se seguirá un procedimiento para poder atender el pedido, el mismo que contendrá información sobre: permisos de importación y clientes, para asegurarnos que nuestro producto llegue al segmento seleccionado.

#### *Estrategias Logísticas*

- a) Minimización de Costos: estandarizar los procesos para eliminar los tiempos ociosos, control de los procesos.
- b) Metas de cumplimiento productivo por día para una mejor medición de la productividad.
- c) Valor Agregado, estas se verán reflejadas en la cadena de valor de la empresa, articulando las actividades para enfocarse en el cliente, desde la planificación financiera para asignar los recursos oportunamente, hasta el servicio post venta, como se muestra en la Figura 31.
- d) Respuesta Rápida: establecer alianzas con proveedores de quinua orgánica pre cocida para el abastecimiento oportuno cuando alguna emergencia lo requiera.
- e) Empresa Total: Optimizar la función total de la Organización hacia la satisfacción del cliente y eficiencia de recursos.

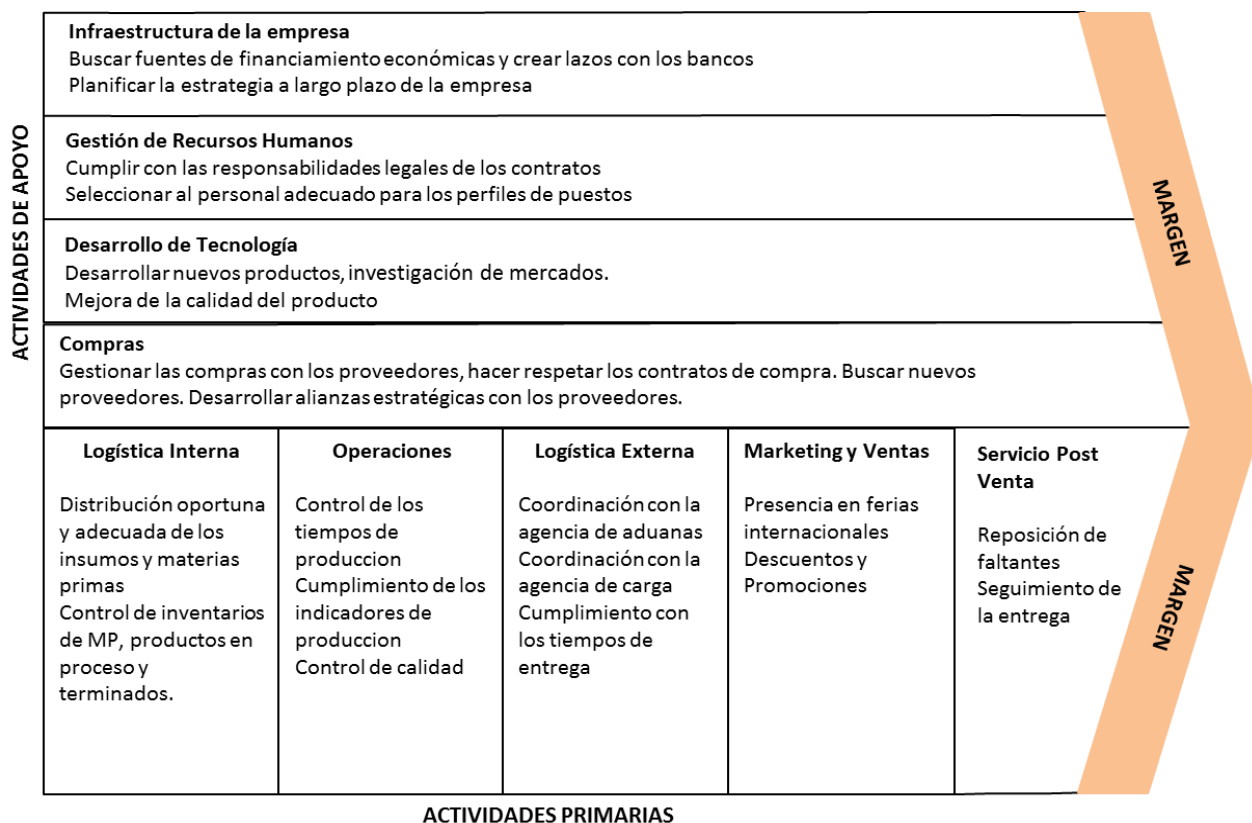


Figura 31. Cadena de Valor de Porter

Fuente: “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”, por Michael Porter, 2003. México D.F.: The Free Press

#### 4.4.4. Plan de Distribución Física Internacional

En el plan de logística internacional, debemos tomar decisiones estratégicas, tácticas y operativas de acuerdo al tipo de decisión que se susciten en los procesos. En la Tabla 42 se presentan un matriz de decisiones para cada área de decisión en la exportación de sopa instantánea.

Tabla 42

*Nivel de decisión por área de logística internacional*

Área de decisión	Nivel de decisión para la exportación		
	Estratégica	Táctica	Operativa
Ubicación de instalaciones	Planta ubicada cerca al principal puerto de exportaciones del Perú.	-	-
Inventarios	Nivel mínimo de inventarios de productos finales	Mantener inventarios de seguridad que permitan atender emergencias.	Tener como mínimo tres proveedores de materia prima y de envases.
Transporte	Marítimo (para exportar) Terrestre (local)	Tercerizar el transporte local	Crear alianzas con empresas de transporte internacional y nacional
Ventas	Aumentar las ventas el promedio de pedidos		Promoción del producto en el punto de venta Viajes comerciales, asistencia a ferias
Servicio al cliente	Fidelización de clientes	Establecer relaciones estrechas con los clientes mediante compromiso y calidad del producto	Cumplir las fechas de entrega de documentación requerida Entregas con 0 fallas Cumplir los requerimientos de calidad
Producción	Asegurar la calidad en los procesos productivos	Obtener certificados de calidad y estandarización	Contratar a personal calificado para el cumplimiento de sus labores
Compras	Alianzas con los proveedores de quinua	Compras adelantadas con contrato	Capacitar a los operarios Ajustar la producción de la demanda Buscar nuevos proveedores

Elaboración propia

*Ubicación de almacenes*

Los almacenes de la empresa se encontrarán junto con las oficinas, en Chorrillos, a 60 minutos del puerto del Callao, donde cerca se encuentran las oficinas de nuestra agencia de aduanas. Por otra parte, los almacenes de nuestros principales de materias primas se encuentran en sus zonas de cultivo, Arequipa, Puno y Ayacucho, en el caso de la quinua, y las demás se consiguen en el Lima. Esto representa un problema en el abastecimiento de las materias primas por el tiempo que demora trasladar los insumos. Si bien el productor más cercano se encuentra en Ayacucho, donde se concentra la mayor cantidad de producción de

quinua orgánica es en Puno (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016), por lo que será nuestro principal proveedor.



Figura 32. Ubicación de almacenes de proveedores principales  
Elaboración propia

#### Costos logísticos

Los costos logísticos internacionales comprenderán desde la salida de la mercadería desde nuestro almacén en Chorrillos hasta la entra que se realizará en el puerto de Long Beach California ya que se venderá bajos el término CIF.

Tabla 43

#### Costos logísticos

Gastos de Exportación	Precio unitario
Gastos operativos	70
Transporte local	240
Gastos portuarios	450
Visto bueno	210
Aforo terminal	180
Aforo	45
Comisión de aduanas	150
Seguro	0,3% Del valor asegurado
BL	50.00
Flete	1400
<b>Total gastos de exportación</b>	

Nota. Expresado en dólares americanos.  
Elaboración propia.

## **5. PLAN DE COMERCIO INTERNACIONAL**

En el presente capítulo vamos a abordar la fijación del precio internacional, el cual debe estar acorde a la estrategia genérica de la empresa que es la diferenciación. En ese sentido, es importante conocer los procesos en los que se incurren para determinar el verdadero costo del producto, y así determinar si estamos en la posibilidad de competir en el mercado internacional.

En la primera parte, se explicará la estructura de costos, que comprenden la materia prima, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Sin embargo, no se detallará el total de los costos pues esto se abordará en el capítulo 6. Se explicará cómo se fijó el precio a través del método del retroceso, partiendo del precio final de productos similares, hasta el producto puesto en el puerto de destino. También se presentará una lista de precios alternativa con otros incoterms.

Se presentará también la proforma internacional previa a concretar con el contrato de venta y sus respectivas cláusulas. Luego se explicará cómo se escogió el incoterm y el medio de pago. Seguidamente, se describirá el proceso de la gestión aduanera y de producción.

### **5.1 Fijación de precios**

#### **5.1.1. Costos y precio**

##### *Costos*

La estructura de costos está conformada por los costos de producción, los gastos administrativos y de ventas, y los gastos de exportación. Los costos de producción están la materia prima, mano de obra directa, y costos indirectos de fabricación. En la Tabla 44 se muestran los costos de unitarios de la materia prima y mano de obra directa, la misma que ya incluye los derechos laborales.



Tabla 44

*Materia Prima y Mano de Obra Directa*

Tipo de costo	Precio unitario
Quinoa perlada orgánica	6,90
Ajo en polvo	16,82
Páprika en polvo	25,42
Zanahoria en deshidratada	20,03
Orégano	14,92
Sal	6,80
Envase (bolsa de celofan)	0,00
Empaque (caja rotulada)	0,49
Operarios de producción	1 082

Elaboración propia

Las cajas de 130 gramos contienen 115 gramos de quinua pre cocida y 15 gramos de especias, sin embargo en el proceso de producción se produce una merma del 7% de la quinua. Esta merma al ser parte del proceso natural del producto, se considera dentro del costo de producción, por lo que se comprará quinua con el excedente que cubra la merma.

El precio de la quinua en grano se puede ver en el Anexo A.

El precio del ajo en polvo se puede ver en el Anexo C.

El precio del ají páprika y orégano se pueden ver en el Anexo D.

El precio de la zanahoria en polvo se puede ver en el Anexo E.

El precio de la sal de maras se puede ver en el Anexo F.

El precio de las bolsas de celofán se puede ver en el Anexo G.

El precio de los empaques se puede ver en el Anexo H.

A continuación, se muestran los costos indirectos de fabricación y sus costos unitarios. El costo de la depreciación se detallará en el capítulo 6, en el presupuesto de costos. Los salarios del jefe de operaciones y asistentes incluyen los derechos laborales. El costo de la luz y el agua son promedios mensuales. Su cálculo también se encuentra detallado en el capítulo 6.

El costo de mantenimiento es un promedio que se realiza cada 6 meses.

Tabla 45

*Costos indirectos de fabricación*

Costos Indirectos de Fabricación	Costo unitario
Jefe de operaciones	3 818
Asistente de operaciones	1 527
Cajas de cartón corrugado	4,35
Strech film	15,17
Cinta adhesiva	5,34
Paletas	54,00
Luz	262,49
Agua	248,18
Mantenimiento	1 200
Limpieza	200

Elaboración propia

El precio de las cajas de cartón se puede ver en Anexo I, a lo que se debe añadir el precio de la impresión, que es S/ 1.4 según conversación con el proveedor. El precio del stretch film y la cinta adhesiva se puede ver en el Anexo J. El precio de las parihuelas se puede ver en el Anexo K.

Para el cálculo de los gastos administrativos y de ventas, se detallan los siguientes gastos operativos.

Tabla 46

*Gastos operativos*

	Costo unitario
Jefe Comercial	3 818
Relaciones públicas	20 000
Publicidad	4 200
Personal administrativo	8 908
Consultoría	1 100
Carnet de sanidad	25
Uniformes	140
Fumigación	150
Capacitación y entrenamiento	1 050
Gastos de personal	258
Movilidad local	100
Certificaciones	4 510
Muebles de oficina y otros	2 313
Útiles de oficina	110
Luz	235
agua	95
Teléfono e internet	700
Gastos por carta de crédito	1 819
Arbitrios	3 000

Elaboración propia

Para el cálculo del servicio de luz administrativo, se tomó en consideración el uso diario de los artefactos y el aplicativo que pone a disposición Osinergmin. Así, se obtienen los siguientes resultados, a los que se deben añadir los cargos de S/ 5 mensuales.



Figura 33. Gasto promedio mensual de luz administrativo

Fuente: “Calcula tu consumo mensual de luz”, por Osinergmin, 2017. Recuperado de: <http://www.osinergminorienta.gob.pe/web/ciudadano/consultas-frecuentes/calculo-consumo-luz#>

De esta manera, con un promedio de S/ 230 más S/ 5 por cargos administrativos, el total anual sería S/ 2 820. Como el precio al que vamos a vender nuestro producto es CIF, vamos a los gastos de exportación que incluyen el flete y seguro. Estos ya fueron detallados en la Tabla 43 del capítulo 4.

La cotización de los gastos de exportación se puede ver en el Anexo L.

Con el nivel de ventas que se desea alcanzar durante el primer año, y como se verá más en el capítulo 6, las ventas tienen la distribución que se observa en la Figura 34. Esto nos quiere decir que el precio que se explicará en el siguiente punto nos permite lograr una utilidad neta de 19% en el primer año. Los gastos operativos ocupan un importante porcentaje porque

estamos vendiendo en términos que incluyen los gastos de logística internacional CIF, además que la depreciación del inmueble es alta.

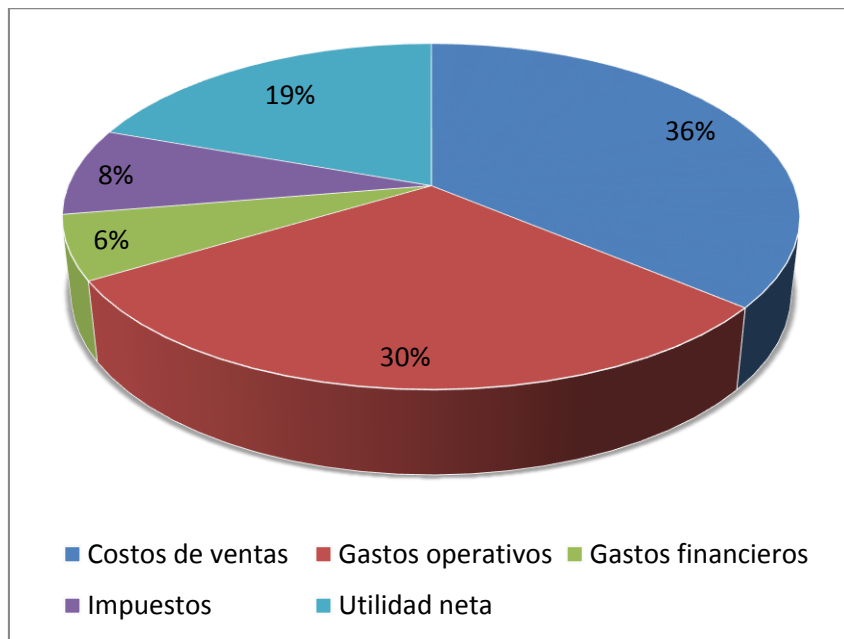


Figura 34. Composición de las ventas  
Elaboración propia

### Precios

Para la fijación del precio internacional, se está utilizará el método del retroceso, que comienza con el precio de los competidores, luego resta los márgenes brutos de los distribuidores, y minoristas, para, finalmente, obtener el precio al que podemos vender. Así se comienza con los siguientes precios para los productos similares.



Figura 35. Precios de productos competidores

Nuestro producto, al ser para 6 personas, se asemeja más a la sopa de quinua de Canadá, por lo que podría tener un precio final máximo de USD 4,5. Este precio referencial incluye el impuesto a las ventas que en California se consolidan: el impuesto de la ciudad y del condado. El más alto es de 9,75% y lo tomaremos como referencia para deducirlo (California State Board of Equalization, 2017) . De esta primera deducción se obtiene USD 4,1.

El siguiente paso es descontar al valor venta final el margen bruto del minorista. Por este motivo hemos tomado como ejemplo a WholeFoods, la cadena de tiendas de comida orgánica más grande de EE.UU, que es donde esperamos se distribuya nuestro producto. Según YCharts, un portal de información financiera (2016), el margen bruto de Whole Foods a diciembre del 2016 fue de 33.55%, siendo el más bajo de los últimos años. En el 2014 alcanzó 36.59%, siendo su más alto en los últimos años. Walmart Stores, que ya está vendiendo productos orgánicos, obtuvo al 31 de enero de este año un margen bruto de 25.35% (YCharts, 2017). Por ese motivo, considerando que también queremos distribuir mediante otras tiendas como Safeway, vamos a deducir un 40% de margen bruto. El resultado es USD 2,93.

Luego se procedió a descontar el margen bruto del importador – distribuidor, que será nuestro cliente. Según Hummel (s.f.), los importadores - distribuidores podrían obtener un margen de máximo de 40% en el mejor de los casos. Por ese motivo, le vamos a descontar un 40%. Así se obtiene USD 2,09. De igual manera, debe considerarse que el importador asume los gastos de importación desde que la mercadería llega al puerto de destino, tales como la comisión del agente, gastos en puerto, etc. Es por ello, que se han considerado gastos que ascienden al 2% del valor CIF, que se deducirá para obtener nuestro precio. Deduciendo los gastos de importación, obtenemos nuestro precio CIF, que asciende a USD 2,05.

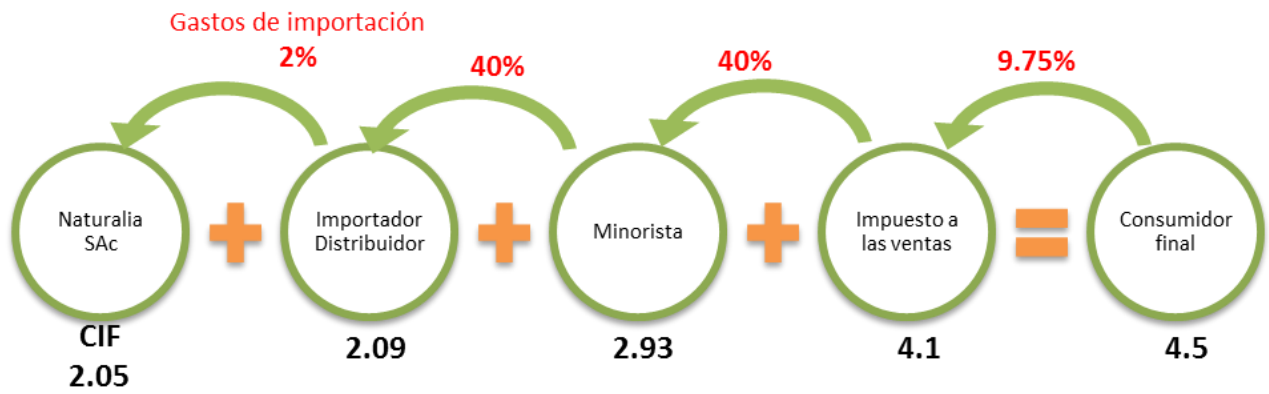


Figura 36. Cálculo del precio

Tendremos una lista de precios alternativos al término CIF, la misma que retrocede descontando los costos aduaneros hasta llegar a los términos CFR, FOB, y EWORK. En todos los casos, los márgenes netos.

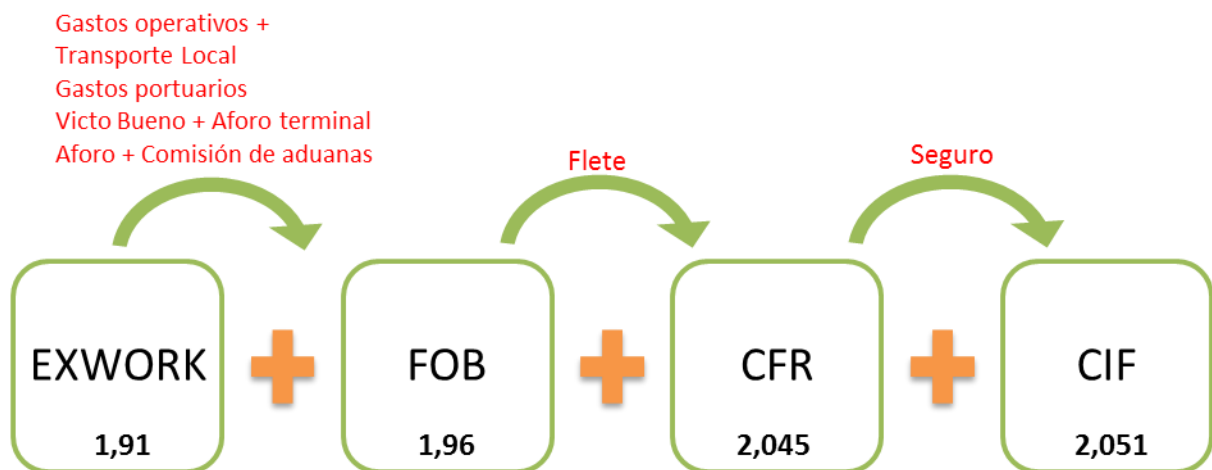


Figura 37. Lista de precios  
Elaboración propia

### 5.1.2. Cotización internacional

PROFORMA INVOICE				
Date: 23.12.2017 Proforma invoice #: 1				
SENT BY				
Company Name: NATURALIA ORGANIC FOOD S.A.C. Name/Department: Stephanie Erazo Address: Av. Villa Marina 324 Chorrillos, Lima, Perú. City/Postal Code: +51 Country: Peru Tel./Fax No.:				
SENT TO				
Company Name: ORGANIC FOOD WHOSELER S.A Name/Department: Address: Avenue 19 <sup>th</sup> Street, N° 800 City/Postal Code: Country: United States of America Phone No.:		Number of pieces: 10 pallets Total Gross Weight: Total Net Weight: Carrier: DHL		
Description of goods	Country of origin	Quantity	Unit Value, Currency	Subtotal value, Currency
ORGANIC INSTANT QUINOA SOUP	PERU	30 000	2,051 USD CIF LONG BEACH	61 530 USD CIF LONG BEACH
Total value, currency				61 530 USD
Term of transportation: SEA				
Payment terms: Irrevocable Letter of credit at sight, or at 60 days after this profoma is accepted.				
Delivery terms: 44 days after the acceptance of this proforma at LONG BEACH port, California, U.S.				
Duty terms: CIF LONG BEACH				

Figura 38. Cotización internacional  
Elaboración propia

## 5.2 Contrato de compra venta internacional y sus documentos

El contrato de venta internacional contendrá las catorce cláusulas que especificarán las generalidades, las características del producto, el plazo de entrega, precio, condiciones de pago, interés en caso de pago retrasado, retención de documentos, termino contractual de entrega, retraso de envíos, inconformidad con los productos, cooperación entre las partes, caso fortuito de fuerza mayor, resolución de controversias y acuerdo integral.

### **CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL**

Conste por el presente documento el contrato de compraventa internacional de mercaderías que suscriben de una parte: **NATURALIA ORGANIC FOOD SAC**, con RUC N° 20106078471 empresa constituida bajo las leyes de la República de Perú, debidamente representada por Stephanie Erazo Romani, con Documento de Identidad N° 46794083 domiciliado en su Oficina principal ubicado en Av. Guardia Civil 811 – Chorrillos, Lima, Perú, a quien en adelante se denominará **EL VENDEDOR** y, de otra parte **ORGANIC FOOD WHOSELER S.A.**, debidamente representado por su Gerente General don Alfred James Hoffer, identificado con N° de Identificación T22000129 Y señalando domicilio el ubicado en Avenida Calle 19, N° 800, ciudad de Los Ángeles, condado de Los Ángeles, estado de California, Estados Unidos de América, a quien en adelante se denominará **EL COMPRADOR**, que acuerdan en los siguientes términos:

#### **GENERALIDADES**

##### **CLAUSULA PRIMERA:**

- 1.1. Las presentes Condiciones Generales se acuerdan en la medida de ser aplicadas conjuntamente como parte de un Contrato de Compraventa Internacional entre las dos partes aquí nominadas.

