



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

**EXPORTACIÓN DE PULPA ASÉPTICA DE BLUEBERRY A  
PAÍSES BAJOS**

**PRESENTADA POR**

**KATHIA GISSELL HERRERA ALFARO**

**PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**LIMA – PERÚ**

**2017**



**CC BY-NC**

**Reconocimiento – No comercial**

El autor 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/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**INTERNACIONALES**

**PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**EXPORTACIÓN DE PULPA ASÉPTICA DE BLUEBERRY A PAÍSES BAJOS**

**PARA OPTAR**

**EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**INTERNACIONALES**

**PRESENTADO POR:**

**KATHIA GISSELL HERRERA ALFARO**

**LIMA, PERÚ**

**2017**

## Contenido

1	ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN.....	11
2	ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES .....	13
2.1	Nombre o razón social .....	13
2.2	Actividad económica o codificación internacional (CIU) .....	13
2.3	Ubicación y factibilidad municipal y sectorial.....	14
2.4	Visión, misión, objetivos, principios y valores de la empresa. ....	15
2.4.1	Visión.....	15
2.4.2	Misión .....	16
2.4.3	Objetivos .....	16
2.4.4	Principios .....	16
2.4.5	Valores .....	17
2.5	Ley de MYPE, Micro y Pequeña empresa, características. ....	17
2.6	Estructura orgánica .....	18
2.7	Cuadro de asignación de personal.....	20
2.8	Forma jurídica empresarial .....	21
2.9	Registro de marca y procedimiento en INDECOPI .....	23
2.9.1	Identidad Gráfica de Fruit's Pride.....	25
2.10	Requisitos y trámites municipales.....	26
2.10.1	Requisitos.....	26
2.10.2	Trámites municipales .....	27
2.10.3	Costos de constitución de empresa y licencias requeridas para operar .....	28
2.11	Régimen tributario MYPE y procedimiento desde la obtención del RUC. ....	28
2.12	Registro de planillas electrónica (PLAME) .....	30
2.13	Régimen laboral especial .....	30
2.14	Modalidades de contratos laborales. ....	33
3	PLAN DE PRODUCCIÓN .....	35
3.1	Proceso aséptico vs el proceso de congelamiento.....	36
3.2	Diagrama de Flujo de Procesamiento de pulpa aséptica de blueberry .....	38
3.2.1	Recepción e inspección de materia prima .....	39
3.2.2	Almacenamiento .....	42
3.2.3	Pre-lavado .....	43

3.2.4	Selección .....	43
3.2.5	Lavado con burbujeo.....	43
3.2.6	Pre-calentador / Inactivador enzimático.....	43
3.2.7	Turbo pulpeadora .....	44
3.2.8	Desaireado.....	44
3.2.9	Esterilizado .....	44
3.2.10	Pre-enfriado.....	44
3.2.11	Enfriado.....	44
3.2.12	Envasado aséptico .....	44
3.3	Layout de la Planta y Oficinas Administrativas de Fruit's Pride .....	45
3.4	Capacidad Instalada .....	45
4	PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL .....	46
4.1	Descripción del producto .....	46
4.1.1	Clasificación arancelaria .....	48
4.1.2	Propuesta de valor.....	48
4.1.3	Ficha técnica comercial.....	49
4.2	Investigación del Mercado Objetivo .....	50
4.2.1	Importaciones mundiales .....	50
4.2.2	Exportaciones peruanas al mundo.....	56
4.2.3	Segmentación de mercado objetivo .....	60
4.2.4	Tendencias de consumo .....	64
4.2.5	Requisitos de Acceso.....	74
4.3	Análisis de la oferta y la demanda .....	76
4.3.1	Análisis de la oferta.....	76
4.3.2	Análisis de la demanda .....	79
4.4	Análisis FODA.....	92
4.5	Estrategias de Ventas y Distribución .....	93
4.5.1	Estrategias de segmentación .....	93
4.5.2	Estrategia de posicionamiento .....	95
4.5.3	Estrategias de distribución .....	96
4.6	Estrategias de Promoción.....	98
4.7	Factores condicionantes.....	99
4.7.1	La contraventana comercial del blueberry .....	99
4.7.2	Accesibilidad a la materia prima.....	99

5	PLAN DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL .....	102
5.1	Envases, empaques y embalajes.....	102
5.1.1	Envase .....	102
5.1.2	Empaque .....	107
5.1.3	Embalaje .....	107
5.2	Diseño del rotulado y marcado .....	108
5.2.1	Diseño del rotulado .....	108
5.2.2	Diseño del marcado.....	110
5.2.3	Unitarización de la carga y acomodación en el CNT.....	110
5.2.4	Cadena de DFI de exportación.....	111
5.2.5	Seguro de las mercancías .....	117
6	PLAN DE COMERCIO INTERNACIONAL .....	118
6.1	Fijación de precios .....	118
6.1.1	Costos y precio.....	118
6.1.2	Cotización internacional .....	119
6.2	Contrato de compra venta internacional y sus documentos .....	121
6.2.1	Modelo de la Factura y Packing List .....	131
6.3	Elección y aplicación del Incoterm.....	133
6.4	Determinación del medio de pago y cobro .....	133
6.5	Elección del régimen de exportación .....	135
6.6	Gestión aduanero del comercio internacional .....	135
6.7	Gestión de las operaciones de exportación. Flujoograma.....	135
7	PLAN ECONÓMICO FINANCIERO .....	137
7.1	Inversión fija .....	137
7.1.1	Activos tangibles.....	137
7.1.2	Activos intangibles.....	138
7.2	Capital de Trabajo.....	138
7.3	Inversión total .....	139
7.4	Estructura de Inversión y Financiamiento.....	139
7.5	Fuentes financieras.....	140
7.6	Presupuestos de costos .....	141
7.7	Punto de Equilibrio .....	142
7.8	Presupuesto de ingresos .....	142
7.9	Presupuestos de Egresos .....	142

7.10	Flujo de caja proyectado .....	143
7.11	Estado de Ganancias y Pérdida .....	143
7.12	Evaluación de la Inversión.....	144
7.12.1	Evaluación económica .....	144
7.12.2	Evaluación financiera.....	144
7.12.3	Evaluación social .....	145
7.12.4	Impacto ambiental.....	145
7.13	Evaluación de costo de oportunidad del capital del trabajo .....	145
7.14	Cuadro de riesgo del tipo de cambio.....	146
7.15	Análisis de Sensibilidad .....	146
8	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	147
8.1	Conclusiones .....	147
8.2	Recomendaciones .....	148

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 01: Descripción y perfil de puestos.....	153
--	-----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Opciones de ubicación de Fruit's Pride	14
Tabla 2 Características del Local Fruit's Pride	15
Tabla 3 Personal Fruit's Pride	20
Tabla 4 Planilla Fruit's Pride	21
Tabla 5 Comparativo Formas Jurídicas	22
Tabla 6 Costos de Constitución y Certificados para operar	28
Tabla 7 Régimen Tributario MYPE	31
Tabla 8 Contratos de Trabajo por Trabajador	34
Tabla 9 Proceso Aséptico Vs Congelado	36
Tabla 10 Costo de Materia Prima	41
Tabla 11 Elección del Proveedor de Materia Prima	42
Tabla 12 Capacidad Instalada Planta Fruit's Pride	45
Tabla 13 Evolución del crecimiento anual por país P.A.2008.99	55
Tabla 14 Crecimiento en valores importados por países P.A.2008.99	56
Tabla 15 Perú: Exportaciones de blueberry por tipo de presentación	59
Tabla 16 Perú: Evolución de exportaciones de blueberry por países (todas las presentaciones)	60
Tabla 17 Elección del país - mercado objetivo	61
Tabla 18 Subtendencias del mercado objetivo	65

Tabla 19 Características de los Seniors Vs Millenials	71
Tabla 20 Barreras arancelarias P.A.2008.99.99.90	74
Tabla 21 Barreras no arancelarias para la pulpa aséptica de blueberry	75
Tabla 22 Crecimiento de las exportaciones del blueberry en todas sus presentaciones	78
Tabla 23 Resumen de importaciones de Países Bajos	80
Tabla 24 Proyección de la demanda para Fruit's Pride para los próximos 5 años	81
Tabla 25 Empresas holandesas importadoras P.A.2008.99 por número de trabajadores	85
Tabla 26 Canales de distribución de los berries congelados en UE	89
Tabla 27 Principales importadores de berries congelados identificados	90
Tabla 28 Análisis FODA	92
Tabla 29 Elección del sug segmento en el mercado objetivo	94
Tabla 30 Estrategia de promoción	98
Tabla 31 Características del empaque	107
Tabla 32 Características del embalaje	108
Tabla 33 Unitarización de la carga y acomodo en el CNT	111
Tabla 34 Elección del transportista interno	113
Tabla 35 Elección del operador logístico	114
Tabla 36 Técnica de cuantificación de demora de DFI de exportación	117
Tabla 37 Costo del seguro internacional	117
Tabla 38 Cálculo del precio FOB	118
Tabla 39 Cálculo del precio CIF	119
Tabla 40 Partes del contrato de compra-venta internacional	121
Tabla 41 Elección del medio de pago	134
Tabla 42 Ventajas y desventajas de las cartas de crédito	134
Tabla 43 Gastos de carta de crédito	135
Tabla 44 Activos tangibles	137
Tabla 45 Activos intangibles	138
Tabla 46 Determinación del capital de trabajo	138
Tabla 47 Inversión total	139
Tabla 48 Financiamiento de la inversión	139
Tabla 49 Cuadro de inversión a financiar	140
Tabla 50 Presupuestos de costos	141
Tabla 51 Punto de equilibrio	142
Tabla 52 Presupuestos de ingresos. Expresado en USD	142
Tabla 53 Presupuestos de egresos	142
Tabla 54 Flujo de caja	143
Tabla 55 Estado de resultados	143
Tabla 56 Cálculo de VAN	144
Tabla 57 Cálculo del TIR	144
Tabla 58 CPPK	145
Tabla 59 Riesgo del tipo de cambio	146

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Elección de CIU	13
Ilustración 2 Principios de Fruit's Pride	16
Ilustración 3 Organigrama Fruit's Pride	19
Ilustración 4 Ejemplos de Identidad Gráfica	26
Ilustración 5 Libros Contables Régimen MYPE	30
Ilustración 6 Flujograma del Procesamiento de Pulpa Aséptica de Blueberry	38
Ilustración 7 Perú: Producción de Blueberry	40
Ilustración 8 Perú: Estimación de Blueberry para la Industria Alimentaria	41
Ilustración 9 Layout de la Planta	45
Ilustración 10 Producto: Pulpa Aséptica de Blueberry - Caja de 20Kgs	46
Ilustración 11 Valores Nutricionales del Producto Final	47
Ilustración 12 Clasificación Arancelaria	48
Ilustración 13 Ficha Técnica: Pulpa Aséptica de Blueberry	49
Ilustración 14 Importaciones mundiales P.A.2008.99	50
Ilustración 15 Mundo: principales continentes importadores P.A.2008.99	51
Ilustración 16 Crecimiento de las importaciones mundiales P.A.2008.99	51
Ilustración 17 Importaciones de Europa P.A.2008.99	52
Ilustración 18 Importaciones de América P.A.2008.99	53
Ilustración 19 Principales países importadores P.A.2008.99	54
Ilustración 20 Evolución de las importaciones por países P.A. 2008.99	54
Ilustración 21 Exportaciones de Perú P.A.2008.99.90.00	57
Ilustración 22 Perú: Exportaciones de pulpa de frutas bajo P.A.2008.99.90.00	57
Ilustración 23 Perú 2016: principales países demandantes de blueberry (todas las presentaciones)	59
Ilustración 24 Segmentación del mercado objetivo	61
Ilustración 25 Ubicación geográfica de Holanda (Países Bajos)	62
Ilustración 26 Ubicación geográfica del segmento priorizado: Rotterdam, La Haya y Ámsterdam	63
Ilustración 27 Las 4 macro tendencias del mercado objetivo	64
Ilustración 28 Participación de la población mayor a 65 años	68
Ilustración 29 Lanzamiento de productos dirigido al segmento de Seniors	69
Ilustración 30 Adquisición de productos nuevos	70
Ilustración 31 Propiedades del blueblerry	73
Ilustración 32 Crecimiento del consumo de berries por principales países	73
Ilustración 33 Barreras de acceso no arancelarias	74
Ilustración 34 Principales proveedores de Holanda P.A.2008.99.99	76
Ilustración 35 Evolución de la oferta de los principales proveedores de Holanda P.A.2008.99.99	77
Ilustración 36 La Libertad: principal zona de producción de blueberry en Perú	78
Ilustración 37 Ventana comercial del blueberry a nivel mundial	79
Ilustración 38 Productos sustitutos	81
Ilustración 39 Canales de distribución de purés en UE	82
Ilustración 40 Segmentos para los procesadores de frutas en UE	84
Ilustración 41 Análisis del precio CIF para pulpa aséptica de blueberry	85
Ilustración 42 Ubicación de los importadores holandeses P.A.2008.99 con más de 10 trabajadores	86
Ilustración 43 Packing para berries congelados (producto sustituto)	87

Ilustración 44 Canales de distribución para berries congelados (producto sustituto)	88
Ilustración 45 Canales de distribución de concentrados y jugos de "super frutas" en UE	91
Ilustración 46 Estrategia de segmentación	94
Ilustración 47 Tendencias de Países Bajos que aplican para el producto que procesarán los clientes del segmento elegido	95
Ilustración 48 Estrategia de distribución	97
Ilustración 49 Zonas potenciales de producción de blueberry	101
Ilustración 50 Bolsa aséptica	102
Ilustración 51 Tipos de bolsa aséptica	104
Ilustración 52 Diseño de etiqueta	106
Ilustración 53 Diseño del rotulado	109
Ilustración 54 Diseño referencial del mercado	110
Ilustración 55 Cadena de DFI de exportación de Fruit's Pride	112
Ilustración 56 Oferta de líneas navieras para la ruta Callao - Rotterdam	115
Ilustración 57 Performance logístico de Países Bajos	116
Ilustración 58 Modelo de cotización	120
Ilustración 59 Modelo de contrato de compra venta internacional	128
Ilustración 60 Modelo de la factura de exportación	131
Ilustración 61 Modelo de packing list	132
Ilustración 62 Flujograma del proceso de exportación definitiva	136

## RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios propone la creación de la empresa Fruit's Pride cuya principal actividad es procesar y exportar pulpa aséptica de blueberry para uso industrial.

Fruit's Pride tendrá éxito porque tiene un producto atractivo altamente demandado en el mercado internacional, el segmento elegido es uno que le permitirá crecer sosteniblemente a largo plazo, la materia prima está asegurada a largo plazo y porque los accionistas de la empresa tienen vasta experiencia en la gestión comercial y de producción de agro negocios.

El producto es atractivo porque se trata de un producto que responde a las 4 macro tendencias del mercado objetivo, que son: i) desarrollo y preferencia por alimentos saludables y que otorguen bienestar, ii) productos y procesos que sean amistoso con el medio ambiente, iii) macro tendencia de lograr accesibilidad e iv) incremento del factor de conveniencia. En ese sentido, la pulpa aséptica de blueberry responde a las 4 macro tendencias porque es un producto 100% fresco, es un fruto cuya demanda en el mercado objetivo crece entre 4% a 6% anualmente y se encuentra por encima del crecimiento de otros frutos, también ofrece conveniencia a sus clientes porque la vida útil del producto es prolongada (12 meses) y no requiere de implementación de cadena de frío porque puede almacenarse y conservarse a temperatura ambiente, ahorrando costos a nuestros clientes. La planta procesadora se encuentra ubicada en una zona agrícola y utiliza la fruta que no califica para el mercado de frescos, favoreciendo al medio ambiente. Además, los clientes con los que trabajaremos procesan nuestro producto para elaborar productos que serán comercializados, principalmente, en cadenas de supermercados y tiendas por conveniencia.

El mercado objetivo elegido es Países Bajos que es el principal demandante en Europa de este producto, además por su ubicación estratégica e infraestructura es considerada la

principal puerta de entrada para el resto de países europeos, lo cual nos da acceso a largo plazo a otros mercados que también son atractivos, como el mercado alemán y francés.

Por otro lado, la materia prima también está asegurada porque según la Asociación de Arándanos del Perú, nuestro país se convertiría en uno de los principales productores de blueberry a nivel mundial (desplazando a los actuales líderes sudamericanos, como Chile y Argentina), proyectan que Perú produciría 96 mil toneladas de blueberry para el año 2022 y que el 10% de esta producción quedará disponible para su uso industrial.

Además, los accionistas de la empresa tienen vasta experiencia en la agroexportación, conocen las regulaciones europeas, procesamiento de frutas y tienen experiencia gestionando los procesos productivos y comerciales de agro negocios.

Por último, los resultados del estudio de factibilidad nos demuestran la viabilidad del negocio porque el TIR tiene una tasa de 65% y el VAN es 3.7 millones de dólares.

## 1 ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN

El plan de negocios propone realizar exportación directa de pulpa aséptica de blueberry al mercado de Países Bajos para su uso industrial.

En el capítulo de Organización y Aspectos Legales, se detallan las principales variables para que la empresa pueda operar acorde con la legislación nacional. La razón social elegida es Fruit's Pride y estará sujeta al régimen tributario MYPE y al régimen laboral especial. De igual forma, se detalla la estructura orgánica, identidad gráfica, personal, objetivos y razón de ser de la empresa, así como los requisitos y trámites ante las entidades gubernamentales locales.

En el capítulo de Plan de Producción, se detalla el tamaño de la planta y su capacidad instalada, así como el proceso de producción y certificaciones necesarias para realizar la exportación acorde a las exigencias nacionales e internacionales.

En el capítulo de Plan de Marketing, de acuerdo a la investigación del mercado se detalla la propuesta de valor de la pulpa aséptica de blueberry, ampliamos información sobre Países Bajos (mercado objetivo) y sustentamos la elección del segmento de procesadores de fruta. Fruit's Pride exportará en forma directa al segmento indicado y aplicará una estrategia de posicionamiento como líder frente a la competencia porque seremos pioneros en la elaboración de pulpa aséptica de blueberry en el Perú. En este capítulo también se detalla el presupuesto para aplicar la estrategia de promoción.

En el capítulo de Plan de Logística Internacional, se describe y sustenta el envase, empaque y embalaje idóneo para la exportación de la pulpa aséptica de blueberry. De igual forma, se detalla el alcance y costo del seguro de mercancías, así como la cadena de distribución física internacional a realizar.

En el capítulo de Plan de Comercio Internacional, se indica el precio, se sugiere un contrato de compra venta internacional, así como se sustenta el Incoterm CIF a utilizar, el régimen de exportación será definitivo y sugiere como medio de pago la carta de crédito irrevocable.

En el capítulo de Plan Económico Financiero, se determina que el plan de negocios es viable porque presenta un TIR de 65% y un VAN de USD 3.7 millones. De igual forma este capítulo detalla la inversión fija, capital de trabajo, inversión total, estructura de inversión y financiamiento, así como los principales presupuestos, análisis de sensibilidad y riesgo de tipo de cambio.

## 2 ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES

### 2.1 Nombre o razón social

El nombre de la empresa del proyecto es Fruit's Pride S.A.C que en idioma español significa “orgullo de la fruta”, este nombre ha sido elegido por tres razones:

- i. La denominación social elegida hace referencia a generalidades de la actividad económica y del producto a ofertar, ello permite que la empresa pueda ampliar su actividad económica y vender diferentes tipos de frutas.
- ii. El idioma elegido es el inglés porque es el principal idioma hablado en los negocios internacionales.
- iii. La denominación social incluye la palabra “orgullo” porque quiere transmitir que los representantes de la empresa están orgullosos con los procesos, infraestructura, equipo humano y con la calidad del producto.

### 2.2 Actividad económica o codificación internacional (CIU)

**Clase: 1030 - Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas**

Esta clase comprende las siguientes actividades:

- Fabricación de alimentos compuestos principalmente de frutas, legumbres u hortalizas, excepto platos congelados o enlatados listos para consumir.
- Conservación de frutas, nueces, legumbres y hortalizas: congelación, desecación, inmersión en aceite o en vinagre, enlatado, etcétera.
- Fabricación de productos alimenticios a partir de frutas, legumbres u hortalizas.
- Fabricación de jugos de frutas u hortalizas.

#### *Ilustración 1 Elección de CIU*

Fuente: INEI. 2010. Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf)

## 2.3 Ubicación y factibilidad municipal y sectorial

Después de realizar un análisis mediante ponderación para elegir la ubicación del proyecto, se determinó que la mejor ubicación para la planta y oficinas administrativas es en el distrito de Virú, provincia de Virú, departamento La Libertad.

*Tabla 1 Opciones de ubicación de Fruit's Pride*

Variable	Ponderación	Chao		Salaverry		Callao		San Miguel		Independencia	
		Puntos	Total	Puntos	Total	Puntos	Total	Puntos	Total	Puntos	Total
Cercanía con los principales productores de la materia prima	0.30	5	1.50	5	1.50	2	0.60	2	0.60	2	0.60
Contar con personal calificado	0.25	3	0.75	3	0.75	4	1.00	4	1.00	4	1.00
Menores costos en implementación de planta	0.20	5	1.00	4	0.80	1	0.20	1	0.20	1	0.20
Menores costos de exportación (puertos, operadores logísticos y afines)	0.15	2	0.30	2	0.30	5	0.75	4	0.60	4	0.60
Mayor factibilidad municipal (trámites administrativos, servicios, menor burocracia)	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	5	0.50	4	0.40
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.75</b>		<b>3.65</b>		<b>2.95</b>		<b>2.90</b>		<b>2.80</b>

Elaboración propia

Las principales razones son:

- i. La principal zona productora del blueberry en Perú se encuentra en La Libertad (Andina, 2016), donde se encuentran los principales productores del fruto. Para garantizar la buena calidad de la pulpa es importante que la materia prima se use en el menor tiempo posible después de cosechada la fruta para evitar que la fruta se deteriore.
- ii. La zona de La Libertad cuenta con personal calificado en el procesamiento de frutas y vegetales (El Montonero, 2016).
- iii. El proyecto contempla comprar un terreno para construir la planta procesadora, el precio promedio del terreno es asequible pues está alrededor de USD8.69 por m<sup>2</sup> (Doomo, 2017).

*Tabla 2 Características del Local Fruit's Pride*

INFRAESTRUCTURA					
Local(es) *	Dirección	Área en m <sup>2</sup> .		Valor Soles	Hipot.
		terreno	constru.	Comercial	Sí/No
CHAO	Av. Chao 5210, Virú, Trujillo, Peru	1600	1075	45,000	No
	Distrito Chao, Virú, La Libertad				
Equivalente a USD 13,910.35					

Fuente: DOOMO. 2017. Venta de terreno agrícola en La Libertad. Recuperado de [http://www.doomos.com.pe/de/33024\\_venta-de-terreno-agricola-en-la-libertad---excelentes-condiciones.html](http://www.doomos.com.pe/de/33024_venta-de-terreno-agricola-en-la-libertad---excelentes-condiciones.html) / Elaboración propia.

## 2.4 Visión, misión, objetivos, principios y valores de la empresa.

### 2.4.1 Visión

Ser la MYPE líder exportadora de pulpa aséptica de blueberries del Perú y ser reconocidos por sus clientes, proveedores y colaboradores por la buena calidad de sus productos y por generar bienestar en su comunidad.

## 2.4.2 Misión

Nos apasionamos por fabricar y comercializar pulpa de frutas de alta calidad para clientes de la industria alimentaria en el mercado internacional, buscamos desarrollar productos para promover un estilo de vida saludable. Para ello contamos con personal altamente calificado y aplicamos exigentes controles de calidad y trazabilidad.

## 2.4.3 Objetivos

Fruit's Pride busca cumplir con los siguientes objetivos:

- i. Ser la PYME fabricante y exportador líder de pulpa de blueberry del Perú para el año 2022.
- ii. Obtener una participación de 4% del mercado de importación de pulpa de frutas de Holanda para el año 2022.
- iii. Lograr exportar 800 toneladas de pulpa de blueberry para el año 2022 en el mercado de Holanda.

## 2.4.4 Principios

<b>Enfoque al Cliente (externo e interno)</b>	<b>Cultura de Calidad</b>	<b>Compromiso con estilo de vida saludable</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitaciones a nuestros clientes internos.</li><li>• Trabajar en base a las necesidades de nuestros clientes externos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perfeccionar nuestros procesos, productos y servicios para lograr eficacia y productividad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fomentar prácticas y desarrollo de productos que fomenten el tener un estilo de vida saludable (salud física y emocional).</li></ul>

*Ilustración 2 Principios de Fruit's Pride*

Elaboración propia.

#### 2.4.5 Valores

- i. Responsabilidad: ser responsable ética y legalmente con las obligaciones y necesidades de la sociedad y del mercado actuando oportunamente.
- ii. Creatividad: buscar innovaciones permanentemente en pro del mercado, la empresa y la sociedad.
- iii. Honestidad: mostrar una conducta ejemplar dentro y fuera de la empresa, obrando con transparencia y con ética.
- iv. Laboriosidad: trabajar para lograr los objetivos de la empresa teniendo en consideración los valores y principios de la empresa.

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

La Ley MYPE ha sido creada para fomentar la formalización de los micros y pequeñas empresas del Perú y se encuentra regulada a través de la Ley Nro 30056.

Los criterios para la clasificación de las MYPE estarán constituidos por las ventas de las empresas, no habiendo límites en el número de trabajadores (Castillo, 2016):

- a. La venta anual de las microempresas será hasta 150 UIT
  - b. La venta anual de la pequeña empresa será más de 150 UIT hasta 1700 UIT.
  - c. La venta anual de la mediana empresa será más de 1700 UIT hasta 2300 UIT.
- ii. Se establece un Régimen Laboral Especial para la MYPE.
  - iii. La pequeña empresa que supere por dos años calendario consecutivos las ventas de 1700 UIT podrá conservar por tres años calendarios adicionales el mismo régimen laboral.

- iv. Es indispensable que se realice una inscripción en el REMYPE para poder acceder al Régimen Laboral Especial, trámite gratuito a través del portal del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

## 2.6 Estructura orgánica

Fruit's Pride tendrá 2 accionistas cuya experiencia es:

- i. Socio 1, Huber Castillo, 90% de acciones: Actual Gerente de Operaciones del Grupo Rocío.
- ii. Socio 2, Kathia Herrera, 10% de acciones: Administradora de Negocios Internacionales con ocho años de experiencia en el rubro de alimentos & bebidas con enfoque en el mercado europeo.

El organigrama de Fruit's Pride es funcional, compuesto por las siguientes funciones:

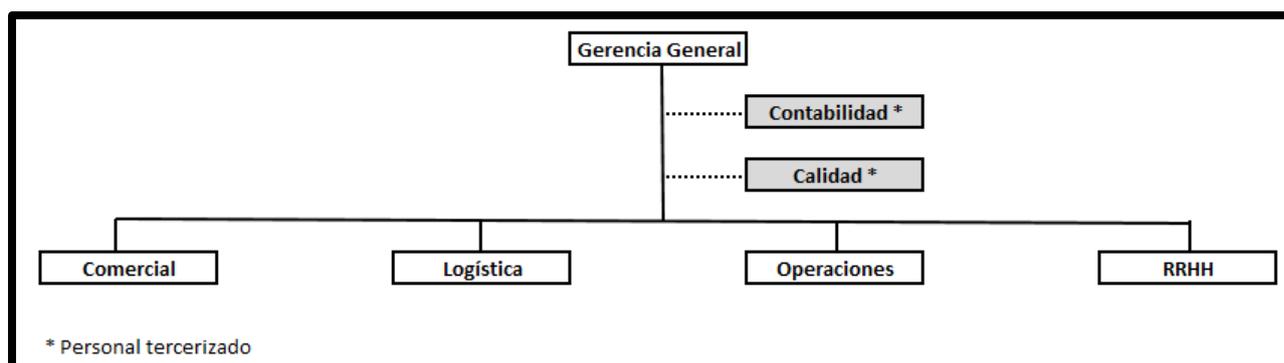
- i. Gerencia General: será el representante legal de la Sociedad, es la función líder de la organización quién velará por el desempeño de la organización. Dirige, administra y comunica el sentido de la empresa. Establece la política y es responsable de la estrategia general de la empresa.
- ii. Jefe Comercial: planea, ejecuta y controla el plan de ventas de la empresa. Responsable del análisis del mercado, desarrolla estrategias para competir y atraer a los clientes. Elabora indicadores comerciales y reporta a la Gerencia General, sus resultados.
- iii. Jefe de Logística: tiene a su cargo la cadena de suministro de la empresa, cubre la gestión y planifica las compras y requerimientos de las diferentes áreas de la empresa. Se hacen cargo de las coordinaciones logísticas del comercio exterior.
- iv. Gerente de Operaciones: Es responsable de la producción, cumple con los requisitos de los pedidos comerciales. Planea, ejecuta y controla el plan de producción y recursos productivos de la empresa. Realiza el seguimiento y control, garantizando el

cumplimiento con las especificaciones y estándares de calidad y de producción. Supervisor de la implementación de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

- v. Jefe de RRHH: vela por el régimen laboral implementado en la empresa, administra la planilla social de los trabajadores, responsable de la captación del personal y comunicación interna para favorecer el clima laboral.

Además, hay funciones de soporte que serán tercerizadas:

- vi. Contabilidad: vela por el cumplimiento fiscal de la empresa.
- vii. Calidad: vela por el cumplimiento de los estándares de calidad, emite opiniones y sugerencias de mejora continua.



*Ilustración 3 Organigrama Fruit's Pride*

Elaboración propia

Se ha elegido las funciones descritas para los primeros cinco años de operación de Fruit's Pride por las siguientes razones:

- i. Favorece a un clima de alta especialización, cada área es responsable directo de los indicadores y cumplimiento de los objetivos que serán establecidos por la Gerencia. Esta forma de organizarse, ayuda a que cada área esté focalizada en obtener los resultados y ofrezca oportunidades de mejora en las tareas que le compete y donde es especialista. Todo ello, sin perjuicio del trabajo en equipo puesto que se establecerán

reuniones de coordinación mensuales para medir los avances e implementar las mejoras.

- ii. Al contar con especialistas por área, incrementa la productividad, pues realizan actividades y labores en donde los colaboradores tienen experiencia.
- iii. Por lo anteriormente descrito, es importante que en los primeros años de operativa la empresa, haya un alto nivel de productividad para reducir los costos de la compañía y tener un retorno de la inversión en el menor tiempo posible. Sin embargo, una vez que la empresa haya recuperado la inversión y cuente con un flujo de dinero estable es importante revisar y analizar el organigrama de la compañía para evaluar si fuera necesario cambiar de enfoque organizacional.

## 2.7 Cuadro de asignación de personal

*Tabla 3 Personal Fruit's Pride*

<b>Cod.</b>	<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tipo de Contrato</b>	<b>Centro de Costo</b>
1	Kathia Herrera	Gerente General	Indeterminado	Administrativo
2	Huber Castillo	Gerente de Operaciones	Indeterminado	Administrativo
3	Laura Sánchez	Jefe Comercial	Determinado	Administrativo
4	Mónica Saldarriaga	Jefe de Logística	Determinado	Administrativo
5	Denisse Málaga	Jefe de RRHH	Determinado	Administrativo
6	Luis Perez	Operador Extracción 1	Determinado	M.obra directa
7	María Cabrera	Operador Extracción 2	Determinado	M.obra directa
8	Roberta Carlos	Operador Esterilizado	Determinado	M.obra directa
9	Miguel Soto	Operador Envasado	Determinado	M.obra directa
10	Luciana Prieto	Operador Abastecimiento y Selección 1	Determinado	M.obra directa
11	Ana Telles	Operador Abastecimiento y Selección 2	Determinado	M.obra directa
12	Adolfo Espinoza	Operador Almacén y Embalaje 1	Determinado	M.obra directa
13	Domingo Perez	Operador Almacén y Embalaje 2	Determinado	M.obra directa

Elaboración propia

Tabla 4 Planilla Fruit's Pride

Cod .	Nombres y Apellidos	Cargo	T. REM.			T. DESC.	Neto a Pagar	Aportaciones
				O.N.P.	Renta 5ta. Cat.			ESSALUD
				13%				9%
1	Kathia Herrera	Gerente General	S/2,000	S/260	S/0	S/260	S/1,740	S/180
2	Huber Castillo	Gerente de Operaciones	S/2,000	S/260	S/0	S/260	S/1,740	S/180
3	Laura Sánchez	Ejecutivo de Ventas	S/1,300	S/169	S/0	S/169	S/1,131	S/117
4	Mónica Saldarriaga	Jefe de Logística	S/1,300	S/169	S/0	S/169	S/1,131	S/117
5	Denisse Málaga	Jefe de RRHH	S/1,300	S/169	S/0	S/169	S/1,131	S/117
6	Luis Perez	Operador Extracción 1	S/850	S/111	S/0	S/111	S/740	S/77
7	María Cabrera	Operador Extracción 2	S/850	S/111	S/0	S/111	S/740	S/77
8	Roberta Carlos	Operador Esterilizado	S/850	S/111	S/0	S/111	S/740	S/77
9	Miguel Soto	Operador Envasado	S/850	S/111	S/0	S/111	S/740	S/77
10	Luciana Prieto	Operador Abastecimiento y Selección 1	S/850	S/111	S/0	S/111	S/740	S/77
11	Ana Telles	Operador Abastecimiento y Selección 2	S/850	S/111	S/0	S/111	S/740	S/77
12	Adolfo Espinoza	Operador Almacen y Embalaje 1	S/850	S/111	S/0	S/111	S/740	S/77
13	Domingo Perez	Operador Almacen y Embalaje 2	S/850	S/111	S/0	S/111	S/740	S/77
TOTAL SOLES			<b>S/14,700</b>	<b>S/1,911</b>	<b>S/0</b>	<b>S/1,911</b>	<b>S/12,789</b>	<b>S/1,323</b>
TOTAL USD			<b>\$4,544</b>	<b>\$591</b>	<b>\$0</b>	<b>\$591</b>	<b>\$3,953</b>	<b>\$409</b>

Elaboración propia

El personal tercerizado costará:

- ✓ Contador: S/.300 mensuales
- ✓ Inspector de Calidad: S/.300 mensuales

## 2.8 Forma jurídica empresarial

La forma jurídica empresarial elegida es Sociedad Anónima Cerrada por las siguientes razones:

- i. El proyecto contempla dos socios para la implementación de Fruit's Pride, por lo que su constitución como empresa debe regirse por la Ley de Sociedades vigente.
- ii. El proyecto no contempla contar con un Directorio.
- iii. El aporte por parte de los accionistas estará constituido en valores monetarios y en contribuciones tecnológicas tangibles.

- iv. En caso de transferencia de acciones, bastará con ser anotada en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad, evitando formalizar mediante escritura pública e inscripción en el Registro Público de Personas Jurídicas.

Las principales características de la Sociedad Anónima Cerrada figuran en el siguiente cuadro comparativo:

*Tabla 5 Comparativo Formas Jurídicas*

<b>Variables</b>	<b>SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA</b>	<b>SOCIEDAD ANÓNIMA ABIERTA</b>	<b>SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA</b>	<b>SOCIEDAD ANÓNIMA</b>
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	De 2 a 20 socios participacionistas	Es aquella que realizó oferta primaria de acciones u obligaciones convertibles en acciones, tiene más de 750 accionistas, más del 35% de su capital pertenece a 175 o más accionistas, se constituye como tal o sus accionistas deciden la adaptación a esta modalidad.	De 2 a 20 accionistas.	2 accionistas como mínimo. No existe número máximo.
<b>DENOMINACIÓN</b>	La denominación es seguida de las palabras "Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada", o de las siglas "S.R.L."	La denominación es seguida de las palabras "Sociedad Anónima Abierta", o de las siglas "S.A.A."	La denominación es seguida de las palabras "Sociedad Anónima Cerrada", o de las siglas "S.A.C."	La denominación es seguida de las palabras "Sociedad Anónima", o de las Siglas "S.A."

ÓRGANOS	Junta General de Socios y Gerencia	Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia	Junta General de Accionistas, Directorio (opcional) y Gerencia	Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia.
CAPITAL SOCIAL	Representado por participaciones y deberá estar pagada cada participación por lo menos en un 25%	Representado por participaciones y deberá estar pagada cada participación por lo menos en un 25%	Aportes en moneda nacional y/o extranjera y en contribuciones tecnológicas intangibles.	Aportes en moneda nacional y/o extranjera, y en contribuciones tecnológicas intangibles.
DURACIÓN	Indeterminada	Determinado o Indeterminado	Determinado o Indeterminado	Determinado o Indeterminado
TRANSFERENCIA	La transferencia de participaciones se formaliza mediante escritura pública y debe inscribirse en el Registro Público de Personas Jurídicas.	La transferencia de acciones debe ser anotada en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad.	La transferencia de acciones debe ser anotada en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad.	La transferencia de acciones debe ser anotada en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad.

Fuente:

PROINVERSION. 2016. Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017. Recuperado de [http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA\\_INVERSION/GUIA\\_NEGOCIOS\\_INVERSION\\_PERU\\_2016\\_2017.pdf](http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA_INVERSION/GUIA_NEGOCIOS_INVERSION_PERU_2016_2017.pdf)

## 2.9 Registro de marca y procedimiento en INDECOPI

El proyecto contempla registrar el nombre comercial.

Según Indecopi, el nombre comercial es el signo que sirve para identificar a una persona natural o jurídica en el ejercicio de su actividad económica.

El nombre comercial para registrar en Indecopi contempla un signo mixto que considera combinación de palabras y elementos gráficos.

Indecopi indica que los pasos para registrar el nombre comercial son:

- i. Completar y presentar tres ejemplares del formato de la solicitud correspondiente (dos para la Autoridad y uno para el administrado).
- ii. Indicar los datos de identificación del(s) solicitante(s): Para el caso de personas jurídicas, se debe consignar el número del Registro Único de Contribuyente (RUC.
- iii. Señalar el domicilio para el envío de notificaciones en el Perú (incluyendo referencias, de ser el caso).
- iv. Indicar cuál es el signo que se pretende registrar (denominativo, mixto, tridimensional, figurativo u otros).
- v. Si el signo es mixto, figurativo o tridimensional se deberá adjuntar su reproducción (tres copias de aproximadamente 5 cm de largo y 5 cm de ancho en blanco y negro o a colores si se desea proteger los colores).
- vi. De ser posible, se sugiere enviar una copia fiel del mismo logotipo al correo electrónico: [logos-dsd@indecopi.gob.pe](mailto:logos-dsd@indecopi.gob.pe), (Formato sugerido: JPG o TIFF, a 300 dpi y bordes entre 1 a 3 pixeles).
- vii. Consignar expresamente los productos y/o servicios que se desea distinguir con el signo solicitado, así como la clase y/o clases a la que pertenecen.
- viii. Adjuntar los medios probatorios que acrediten el uso efectivo en el mercado del nombre comercial cuyo registro se solicita, para cada una de las actividades a distinguir.
- ix. Firmar la solicitud por el solicitante o su representante.
- x. Adjuntar la constancia de pago del derecho de trámite, cuyo costo equivale al 13.90% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) por una clase solicitada, esto es S/. 563

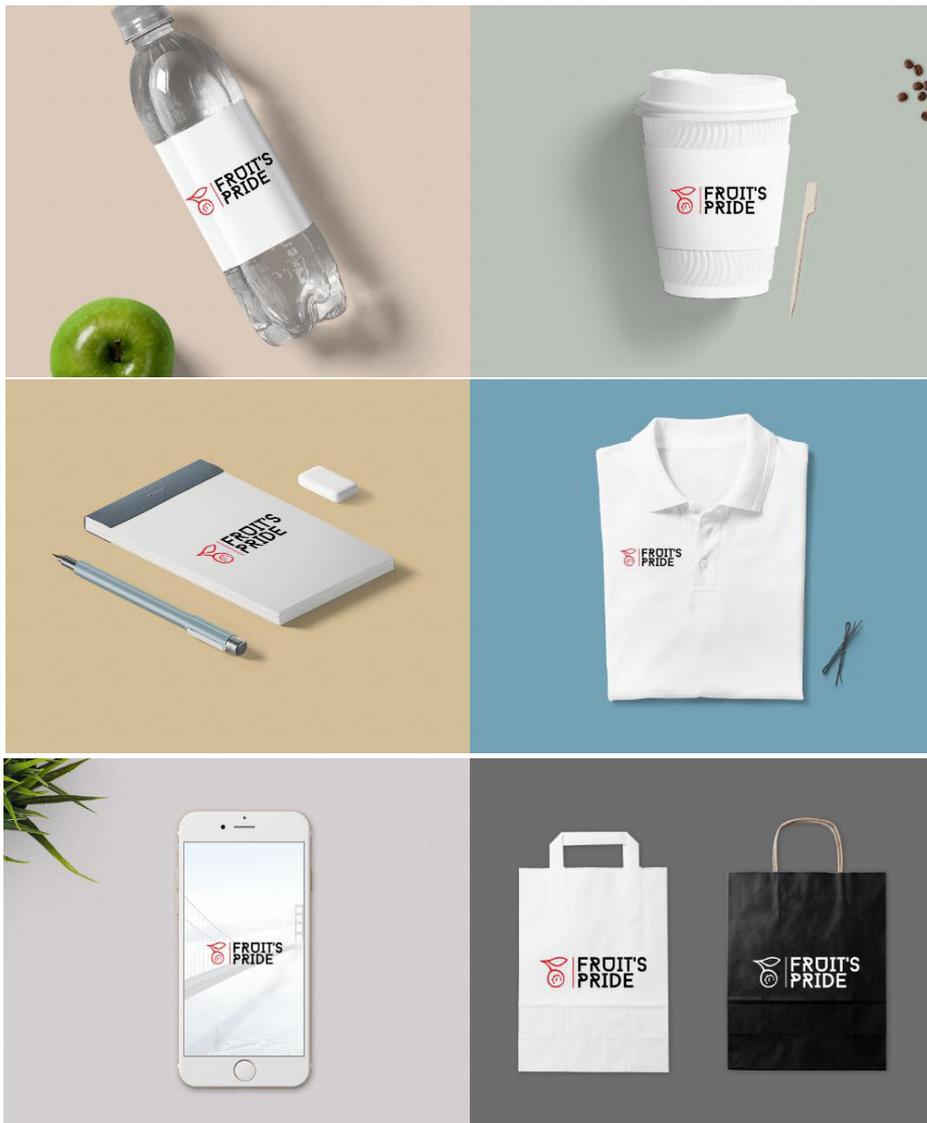
Nuevos Soles. Este importe deberá pagarse en la sucursal del Banco de la Nación ubicado en el Indecopi-Sede Sur, Calle De La Prosa N° 104- San Borja, o bien realizar el pago a través de una de las modalidades que se ofrecen.

El nombre comercial a registrar es:



#### 2.9.1 Identidad Gráfica de Fruit's Pride

Utilizando el signo mixto indicado en el punto 2.9; a continuación de muestran imágenes referenciales de cómo se podría utilizar el signo en diferentes artículos:



*Ilustración 4 Ejemplos de Identidad Gráfica*

## 2.10 Requisitos y trámites municipales

### 2.10.1 Requisitos

En la Municipalidad de Chao, Virú, La Libertad, la empresa deberá presentar (Municipalidad de Chao. 2016):

- i. Formato de solicitud de licencia de funcionamiento con carácter de declaración jurada.  
Se debe realizar un pago de 2.59241% de UIT.
- ii. Copia de la vigencia de poder del Representante Legal

- iii. Certificado de seguridad en Edificaciones de Detalle o Multidisciplinaria, según corresponda. El pago por el derecho del trámite es 3.75443% del valor de la UIT.
- iv. Para el anuncio con medida menor a 12m<sup>2</sup>, considerar adicionalmente:
  - a. Presentar el diseño del anuncio y/o toldo, con sus dimensiones y materiales de fabricación.
  - b. Declaración jurada del profesional que será responsable del diseño e instalación del anuncio.
  - c. Una fotografía donde se aprecie el entorno y la edificación donde se ubicaría el anuncio, considerando su posicionamiento virtual a partir del montaje.

#### 2.10.2 Trámites municipales

- i. Una vez presentados los documentos en la municipalidad, el trámite tarda 15 días hábiles.
- ii. La autoridad competente para resolver es el Gerente de Desarrollo Económico Local.
- iii. Para mayor detalle observar el TUPA de la Municipalidad de Chao.

### 2.10.3 Costos de constitución de empresa y licencias requeridas para operar

Tabla 6 Costos de Constitución y Certificados para operar

CONCEPTO	S/.	USD	OBS
<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	<b>S/1,357</b>	<b>\$419</b>	
Inscribir tu empresa en el Registro de Personas Jurídicas a cargo de la SUNARP	S/1,000	\$309	Tarifa Notaría Berrospi
Elaborar minuta			
Presentar ante el notario para elevar a escritura pública.			
Inscribir a tu empresa en el RUC a cargo de la SUNAT			
Inscripción en la REMYPE	S/0	\$0	Gratis
Licencia de funcionamiento de la Municipalidad	S/105	\$32	2.59241% de UIT
Certificado de Seguridad en Edificaciones de Detalle o Multidisciplinaria	S/152	\$47	3.75443% de UIT
Obtener comprobantes de pago y legalizar libros contables (considerar que los contribuyentes del Régimen Especial de Renta y General pueden obtener comprobantes y Libros contables electrónicos)	S/100	\$31	
<b>MARCA NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>S/563</b>	<b>\$174</b>	<b>13.90% de UIT</b>
<b>GASTOS PERMISOS DE DIGESA</b>	<b>S/1,375</b>	<b>\$425</b>	
Autorización de planta (validación oficial HACCP)	S/985	\$305	TUPA Digesa
Registro Sanitario de Alimentos	S/390	\$121	TUPA Digesa
<b>IMPLEMENTACIÓN DE LEY SST</b>	<b>S/. 5,000.00</b>	<b>\$1,546</b>	
<b>CERTIFICACIÓN BRC</b>	<b>S/. 8,249.73</b>	<b>\$2,550</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>S/16,545</b>	<b>\$5,114</b>	

Elaboración propia

### 2.11 Régimen tributario MYPE y procedimiento desde la obtención del RUC.

De acuerdo a las características del proyecto de Fruit's Pride y las características de las diferentes opciones de regímenes tributarios; el proyecto contempla acogerse al Régimen MYPE tributario por las siguientes razones:

- i. Las ventas anuales proyectadas superarían el límite de ventas anuales del Régimen Especial (S/.525,000 de ingresos netos anuales)
- ii. Los activos fijos de la compañía superarían los S/.126 000 soles que exige el Régimen Especial (Raygada, 2013).

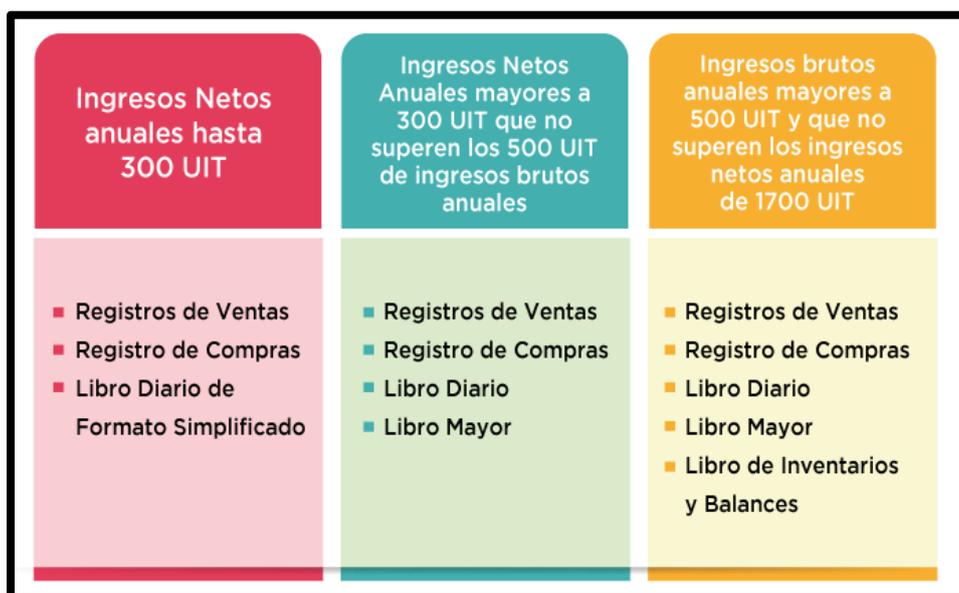
Entre las principales características del Régimen MYPE Tributario están (SUNAT. 2017):

- i. Las personas comprendidas en el Régimen Tributario MYPE son personas naturales o jurídicas cuyos ingresos netos no superen las 1700 UIT.
- ii. Para acogerse al RMT, por inicio de actividades, mediante la declaración jurada mensual del mes de inicio de actividades, efectuada dentro de la fecha de su vencimiento.
- iii. La declaración y pago de los impuestos se realizará mensualmente de acuerdo al plazo establecido en los cronogramas mensuales que cada año la SUNAT aprueba, a través de los siguientes medios:
  - a. Formulario Virtual N° 621 - IGV - Renta Mensual;
  - b. Formulario Virtual Simplificado N° 621 IGV - Renta Mensual;
  - c. Declara Fácil
  - d. PDT. 621.

Se debe presentar una declaración anual del impuesto a la renta de acuerdo a las siguientes tasas:

- i. Hasta 15 UIT: pagar una tasa de 10%
- ii. Más de 15 UIT: pagar una tasa de 29.50%

Según Sunat los libros que deben llevar las empresas que se acojan al Régimen MYPE Tributario dependen de los ingresos obtenidos:



*Ilustración 5 Libros Contables Régimen MYPE*

Fuente: SUNAT. 2017. Régimen MYPE Tributario. Recuperado de <http://emprender.sunat.gob.pe/regimen-mype>

### 2.12 Registro de planillas electrónica (PLAME)

A partir de noviembre del 2011, se usa el PDT 601 – Planilla Electrónica – PLAME. Es necesario considerar lo siguiente (Castillo, 2016):

- i. En la Cartilla de Instrucciones del T-Registro, marca la opción “SI” en la pregunta de si están registrados en el REMYPE.
- ii. Registrar a los trabajadores, el registro permitirá elegir la afiliación a ESSALUD y/o SIS.
- iii. El registro permitirá elegir la opción del régimen pensionario de los trabajadores.

### 2.13 Régimen laboral especial

Las principales características y diferencias entre el régimen laboral especial de la microempresa y pequeña empresa son:

Tabla 7 Régimen Tributario MYPE

<b>DERECHO</b>	<b>MICROEMPRESA</b>	<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>
<b>Remuneración</b>	RMV (S/.850).  Con acuerdo del CNT podrá ser menor.	RMV (S/.850).
<b>Jornada de Trabajo</b>	8 horas.	8 horas.
<b>Horario de Trabajo</b>	Normativa RLC.  Horario nocturno: No se aplicará la sobretasa del 35%.	Normativa RLC.  Horario nocturno: No se aplicará la sobretasa del 35%.
<b>Trabajo en Sobretiempo</b>	Normativa RLC.	Normativa RLC.
<b>Descanso Semanal</b>	Normativa RLC.	Normativa RLC.
<b>Descanso Vacacional</b>	15 días calendario de descanso por cada año completo de servicios.  Puede reducirse a 7 días, recibiendo la respectiva compensación económica.	15 días calendario de descanso por cada año completo de servicios.  Puede reducirse a 7 días, recibiendo la respectiva compensación económica.
<b>Descanso en Días Feriados</b>	Normativa RLC.	Normativa RLC.
<b>Indemnización por Despido Injustificado</b>	10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de 90 remuneraciones diarias.	20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de 120 remuneraciones diarias.
<b>S.C.T.R.</b>	No les corresponde.	De acuerdo a lo dispuesto en la Ley N° 26790.
<b>Seguro de Vida</b>	No les corresponde.	De acuerdo a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 688.
<b>Derechos Colectivos</b>	No les corresponde.	Normativa RLC.
<b>Participación en las Utilidades</b>	No les corresponde.	De acuerdo a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 892.

<b>C.T.S.</b>	No les corresponde.	15 remuneraciones diarias por año completo de servicios, hasta alcanzar un máximo de 90 remuneraciones diarias.
<b>Gratificaciones de Fiestas Patrias y Navidad</b>	No les corresponde.	El monto de las gratificaciones es equivalente a media remuneración cada una.
<b>Aseguramiento en Salud</b>	Los trabajadores y conductores serán (carácter obligatorio) afiliados al Régimen Semicontributivo del SIS (SIS Microempresa).	Los trabajadores serán (carácter obligatorio) asegurados obligatorios de ESSALUD.
<b>Sistema de Pensiones</b>	<p>Los trabajadores y conductores podrán (carácter voluntario) afiliarse al SNP (ONP) o al SPP (AFP).</p> <p>Aquellos que no se encuentran afiliados o sean beneficiarios de algún régimen previsional, podrán optar por el Sistema de Pensiones Sociales (SPS).</p> <p>El SPS es de carácter obligatorio para los trabajadores y conductores de la microempresa que no superen los cuarenta (40) años de edad y es de carácter facultativo para aquellos que tengan más de cuarenta (40) años de edad.</p>	Los trabajadores deberán (carácter obligatorio) afiliarse al SNP (ONP) o al SPP (AFP).

Fuente: Castillo, A. (2016, 09 de octubre). Régimen Laboral Especial de la Micro y Pequeña Empresa. Apuntes iniciales, a propósito de las modificaciones introducidas por la Ley N° 30056 y la aprobación del T.U.O. de la Ley MIPYME mediante Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE [web log post] Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/agustinacastillo/2016/10/09/regimen-laboral-especial-de-la-micro-y-pequena-empresa-apuntes-iniciales-a-proposito-de-las-modificaciones-introducidas-por-la-ley-no-30056-y-la-aprobacion-del-t-u-o-de-la-ley-mipyme-mediante-decre-2/>

## 2.14 Modalidades de contratos laborales.

El contrato laboral es un acuerdo voluntario entre una persona jurídica y una persona natural por el cual, el empleador pone a disposición de su subordinado una remuneración. El contrato laboral genera un conjunto de derechos y obligaciones entre las partes.

Los contratos laborales deben establecerse por escrito y registrarse en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, dentro de los quince (15) días de celebrado.

Las modalidades de contratos laborales son (PROINVERSIÓN, 2016):

- i. Contrato a plazo indeterminado: no tiene una fecha de expiración, el empleador goza de todos los beneficios sociales y la causal de despido debe ser por una falta grave.
- ii. Contrato a plazo fijo o determinado: las partes acuerdan que el vínculo laboral sea por un tiempo determinado, el plazo no puede ser superior a cinco (5) años.
- iii. Contrato a tiempo parcial: la jornada de trabajo no puede ser superior a las cuatro (4) horas diarias. Los trabajadores no tienen derecho a la CTS, ni vacaciones.

Los contratos laborales que aplicarán al proyecto Fruit's Pride serán:

Tabla 8 Contratos de Trabajo por Trabajador

<b>Cod.</b>	<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tipo de Contrato</b>	<b>Centro de Costo</b>
1	Kathia Herrera	Gerente General	Indeterminado	Administrativo
2	Huber Castillo	Gerente de Operaciones	Indeterminado	Administrativo
3	Laura Sánchez	Jefe Comercial	Determinado	Administrativo
4	Mónica Saldarriaga	Jefe de Logística	Determinado	Administrativo
5	Denisse Málaga	Jefe de RRHH	Determinado	Administrativo
6	Luis Perez	Operador Extracción 1	Determinado	M.obra directa
7	María Cabrera	Operador Extracción 2	Determinado	M.obra directa
8	Roberta Carlos	Operador Esterilizado	Determinado	M.obra directa
9	Miguel Soto	Operador Envasado	Determinado	M.obra directa
10	Luciana Prieto	Operador Abastecimiento y Selección 1	Determinado	M.obra directa
11	Ana Telles	Operador Abastecimiento y Selección 2	Determinado	M.obra directa
12	Adolfo Espinoza	Operador Almacen y Embalaje 1	Determinado	M.obra directa
13	Domingo Zevallos	Operador Almacen y Embalaje 2	Determinado	M.obra directa

Elaboración propia

### 3 PLAN DE PRODUCCIÓN

Fruit's Pride va a invertir en la implementación de una planta procesadora de pulpas aséptica en la zona de Chao, Virú.

El procesado aséptico es un proceso HTST –High Temperature Short Time / Alta temperatura, corto tiempo- para la producción de alimentos con mejor textura, color, sabor y valores nutricionales, tiene como principales ventajas:

- ✓ Mejora el sabor: el calentamiento tiene lugar en un ambiente y equipo cerrado, reteniendo los elementos volátiles y esenciales que de otro modo se perderían en el ambiente.
- ✓ Mejora el color: el proceso es continuo, lo cual reduce el tiempo de calentamiento y de enfriamiento; esto ayuda a retener los colores naturales.
- ✓ Retiene nutrientes.
- ✓ Reduce los costos de envasado, almacenamiento y manipuleo: el producto puede estar en temperatura ambiente sin modificar sus nutrientes o propiedades organolépticas.

El proceso aséptico no es una técnica reciente pero no pudo ser perfeccionada en la antigüedad para entregar un producto con 100% de calidad sin utilizar preservantes o estabilizadores. Sin embargo, desde 1998, Europa desarrolló la técnica adecuada para proporcionar un producto inocuo y estable, volviendo a la tecnología aséptica como “standard” para abastecer a los procesadores de fruta preparada de Europa (Industria Alimentaria, 2005). Cabe destacar que, en Perú, esta tecnología es relativamente nueva, la mayoría de fabricantes cuentan con procesamiento de congelado, en lugar de aséptico, pero se cree que esta tecnología tomará más fuerza en los próximos 5 años (Casanova, 2017).

### 3.1 Proceso aséptico vs el proceso de congelamiento

La conservación de la pulpa de blueberry puede ser sometida a un proceso de congelamiento o aséptico. El proyecto Fruit's Pride decidió utilizar la tecnología aséptica por 3 razones: (i) los menores costos operativos que ofrece esta tecnología, (ii) mejor calidad del producto y (iii) facilidad de uso para la industria alimentaria.

En el siguiente cuadro, se detallan las principales diferencias entre los procesos asépticos y congelamiento.

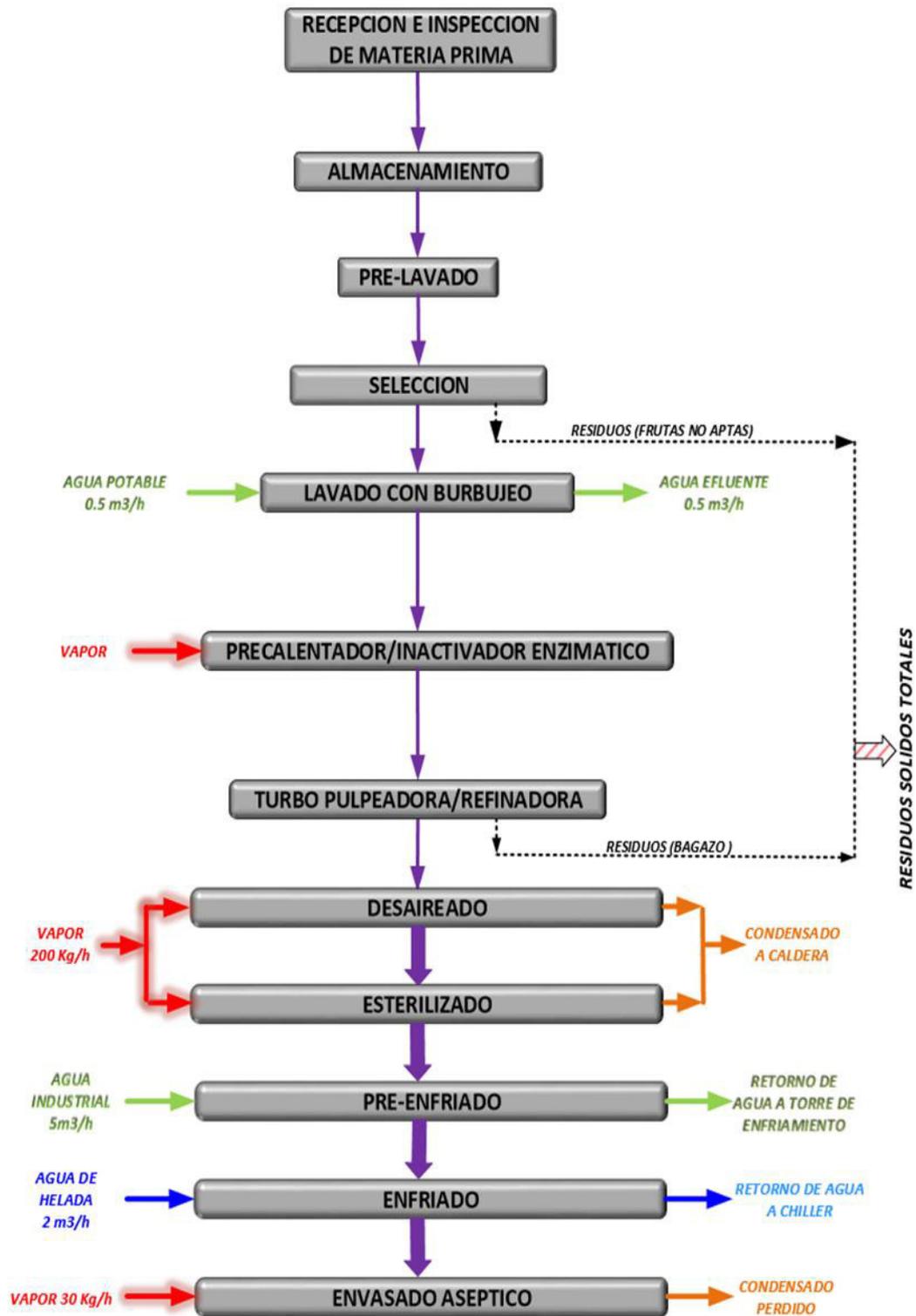
*Tabla 9 Proceso Aséptico Vs Congelado*

<b>Proceso Aséptico</b>	<b>Proceso Congelado</b>
El producto es estéril eliminando toda posibilidad de contaminación por organismos patógenos.	El proceso de congelamiento, no garantiza la eliminación de serias fuentes de contaminación con listeria, coliformes y otro tipo de patógenos
El almacenamiento y transporte del producto aséptico es a temperatura ambiente sin la necesidad de cadenas de frío	Almacenamiento a -18°C
Bajos costos de almacenamiento (temperatura ambiente)	Altos costos de almacenamiento (para mantener temperaturas bajo cero)
Costos operativos promedio, no depende del uso continuo de electricidad.	Altos costos operativos por el uso de electricidad y contenedores especiales
Transporte como carga seca para su traslado internacional	Requiere contenedores reefers para su traslado internacional
La fruta en envase aséptico está lista para ser usada según la demanda y no necesita ser descongelada previamente	Requiere de un proceso de descongelación progresivo, lo que afecta considerablemente la calidad de la fruta debido a tres problemas: 1. la rotura interna de la estructura de la fruta por los cristales de agua que han expandido la fruta, 2. la pérdida de jugo de la fruta al momento de la descongelación y 3. El aplastamiento de las cajas con fruta de la parte inferior del palet.