En caso de discrepancia entre las presentes Condiciones Generales y cualquier otra condición Específica que se acuerde por las partes en el futuro, prevalecerán las condiciones específicas.

- 1.2. Cualquier situación en relación con este contrato que no haya sido expresa o implícitamente acordada en su contenido, deberá ser gobernada por:
  - a) La Convención de las Naciones Unidas sobre la Compraventa Internacional de Productos (Convención de Viena de 1980, en adelante referida como CISG, por sus siglas en Ingles ) y,
  - b) En aquellas situaciones no cubiertas por la CISG, se tomará como referencia la ley de Perú donde el Vendedor tiene su lugar usual de negocios.
- 1.3. Cualquier referencia que se haga a términos del comercio (Como FOB, CIF, EXW, FCA, etc.) estará entendida en relación con los llamados Incoterms 2010, publicados por la Cámara de Comercio Internacional.



- 1.4. Cualquier referencia que se haga a la publicación de la Cámara de Comercio Internacional, se entenderá como hecha a su versión actual al momento de la conclusión del contrato.
- 1.5. Ninguna modificación hecha a este contrato se considerará válida sin el acuerdo por escrito entre las Partes.

## **CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS**

### **CLAUSULA SEGUNDA:**

- 2.1. Es acordado por las Partes que **EL VENDEDOR** venderá los siguientes productos: 30 000 unidades de sopa de quinua instantánea, y **EL COMPRADOR** pagará el precio de dichos productos de conformidad con la cláusula cuarta.
- 2.2. También es acordado que cualquier información relativa a los productos descritos anteriormente referente al uso, peso, dimensiones, ilustraciones, no tendrán efectos como parte del contrato a menos que esté debidamente mencionado en el contrato.

## **PLAZO DE ENTREGA**

### **CLAUSULA TERCERA:**

**EL VENDEDOR** se compromete a realizar la entrega de periodo de 55 días luego de recibidas las órdenes de compra debidamente firmadas por el comprador y la aceptación de la carta de crédito irrevocable.

## **PRECIO**

### **CLAUSULA CUARTA:**

Las Partes acuerdan el precio unitario de USD 2,051 (dos y 00/100 dólares americanos), sumando un total del USD 61 530 (sesenta y un mil quinientos treinta con 00/100 dólares americanos) por el envío de 30 000 sopas instantáneas de quinua, de conformidad con la carta oferta recibida por el comprador en 23 de diciembre del 2017.

El precio ofrecido es sobre la base del Incoterms CIF Long Beach (“Cost, insurance and freight”), que incluye el costo hasta el puerto de destino, además del costo del seguro de la mercadería. La entrega se realiza en el puerto del CALLAO, Perú al transportista contratado por el **VENDEDOR**.

## **CONDICIONES DE PAGO**

### **CLAUSULA QUINTA:**

Las Partes han acordado que el pago del precio o de cualquier otra suma adecuada por **EL COMPRADOR** a **EL VENDEDOR** deberá realizarse carta de crédito irrevocable a plazo de 60 días de aceptada la proforma de venta #1.

El banco confirmador del **VENDEDOR** es el Banco de Crédito del Perú con código SWIFT **BSCHESMMXXX** en su país de origen, y **EL COMPRADOR** considerara haber cumplido con sus obligaciones de pago cuando las sumas adecuadas hayan sido recibidas por el Banco de **EL VENDEDOR** luego del plazo y este tenga acceso inmediato a dichos fondos.

## **INTERES EN CASO DE PAGO RETRASADO**

### **CLAUSULA SEXTA:**

Si una de las Partes no paga las sumas de dinero en la fecha acordada, la otra Parte tendrá derecho a intereses sobre la suma por el tiempo que debió ocurrir el pago y el tiempo en que efectivamente se pague, equivalente al CINCO DÉCIMOS PORCIENTO (0,5 %) por cada día de retraso, hasta un máximo por cargo de retraso de DIEZ PORCIENTO (10 %) del total de este contrato.

### **RETENCION DE DOCUMENTOS**

#### **CLAUSULA SEPTIMA:**

Las Partes han acordado que los productos deberán mantenerse como propiedad de **EL VENDEDOR** hasta que se aceptado la carta de crédito.

### **TERMINO CONTRACTUAL DE ENTREGA**

#### **CLAUSULA OCTAVA:**

El Incoterm acordado es el CIF, por lo que la entrega de la mercadería y término de responsabilidades por parte del **VENDEDOR** se realiza cuando la mercadería se encuentra en el puerto de destino, antes de ser desembarcada.

El puerto de destino es Long Beach, California.

El precio incluye todos los gastos que implican la entrega, desde el almacén del **VENDEDOR**, hasta el puerto pactado de Long Beach.

### **RETRASO DE ENVIOS**

#### **CLAUSULA NOVENA:**

**EL COMPRADOR** tendrá derecho a reclamar a **EL VENDEDOR** el pago de daños equivalente al 0,5 % del precio de los productos por cada semana de retraso, a menos que se comuniquen las causas de fuerza mayor por parte del **EL VENDEDOR** a **EL COMPRADOR**.

### **INCONFORMIDAD CON LOS PRODUCTOS**

#### **CLAUSULA DECIMA:**

**EL COMPRADOR** examinará los productos tan pronto como le sea posible luego de llegados a su destino y deberá notificar electrónicamente a **EL VENDEDOR** cualquier inconformidad con los productos dentro de 15 días desde la fecha en que **EL COMPRADOR** descubra dicha inconformidad y deberá probar a **EL VENDEDOR** que dicha inconformidad con los productos es la sola responsabilidad de **EL VENDEDOR**.

En cualquier caso, **EL COMPRADOR** no recibirá ninguna compensación por dicha inconformidad, si falla en comunicar al **EL VENDEDOR** dicha situación dentro de los 45 días contados desde el día de llegada de los productos al destino acordado.

Los productos se recibirán de conformidad con el Contrato a pesar de discrepancias menores que sean usuales en el comercio del producto en particular.

Si dicha inconformidad es notificada por **EL COMPRADOR**, **EL VENDEDOR** deberá tener las siguientes opciones:

- a) Reemplazar los productos por productos sin daños, sin ningún costo adicional para el comprador;

- b) Reintegrar a **EL COMPRADOR** el precio pagado por los productos sujetos a inconformidad.
- c) Hacer un descuento del importe pagado por los productos sujetos a inconformidad en la siguiente compra.

### **COOPERACIÓN ENTRE LAS PARTES**

#### **CLAUSULA DECIMO PRIMERA:**

**EL COMPRADOR** deberá informar inmediatamente a **EL VENDEDOR** de cualquier reclamo realizado contra **EL COMPRADOR** de parte de los clientes o de terceras partes en relación con los productos enviados o sobre los derechos de propiedad intelectual relacionado con estos.

**EL VENDEDOR** deberá informar inmediatamente a **EL COMPRADOR** de cualquier reclamo que pueda involucrar la responsabilidad de los productos por parte de **EL COMPRADOR**.

### **CASO FORTUITO DE FUERZA MAYOR**

#### **CLAUSULA DECIMO SEGUNDA:**

No se aplicará ningún cargo por terminación ni a **EL VENDEDOR** ni a **EL COMPRADOR**, ni tampoco ninguna de las partes será responsable, si el presente acuerdo se ve forzado a cancelarse debido a circunstancias que razonablemente se consideren fuera de control de una de las partes.

La parte afectada por tales circunstancias deberá notificar inmediatamente a la otra parte.

### **RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

#### **CLAUSULA DECIMO TERCERA:**

A menos que se estipule de otra forma por escrito, todas las disputas surgidas en conexión con el presente contrato deberá ser finalmente resueltas por el Decreto Legislativo N° 1071 y serán competencia exclusiva de la jurisdicción de las cortes de la República de Perú, a las cuales las partes por este medio nominan excepto que una parte deseara buscar un procedimiento arbitral en concordancia con las reglas de arbitraje de Estados Unidos por uno o más árbitros nombrados de conformidad con dichas reglas.

### **ACUERDO INTEGRAL**

#### **CLAUSULA DECIMO CUARTA:**

Este acuerdo constituye el entendimiento integral entre las partes.

No deberá realizarse cambios o modificaciones de cualquiera de los términos de este contrato a menos que sea modificado por escrito y firmado por ambas Partes.

En señal de conformidad con todos los acuerdos pactados en el presente contrato, las partes suscriben este documento en la ciudad de Lima, a los 23 Días del mes de diciembre 2017.

.....  
**EL VENDEDOR**

.....  
**EL COMPRADOR**

### 5.3 Elección y aplicación del Incoterm

Para la elección del incoterm primero debemos evaluar qué tipo de transporte es el más conveniente. El internacional será marítimo, dado que su costo es menor al aéreo y la naturaleza no perecible del producto permite un transporte más duradero. El Incoterm seleccionado será CIF, lo cual significa que nosotros asumiremos los costos que se muestran en la Figura 39 más nuestra responsabilidad termina con la entrega al transportista en el puerto de origen. Se escogió este Incoterm pues la orden de 1 contenedor de 20 pies permite reducir el costo unitario de transporte. Sin embargo, se podrán atender órdenes menores como mínimo de 2 paletas o 6 000 unidades en los términos que el cliente escoja.

La ruta de la carga será Callao – Long Beach, por este último el puerto más cercano a nuestro clientes en California. Además, este puerto tiene salidas semanales desde el Callao, suficiente para programar la salida de la mercadería.

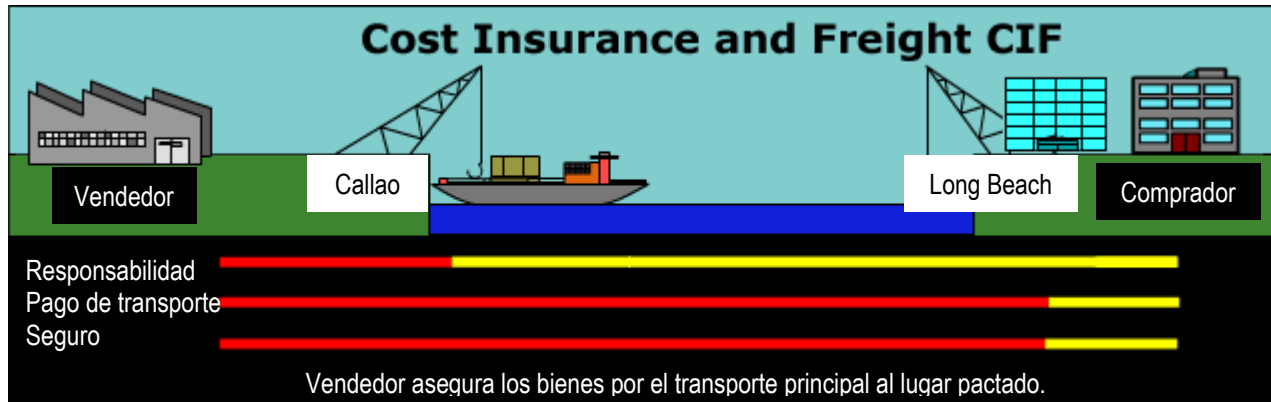


Figura 39. Asunción de costes y riesgos con Incoterm FOB  
Elaboración propia

### 5.4 Determinación del medio de pago y cobro

La determinación del pago formará parte de las negociaciones y estará estipulado en el contrato de venta internacional. En la Figura 40 se puede observar los factores a considerar para elegir un medio de pago internacional. En nuestro caso será Carta de crédito a la vista

irrevocable a un plazo de 60 días de aceptación de la proforma comercial, por las siguientes razones:

1. La carta de crédito como forma de pago disminuye el riesgo de no pago por parte del comprador al intervenir un banco emisor que garantiza el desembolso en la fecha pactada en el documento.
2. Al comenzar nuestras operaciones y no tener experiencia en el comercio internacional con los clientes de EE.UU., no hay una confianza entre ambas partes como para iniciar con transferencias bancarias.
3. La distancia de nuestras oficinas legales incrementa el riesgo de poder hacer algún reclamo y convierte la operación en una transacción compleja.
4. Será irrevocable para que no exista ninguna modificación o cancelación por las partes.
5. Confirmada, ya que existe un compromiso irrevocable por parte de nuestro banco.
6. El plazo de 60 días es porque tomará aproximadamente 29 días en preparar y despachar la mercadería y 15 en su travesía hasta el puerto de destino por lo tanto ofrecemos 16 días de gracia para generar confianza al cliente.

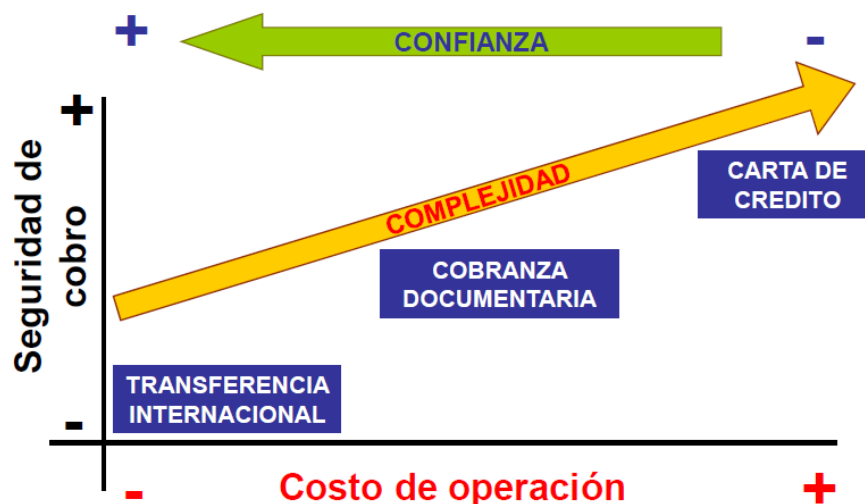


Figura 40. Factores para elegir el medio de pago

Fuente: “Medios de pago en el Comercio Exterior”, por Antonio Esquivel, 2010. Recuperado de: <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=E5195B4D-BE09-4CCB-B054-A42C068DB7BA.PDF>

### **5.5 Elección del régimen de exportación**

El régimen aduanero que se va a realizar es la exportación definitiva, ya que nuestro producto se consumirá en California EE.UU (SUNAT, 2009).

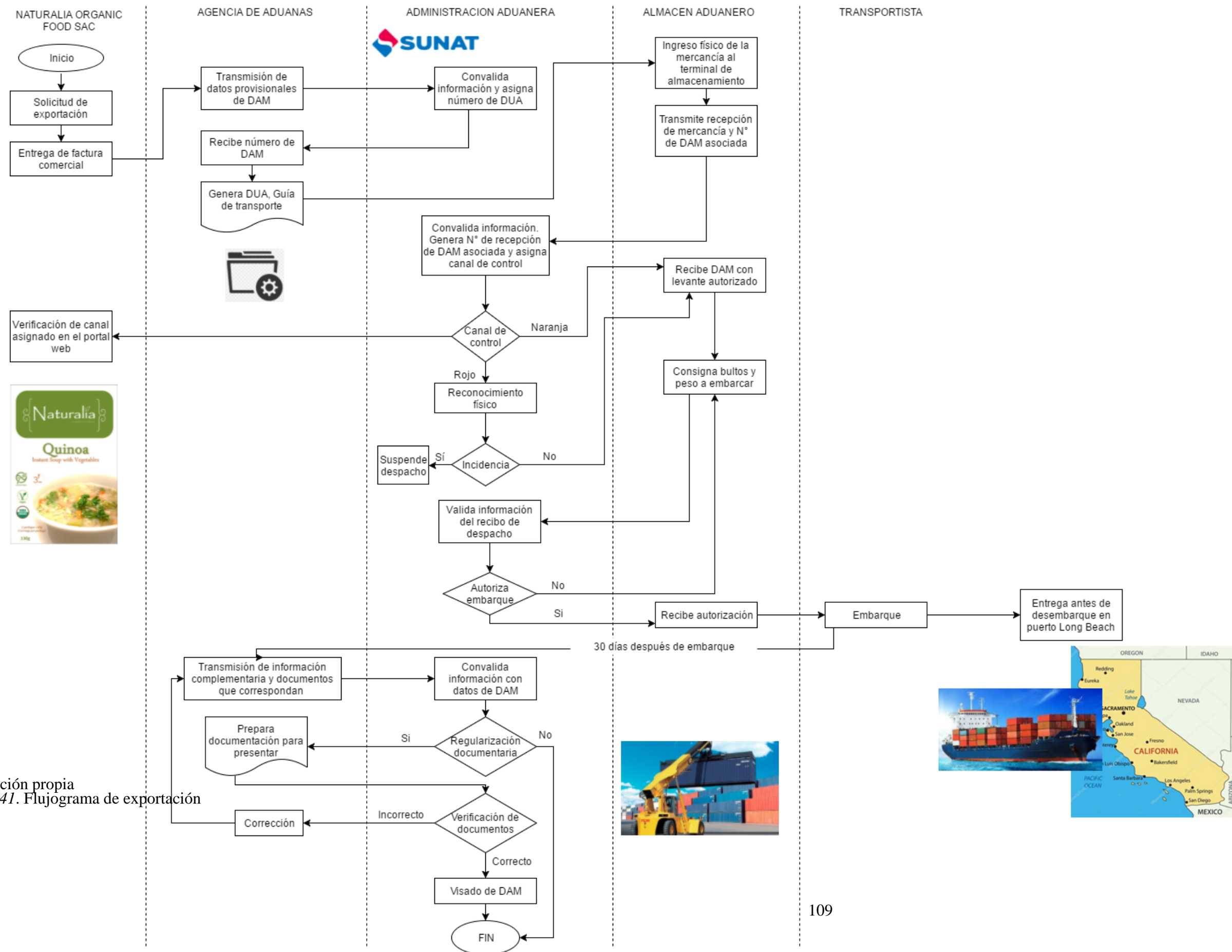
### **5.6 Gestión aduanera del comercio internacional**

Todo el proceso de exportación estará a cargo de una agencia de aduanas ya que nuestra valor de FOB de exportación es mayor a 5 000 USD. El servicio incluye el transporte logístico de nuestro almacén, el transporte internacional y la gestión aduanera desde la elaboración de la DAM hasta la regularización del régimen.

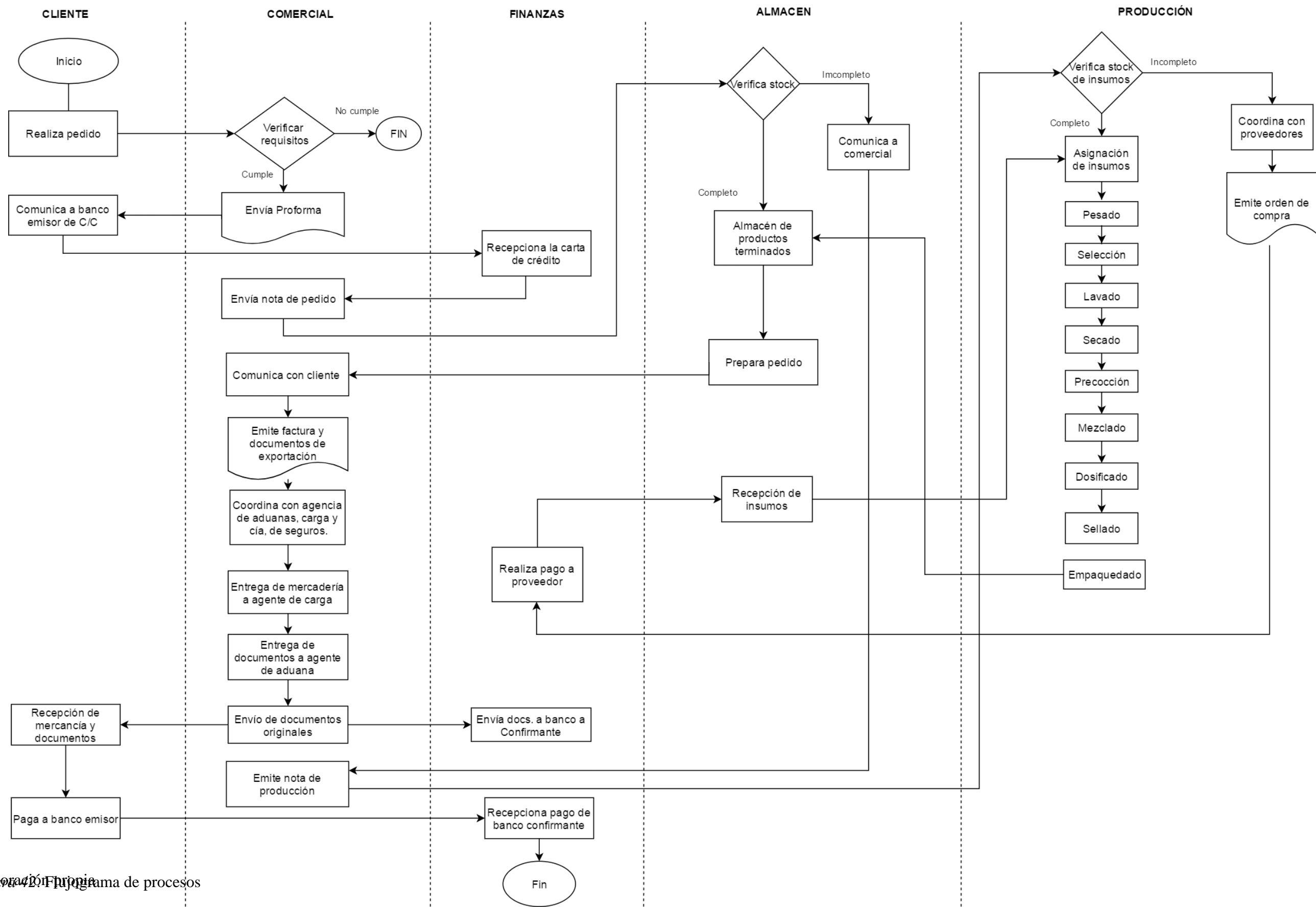
Durante el proceso, los actores serán la empresa, Naturalia Organic Food SAC, el agente de aduanas, SUNAT, como autoridad aduanera, el almacén aduanero, la compañía de seguros y el transportista. La interacción entre ellos, se encuentran reflejados en la Figura 41.

### **5.7 Gestión de las operaciones de exportación**

Se realizó un flujograma de todos los procesos de la empresa, desde la recepción del pedido del cliente, hasta su entrega final que se puede observar en la Figura 42.



Elaboración propia  
Figura 41. Flujo de exportación



Elaboración propia



## **6. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO**

En el presente capítulo se realizará el plan económico del proyecto que abordará desde los recursos necesarios para poner en marcha, hasta su impacto social y ambiental. Este análisis es el más importante de todo el plan de negocios pues nos indicará si el proyecto resulta beneficioso para los inversionistas o no.

Por ello se describirá los activos tangibles e intangibles necesarios que se necesitarán como inversión fija, y el capital de. Luego se describirá la estructura y fuentes del financiamiento. Seguidamente se explicará el presupuesto de los costos de producción, el punto de equilibrio, la tributación de la exportación, el presupuesto de ingresos y egresos, de los cuales resultará el flujo de caja y el estado de ganancias y pérdidas proyectadas.