<p>La calidad de la fruta no se deteriora pues su estructura se mantiene intacta en la bolsa aséptica, la fruta se envasa con garantía de estructura total</p>	<p>La calidad de la fruta no es atractiva luego de que se ha descongelado porque presenta deformaciones y pérdida de textura</p>
<p>La fruta no pierde peso.</p>	<p>La fruta congelada pierde peso por deshidratación natural al ser expuesta a temperaturas de -18°C.</p>
<p>Fácil manipuleo y su uso es inmediato.</p>	<p>El manipuleo de las cajas de cartón y las bolsas de plástico donde la fruta congelada es empacada necesita personal exclusivo dedicado a desempacar la fruta antes de procesarla, incurriendo en mayores costos de operación y disminuyendo la posibilidad de una implementación del HACCP.</p>

Elaboración: propia

### 3.2 Diagrama de Flujo de Procesamiento de pulpa aséptica de blueberry



Fuente: CASANOVA, Orlando. 2017. Entrevista empresa

Ilustración 6 Flujograma del Procesamiento de Pulpa Aséptica de Blueberry

La descripción del proceso es:

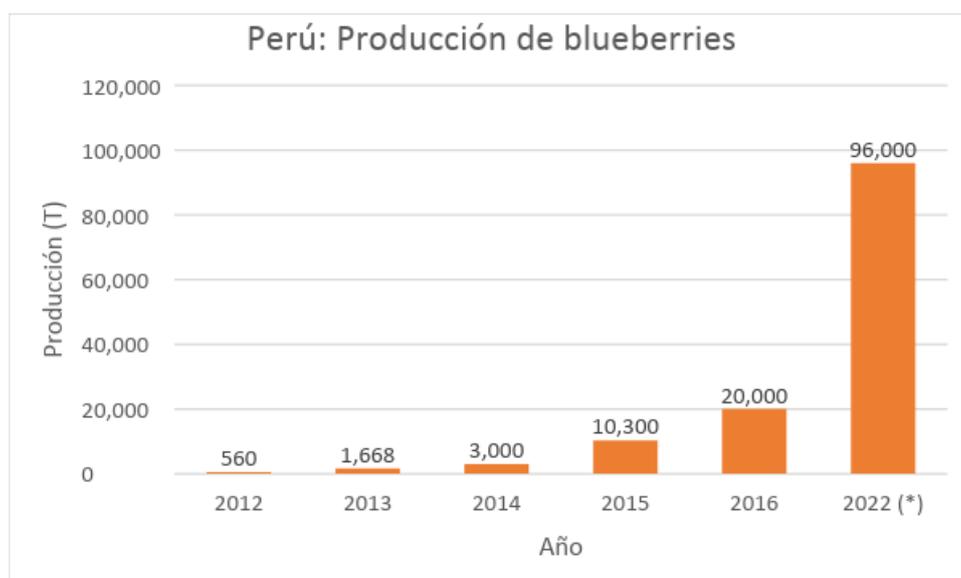
### 3.2.1 Recepción e inspección de materia prima

Realizar una buena labor en la recepción de la materia prima influye directamente en el aprovechamiento de la materia prima, reducción de mermas, optimización en los costos, uso de la materia prima en el punto de maduración necesario y en la calidad final del producto. En este primer proceso, se admite o rechaza la materia prima que los proveedores entreguen a Fruit's Pride.

Como procesadores de fruta, debemos exigir a los proveedores de la materia prima, productos acordes al requerimiento de compra (productos de calidad y en buen estado).

#### 3.2.1.1 Disposición de materia prima

El abastecimiento de la materia prima tiene buenas expectativas de crecimiento en el Perú, en los últimos cinco años, hubo un crecimiento de 3471% en la producción del cultivo y se espera que en el año 2022, haya una producción de 96mil toneladas (es decir, un crecimiento de 380% con respecto a la producción del año 2016), siendo la principal zona de producción el norte peruano (zona donde está ubicada la planta Fruit's Pride).

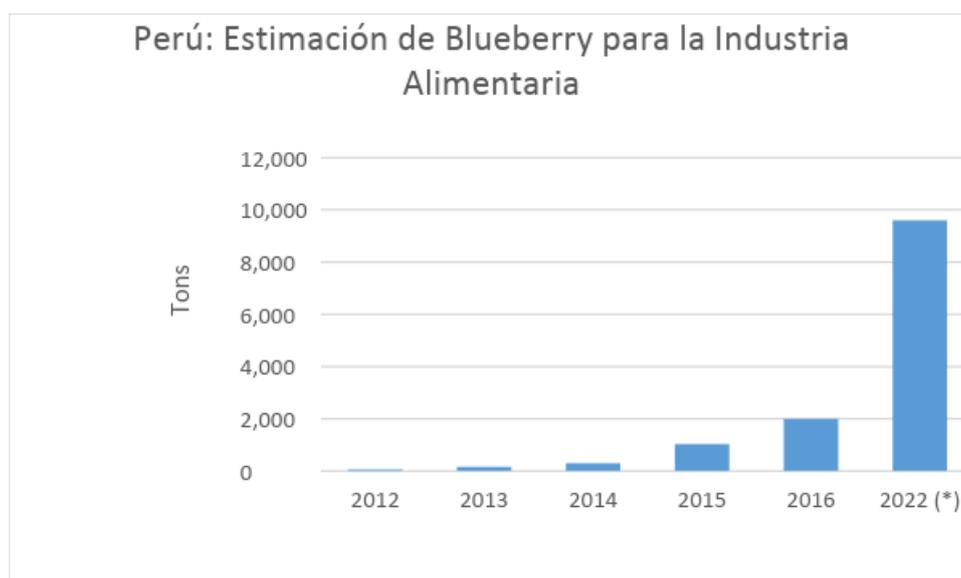


*Ilustración 7 Perú: Producción de Blueberry*

(\*) Proyección de BLUEBERRY CHILE. 2016. 10 Tendencias para el futuro del arándano en el Perú. Recuperado de <http://www.blueberrieschile.cl/10-tendencias-para-el-futuro-del-arandano-en-el-peru/>

Fuente: MINAG. 2016. El arándano en el Perú y en el mundo / Elaboración propia.

Según una entrevista con el Gerente Comercial de una de las empresas líderes de producción de blueberry en el Perú – TAL S.A.- el 10% de la producción de arándano se destina para la industria alimentaria, es decir, para el año 2022, Perú contaría con 9.6 millones de kilos que deberán destinarse para la industria alimentaria.



*Ilustración 8 Perú: Estimación de Blueberry para la Industria Alimentaria*

Fuente: ASCENZO, Fernando. 2017. Entrevista empresa agroindustrial TAL S.A. Elaboración: propia

El costo de la materia prima de blueberry fresco para la industria es:

*Tabla 10 Costo de Materia Prima*

<b>Costo Materia Prima: Blueberry para Industria</b>		
<b>Concepto</b>	<b>S/. / Kg</b>	<b>USD / Kg</b>
Menos de 1 Ton	10.00	3.09
De 1 Ton a 10 Tons	2.20	0.68
Mayor a 10 Tons	1.80	0.56
Fuente: TAL S.A. / Elaboración propia		

### *3.2.1.2 Proveedores de materia prima*

Los principales productores de blueberry del Perú son Camposol y Tal S.A. que tienen 2600 hectáreas entre ambas empresas y que para los próximos 3 años, tendrían por lo menos 4500 hectáreas (Ascenzo, 2017).

Según MINAG (2016), ambas empresas representan el 88% de la oferta peruana de blueberry. El resto de empresas proveedoras corresponde a las siguientes empresas: Hortifrutal, Blueberries Perú, Hass Perú, Complejo Agroindustrial Beta, Agrícola la Venta, Danper Trujillo, entre otros.

Se decidió trabajar con Tal S.A. como principal proveedor de la materia prima, el criterio de selección se realizó mediante metodología de ponderación, los resultados del análisis son:

*Tabla 11 Elección del Proveedor de Materia Prima*

Variables	Ponderación	TAL S.A.		CAMPOSOL	
		Punto	Puntaje	Punto	Puntaje
Precio	0.15	4	0.6	4	0.6
Calidad de la fruta	0.25	5	1.3	4	1.0
Entrega Door to Door	0.10	5	0.5	5	0.5
Plazo de pago	0.05	2	0.1	2	0.1
Garantía en la trazabilidad	0.15	5	0.8	5	0.8
Perspectiva de crecimiento	0.10	5	0.5	5	0.5
Seriedad y formalidad	0.15	5	0.8	5	0.8
Cercanía con funcionarios	0.05	5	0.3	3	0.2
<b>TOTAL</b> Elaboración: propia	<b>1.00</b>		<b>3.7</b>		<b>3.5</b>

### 3.2.2 Almacenamiento

Una vez recepcionada e inspeccionada la materia prima, los insumos “conformes” se almacenarán y se llevará un control de entrada y salida de los insumos. Es importante identificar claramente el uso, procedencia, calidad y tiempo de vida por cada lote recepcionado.

Se dispondrá de tarimas elevadas con por lo menos 15cm de altura, para facilitar la limpieza, desinfección o fumigación, de ser el caso.

La temperatura del almacén de blueberry será de 5°C para conservar la materia prima y que los microorganismos no aumenten en número

### 3.2.3 Pre-lavado

El objetivo principal es eliminar retirar los desperdicios sólidos que beneficia al rendimiento del proceso y calidad del producto.

### 3.2.4 Selección

Una vez que la materia prima está limpia, se procede a seleccionar la materia prima que será utilizada en el proceso de fabricación. Esta selección se realiza en una mesa con cintas transportadoras. Aquella fruta que no presente las características aprobadas,

### 3.2.5 Lavado con burbujeo

El objetivo principal es eliminar la suciedad de la materia prima, este lavado debe realizarse con agua limpia, lo más pura posible y potabilizada mediante la adición de hipoclorito de sodio, a razón de 10ml de solución por cada 100 litros de agua.

### 3.2.6 Pre-calentador / Inactivador enzimático

El precalentamiento incrementa la eficiencia de la planta, una porción de vapor generado es sustraído y utilizado como fuente de calor para recalentar el fruto, el objetivo principal es inactivar las enzimas, carga microbiana y fijar el color. La fruta al estar sujeta a un calentamiento gradual, garantiza una alta eficiencia en el proceso, conservando el color y las características organolépticas del producto.

### 3.2.7 Turbo pulpeadora

La función principal es separar de manera continua la pulpa del material fibroso, cáscara y pepas de las frutas, para su posterior procesamiento de productos alimenticios.

### 3.2.8 Desaireado

Elemento utilizado para el tratamiento del vapor y agua, su objetivo principal es eliminar los gases disueltos y CO<sub>2</sub>.

### 3.2.9 Esterilizado

Es un método térmico para la conservación de los alimentos, su objetivo principal es destruir los microorganismos patógenos que puedan existir en el producto y prevenir el desarrollo de aquellos que puedan generar un deterioro en el producto.

### 3.2.10 Pre-enfriado

Inicia el proceso de enfriamiento de manera progresiva.

### 3.2.11 Enfriado

Para realizar el envasado, es necesario que el producto haya sido enfriado. El enfriado se realiza a cabo a través de la conducción del producto por el tubo de retención enfriador

### 3.2.12 Envasado aséptico

Es el llenado de un producto estéril en un envase estéril, bajo condiciones asépticas y sellado hermético para evitar re-infección.

### 3.3 Layout de la Planta y Oficinas Administrativas de Fruit's Pride

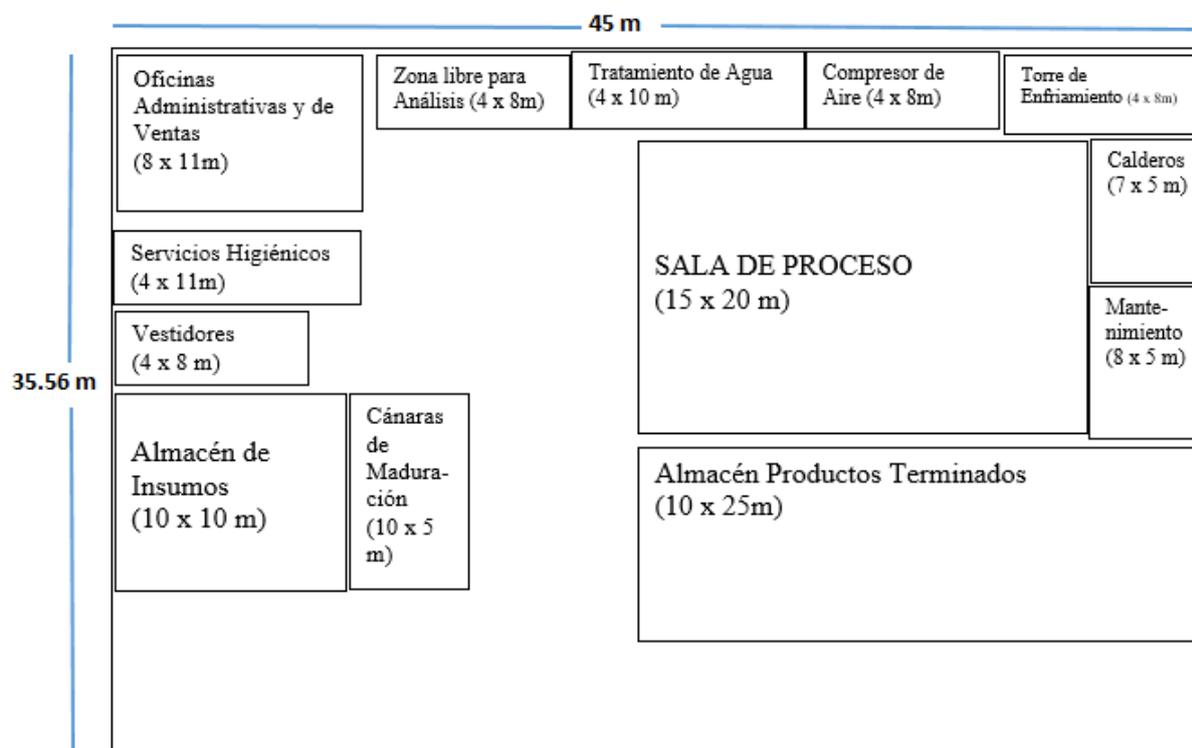


Ilustración 9 Layout de la Planta

Elaboración propia

### 3.4 Capacidad Instalada

Tabla 12 Capacidad Instalada Planta Fruit's Pride

Variable	Cantidad	Unidad Medida
Por turno diario de 8hrs	8	Toneladas
Por 3 turnos por día	24	Toneladas
Por 360 días y por 3 turnos por día	8,640	Toneladas

Fuente: CASANOVA, Orlando. 2017. Entrevista a empresa agroindustrial Proexi S.A.C.

Elaboración propia

## 4 PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

### 4.1 Descripción del producto



*Ilustración 10 Producto: Pulpa Aséptica de Blueberry - Caja de 20Kgs*

Fuente: GOGLIO

El producto es pulpa aséptica de blueberry, es un producto natural, no diluido, no fermentado, sin concentrar, sin conservantes, obtenido de la desintegración y tamizado de la fracción comestible del blueberry maduro, sano y limpio. Clasificado como producto no modificado genéticamente (No GMO).

Se puede utilizar como insumo para la industria alimentaria en diferentes industrias tales como: bebidas, lácteos, pastelería, golosinas, heladerías, productos para bebé y afines.

La unidad de empaque es una caja de cartón corrugada con producto envasado en bolsa aséptica goglio de doble barrera, contenido de 20kgs.

Analysis Name	Results	Units
<b>Calories</b>	42	Cal/100g
<b>Carbohydrates</b>	9.52	% by wt.
<b>Total Sugars</b>	6.75	% by wt.
<b>Fructose</b>	3.52	% by wt.
<b>Glucose</b>	3.23	% by wt.
<b>Lactose</b>	< 0.25	% by wt.
<b>Maltose</b>	< 0.25	% by wt.
<b>Sucrose</b>	< 0.25	% by wt.
<b>Total Fat</b>	0.06	% by wt.
<b>Trans Fat</b>	< 0.01	% by wt.
<b>Saturated Fat</b>	0.02	% by wt.
<b>Monounsaturated Fat</b>	< 0.01	% by wt.
<b>cis-cis Polyunsaturated Fat</b>	0.04	% by wt.
<b>Total Dietary Fiber</b>	1.7	% by wt.
<b>Protein</b>	0.78	% by wt.
<b>Vitamin A (Beta Carotene)</b>	78.84	IU/100g
<b>Vitamin C</b>	< 0.05	mg/100g
<b>Calcium</b>	4.23	mg/100g
<b>Iron</b>	0.40	mg/100g
<b>Potassium</b>	75	mg/100g
<b>Sodium</b>	4.4	mg/100g
<b>Ash</b>	0.18	% by wt.

*Ilustración 11 Valores Nutricionales del Producto Final*

Fuente: MILNE FRUIT. 2017. Nutritional information blueberry Puree. Recuperado de [https://milnefruit.com/images/specsheets/nutritional/Milne\\_BlueberryPureeNFCAscpNutr.pdf](https://milnefruit.com/images/specsheets/nutritional/Milne_BlueberryPureeNFCAscpNutr.pdf)

#### 4.1.1 Clasificación arancelaria

**2008.99.90.00**

Las demás frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte.

#### *Ilustración 12 Clasificación Arancelaria*

Fuente: SUNAT. Arancel 2017. Recuperado de [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe). Elaboración propia

#### 4.1.2 Propuesta de valor

- i. 100% blueberry fresco y ácido ascórbico.
- ii. Puede ser transportado a temperatura ambiente, es decir, no es necesario congelar el producto para su conservación.
- iii. Vida útil prolongada de 12 meses después de la fecha de producción.
- iv. La planta de producción se encuentra ubicada en la principal zona productora de blueberries del Perú. Este factor es importante porque la fruta acopiada tendrá mejor calidad al no estar expuesta a transporte largo.
- v. El principal insumo de la pulpa es el blueberry, que es considerado mundialmente como un “superfood”.
- vi. Fruit’s Pride no terceriza la producción, es decir, somos fabricantes.
- vii. Tenemos mejor respuesta de trazabilidad; por ser fabricantes, tenemos una respuesta más ágil ante simulacros de trazabilidad.
- viii. Facilidad en el manipuleo y consumo; el producto está listo para el consumo final o uso industrial, no requiere de procesos adicionales para su uso. El manipuleo es sencillo.

### 4.1.3 Ficha técnica comercial

		Cod. 2001 Revisión 2017
<b>Especificación técnica de pulpa de blueberry aséptico</b>		
<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b>		
<p>Producto natural, no diluido, no fermentado, sin concentrar, sin conservantes, obtenido de la desintegración y tamizado de la fracción comestible del blueberry maduro, sano y limpio. Clasificado como producto NO GMO (Organismo Genéticamente NO Modificado)</p> <p>Puede utilizarse como materia prima de pulpa de fruta para diferentes procesos industriales (lácteos, bebidas, golosinas y afines) o artesanales (pastelería, restaurantes, catering, hoteles)</p>		
<b>PROCESO DE PRODUCCIÓN</b>		
<p>Frutos sometidos a un riguroso proceso de lavado, selección, desinfección, blanqueado, extracción, inactivación enzimática, desaireado, esterilización, enfriado, envasado aséptico y almacenamiento a temperatura ambiente.</p>		
<b>INGREDIENTES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS ORGANOLPÉTICAS</b>	
100% Blueberry fresco y ácido ascórbico.	Apariencia: Libre de grumos, libre de fragmentos  Color: morado oscuro característico.  Sabor y color: característico de la fruta madura y fresca, libre de olores o sabores diferentes.  Defectos: 0% materias extrañas.	
<b>CONDICIONES DE TRANSPORTE</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	
Puede ser Transportado a temperatura ambiente, en transporte cerrado para evitar la humedad y mantener la integridad de las cajas.	Salmonella: ausencia Listeria: Ausencia	
<b>VIDA UTIL</b>	<b>PARTIDA ARANCELARIA: 2008.99.90.00</b>	
12 meses después de la fecha de producción manteniéndose las bolsas herméticamente selladas y las cajas cerradas, evite exposición directa a la luz solar y humedad.	<b>CARACTERÍSTICAS FÍSICO QUÍMICAS</b>	
<b>TIPO Y UNIDAD DE EMPAQUE</b>	Brix (20°C): Min 8° PH (20°C): 2.5 a 4.0	
Caja de cartón corrugada con producto envasado en bolsa aséptica goglio de doble barrera de 20 kg  Bolsa libre de BPA	<b>MARCADO</b>	
<b>CERTIFICACIONES</b>	N°Lote, ID Product, Fecha de producción, Año de cosecha, brix, peso neto, datos del consignatario	
BRC, HACCP.		
		
<a href="http://www.fruits-pride.com">www.fruits-pride.com</a> Av. Chao 5210, Virú, Trujillo, Peru <a href="mailto:ventas@fruits-pride.com">ventas@fruits-pride.com</a> / P. (044) 424 5025		

Ilustración 13 Ficha Técnica: Pulpa Aséptica de Blueberry

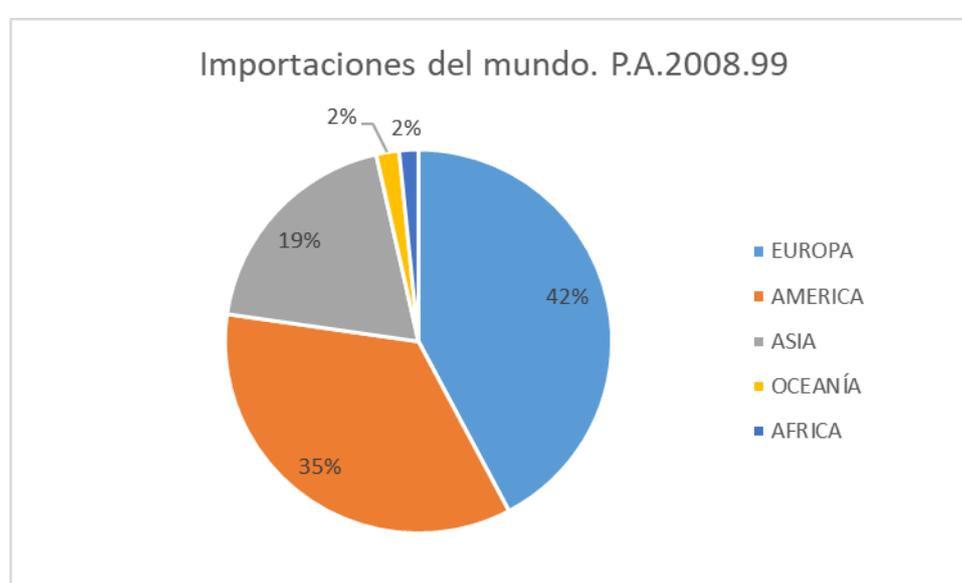
Elaboración propia

## 4.2 Investigación del Mercado Objetivo

### 4.2.1 Importaciones mundiales

#### 4.2.1.1 Por continente

Las compras internacionales de la Partida Arancelaria 2008.99 se destinan principalmente a Europa, continente que representa el 42% de las importaciones mundiales de la partida arancelaria de la referencia, en segundo lugar se encuentran las compras del continente americano (35%) y Asia (19%).



*Ilustración 14 Importaciones mundiales P.A.2008.99*

Fuente: Trademap / Elaboración: propia

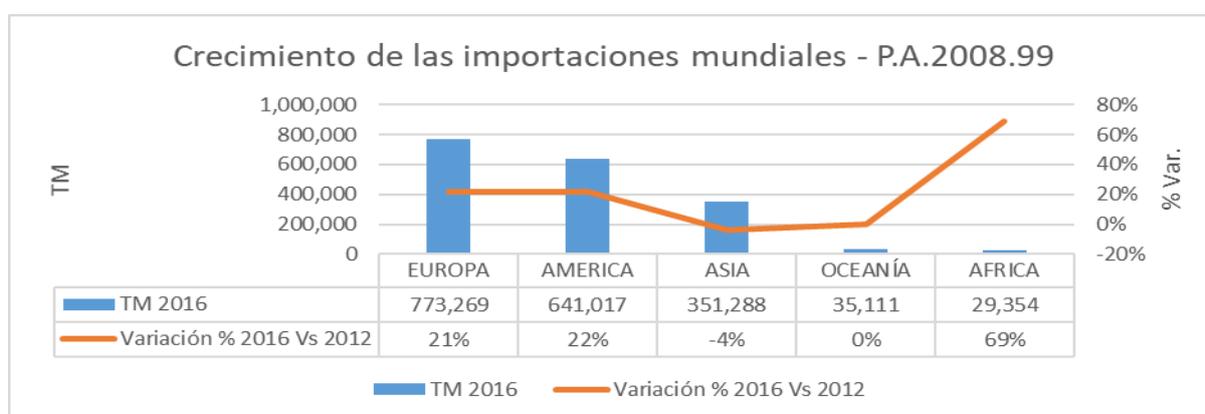
En los últimos cinco años, el continente más grande y con crecimiento sostenido es Europa, que ha crecido en 21% en el año 2016, con respecto al 2012.



*Ilustración 15 Mundo: principales continentes importadores P.A.2008.99*

Fuente: Trademap / Elaboración: propia

De igual forma, el viejo continente tuvo un crecimiento de 21% (2016 versus 2012), el continente americano presenta una variación de 22% y resalta el crecimiento de África con 69% de crecimiento en el mismo periodo.

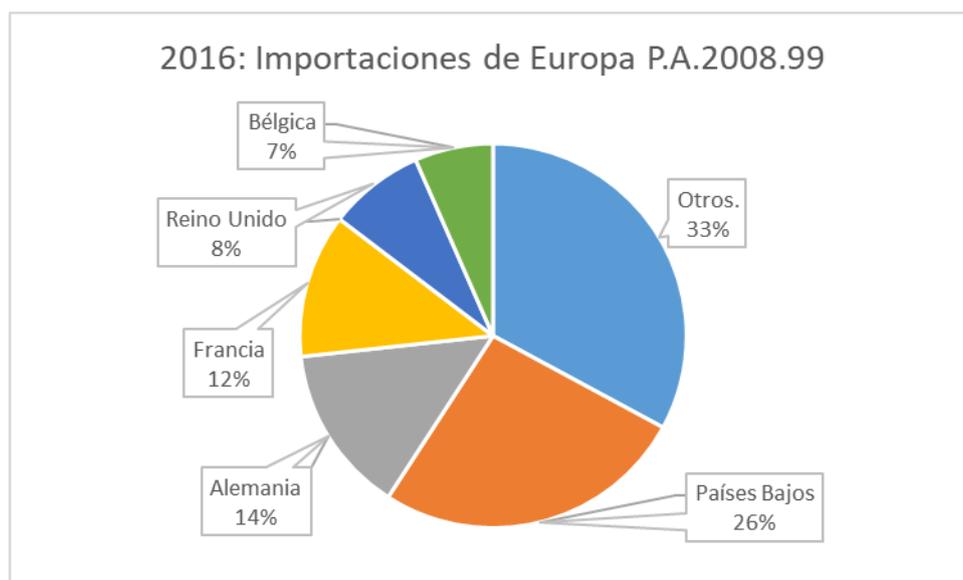


*Ilustración 16 Crecimiento de las importaciones mundiales P.A.2008.99*

Fuente Trademap. Elaboración propia

El continente del viejo mundo se caracteriza por tener sus importaciones diversificadas, ninguno de los países integrantes posee más del 50% del mercado. Esta característica puede ser beneficiosa para una pequeña empresa porque le permite diversificar el riesgo de sus ventas.

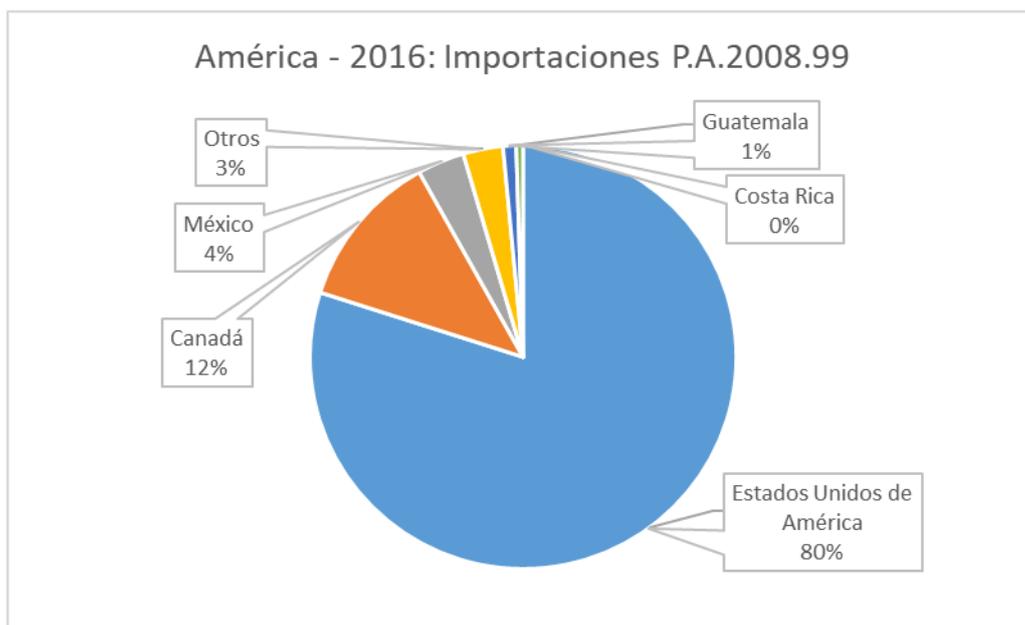
Por ejemplo, si el país objetivo fuera Países Bajos; bajo un hipotético que no pudiéramos destinar el producto a este país por razones de índole mayor, la empresa tendría mayores probabilidades de redireccionar el contenedor a otro país integrante de Europa puesto que el producto ya cumpliría con los estándares del mercado europeo y porque hay otros países en la zona que también adquieren el producto de una manera significativa.



*Ilustración 17 Importaciones de Europa P.A.2008.99*

Fuente: Trademap / Elaboración propia

Caso contrario sucede con las importaciones del continente americano porque zona está concentrada por las compras de Estados Unidos de Norteamérica, este país, representa el 80% del total de importaciones del continente americano. La capacidad de reacción de una pequeña empresa ante algún problema comercial, político, tecnológico o de cualquier índole de fuerza mayor, limitaría a la empresa en su capacidad de respuesta para encontrar otro país comprador.

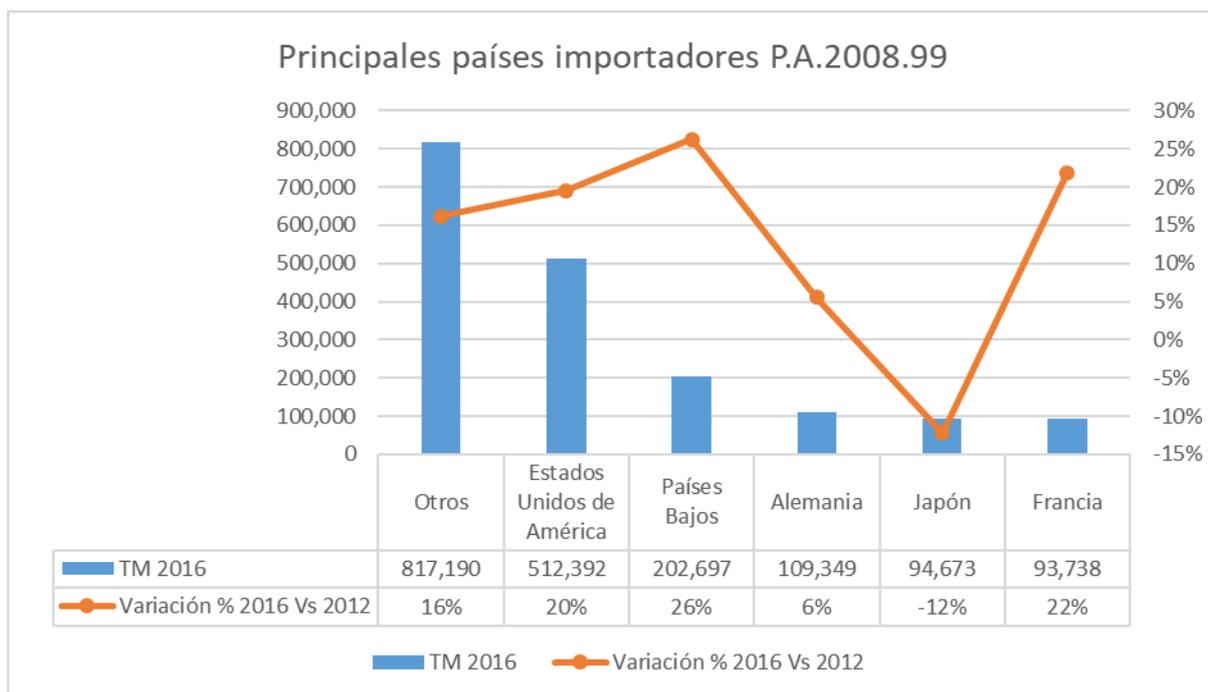


*Ilustración 18 Importaciones de América P.A.2008.99*

Fuente: Trademap / Elaboración propia

#### *4.2.1.2 Por países*

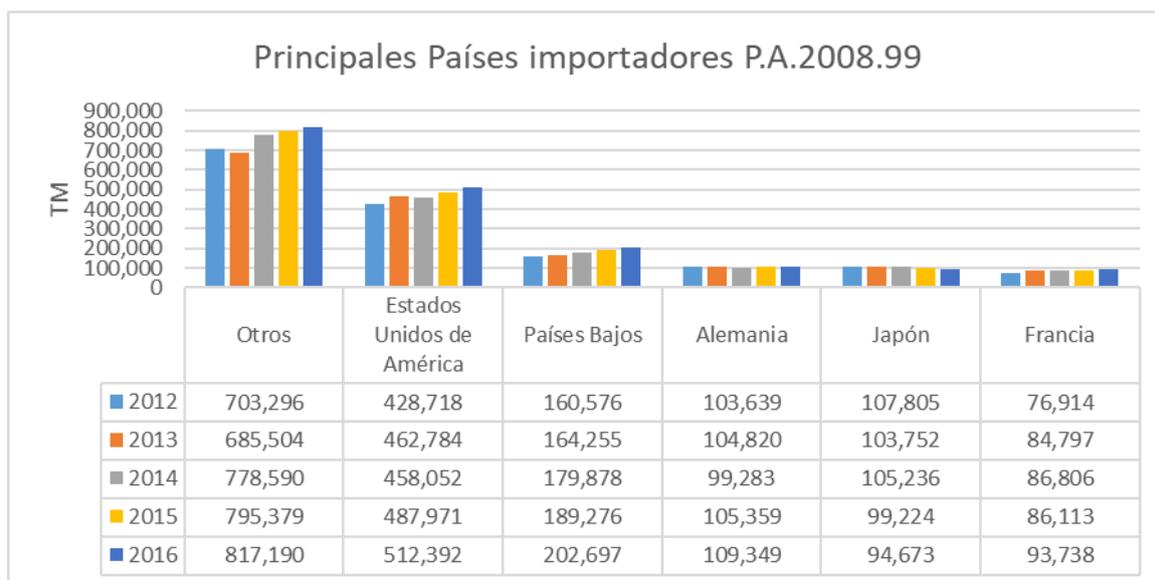
Los principales países importadores a nivel mundial de la P.A.2008.99 son Estados Unidos, Países Bajos y Alemania con una participación de 28%, 11% y 6% respectivamente. De estos tres países, Países Bajos tuvo el mayor crecimiento porcentual.



*Ilustración 19 Principales países importadores P.A.2008.99*

Fuente: Trademap / Elaboración propia

A continuación, se detalla, la evolución de las importaciones por los principales países:



*Ilustración 20 Evolución de las importaciones por países P.A. 2008.99*

Fuente: Trademap / Elaboración propia

El crecimiento promedio anual del mundo es de 4%; de los cuales Países Bajos presenta el mayor crecimiento promedio anual en los últimos 5 años.

*Tabla 13 Evolución del crecimiento anual por país P.A.2008.99*

	<b>Var % 13/12</b>	<b>Var % 14/13</b>	<b>Var % 15/14</b>	<b>Var % 16/15</b>	<b>Prom % Var Anual</b>
Otros	-3%	14%	2%	3%	4%
EEUU	8%	-1%	7%	5%	5%
Países Bajos	2%	10%	5%	7%	6%
Alemania	1%	-5%	6%	4%	1%
Japón	-4%	1%	-6%	-5%	-3%
Francia	10%	2%	-1%	9%	5%
<b>Total general</b>	<b>2%</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>

Fuente: Trademap / Elaboración propia

Según Trademap (2017), el crecimiento en valor entre los años 2012 a 2016 fue de 5% a nivel mundial; Estados Unidos y Países Bajos tienen los crecimientos más altos de 6 y 8% respectivamente.

Tabla 14 Crecimiento en valores importados por países P.A.2008.99

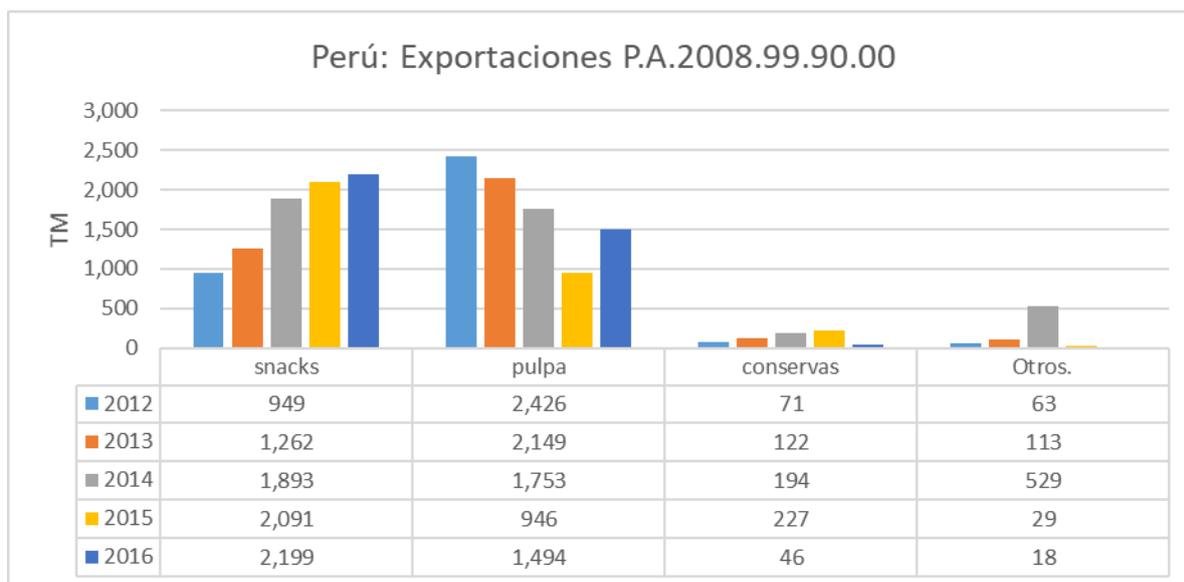
	<b>Valor importada en 2016 (miles de USD)</b>	<b>Cantidad importada en 2016</b>	<b>Unidad de cantidad</b>	<b>Valor unitario (USD/unidad)</b>	<b>Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016 (%)</b>	<b>Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2016 (%)</b>
<b>Mundo</b>	<b>3427863</b>	<b>1830271</b>	<b>Toneladas</b>	<b>1873</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Estados Unidos de América	1069691	512392	Toneladas	2088	6	4
Países Bajos	226188	202697	Toneladas	1116	8	14
Alemania	174403	109349	Toneladas	1595	2	8
Japón	241306	94673	Toneladas	2549	-4	-7
Francia	172573	93738	Toneladas	1841	2	11

Fuente: Trademap

#### 4.2.2 Exportaciones peruanas al mundo

La Partida Arancelaria 2008.99.90.00 es una subpartida nacional bolsa que incluye diferentes tipos de presentación y tipos de fruta, sin embargo, se logró identificar que Perú exporta bajo esta partida:

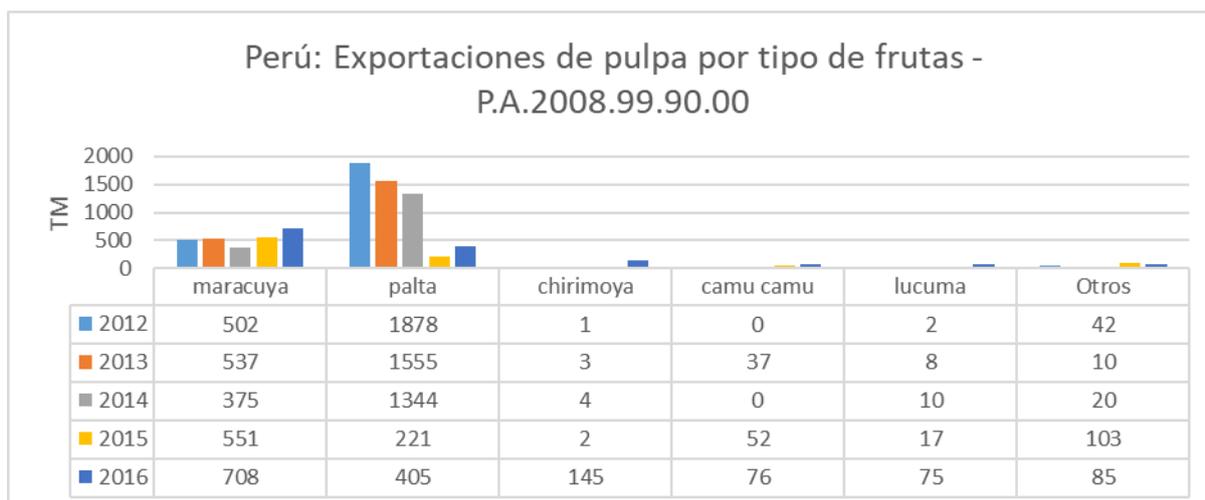
- ✓ En su mayoría exporta snacks y pulpa de fruta.
- ✓ La categoría de pulpa representó el 40% de la participación de las exportaciones peruanas de la P.A.2008.99.90.00 en el año 2016.
- ✓ En los últimos 5 años, las exportaciones peruanas de esta subpartida nacional tuvo una reducción continua, con excepción del año 2016.



*Ilustración 21 Exportaciones de Perú P.A.2008.99.90.00*

Fuente: Sunat. 2017. Elaboración propia.

- ✓ La reducción de las exportaciones peruanas de la categoría de pulpa bajo esta subpartida nacional fue ocasionada por la caída de los envíos de pulpa de palta.
- ✓ Perú en los últimos cinco años, no ha exportado pulpa de blueberry al mundo.



*Ilustración 22 Perú: Exportaciones de pulpa de frutas bajo P.A.2008.99.90.00*

Fuente: Sunat / Elaboración propia

Es necesario evaluar bajo qué presentaciones Perú está exportando el blueberry, para ello se revisó la estadística general y se identificó lo siguiente:

- ✓ El blueberry es un cultivo nuevo para Perú, las exportaciones de blueberry han empezado en el año 2012.
- ✓ El crecimiento de las exportaciones de blueberry –en todas sus presentaciones- es de 59797%
- ✓ El crecimiento de las exportaciones de blueberry están concentradas bajo la presentación de fresco.
- ✓ Según entrevista, las principales productoras peruanas de blueberry están concentrados en la exportación de blueberry fresco y ellos necesitan contar con aliados para desarrollar la industria del blueberry porque alrededor del 10% de lo cosechado no califica como producto fresco para el mercado internacional, debiendo destinar este producto para la venta nacional o para la industria (Ascenzo, 2017).
- ✓ El blueberry procesado como congelado, tiene un crecimiento significativo de 6'592,187% en el año 2016 versus el año 2013.
- ✓ La industria de blueberry en Perú, está en desarrollo y será necesario crear la industria del blueberry porque el 100% de lo cosechado no podrá ser exportado bajo la presentación de “fresco” (Ascenzo, 2017).

Tabla 15 Perú: Exportaciones de blueberry por tipo de presentación

<b>Blueberry</b>					
<b>Tipo de Presentación</b>	<b>2012 TM</b>	<b>2013 TM</b>	<b>2014 TM</b>	<b>2015 TM</b>	<b>2016 TM</b>
Fresco	48	1,501	2,902	10,353	28,104
Congelado	0	0.01	0.11	248	593
Concentrado	0	0	0	0	4
Relleno	0	0	0	0	0
Pulpa	0	0	0	0	0
<b>Total general</b>	<b>48</b>	<b>1,501</b>	<b>2,902</b>	<b>10,601</b>	<b>28,700</b>

Fuente: Sunat / Elaboración propia

Indiferentemente del tipo de presentación del blueberry, los principales mercados demandantes del blueberry peruano (bajo cualquier presentación) son EEUU, Holanda y Reino Unido:

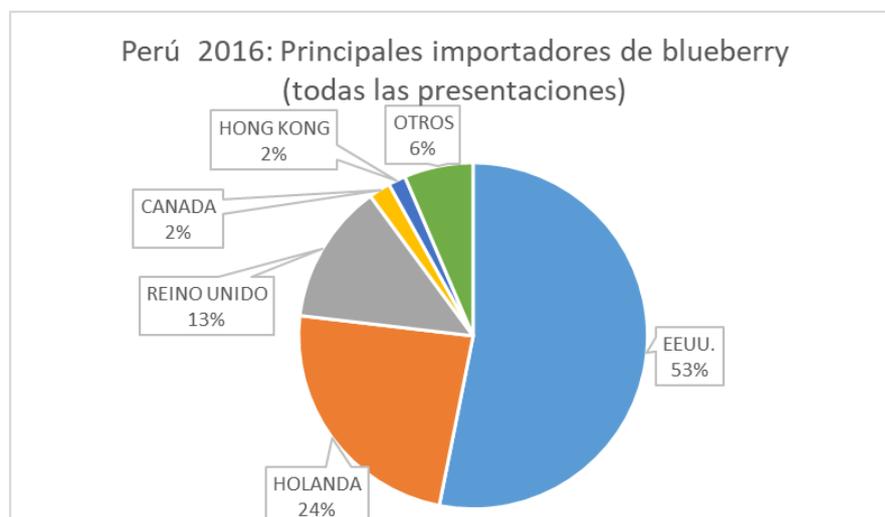


Ilustración 23 Perú 2016: principales países demandantes de blueberry (todas las presentaciones)

Fuente: Sunat / Elaboración propia

Estados Unidos de América es el país que tiene mayor crecimiento promedio anual, seguido por Canadá y Holanda con 4141%, 2552% y 555% respectivamente.

*Tabla 16 Perú: Evolución de exportaciones de blueberry por países (todas las presentaciones)*

Suma de TM						
PAÍSES	2012	2013	2014	2015	2016	Crec. Prom. % Anual
ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	4	596	1,325	5,663	15,245	4141%
HOLANDA	19	337	694	2,943	6,818	555%
REINO UNIDO	15	171	297	1,404	3,759	415%
OTROS.	10	98	101	416	1,839	382%
CANADA	0	0	0	22	579	2552%
HONG KONG	0	299	485	153	461	65%
<b>Total general</b>	<b>48</b>	<b>1,501</b>	<b>2,902</b>	<b>10,601</b>	<b>28,700</b>	<b>890%</b>

Fuente: Sunat / Elaboración propia

#### 4.2.3 Segmentación de mercado objetivo

El país-mercado objetivo elegido es Países Bajos, fue elegido por método de ponderación.

Tabla 17 Elección del país - mercado objetivo

Variables	Ponderación	EEUU		Países Bajos		Alemania	
		Puntos	Total	Puntos	Total	Puntos	Total
Tamaño de mercado	0.15	5	0.75	3	0.45	3	0.45
Diversificación de Riesgo: posibilidad de entrar a otros mercados	0.20	1	0.20	5	1.00	4	0.80
Niveles de precios	0.20	4	0.80	2	0.40	2.5	0.50
Crecimiento del mercado específico	0.20	5	1.00	4	0.80	3	0.60
Concentración de importadores	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20
Acceso a información	0.10	4	0.40	5	0.50	4	0.40
Afinidad con la cultura de negocios	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.55</b>		<b>3.75</b>		<b>3.15</b>

Elaboración propia

La segmentación del mercado objetivo es:

<b>Segmentación</b>	
<b>Actividad Principal</b>	Procesadores y/o Importadores de insumos para la industria alimentaria
<b>Core Business</b>	Los clientes deben tener experiencia en la categoría de frutas procesadas. Indispensable.
<b>Cartera de clientes</b>	Los clientes con los que trabajemos deben tener cartera de clientes comprobada en la industria de "Lacteos"
<b>Ubicación geográfica:</b>	Holanda. Se priorizará empresas ubicadas en Rotterdam, Ámsterdam y La Haya
<b>Experiencia en el rubro:</b>	Mínimo de 5 años
<b>Recursos propios:</b>	Contar con almacenes propios Contar con red de distribución propia comprobada Contar con certificación BRC
<b>Otros</b>	Se valorará la experiencia con el producto en específico de pulpa aséptica de blueberry

Ilustración 24 Segmentación del mercado objetivo

Elaboración: propia

#### 4.2.3.1 Características del mercado objetivo

Países Bajos es miembro de la Unión Europea; limita por el oeste y norte con el Mar del Norte, por el oeste con Alemania, por el sur con Bélgica. También forma parte del reino, las Antillas Neerlandesas y Aruba, territorios insulares en el mar Caribe con autogobierno.

Países Bajos es considerado la principal puerta de entrada de Europa y centro de distribución de Europa porque es uno de los países europeos con mejores facilidades de transporte, así como mayor oferta de servicios logísticos. Se ha convertido en una de los principales puntos de llegada, transbordo y distribución en Europa, gracias a su ubicación estratégica, infraestructura de vanguardia y amplia variedad de servicios para transporte aéreo, marítimo y terrestre (Procolombia, 2016).



Ilustración 25 Ubicación geográfica de Holanda (Países Bajos)

Fuente: Recuperado de <http://nuestrojardincomeestible.blogspot.pe/2013/01/semillero-o-plantel-esa-es-la-cuestion.html>

La infraestructura de transporte está compuesta por:

- i. Red de carreteras sobre 136.827km.
- ii. Su red de carreteras contiene 2.631km de autopistas
- iii. Cuenta con sistema ferroviario de 2896km aproximadamente.

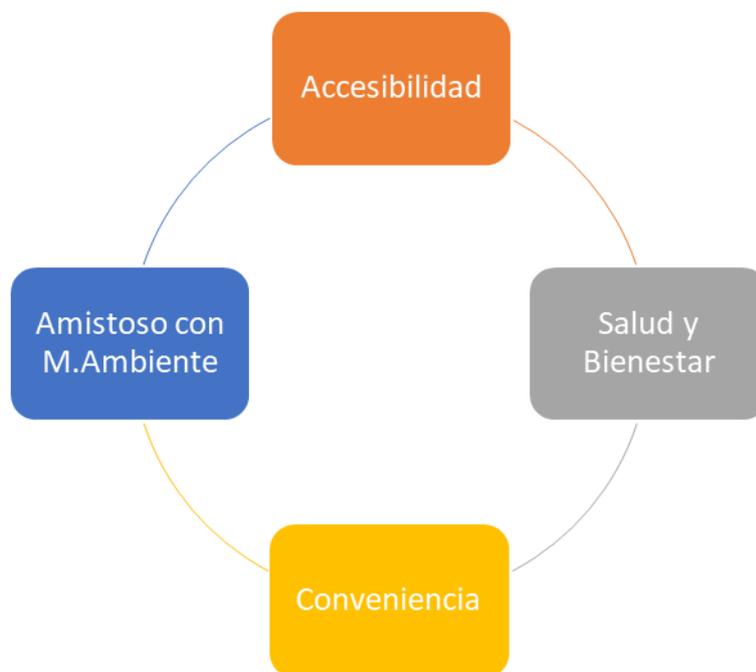
La ubicación geográfica que se priorizará será la zona de Holanda, priorizando Rotterdam, La Haya y Amsterdam porque ahí están concentradas el 15% de las empresas importadores de la partida arancelaria 2008.99, considerando más de 10 de trabajadores por empresa.



*Ilustración 26 Ubicación geográfica del segmento priorizado: Rotterdam, La Haya y Amsterdam*

Fuente: Google Maps

#### 4.2.4 Tendencias de consumo



*Ilustración 27 Las 4 macro tendencias del mercado objetivo*

Elaboración Propia.

Las cuatro (4) tendencias vinculadas con este plan de negocios son: accesibilidad, salud & bienestar, conveniencia y amigable con el medio ambiente (sostenibilidad), dentro de cada tendencia hay sub tendencias específicas que se presentan a continuación:

Tabla 18 Subtendencias del mercado objetivo

Tendencia	Subtendencia	Detalle
Salud & Bienestar	Evolución del concepto saludable y natural	<p>Hay un declive en las dietas cuyo objetivo es adelgazar.                      Nuevo concepto: nutrición positiva                      Los alimentos naturales y orgánicos favorecen a una nutrición positiva.                      El 58% de los millenials está dispuesto a pagar más por un producto saludable.                      El concepto Vegetariano &amp; Vegano, tomará más fuerza. Ola "El poder de las Plantas"                      Preferencia por productos orgánicos                      En el mundo se observa un aumento de 257% en cuanto a afirmaciones veganas al momento del lanzamientos de alimentos y bebidas.                      Preferencia por productos 100% naturales.</p>
	El concepto de alimentos saludables, guarda armonía con el concepto de placer	<p>El consumidor no quiere sentirse culpable por la elección de sus alimentos &amp; bebidas.                      Consumidores buscan productos que guarden armonía entre placer, sabor y libre de culpas.                      Nace el concepto de postres 0% materia grasa y sin azúcares, snacks saludables, aperitivos que contribuyen a la "nutrición positiva".                      Hay un desarrollo en la generación de productos a base de plantas o frutos.                      Medias raciones: los consumidores tenderán a consumir pequeñas cantidades para poder probar más sabores.</p>
	Búsqueda de alimentos que aporten beneficios en salud, personalizados	<p>Búsqueda por alimentos que satisfagan las necesidades de pacientes que sufren específicas patologías relacionadas con la dieta.                      Búsqueda de productos que aporten principios activos como calcio, antioxidantes, omega 3, fibra, etc.</p>
	La noche es el momento clave para buscar alimentos funcionales	<p>Búsqueda de alimentos que contribuyan a_(i) reducir el estrés, recargar energías y relajarse. (ii) mantener una sensación de saciedad para toda la noche o propiedades cosméticas (iii) prevenir enfermedades.                      Desarrollo de productos funcionales para deportistas                      Desarrollo del concepto "super fruits" y "super foods"</p>

	Concepto "On the Go"	<p>Los productos "On the Go" han incrementado sus ventas en 54%</p> <p>Los consumidores buscan formas rápidas de preparar y consumir sus productos sin sacrificar el concepto de saludable y nutritivo. Esta sub tendencia guarda relación con la revaloración de consumir aquellos productos que guardan conexión tangible con el pasado.</p> <p>El consumidor prefiere consumir productos que tienen conexión tangible con el pasado porque conoce la forma de preparación e ingredientes, lo cual, transmite seguridad.</p>
Amistoso con el Medio Ambiente	Vuelta a lo Rural	<p>Preferencia de productos agrícolas, granos y métodos de cocinado lento.</p> <p>Valoración del conocimiento de la trazabilidad y origen.</p> <p>Preferencia por productos locales.</p> <p>Añoranza por productos naturales, interés en conocer la historia del alimento.</p> <p>Interés por los europeos de probar "sabores auténticos", que remontan a la historia y particularidades de una comunidad.</p> <p>Preferencia por productos orgánicos y libre de aditivos / plaguicidas y afines.</p> <p>Preferencia por productos No GMO (No modificados genéticamente)</p>
	Responsable Socialmente	<p>Incremento en la demanda de productos con certificaciones sociales: Fair Trade, CRS, 4 Pilares y afines.</p> <p>Incrementará la regulación de seguridad alimentaria. En enero de 2016, la Unión Europea emitió nuevos límites de residuos de pesticidas para frutas y verduras.</p> <p>Prohibido despilfarrar: aprovechar todos los alimentos para evitar desecharlo y así contribuir con el medio ambiente.</p>
Conveniencia	Digitalización	<p>Enfocar el proceso completo de desarrollo de productos a través de plataformas de Co-Creación.</p> <p>Continuidad en las TICs para mejorar los niveles de satisfacción de compra, personalizando la oferta mediante el uso de big data.</p> <p>TICs como herramientas para desarrollar programas de fidelización y engagement con el cliente.</p>
	Revaloración de la calidad del tiempo	<p>Preferencia por productos que "hacen tu vida más fácil", productos de "conveniencia"</p> <p>Valoración por productos "ready to eat"</p> <p>Slowcal: contracorriente que busca recuperar el tiempo para uno mismo. Darse un tiempo lento para disfrutar de los alimentos.</p>

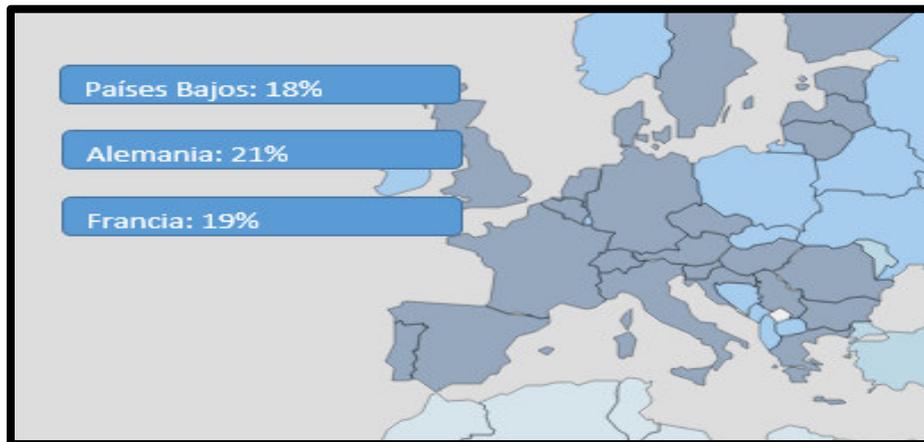
Accesibilidad	<p>Ampliación de canales de compras, búsqueda por facilitar la entrega door-to-door al consumidor (para platos preparados, semi preparados o materias primas).</p> <p>El factor "precio" sigue siendo uno de los principales criterios de compra, los consumidores buscan productos que se ajusten a su presupuesto.</p> <p>Desarrollo de tiendas por conveniencia y/o formatos pequeños.</p> <p>Popularidad de tiendas retailers de "precios bajos".</p>
---------------	---

Fuente: AINIA.2017. Tendencias en alimentación 2017. Recuperado de <http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/> / Elaboración propia

#### 4.2.4.1 *Segmento de Seniors en crecimiento en Europa*

Según el centro tecnológico AINA, se prevé un crecimiento importante del segmento de la tercera edad, calculan que para el año 2030 este segmento representará el 30% de la población a nivel Europa. Ampliar la oferta de productos dirigidos a este segmento es un tema primordial para la industria europea.

Según el Banco Mundial, la población mundial mayor a 65 años de edad crece significativamente, países como Países Bajos, Alemania y Francia tienen una participación de 18%, 21% y 19% respectivamente de población adulto mayor.