Luego se hará las evaluaciones económica, financiera y social del proyecto para determinar si el plan de negocios es beneficioso para las partes involucradas: accionistas, bancos y sociedad. Del mismo modo, se evaluará el impacto ambiental de las actividades productivas. Finalmente se realizará un análisis de sensibilidad de las variables que afectan los márgenes de la empresa, y también un análisis con diferentes tipos de cambio.

### **6.1 Inversión fija**

#### **6.1.1. Activos tangibles**

Los activos tangibles comprenderán las maquinarias que se utilizarán en el proceso de producción y los equipos a utilizar en las funciones administrativas. Además de la compra de una edificio industrial con oficinas donde se realizarán las actividades. Esta compra se realizará en dólares. La compra de nuevas maquinaria se realizará conforme al plan de producción, y de crecimiento de la empresa.

Tabla 47

*Inversión en activos tangibles – producción*

Equipo	Año 0					2020			2021		
	Cant.	Costo	Total sin IGV	IGV	Total	Total sin IGV	IGV	Total	Total sin IGV	IGV	Total
Local industrial	1	1 869 600	1 869 600		1 869 600						
Clasificadora gravimétrica de granos secos	1	6 949	6 949	1 251	8 200						
Balanza industrial	1	1 500	1 500	270	1 770						
Secador discontinuo de bandejas	1	6 780	6 780	1 220	8 000						
Horno industrial	1	5 508	5 508	992	6 500						
Aire acondicionado	2	2 457	4 914	884	5 798						
Deshumedecedor	2	678	1 356	244	1 600						
Mezclador de listón	1	5 085	5 085	915	6 000						
Dosificador de polvos	1	2 966	2 966	534	3 500	2 966	534	3 500			
Selladora continua horizontal	1	2 500	2 500	450	2 950	2 500	450	2 950	2 500	450	2 950
Extintores - planta y almacenes	4	254	1 017	183	1 200	254	46	300	254	46	300
Terma eléctrica	1	1 398	1 398	252	1 650						
Mesa de trabajo	1	205	205	37	242						
Coches transportadores	2	308	615	111	726						
Recipiente para lavado	1	246	246	44	290						
<b>Total</b>			<b>1 910 639</b>	<b>7 387</b>	<b>1 918 026</b>	<b>5 720</b>	<b>1 030</b>	<b>6 750</b>	<b>2 754</b>	<b>496</b>	<b>3 250</b>

*Nota.* Expresados en soles.

Elaboración propia.

Como se puede observar, en los dos últimos años se debe recurrir al aumento de la inversión en maquinarias para suplir los requerimientos de producción, lo cual aumentará el costo fijo. Asimismo, se invertirá en activos para las funciones administrativas, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 48

*Inversión en activos tangibles - oficinas*

Equipo	Año 0				
	Cant.	Costo	Total sin IGV	IGV	Total
Computadoras	4	1 525	6 102	1 098	7 200
Impresora	1	508	508	91	599
Escritorios	4	253	1 012	182	1 194
Extintores - oficinas	3	254	763	137	900
Mesa de comedor	2	186	372	67	439
Televisor	1	847	847	153	1 000
Equipos celulares	4	150	600	108	708
Refrigerador	1	678	678	122	800
<b>Total</b>			<b>10 882</b>	<b>1 959</b>	<b>12 841</b>

*Nota.* Expresado en soles.

Elaboración propia

### **6.1.2. Activos intangibles**

Los activos intangibles son los bienes no materiales con los que cuenta una empresa para generar beneficios y a diferencia de los activos fijos, estos se amortizan. En la Tabla 49 se detallan los activos intangibles que serán necesarios a los largo de los periodos analizados.

Tabla 49

*Inversión en activos intangibles*

Activo	2018	2020
Constitución de la empresa	533	
Inscripción de R.S. Digesa	76	
Certificado de comercialización de alimentos DIGESA	203	
Certificado de uso de registro sanitario - DIGESA	266	
Informe de ensayo o análisis	41	
Habilitación sanitaria	203	203
Legalización de libros SUNAT	300	
Legalización de planillas SUNAT	10	
Registro de marca	535	
Estudio de mercado - Organic Industry Survey	6 544	6 544
Estudio de mercado - Consumer Attitudes and Beliefs Survey	6 544	6 544
<b>Total</b>	<b>15 252</b>	<b>13 290</b>

*Nota.* Expresado en soles.

Elaboración propia.

## 6.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo es el fondo de maniobra de una compañía para atender sus obligaciones de corto plazo. En nuestro caso, vamos a considerar como capital de trabajo al efectivo que se va a necesitar para realizar los gastos pre operativos y la producción y operaciones de los dos primeros meses de funcionamiento, ya que se venderá con carta de crédito a 30 días después del despacho de la mercadería del puerto del Callao, por lo que el ingreso de efectivo se hará después de 2 meses; además con los proveedores se comprará a 15 días, es decir, se pagará dentro del mes de operaciones. Además incluiremos un importe de S/ 10 000 soles como caja chica para cualquier emergencia.

Los gastos pre operativos se detallan a continuación, e incluyen básicamente los gastos que se requerirán para poner en funcionamiento la planta productiva, además de un viaje comercial que tendrá por objetivo conseguir la primera orden de compra. Estos gastos pre operativos se incluirán en la crédito fiscal y se reflejarán en el estado de resultados de año 0.

Tabla 50

*Gastos pre operativos*

Concepto	Importe
Asesoría BPA	5 000
Habilitación de la fábrica	3 000
Pintura de la planta	3 000
Viajes comerciales	25 000
Subtotal	36 000
IGV	6 480
<b>Total</b>	<b>42 480</b>

*Nota.* Expresado en soles.  
Elaboración propia.

Por lo tanto, el capital de trabajo requerirá el siguiente importe:

Tabla 51

*Capital de Trabajo*

Concepto	Total con IGV
Gastos pre operativos	42 480
Caja chica	10 000
Materia Prima	80 534
Mano de Obra directa	5 950
Costos Indirectos de Fabricación	14 615
Gastos adm	44 541
Gastos de exportación	11 525
<b>Total capital de trabajo</b>	<b>209 645</b>

Elaboración propia.

### 6.3 Inversión Total

La inversión total incluye todos los desembolsos necesarios para comenzar las operaciones, y se sintetizan en la siguiente tabla:

Tabla 52

*Inversión total*

Detalle	Total S/
Inversión fija	1 930 866
Inversión intangible	15 252
Capital de trabajo	209 645
<b>Total inversión</b>	<b>2 155 764</b>

Elaboración propia.

#### 6.4 Estructura de la Inversión y Financiamiento

Para determinar la estructura de la deuda, se tomarán en consideración (a) el costo de endeudarse (según la tasa por tipo de deuda), y (b) el acceso al crédito. En ese sentido, como se explicará más adelante, el costo de endeudamiento es mayor al costo del capital, por lo que conviene endeudarnos en menos proporción que nuestro aporte de capital. Además, al ser este un inicio de actividades, las entidades bancarias están dispuestas a ofrecer créditos por bienes tangibles, como es el caso de los inmuebles y maquinarias.

Además, como sostiene Gutierrez (s.f.), en una buena estructura de capital, el Costo Promedio de Capital Ponderado debe ser menor al ROI (rentabilidad de la sobre la inversión), y esta condición se cumple, como se verá más adelante. Además, la rentabilidad para el inversionista es maximizada. Por lo tanto, para para mantener una estructura de 60 – 40 de la inversión, se detalla a continuación cómo se financiará la inversión requerida.

Tabla 53

##### *Estructura del financiamiento*

Inversión	Aporte Propio	Préstamo	Total	Porcentaje
Inversión fija	1 068 561,0	862 305	1 930 866	89,57%
Inversión intangible	15 252,3	-	15 252	0,71%
Capital de trabajo	209 644,9		209 645	9,72%
Total	1 293 458	862 305	2 155 764	100,00%
Porcentaje	60,00%	40,00%	100,00%	

*Nota.* Expresado en soles.

Elaboración propia

#### 6.5 Fuentes financieras y condiciones de crédito

Las fuentes financieras para el crédito hipotecario de la planta y de las maquinarias se harán a través de Mi Banco, ya que ofrece préstamos a pequeñas empresas. El crédito hipotecario será en dólares ya que nuestros ingresos serán en esa moneda, y así se reduce el riesgo cambiario. El resto de la inversión la financiaremos con préstamos en soles. Se

negociará un periodo de gracia de 2 meses en ambos préstamos. Las condiciones del crédito, se detalla a continuación:

Tabla 54

*Crédito hipotecario y de maquinarias y equipos*

Moneda	Soles	Dólares americanos
Tipo de préstamo	Máquinas y equipos	Hipotecario
Banco	Mi Banco	Mi Banco
Préstamo	48 426	248 134
n° cuotas	24	46
TEA	15,4%	13,5%
TE	1,20%	1,06%
Cuota	2 334	6 845

Fuente: Tomado de “Tasas activas promedio en ME - empresas bancarias - ME - Hipotecario – Mibanco”, por BCRP, 2017. Recuperado de:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN08493NM/html>  
Elaboración propia.

El cronograma de pagos anual se detalla a continuación. El detalle de los pagos mensuales se puede apreciar en el Anexo O y Anexo P.

Tabla 55

*Cronograma de pagos*

Año	Saldo inicial	Cuota anual	Interés	Pago de capital	Saldo final
1	862 305	247 859	84 388	163 471	698 835
2	698 835	297 431	76 694	220 737	478 098
3	478 098	274 089	47 717	226 371	251 726
4	251 726	269 420	17 694	251 726	0

*Nota.* Expresado en soles.

Elaboración propia

## 6.6 Presupuesto de costos

En el presupuesto de costos, vamos a incluir el costo de la materia prima, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Para realizar el costeo se utilizó el método directo variable. Este presupuesto de costos está basado en la producción anual que incluye el inventario mínimo de seguridad como parte de la política de la empresa. También, se prevé

que los precios de la materia prima suban un 1,5% anual por la inflación. La compra de la quinua incluye el cálculo de la merma, que es del 7%. En la Tabla 57 se puede apreciar el cronograma de compras anual con sus respectivos precios.

La mano de obra directa se calculó en base a la producción promedio diaria requerida, teniendo en cuenta 260 días laborables al año, y la capacidad de la maquinaria por minuto. De esta manera se detallará el año 2018 de manera mensual como ejemplo, y los siguientes años se mostrarán los totales. Este cálculo se puede observar en la Tabla 58.

Se realizó el mismo procedimiento para calcular la mano de obra directa en los siguientes años, también se consideró un hipotético aumento del salario mínimo.

Tabla 56

*Cálculo de la Mano de Obra Directa*

	2018	2019	2020	2021
Salario mensual	850	900	900	950
Trabajadores promedio mensual	3,17	4,17	4,92	5,58
Total salarios	32 300	45 000	53 100	63 650
CTS	1 346	1 875	2 213	2 652
Vacaciones	1 346	1 875	2 213	2 652
EsSalud	2 907	4 050	4 779	5 729
Gratificaciones	5 868	8 175	9 647	11 563
Costo Total	43 767	60 975	71 951	86 246

*Nota.* Expresado en soles.

Elaboración propia

Para el cálculo de los Costos Indirectos de Fabricación, se consideró la depreciación, mano de obra indirecta (que también irá aumentando), materiales de embalaje y los servicios de electricidad y agua. Así se obtuvieron los resultados de la Tabla 59.



Tabla 57

*Compra de materia prima 2018 - 2021*

Insumo	2018			2019			2020			2021		
	Precio	Cantidad	Total S/	Precio	Cantidad	Total S/	Precio	Cantidad	Total S/	Precio	Cantidad	Total S/
Quinoa perlada orgánica	6,90	26 733	184 458	7,00	33 044	231 422	7,11	40 398	287 112	7,11	46 466	330 235
Ajo en polvo	16,82	649	10 910	17,07	802	13 688	17,33	980	16 981	17,33	1 127	19 532
Páprika en polvo	25,42	649	16 489	25,81	802	20 687	26,19	980	25 665	26,19	1 127	29 520
Zanahoria en deshidratada	20,03	649	12 993	20,33	802	16 302	20,63	980	20 224	20,63	1 127	23 262
Orégano	14,92	649	9 674	15,14	802	12 136	15,36	980	15 057	15,36	1 127	17 319
Sal	6,80	649	4 410	6,90	802	5 533	7,00	980	6 865	7,00	1 127	7 896
Envase (bolsa de celofan)	0,08	432 379	32 428	0,08	534 448	40 685	0,08	653 401	50 475	0,08	751 540	58 056
Empaque (caja rotulada)	0,49	216 189	105 933	0,50	267 224	132 904	0,50	326 701	164 886	0,50	375 770	189 651
Total			377 296			473 357			587 266			675 471

Elaboración propia

Tabla 58

*Cálculo de la mano de obra 2018*

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Kg diarios	123	106	96	96	66	66	69	100	100	100	153	160
Proceso												
Selección	19	16	14	14	10	10	10	15	15	15	23	24
Pesado	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4
Lavado	185	159	145	145	98	98	103	150	150	150	229	240
Secado	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	40	40
Pre cocción	185	159	145	145	98	98	103	150	150	150	229	240
Mezclado	62	53	48	48	33	33	34	50	50	50	76	80
Empaquetado	649	507	507	507	345	345	345	527	527	527	802	802
Almacenado	50	43	39	39	27	27	28	41	41	41	62	65
Armado de envase	499	390	390	390	265	265	265	405	405	405	617	617
Total minutos	1 671	1 349	1 310	1 310	897	897	910	1 361	1 361	1 361	2 081	2 110
Total horas	28	22	22	22	15	15	15	23	23	23	35	35
Total jornadas (8 hrs)	3,48	2,81	2,73	2,73	1,87	1,87	1,90	2,84	2,84	2,84	4,33	4,40
Total de operarios	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	5	5
Salario básico	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850
Total salarios	3 400	2 550	2 550	2 550	1 700	1 700	1 700	2 550	2 550	2 550	4 250	4 250
CTS	142	106	106	106	71	71	71	106	106	106	177	177
Vacaciones	142	106	106	106	71	71	71	106	106	106	177	177
EsSalud	306	230	230	230	153	153	153	230	230	230	383	383
Gratificaciones	618	463	463	463	309	309	309	463	463	463	772	772
Costo Total	4 607	3 455	3 455	3 455	2 304	2 304	2 304	3 455	3 455	3 455	5 759	5 759

Elaboración propia

Tabla 59

*Materiales para embalaje*

Materiales	Precio	2018		2019		2020		2021	
		Und	Total	Und	Total	Und	Total	Und	Total
Cajas de cartón corrugado	4,4	3 603	15 674	4 454	19 374	5 445	23 686	6 263	27 243
Strech film	15,2	72	1 093	89	1 351	109	1 652	125	1 900
Cinta adhesiva	5,3	90	481	111	594	136	727	157	836
Paletas	54,0	72	3 891	89	4 810	109	5 881	125	6 764
Mantenimiento			2 400		3 100		3 500		4 200
Limpieza	200	12	2 400	12	2 400	12	2 400	12	2 400
<b>Total</b>			<b>25 939</b>		<b>31 629</b>		<b>37 845</b>		<b>43 343</b>

Elaboración propia

Para el cálculo del costo de agua se toma en cuenta que por cada kilogramo de quinua en grano, se utilizará 3 litros de agua, y se deberá lavar 5 veces.

Tabla 60

*Cálculo del servicio de agua*

	2018	2019	2020	2021
Costo por m3	5,01	5,01	5,01	5,01
Servicio alacantarillado	2,26	2,26	2,26	2,26
M3 requeridos por día	401	496	606	697
Cargo fijo anual	61	61	61	61
<b>Costo anual</b>	<b>2 978</b>	<b>3 667</b>	<b>4 470</b>	<b>5 132</b>

Fuente: Tarifas tomadas de “Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima”, por Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento, 2017. Recuperado de: [http://www.sedapal.com.pe/c/document\\_library/get\\_file?uuid=4a3e50a5-6582-4578-a535-6f50399efa24&groupId=29544](http://www.sedapal.com.pe/c/document_library/get_file?uuid=4a3e50a5-6582-4578-a535-6f50399efa24&groupId=29544)

Elaboración propia

La depreciación correspondiente a la producción se detalla en la siguiente tabla el cronograma anual hasta el 2021. Cabe resaltar que el método de depreciación a utilizar es el de línea recta de acuerdo a las tasas descritas en la Ley de Impuesto a la Renta (1994).

Tabla 61

*Cronograma de depreciación – producción 2018 - 2021*

Activos tangibles	2018	2019	2020	2021
Clasificadora gravimétrica de granos secos	695	695	695	695
Balanza industrial	150	150	150	150
Secador discontinuo de bandejas	678	678	678	678
Horno industrial	551	551	551	551
Aire acondicionado	491	491	491	491
Deshumecedor	136	136	136	136
Mezclador de listón	508	508	508	508
Dosificador de polvos	297	297	593	593
Selladora continua horizontal	250	250	500	750
Extintores - planta y almacenes	102	102	203	305
Terma eléctrica	140	140	140	140
Mesa de trabajo	51	51	51	51
Coches transportadores	154	154	154	154
Recipiente para lavado	62	62	62	62
<b>Total</b>	<b>4 264</b>	<b>4 264</b>	<b>4 912</b>	<b>5 264</b>

*Nota.* Expresado en soles.

Elaboración propia

El costo de la mano de obra indirecta, conformada por el jefe de operaciones y su asistente se puede observar en la Tabla 62. Los sueldos irán aumentando conforme a la productividad. También se calculó el costo anual de la energía eléctrica relacionada a la producción, de acuerdo a las horas diarias de utilización y el consumo de cada máquina por hora. Este detalle se puede observar en la Tabla 63. Se asume el costo de electricidad no subirá en los siguientes años.

Tabla 62

*Cálculo del costo de mano de obra indirecta*

	2018	2019	2020	2021
Jefe de Operaciones	3 000	3 300	3 500	3 800
Total salarios	36 000	39 600	42 000	45 600
CTS	1 500	1 650	1 750	1 900
Vacaciones	1 500	1 650	1 750	1 900
EsSalud	3 240	3 564	3 780	4 104
Gratificaciones	6 540	7 194	7 630	8 284
Sub total	48 780	53 658	56 910	61 788
Asistente de operaciones	1 200	1 200	1 300	1 500
Total salarios	14 400	14 400	15 600	18 000
CTS	600	600	650	750
Vacaciones	600	600	650	750
EsSalud	1 296	1 296	1 404	1 620
Gratificaciones	2 616	2 616	2 834	3 270
Sub total	19 512	19 512	21 138	24 390
Total salario MOI	68 292	73 170	78 048	86 178

Elaboración propia

Tabla 63

*Cálculo del servicio de electricidad*

Máquina	Potencia	2018		2019		2020		2021	
		Hr	Costo	Hr	Costo	Hr	Costo	Hr	Costo
Clasificadora gravimétrica de granos secos	3,4	67	118	83	146	101	179	116	206
Balanza industrial	0,0	11	0	14	0	17	0	19	0
Secador discontinuo de bandejas	0,2	607	63	650	68	823	86	910	95
Horno industrial	5,5	669	1 913	827	2 365	1 011	2 891	1 163	3 325
Mezclador de listón	0,5	223	58	276	72	337	88	388	101
Dosificador de polvos	1,0	480	250	594	309	726	378	835	434
Selladora continua horizontal	0,5	601	156	742	193	908	236	1 044	271
Terma eléctrica	1,5	668	521	826	644	1 010	788	1 162	906
Cargo fijo		72		72		72		72	
Costo por kw/h		0,52		0,52		0,52		0,52	
Costo total		3 150		3 866		4 715		5 408	

Fuente: Tomado de “Catálogo de maquinaria para procesamiento de quinua”, por Cooperación Alemana al Desarrollo – GIZ, 2013. Recuperado de: [https://energypedia.info/images/e/e1/Maquinaria\\_para\\_Quinua.pdf](https://energypedia.info/images/e/e1/Maquinaria_para_Quinua.pdf); y “Estudio de pre-factibilidad para la elaboración de sopas y cremas pre cocidas a base de quinua”, por Pamela Arce, 2015. (Tesis de pre grado). Universidad Católica del Perú.

Elaboración propia

Por lo tanto, el total de los costos indirectos de fabricación sería el siguiente:

Tabla 64

*Costos Indirectos de Fabricación*

	2018	2019	2020	2021
Mano de obra indirecta	68 292	73 170	78 048	86 178
Agua	2 978	3 667	-	4 470
Electricidad	3 150	3 866	4 715	5 408
Depreciación	4 264	4 264	4 646	5 264
Materiales	25 939	31 629	37 845	43 343
<b>Total</b>	<b>104 623</b>	<b>116 596</b>	<b>125 253</b>	<b>144 662</b>

*Nota.* Expresado en soles.

Elaboración propia

Por lo tanto, considerando todos los costos anteriores que interfieren en el proceso de producción, obtendremos el siguiente costo de producción y costo unitario de producción el mismo que disminuye a medida que la producción se incrementa. Es importante recordar que no se ha considerado inflación en los costos indirectos de fabricación, ya que los mismos podrían disminuir por el volumen de compra.

Tabla 65

*Costo de producción y costo unitario de producción*

	2018	2019	2020	2021
Materia prima	377 296	473 357	587 266	675 471
MOD	43 767	60 975	71 951	86 246
CIF	104 614	116 592	125 253	144 662
Costo total de producción	525 676	650 924	784 470	906 379
Producción Total	216 189	267 224	326 701	375 770
Costo de producción unitario	2,43	2,44	2,40	2,41

*Nota.* Expresado en soles.

Elaboración propia

### **6.7 Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio nos ayudará a determinar el nivel de ventas que la empresa necesita realizar para cubrir sus costos totales. Para ello es necesario determinar los costos fijos y variables en un año de producción. Los costos fijos no varían con el nivel de producción en

una hasta que se llegue al límite de la capacidad máxima de planta, pues de lo contrario, se requerirá más maquinaria, y consecuentemente aumentará la depreciación y el mantenimiento. Los costos variables con los que cambian con el nivel de producción pues se pueden identificar y asignar en el proceso productivo.

En la Tabla 66 se pueden observar los costos fijos de cada año, mientras que en la Tabla 67 se observan los costos variables. Una vez calculado los costos totales, se puede proceder a hallar el punto de equilibrio, tanto en unidades monetarias como en unidades de venta. Se debe aplicar la fórmula  $P.E. \text{ en unidades} = \frac{CF}{P-CVu}$ , donde p es el precio de venta y CVu el costo variable unitario. Para hallarlo en unidades monetarias utilizamos la fórmula

$P.E. \text{ en soles} = \frac{CF}{1-\frac{CV}{V}}$ . Los resultados se pueden observar en la Tabla 68.

Tabla 66

*Costos Fijos*

Costos	2018	2019	2020	2021
Planilla	230 892	235 770	255 282	276 420
Depreciación	86 410	86 410	86 162	86 162
Servicios	12 354	12 354	12 480	12 480
Relaciones públicas	40 000	60 000	80 000	100 000
Publicidad	8 400	12 600	16 800	25 200
Consultoría	13 200	8 400	10 800	12 000
Fumigación	150	150	150	150
Gastos de personal	3 100	3 330	3 660	3 760
Movilidad local	1 200	1 200	1 200	1 200
Certificaciones	4 510	4 510	4 510	4 510
Muebles de oficina y otros	2 313	-	-	-
Útiles de oficina	1 322	1 322	1 322	1 322
Arbitrios	3 000	3 000	3 000	3 000
Intereses	84 388	76 694	47 717	17 694
Amortizaciones	7 135	7 135	7 135	7 135
Limpieza	2 400	2 400	2 400	2 400
<b>Total</b>	<b>500 775</b>	<b>515 275</b>	<b>532 619</b>	<b>553 433</b>

*Nota.* Expresado en soles.