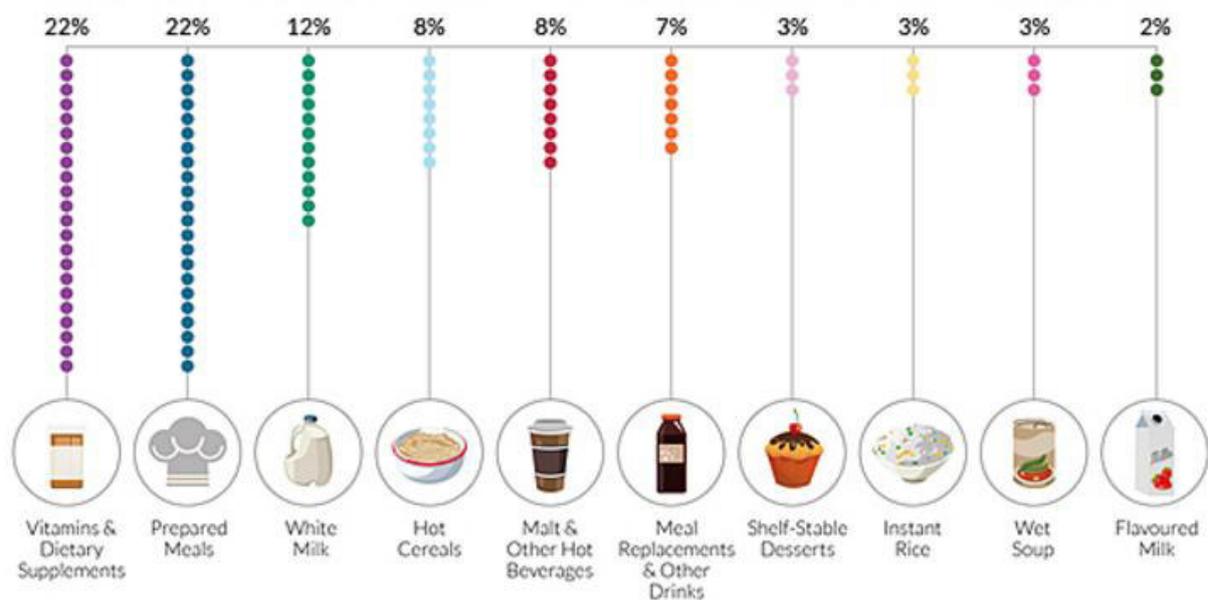


*Ilustración 28 Participación de la población mayor a 65 años*

Fuente: BANCO MUNDIAL. 2016. Population above ages 65 and above (% of total).

Recuperado de <https://data.worldbank.org/indicador/SP.POP.65UP.TO.ZS?view=map>

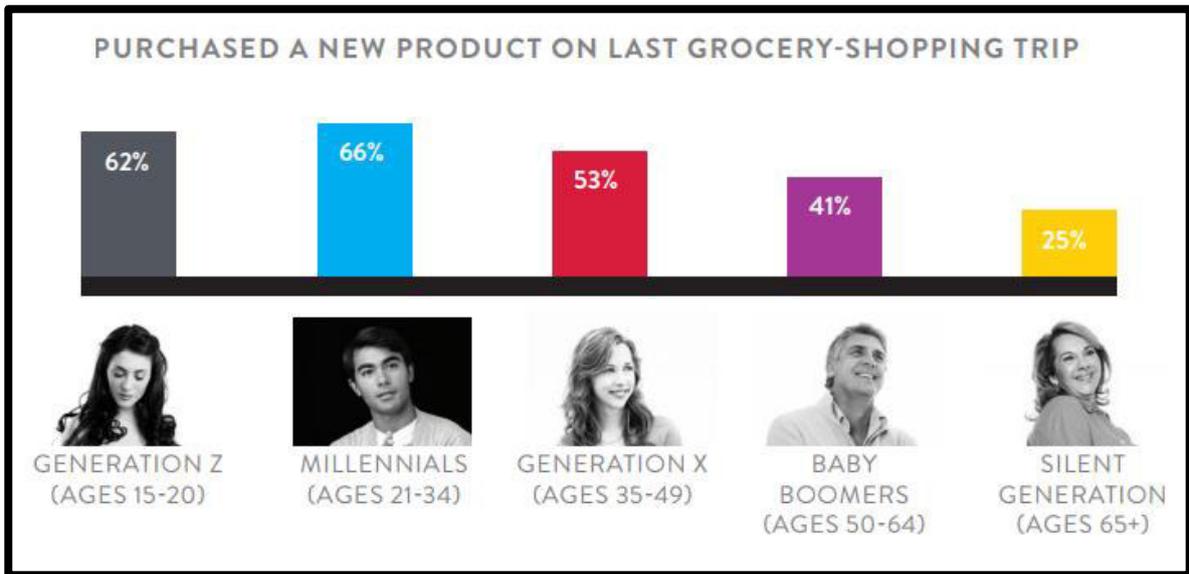
Los lanzamientos de productos dirigidos al segmento de Seniors a nivel mundial están concentrados en suplementos & vitaminas y comidas preparadas, pero según el estudio, los *seniors* están dispuestos a comprar nuevos productos.



*Ilustración 29 Lanzamiento de productos dirigido al segmento de Seniors*

Fuente: AINIA. 2017. Tercera edad, planifica ahora el fondo de innovación para tus consumidores. Recuperado de <http://www.ainia.es/insights/tercera-edad-planifica-ahora-el-fondo-de-innovacion-para-tus-consumidores/>

Según NIELSEN, el 25% de los adultos mayores adquirió un producto nuevo, es un porcentaje relevante, además, es una constante que todos los segmentos están predispuestos a adquirir productos nuevos.



*Ilustración 30 Adquisición de productos nuevos*

Fuente: NIELSEN. 2015. Looking to achieve new product success? Recuperado de <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/dk/docs/Nielsen%20Global%20New%20Product%20Innovation%20Report%20June%202015.pdf>

Algunas características de los Seniors se muestran en el cuadro líneas abajo, de igual forma, se agrega características de los millenials:

Tabla 19 Características de los Seniors Vs Millenials

	<b>Seniors</b>	<b>Millenials</b>
Características Generales	<p>Personas activas. Con energía</p> <p>Trabajan intensamente</p> <p>Preocupados por su salud</p> <p>El grupo de "cuarta edad" comienzan a presentar dificultades físicas (dificultad para masticar, diferenciar aromas y sabores, pérdida de la visión y afines).</p> <p>El 98% de la población de adulto mayores piensan que es preferible tener una dieta equilibrada, en lugar de dietéticos.</p> <p>Los nutrientes que suelen ser deficientes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vitaminas B6, B12 y D</li> <li>- Ácido fólico</li> <li>- Fibra</li> <li>- Zinc</li> <li>- Calcio</li> <li>- Proteínas</li> </ul>	<p>Nacieron entre 1982 y 2004.</p> <p>Según El País-España, serán el 75% de la fuerza laboral para el año 2025.</p> <p>Representan el 23% de la población adulta de los países europeos.</p> <p>Generación pesimista (debido a la crisis económica cuando ingresaron a la PEA)</p> <p>Generación "atrapada" entre lo antiguo y lo nuevo.</p> <p>Priorizan calidad de tiempo y equilibrio en la vida.</p> <p>Dependientes de dispositivos electrónicos</p> <p>Preocupación por el cuidado físico y bienestar interior</p> <p>Están expandiendo su conocimiento gastronómico.</p> <p>Según NIELSEN, 6 de cada 10 millenials comen fuera por lo menos 1 vez por semana.</p> <p>Valoran la proximidad de las tiendas para realizar sus compras.</p>
Comportamiento de compra Sector Alimentos & Bebidas	<p>Búsqueda por alimentos funcionales</p> <p>Preferencia por productos anti-aging</p> <p>Valoración de dietas personalizadas</p> <p>Preferencias por envases donde prime la usabilidad</p> <p>Preferencia para adquirir productos a través de canales "elderly-friendly". Es decir, utilizar herramientas con menor complejidad tecnológica que les permita realizar sus compras.</p> <p>Tiende a estar dispuesta a probar nuevos productos.</p> <p>Alimentos ricos en antioxidantes contribuyen a que no haya deterioro en la salud.</p> <p>Preferencia por la calidad del producto versus cantidad.</p>	<p>Preferencia por comida personalizada.</p> <p>Preferencia por probar cosas nuevas</p> <p>Tendencia "bowl": colocar diferentes alimentos - personalizados- en el bowl, concepto "salad bar".</p> <p>Dedican poco tiempo a la cocina y preparación de alimentos</p> <p>Toman bebidas energéticas.</p> <p>Sensibilidad por productos orgánicos y locales.</p> <p>Tendencia vegana</p>

Fuentes: AINIA / El País / NIELSEN. Elaboración propia.

#### 4.2.4.2 *Superfoods*

No hay una definición formal de “Superfood” pero según NHS (UK), los “superfoods” responden a una estrategia de marketing creada por la industria mundial de alimentos que busca promover el consumo de alimentos, que gracias a sus propiedades, podrían reducir el riesgo de desarrollar enfermedades crónicas (como problemas con el corazón, cáncer y afines), sin embargo, según estudios a nivel mundial, no se puede afirmar que el consumo de superfoods per se puede prevenir contraer enfermedades, debe venir acompañado de una dieta equilibrada en conjunto (NHS – UK, 2015).

En el caso de Perú, MINCETUR, entre los años 2011 y 2015, realizó 202% más lanzamientos de nuevos alimentos y bebidas a base de superfoods. Los “superfoods” que el ministerio promueve son: arándanos, espárragos, brócoli, palta, granada, cacao, chocolate entre otros.

En su campaña de comunicación, muestra a Perú como uno de los países con mayor agrobiodiversidad en el mundo, logrando cosechar con éxito, productos oriundos del Perú, así como productos foráneos. Los principales beneficios de los “superfoods” según su campaña son: suministro de productos naturales, saludables e ideales para una buena nutrición.

#### 4.2.4.3 *Consumo creciente de berries*

Según definición botánica, los berries son frutas que han sido generadas por un solo ovario (ejemplo: grosella) o también pudieron ser generadas por la fusión de muchos ovarios (ejemplo: frambuesa y mora), se caracterizan por tener pequeños tamaños y se les considera muy importantes en la dieta por sus propiedades y contenido nutritivo.



Ilustración 31 Propiedades del blueblerry

Fuente: PERU INFO. 2017. Superfoods Perú. Recuperado de <https://peru.info/es-pe/superfoods/detalle/super-arandano>

El consumo de blueberry en Holanda crece entre 4 a 6% y está por encima del crecimiento del promedio de frutas.

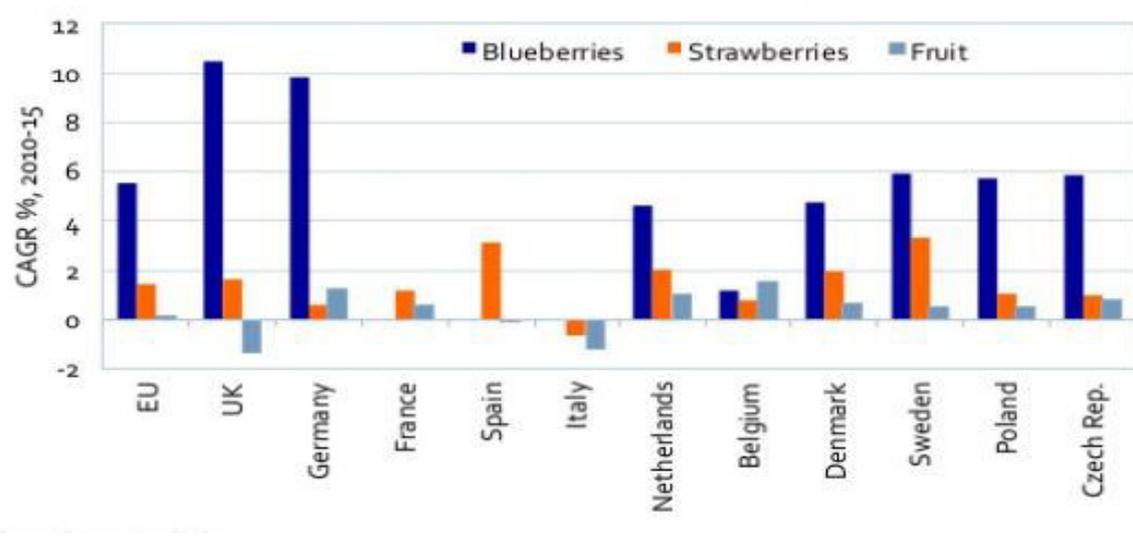


Ilustración 32 Crecimiento del consumo de berries por principales países

Fuente: RABOBANK. 2016. Burgeoning & blossoming. Recuperado de <https://www.slideshare.net/CedricBleuset/the-evolving-and-growing-eu-berry-sector-by-rabobank>

#### 4.2.5 Requisitos de Acceso

Los impuestos de importación en Países Bajos son:

Tabla 20 Barreras arancelarias P.A.2008.99.99.90

Arancel	18.40% (terceros países)  Nota: Perú goza de 0% de arancel por el TLC entre la Unión Europea y Perú.
IVA	6%

Fuente: EC.Europa. 2017. Recuperado de:

[http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=en&Taric=200899&GoodsText=&Domain=TARIC&MeasText=&Offset=50&Area=PE&ShowMatchingGoods=&ExpandAll=&callbackuri=CBU-6&LangDescr=&SimDate=20170927](http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=en&Taric=200899&GoodsText=&Domain=TARIC&MeasText=&Offset=50&Area=PE&ShowMatchingGoods=&ExpandAll=&callbackuri=CBU-6&LangDescr=&SimDate=20170927)

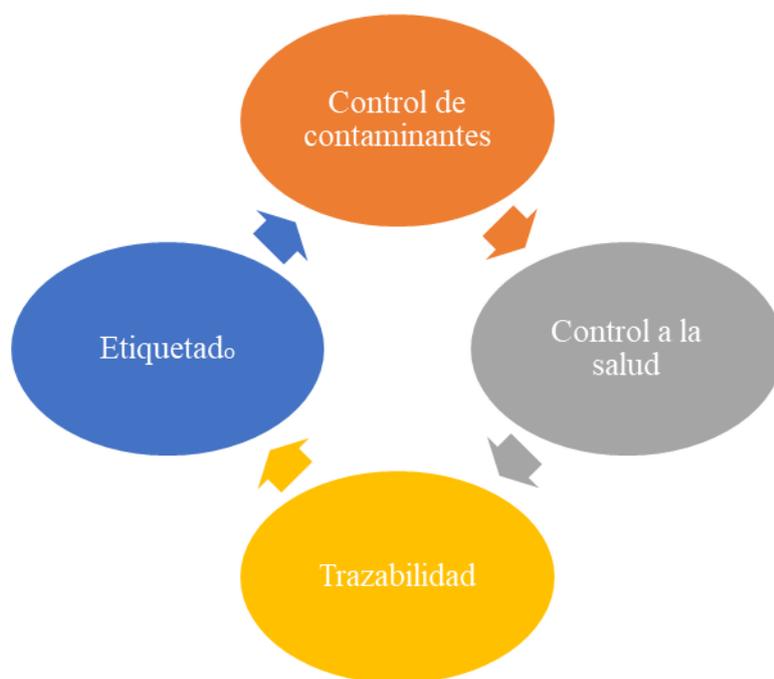


Ilustración 33 Barreras de acceso no arancelarias

Fuente: EXPORT HELPDESK. 2017. Product Specific requirements for EU market Access 200899

Recuperado De

<http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport#?product=2008999900&partner=PE&reporter=NL>

Las barreras de acceso no arancelarias que aplican para la pulpa aséptica de blueberry son:

*Tabla 21 Barreras no arancelarias para la pulpa aséptica de blueberry*

Control de contaminantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reglamento EEC No. 315/93: regulación de contaminantes para alimentos.</li> <li>▪ Reglamento EC No 1181/2006: límites máximos de contaminantes para alimentos.</li> </ul>
Control a la salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reglamento EC No 852/2004: Reglas generales de higiene para alimentos. HACCP</li> <li>▪ Reglamento EC No 1829/2003 y Reglamento EC 258/97: Disposiciones para alimentos modificados genéticamente y novel foods.</li> </ul>
Trazabilidad	Reglamento EC No 178/2002
Etiquetado	<p>1. Reglamento EC No 1333/2008 y Reglamento EC No 1334/2008: sobre aditivos y saborizantes.</p> <p>2. Directiva 2000/13/EC derogó al Reglamento EU No 1169/2011: información obligatoria para alimentos e información nutricional.</p> <p>incluye que los alimentos presentados a granel o para insumo para la industria debe contener en los documentos de comercio internacional, la siguientes información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre del producto</li> <li>▪ Lista de ingredientes</li> <li>▪ Peso neto y bruto</li> <li>▪ Vida útil</li> <li>▪ Condiciones de almacenamiento y uso</li> <li>▪ País de origen o procedencia</li> <li>▪ Instrucciones de uso</li> <li>▪ Nro de lote</li> <li>▪ Declaración nutricional</li> </ul>

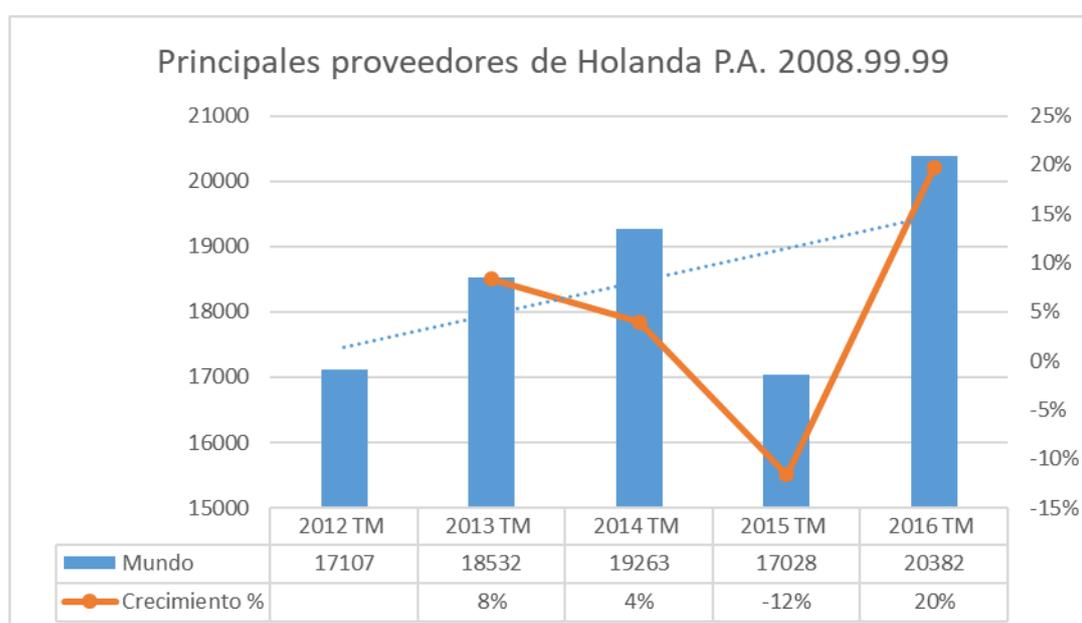
Fuente: EXPORT HELPDESK. 2017. Product Specific requirements for EU market Access 200899  
 Recuperado De

<http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport#?product=2008999900&partner=PE&reporter=NL>

### 4.3 Análisis de la oferta y la demanda

#### 4.3.1 Análisis de la oferta

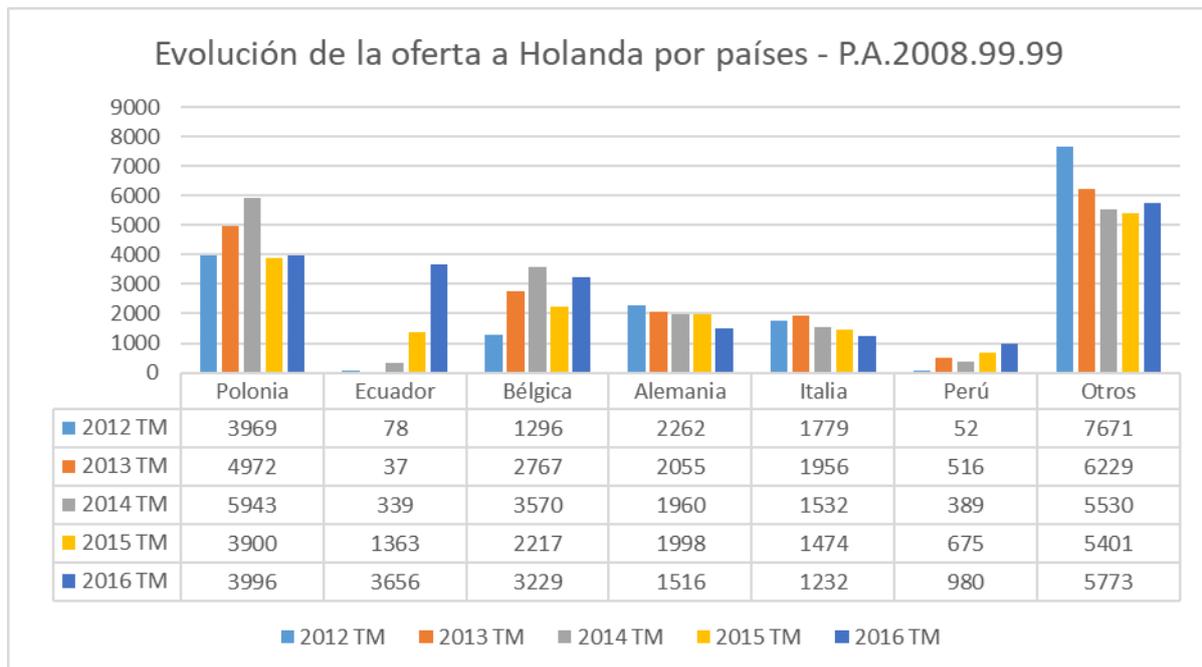
La oferta del mundo de la Partida Nacional de Holanda 2008.99.99 fue de 20,382 toneladas en el año 2016. Se observa una tendencia en crecimiento, sin embargo, en el año 2015 hubo una caída de 12% con respecto al año anterior.



*Ilustración 34 Principales proveedores de Holanda P.A.2008.99.99*

Fuente: Trade Map / Elaboración propia

Los principales proveedores de Holanda son Polonia, Ecuador y Bélgica, sin embargo se observa que la oferta de países fuera de la Unión Europea (como Ecuador y Perú) crece de manera sostenida.



*Ilustración 35 Evolución de la oferta de los principales proveedores de Holanda P.A.2008.99.99*

Fuente: Trademap / Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, Perú aún no exporta pulpa de blueberry a ningún país en el mundo porque la industria del blueberry es nuevo. Es preciso mencionar que si bien la primera cosecha de blueberry fue en el año 2010, su crecimiento es exponencial. Es cuestión de tiempo para que se desarrolle la industria de este berry porque para el 2021 Perú contaría con 96 mil toneladas de producción y será necesario procesar aquella merma que no califique para el mercado de frescos. Es por ello que la presentación de blueberry congelado ya está en crecimiento.

Tabla 22 Crecimiento de las exportaciones del blueberry en todas sus presentaciones

Exportaciones de Perú de Blueberries

Tipo de Presentación	2012	2013	2014	2015	2016
Fresco TM	48	1,501	2,902	10,353	28,104
% Crecimiento Blueberry Fresco		3032%	93%	257%	171%
Congelado TM	0	0.01	0.11	248	593
% Crecimiento Blueberry Fresco			1127%	224590%	139%

Fuente: Trademap / Elaboración propia

La principal zona de producción de blueberry en el Perú es La Libertad, provincia donde estaría ubicada la planta de Fruit's Pride.

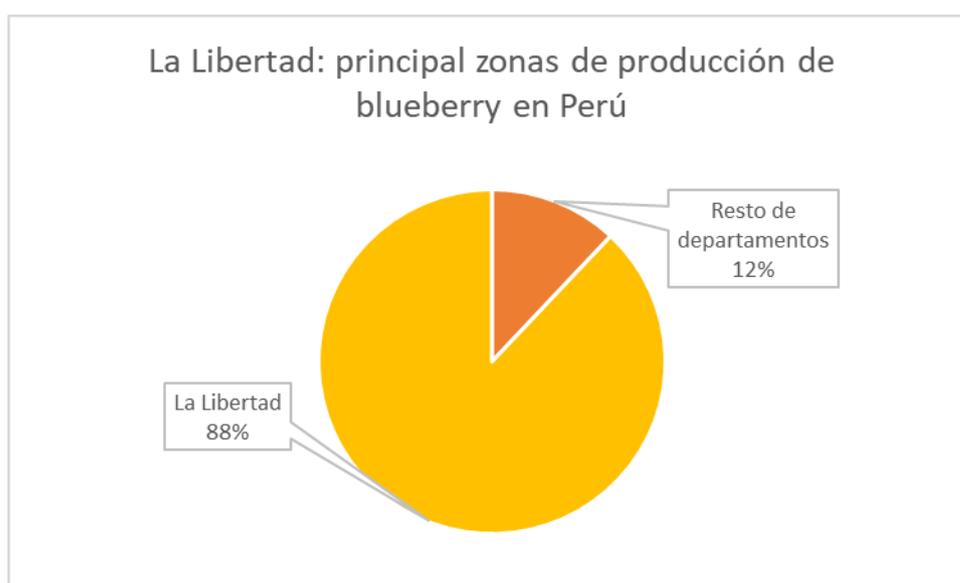


Ilustración 36 La Libertad: principal zona de producción de blueberry en Perú

Fuente: MINAG. 2016. El arándano en el Perú y el mundo. Producción, comercio y perspectivas 2016. Recuperado de [file:///C:/Users/migue\\_000/Downloads/estudio-arandano-2016%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/migue_000/Downloads/estudio-arandano-2016%20(5).pdf)

Perú podría producir blueberry todos los meses del año, pero los productores han decidido concentrar la producción en los meses de agosto a enero por cuestiones comerciales.



Tabla 23 Resumen de importaciones de Países Bajos

Resumen de importaciones de Países Bajos						
P.A.	Exportadores	2012	2013	2014	2015	2016
		TM	TM	TM	TM	TM
200899	Importaciones del mundo	160,576	164,255	179,878	189,276	202,697
20089999	Importaciones del mundo (proveedor mundo)	17,107	18,532	19,263	17,028	20,382
20089999	% Participación de 20089999 (proveedor mundo)	11%	11%	11%	9%	10%
20089999	% Crecimiento 20089999 (proveedor mundo)		8%	4%	-12%	20%
20089999	Cantidad importada (proveedor Perú)	52	516	389	675	980
20089999	% Participación de Perú (proveedor Perú)	0%	3%	2%	4%	5%
20089999	% Crecimiento 20089999 (proveedor Perú)		892%	-25%	74%	45%

Fuente: Trademap / Elaboración propia

La proyección de la demanda para Fruit's Pride se realizó considerando que:

- ✓ Según estadística, las PYMES exportadoras inician sus exportaciones con un promedio simple de 42 toneladas por año, equivalente a aproximadamente 3 CNT por año.
- ✓ Para determinar el crecimiento de las exportaciones de Fruit's Pride, se tomó en consideración el crecimiento del blueberry congelado (único producto procesado con el que contamos con información para el blueberry, ya que según lo mencionado anteriormente, el blueberry es un cultivo nuevo en Perú). Se tomó el crecimiento más conservador, es decir 139% (en años anteriores, el crecimiento supera el mil por ciento).

Tabla 24 Proyección de la demanda para Fruit's Pride para los próximos 5 años

Determinando la demanda para Fruit's Pride para los próximos 5 años						
Descripción	%	2018	2019	2020	2021	2022
Crecimiento Promedio de Holanda de 20089999	5%	21,420	22,511	23,657	24,862	26,128
Participación promedio de Perú (expresado en TM)	5%	1,030	1,082	No especificado (*)		
Participación promedio de Pulpa de Perú (expresado en TM)	40%	412	433	No especificado (*)		
Participación promedio de Fruit's Pride (expresado en TM)		47	112	269	643	960

(\*) No se especifica estos valores porque las estadísticas del blueberry demuestran que el crecimiento, de cualquier tipo de presentación de este fruto, tiene un crecimiento exponencial (ver el crecimiento del blueberry fresco y congelado con crecimiento).

Elaboración propia

Los productos sustitutos directos de la pulpa de blueberry, son los congelados y jugos & concentrados de blueberry o de otros frutos.



Ilustración 38 Productos sustitutos

Elaboración propia

### 4.3.2.1 Pulpas

La pulpa de fruta puede ser utilizada como producto final para consumo inmediato y también como materia prima para la industria alimentaria. Los principales productos sustitutos son los concentrados y en menor medida la fruta congelada o fresca.

El canal de distribución en Europa (CBI, 2016) para la categoría de pulpas, mermeladas y dulces de frutas está concentrado en las empresas procesadoras de frutas (70% de la participación de las importaciones), el 30% restante es comprado por Importadores/Distribuidores.

No es frecuente que los países proveedores fuera de la Unión Europea (sobre todo de países en vía de desarrollo) lleguen directamente a procesadores especializados de frutas sin tener como intermediario a los importadores o procesadores de frutas.

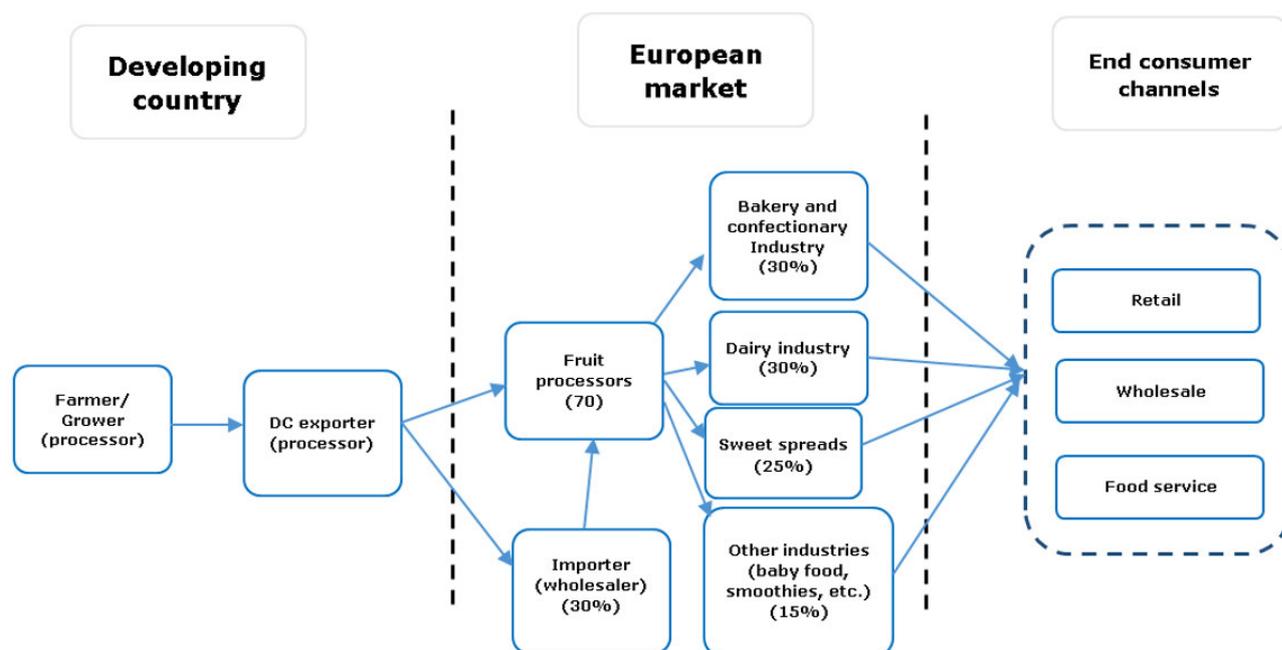


Ilustración 39 Canales de distribución de purés en UE

Fuente: CBI.2016. Exporting jams and jellies to Europe. Recuperado de <https://www.cbi.eu/node/2176/pdf/>

Los segmentos con mayor participación del mercado son la industria de panadería industrial & Confetería junto con la industria de lácteos, ambos segmentos representan el 60% de la participación del mercado de procesadores de fruta.