Elaboración propia

Tabla 67

*Costos variables*

Costo	2018	2019	2020	2021
Capacitación y entrenamiento	2 100	2 700	3 000	3 300
Carnet de sanidad	225	275	375	350
Uniformes	1 400	1 600	2 000	2 000
Materia prima	377 296	473 357	587 266	675 471
Envases y embalaje	21 139	26 129	31 945	36 743
Mantenimiento	2400	3100	3500	4200
Servicios	6 110	7 524	9 183	10 539
Carta de crédito	12 731	15 937	19 433	23 990
Gastos de exportación	68 370	87 904	107 439	122 089
Mano de obra directa	43 767	60 975	71 951	86 246
<b>Total</b>	<b>535 537</b>	<b>679 502</b>	<b>836 092</b>	<b>964 929</b>

*Nota.* Expresado en soles

Elaboración propia

Tabla 68

*Punto de equilibrio*

	2018	2019	2020	2021
Costo Fijo	500 775	515 275	532 619	553 433
Costo Variable	535 555	679 511	836 092	964 929
Costo Total	1 036 330	1 194 787	1 368 710	1 518 362
Ventas en soles	1 410 690	1 717 929	2 089 578	2 403 425
Ventas en cantidad	209 704	261 879	326 701	375 770
CV unitario	2,55	2,59	2,56	2,57
PE en soles	807 233	852 457	887 882	924 670
PE en cantidad	119 998	129 948	138 818	144 570

Elaboración propia

Lo que se puede observar de la tabla anterior es que a medida que pasan los años, el punto de equilibrio aumenta, pues los costos, especialmente variables aumentan. Sin embargo, el costo total unitario, vamos a observar que este disminuye año a año, como se muestra en la siguiente figura:



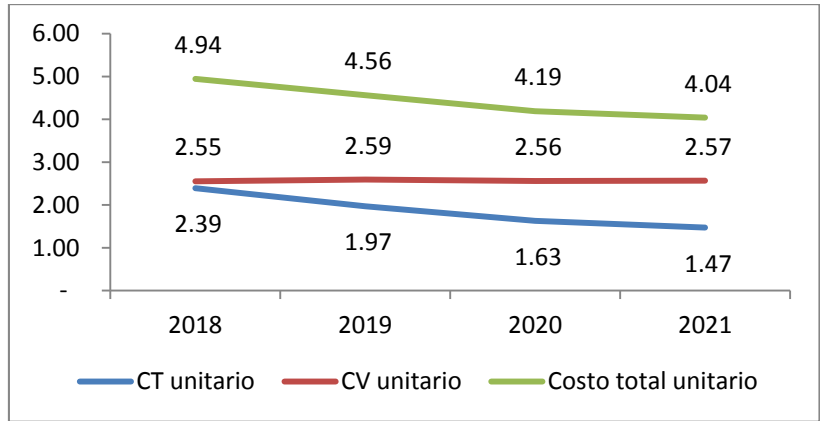


Figura 43. Evolución del costo total unitario  
Elaboración propia

Como se observa en la figura anterior, el costo total unitario disminuye año a año, prácticamente igual que el costo fijo, sin embargo, se observa que el costo variable aumenta más en el 2019, porque se previó un aumento del sueldo básico que afectó la mano de obra directa. En la siguiente figura se puede observar cómo en el año 2018 se llega al punto de equilibrio con un nivel de ventas de 119 998 unidades, que representan 807 233 soles.

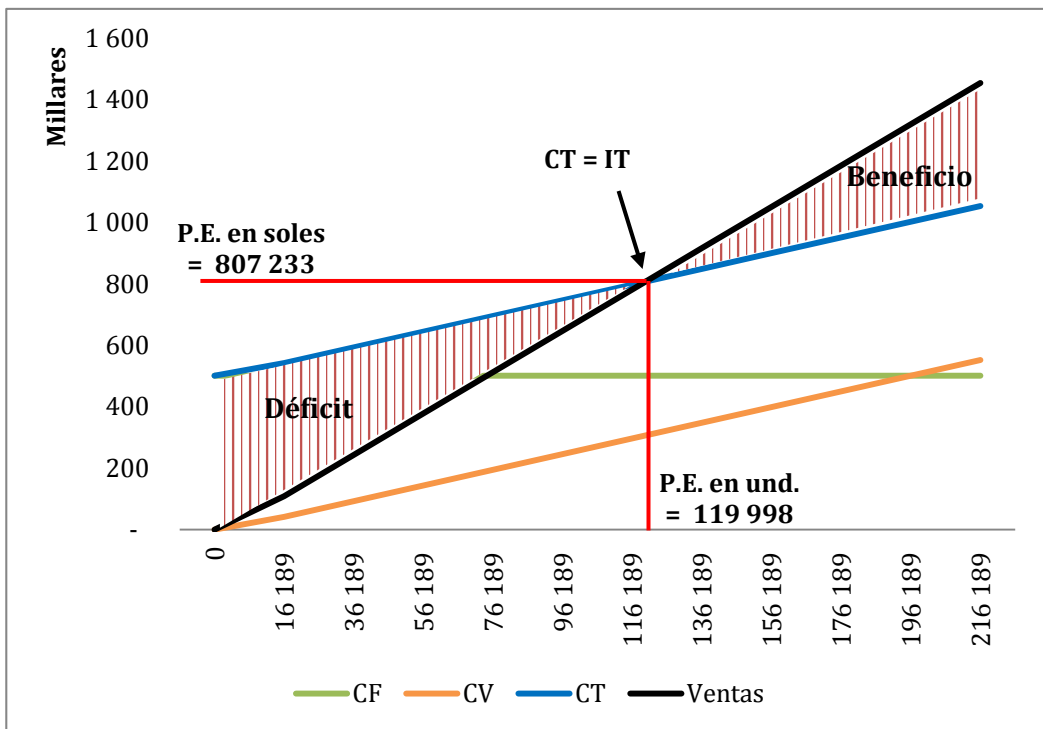


Figura 44. Punto de equilibrio  
Elaboración propia

## **6.8 Tributación de la exportación**

Puesto que la exportación no está gravada pues los impuestos no se exportan, la empresa podrá gozar del crédito fiscal de las compras locales gravadas con I.G.V. para aplicarse en el pago mensual y de regularización del impuesto a la renta, según el artículo 35 del Decreto Supremo N° 055-99-EF (1994).

El pago de los impuestos se realiza a cuenta y para tal cálculo, se utilizó el coeficiente de 1,5% de los ingresos netos mensuales ya que según el Régimen MYPE tributario nuestros ingresos son mayores a las 300 UITs y menores a 1700 UITs (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, 2016), y también se toma en cuenta el crédito fiscal de compras locales. Esto se verá con más detalle en el flujo de caja proyectado. En cuanto al impuesto a la renta, al ser nuestra renta neta anual mayor a 15 UITs, corresponde una tasa del 29,5%.

Respecto al beneficio de restitución de los derechos tributarios (Drawback), no aplica en nuestro caso puesto que no utilizamos insumos importados en los productos a exportar, requisito indispensable para acogerse al beneficio (SUNAT, 2014). El monto actual de la restitución es del 4% del valor FOB exportado, por lo que podría representar en el futuro un ahorro, si optamos por utilizar insumos importados que hayan pagado derechos tributarios.

## **6.9 Presupuesto de ingresos**

Los ingresos de la empresa se darán las ventas de sopa de quinua instantánea en términos CIF. Durante los 4 años de análisis no se harán más aportes de capital que del hecho en el año 0. También, es importante recalcar que el crédito fiscal será aplicado directamente en el pago mensual del impuesto a la renta y en la regularización que se hará en marzo del siguiente año. Como se observa en la Tabla 69, se ha establecido que el precio disminuirá hasta el 2020 y luego se mantendrá en USD 1,95.

Tabla 69

*Presupuesto de ingresos anuales*

	2018	2019	2020	2021
Ventas	216 189	267 224	326 701	375 770
Precio USD	2,05	2,00	1,95	1,95
Tipo de cambio	3,28	3,28	3,28	3,28
Total ingresos	1 454 320	1 752 989	2 089 578	2 403 425

*Nota.* Ingresos expresados en soles.

Elaboración propia

### **6.10 Presupuesto de egresos**

En el presupuesto de egresos, vamos a incluir los costos de producción (que ya han sido calculados en el presupuesto de costos); los gastos operativos, que incluyen los gastos de ventas y administrativos; los gastos de exportación; los gastos financieros y pagos de capital; y el pago de impuestos. Todos los egresos, a excepción de los impuestos, se realizarán dentro de los 30 días del mes. Los egresos que se detallarán a continuación incluyen I.G.V pues irán en el flujo de efectivo y flujo de caja libre.

En la Tabla 70 se puede apreciar en detalle los gastos en los que se incurrirá como soporte de las actividades productivas. El gasto de relaciones públicas significa los viajes a ferias comerciales o de negocios a EE.UU. para buscar nuevos clientes y/o fidelizar los actuales. La publicidad corresponde a avisos virtuales en Facebook, como se demuestra en el Anexo M y Anexo N, ya que importante parte de consumidores finales utilizan la red social.

Los gastos por carta de crédito se obtuvieron de las tarifas publicadas por el BCP (2011), y se aplican por cada operación de exportación. La carta de crédito es a plazo, por lo que no se incurrirá en demás gastos de comisiones por pago diferido. Estos gastos se detallan en la Tabla 71.

Los gastos de exportación están en función de las cantidades anuales a exportar, teniendo en cuenta que en cada contenedor ingresa 30,000 unidades. Los importes se obtuvieron de

una cotización que se aprecia en el Anexo L. Se asume que estos el precio de la cotización se mantendrá en el tiempo. Estos gastos se detallan en la tabla Tabla 72.

Para el cálculo de los egresos por impuestos, se debe tener en cuenta que como exportadores contamos con crédito fiscal por las compras locales (18%), el mismo que se descontará del pago mensual del impuesto a la renta. El excedente del crédito fiscal se aplicará en la regularización del impuesto a la renta anual, cuyo pago se realizará en marzo del próximo año, por lo que en el balance general aparecerá como un activo. Este ingreso se verá reflejado en el estado de flujo de efectivo. Se puede apreciar en la Tabla 73.

Tabla 70

*Gastos de ventas y administrativos*

	2018	2019	2020	2021
Jefe Comercial	48 780	48 780	53 658	58 536
Personal administrativo	113 820	113 820	123 576	131 706
Relaciones públicas	40 000	60 000	80 000	100 000
Publicidad	9 912	14 868	19 824	29 736
Consultoría	13 200	8 400	10 800	12 000
Carnet de sanidad	266	325	443	413
Uniformes	1 652	1 888	2 360	2 360
Fumigación	177	177	177	177
Capacitación y entrenamiento	2 478	3 186	3 540	3 894
Gastos de personal	3 658	3 929	4 319	4 437
Movilidad local	1 200	1 200	1 200	1 200
Certificaciones	5 322	5 322	5 322	5 322
Muebles de oficina y otros	2 729	-	-	-
Útiles de oficina	1 560	1 560	1 560	1 560
Luz	3 328	3 328	3 398	3 398
agua	1 338	1 338	1 416	1 416
Teléfono e internet	9 912	9 912	9 912	9 912
Gastos por carta de crédito	15 023	18 806	22 931	28 309
Arbitrios	3 000	3 000	3 000	3 000
Depreciación	82 146	82 146	81 516	81 516
Amortizaciones	7 135	7 135	7 135	7 135
<b>Total</b>	<b>366 635</b>	<b>389 120</b>	<b>436 087</b>	<b>486 027</b>

*Nota.* Expresado en soles.

Elaboración propia

Tabla 71

*Gastos de carta de crédito a plazo*

Concepto	Tasa	Tarifa \$	2018	2019	2020	2021
Ventas			1 410 690	1 717 929	2 089 578	2 403 425
N° operaciones			7	9	11	12,5
Por aviso		80	1 837	2 362	2 886	3 280
Mensaje Swift		22	505	649	794	902
Portes		12	276	354	433	492
Por Confirmación /	0,20%	100	2 821	3 436	4 179	4 807
Por Pago	0,25%	100	3 527	4 295	5 224	6 009
Por Revisión de Documentos sin Negociación / Utilización		80	1 837	2 362	2 886	3 280
Por Revisión de Set de docs		35	804	1 033	1 263	1 435
Mensaje SWIFT		22	505	649	794	902
Portes		12	276	354	433	492
Mensajes SWIFT de seguimiento		15	344	443	541	615
<b>Total</b>			<b>12 731</b>	<b>15 937</b>	<b>19 433</b>	<b>22 213</b>

*Nota.* Expresados en soles.  
Elaboración propia

Tabla 72

*Gastos de exportación*

	2018	2019	2020	2021
N° de envíos	7	9	11	13
Gastos operativos	1 896	2 438	2 980	3 387
Transporte local	6 502	8 360	10 218	11 611
Gastos portuarios	12 192	15 675	19 158	21 771
Visto bueno	5 689	7 315	8 941	10 160
Aforo terminal	4 877	6 270	7 663	8 708
Aforo	1 219	1 568	1 916	2 177
Comisión de aduanas	4 064	5 225	6 386	7 257
Seguro	4 952	6 367	7 782	8 843
BL	1 355	1 742	2 129	2 419
Flete	37 930	48 767	59 604	67 732
<b>Total</b>	<b>80 677</b>	<b>103 727</b>	<b>126 778</b>	<b>144 065</b>

*Nota.* Expresados en soles.  
Elaboración propia

Tabla 73

*Egresos de impuestos*

	2018	2019	2020	2021
Crédito fiscal I.G.V.				
Materia prima	67 913	85 204	105 708	121 585
Costos indirectos de fabricación	5 340	6 617	8 033	9 267
Gastos administrativos y ventas	8 749	9 860	11 471	13 871
Gastos de exportación	12 307	15 823	19 339	21 976
Activos tangibles	9 346	-	1 030	496
Total crédito fiscal	-103 655	-117 504	-145 581	-167 195
Impuesto a la renta 29,5%	115 088	158 176	212 583	260 908
Impuestos a pagar	11 434	40 671	67 001	93 713

*Nota.* Expresados en soles.

Elaboración propia

Los gastos por depreciación y amortizaciones de los equipos administrativos y activos intangibles respectivamente se detallan en la Tabla 74 . Los demás egresos de costos de producción, amortizaciones e intereses ya fueron detallados en el presupuesto de costos y financiamiento respectivamente, por lo que se resumirá en la Tabla 75 los egresos anuales, añadiéndole el I.G.V. correspondiente. También es importante señalar que la empresa tiene una política de pago de utilidades a los accionistas del 5%, 6%, 7% y 8% de las utilidades netas desde cada año el 2018 hasta el 2021.

Tabla 74

*Depreciación y amortización administrativos*

	2018	2019	2020	2021
<b>Depreciación</b>				
Local industrial	93 480	93 480	93 480	93 480
Computadoras	1 525	1 525	1 525	1 525
Impresora	127	127	127	127
Escritorios	506	506		
Extintores - oficinas	191	191	191	191
Mesa de comedor	124	124		
Televisor	85	85	85	85
Equipos celulares	300	300	300	300
Refrigerador	68	68	68	68
<b>Total Depreciación</b>	<b>96 406</b>	<b>96 406</b>	<b>95 776</b>	<b>95 776</b>
<b>Amortización</b>				
Constitución de la empresa	133	133	133	133
Inscripción de R.S. Digesa	19	19	19	19
Certificado de comercialización de alimentos DIGESA	51	51	51	51
Certificado de uso de registro sanitario - DIGESA	67	67	67	67
Informe de ensayo o análisis	10	10	10	10
Habilitación sanitaria	101	101	101	101
Legalización de libros SUNAT	75	75	75	75
Legalización de planillas SUNAT	2	2	2	2
Registo de marca	134	134	134	134
Organic Industry Survey	3 272	3 272	3 272	3 272
Consumer Attitudes and Beliefs Survey	3 272	3 272	3 272	3 272
<b>Total amortización</b>	<b>7 135</b>	<b>7 135</b>	<b>7 135</b>	<b>7 135</b>

*Nota.* Expresados en soles.

Elaboración propia

Tabla 75

*Total egresos*

	2018	2019	2020	2021
Materia prima	445 209	558 561	692 974	797 056
MOD	43 767	60 975	71 951	86 246
CIF	109 963	123 213	137 755	154 590
Gastos administrativos	366 635	389 120	436 087	486 027
Gastos de exportación	80 677	103 727	126 778	144 065
Intereses financieros	84 388	76 694	47 717	17 694
Utilidades	13 752	22 681	35 563	49 882
Impuestos / crédito fiscal	11 434	40 671	67 001	93 713
Cuotas - pago de deuda	163 471	220 737	226 371	251 726
<b>Total egresos</b>	<b>1 319 296</b>	<b>1 596 380</b>	<b>1 842 197</b>	<b>2 081 000</b>

*Nota.* Expresados en soles.

Elaboración propia

### **6.11 Flujo de caja proyectado**

Para realizar el flujo de caja, se tomará en cuenta la vida útil del proyecto. A ser el nuestro un proyecto de manufactura, se aplicará el método de perpetuidades (Orellana, 2004).

Cuando los flujos de los periodos son constantes y positivos, se puede decir que existe una perpetuidad de los flujos operativos, por ese motivo, en base a los resultados obtenidos en el flujo de caja libre, se tomará en consideración para la evaluación del proyecto cuatro periodos de un año.

Primero se realizó un flujo de caja de efectivo, que se considera para fines de control y contabilidad, mas no de evaluación de la inversión. En la Tabla 76 se observa todos los ingresos y salidas de efectivo, incluyendo los aportes propios de capital y préstamos. El IGV neto a pagar está en forma negativa dentro los egresos, porque es crédito fiscal. Nótese que las vacaciones se pagan en el siguiente año. Finalmente, la caja acumulada se coloca en el balance general, en la cuenta Caja y Bancos.



Tabla 76

*Flujo de caja de efectivo de Naturalia Organic Food S.A.C.*

	0	2018	2019	2020	2021
Préstamo	862 305				
Capital inicial	1 293 458				
Cobranzas	-	1 056 535	1 640 797	2 013 546	2 378 059
<b>Total ingresos</b>	<b>2 155 764</b>	<b>1 056 535</b>	<b>1 640 797</b>	<b>2 013 546</b>	<b>2 378 059</b>
<b>Egresos</b>					
Materia Prima		445 209	558 561	692 974	797 056
CIF		37 407	45 780	55 061	63 149
MOI		50 400	54 000	57 600	63 600
Mano de Obra directa		32 300	45 000	53 100	63 650
Planilla		120 000	120 000	130 800	140 400
EsSalud		18 243	19 710	21 735	24 089
CTS		8 446	9 125	10 063	11 152
Vacaciones		-	8 446	9 125	10 063
Gratificaciones		36 824	39 785	43 873	48 623
Gastos administrativos		114 754	137 238	170 202	207 134
Gastos de exportación		80 677	103 727	126 778	144 065
IGV neto a pagar		-21 160	-114 743	-123 079	-150 289
Cuotas a pagar		163 471	220 737	226 371	251 726
Intereses a pagar		84 388	76 694	47 717	17 694
Impuesto a la Renta		21 160	119 697	163 751	217 290
Pago de Dividendos		13 752	22 681	35 563	49 882
Inversión tangibles e int	1 946 119			20 040	3 250
Gastos pre operativos	42 480				
<b>Total egresos</b>	<b>1 988 599</b>	<b>1 205 871</b>	<b>1 466 438</b>	<b>1 741 672</b>	<b>1 962 534</b>
<b>Ingreso - egreso</b>	<b>167 165</b>	<b>-149 335</b>	<b>174 358</b>	<b>271 874</b>	<b>415 525</b>
<b>Caja acumulada</b>	<b>167 165</b>	<b>17 829</b>	<b>192 188</b>	<b>464 062</b>	<b>879 587</b>

*Nota.* Expresado en soles

Elaboración propia

Luego se realizó la proyección del flujo de caja económico (o Flujo de Caja Libre) y el flujo de caja financiero. Los saldos de estos se utilizarán en la evaluación económica y financiera respectivamente. El flujo de caja económico incluye la inversión total inicial, la misma que es financiada tanto por nuestros propios aportes como por el crédito bancario. No incluye el pago de la deuda ni de los intereses que éste genera. En el flujo de caja financiero, se considera sólo la inversión inicial del accionista y los pagos de la deuda y sus intereses. En el último año se recupera el capital de trabajo y los activos intangibles, aunque éste último en

un menor valor, como se observa en Tabla 77. Así se puede observar en la Tabla 78. En ambos flujos de cajas se consideran todas las ventas y gastos sin diferido.

Tabla 77

*Valor de recupero de los activos intangibles*

Equipo	Valor inicial	Cant	% de recupero	Valor de recupero
Local industrial	1 869 600	1	85%	1 589 160
Clasificadora gravimétrica de granos secos	6 949	1	50%	3 475
Balanza industrial	1 500	1	50%	750
Secador discontinuo de bandejas	6 780	1	50%	3 390
Horno industrial	5 508	1	50%	2 754
Aire acondicionado	2 457	2	50%	2 457
Deshumedecor	678	2	50%	678
Mezclador de listón	5 085	1	50%	2 542
Dosificador de polvos	2 966	2	50%	2 966
Selladora continua horizontal	2 500	3	40%	3 000
Extintores - planta y almacenes	254	6	20%	305
Terma eléctrica	1 398	1	50%	699
Mesa de trabajo	205	1	30%	62
Coches transportadores	308	2	50%	308
Recipiente para lavado	246	1	20%	49
Computadoras	1 525	4	50%	3 051
Impresora	508	1	50%	254
Escritorios	253	4	50%	506
Extintores - oficinas	254	3	50%	381
Mesa de comedor	186	2	50%	186
Televisor	847	1	50%	424
Equipos celulares	150	4	20%	120
Refrigerador	678	1	60%	407
<b>Total</b>				<b>1 617 923</b>

Elaboración propia

Tabla 78

*Flujo de Caja Económico y Financiero de Naturalia Organic Food S.A.C.*

	0	2018	2019	2020	2021
<b>Ingresos</b>					
Facturación		1 410 690	1 717 929	2 089 578	2 403 425
Recuperación del CT					209 645
Venta de Activos Fijos					1 617 923
<b>Total ingresos</b>		<b>1 410 690</b>	<b>1 717 929</b>	<b>2 089 578</b>	<b>4 230 993</b>
<b>Egresos</b>					
Inversión en Activos Tangibles	1 930 866			6 750	3 250
Inversión en Activos Intangibles	15 252			13 290	
Capital de Trabajo	209 645				
Pago de Materia Prima		445 209	558 561	692 974	797 056
Pago de Mano de Obra Directa		43 767	60 975	71 951	86 246
Pago de CIP		109 963	123 213	137 755	154 590
Gastos Administrativos		366 635	389 120	436 087	486 027
Gastos de exportación		80 677	103 727	126 778	144 065
IGV x Pagar (crédito fiscal)		-103 655	-117 504	-145 581	-167 195
Impuesto a la Renta		115 088	158 176	212 583	260 908
Depreciación y amortizaciones		-89 281	-89 281	-88 651	-88 651
<b>Total egresos</b>	<b>2 155 764</b>	<b>968 403</b>	<b>1 186 987</b>	<b>1 463 934</b>	<b>1 676 296</b>
<b>Flujo de caja económico (1)</b>	<b>-2 155 764</b>	<b>442 287</b>	<b>530 943</b>	<b>625 644</b>	<b>2 554 696</b>
<b>Préstamos</b>					
Préstamo	862 305				
Amortización		163 471	220 737	226 371	251 726
Intereses Préstamo		84 388	76 694	47 717	17 694
Escudo Fiscal		24 895	22 625	14 077	5 220
<b>Flujo de caja financiero neto (2)</b>	<b>862 305</b>	<b>222 965</b>	<b>274 806</b>	<b>260 012</b>	<b>264 201</b>
<b>Flujo de caja financiero (1+2)</b>	<b>-1 293 458</b>	<b>219 322</b>	<b>256 136</b>	<b>365 632</b>	<b>2 290 496</b>

*Nota.* Expresado en soles

Elaboración propia

### **6.12 Estado de Ganancias y Pérdida**

El estado de ganancias o pérdidas o estado de resultados es un documento financiero que nos muestra los resultados de la gestión en un periodo de tiempo, en este caso vamos a presentar de manera anual. Se contabilizan todas las ventas, costos y gastos en los que se incurre, independientemente de si éstos se cobraron o pagaron. Los costos de ventas que se colocan son en función a las ventas realizadas, por lo que no incluye el inventario de seguridad.