Segmento	% Part. Seg.	Producto final Ofrecido
Confitería y Panadería industrial	30%	
Lacteos	30%	
Dulces para untar	25%	
Otras industrias: Comida para Bebes Smoothies	15%	

Ilustración 40 Segmentos para los procesadores de frutas en UE

Fuente: CBI.2016. Exporting jams and jellies to Europe. Recuperado de <https://www.cbi.eu/node/2176/pdf/> / Elaboración propia

Según estudio de la entidad holandesa CBI, el precio CIF representa entre el 32% a 35% del precio retail (CBI, 2016).

Parte del Proceso de Exportación	Tipo de Precio	% de Participación del Precio Retail (1)		Precio/Kilo (2)	
		Rango Mínimo	Rango Maximo	Rango Mínimo	Rango Maximo
Producto puesto en Puerto Destino	CIF	32%	35%	\$7.68	\$8.40
Producto a la venta en Canal Retail	Precio Retail	100%		\$24.00	
(1) Fuente: CBI.2016. Exporting jams and jellies to Europe. Recuperado de <a href="https://www.cbi.eu/node/2176/pdf/">https://www.cbi.eu/node/2176/pdf/</a>					
(2) Fuente: <a href="https://www.gourmetfoodworld.com/">https://www.gourmetfoodworld.com/</a>					
Elaboración propia					

*Ilustración 41 Análisis del precio CIF para pulpa aséptica de blueberry*

4.3.2.1.1 Importadores holandeses de P.A.2008.99

Se identifican 823 empresas importadoras de Países Bajos de la Partida Arancelaria 2008.99, la mayoría de ellas tienen menos de 10 de trabajadores por empresa. Vamos a concentrar el análisis en las 117 empresas que tienen por encima de 10 trabajadores.

*Tabla 25 Empresas holandesas importadoras P.A.2008.99 por número de trabajadores*

Nro de trabajadores	Nro. de empresas importadoras
1 a 10 trab.	706
11 a 20 trab.	47
De 21 a 100 trab.	57
Mayor de 100 trab.	13
<b>TOTAL</b>	<b>823</b>

Fuente: Trademap / Elaboración propia

El 15% de las empresas importadoras de la P.A.2008.99 con más de 10 trabajadores están ubicadas en Rotterdam, La Haya y Ámsterdam.



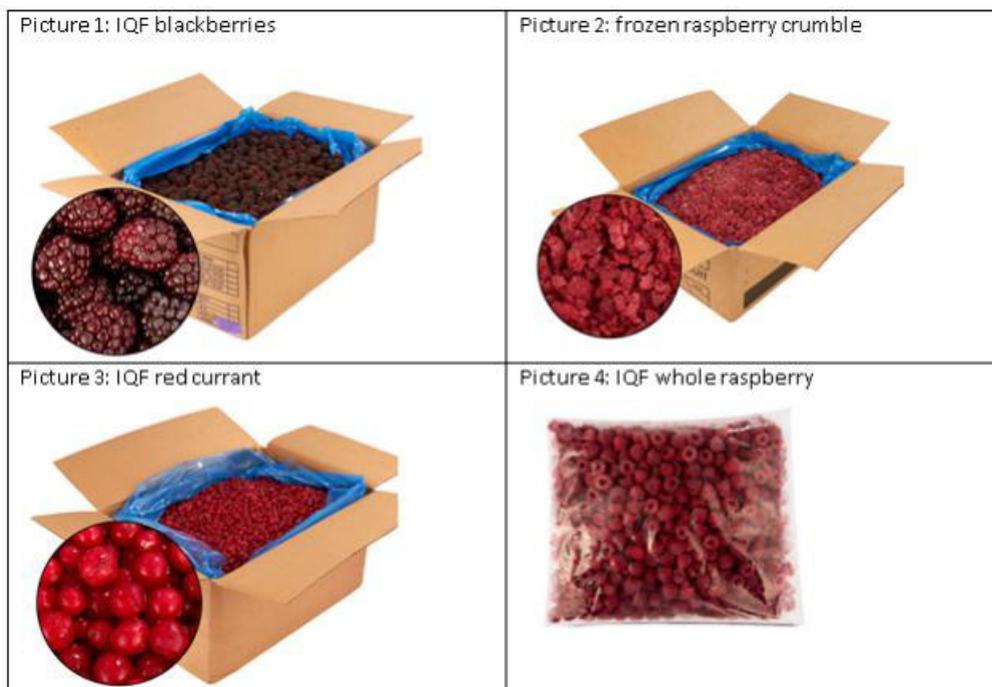
Ilustración 42 Ubicación de los importadores holandeses P.A.2008.99 con más de 10 trabajadores

Fuente: Trademap. 2017 / Elaboración propia

#### 4.3.2.2 Berries congelados

El proceso de congelamiento exige que la cristalización se realice rápidamente hasta llegar a  $-18^{\circ}\text{C}$ . Es factible realizar un re embalaje de un producto que ya está congelado siempre y cuando se realicen rápidamente bajo condiciones controladas.

El envasado de los berries congelados para Europa puede ser en bolsas de polietileno, cajas de cartón lo suficientemente resistentes para el almacenamiento o bolsas de papel.



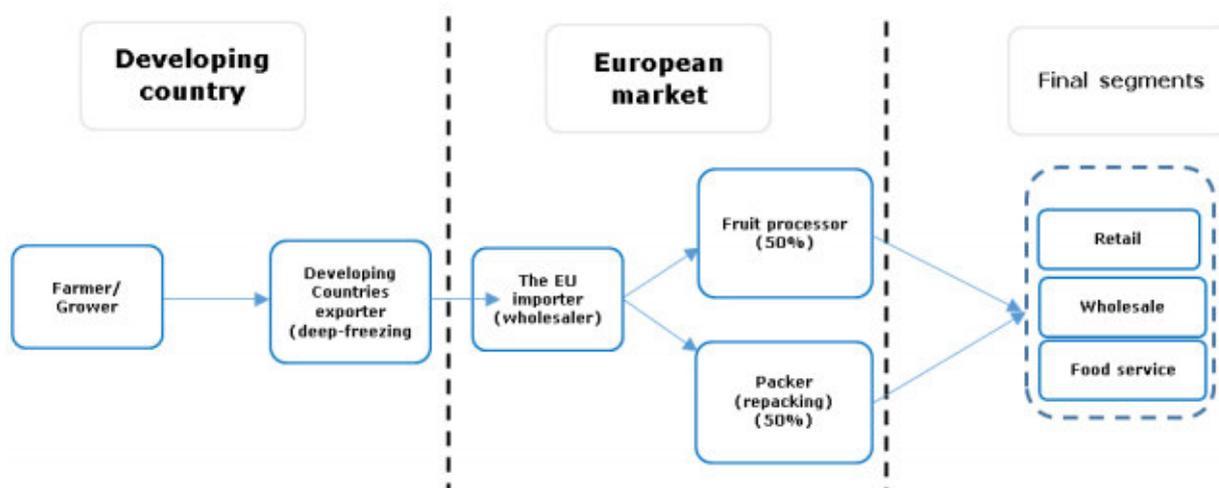
*Ilustración 43 Packing para berries congelados (producto sustituto)*

Fuente: CBI. 2016. Exporting Berries to Europe. Recuperado de <https://www.cbi.eu/node/2258/pdf/>

Según el análisis de Centre of Developing Countries from Netherlands:

- ✓ Europa es el principal mercado importador de berries congelados a nivel mundial.
- ✓ Hubo un crecimiento de 12% en los valores importados en Europa de berries congelados y de 4% en cantidad. (años comprendidos entre 2011 a 2015), alcanzando 695 millones de euros y 313.000 toneladas en 2015.
- ✓ Las frambuesas representan el 70% del total de berries importados.
- ✓ Las importaciones europeas de berries congelados está concentrado en Alemania, Francia y Bélgica: representan el 60% de las importaciones europeas.
- ✓ Serbia es el principal proveedor de berries congelados en Europa.

- ✓ El consumo de berries en Europa es mayor que la producción local: Europa requiere importar de terceros países.
- ✓ Empresas europeas procesadoras de fruta están invirtiendo en países en vías de desarrollo. Ejemplo: Belgian Dirafrost (parte del Austrian Agrana Group) implementaron plantas de procesamiento en Serbia y en Morocco con el fin de asegurar su abastecimiento de berries.
- ✓ Creen que el consumo de berries congelados crecerá especialmente para el sector de Jugos de Frutas. La explicación es que cada vez más hogares están usando fruta congelada para preparar smoothies y jugos.
- ✓ Los berries congelados son comprados por un importador-distribuidor, quién, a su vez, vende la mercancía a (i) procesadores de frutas o (ii) re-empacadores.



*Ilustración 44 Canales de distribución para berries congelados (producto sustituto)*

Fuente: CBI. 2016. Exporting Berries to Europe. Recuperado de

<https://www.cbi.eu/node/2258/pdf/>

Sobre los procesadores de fruta, destinan los berries congelados principalmente al sector de re-empaque, seguido por el segmento de Bebidas y Jugos (60%).

Tabla 26 Canales de distribución de los berries congelados en UE

Sub-Canal	% Part. Canal	Segmento	% Part.	Producto final Ofrecido
Re-empacadores	50%			 
Procesadores de Fruta	50%	Bebidas	60%	   
		Mermeladas Heladería Lacteos Panadería Industrial	30%	   
		Ingredientes para Industria: Suplemento alimenticio Cosmética	10%	 

Fuente: CBI. 2016. Exporting Berries to Europe. Recuperado de <https://www.cbi.eu/node/2258/pdf/> Elaboración propia

Los importadores identificados son:

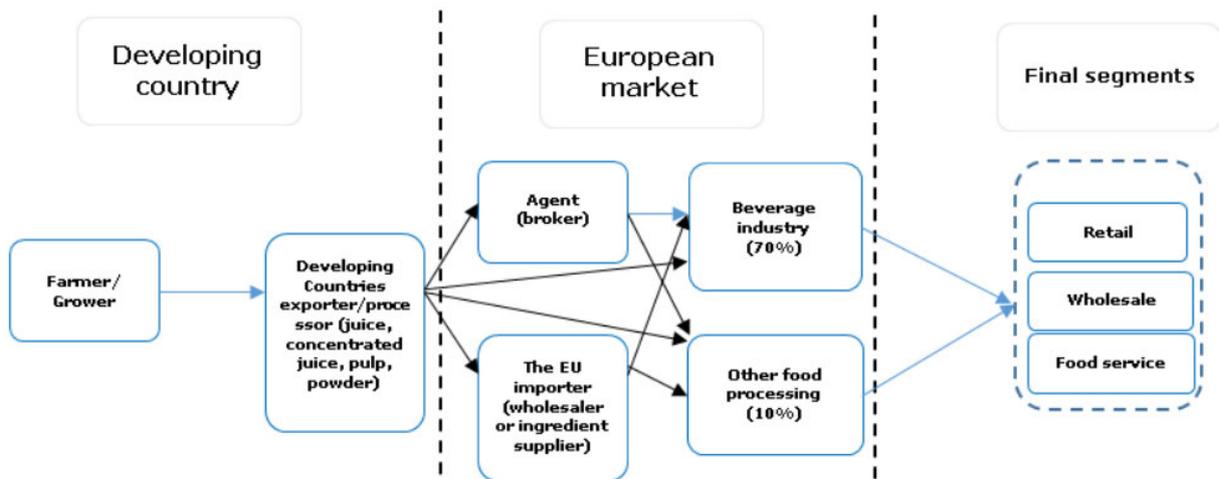
*Tabla 27 Principales importadores de berries congelados identificados*

Actividad Principal	Emprea	Fruta Congelada	Puré de frutas	Jugos y Concentrados de Frutas	Clientes
Importador	Helsu	Si	Si	Si	Procesadores de frutas
	Berry Mark	Si	Si	No	Manufacturas diversas: Fabricantes de mermeladas Preparaciones de frutas Conservas Re-empacadores Pastelería industrial
	Roger Descours Group	Si	No	No	Procesadores de frutas
	Zumdieck	Si	No	No	Procesadores de frutas
	Lamex	Si	Si	Si	Manufacturas diversas: Lacteos Conservas Pastelería Postres Food service

Fuente: CBI. 2016. Exporting Berries to Europe. Recuperado de <https://www.cbi.eu/node/2258/pdf/>

#### 4.3.2.3 Concentrados y jugos de “super frutas”

Los concentrados y jugos de “super frutas” en Europa tienen mayores intermediarios, el canal de distribución incluye a brókers e importadores-distribuidores como primer puerta de entrada a la Unión Europea; el principal segmento que utiliza los concentrados y jugos es la industria de Bebidas.



*Ilustración 45 Canales de distribución de concentrados y jugos de "super frutas" en UE*

Fuente: CBI. 2016. Exporting superfruits juices to Europe. Recuperado de <https://www.cbi.eu/node/2275/pdf/>

#### 4.4 Análisis FODA

Tabla 28 Análisis FODA

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<p>No somos productores de la materia prima principal. Tenemos 6 meses por año que Perú no cosecha blueberries.</p> <p>Posibilidad de perder a la mano de obra directa si no tenemos producción los 12 meses del año.</p> <p>Sueldos al personal administrativo relativamente bajos.</p> <p>La data estadística peruana de la pulpa de blueberry es compleja para analizar puesto que se encuentra ubicada en una partida bolsa.</p> <p>Lejanía con el puerto de Callao.</p>	<p>No tercerizamos la producción.</p> <p>La calidad de los productos a procesar dependen de nosotros (no tercerizamos).</p> <p>Trazabilidad asegurada</p> <p>Contamos con un producto que responde a las principales tendencias de alimentos.</p> <p>Experiencia negociando con holandeses y su cultura de negocios.</p> <p>Conocimiento y experiencia del mercado europeo</p> <p>Tenemos base de datos de los importadores holandeses.</p> <p>Ubicación cercana a la principal zona de producción de blueberry.</p> <p>No necesitamos implementar una cadena logística de frío.</p> <p>Podemos exportar en contenedores secos (no es necesario reefers)</p> <p>Vida útil prolongada del producto.</p> <p>Experiencia del personal administrativo de analizar a detalle las partidas bolsas.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Posibilidad que otras empresas incursionen en la fabricación de pulpa aséptica de blueberry.</p> <p>Dependemos de la ventana comercial de cosecha de blueberry que decidan los productores.</p> <p>Dependencia de la ventana comercial del resto de países de la oferta de blueberry.</p> <p>Fenómeno del Niño y/o cambios meteorológicos.</p> <p>Cambios en las leyes peruanas ante cambios de gobierno.</p>	<p>El consumo de berries está incrementando a nivel mundial y también en Holanda.</p> <p>Crecimiento de la industria peruana de blueberry es muy atrayente.</p> <p>Materia prima asegurada a largo plazo, se prevé que Perú se convertirá en unos de los principales exportadores mundiales de blueberry.</p> <p>El mercado objetivo seleccionado es la principal puerta de entrada al mercado europeo.</p> <p>Cercanía de Países Bajos a Alemania y Francia (mercados que después de Países Bajos son los más grandes en Europa).</p> <p>El segmento elegido tiene baja posibilidad de utilizar productos sustitutos de congelados y concentrados.</p> <p>Pocos intermediarios para llegar a nuestro segmento.</p> <p>Precio atrayente.</p> <p>Gobierno ofrece el régimen MYPE</p>

Elaboración propia

### Resultados de la matriz

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
AMENAZAS	<p>Resaltar a nuestros clientes que en aquellos meses que no haya producción de blueberry, también podríamos abastecerlos de otras pulpas de su interés porque somos fabricantes, tenemos la mano de obra directa y la infraestructura para hacerlo).</p> <p>Realizar maquila de otros frutos para asegurar trabajo continuo a nuestra mano de obra directa.</p>	<p>Aliarnos con los principales productores de blueberry para asegurar el abastecimiento de la materia prima.</p>
OPORTUNIDADES	<p>Realizar exportación directa a los procesadores de fruta (evitar brokers o intermediarios para llegar a ellos).</p> <p>Aprovechar que la vida útil del producto es prolongada, lo cual puede garantizarles a nuestros clientes que podemos almacenar el producto y exportarlo cuándo lo requieran.</p>	<p>Posicionamiento frente a la competencia por ser líderes en la fabricación de un producto que además de responder con las principales tendencias de Alimentos, les facilita su producción porque no requieren de cadena de frío para su almacenamiento o conservación.</p> <p>Estrategia de promoción a través de participación en ferias, revistas especializadas; ser agresivos en la promoción para que los clientes nos conozcan.</p>

Elaboración propia

## 4.5 Estrategias de Ventas y Distribución

### 4.5.1 Estrategias de segmentación

La estrategia de segmentación a utilizar es estrategia concentrada para trabajar con los procesadores de fruta puesto que representan el 70% del share del mercado y como sub-segmentación, estas empresas deben tener cartera de clientes en el rubro de lácteos, ya que representan el 30% del mercado de insumos de frutas procesadas.

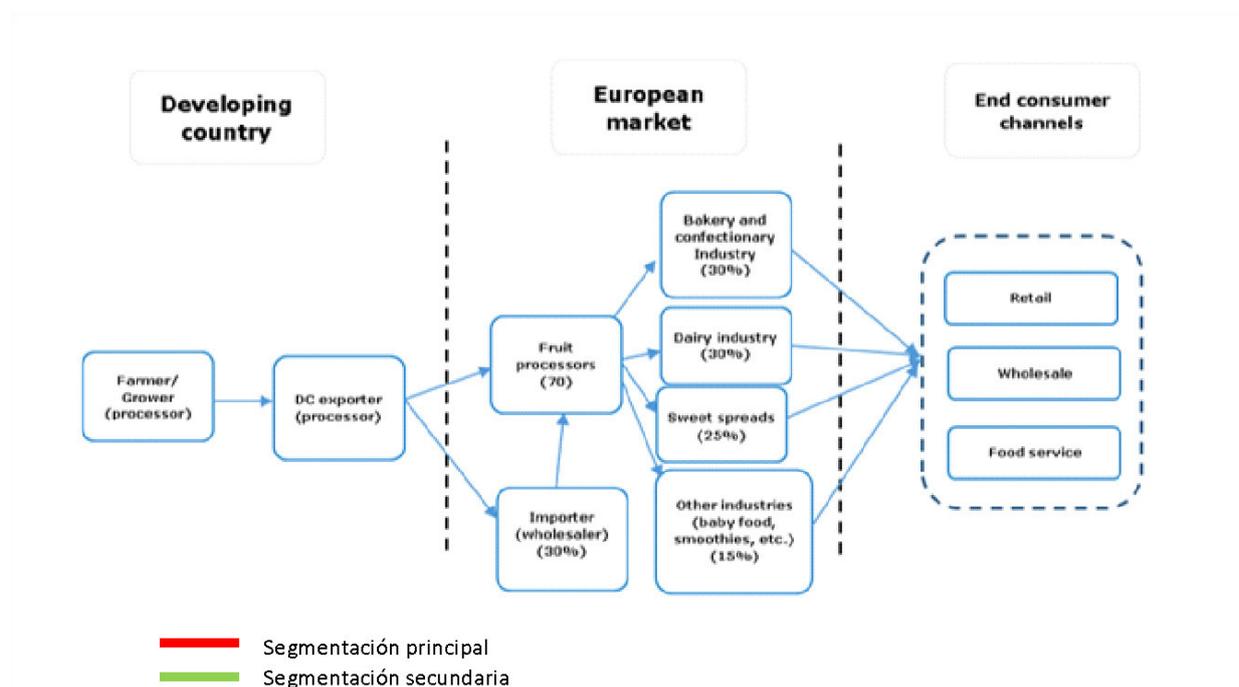


Ilustración 46 Estrategia de segmentación

Elaboración propia

La elección del subsegmento, se realizó ponderando las principales opciones de industrias donde se utiliza la pulpa de *blueberry*, de acuerdo a la siguiente tabla de ponderación:

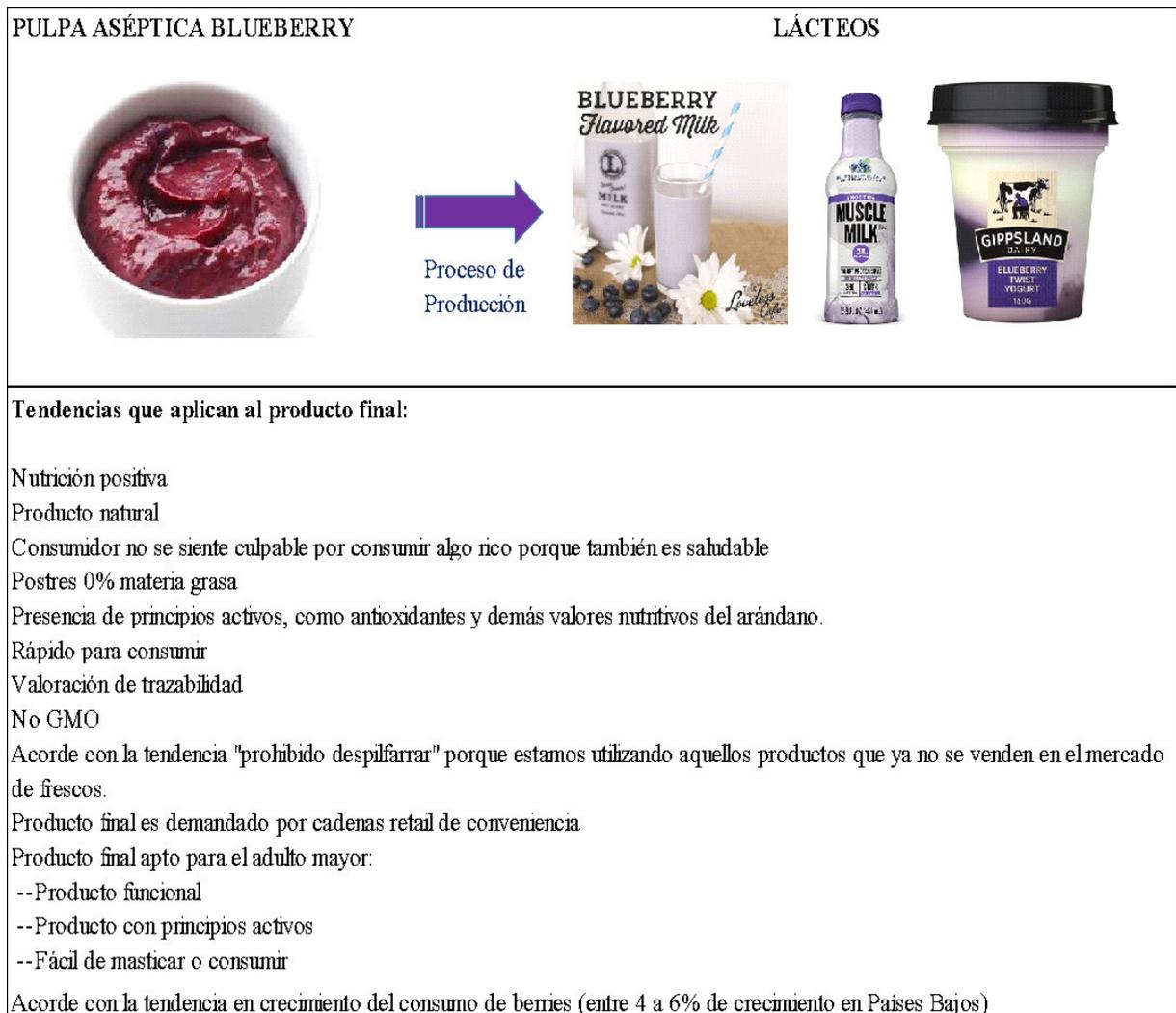
Tabla 29 Elección del sub segmento en el mercado objetivo

Variable	Ponderación	Panadería y Confeitería	Lácteos	Bebidas	Dulces para untar
Tamaño del sub segmento	0.2	4	4	2	4
Menor competencia de productos sustitutos	0.2	4	4	1	4
Conveniencia (fácil de consumir en el producto final)	0.2	5	5	5	5
Amonía con concepto de "nutrición positiva"	0.2	3	5	4	4
Apto para consumo de "Seniors" y "Millenials"	0.2	3	5	5	3

Variable		Panadería y Confeitería Industrial	Lácteos	Bebidas	Dulces para untar
Tamaño del sub segmento		0.80	0.80	0.40	0.80
Menor competencia de productos sustitutos		0.80	0.80	0.20	0.80
Conveniencia (fácil de consumir en el producto final)		1.00	1.00	1.00	1.00
Amonía con concepto de "nutrición positiva"		0.60	1.00	0.80	0.80
Apto para consumo de "Seniors" y "Millenials"		0.60	1.00	1.00	0.60
<b>TOTAL</b>		<b>3.80</b>	<b>4.60</b>	<b>3.40</b>	<b>4.00</b>

Elaboración propia

Las tendencias que aplican para el producto a exportar en el segmento elegido son:



*Ilustración 47 Tendencias de Países Bajos que aplican para el producto que procesarán los clientes del segmento elegido*

Elaboración propia

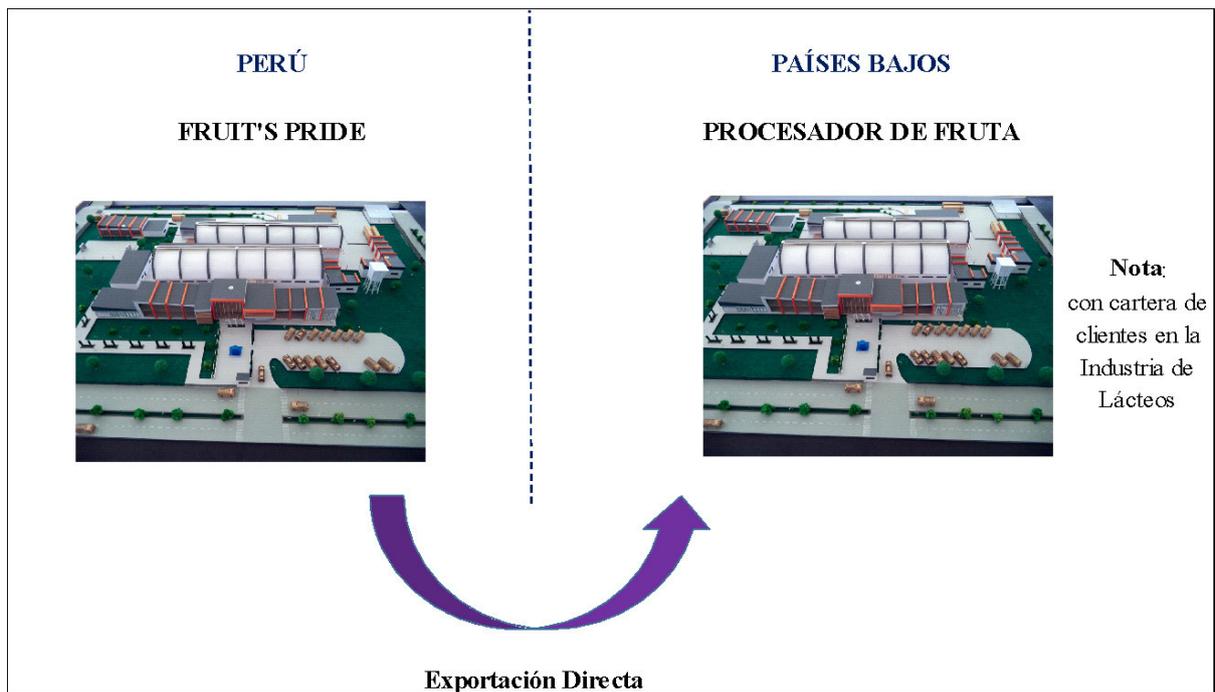
#### 4.5.2 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento a aplicar será Posicionamiento Frente a la Competencia porque a diferencia de otros exportadores, Fruit's Pride:

- i. Sería la primera empresa peruana en exportar pulpa de blueberry, fruta cuyo consumo crece entre 4 a 6% en Países Bajos y es considerada mundialmente como un “superfood”.
- ii. Seremos los únicos procesadores de pulpa de arándano aséptico. La mayoría de empresas peruanas de la industria de blueberry sólo exporta en la presentación de congelado.
- iii. Los clientes tendrán la ventaja de adquirir un producto que no necesita ser congelado para su almacenamiento y conservación (a diferencia de la competencia que se concentra en la exportación de congelados).
- iv. Tenemos ventaja competitiva por nuestra ubicación geográfica estratégica en el centro de producción del arándano. La planta de producción se encuentra ubicada en la principal zona productora de blueberries del Perú. Este factor es importante porque la fruta acopiada tendrá mejor calidad al no estar expuesta a un transporte largo.
- v. Fruit’s Pride no terceriza la producción, es decir, somos fabricantes.
- vi. Tenemos mejor respuesta de trazabilidad; por ser fabricantes, tenemos una respuesta más ágil ante simulacros de trazabilidad.

#### 4.5.3 Estrategias de distribución

Utilizaremos la exportación directa a los procesadores de fruta, quienes se encargarán de hacer llegar el insumo (pulpa aséptica de blueberry) a la industria de Lácteos.



*Ilustración 48 Estrategia de distribución*

Elaboración propia

#### 4.6 Estrategias de Promoción

Tabla 30 Estrategia de promoción

<b>Categoría</b>	<b>Detalle</b>	<b>Presupuesto Año 1 USD</b>
Ferias Internacionales	<p>Participación en las ferias especializadas más importantes del mundo: Anuga (Colonia) y Sial París.</p> <p>Participación en la feria peruana más importante del sector Alimentos y Bebidas: Expo Alimentaria</p> <p>La participación se realizará bajo la marca paraguas "Perú" en el Pabellón Perú, organizado por Promperú.</p>	30,000
Matchmaking	<p>Agenda de reuniones a través del agregado comercial de Perú en Holanda.</p> <p>Participar en la rueda de negocios de la feria peruana Expo Alimentaria.</p> <p>Participar en la rueda de negocios del evento de Promperú "Norte Exporta"</p>	1,000
Publicidad	<p>Implementación de la WEB</p> <p>Optimización de SEO, para incrementar el ratio de visitas en la WEB.</p> <p>Publicidad en revistas especializadas en Holanda: Vakblad Voedingsindustrie Food Valley NL</p> <p>Publicidad en las bases de datos europeas más importantes: Kompass / Europages</p> <p>Publicidad en el catálogo de las ferias internacionales a participar.</p>	54,775
<b>TOTAL</b>		<b>85,775</b>

Elaboración propia

## 4.7 Factores condicionantes.

### 4.7.1 La contraventana comercial del blueberry

En aquellos meses que la producción del blueberry se reduzca, para evitar que la planta se quede inoperativa, se pueden destinar a maquilar otros frutos de la zona.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Blueberry												
Uva												
Palta												
Mango												

Fuente: MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO. 2016. Boletín Estadístico de Producción Agrícola, Pecuaria y Avícola. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/prod-agricola-pecuaria-avicola/2016/boletin-produccion-comercializacion-avicola-marzo2016.pdf>

### 4.7.2 Accesibilidad a la materia prima

Para procesar la pulpa del blueberry y de cualquier otro fruto es importante tener cercanía a las zonas productoras para:

- i. Incrementar las probabilidades de contar con la materia prima.
- ii. Evitar incrementar los costos contratando transporte prolongado de carga refrigerada.

En caso se utilice transporte prolongado sin condiciones adecuadas de refrigeración, la calidad de la producto se reduce, incrementa el deterioro, pudrición y mermas de la fruta.

En ese sentido, la ubicación de la planta de Fruit's Pride es competitiva debido a que:

- i. La planta se ubica en La Libertad, región que representa el 88% de la producción peruana del blueberry (MINAG, 2016).
- ii. Además, la planta está en una zona con alto potencial de crecimiento, según MINAG, 2016 la zona norte del Perú es la zona que tiene el mayor potencial de cultivo de arándanos.

## Zonas Potenciales de Arándanos



*Ilustración 49 Zonas potenciales de producción de blueberry*

Fuente: MINAG. 2016. El arándano en el Perú y el Mundo. Producción, Comercio y Perspectivas. Recuperado de [file:///C:/Users/migue\\_000/Downloads/estudio-arandano-2016%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/migue_000/Downloads/estudio-arandano-2016%20(1).pdf) p.21

## 5 PLAN DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL

### 5.1 Envases, empaques y embalajes

#### 5.1.1 Envase

Según la Unión Europea, los envases de los alimentos deben:

- i. Proteger el sabor, textura, color y otras características de calidad del producto.
- ii. Proteger que el producto se contamine de bacterias y otros contaminantes (a nivel comercial, los clientes inclusive exigen realizar Análisis de Migración de componentes de los envases al alimento).
- iii. Los envases primarios deben estar libres del componente Bisphenol-A.
- iv. Cumplir con el Reglamento 1935/2004 sobre Materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos.

En ese sentido, según Casanova (2017), el envase primario adecuado para la pulpa aséptica debe ser bolsa aséptica.



*Ilustración 50 Bolsa aséptica*

Fuente: GOGLIO

De los cuatro (4) tipos de bolsas asépticas existentes en el mercado, la bolsa con la que trabajaremos será FLEX GOLD, porque es la apta para contener en buen estado a la pulpa de berries.

Las características del envase elegido son:

- i. Envase flexible
- v. Cumple con el reglamento 1935/2004 sobre materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos.
- ii. Laminado plateado para proteger el contenido de la luz, evitando el deterioro o cambio de color del contenido.
- iii. Buena oxigenación del producto.
- iv. Oferta de bolsas en los siguientes tamaños: 3, 5, 10, 15, 20 y 50 litros
- v. Contiene las siguientes capas:
  - a. Polyethylene
  - b. met. Polyester
  - c. polyethylene
  - d. coexpolyethylene/evoh
  - e. Polyethylene

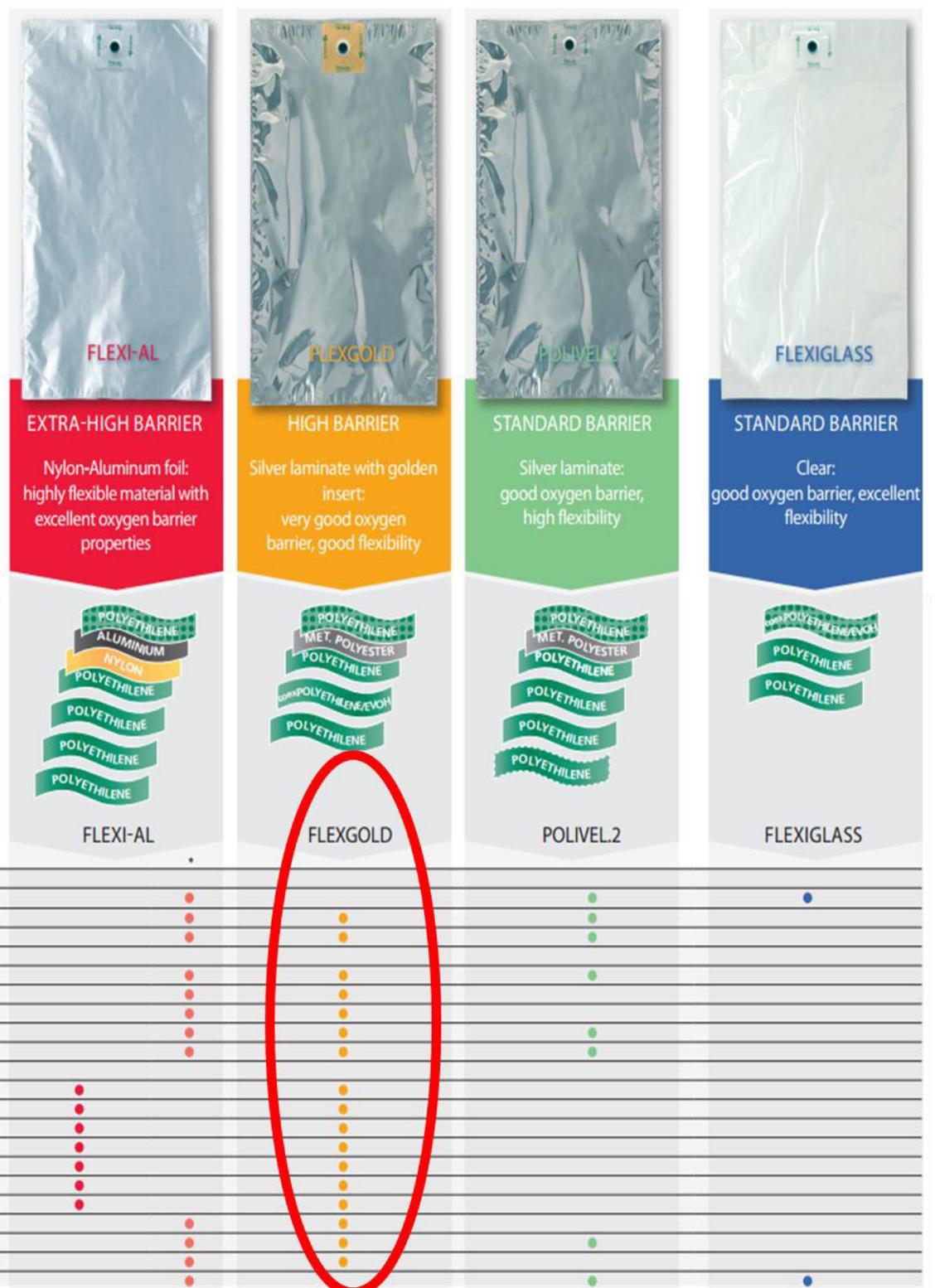


Ilustración 51 Tipos de bolsa aséptica

Fuente: GOGGIO. 2017. Range of aseptic bags for food industry. Recuperado de [http://www.goglio.it/Pdf/Aseptic\\_area/Tabella\\_tipologie\\_sacchi.pdf](http://www.goglio.it/Pdf/Aseptic_area/Tabella_tipologie_sacchi.pdf)

Ventajas de la bolsa aséptica:

- i. Requieren menos espacio para su almacenamiento, porque no son envases rígidos.
- ii. Usualmente son más económicas que los envases rígidos.
- iii. Contienen boquilla que facilita su uso

Cada bolsa tendrá una etiqueta que indique:



INGREDIENTS: 100% Fresh blueberry and ascorbic acid.

LOT No: \_\_\_\_\_

DLUO: \_\_\_\_\_

NET WEIGHT: \_\_\_\_\_ GROSS WEIGHT: \_\_\_\_\_

NUTRITIONAL FACTS:

Analysis Name	Results	Units
<b>Calories</b>	42	Cal/100g
<b>Carbohydrates</b>	9.52	% by wt.
<b>Total Sugars</b>	6.75	% by wt.
<b>Fructose</b>	3.52	% by wt.
<b>Glucose</b>	3.23	% by wt.
<b>Lactose</b>	< 0.25	% by wt.
<b>Maltose</b>	< 0.25	% by wt.
<b>Sucrose</b>	< 0.25	% by wt.
<b>Total Fat</b>	0.06	% by wt.
<b>Trans Fat</b>	< 0.01	% by wt.
<b>Saturated Fat</b>	0.02	% by wt.
<b>Monounsaturated Fat</b>	< 0.01	% by wt.
<b>cis-cis Polyunsaturated Fat</b>	0.04	% by wt.
<b>Total Dietary Fiber</b>	1.7	% by wt.
<b>Protein</b>	0.78	% by wt.
<b>Vitamin A (Beta Carotene)</b>	78.84	IU/100g
<b>Vitamin C</b>	< 0.05	mg/100g
<b>Calcium</b>	4.23	mg/100g
<b>Iron</b>	0.40	mg/100g
<b>Potassium</b>	75	mg/100g
<b>Sodium</b>	4.4	mg/100g
<b>Ash</b>	0.18	% by wt.

Ambient temperature less than 25°, protect the product from the light.

**MADE IN PERU**

[www.fruits-pride.com](http://www.fruits-pride.com)

Av. Chao 5210, Virú, Trujillo, Peru

[ventas@fruits-pride.com](mailto:ventas@fruits-pride.com) / P. (044) 424 5025

Fruit's Pride SAC

Ilustración 52 Diseño de etiqueta

Elaboración propia

### 5.1.2 Empaque

El empaque tiene como finalidad proteger a la mercancía, facilitar el manipuleo y transporte, las características del empaque que se utilizarán son:

*Tabla 31 Características del empaque*

<b>Características del Empaque</b>	
<b>Empaque</b>	Caja de cartón kraft
<b>Medidas del empaque:</b>	29.00cm x 22.00cm x 38.00cm
<b>Contiene</b>	1 bolsa aséptica
<b>Peso</b>	20 litros
<b>Pedidos especiales</b>	A solicitud y de acuerdo a requerimiento se puede trabajar otros tamaños.
<b>Imagen:</b>	

Elaboración: propia

### 5.1.3 Embalaje

Las cajas serán acomodadas en paletas para facilitar su transporte. Líneas abajo detallamos el nro de cajas que entrarán por paleta utilizando cajas 20litros.

Tabla 32 Características del embalaje

<b>Características del Embalaje</b>	
	<b>Cálculo</b>
<b>Paleta</b>	Dimensiones: 120 x 100 cm
<b>Unidades (cajas) en la base</b>	$(120\text{cm} \times 100\text{cm}) / (29\text{cm} \times 22\text{cm}) = 18.80$ cajas
<b>Nro de pisos permitidos</b>	$(239.2\text{cm} - 15\text{cm}) / 38\text{cm} = 5.9$ cajas
<b>Limitación del peso neto de la paleta</b>	1630 kgs
<b>Total cajas por paleta</b>	18 x 5 = 90 cajas Considerando el peso límite: $1630 / 20 = 81.5$ cajas (Redondeo a 81 cajas)
<b>Resumen:</b>	
<b>Total cajas por paleta</b>	81
<b>Peso Neto</b>	1620

Elaboración: propia

## 5.2 Diseño del rotulado y marcado

### 5.2.1 Diseño del rotulado

El rotulado incluye la información exigible por la Unión Europea y presenta la información en cinco (5) idiomas: inglés, español, holandés, francés y alemán.

Si bien el proyecto contempla la exportación a Países Bajos, este país se caracteriza por ser uno de los principales re-exportadores dentro de la Unión Europea, es por ello que incluiremos la información en los principales idiomas hablados en Europa.

Manufactured by/Producido por/Gemaakt door/Fabriqué par/Hergestellt von



[www.fruits-pride.com](http://www.fruits-pride.com)

Av. Chao 5210, Virú, Trujillo, Peru

[ventas@fruits-pride.com](mailto:ventas@fruits-pride.com) / P. (044) 424 5025

Fruit's Pride SAC

R.S. DIGESA:N232014KLDIO

**Product/Producto/Product/Produit/Produkt**

Aseptic blueberry pulp/Pulpa aséptica de blueberry/Aseptische Blueberry Pulp/Pulpe de bleuët aseptique/Aseptischer Blaubeerzellstoff

**Batch/NroLote/Partijnummer/numéro de lot/Chargennummer**

xxxxxxx

**Gross weight/Peso bruto/Bruto gewicht/Poids brut/Bruttogewicht: \_\_\_\_KG**

**Net weight/Peso neto/Nettogewicht/Poids net/Nettogewicht: : \_\_\_\_KG**

**Storage conditions/Condiciones de almacenaje/**

Ambient temperature less than 25°, protect the product from the light.

Temperatura ambiente inferior a 25 °, proteger el producto de la luz.

Omgevings temperatuur minder dan 25 °, bescherm het product tegen het licht.

Température ambiante inférieure à 25 °, protéger le produit de la lumière.

Umgebungstemperatur weniger als 25 °, schützen das Produkt vor Licht.

**For the food industry/Para la industria alimentaria/Voor de voedingsindustrie/Pour l'industrie alimentaire/Für die Lebensmittelindustrie**

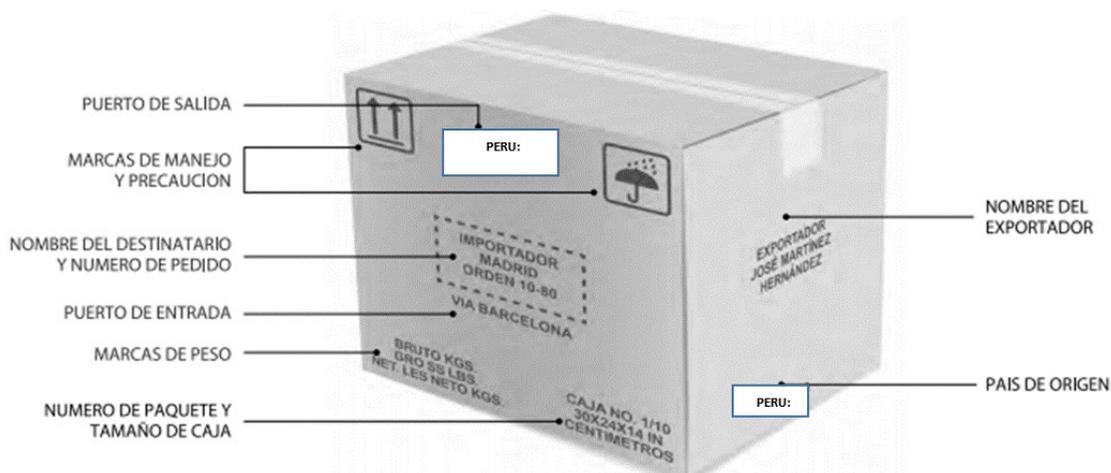
**MADE IN PERU / HECHO EN PERÚ / GEMAAKT IN PERU / MADE IN PERU / MADE IN PERU**

*Ilustración 53 Diseño del rotulado*

Elaboración: propia

## 5.2.2 Diseño del marcado

Según exigencia de mercado de la Unión Europea, la información a contener será:



*Ilustración 54 Diseño referencial del marcado*

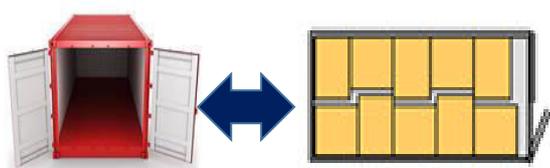
Fuente: PROMEXICO. 2015. Guía básica para exportar. Recuperado por <http://www.promexico.mx/documentos/pdf/guia-basica-del-exportador-promexico.pdf>

## 5.2.3 Unitarización de la carga y acomodación en el CNT

Por las características del empaque del producto, para facilitar su transporte se unitarizarán las cajas. Las paletas unitarizadas se ubicarán en un contenedor estándar de 20 pies.

La acomodación será:

Tabla 33 Unitarización de la carga y acomodo en el CNT

INFORMACIÓN POR TIPO DE PALETA A UTILIZAR	
	<p><b>A) Paleta Estándar</b>                      Paleta de madera                      NIMF 15                      Medidas: 1.20 x 1 mt                      Peso: 20kg</p>
CÁLCULO DE UNITARIZACIÓN POR TIPO DE PALETA	
Contenido: 81 cajas/paleta Peso neto: 1620 kg/paleta Peso bruto: 1658 kg/paleta	
ACOMODO EN EL CONTENEDOR	
	<p>Nro Paletas: 10 kg/CNT                      Peso Neto: 16200 Kg/CNT                      Peso Bruto: 16580kg / CNT</p>

Elaboración: propia

#### 5.2.4 Cadena de DFI de exportación

La distribución física internacional para la exportación de la pulpa aséptica de blueberry se llevará a cabo de acuerdo al gráfico a continuación:

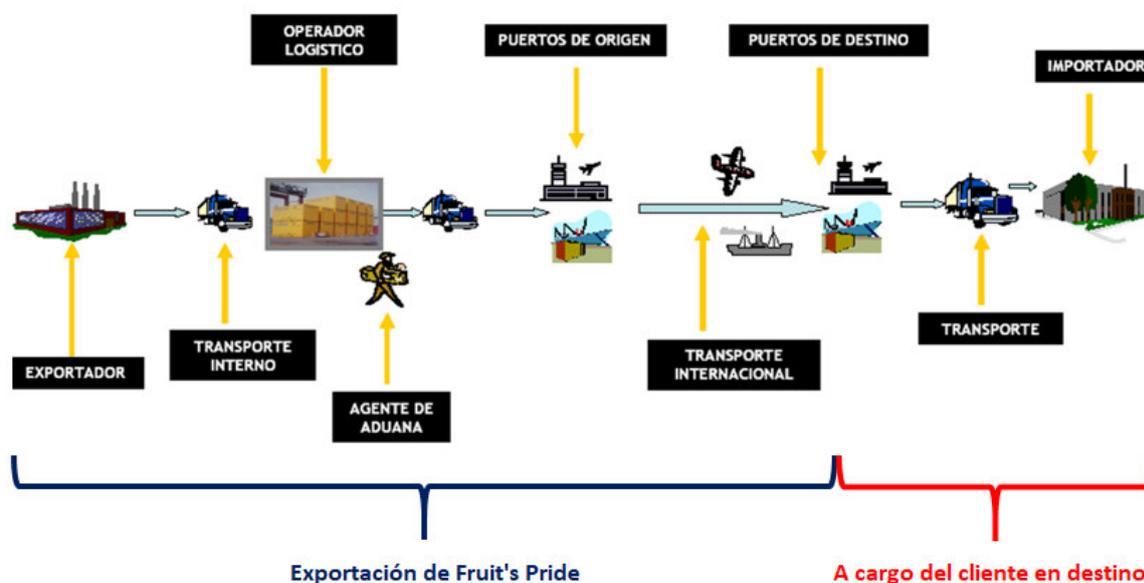


Ilustración 55 Cadena de DFI de exportación de Fruit's Pride

Fuente: Recuperado de <https://sites.google.com/site/negociosintfernanda/home/distribucion-fisica-internacional>

#### 5.2.4.1 Exportador

- a. El producto terminado es empacado y embalado de acuerdo a los requerimientos que el área comercial haya ordenado.
- b. El área de operaciones se encarga de realizar el paletizado.
- c. El responsable del despacho, da el V°B° de la preparación de la carga, adjuntando las indicaciones del área comercial.
- d. Las paletas unitarizadas son pesadas y acomodadas en el camión que se encargará del transporte interno.
- e. El responsable del despacho deberá entregar al transportista:
  - i. Guía de remisión
  - ii. Packing list
  - iii. Instrucciones de embarque o indicaciones de acomodo en el contenedor

- f. Con la recepción y conformidad del transportista interno, el camión es autorizado para retirarse de planta.
- g. Los miembros de seguridad registran los datos del vehículo y del conductor.
- h. El equipo de logística, coordina la emisión de los documentos de exportación:
  - i. Factura comercial
  - ii. Packing list
  - iii. B/L (en coordinación con el operador logístico)
  - iv. Análisis de Calidad
  - v. Certificado de Origen (en coordinación con Adex, CCL o SNI)
  - vi. Declaración aduanera de exportación definitiva (en coordinación con el operador logístico)
  - vii. En caso de venta en Incoterm CIF, enviar la póliza de seguro al comprador. La póliza debe estar endosada o que indique como beneficiario del seguro al comprador.

#### 5.2.4.2 Transporte interno

El transportista interno se encargará de trasladar la carga paletizada y unitarizada al almacén del puerto designado.

Tabla 34 Elección del transportista interno

	Ponderación	Chan Chan		Carga C'Sar		Nhl Transervis	
		Punto	Puntaje	Punto	Puntaje	Punto	Puntaje
Precio	0.25	4	1.0	4	1.0	4	1.0
Puntualidad	0.30	5	1.5	3	0.9	4	1.2
Frecuencia de salidas	0.30	5	1.5	5	1.5	3	0.9
Flota moderna	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>4.6</b>		<b>4.0</b>		<b>3.7</b>

Elaboración: propia

#### 5.2.4.3 Operador Logístico

De acuerdo a los criterios para elegir al agente de aduana, se eligió trabajar con la agencia Transcontinental por tener experiencia en el sector de Alimentos, ofrecer un servicio integral, ser reconocidos por su puntualidad y contar con la Certificación BASC que promueve un comercio seguro.

Tabla 35 Elección del operador logístico

	Ponderación	Aduamerica		Transcontinental		Savar	
		Punto	Puntaje	Punto	Puntaje	Punto	Puntaje
Precio	0.20	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Puntualidad	0.30	3	0.9	4	1.2	4	1.2
Servicio Integral	0.20	5	1.0	5	1.0	5	1.0
Experiencia en el sector de Alimentos	0.20	4	0.8	5	1.0	4	0.8
Certificaciones	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4
TOTAL	1.00		3.9		4.4		4.2

Elaboración: propia

#### 5.2.4.4 Agente de aduana

Se trabajará con el operador logístico Transcontinental.

#### 5.2.4.5 Puertos de origen

El puerto de origen con el que se trabajará es el Puerto del Callao que es la principal plataforma comercial en el Perú, tiene la mayor oferta de servicios de transporte, de operadores logísticos y salidas continuas.

#### 5.2.4.6 Transporte internacional

El transporte internacional considerará las siguientes variables:

- i. Modalidad: marítimo
- ii. Carga seca

- iii. CNT de 20'
- iv. Carga Full Container – FCL

Las líneas navieras con oferta de servicios a Países Bajos son:



*Ilustración 56 Oferta de líneas navieras para la ruta Callao - Rotterdam*

Elaboración: propia

#### *5.2.4.7 Puerto destino*

Según el Banco Mundial, el desempeño logístico de Países Bajos es uno de los más altos, eficientes y competitivos mundialmente, ubican a este país como el cuarto país con mejor desempeño mundial en la logística internacional. En la tabla de líneas abajo se puede observar la valoración del performance logístico de Países Bajos.

### Logistics Performance Index de Países Bajos

LPI	Puntaje	Puesto
	<b>4,19</b>	<b>4</b>
<b>Aspectos evaluados</b>		
Eficiencia aduanera	4,12	3
Calidad de la infraestructura	4,29	2
Competitividad de transporte internacional de carga	3,94	6
Competencia y calidad en los servicios logísticos	4,22	3
Capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos	4,17	6
Puntualidad en el transporte de carga	4,41	5

*Fuente: The World Bank. 2016*

#### *Ilustración 57 Performance logístico de Países Bajos*

El puerto destino será Rotterdam porque no sólo es el principal puerto en el mercado objetivo de este proyecto (Países Bajos), sino también porque es el que tiene el mejor desempeño en Europa, lo que nos permitirá tener la mejor respuesta ante eventualidades que pudieran suscitarse en la exportación de la pulpa aséptica de blueberry.

Además, el puerto de Rotterdam está a una distancia cercana con las ciudades priorizadas en la segmentación de este estudio:

- i. A 27.1 km de la ciudad de La Haya
- ii. A 78 km de la ciudad de Ámsterdam

Entre los servicios vinculados con el sector de Alimentos & Bebidas, resaltan los siguientes servicios:

- i. Almacenaje
- ii. Repacking
- iii. Conexión con más de 1000 puertos en el mundo.
- iv. Servicio de surveyors

#### 5.2.4.8 Técnica de cuantificación de demora de DFI de exportación

Tabla 36 Técnica de cuantificación de demora de DFI de exportación

<b>Técnica de cuantificación de demora</b>	
<b>Proceso DFI</b>	<b>Tiempo (días / horas)</b>
Embalado de acuerdo a las indicaciones del área comercial	1 día
Transporte Interno de Planta a Puerto Internacional	8 hrs
Trámites aduaneros, acomodación de la mercancía en el CNT y carga del CNT en la nave	5 días
Transporte internacional de Callao a Rotterdam	19 - 23 días

Elaboración: propia

#### 5.2.5 Seguro de las mercancías

Utilizaremos una póliza para cubrir los envíos sucesivos que haga Fruit's Pride. Las mercancías han de asegurarse por su valor real y en la moneda de la transacción, por el valor total de 110% de la operación (mercancía, transporte, seguro, despacho aduanero).

A continuación, se detalla un aproximado de la prima del seguro a pagar:

Tabla 37 Costo del seguro internacional

<b>Concepto</b>	<b>%</b>	<b>Monto USD</b>
Valor de la mercadería (1 FCL)	Referencial	118,260
Flete		1,500
Valor Asegurado		119,760
Sobreseguro	10%	11,976
Suma Asegurada		131,736
Tasa Basica	0.20%	263
Tasa por G. y H.	0.05%	66
Prima por Derechos Proyectados	0.06%	4
<b>Prima neta</b>		<b>334</b>
Emision de poliza	3%	10
<b>Sub. Total</b>		<b>344</b>
IGV	18%	62
<b>Total a pagar</b>		<b>406</b>

Fuente: HERRERA, Piero. 2017. Entrevista a agencia de carga. / Elaboración propia

## 6 PLAN DE COMERCIO INTERNACIONAL

### 6.1 Fijación de precios

#### 6.1.1 Costos y precio

Tabla 38 Cálculo del precio FOB

<b>Cantidad</b>	<b>Descripcion</b>			<b>Importe \$</b>
<b>Cajas</b>				
	<b><u>Costos de Produccion</u></b>	<b>Costo/Caja</b>		
810.00	Cajas de 20 litros de pulpa	\$20.0		\$16,174.65
	<b><u>Costos de comercializacion y distribucion</u></b>			<b>\$16,174.65</b>
		<b>Costo/Envase</b>		
810.00	Etiquetado	\$0.02	\$16.20	
810.00	Embalaje	\$0.05	\$40.50	
	Flete interno		\$370.92	
	Certificado origen		\$15.00	
	Otros documentos		\$18.00	
	Comision Ag Aduana		\$2,365.20	
	Embarque mercancias FCL		\$150.00	
	Gastos administrativos		\$20.00	
	Gastos de estiba y carga		\$80.00	<b>\$3,075.82</b>
	Costos financiero	<b>Costo</b>		
	Emisión Carta de Crédito	0.20%	\$236.52	
	Gestión swift		\$22.00	
	Comisión por gestión de portes		\$11.00	<b>\$269.52</b>
	<b>Costo Total FOB</b>			<b>\$19,519.99</b>
	<b>Utilidad</b>	83.23%		\$96,896.32
	<b>Precio Total FOB</b>			<b>\$116,416.31</b>

Elaboración propia

Tabla 39 Cálculo del precio CIF

<b>Productos</b>	<b>Costo Caja 20litros/FOB</b>	<b>Margen</b>	<b>Precio Unit. FOB</b>	<b>Flete Internacio nal</b>	<b>Seguro Internacio nal</b>	<b>Precio Unit. CIF</b>
Caja 20lts Pulpa Aséptica Bluebe	\$24.10	83.23%	\$143.72	\$1.85	\$0.42	\$146.00
<b>Datos</b>						
Flete internacional	\$1,500					
Seguro internacional	\$344					

Elaboración propia

### 6.1.2 Cotización internacional



www.fruits-pride.com

Av. Chao 5210, Virú, Trujillo, Peru  
ventas@fruits-pride.com / P. (044) 424 5025  
Fruit's Pride SAC

Trujillo, 20 setiembre 2017

**Señores**  
**Polproduct & Co**  
**Atención.- Joost Schoondermark**

Mediante la presente le hacemos llegar nuestra cotización de acuerdo a las especificaciones establecidas por ustedes:

Producto:	Pulpa aséptica de blueberry
Ingredientes:	100% blueberry con ácido ascórbico
Presentación:	Bolsa aséptica de alta barrera, goglio, capacidad 20 litros. Acomodado en caja kraft o blanca
Partida Arancelaria:	2008.99.90.00
Cantidad	7 FCL (equivalente a 810 cajas por FCL)
Proporción Embalaje:	Caja de cartón blanco o kraft. Capacidad de 20litros
Precio CIF Rotterdam:	\$ 146
Forma de Pago:	100% Pago diferido a 30 días después de fecha de embarque
Fecha de Embarque:	1 FCL Agosto 2018 1 FCL Setiembre 2018 1 FCL Octubre 2018 1 FCL Noviembre 2018 2 FCL Diciembre 2018 1 FCL Enero 2018
Medio de transporte:	Marítimo
Puerto de Embarque:	Callao o Paita, a elección del Vendedor
Validez de la oferta:	15 días

Debemos manifestar que el producto detallado goza de beneficio arancelario por lo que enviaremos el Certificado de Origen.