El costo de ventas incluye: inventario inicial, unidades producidas menos inventario final del ejercicio. Las unidades producidas está representada por el costo de producción total del ejercicio. En ese sentido, se ha calculado el costo del inventario final para deducirlo del costo de ventas, como se observa en la Tabla 79.

Tabla 79

*Inventario final*

	2018	2019	2020	2021
Inventario inicial	-	6 486	11 830	11 830
Producción	216 189	267 224	326 701	375 770
Ventas - unidades	209 704	261 879	326 701	375 770
Inventario Final und	6 486	11 830	11 830	11 830
Costo de ventas unitario	2,43	2,44	2,41	2,41
Inventario final S/	15 770	28 817	28 568	28 556

Elaboración propia

Luego se elabora el estado de ganancias y pérdidas, donde podremos hallar los márgenes brutos, operativos, antes de impuestos y netos. Se utilizará este estado financiero para la elaboración del balance general y el análisis de los ratios financieros, especialmente, los referidos a la rentabilidad. Como se observa en la Tabla 80 en el año 0, hay una pérdida porque no se generan ventas, y representan a los gastos pre operativos.

Tabla 80

*Estado de Resultados proyectado de Naturalia Organic Food S.A.C.*

	0	2018	2019	2020	2021
Ventas	0	1 410 690	1 717 929	2 089 578	2 403 425
Costo de Producción		521 421	646 665	784 293	901 777
MO		112 059	134 145	149 999	172 424
Materiales		409 363	512 520	634 294	729 353
Inventario inicial		-	15 771	28 817	28 568
Inventario Final		-15 771	-28 817	-28 568	-28 556
Depreciación		4 264	4 264	4 646	5 264
Utilidad bruta	-	900 775	1 080 047	1 300 391	1 496 372
Gastos operativos					
Gastos de ventas		97 180	121 380	150 458	183 736
Gastos administrativos		171 425	168 598	185 506	199 769
Gastos pre operativos	36000				
Depreciación		82 146	82 146	81 516	81 516
Amortizaciones		7 135	7 135	7 135	7 135
Gastos de exportación		68 370	87 904	107 439	122 089
Utilidad operativa	-36 000	474 519	612 883	768 336	902 127
Gastos financieros					
Intereses		84 388	76 694	47 717	17 694
Utilidad antes de impuestos	-36 000	390 130	536 189	720 619	884 433
Impuestos		115 088	158 176	212 583	260 908
Crédito fiscal					
Utilidad neta	-36 000	275 042	378 013	508 036	623 525
Pago de utilidades		13 752	22 681	35 563	49 882
Resultados acumulados	-36 000	261 290	355 333	472 474	573 643

*Nota.* Expresado en soles

Elaboración propia

Con los dos estados financieros anteriores, estados de resultados y flujo de caja de efectivo, se puede elaborar el balance general, que contiene información de los activos totales de la empresa, y cómo estos son formados por el patrimonio y pasivo. Este documento nos muestra la fotografía de la empresa a una fecha dada, que en nuestro caso será al 31 de diciembre de cada año.

Tabla 81

*Balance general proyectado de Naturalia Organic Food S.A.C.*

	0	2018	2019	2020	2021
<b>Activos</b>					
<i>Activo corriente</i>					
Caja y bancos	167 165	17 829	192 188	464 062	879 587
Crédito fiscal	15 826	88 974	91 735	114 237	131 143
Cuentas por cobrar		354 155	431 287	507 319	532 685
Inventarios		15 771	28 817	28 568	28 556
<b>Total activo corriente</b>	<b>182 991</b>	<b>476 729</b>	<b>744 028</b>	<b>1 114 187</b>	<b>1 571 971</b>
<i>Activos no corrientes</i>					
Activos tangibles	1 921 521	1 921 521	1 835 111	1 754 421	1 671 015
Depreciación		-86 410	-86 410	-86 162	-86 780
Activos intangibles	15 252	15 252	8 117	14 271	7 135
Amortizaciones		-7 135	-7 135	-7 135	-7 135
<b>Total activo no corriente</b>	<b>1 936 773</b>	<b>1 843 228</b>	<b>1 749 682</b>	<b>1 675 395</b>	<b>1 584 235</b>
<b>Total Activos</b>	<b>2 119 764</b>	<b>2 319 957</b>	<b>2 493 710</b>	<b>2 789 582</b>	<b>3 156 206</b>
<b>Pasivos</b>					
<i>Pasivo corriente</i>					
Impuestos por pagar		93 928	132 407	181 239	224 856
Vacaciones por pagar		8 446	9 125	10 063	11 152
Cuentas por pagar CP	163 471	220 737	226 371	251 726	-
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>163 471</b>	<b>323 111</b>	<b>367 903</b>	<b>443 028</b>	<b>236 008</b>
<i>Pasivo no corriente</i>					
Préstamos a LP	698 835	478 098	251 726	0	0
<b>Total Pasivos</b>	<b>862 305</b>	<b>801 209</b>	<b>619 630</b>	<b>443 028</b>	<b>236 008</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital social	1 293 458	1 293 458	1 293 458	1 293 458	1 293 458
Resultados acumulados	-36 000	225 290	580 622	1 053 096	1 626 739
<b>Total Patrimonio</b>	<b>1 257 458</b>	<b>1 518 748</b>	<b>1 874 081</b>	<b>2 346 554</b>	<b>2 920 197</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>2 119 764</b>	<b>2 319 957</b>	<b>2 493 710</b>	<b>2 789 582</b>	<b>3 156 206</b>

*Nota.* Expresado en soles

Elaboración propia

Las cuentas de los activos del balance están de acuerdo a la liquidez de los mismos, mientras que el de los pasivos de acuerdo a la exigencia de sus pagos. Se puede observar cómo año a año la cuenta caja y bancos aumenta por el acumulado que se genera, y porque

las cobranzas son mayores de acuerdo aumentan las ventas. También se aprecia cómo los activos fijos, tangibles e intangibles, disminuyen su valor.

### **6.13 Evaluación de la Inversión**

Para la evaluación de la inversión, vamos a tener en cuenta la evaluación económica y la evaluación financiera, de la cual determinaremos si el proyecto es rentable o no. También se analizarán ratios económicos con los estados financieros presentados anteriormente (flujo de efectivo, estado de resultados y balance general).

#### **6.13.1 Evaluación Financiera**

La evaluación financiera se realizará para determinar la eficiencia de los recursos propios en el proyecto invertido (García Hoyos, 2008). Al ser la evaluación financiera la más importante para determinar la rentabilidad del proyecto, se hallarán 4 indicadores de evaluación (1) Valor Actual Neto; (2) Tasa Interna de Retorno; (3) Coeficiente Beneficio – costo; y (4) Período de Recuperación del Capital.

##### *Valor Actual Neto Financiero*

El VANF nos mostrará si el valor actualizado de los flujos de efectivo del accionista es mayor al que esperamos obtener. Para ello, necesitamos actualizar los flujos de efectivos de cada periodo con una tasa de descuento. Dicha tasa es el costo de oportunidad (Lira, 2010; Mavila & Polar, 2005); y se hallará con el modelo CAPM (Capital Pricing Asset Model) que será explicado en la sección 6.14

Obtenida la tasa de descuento, 10,41%, se podrá actualizar los flujos de efectivo anuales del FCF (Flujo de Caja Financiero), aplicando a cada uno la fórmula:  $\frac{FCF}{(1+COK)^n}$  donde n es el periodo. Al sumar los flujos actualizados obtendremos el VANF. Los resultados se ven en la siguiente tabla:

Tabla 82

*Valor Actual Neto Financiero - VANF*

	0	2018	2019	2020	2021
Flujos - financiero	-1 293 458	219 322	256 136	365 632	2 290 496
Tasa de descuento	1,00	1,10	1,22	1,35	1,49
Flujo descontado	-1 293 458	198 651	210 128	271 684	1 541 546
<b>VANF</b>	<b>928 551</b>				

Elaboración Propia

Como se puede observar, el VANF es mayor a 0, lo cual significa que el proyecto nos rinde S/ 928 551 más de lo que nos rendiría si optáramos por el costo de oportunidad. Si el VANF hubiera sido igual a 0, eso hubiera significado que nos genera un valor igual al que nos generaría otro proyecto con el COK, es decir, hubiera sido indiferente. Si por el contrario, el VANF hubiera sido negativo, eso hubiera significado que el proyecto no está un valor mayor al esperado (COK).

*Tasa Interna de Retorno Financiera – TIRF*

La TIR es aquella tasa que iguala el VAN a 0, lo cual significa que es la rentabilidad promedio anual que como accionistas obtendremos por invertir en el proyecto (Mavila & Polar, 2005), por ese motivo, la TIR debe ser mayor a la que esperamos, que es el COK. Esta tasa se obtiene aplicando la fórmula de Excel que incluye todos los flujos del FCF. Así, como se puede apreciar en la Tabla 83 , la TIRF es mayor al COK, lo cual indica que el proyecto es incluso más rentable que lo que esperamos como inversionistas.

Tabla 83

*Tasa Interna de Retorno Financiero*

TIRF	29,9%
COK	10,41%

Elaboración propia



### 6.13.2 Evaluación Económica

En la evaluación económica se busca determinar la eficiencia de los recursos propios como los obtenidos por terceros, el capital invertido y los préstamos que se realizaron para financiar el proyecto (García Hoyos, 2008). Por este motivo, es necesario determinar el Costo Promedio Ponderado de Capital, (WACC por sus siglas en inglés) pues esta tasa satisface a todos los agentes que financian el proyecto, accionistas y prestamistas (Mavila & Polar, 2005; Lira, 2010). Se utilizará como tasa de descuento en la actualización de los flujos de efectivo. El CPPK es un promedio ponderado entre el costo de la deuda y el beneficio exigido por los accionistas, o costo de oportunidad (Fernández, 2011).

En esta evaluación se aplica la siguiente fórmula:

$$CPPK = \frac{P}{D + P} \times COK + \frac{D}{D + P} \times r_d \times (1 - t)$$

Donde:

P: patrimonio

D: Deuda

$r_d$ : costo de la deuda

t: impuesto a la renta

Para determinar el costo de la deuda, se van a ponderar los créditos con sus respectivas tasas de interés. Así, como se muestra en la Tabla 84, el costo de la deuda es 13.61%

Tabla 84

#### *Costo de la deuda*

Pasivo	Importe	%	Tasa	Ponderado
Hipoteca	813 880	94,4%	14%	12,74%
Maquinaria	48 426	5,6%	15%	0,86%
Total	862 305	100%		13,61%

Elaboración propia

Por lo tanto, reemplazando en la ecuación las variables, obtendremos nuestro siguiente CPPK, el cual utilizaremos como tasa de descuento para actualizar los flujos del FCL.

Tabla 85

*Costo Promedio Ponderado de Capital - CPPK*

Inversión Total	Préstamo			Aporte propio				
	Monto	%	$r_d$	Monto	%	(1 - t)	COK	CPPK
2 155 764	862 305	40%	13,61%	1 293 458	60%	0,705	10,41%	10,08%

Elaboración propia

Tabla 86

*Valor Actual Neto Económico – VANE*

	0	2018	2019	2020	2021
Flujos - económico	-2 155 764	442 287	530 943	625 644	2 554 696
Tasa de descuento	1,00	1,10	1,21	1,33	1,47
Flujo descontado	-2 155 764	401 785	438 153	469 024	1 739 786
VANE	892 984				

*Nota.* Expresado en soles

Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el VANE es mayor a 0, por lo que también nos indica que el proyecto se debe ejecutar, ya que nos genera un mayor beneficio del que sus financistas (accionistas y prestamistas) exigen. Igualmente como se realizó en la evaluación financiera, se procederá a obtener el TIRE, con los flujos económicos. Además, como se observa en la siguiente tabla, el TIRE es mayor al CPPK, por lo que se debe procurar no encarecer la deuda, ya sea con tasas más altas o con mayor apalancamiento, de lo contrario el TIRE y CPPK pueden acercarse y hacer que el beneficio del proyecto sea indiferente.

Tabla 87

*Tasa Interna de Rendimiento Económico - TIRE*

TIRE	23,1%
CPPK	10,08%

Elaboración propia

### *Coeficiente Beneficio / Costo*

Este coeficiente con permitirá determinar el dinero actualizado que obtendremos por cada sol invertido. Para hallarlo se realiza la suma actualizada beneficios (ingresos) y se divide entre la suma actualizada de los costos (egresos), incluyendo la inversión inicial y las que se realizarán a lo largo del proyecto. Estos egresos no incluyen el pago de deuda ni de intereses, además la actualización se realiza con el CPPK. Así, obtendremos el siguiente resultado:

Tabla 88

### *Coeficiente Beneficio / Costo*

	0	2018	2019	2020	2021
Tasa de descuento (WACC)	1,00	1,10	1,21	1,33	1,47
Beneficio		1 410 690	1 717 929	2 089 578	4 230 993
Beneficio actualizado	-	1 281 506	1 417 698	1 566 484	2 881 369
Costo	2 155 764	968 403	1 186 987	1 463 934	1 676 296
Costo actualizado	2 155 764	879 722	979 545	1 097 460	1 141 583
B/C		1,143			

Elaboración propia

Para poder aceptar el proyecto, el coeficiente debe ser mayor a 1, pues indica que los beneficios son mayores al costo del proyecto, lo cual es nuestro caso; si es igual a 1, entonces el proyecto no genera ni costos ni beneficios y es indiferente. Por el contrario, si es menor a 1, entonces el proyecto genera más costos que beneficios y por lo tanto se rechaza.

### *Periodo de recuperación de capital*

Este indicador nos determinará cuántos años se necesitará para que los flujos de efectivos actualizados permitan recuperar la inversión inicial. Para ello hemos utilizado el flujo de caja económico y le hemos sumado la depreciación y amortización. Estos flujos se actualizan con el CPPK y se observa cuándo el resultado acumulado (inversión inicial menos los flujos) es positivo. Como se observa en la siguiente tabla, a partir del cuarto año se tienen flujos acumulados positivos. Sin embargo, el año exacto en que se recuperará la inversión es a los 3.35 años, que significa 3 años, 4 meses y 5 días.

Tabla 89

*Periodo de Recuperación de Capital*

Período	0	2018	2019	2020	2021
Flujo de caja económico	-2 155 764	442 287	530 943	625 644	2 554 696
+ Depreciación y amortización		89 281	89 281	88 651	88 651
Flujo de caja neto		531 568	620 224	714 295	2 643 348
VAN		482 890	511 831	535 482	1 800 159
Acumulado	-2 155 764	-1 672 873	-1 161 042	-625 560	1 174 600
PR	3,35				

Elaboración propia

En la Tabla 90 se muestran diferentes ratios financieros que nos permitirán hacer una evaluación de la gestión, si se ha hecho uso eficiente de los activos de la empresa, y nos ayudarán a tomar mejores decisiones.

Tabla 90

*Indicadores Financieros*

Indicador	Fórmula	2018	2019	2020	2021
<b>Ratios de Liquidez</b>					
Razón Circulante	AC/PC	1,53	2,05	2,54	6,71
Prueba Ácida	(AC-Inventarios)/PC	1,48	1,98	2,48	6,59
Ratio de Prueba Defensiva	Caja y Bancos/PC	0,06	0,55	1,07	3,78
<b>Ratios de gestión</b>					
Rotación de CxC	Ventas/CxC	3,98	3,98	4,12	4,51
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas/Inv.	32,33	22,14	27,62	31,76
Eficiencia de uso de Activos	Ventas/AT	0,77	0,98	1,25	1,52
PPC	360/Rotación CxC	90,38	90,38	87,40	79,79
EPI	360/Rotación Inventarios	11,13	16,26	13,03	11,33
Ciclo Operativo	PPC+EPI (días)	101,51	106,64	100,43	91,12
<b>Ratios de solvencia</b>					
Endeudamiento	PT/Patrimonio	51,7%	32,9%	18,8%	8,0%
Respaldo	(PNC+Patrimonio)/ANC	1,09	1,22	1,41	1,85
Cobertura	(UAI+Dep+Amort)/Intereses	6,31	9,21	18,06	56,29
<b>Ratios de rentabilidad</b>					
ROA	U.N/AT	11%	15%	18%	20%
ROE	U.N/Patrimonio	16%	20%	22%	21%
Margen Bruto	(Utilidad Bruta)/(Ventas)	64%	63%	62%	62%
Margen Operativo	(Utilidad Operativa)/(Ventas)	31%	36%	37%	38%
Margen Neto	(Utilidad Neta)/(Ventas)	18%	22%	24%	26%

Elaboración propia

Los ratios más importantes de analizar son los siguientes:

1. Ratio de prueba defensiva, que nos indica la capacidad de la empresa para afrontar sus deudas a corto plazo con su activo más líquido, en este caso el efectivo. Como se ve, los dos primeros años no se podrían atender dichas obligaciones, reflejando el riesgo ante la probabilidad de no cobrar ni vender en el corto plazo.
2. Eficiencia de uso de activos fijos, nos indica cuánto podemos vender un valor igual a la inversión en activos fijos. En nuestro caso, muestra que durante los dos primeros años no se logra superar el monto de los activos fijos, sin embargo el ratio mejor a partir del tercer año. Es importante recalcar que el nivel de ventas sigue siendo bajo en comparación a los activos fijos, pues se proyecta que en cuatro años aún no se llegue a una penetración de mercado importante.
3. Endeudamiento, nos muestra el impacto del pasivo con relación al patrimonio. Vemos como al comienzo por cada sol aportado por los accionistas, 0.51 centavos es aportado por los acreedores. Este ratio disminuye a medida que se paga la deuda con el banco.
4. ROA, nos indica la rentabilidad sobre los activos totales. El resultado de la gestión nos muestra que en el primer año, por cada sol total invertido, se obtuvo una rentabilidad del 11%, el mismo que crece hasta ser 20% en el 2021.
5. ROE, nos indica la rentabilidad sobre la inversión del accionista. En nuestro caso, se obtuvo que por cada sol invertido por el accionista, se obtuvo una rentabilidad del 16%, llegando a ser 21% al 2021.
6. Margen neto, nos indica el beneficio sobre las ventas luego de deducir todos los gastos. En nuestra empresa se obtuvo en el primer año un 18%, significando que por cada sol vendido, 0,18 centavos es beneficio líquido.

Otra forma de evaluar la eficiencia de la empresa es mediante el sistema DuPont, Figura 45, pues permite hallar la rentabilidad sobre los activos totales visualizando la interacción

entre las cuentas de la empresa y el rendimiento sobre el capital invertido, también se le puede añadir el factor de amplificador de capital ( $\text{Activos totales} / \text{Capital}$ ) y se obtendrá la rentabilidad sobre el capital propio. Con esta matriz, se puede evaluar qué factor estructura de deuda optimiza la rentabilidad sobre el capital propio, ya que si por ejemplo, el factor amplificador de capital fuera 2, el ROE sería 23,7%. Sin embargo, se deberá tener cautela en la toma de decisiones del apalancamiento, pues este resultaría costoso y disminuiría nuestra capacidad de solvencia.

### **6.13.3 Evaluación Social**

La evaluación social, según García (2008), a diferencia de la evaluación económica y financiera, busca medir la eficiencia con criterios macroeconómicos y sociales, tales como la distribución del ingreso, crecimiento económico, generación de empleo, etc. Esta evaluación requiere un análisis más extenso pues debe seguir el proceso de identificación, medición y valoración de los costos y beneficios sociales del proyecto para tomar una decisión más realista, que incluya los costos reales no solo para el inversionista, nuestro caso, sino también para el país y sociedad (Fontaine, 2008).

En la presente evaluación nos limitaremos a identificar las variables, ya que como se mencionó anteriormente, la evaluación completa requiere un estudio aparte debido a su complejidad. Estas variables son las siguientes:

1. Beneficio social por liberación de recursos: se refiere al beneficio que obtendrán los consumidores, al ser nuestro producto altamente nutritivo, orgánico, práctico, y libre de crueldad animal.
2. Beneficio social por mayor consumo: se refiere a las compras locales que realizaremos y que genera beneficio en los productores locales.

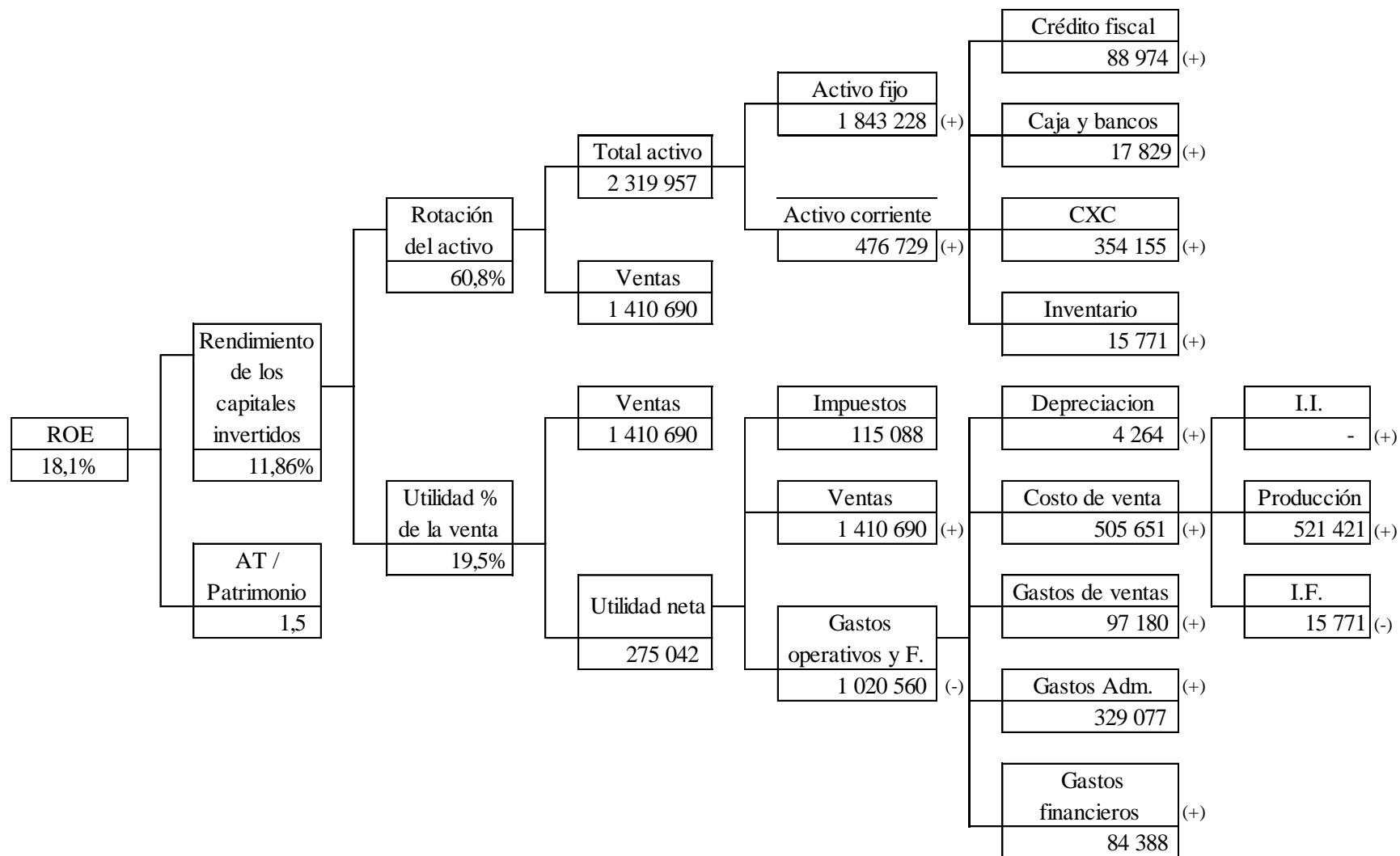


Figura 45. Matriz DuPont del 2018  
Elaboración propia

3. Generación de empleo: por los puestos de trabajo que vamos a generar, sobre todo en la fase de producción. La mano de obra será calificada (personal administrativo y mano de obra indirecta) y no calificada (mano de obra directa), dando oportunidad de tener un trabajador digno con los beneficios conforme a ley. En este aspecto es importante mencionar que los puestos pueden ser ocupados por personas con discapacidad, y se buscará también contratar a personas con antecedentes penales leves, para darles una oportunidad de reinserción a la sociedad.
4. Diversificación de la producción: dando valor agregado a la quinua, fomentando nuevas presentaciones de producto para el consumo local y exportación.
5. Aumento del PBI: contribuyendo al crecimiento de la economía mediante un gestión que genere beneficios para los accionistas y el estado mediante el cobro de impuestos.

#### **6.13.4 Impacto Ambiental**

Consistirá en determinar las actividades productivas que pueden generar algún impacto ambiental. Esta evaluación se realizará con la matriz de Índice de Prioridad de Riesgo (IPR), en la cual se incluyen los aspectos ambientales a evaluar en relación a las actividades. Se calificará cada aspecto ambiental e acuerdo a tres criterios: (1) Frecuencia, donde el mayor puntaje 5 indica una mayor frecuencia, y el menor 1 indica una frecuencia remota, en la jornada laboral; (2) Gravedad, indica el impacto negativo en el medio ambiente, y también se calificará con un puntaje del 1 al 5, donde 5 es el impacto más negativo, y 1 el menos negativo; y (3) Control, la capacidad de detectar controlar el impacto, donde el puntaje 5 significa que no se puede controlar, mientras 1 indica una probabilidad de control mayor. Los puntajes asignados se multiplican y se obtiene el índice de cada aspecto ambiental según las actividades, que se servirán para la toma de decisiones.

Los aspectos ambientales a evaluar son los siguientes:



1. Residuos sólidos: son los que se obtienen en la selección de la quinua, las mermas que no pueden ser reutilizadas porque son piedritas, polvo, entre otros. También se pueden generar durante el lavado, y en el empaquetado.
2. Calor; causado por el funcionamiento de las máquinas y por las termas eléctricas para lavar la quinua.
3. Uso de agua: por el lavado de la quinua.

A continuación se observan las entradas y salidas del proceso de producción:

Tabla 91

*Entradas y salidas de las operaciones de producción*

Entrada	Proceso	Salida
Energía	Selección de quinua	Polvo, tierra, piedras y granos defectuosos Calor
Energía	Pesado de quinua	Calor
Agua Energía	Lavado	Calor Residuos sólidos y afluentes
Energía	Secado	Calor
Energía	Pre cocción	Calor
Sólidos Energía	Mezclado	Calor
Energía Empaques	Empaquetado	Calor Residuos sólidos

Fuente: Adaptado de “Estudio de pre-factibilidad para la elaboración de sopas y cremas precocidas a base de quinua”, por Pamela Arce, 2015. (Tesis de pre grado). Universidad Católica del Perú.

En la siguiente matriz de prioridad del riesgo se presenta la evaluación previamente descrita, donde se puede observar que las actividades con mayor impacto son definitivamente las que hacen uso intensivo de las maquinarias así como el lavado de la quinua, por requerir agua. Mientras las que menos impacto tienen son en donde la mano de obra es más intensiva, como el empaquetado.

Tabla 92

*Matriz de Prioridad de riesgo*

Operaciones	Aspecto evaluado	F	G	C	IPR	Total
Selección de quinua	Generación de residuos sólidos	5	1	2	10	40
	Generación de calor	5	3	2	30	
Pesado de quinua	Generación de calor	2	1	2	4	4
Lavado	Uso de agua	5	4	2	40	88
	Generación de calor	5	3	2	30	
	Generación de efluentes con residuos sólidos	3	2	3	18	
Secado	Generación de calor	4	3	3	36	36
Pre cocción	Generación de calor	4	3	3	36	36
Mezclado	Generación de calor	5	2	2	20	20
	Generación de calor	4	2	2	16	
Empaquetado	Generación de calor	4	2	2	16	18
	Generación de efluentes con residuos sólidos	2	1	1	2	

Fuente: Adaptado de “Estudio de pre-factibilidad para la elaboración de sopas y cremas precocidas a base de quinua”, por Pamela Arce, 2015. (Tesis de pre grado). Universidad Católica del Perú.

Con estos resultados podemos tomar las siguientes medidas para la reducción del impacto ambientales:

1. Hacer un uso eficiente del agua. Ya se calculó la cantidad a utilizar por kilogramos de quinua, por lo que se debe controlar que no se utilice más de la cuenta. Además, el agua puede ser reutilizado en los baños de la empresa; implementar filtros purificadores para la reutilización del agua en el lavado.
2. Reducir la generación de calor: la quinua pre cocida podría ser comprada a terceros; o también comprar equipos más actualizados que permitan reducir la emisión de calor acortando los tiempos de producción.

Es importante mencionar que nuestro producto al ser orgánico, no utiliza fertilizantes químicos en el proceso del sembrado, lo que desde ya reduce su impacto el medio ambiente.

Por otro lado, su empaque (caja y bolsa de celofán) son 100% reciclables. Teniendo en cuenta

que los productos se exportarán y consumirán por personas preocupadas por el medio ambiente y por lo tanto que buscarán reducir el impacto mediante reciclando el empaque.

#### **6.14 Evaluación de costo oportunidad del capital de trabajo**

El Costo de Capital (COK) es la rentabilidad dejada de ganar por los accionistas en una alternativa similar de riesgo. Es la que se utiliza como tasa de descuento en la evaluación financiera (Lira, 2010; Mavila & Polar, 2005); y se hallará con el modelo CAPM (Capital Pricing Asset Model). Este modelo incluye la rentabilidad de un activo libre de riesgo así como el riesgo sistémico (Actualidad Empresarial, 2015). El modelo incluye las siguientes variables:

$$COK = Rf + \beta i \times (Rm - Rf) + Rp$$

Donde:

Rf: la tasa de libre riesgo, que equivale a una inversión segura. La tasa más utilizada es la de los bonos soberanos de EE.UU pues su probabilidad de ser impaga es casi nula.

Utilizaremos los bonos a 10 años, pues su duración se asemeja a la sensibilidad de las acciones a cambios en los tipos de interés (Leibowitz & Kogelman, 1993).

Esta tasa según el BCRP (2017) a la fecha 09/06/2017 es de 2,183%

$\beta i$ : Beta de la industria, o riesgo, se obtuvo de Damodaran (2017) para el sector de comida procesada, y es 0,63%, sin embargo al estar despalancada, aplicamos la fórmula del beta ajustado  $\beta = \beta i \times (1 + \frac{D}{P \times (1-t)})$ . Donde D es la deuda, P el patrimonio y t es el impuesto. Así, nuestro  $\beta$  es 0,93%

Rm - Rf: rendimiento del mercado libre de riesgo está dado por el rendimiento y rating de los bonos del país asignados por las empresas calificadoras, como Moody's, menos el riesgo país. Así, se obtuvo de Damoraran (2017) el rendimiento para Perú de 7,4%.

Rp: Riesgo país es el indicador de los países emergentes de no cumplir sus el pago de deudas, y se obtiene del indicador EMBI del BCRP (2017). A la fecha 8/06/17 es de 1,37%.

Por lo tanto, el Costo de Capital (COK) es el siguiente:

Tabla 93

*Costo de Capital (COK)*

Riesgo País (Rpaís)	Prima de mercado (Rm - Rf)	Tasa Libre de Riesgo (Rf)	Beta ajustado	COK
1,37%	7,40%	2,18%	0,93	10,41%

Elaboración propia

### 6.15 Análisis de sensibilidad

En el análisis de sensibilidad vamos a presentar tres escenarios diferentes: optimista, moderado y pesimista en el que ciertas variables cambiarán. Cada escenario se evaluará con una tasa de descuento diferente para observar si ante una subida del COK, el proyecto seguiría siendo viable o no. Como se puede observar en la Tabla 94, con un COK de 15,41%, 5% mayor al calculado para el proyecto, el proyecto sigue siendo rentable en los tres escenarios.

Tabla 94

*Análisis de sensibilidad I*

Escenario	Variable	Cambio	COK = 15,41%			
			VANE	TIRE	VANF	TIRF
Optimista	Crecimiento de ventas	16% promedio anual	764 475	27,47%	1 065 336	35,83%
	Precio	\$ 2.051				
	Mano de obra directa	850				
	Precio materia prima	Se mantiene				
Moderado	Crecimiento de ventas	13% promedio anual	473 374	23,13%	754 462	29,85%
	Precio	Disminuye 1.7% anual				
	Mano de obra directa	Mantiene				
	Precio materia prima	Aumenta 1.5% anual				
Pesimista	Crecimiento de ventas	10% promedio anual	182 486	18,51%	443 119	23,45%
	Precio	Disminuye 7% anual				
	Mano de obra directa	Aumenta 50 anual				
	Precio materia prima	Aumenta 2.3% anual				

Elaboración propia

Se realizó el mismo análisis en con los tres escenarios especificados, y con el COK actual y uno disminuido en 5%. Los resultados también indicaron que el proyectos se debe aceptar. Así se puede observar en la Tabla 95 y Tabla 96.

Tabla 95

*Análisis de sensibilidad 2*

Escenario	Variable	Cambio	COK = 10,41%			
			VANE	TIRE	VANF	TIRF
Optimista	Crecimiento de ventas	16% promedio anual				
	Precio	\$ 2.051	1 232 133	27,47%	1 264 479	35,83%
	Mano de obra directa	850				
	Precio materia prima	Se mantiene				
Moderado	Crecimiento de ventas	13% promedio anual				
	Precio	Disminuye 1.7% anual	892 984	23,13%	928 551	29,85%
	Mano de obra directa	Mantiene				
	Precio materia prima	Aumenta 1.5% anual				
Pesimista	Crecimiento de ventas	10% promedio anual				
	Precio	Disminuye 5% anual	552 288	18,51%	591 215	23,45%
	Mano de obra directa	Aumenta 50 anual				
	Precio materia prima	Aumenta 2.3% anual				

Elaboración propia

Tabla 96

*Análisis de sensibilidad 3*

Escenario	Variable	Cambio	COK = 5,41%			
			VANE	TIRE	VANF	TIRF
Optimista	Crecimiento de ventas	16% promedio anual				
	Precio	\$ 2.051	1 736 335	27,47%	1 545 836	35,83%
	Mano de obra directa	850				
	Precio materia prima	Se mantiene				
Moderado	Crecimiento de ventas	13% promedio anual				
	Precio	Disminuye 1.7% anual	1 345 496	23,13%	1 174 687	29,85%
	Mano de obra directa	Mantiene				
	Precio materia prima	Aumenta 1.5% anual				
Pesimista	Crecimiento de ventas	10% promedio anual				
	Precio	Disminuye 7% anual	951 165	18,51%	800 793	23,45%
	Mano de obra directa	Aumenta 50 anual				
	Precio materia prima	Aumenta 2.3% anual				

Elaboración propia

## 6.16 Cuadro de riesgo del tipo de cambio

Debido a que nuestros ingresos son en dólares americanos y la mayoría de nuestros egresos en soles, tenemos una alta exposición a las variaciones del tipo de cambio. El tipo de riesgo por tipo de cambio es transaccional de corto plazo, ya que nosotros cobraremos en moneda extranjera en un plazo menor a un año (60 días) y asumiremos gastos en soles (Chang, 2013). Es importante señalar que para reducir la exposición al riesgo cambiario, la deuda principal que fue la compra del inmueble se realizó en dólares.

Así, tenemos en la siguiente tabla la exposición al tipo de cambio, que se calculó por los activos y pasivos que son en moneda extranjera. Los activos en dólares son la caja y bancos y las cuentas por cobrar, mientras que los pasivos son las deudas a largo y corto plazo, ambos del inmueble.

Tabla 97

### *Exposición al tipo de cambio*

	2018	2019	2020	2021
T/C	3,28	3,28	3,28	3,28
Activo USD	113 797	193 709	299 777	434 195
Pasivo USD	213 059	145 761	76 746	0
Exposición cambiaria	-99 263	47 947	223 032	434 195

Elaboración propia.

Del cuadro anterior se puede concluir que nos encontramos con una buena cantidad de activos líquidos expuestos a las variaciones del tipo de cambio, el cual aumenta cada año debido a que la deuda se reduce. Para reducir esta exposición, año a año se puede ir reduciendo los activos en dólares a soles realizando transacciones en los momentos en que el tipo de cambio parezca favorable. Para ello se puede realizar una compra directa de soles, o utilizar instrumentos financieros que nos permitan cubrirnos de la volatilidad del dólar.

El instrumento más recomendable en este caso, por ser el más barato sería es forward de monedas o divisas. Este instrumento consiste en un contrato con el banco en el que se fija un tipo de cambio, una cantidad de dólares para ser entregadas en una fecha pactada (Caballero Bustamante, 2013). El banco se compromete a comprarnos los dólares al tipo de cambio pactado, y nosotros de entregar dicha cantidad. No se paga una prima, pero se correría el riesgo de que tipo de cambio en la fecha pactada sea más favorable para nosotros que el tipo de cambio pactado en el contrato, de modo que perderíamos el diferencial, puntos forward. Es importante mencionar que es el banco el que fija el tipo de cambio forward, por lo que nos podría ofrecer un tipo de cambio por debajo de nuestras expectativas.

Para disminuir este riesgo, también se puede diversificar, ya que en las coberturas existen otros instrumentos financieros que protegen al exportador, como las Opciones PUT o Túnel Exportador (BBVA Mercados Globales y Distribución, s.f.). Así, se podría cubrir solo un porcentaje de los activos con forward, otro con Opciones PUT, y otro restante expuesto a la volatilidad del mercado. En las Opciones PUT, a diferencia del forward, es opcional tomar o no el tipo de cambio pactado, en caso el tipo de cambio a la fecha nos convenga, sin embargo, se paga una prima mensual, lo cual resulta costoso.

Para saber cómo afecta la subida y baja del tipo de cambio a la evaluación de la inversión, se realizó un análisis de sensibilidad con 3 escenarios: pesimista, optimista y moderado y con diferentes tipos de riesgos. Como se puede observar en la siguiente tabla, en todos los casos, incluso cuando el COK es el más alto, el proyecto resulta positivo para invertir, pues el VANE y VANF resultan mayores a 0, y el TIRE y TIRF son mayores al COK.

Tabla 98

*Cuadro de riesgo del tipo de cambio*

COK = 15,41%					
Escenario	Tipo de cambio	VANE	TIRE	VANF	TIRF
Optimista	Sube 5% anual	773 570	27,57%	1 027 823	35,07%
Moderado	Se mantiene	481 465	23,28%	762 647	30,08%
Pesimista	Baja 5% anual	208 380	18,95%	514 924	25,04%
COK = 10,41%					
Optimista	Sube 5% anual	1 243 813	27,57%	1 224 353	35,07%
Moderado	Se mantiene	901 286	23,28%	936 841	30,08%
Pesimista	Baja 5% anual	581 470	18,95%	668 424	25,04%
COK = 5,41%					
Optimista	Sube 5% anual	1 750 850	27,57%	1 502 051	35,07%
Moderado	Se mantiene	1 353 969	23,28%	1 183 101	30,08%
Pesimista	Baja 5% anual	983 825	18,95%	885 575	25,04%

*Nota.* VANE y VANF expresados en soles

Elaboración propia



## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 Conclusiones

- La ley peruana permite a los pequeños empresarios iniciar sus labores en el marco de la formalidad y legalidad, ofreciendo exoneraciones tributarias y laborales, además de simplificación en la presentación de documentos. Estos permiten a empresas como Naturalia Organic Food S.A.C. invertir en el desarrollo de productos innovadores, añadiendo valor agregado.
- Existe una importante tendencia mundial de consumo de comida orgánica la misma que en la actualidad comercia más de 80 billones de dólares. Esta tendencia mostrará un crecimiento de 14% anual hasta el 2021, representando una oportunidad para la introducción de productos orgánicos y saludables.
- La demanda de sopas preparadas en EE.UU. ha experimentado un cambio debido a los nuevos hábitos de consumo de los compradores. Estos prefieren productos con menos preservantes y con mayor valor nutricional.
- Las exportaciones peruanas de quinua ha tenido crecimiento significativo en los últimos años, pasando de poco más de un millón de dólares a EE.UU. en el 2012, a 45 millones en el 2016. Sin embargo, el precio de la quinua ha disminuido debido a mayor cantidad de oferta. La forma de presentación de la exportación es en más del 80% en grano no dándole modificación ni valor agregado al producto.
- El segmento de mercado elegido son descritos como ambientalistas entusiasmados y verdaderos creyentes, cuyos ingresos promedios anuales varían entre 57 000 hasta 65 000 USD. Tienen una edad promedio de 40 a 63 años, y están muy informados de lo que consumen y sus beneficios.
- La estrategia de posicionamiento consistirá en que nuestros consumidores nos relacionen con las ventajas nutricionales de nuestro producto mediante el empaque,

demostrando que es mejor que sus competidores, y con un precio competitivo en el segmento Premium.

- Nuestro plan de producción está basado en el plan de ventas proyectado y el inventario mínimo de seguridad. La proyección de las ventas se determina por el crecimiento del consumo de productos orgánicos y de sopas, así como la expectativa de penetración de mercado gracias a las negociaciones previas.
- Para poder aumentar el nivel de ventas, el representante de la empresa viajará a ferias de productos orgánicos en EE.UU. Además se invertirá en publicidad en Facebook para que los consumidores puedan conocer el producto y dónde encontrarlo.
- El proceso productivo consiste en distintas actividades apoyadas en la tecnología disponible en el mercado nacional y en las labores de la mano de obra. La planta de producción realizará en un inmueble que la empresa comprará en el distrito de Chorrillos.
- El método para la fijación de precios es el de retroceso, que consistió en determinar el precio de venta final al consumidor y restar los márgenes de los intermediarios para poder determinar nuestro precio, el cual se fijó en 2,051 CIF. También se ofrecen en otros incoterms.
- En el análisis del punto de equilibrio se determinó que la empresa debe vender en el primer año 119 998 unidades de sopas instantáneas para evitar pérdidas. Eso representa más del 57% de las ventas totales. Sin embargo el costo total unitario disminuye pasando de un S/ 4,9 en el 2018 a S/ 4,04 en el 2021.
- El proyecto resulta ser rentable tanto para los accionistas como para los acreedores ya que el VANF y VANE resultaron positivos cuando se evaluaron los flujos de cajas económico y financiero. La recuperación de la inversión se logrará en el a los 3 años y 4 meses. El TIRF y TIRE obtenidos son de 29,9% y 23,1% respectivamente.

## 7.2 Recomendaciones

- Se recomienda establecer buenas relaciones comerciales con los distribuidores mayoristas en EE.UU., no solo para incrementar el nivel de ventas, sino también para fidelizarlos y evitar la entrada de nuevos competidores. Estas relaciones se pueden traducir en descuentos especiales y mejores precios.
- El aumento del nivel de ventas ayudará a mejorar el ratio de eficiencia de los activos, ya que se encuentra por debajo del nivel. Esto explica también por qué la empresa solo utiliza el 11% de su capacidad diseñada.
- Buenas mejores fuentes de financiamiento mediante un banco más grande que esté dispuesto a comprar la deuda de la empresa a partir del tercer año y así disminuir los gastos financieros. Eso no quiere decir que se deba dejar el financiamiento, ya que de lo contrario, el ROI disminuirá. El endeudamiento debe realizarse de manera moderada para no sufrir de insolvencia.
- Mantener un nivel de caja/efectivo que cubra parte importante del capital de trabajo, y capitalizar el restante en entidades financieras para generar ingresos adicionales por intereses.
- Implementar un sistema de filtrado y purificación de agua en el proceso de lavado de la quinua para reducir el impacto ambiental, o negociar con nuevos proveedores que vendan la quinua ya lavada.
- Diversificar el riesgo por tipo cambiario, utilizando al menos un instrumento de cobertura, preferiblemente el forward por su bajo costo.
- Invertir en investigación y desarrollo para introducir nuevos productos al mercado internacional que estén de acuerdo a la misión y visión de la empresa.

## REFERENCIAS

- Actualidad Empresarial. (2015). Modelo CAPM. *Informe Financiero*(323), 1-2.
- Aekar, D. (1996). Chapter 1: The brand identity system. In *Building Strong Brands* (pp. 67-106). New York, USA: The Free Press.
- Agriculture and Agri-Food Canada. (Setiembre de 2012). *Soup: American eating trends report*. Recuperado de <http://www.agr.gc.ca/resources/prod/Internet-Internet/MISB-DGSIM/ATS-SEA/PDF/6252-eng.pdf>
- Arce, P. (2015). *Estudio de pre-factibilidad para la elaboración de sopas y cremas precocidas a base de quinua*. (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú: Lima.
- Atahuaman, C. (Agosto de 2013). *La Ley N° 30056 y sus modificaciones laborales al régimen especial de las micro y pequeñas empresas*. Recuperado de Actualidad Empresarial: [http://aempresarial.com/web/revitem/4\\_15478\\_20217.pdf](http://aempresarial.com/web/revitem/4_15478_20217.pdf)
- Atănăsoaie, G. (2011). Distribution channels on the organic foods market. *JOURNAL of Horticulture, Forestry and Biotechnology*, 15(3), 19-25.
- Banco Central de Reserva del Perú. (8 de Junio de 2017). *BCRP Data*. Recuperado de Spread - EMBIG Perú (PBS): <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (9 de Junio de 2017). *Bonos del Tesoro EE.UU. - 10 años (%)*. Recuperado de BCRP Data: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html/2017-01-02/2017-06-05/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Tasas activas promedio en ME - empresas bancarias - ME - Hipotecario - Mibanco*. Recuperado de BCRPData: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN08493NM/html>
- Banco de Crédito del Perú. (2011). *Tarifas / Persona Jurídica. Comercio Exterior*. Recuperado de <https://ww3.viabcp.com/tasasytarifas/tarifasDetalle.aspx?S=52&ASEC=2&O=003>
- BBVA Mercados Globales y Distribución. (s.f.). *Productos de Cobertura de Tipo de Cambio*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Informes-Especiales/Cobertura-Cambiaria-BBVA-1.pdf>

- Caballero Bustamante. (2013). Forwards como medida para evitar pérdidas de tipo de cambio. *Cuaderno de Trabajo*.
- California State Board of Equalization. (31 de Marzo de 2017). *California City and County Sales and Use Tax Rates*. Recuperado de Historical Tax Rates in California Cities & Counties: [http://www.boe.ca.gov/sutax/pdf/Archive\\_Rates-01-03-31-17.pdf](http://www.boe.ca.gov/sutax/pdf/Archive_Rates-01-03-31-17.pdf)
- Chang, G. (2013). Tipo de cambio y obligaciones en moneda extranjera. *Moneda*, 14-18(156).
- Cooperación Alemana al Desarrollo - GIZ. (Agosto de 2013). *Catálogo de Maquinaria para Procesamiento de Quinoa*. Recuperado de [https://energypedia.info/images/e/e1/Maquinaria\\_para\\_Quinoa.pdf](https://energypedia.info/images/e/e1/Maquinaria_para_Quinoa.pdf)
- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado*. Lima, Perú: Pearson Educación.
- Damodaran, A. (Enero de 2017). *Betas by Sector (US)*. Recuperado de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Damodaran, A. (Enero de 2017). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. Recuperado de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)
- Decreto Legislativo N° 1269. (2017).
- Decreto Supremo 122-94-EF. (1994).
- Esquivel, A. (2010). *Medios de pago en el Comercio Exterior*. Recuperado de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=E5195B4D-BE09-4CCB-B054-A42C068DB7BA.PDF>
- Euromonitor International. (Marzo de 2017). *Soup in the US*. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/soup-in-the-us/report>
- Fellows, P., & Axtell, B. (1993). *Appropriate Food Packaging*. Geneva: Tool Publications. Recuperado de Human Info NGO Education and Development Library.
- Fernández, P. (2011). *WACC: Definición, interpretaciones equivocadas y errores*. Navarra: IESE Business School.
- FiBL. (2017). *Organic Agriculture: Key Indicators and Top Countries*. Recuperado de The World of Organic Agriculture 2017: <http://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2017/key-data.html>
- Fontaine, E. (2008). *Evaluación Social de Proyectos* (Decimotercera ed.). Estado de México: Pearson Educación.
- Food and Drug Administration. (2009). *Labeling and Nutrition*. Recuperado de Guía de Etiquetado de Alimentos:

- <https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm247920.htm>
- Furche, C., Salcedo, S., Krivonos, E., Rabczuk, P., Jara, B., Fernandez, D., & Correa, F. (2013). *Food and Agriculture Organization*. Recuperado de International Quinoa Trade: <http://www.fao.org/3/a-i4042e/i4042e20.pdf>
- García Hoyos, J. (2008). Evaluación económica, financiera y social ¿Cuáles son sus diferencias? *Equilibrio Económico*, 4(1), 77-82.
- Gautier, F. (2010). Principales tendencias de la innovación alimenticia. En *Presentación ILACAD world retail*. Santiago de Chile.
- Gutierrez, A. M. (s.f.). *Estructura financiera óptima: ¿Mito o Realidad?* Recuperado de Altair Consultores: <http://www.altair-consultores.com/images/stories/articulos/fi/fi05.pdf>
- Hummel, C. (s.f.). *The Average Profit Margin for Wholesale*. Recuperado de Small Business. Chron: <http://smallbusiness.chron.com/average-profit-margin-wholesale-12941.html>
- INEI Dirección de Cuentas Nacionales. (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIU de todas las actividades económicas*. Lima.
- Instituto Nacional de Calidad. (2012). *Sopas Deshidratadas*. Lima.
- International Trade Center. (2012). *Packaging For Organic Food*. Geneva.
- International Trade Center. (s.f.). *Organic importers*. Recuperado de <http://www.intracen.org/itc/sectors/organic-products/importers/>
- IRI and SPINS. (2013). *IRI and SPINS Create SPINS NaturaLink Segmentation to Generate New Perspectives on Consumers' Attitudes, Use and Adoption of Organic/Natural Products*. Recuperado el 25 de January de 2016, de Business Wire: <http://www.businesswire.com/news/home/20131022005627/en/IRI-SPINS-CREATE-SPINS-NaturaLink-Segmentation-Generate>
- Ley de Promoción y Formación de la Micro y Pequeña Empresa N° 28015 (2003).
- Leibowitz, M., & Kogelman, S. (1993). Resolving the Equity Duration Paradox. *Financial Analysts Journal*, 49(1), 51-64.
- Lira, P. (14 de Setiembre de 2010). *¿El proyecto genera valor?* Recuperado de Gestión: <http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2010/09/el-proyecto-genera-valor-parte-1.html>
- Lorette, K. (s.f.). *Small Business*. Recuperado de Typical Organizational Structure of a Small Business: <http://smallbusiness.chron.com/typical-organizational-structure-small-business-4895.html>

- MAC Callao. (s.f.). *Trámites - Indecopi*. Recuperado de [http://www.maccallao.pe/admac/?page\\_id=265#](http://www.maccallao.pe/admac/?page_id=265#)
- Marco, E. (2009). *Guía de Acondicionamiento*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/3405193rad609A3.pdf>
- Mavila, D., & Polar, E. (2005). Flujo de caja y tasa de corte para la evaluación de proyectos de inversión. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial UNMSM*, 2(8), 23-27.
- Mi Banco. (3 de Mayo de 2017). *Tarifario general del banco*. Recuperado de Préstamos: <https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/producto-matriz-archivos/files/Tarifario.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). *Evolución mensual de los precios de la quinua*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/boletin-quinua/b-quinua-2016>
- Ministerio de Trabajo Promoción del Empleo. (2014). *El 1, 2, 3 de la formalización laboral*. Recuperado de [http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/DLT\\_formacion\\_laboral.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/DLT_formacion_laboral.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (Noviembre de 2006). *Dirección Nacional de Relaciones de Trabajo*. Recuperado de Contratos Sujetos a Modalidad: [http://www.mintra.gob.pe/contenidos/drt/servicios/triptico\\_serie\\_09.pdf](http://www.mintra.gob.pe/contenidos/drt/servicios/triptico_serie_09.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (18 de Enero de 2016). *Sobre el registro REMYPE*. Recuperado de <http://www2.trabajo.gob.pe/el-ministerio-2/sector-empleo/dir-gen-promocion-del-empleo/remype/sobre-el-registro-remype/>
- Municipalidad de Chorrillos. (s.f.). *Requisitos y Trámite para Obtener una Licencia de Funcionamiento*. Recuperado de Ordenanza N°124-MDCH ADECUADA A LEY N°28976: [http://www.munichorrillos.gob.pe/home/pdf/Licencia\\_funcionamiento/requi\\_obt\\_licen\\_funciona.pdf](http://www.munichorrillos.gob.pe/home/pdf/Licencia_funcionamiento/requi_obt_licen_funciona.pdf)
- Orellana, S. B. (Junio de 2004). *Horizonte de evaluación de un proyecto de inversión*. Recuperado de <http://www.sergiobravo.com/uploads/publicaciones/files/11.pdf>
- Organic Trade Association. (2016). *U.S. Families' Organic Attitudes and Beliefs 2016 Tracking Study*.
- Organic Trade Association. (2017). *Organic Purchasing*. Recuperado de <https://www.ota.com/resources/organic-purchasing>

- Osinermin. (2017). *Calcula tu consumo mensual de luz*. Recuperado de Orientación al ciudadano: <http://www.osinerminorienta.gob.pe/web/ciudadano/consultas-frecuentes/calculo-consumo-luz#>
- Porter, M. (1979, March). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy* (2nd ed.). New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. (2003). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2da ed.). (J. Pecina, Trad.) México, D.F., México: The Free Press.
- PQS Portal. (12 de Noviembre de 2016). *Sunarp: Pasos para inscribir a tu empresa*. Recuperado de <http://www.pqs.pe/emprendimiento/sunarp-pasos-para-inscribir-tu-empresa>
- Prado, S. (s.f.). *PromPerú*. Recuperado de Requisitos Sanitarios para la exportación de alimentos a los principales mercados: <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=67873864-11EE-41FE-9297-F4C5790321C8.PDF>
- ProInversión. (s.f.). *Cómo establecer una empresa en el Perú*. Recuperado de [http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/COMO\\_ESTABLECER\\_EMPRESA/COMO\\_ESTABLECER\\_UNA\\_EMPRESA\\_EN\\_EL\\_PERU.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/COMO_ESTABLECER_EMPRESA/COMO_ESTABLECER_UNA_EMPRESA_EN_EL_PERU.pdf)
- Sarvary, M. (2006). Module note: Market Segmentation, target market selection, and positioning. *Harvard Business School*.
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2016). *Principales empresas exportadoras*. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc\\_fp\\_partida&ptarifa=1008509000&\\_portletid\\_=SFichaProductoPartida&\\_page\\_=172.17100#anclafecha](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=1008509000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafecha)
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (Enero de 2017). *Exportación del producto Quinoa según sus principales presentaciones en Kg. 2012 - 2017*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/apb/ReporteProducto.aspx?psector=1025&preporte=prodpresvolu&pvalor=1943>
- Statista. (2017). *Dollar sales of soup in the United States in 2016, by category*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/378810/us-soup-dollar-sales-category/>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2014). *Restitución de Derechos Arancelarios - Drawback*. Recuperado de



<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/perfeccionam/drawback/procGeneral/despa-pg.07.htm>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). (2017). *Boletines*

*SUNAT*. Recuperado de Regímenes Tributarios:

[http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=321:regimenes-tributarios-&catid=1:orientacion-tributaria](http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=321:regimenes-tributarios-&catid=1:orientacion-tributaria)

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2009). *Exportación Definitiva*.

Recuperado de SUNAT:

<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/exportacion/exportac/procGeneral/despa-pg.02.htm>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2016). *Libros Obligatorios*.

Recuperado de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/libros-y-registros-vinculados-asuntos-tributarios-empresas/informacion-general-sobre-libros-y-registros-empresas>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2016). *Régimen MYPE Tributario*.

Recuperado de Impuestos a pagar:

<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-mype-tributario/6829-05-impuestos-a-pagar>

Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento. (15 de Enero de 2017). *Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima*. Recuperado de Consulta de tarifas:

[http://www.sedapal.com.pe/c/document\\_library/get\\_file?uuid=4a3e50a5-6582-4578-a535-6f50399efa24&groupId=29544](http://www.sedapal.com.pe/c/document_library/get_file?uuid=4a3e50a5-6582-4578-a535-6f50399efa24&groupId=29544)

Technomic. (29 de Mayo de 2014). *Demand for Healthy and Unique Soups Grows, Niche*

*Player Profits*. Recuperado de CNN iReport: <http://ireport.cnn.com/docs/DOC-1138407>

TechSci Research. (2015). *United States Organic Foods Market Forecast and Opportunities, 2020*. Peterborough: United Kingdom.

TechSci Research. (17 de Noviembre de 2016). *Organic Food Market to Grow at CAGR 14% Till 2021 Says TechSci Research*. Recuperado de PR Newswire:

<http://www.prnewswire.com/news-releases/organic-food-market-to-grow-at-cagr-14-till-2021-says-techsci-research-601704305.html>

Trade Map. (2017). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por*

*Peru. Producto: 1008509000 Los demas quinua, excepto para siembra*. Recuperado de

[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3|604|||1008509000||8|1|1|2|2|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||1008509000||8|1|1|2|2|1|2|1|1)

Trade Map. (2017). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América. Producto: 1008500000 Quinoa (chenopodium quinoa).*

Recuperado de

[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3|842|||1008500000||8|1|1|1|2|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|842|||1008500000||8|1|1|1|2|1|2|1|1)

Trade Map. (2017). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América. Producto: 210410 Preparaciones para sopas, potajes o caldos.* Recuperado de

[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3|842|||210410||6|1|1|1|2|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|842|||210410||6|1|1|1|2|1|2|1|1)

United States Census Bureau. (2015). *QuickFacts California: Families and Living Arrangements.* Recuperado de

<https://www.census.gov/quickfacts/table/HSD410215/06>

United States Department of Agriculture. (s.f.). *Organic Market Overview.* Recuperado de

<https://www.ers.usda.gov/topics/natural-resources-environment/organic-agriculture/organic-market-overview/>

United States International Trade Commission. (2017). *Harmonized Tariff Schedule of the United States (2017).* Washington DC.

US Census Bureau. (17 de Abril de 2015). *Household Income in California.* Recuperado de Statistical Atlas: <http://statisticalatlas.com/state/California/Household-Income>

US Census Bureau. (2015). *Overview of California.* Recuperado de Statistical Atlas:

<http://statisticalatlas.com/state/California/Overview>

YCharts. (2016). *Whole Foods Market Gross Profit Margin (Quarterly).* Recuperado de

[https://ycharts.com/companies/WFM/gross\\_profit\\_margin](https://ycharts.com/companies/WFM/gross_profit_margin)

YCharts. (enero de 31 de 2017). *Wal-Mart Stores Gross Profit Margin (Quarterly).*

Recuperado de [https://ycharts.com/companies/WMT/gross\\_profit\\_margin](https://ycharts.com/companies/WMT/gross_profit_margin)

Zegarra, Á. (2012). El Código Civil y los contratos mercantiles.

[http://www.itaiusesto.com/wp-content/uploads/2012/11/1\\_12-Codigo-Civil-y-contratos-mercantiles.pdf](http://www.itaiusesto.com/wp-content/uploads/2012/11/1_12-Codigo-Civil-y-contratos-mercantiles.pdf).

# ANEXOS

## Anexo A. Cotización de quinua orgánica 1



Stephanie Erazo <stephanie.erazo.romani@gmail.com>

---

### Cotizacion quinua organica 500kg

---

Julio Pérez <j.chorres@gmail.com>  
Para: stephanie.erazo.romani@gmail.com

25 de mayo de 2017, 19:59

Estimada Stephanie, buenas noches.

La cotizacion para 500kg de quinua organica blanca es de:  
KG. 6.90 soles + IGV

La quinua se entrega envasada en sacos de papel kraft triple forro, sacos de 25kg.

Cualquier duda me avisa.

Saludos

**GRANOS ANDINOS DEL PERU S.A.**  
Julio Pérez Chorres  
Lima, Perú  
Movil: +51-977-918-309  
Skype: jc\_chorres  
Email: j.chorres@gmail.com

Anexo B. Cotización de quinua orgánica 2



COTIZACION N° 023 - 0011 / 05 / 2017

VENDENDOR: WIRACCOCHA DEL PERU SAC  
 COMPRADOR: PER FAR SAC  
 CONTACTO: STEPHANIE ERAZO  
 DIRECCION: LIMA

PESO TOTAL / KG	PRODUCTO / DESCRIPCION	PESO DE BOLSA / KG	TOTAL DE BOLSAS	PRECIO POR BOLSA	PRECIO TOTAL
1,000.00	Quinua Blanca Orgánica	25	40	\$55.00	\$2,200.00
1,000.00	Quinua Preococida Blanca Orgánica	20	50	\$68.00	\$3,400.00
2,000.00	TOTAL				\$5,600.00

EMBALAJE: Sacos de papel x 25 Kg o 20 Kg según producto  
 TERMINOS DE PAGO: 100 % Pago adelantado  
 MONEDA: Dólares USA  
 TIEMPO ENTREGA: 10 días después de efectuado al abono.  
 CALIDAD: Análisis Microbiológico, Análisis Pureza COA, Factura y Guía de Remisión

**TERMINOS Y CONDICIONES DE VENTA:**  
 La mercadería será recogida por el cliente en la ciudad de Ayacucho (EXWORK). Se garantiza una pureza del 99.9 % Para efectuar el despacho se debe efectuar el pago en moneda extranjera a la cuenta consignada líneas abajo por el total del monto indicado en la presente cotización. El voucher de pago debe ser enviado al correo [juanjose.martinez@wiraccochadelperu.com.pe](mailto:juanjose.martinez@wiraccochadelperu.com.pe)

**INFORMACION PARA EL PAGO**

Banco: BBVA BANCO CONTINENTAL  
 CUENTA CORRIENTE EN DOLARES: 0011- 0202 - 0100015402- 99  
 TITULAR DE LA CUENTA: Soluciones Avanzadas en Agronegocios - Wiraccocha del Perú SAC

Lima, Perú: 02/05/2017

*www.wiraccochadelperu.com.pe - Email: [juanjose.martinez@wiraccochadelperu.com.pe](mailto:juanjose.martinez@wiraccochadelperu.com.pe)*

## Anexo C. Cotización del ajo en polvo

alitecno

Presupuesto: 000-0019031  
Fecha: 03-Mayo-2017  
Asunto: Insumos Alitecno

Señores:  
STEPHANIE ERAZO

Atención:

Estimada Srta. Stephanie Erazo

Atendiendo su amable solicitud presentamos a su consideración el siguiente presupuesto:

Código	Descripción	Cant.	Und.	Precio Unitario	Precio Total
024134000535	AJO EN POLVO EXT 7812 X 25 KG.	50.00	KGS	US\$ 5.17	US\$ 258.50
024135000535	AJO EN POLVO EXT 7812 X 1KG.	10.00	KGS	US\$ 5.70	US\$ 57.00
024010000410	CEBOLLA EN POLVO 7814 x1KG.	10.00	KGS	US\$ 5.90	US\$ 59.00
024143000543	CEBOLLA EN POLVO EXT 7814x25...2-13.	50.00	KGS	US\$ 5.50	US\$ 275.00
024047000447	SABOR JENGIBRE 7796.....1 Kilo.	10.00	KGS	US\$ 7.33	US\$ 73.30

### Condiciones Comerciales:

**Precio Total:** Se entiende en Dólares Americanos, no Incluye el IG.V.  
**Forma de Pago:** CONTADO  
**Validez de oferta:** 15 Días  
**Tiempo de entrega:** Inmediato, luego de confirmado el deposito.  
**Firma de la Cotización:** Implica obligación irrevocable del pago total del precio en los términos y condiciones establecidos en la presente cotización.

### Condiciones Administrativas:

• Si hubiera algún defecto en el producto vendido, nuestra responsabilidad se limita a su costo o reposición.

### Condiciones de Almacenamiento:

• El almacenamiento o manejo de los insumos debe ser de acuerdo a la ficha técnica entregado por Alitecno SAC.  
• Alitecno SAC no se hace responsable por los productos alterados en su composición a causa del inadecuado almacenamiento por parte del cliente.  
• El tipo de cambio referencial para la conversión de la cotización, es el establecido por Alitecno en la fecha de pago si el cliente decide cancelar en nuevos soles

Cualquier inquietud sobre esta oferta por favor contáctenos, estamos a su disposición.

Cordialmente,

MARIA LUISA CIEZA

ACEPTADO CLIENTE

## Anexo D. Cotización de ají páprika y orégano



STEPHANIE CAROLINA ERAZO ROMANI <s.erazo@pucp.pe>

### DEJO PRECIO

1 mensaje

FIORELLA LIBERATO - FRUTOS Y ESPECIAS SAC <fiorellaliberato@frutosyespecias.com.pe>  
Para: s.erazo@pucp.pe

11 de abril de 2017, 18:27

Buenas tardes dejo los siguiente precios vigencia 5 días incluye igv

ACHIOTE ENTERO (EXO) LOTE AYACUCHO	Saco	x	50	Kg.	S/.	15.40	KG
ACHIOTE MOLIDO P	Saco	x	40	Kg.	S/.	16.60	KG
AJI PANCA ENTERO (EXO)	Saco	x	50	Kg.	S/.	15.50	KG
AJI PÁPRIKA ENTERO (EXO)	Saco	x	50	Kg.	S/.	10.50	KG
AJI MIRASOL EN POLVO	Kilos	x	1	Kg.	S/.	30.00	KG
AJI PANCA EN POLVO	Kilos	x	1	Kg.	S/.	29.00	KG
AJI PÁPRIKA MOLIDO	Kilos	x	1	Kg.	S/.	27.00	KG
OREGANO TIPO PIZZA (EXO)	Saco	x	30	Kg.	S/.	17.60	KG
OREGANO MOLIDO FINO	Saco	x	30	Kg.	S/.	17.60	KG
PALILLO ENTERO (EXO) Quillabamba	Bolsa	x	80	Kg.	S/.	5.50	KG
PALILLO MOLIDO P	Bolsa	x	40	Kg.	S/.	9.00	KG

saludos



FIORELLA LIBERATO PAULLO

Ejecutiva de Ventas - Santa Anita

FRUTOS Y ESPECIAS SAC

RPM (+51) #957904560

Av. Huarochiri 160 Santa Anita

(+51) 1 473 7552 - Anexo 2112

Visitanos en:

## Anexo E. Cotización de orégano y zanahoria en polvo



STEPHANIE CAROLINA ERAZO ROMANI <s.erazo@pucp.pe>

### Cotización

ventas@aigourmet.com <ventas@aigourmet.com>

Para: STEPHANIE CAROLINA ERAZO ROMANI <s.erazo@pucp.pe>


6 de abril de 2017, 9:13

Buenos días,

El orégano tipo pizza lo tenemos a S/23 soles y la zanahoria solo la tenemos en polvo a S/ 23.64 soles, en los dos casos mas igv. Nos demoramos aprox. 4 días en prepararlo, saludos.

[El texto citado está oculto]

Anexo F. Cotización de sal de maras

	<b>COTIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS</b>	N° DE COTIZ:	00338-2017
		ÁREA COMERCIAL	
		ELABORADO POR:	Jessica Domínguez
		FECHA:	18/04/ 2017
<b>I.DATOS DEL CLIENTE</b>			
EMPRESA: -----		CONTACTO: Stephanie Erazo	
N° RUC :-----		TELEFONO:-----	
DIRECCIÓN/PAIS: PERÚ		E-MAIL: <a href="mailto:stephanie.erazo.romani@gmail.com">stephanie.erazo.romani@gmail.com</a>	
<b>II. DATOS DE LA VENTA</b>			
2.1.PRODUCTO: Sal de Maras granulación Fina			
2.2 TIPO DE ENVASE: Bolsas de 1kilo			
<b>III.DETALLE DEL COSTO</b>			
Tenemos el agrado de dirigirnos a Ud. con el fin de presentarle nuestra mejor propuesta.			
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL PRECIO
Sal de Maras Granulación Fina de 1 kilo	100	S/.6.80	S/.680.00
Sal de Maras Granulación Gruesa de 1 Kilo	100	S/.5.70	S/.570.00
<p>(*) Los productos no incluyen IGV</p> <p>Entrega : 1 día</p> <p>Formas de pago:</p> <p>Banco Banbif N° cuenta Veggispirit S.A.C      Banco de crédito del Perú N° cuenta Bijjou Mohamed</p> <p>(*) soles: 8011148133      (*) Soles: 193-26627190049</p> <p>CCI 038-101-108011148133-20      CCI BCP: CCI 00219312662719004916</p> <p>(**) Dólares:8011115359</p> <p>CCI 038-307-208011115359-59</p> <p>Lima: Jirón José Santiago Wagner - 2849 (ex torre Tagle) Pueblo Libre. ☎Tel: 462 4116</p> <p>Sucursal Cusco: Calle Recoleta - Urbanización Zaguán del Cielo D-5. ☎Tel: 243612</p> <p>✉Correo:veggispiritperu@gmail.com/ info@veggispirit.com/ Admin@veggispirit.com</p>			

## Anexo G. Cotización de bolsas celofán



STEPHANIE CAROLINA ERAZO ROMANI <s.erazo@pucp.pe>

---

### Cotización de bolsas de celofan

---

STEPHANIE CAROLINA ERAZO ROMANI <s.erazo@pucp.pe>  
Para: janpax@janpax.com

6 de abril de 2017, 0:33

Buenas noches,

Estoy solicitando que me coticen bolsas de celofan con fuelle con un tamaño de 13 x 18, x 1 cm.

La cantidad es de 3,000 unidades.

Saludos.

Stephanie Erazo  
983324536

---

### Cotización de bolsas de celofan

---

Janpax <janpax@janpax.com>  
Para: STEPHANIE CAROLINA ERAZO ROMANI <s.erazo@pucp.pe>

6 de abril de 2017, 17:47

El precio de cada millar s/.75.00

Janet Espinoza  
Tel. 7028103 anexo 106 • Cel. 977236129  
www.janpax.com

janpax  
BOLSAS PUBLICITARIAS Y MÁS

---

**De:** "STEPHANIE CAROLINA ERAZO ROMANI" <s.erazo@pucp.pe>

**Para:** "janpax" <janpax@janpax.com>

**Enviados:** Jueves, 6 de Abril 2017 14:29:48

**Asunto:** Re: Cotización de bolsas de celofan

[El texto citado está oculto]



## Anexo H. Cotización de empaques



**COTIZACIÓN N° 5248**  
Lima, 27 de abril del 2017

Cliente: 20512363785

**PERFAR SOCIEDAD ANONIMA CERRADA**

Ate- Vitarte

Atención:

**STEPHANIE ERAZO**

Telf: 983324536

La presente tiene por objetivo detallar la cotización de los productos solicitados por su representada:

Ítem	Descripción	Medidas Largo x Ancho x Alto	Material	Cantidad	Precio Unitario sin IGV.
001	CAJA Troquelada P/SOPA QUINDA, Full color , Acabado barniz	13x2.7x19cm	FC20	10.000	S/ 0.49
				5.000	S/ 0.55
				3.000	S/ 0.59

Los precios no incluyen el I.G.V. (DICARTON ASUME 100% DEL COSTO DEL TROQUEL, mientras se mantenga la presente demanda inicial "5.000 Unid")

Moneda: Nuevos Soles.

Forma de pago: 50% Adelantado y 50% antes de la entrega

TODOS LOS PEDIDOS TENDRAN UNA TOLERANCIA DEL +/- 10 % EN LA CANTIDAD DEL PEDIDO, EL ENVIO DE LA OC ACEPTA ESTA CONDICIÓN.

La falta de pago devengará intereses y mora en la tasa máxima fijada por el BCR art. 242 y 243 del código civil.

Entrega: 10 - 12 días útiles luego de aprobado el diseño, recepcionada la orden de compra y adelanto

Esta cotización elimina cualquier cotización anterior que contenga los mismos productos.

Cualquier modificación en los datos de los productos detallados genera variación de precios.

Cualquier alteración de un pedido ya confirmado deberá ser corroborado por escrito y estará sujeto a la aceptación de DI CARTON S.A.C.

Ciudad de despacho: Lima Metropolitana

Validez de la cotización: 7 días calendario.

**Datos del Proveedor:**

Central : 01-351 1097

RPC : 933132908

E-mail : [yrobles@dicarton.pe](mailto:yrobles@dicarton.pe)

RUC : 20557118871

Dirección : MZA. K LOTE. 3 CASCADAS DE JAVIER PRADO LIMA - LIMA - ATE

- N° de Cuenta Corriente BBVA Continental. Soles  
0011-0750-73-0100009178
- N° Cuenta Corriente BCP (soles): 191-2146490-0-16  
CCI Soles: 00219100214649001652
- N° Cuenta Corriente BCP (dólares): 191-2266267-1-94  
CCI dólares: 002-191-002266267194-54

Sin otro particular, quedamos a la espera de sus órdenes.

Atentamente,

**DI CARTON S.A.C. - Desarrollo e Innovación en Cartón**

**Yimmy Robles C.**  
**Jefe de Ventas**

## Anexo I. Cotización de cajas corrugadas

### RE: CONTACTENOS [desde cajasdecarton.pe]

ventas <ventas@cajasdecarton.pe>  
Para: Stephanie <stephanie.erazo.romani@gmail.com>

6 de abril de 2017, 07:23

Buenos días  
Para su consideración  
Fabricación de 500 cajas de cartón corrugado sin logo  
Carton corrugado simple resistente de gramaje 604  
Precio 2.95 soles mas igv  
Saludos  
Martiniano Chavez  
www.cajasdecarton.pe

## Anexo J. Precio de stretch film y cinta de embalaje



[Inicia sesión](#) / [Registro](#)

### Rollo Estirable Film 15" Producto Exclusivo

SKU 42003-4 [f](#) [t](#) [@](#)



ⓘ Precio corresponde a tienda:  
SODIMAC SAN MIGUEL.  
El precio puede cambiar al modificar la ciudad de despacho o retiro.

S/ **17.90** C/U

Cantidad

1 + -

[Agregar al carro](#)

[Agregar a mi lista](#)

REVISLA LA DISPONIBILIDAD DE ESTE PRODUCTO AQUÍ:

- Despacho a domicilio
- Retiro en tienda

### Pack x 3 und Cinta de Embalaje 740 2 x 100 m Topex

SKU 110057-2 [f](#) [t](#) [@](#)



ⓘ Precio corresponde a tienda:  
SODIMAC SAN MIGUEL.  
El precio puede cambiar al modificar la ciudad de despacho o retiro.

S/ **18.90** C/U

Cantidad

1 + -

[Agregar al carro](#)

[Agregar a mi lista](#)

REVISLA LA DISPONIBILIDAD DE ESTE PRODUCTO AQUÍ:

- Despacho a domicilio
- Retiro en tienda
- Disponibilidad en tiendas

## Anexo K. Cotización de parihuelas



PARIHUELAS & EMBALAJES DEL SUR S.A.C.  
 RUC: 20545660858  
 Urb. Santa Rosa de Villa Mz. A Lt. 3 - Prolong. Huaylas – Chorrillos, Lima  
 Tlf. 719-4453 – 9953 06880 / mail: pyesur@hotmail.com

Srs. **STEPHANIE ERAZO**

Ref.:

RUC:

FECHA: 25.04.17

### 1. COTIZACION

#### PARIHUELAS MADERA - EXPORTACION

Item	Modelo	Capac. Carga	Dimensiones	Cantidad (uu.)	Costo - soles / Cada una	SUB TOTAL SOLES
A.	Estandar	500 Kg.	100 x 120 x 14.5 cm.	20	54	1,080.00
<b>Sub Total S/</b>						<b>1,080.00</b>
<b>IGV. 18% S/</b>						<b>194.40</b>
<b>Total S/</b>						<b>1,274.40</b>

### 2. INFORMACION REQUERIDA

#### IMPORTANTE

La fabricación y entrega de productos, se realiza según la orden de compra (O/C) recibida; por ello apreciamos indicar con claridad la siguiente información:

1. *Parihuelas Madera*: Carga por parihuela, medidas (Largo x Ancho x Altura) y modelo:

\* *Tacos*: Modelo Estandar / EAN

\* *Durmientes*: Cantidad y longitud.

2. *Parihuelas Plásticas*: Carga por parihuela, medidas y modelo

3. *Cajas*: Medidas interiores con indicación a ser forrado con triplay o tipo estructural

4. *Tratamiento térmico*: Si el o los productos, van a ser exportados.

5. *Entrega de Productos*: Lugar y horario del almacén

6. *Presentación de Facturas*: Lugar y horarios

7. *RUC*: Precisar si es el mismo para la elaboración de factura y certificado

8. *Contacto*: Telef. de contacto con almacén y comprador.

### 1. INFORMACION COMERCIAL

CARACTERISTICAS Y TERMINOS COMERCIALES	
Modalidad Comercial	. Pago adelantado / Cuenta de Banco
Plazos - Entrega	. 2 días después recibida orden compra y depósito
Lugar - Entrega	. Lima Metropolitana . Regiones / Agencia transporte en Lima
Cuenta de banco BCP-Soles	. Cuenta Corriente N° : 194-1960016040 . Cuenta Interbancaria (CCI) : 002-194-001960016040-92

Atentamente

Humberto Vivanco Tlf. 719 4453 / JUAN V. CASTELLANOS - Cel.: 995306880

Anexo L. Cotización de los gastos de exportación



COTIZACION # EM052017-0588					
EXPORTACION MARITIMA - SERVICIO LOGISTICO INTEGRAL					
CLIENTE	Stephanie Erazo			FECHA	05-MAY-2017
CONTACTO	STEPHANIE ERAZO				
REGIMEN	EXPORTACION	INCOTERM	EXW	VALIDEZ	30 DIAS
ORIGEN	CALLAO, PERU				
DESTINO	LONG BEACH, UNITED STATES				
PRODUCTO	CARGA GENERAL				
VIA DE EMBARQUE	MARITIMO	TIPO	FCL	TOTAL CTN.	1
PESO KG	10,000.00	BULTOS	0	CBM	0.00
TRANSPORTE INTERNACIONAL					
	<u>CONCEPTO</u>	<u>MONEDA</u>	<u>TARIFA</u>	<u>FACTOR</u>	
	FLETE INTERNACIONAL MARITIMO	USD	1,400.00	X 20' DRY	
	BL	USD	50.00	X BL	
GASTOS EN ORIGEN					
	<u>CONCEPTO</u>	<u>MONEDA</u>	<u>TARIFA</u>	<u>FACTOR</u>	
	COMISION AGENCIA ADUANAS	USD	150.00	X BL / ENVIO	
	GASTOS OPERATIVOS	USD	70.00	X BL / ENVIO	
	GASTOS PORTUARIOS	USD	450.00	X 20' DRY	
	VISTO BUENO	USD	210.00	X 20' DRY	
	TRANSPORTE LOCAL	USD	240.00	X 20' DRY	
	* Gastos Locales afectos al IGV (18%) - NO INCLUIDO				
GASTOS EN ORIGEN					
	<u>CONCEPTO</u>	<u>MONEDA</u>	<u>TARIFA</u>	<u>FACTOR</u>	
	COMISION AGENCIA ADUANAS	USD	150.00	X BL / ENVIO	
	GASTOS OPERATIVOS	USD	70.00	X BL / ENVIO	
	GASTOS PORTUARIOS	USD	450.00	X 20' DRY	
	VISTO BUENO	USD	210.00	X 20' DRY	
	TRANSPORTE LOCAL	USD	240.00	X 20' DRY	
	* Gastos Locales afectos al IGV (18%) - NO INCLUIDO				
SERVICIOS ADICIONALES (SOLO SI APLICA)					
	<u>CONCEPTO</u>	<u>MONEDA</u>	<u>TARIFA</u>	<u>FACTOR</u>	
	HORA EXTRA TRANSPORTE	USD	30.00	X CONTENEDOR	
	LAR	USD	180.00	X 20' DRY	
	SERVICIO AFORO - TERMINAL	USD	180.00	X 20' DRY	
	AFORO	USD	45.00	X 20' DRY	
	SEGURO	USD	0.30	X % VALOR ASEGURADO / MIN. 70	
	* Servicios Adicionales afectos al IGV (18%) - NO INCLUIDO				
<p>Enrique Tapia Bejar Asesor Comercial <b>ACCIONA FORWARDING PERU S.A.</b></p>					
		Av. Elmer Faucett Nro 2851 Of. 414 - 415 (Lima - Peru) +511 614 7500 - Anexo 1022 <a href="http://www.accionafwd.com">www.accionafwd.com</a>		Tu talento para un futuro sostenible 	
		Siguenos 			
<p><small>*Las mercancías viajan siempre por cuenta y riesgo de nuestros clientes y no aseguramos las mismas de no mediar orden expresa por escrito. En todas las operaciones de transporte, nuestra responsabilidad no podrá exceder en ningún caso, a la que, de acuerdo con la normativa internacional (C.M.R., C.I.M, HAGUE-RULES, I.A.T.A., entre otros) o nacional que resultase aplicable, asumen frente a nosotros las compañías de transporte por carretera, compañías ferroviarias, navieras, aéreas o cualquier intermediaria que intervenga en el transcurso del transporte*.</small></p> <p><small>Antes de imprimir este mensaje, asegúrate de que es necesario. Proteger el medio ambiente está también en tu mano.</small></p>					

## Anexo M. Parámetros de la publicidad en Facebook

California - 25-55

**Custom Audiences** ⓘ

**Target Ads to People Who Know Your Business** ✕

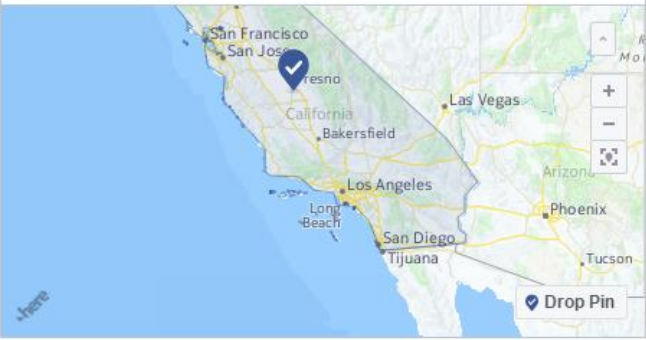
You can create a Custom Audience to show ads to your contacts, website visitors or app users. [Create a Custom Audience.](#)

**Locations** ⓘ **People who live in this location** ▾

United States

📍 California

📍 Include ▾ | Type to add more locations | [Browse](#)



San Francisco  
San Jose  
Fresno  
California  
Bakersfield  
Los Angeles  
Long Beach  
San Diego  
Tijuana  
Phoenix  
Tucson

Drop Pin

Add Bulk Locations...

**Age** ⓘ 25 ▾ - 55 ▾

**Gender** ⓘ **All** **Men** **Women**

**Languages** ⓘ **English (US)** ✕

Enter a language...

**Detailed Targeting** ⓘ **INCLUDE** people who match at least ONE of the following ⓘ

- Demographics > Education > Education Level
  - College grad
  - Doctorate degree
  - High school grad
  - Master's degree
  - Professional degree
- Demographics > Generation
  - Millennials
- Interests > Additional Interests
  - Healthy diet
  - Quinoa
  - Vegan nutrition
  - Vegan Recipes
- Interests > Food and drink > Food
  - Organic food
  - Veganism
  - Vegetarianism

Add demographics, interests or behaviors | [Suggestions](#) | [Browse](#)

## Anexo N. Costo de la publicidad en Facebook

### Budget & Schedule

Define how much you'd like to spend, and when you'd like your ads to appear. [Learn more.](#)

**Budget** ⓘ **Lifetime Budget** †   
S/.4200.00 PEN

**Schedule** ⓘ

<b>Start</b>	<input type="text" value="Jun 8, 2017"/>	<input type="text" value="7:55 PM"/>
<b>End</b>	<input type="text" value="Dec 31, 2017"/> <small>(Pacific Time)</small>	<input type="text" value="7:55 PM"/>

Your ad will run until **Sunday, December 31, 2017.**

You'll spend up to **S/.4,200.00** total.

**Optimization for Ad Delivery** ⓘ **Brand Awareness** ▾

To help us improve delivery optimization, we may survey a small section of your audience.

**Bid Amount** ⓘ **Automatic** - Let Facebook set the bid that helps you get the most brand awareness at the best price.

**When You Get Charged** ⓘ Impression

### Audience Size



Your audience is defined.

Potential Reach: 13,000,000 people

### Estimated Daily Results

**Reach**  
5,900 - 30,000 (of 10,000,000) ⓘ

The accuracy of estimates is based on factors like past campaign data, the budget you entered and market data. Numbers are provided to give you an idea of performance for your budget, but are only estimates and don't guarantee results.

Were these estimates helpful?

Anexo O. Cronograma de pagos mensual – Préstamos en soles

Periodo	Saldo inicial	Interés	Pago	Abono de capital	Saldo final
0	48 426				48 426
1	48 426	581	2 334	1 753	46 673
2	46 673	560	2 334	1 774	44 899
3	44 899	539	2 334	1 795	43 103
4	43 103	517	2 334	1 817	41 286
5	41 286	495	2 334	1 839	39 447
6	39 447	473	2 334	1 861	37 586
7	37 586	451	2 334	1 883	35 703
8	35 703	428	2 334	1 906	33 798
9	33 798	406	2 334	1 929	31 869
10	31 869	382	2 334	1 952	29 917
11	29 917	359	2 334	1 975	27 942
12	27 942	335	2 334	1 999	25 943
13	25 943	311	2 334	2 023	23 920
14	23 920	287	2 334	2 047	21 873
15	21 873	262	2 334	2 072	19 801
16	19 801	238	2 334	2 097	17 704
17	17 704	212	2 334	2 122	15 583
18	15 583	187	2 334	2 147	13 435
19	13 435	161	2 334	2 173	11 262
20	11 262	135	2 334	2 199	9 063
21	9 063	109	2 334	2 225	6 838
22	6 838	82	2 334	2 252	4 586
23	4 586	55	2 334	2 279	2 307
24	2 307	28	2 334	2 307	-0

Elaboración propia

Anexo P. Cronograma de pagos mensual – Préstamo en dólares

Periodo	Saldo inicial	Interés	Pago	Abono de capital	Saldo final
0	248 134				248 134
1	248 134	2 632	6 845	4 213	243 921
2	243 921	2 588	6 845	4 257	239 664
3	239 664	2 542	6 845	4 303	235 361
4	235 361	2 497	6 845	4 348	231 013
5	231 013	2 451	6 845	4 394	226 619
6	226 619	2 404	6 845	4 441	222 178
7	222 178	2 357	6 845	4 488	217 690
8	217 690	2 309	6 845	4 536	213 154
9	213 154	2 261	6 845	4 584	208 571
10	208 571	2 213	6 845	4 632	203 938
11	203 938	2 163	6 845	4 682	199 257
12	199 257	2 114	6 845	4 731	194 526
13	194 526	2 064	6 845	4 781	189 744
14	189 744	2 013	6 845	4 832	184 912
15	184 912	1 962	6 845	4 883	180 029
16	180 029	1 910	6 845	4 935	175 094
17	175 094	1 857	6 845	4 988	170 106
18	170 106	1 805	6 845	5 040	165 066
19	165 066	1 751	6 845	5 094	159 972
20	159 972	1 697	6 845	5 148	154 824
21	154 824	1 642	6 845	5 203	149 621
22	149 621	1 587	6 845	5 258	144 363
23	144 363	1 531	6 845	5 314	139 050
24	139 050	1 475	6 845	5 370	133 680
25	133 680	1 418	6 845	5 427	128 253
26	128 253	1 361	6 845	5 484	122 769
27	122 769	1 302	6 845	5 543	117 226
28	117 226	1 244	6 845	5 601	111 625
29	111 625	1 184	6 845	5 661	105 964
30	105 964	1 124	6 845	5 721	100 243
31	100 243	1 063	6 845	5 782	94 461
32	94 461	1 002	6 845	5 843	88 618
33	88 618	940	6 845	5 905	82 713
34	82 713	877	6 845	5 968	76 746
35	76 746	814	6 845	6 031	70 715
36	70 715	750	6 845	6 095	64 620
37	64 620	686	6 845	6 159	58 461
38	58 461	620	6 845	6 225	52 236
39	52 236	554	6 845	6 291	45 945
40	45 945	487	6 845	6 358	39 587
41	39 587	420	6 845	6 425	33 162



Periodo	Saldo inicial	Interés	Pago	Abono de capital	Saldo final
42	33 162	352	6 845	6 493	26 669
43	26 669	283	6 845	6 562	20 107
44	20 107	213	6 845	6 632	13 475
45	13 475	143	6 845	6 702	6 773
46	6 773	72	6 845	6 773	0

Elaboración propia.

Anexo Q. Modelo de negocios CANVAS

<b>Socios Estratégicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productores de quinua orgánica certificados</li> <li>• Operadores logísticos</li> <li>• Proveedor de envases</li> </ul>	<b>Actividades clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación con proveedores de quinua orgánica</li> <li>• Producción</li> </ul>	<b>Propuesta de Valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sopa de quinua instantánea</li> <li>• Lista en 3 minutos</li> <li>• Alto valor proteico</li> <li>• Diferentes sabores</li> <li>• Disponibilidad en supermercados</li> <li>• Preparación práctica</li> <li>• Vegano y orgánico</li> <li>• Impacto mínimo al medio ambiente</li> </ul>	<b>Relaciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza mediante la entrega de certificaciones de calidad</li> <li>• Entrega puntual</li> <li>• Abastecimiento del producto</li> <li>• Transparencia</li> </ul>	<b>Cliente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuidores de productos orgánicos y veganos</li> <li>• Brokers</li> </ul> Consumidor final: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidor de productos orgánicos</li> <li>• Residente del estado de California</li> <li>• Edad: 40 – 63 años</li> <li>• Ingresos: 57 000 - 65 000 USD anuales</li> <li>• Educación superior y post grado</li> <li>• Medio ambiente</li> <li>• Trato ético a animales</li> <li>• Preocupación por alimentación saludable</li> </ul>
	<b>Recursos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quinua orgánica</li> <li>• Financiamiento: capital social y préstamos</li> <li>• RRHH: profesionales en producción de alimentos, ventas internacionales</li> <li>• Planta de producción</li> <li>• Maquinaria</li> </ul>		<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferias alimentarias</li> <li>• Ruedas de negocios</li> <li>• Visitas a asociaciones comerciales</li> <li>• Página web</li> <li>• Viajes comerciales</li> </ul>	
<b>Estructura de costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quinua orgánica</li> <li>• Planilla de profesionales</li> <li>• Certificados</li> <li>• Intereses financieros</li> <li>• Leasing de maquinarias</li> <li>• Investigación de Mercado</li> <li>• Viajes comerciales</li> </ul>			<b>Ingresos</b> <p>Presentación: caja de 50 unidades            Precio unitario USD 2,051 CIF</p>	

Anexo R. Las Cinco Fuerzas de Porter

competidores por la disponibilidad de los compradores de pagar mayores precios.  
**Nivel: Moderado**

La quinua orgánica es muy demandada en el exterior, por lo que su precio y disponibilidad dependerá de las condiciones del mercado. Sólo podemos trabajar con productos orgánicos y son pocos los productores de esas materias.  
**Nivel: Alto**

Al ser pocas las empresas que producen productos iguales o similares para el segmento seleccionado, el poder de los compradores reside en los márgenes que exigen, las cantidades de compra y sus cadenas de distribución.  
**Nivel: Alto**

No hay muchos productos sustitutos en el segmento que estamos entrando, ya las propiedades nutricionales de la quinua como grano son casi únicas por su complejidad, y los productos ya existentes tienen otras.  
**Nivel: Bajo**

Existe poca competencia en el segmento seleccionado ya que estos consumidores asumen que las comidas procesadas no son beneficiosas. Son pocas empresas que ofrecen sopas preparadas, y en menor cantidad de quinua orgánica.  
**Nivel: Bajo**