En señal de conformidad y aceptación de las condiciones arriba expresadas, suscribimos el presente documento.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
KATHIA HERRERA ALFARO  
GERENTE GENERAL

## 6.2 Contrato de compra venta internacional y sus documentos

Los aspectos de la Compra – Venta internacional a tomar en consideración son:

*Tabla 40 Partes del contrato de compra-venta internacional*

<b>Aspectos de la Compra Venta Internacional</b>	<b>Información del Plan de Negocios</b>
<b>Las Partes</b>	<p>Fruit´s Pride SAC con RUC 20131565659, empresa constituida bajo las leyes de la República del Perú, debidamente representada por su Gerente General Kathia Herrera Alfaro, con Documento de Identidad N° 4385476, domiciliado en su Oficina principal ubicado en Av. Chao 5210, Virú, Trujillo, Peru</p> <p>Polproduct &amp; Co, inscrito en la Partida N° 20659. Del Registro de Personas Jurídicas de la Zona Registral N° 28798, debidamente representado por su Gerente General don Joost Schoondermark, identificado con ID N° 445287. Y señalando domicilio en Calle Hazeldonk, Nro 6304, 4838 LE, ciudad Breda, del Reino de los Países Bajos.</p>
<b>La Vigencia del contrato</b>	Un año calendario, pudiendo ser renovado según acuerdo de las partes.
<b>La Mercancía</b>	<p>Pulpa aséptica de blueberry</p> <p>Características del producto:</p> <p>Ingredientes 100% Blueberry fresco y ácido ascórbico.</p> <p>Brix (20°C): Min. 8°</p> <p>PH (20°C): 2.5 a 4.0</p> <p>No GMO</p> <p>Puede ser Transportado a temperatura ambiente, en transporte cerrado para evitar la humedad y mantener la integridad de las cajas.</p>

<b>La Cantidad</b>	Cada contenedor contiene 810 cajas de 20litros de capacidad Total contenedores: 7 FCLs
<b>El Envase</b>	Envase primario: Bolsa aséptica de alta barrera, capacidad de 20litros por bolsa. Nota: Bolsa libre de BPA  Envase secundario: Caja de cartón corrugada de color blanco o kraft con producto envasado en bolsa aséptica goglio de doble barrera de 20 litros.
<b>El Embalaje</b>	Paletizar la carga, bajo las siguientes características: Nro de cajas por paleta: 81 units Nro de paletas por Contenedor: 10 units
<b>El Transporte</b>	Transporte marítimo internacional.
<b>La Fecha Máxima de Embarque</b>	Con un año de plazo máximo para realizar el embarque, luego de recibidas las órdenes de compra debidamente firmadas por el comprador y de acuerdo al cronograma de embarques ahí estipulado.
<b>Lugar de Entrega</b>	Puerto de Rotterdam
<b>El Incoterm</b>	CIF Rotterdam

<b>Los Gastos</b>	<b>Distribución de gastos:</b> Verificación de peso, calidad o medida Envases y embalajes Carga en los locales del vendedor Transporte y seguro hasta el puerto de salida Retrasos en la carga Carga en el puerto de salida Retrasos del buque Transporte principal (marítimo) Seguro de transporte principal Descarga en el puerto de destino Transporte y seguro hasta almacén del comprador Descarga en los locales del comprador	VENDEDOR VENDEDOR VENDEDOR VENDEDOR VENDEDOR VENDEDOR VENDEDOR VENDEDOR VENDEDOR COMPRADOR COMPRADOR COMPRADOR
<b>La Transmisión de los Riesgos</b>	A borde del buque en puerto de origen (Perú) Nota: la elección del puerto de origen queda a decisión del Vendedor.	
<b>El Seguro</b>	El Vendedor debe comprar póliza del seguro por 110% del valor CIF de la mercancía.	
<b>Moneda de Transacción</b>	Dólares americanos	
<b>Precio</b>	Precio por caja de 20 litros: \$146.00 CIF Rotterdam	
<b>Forma de Pago</b>	Pago diferido a 30 días después de la fecha de embarque.	

<b>Medio de Pago</b>	Carta de crédito irrevocable y confirmada Banco
<b>La Documentación</b>	Documentación por cada embarque a realizar: Factura comercial Packing List B/L Certificado de origen Póliza del seguro Análisis de calidad  Documentación a adjuntar con el contrato de compra venta internacional: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Certificado BRC</li> <li>● Registro sanitario de los productos a comercializar</li> </ul>
<b>Lugar de Fabricación</b>	Chao, Virú, La Libertad
<b>Arbitraje</b>	En caso de discrepancia, las partes acudirán al arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima (Perú)

Elaboración propia

El modelo a utilizar de Contrato de Compra – Venta internacional es:

## **CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL**

Conste por el presente documento el contrato de compraventa internacional de mercaderías que suscriben de una parte: Fruit's Pride SAC, empresa constituida bajo las leyes de la República del Perú, debidamente representada por su Gerente General Kathia Herrera Alfaro, con Documento de Identidad N° 4385476, domiciliado en su Oficina principal ubicado en en Av. Chao 5210, Virú, Trujillo, Peru, a quien en adelante se denominará **EL VENDEDOR** y, de otra parte Polproduct & Co, inscrito en la Partida N° 20659. Del Registro de Personas Jurídicas de la Zona Registral N° 28798, debidamente representado por su Gerente General don Joost Schoondermark , identificado con ID N° 445287. Y señalando domicilio en Calle Hazeldonk, Nro 6304, 4838 LE, ciudad Breda, del Reino de los Países Bajos, 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) El Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima, sobre la Compraventa Internacional de Productos. En adelante referida como CCL, por sus siglas en Ingles ) y,

b) En aquellas situaciones no cubiertas por la CCL, se tomará como referencia la ley del País 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, 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: pulpa aséptica de 100% blueberry y ácido ascórbico y de acuerdo a las características de las Órdenes de Compra, y **EL COMPRADOR** pagará el precio de dichos productos de conformidad con el artículo cuarto.

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 con un año de plazo máximo para realizar el embarque, luego de recibidas las órdenes de compra debidamente firmadas por el comprador y de acuerdo al cronograma de embarques ahí estipulado.

## **PRECIO**

### **CLAUSULA CUARTA:**

Las Partes acuerdan el precio de USD 146.00 CIF Rotterdam por caja de 20litros de capacidad, por el envío de los productos de conformidad con la carta oferta recibida por el comprador en 20.09.2017.

A menos que se mencione de otra forma por escrito, los precios no incluyen impuestos, aranceles, costos de transporte o cualquier otro impuesto.

El precio ofrecido con mayor frecuencia es sobre la base del Incoterms CIF si el envío se hará por vía marítima, o CIP si se hará con otra modalidad de transporte.

## **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 por pago diferido de 30 días después de embarque.

Las cantidades adeudadas serán acreditadas, salvo otra condición acordada, por medio de carta de crédito irrevocable y confirmado del Banco del **COMPRADOR** en su país. **EL COMPRADOR** considerara haber cumplido con sus obligaciones de pago cuando las sumas adecuadas hayan sido recibidas por el Banco de **EL VENDEDOR** y este tenga acceso a dichos fondos.

## **TERMINO CONTRACTUAL DE ENTREGA**

### **CLAUSULA SEXTA:**

Las partes deberán incluir el tipo de INCOTERMS acordado.

Señalando con detalle algunos aspectos que se deba dejar claro, o que decida enfatizar.

Por ejemplo, si se opta por las condiciones de entrega en la fabrica, EXW, es conveniente aclarar que el costo y la responsabilidad de cargar la mercancía al vehículo, corresponde al comprador.

Hay que recordar que una operación adicional, involucra no solo costos, como el pago a cargadores, si no también conlleva un riesgo intrínseco en caso de daño de la mercadería durante el proceso de carga.

Aunque las condiciones de INCOTERMS son claras, es recomendable discutir y aclarar estos detalles, ya que puede haber desconocimiento de una de las partes.

## **RETRASO DE ENVIOS**

### **CLAUSULA SETIMA:**

**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 OCTAVA:**

**EL COMPRADOR** examinará los productos tan pronto como le sea posible luego de llegados a su destino y deberá notificar por escrito a **EL VENDEDOR** cualquier inconformidad con los productos dentro de 30 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 30 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) Ofrecer un descuento, de acuerdo a la gravedad y características del reclamo. El monto del descuento es a convenir y negociar entre las partes.
- b) Reemplazar los productos por productos sin daños, sin ningún costo adicional para el comprador; o.
- c) Reintegrar a **EL COMPRADOR** el precio pagado por los productos sujetos a inconformidad.

## **COOPERACIÓN ENTRE LAS PARTES**

### **CLAUSULA NOVENA:**

**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 DECIMA:**

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 CONTROVERCIAS**

### **CLAUSULA DECIMO PRIMERA:**

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 la ley de Perú y serán competencia exclusiva de la jurisdicción de las cortes de La Cámara de Comercio de Lima, a las cuales las partes por este medio nominan.

## **ENCABEZADOS**

### **CLAUSULA DECIMO SEGUNDA:**

Los encabezados que contiene este acuerdo se usan solamente como referencia y no deberán afectar la interpretación del mismo.

**NOTIFICACIONES**

**CLAUSULA DECIMO TERCERA:**

Todas las notificaciones realizadas en base al presente acuerdo deberán constar por escrito y ser debidamente entregadas por correo certificado, con acuse de recibo, a la dirección de la otra parte mencionada anteriormente o a cualquier otra dirección que la parte haya, de igual forma, designado por escrito a la otra parte.

**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 25 Días del mes de setiembre 2017.

.....  
**EL VENDEDOR**

.....  
**EL COMPRADOR**

*Ilustración 59 Modelo de contrato de compra venta internacional*

Elaboración propia

## 6.2.1 Modelo de la Factura y Packing List

 <b>FRUIT'S PRIDE</b>		COMMERCIAL INVOICE					
<b>Exporter:</b> Fruit's PrideSAC Av. Chao 5210, Vinú, Trujillo, Peru RUC: 201565659 Teléfono: (51-1) 476-0098		<b>Invoice No. &amp; Date:</b> EXP 010/01-2017 16-JAN-2018		<b>Buyers Order No. &amp; Date:</b> IMP 200 20-SEP-2017		<b>Proforma</b>	
<b>Consignee:</b> ABN AMOR Bank Hazeldonk, Nro 2500, 4910 LE Breda, Netherlands Teléfono: +31 10 - 241 17 23		<b>Buyer (if other than consignee):</b> Pol product & Co Hazeldonk, Nro 6304, 4 838 LE Breda, Netherlands Teléfono: +31 (6) 5123-0450		<b>Other reference (s):</b>		<b>Bill of Lading No. &amp; Date:</b> SUDUB6601A00ZCZN 16-JAN-2018	
<b>Pre-carriage By</b> SEA	<b>Place of Receipt</b>	<b>Country of origin</b> PERU	<b>Country of destination</b> Netherlands	<b>Payment Terms:</b> L/C 100 % after 30 days of the date of Bill of Lading			
<b>Sea Details</b>	<b>Port of Loading</b> CALLAO SEA PORT	<b>Bank Details:</b> Banco BCP, Account N°: 011-135-10					
<b>Port of Discharge</b> ROTTERDAM, NETH	<b>Final Destination</b> Breda, Netherlands						
Boxes Marks Container No.	Numbering of the Pallets	Number of Pallets	Description of Goods	Quantity Boxes	Presentation	FOB Price USD	Total FOB USD
Container #HASU4	1. - 10	10	Boxes of 20 litres of Asepti c Blueberry Pulp 100% blueberry with acid ascorbic	810	Units	143.72	116,416.31
		<b>10</b>	<b>TOTAL FOB</b>				<b>116,416.31</b>
AMOUNT CHARGEABLE (IN WORDS): Eighty two thousand seven hundred thirty six with 77/100 american dollars							
Manufacturer: Fruit's PrideSAC						Add Freight	1,500.00
Total Net Wt: 16,200 Total Shipper: 10 pallets						Add Insurance	343.69
Total Gross Wt: 16,580 Total CBM:						<b>TOTAL CIF</b>	<b>118,260.00</b>
WE HEREBY CERTIFY THAT THE GOODS ARE OF PERUVIAN ORIGIN WE DECLARE THAT THIS PACKING LIST SHOWS THE CORRECT SPECIFICATION OF GOODS DESCRIBED AND THAT ALL PARTICULARS ARE TRUE AND CORRECT							

*Ilustración 60 Modelo de la factura de exportación*

Elaboración propia

### 6.2.1.1 Modelo de Packing List

PACKING LIST								
<b>Exporter:</b> Fruit's Pride SAC Av. Chao 5210, Virú, Trujillo, Peru RUC: 201585859 Teléfono: (51-1) 476-0088			<b>Invoice No. &amp; Date:</b> EXP 010/01-2017 16-JAN-2018		<b>Buyers Order No. &amp; Date:</b> IMP200 20-SEP-2017			<b>Proforma</b>
			<b>Other reference (s):</b>		<b>Bill of Lading No. &amp; Date:</b> SUDUB6601A00ZCZN 16-JAN-2018			
<b>Consignee:</b> ABN AMOR Bank Hazeldonk, Nro 2500, 4910 LE Breda, Netherlands Teléfono: +31 10 - 241 17 23			<b>Buyer (If other than consignee):</b> Polproduct & Co Hazeldonk, Nro 6304, 4838 LE Breda, Netherlands Teléfono: +31 (6) 5123-0450					
<b>Pre-carriage By</b> SEA	<b>Place of Receipt</b>		<b>Country of origin</b> PERU		<b>Country of destination</b> Netherlands			
			<b>Payment Terms:</b> L/C 100 % after 30 days of the date of Bill of Lading					
<b>Sea Details</b>	<b>Port of Loading</b> CALLAO SEA PORT		Bank Details: Banco BCP, Account N°: 011-135-10					
<b>Port of Discharge</b> ROTTERDAM	<b>Final Destination</b> Breda, Netherlands							
<b>Boxes Marks</b>	<b>Numbering of the Pallets</b>	<b>Number of Pallets</b>	<b>Description of Goods</b>	<b>Batch No.</b>	<b>Quantity Boxes</b>	<b>Net weight in KGS</b>	<b>Gross weight in KGS</b>	<b>CBM</b>
Container #HASU4	1. - 9	9	Boxes of 20 litres of Aseptic Blueberry Pulp 100% blueberry with acid ascorbic	LA301007	729	14580.00	14922.00	
	9. - 9	1	Boxes of 20 litres of Aseptic Blueberry Pulp 100% blueberry with acid ascorbic	LA311007	81	1620.00	1658.00	
		10		<b>TOTAL</b>		16,200	16,580	
Manufacturer: Fruit's Pride SAC								
Total Net Wt: 16,200		Total Shipper: 10						
Total Gross Wt: 16,580		Total CBM:						
WE HEREBY CERTIFY THAT THE GOODS ARE OF PERUVIAN ORIGIN WE DECLARE THAT THIS PACKING LIST SHOWS THE CORRECT SPECIFICATION OF GOODS DESCRIBED AND THAT ALL PARTICULARS ARE TRUE AND CORRECT								

### Ilustración 61 Modelo de packing list

Elaboración propia

### 6.3 Elección y aplicación del Incoterm

El Incoterm con el que trabajaremos será CIF – Cost, Insurance and Freight, por las siguientes razones:

- ✓ La mayoría de clientes de nuestro segmento objetivo –procesadores de frutas para la industria- requieren el producto en término Incoterm CIF, adquieren aproximadamente el 80% de sus insumos bajo este Incoterm.
- ✓ El costo del transporte marítimo es el más económico.
- ✓ Como vendedores, podemos supervisar el proceso logístico internacional, impondremos los requisitos técnicos del transporte adecuado para que nuestros productos lleguen en óptimo estado.
- ✓ Mayor control sobre el flete, tiempos de tránsito y costos derivados del transporte internacional.
- ✓ A largo plazo, Fruit's Pride tendrá mayor poder de negociación con los operadores logísticos si incrementa los embarques; los ahorros que puedan generarse por obtener mejores tarifas, se podrá trasladar a mejor margen de utilidad para la compañía.
- ✓ Adquiriremos un seguro internacional para cubrir contratiempos que pueda generarse en la cadena logística.
- ✓ La transmisión del riesgo se da a bordo del buque en el puerto de origen.

### 6.4 Determinación del medio de pago y cobro

El segmento objetivo se caracteriza por realizar la mayoría de sus compras con un pago diferido a 30 días posterior a la fecha de embarque, para elegir el medio de pago se realizó una valoración por ponderación de los principales medios de pagos, sale con mayor puntaje la opción de Carta de Crédito:

Tabla 41 Elección del medio de pago

Variable	Ponderación	Transferencia Internacional		Cobranza Documentaria		Carta de Crédito	
		Punto	Puntaje	Punto	Puntaje	Punto	Puntaje
Menor complejidad	0.05	5	0.25	4	0.20	2	0.10
Menores costos	0.30	5	1.50	3	0.90	1	0.30
Seguridad de cobranza	0.60	1	0.60	3	1.80	5	3.00
Rapidez en la gestión	0.05	5	0.25	3	0.15	1	0.05
	<b>1.00</b>		<b>2.60</b>		<b>3.05</b>		<b>3.45</b>

Elaboración propia

Tabla 42 Ventajas y desventajas de las cartas de crédito

	Exportador	Importador
<b>Ventajas</b>	Tiene la seguridad que recibirá el pago, si no hay discrepancia documentaria.	Asegura la operación.  Mayor costo
<b>Desventajas</b>	Riesgo de que haya discrepancia documentaria.  La mercancía no está asegurada.  Burocracia para realizar algún cambio en la L/C	El banco no asegura la mercancía, revisa la documentación.

Elaboración propia

El medio de pago elegido es Carta de Crédito L/C con pago diferido a 30 días posterior a la fecha de embarque, motivo por el cual optaremos por una L/C irrevocable y confirmada, por las siguientes razones:

- ✓ Medio de pago más seguro
- ✓ El banco emisor (banco del importador) garantiza el pago al beneficiario (Fruit's Pride, exportador).
- ✓ El riesgo –para ambas partes- se reducen notoriamente, pues tiene el respaldo del banco.

- ✓ Irrevocable porque:
  - Exige la autorización de cada una de las partes (exportador, importador y bancos; para realizar cualquier modificación o cancelación de las condiciones pactadas.
  - Por ningún motivo, la L/C podrá ser anulada por el banco, quién se ha obligado a garantizar el pago (siempre y cuando el exportador cumpla con sus obligaciones y/o cláusulas del contrato).
- ✓ Confirmada porque el banco del exportador también se compromete a realizar el pago, bajo hipotético que el Banco emisor (banco del importador) no pague.

*Tabla 43 Gastos de carta de crédito*

<b>Gastos de Carta de Crédito</b>			
<b>Variables</b>	<b>%</b>	<b>Monto</b>	<b>Obs</b>
Emisión Carta de Crédito	0.20%	\$236.52	Valor CIF
Gestión swift		\$22.00	Fijo
Comisión por gestión de portes		\$11.00	Fijo
<b>TOTAL</b>		<b>\$269.52</b>	

Elaboración propia. Fuente Scotiabank. Expresado en dólares americanos

## 6.5 Elección del régimen de exportación

Exportación Definitiva

## 6.6 Gestión aduanero del comercio internacional

Se explica el proceso a seguir en el punto 6.7

## 6.7 Gestión de las operaciones de exportación. Flujoograma

El régimen aduanero es Exportación Definitiva, bajo el procedimiento DESPA-PG.02

(Régimen 40 y 41). El proceso a seguir está expresado en el siguiente flujoograma:

## Proceso de Exportación Definitiva

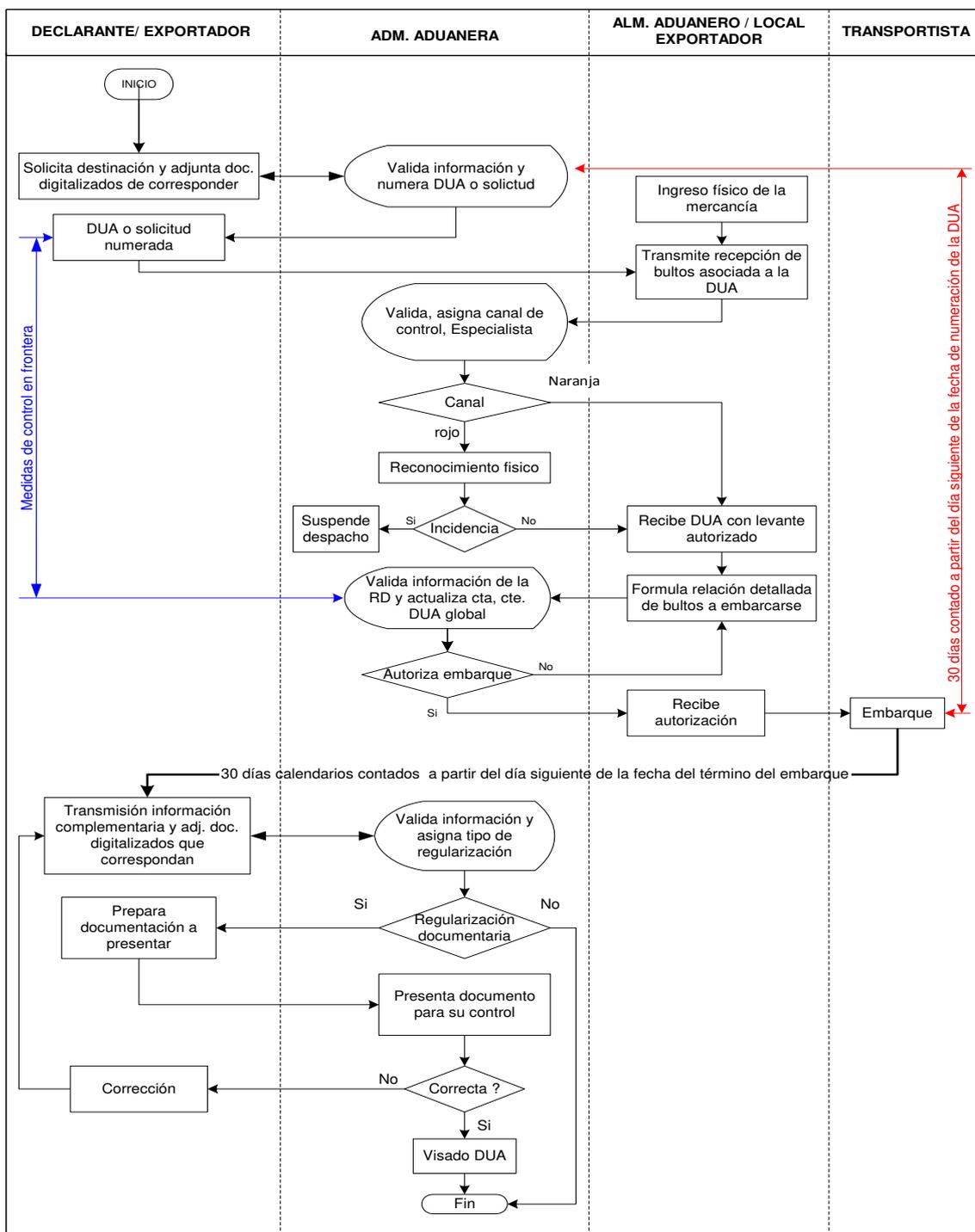


Ilustración 62 Flujo del proceso de exportación definitiva

Fuente: Sunat. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/exportacion/exportac/procGeneral/d espa-pg.02.htm>

## 7 PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

### 7.1 Inversión fija

#### 7.1.1 Activos tangibles

Tabla 44 Activos tangibles

ACTIVOS TANGIBLES en S/.						
MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA						
Item	descripción	U.M.	cantidad	precio unitario	precio total S/.	Dólar
1	Mantenimiento de Oficina	unidades	1	S/. 2,000	S/. 2,000	\$618
2	Escritorio + juego de sillas	unidades	5	S/. 1,050	S/. 5,250	\$1,623
3	Mesas de trabajo	unidades	2	S/. 45	S/. 90	\$28
4	Portabandejas	unidades	1	S/. 210	S/. 210	\$65
5	Accesorios	unidades	5	S/. 14	S/. 70	\$22
6	Pizarras	unidades	5	S/. 300	S/. 1,500	\$464
7	Estanteria	unidades	3	S/. 30	S/. 90	\$28
8	Impresión de Guías	unidades	3	S/. 75	S/. 225	\$70
9	Candados	millar	1	S/. 200	S/. 200	\$62
10	Extintor	unidades	13	S/. 70	S/. 910	\$281
11	Primeros Auxilios	unidades	3	S/. 20	S/. 60	\$19
12	Cámaras de seguridad	unidades	10	S/. 200	S/. 2,000	\$618
<b>MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA</b>			<b>52</b>	<b>S/. 4,214</b>	<b>S/. 12,605</b>	<b>\$3,896</b>
EQUIPOS DE COMPUTACION						
Item	descripción	U.M.	cantidad	precio unitario	precio total	Dólar
14	Impresora multifunción HP	unidades	1	S/. 250	S/. 250	\$77
15	Epson LX-300	unidades	1	S/. 300	S/. 300	\$93
16	Laptop hp pavilion g series	unidades	8	S/. 1,200	S/. 9,600	\$2,967
<b>EQUIPOS DE COMPUTACION</b>			<b>10</b>	<b>S/. 1,750</b>	<b>S/. 10,150</b>	<b>\$3,137</b>
PLANTA Y EQUIPOS DE OPERACIONES						
Item	descripción	U.M.	cantidad	precio unitario	precio total	Dólar
17	Terreno + Obra civil de Planta	unidades	1	S/. 218,891	S/. 218,891	\$67,660
18	Línea de recibimiento e extracción de pulpa	unidades	1	S/. 887,412	S/. 887,412	\$274,300
19	Línea de pasteurización y envase	unidades	1	S/. 410,060	S/. 410,060	\$126,750
20	Montaje y asistencia técnica de la línea proc.	unidades	1	S/. 46,263	S/. 46,263	\$14,300
	Calderos y Chiller: Torre de Enfriamiento Sistema de Tratamiento de Agua					
21	Compresor de Aire	unidades	1	S/. 210,287	S/. 210,287	\$65,000
22	Bombas - dosificadores	unidades	1	S/. 105,144	S/. 105,144	\$32,500
23	Sistema eléctrico	unidades	1	S/. 315,431	S/. 315,431	\$97,500
24	Maquinaria etiquetadora	unidades	1	S/. 631	S/. 631	\$195
	Implementación del sistema de almacenamiento					
25		unidades	1	S/. 21,029	S/. 21,029	\$6,500
<b>PLANTA Y EQUIPOS DE OPERACIONES</b>			<b>9</b>		<b>S/. 2,215,148</b>	<b>\$684,705</b>
<b>TOTAL DE INVERSIONES FIJAS</b>					<b>S/. 2,237,903</b>	<b>\$691,738</b>

Elaboración propia

## 7.1.2 Activos intangibles

Tabla 45 Activos intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES			
NO RECUPERABLES			
	DESCRIPCIÓN	VALOR S/.	Dólar
	GASTOS DE CONSTITUCION	S/. 1,357	\$419
	MARCA NOMBRE COMERCIAL	S/. 563	\$174
	GASTOS PERMISOS DE DIGESA	S/. 1,375	\$425
	IMPLEMENTACIÓN DE LEY SST	S/. 5,000	\$1,546
	CERTIFICACIÓN BRC	S/. 8,250	\$2,550
	<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS NO RECUPERABLES</b>	<b>S/. 16,545</b>	<b>\$5,114</b>
RECUPERABLES			
	NO		\$0
	<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS RECUPERABLES</b>	<b>S/. -</b>	<b>\$0</b>
	<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>S/. 16,545</b>	<b>\$5,114</b>

Elaboración propia

## 7.2 Capital de Trabajo

Tabla 46 Determinación del capital de trabajo

### DETERMINACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

	CONCEPTO	COSTO MENSUAL
	Costos administrativos	\$3,240
	Costos de ventas	\$8,913
	Costos operativos	\$3,911
	<b>TOTAL</b>	<b>\$16,064</b>
	<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$192,767</b>

Elaboración propia

### 7.3 Inversión total

Tabla 47 Inversión total

<b>PLAN DE INVERSIÓN</b>			
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>VALOR</b>	<b>Dólar</b>
	MUEBLES Y ENSERES	S/. 12,605	\$3,896
	EQUIPOS DE COMPUTACION	S/. 10,150	\$3,137
	EQUIPOS DE PRODUCCION	S/. 2,215,148	\$684,705
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>S/. 2,237,903</b>	<b>\$691,738</b>
	<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>		<b>Dólar</b>
	GASTOS DE CONSTITUCIÓN E IM	S/. 6,357	\$1,965
	MARCA NOMBRE COMERCIAL	S/. 563	\$174
	GASTOS PERMISOS DE DIGESA	S/. 1,375	\$425
	CERTIFICACIÓN BRC	S/. 8,250	\$2,550
	IMPREVISTO	S/. 112,722	\$34,843
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>S/. 129,267</b>	<b>\$39,957</b>
	<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		
	Costos administrativos	S/. 10,484	\$3,240
	Costos de ventas	S/. 28,835	\$8,913
	Costos operativos	S/. 12,651	\$3,911
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>S/. 51,970</b>	<b>\$16,064</b>
	<b>TOTAL DE INVERSIONES</b>	<b>S/. 2,419,140</b>	<b>\$747,759</b>

Elaboración propia

### 7.4 Estructura de Inversión y Financiamiento

Tabla 48 Financiamiento de la inversión

<b>FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>		
	CAPITAL PROPIO	60%
	CAPITAL FINANCIADA	40%
	<b>INVERSIÓN INICIAL TOTAL</b>	<b>S/. 2,419,140</b>
		<b>\$747,759</b>
	CAPITAL DE TRABAJO POR 3 MESES	\$48,192
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$795,950</b>
	<b>INVERSIÓN A FINANCIAR (TOTAL ANUAL)</b>	<b>\$318,380</b>

Elaboración propia

## 7.5 Fuentes financieras

Tabla 49 Cuadro de inversión a financiar

<b>AMORTIZACION (TASA EFECTIVA ANUAL DE 25%--BCP PARA CAPITAL DE TRABAJO)</b>					
<b>MES</b>	<b>SALDO INICIAL</b>	<b>INTERES (25%TEA)</b>	<b>AMORTIZACION</b>	<b>POR PAGAR</b>	<b>SALDO FINAL</b>
<b>0</b>					\$318,380
<b>1</b>	\$318,380	\$6,633	\$4,000	\$10,633	\$314,380
<b>2</b>	\$314,380	\$6,550	\$4,000	\$10,550	\$310,380
<b>3</b>	\$310,380	\$6,466	\$4,000	\$10,466	\$306,380
<b>4</b>	\$306,380	\$6,383	\$4,000	\$10,383	\$302,380
<b>5</b>	\$302,380	\$6,300	\$4,000	\$10,300	\$298,380
<b>6</b>	\$298,380	\$6,216	\$4,000	\$10,216	\$294,380
<b>7</b>	\$294,380	\$6,133	\$4,000	\$10,133	\$290,380
<b>8</b>	\$290,380	\$6,050	\$4,000	\$10,050	\$286,380
<b>9</b>	\$286,380	\$5,966	\$4,000	\$9,966	\$282,380
<b>10</b>	\$282,380	\$5,883	\$4,000	\$9,883	\$278,380
<b>11</b>	\$278,380	\$5,800	\$4,000	\$9,800	\$274,380
<b>12</b>	\$274,380	\$5,716	\$274,380	\$280,096	\$0

Elaboración propia

## 7.6 Presupuestos de costos

Tabla 50 Presupuestos de costos

COSTOS ADMINISTRATIVOS						
CONCEPTO	COSTO MENSUAL	2018	2019	2020	2021	2022
Sueldos y salarios Administrativo	S/. 7,900	S/. 94,800	S/. 99,540	S/. 104,517	S/. 109,743	S/. 115,230
CTS y Gratificaciones Administrativo	S/. 1,699	S/. 20,382	S/. 21,401	S/. 22,471	S/. 23,595	S/. 24,774
Personal tercerizado	S/. 600	S/. 7,200				
Gastos de oficina	S/. 285	S/. 3,420	S/. 3,591	S/. 3,771	S/. 3,959	S/. 4,157
TOTAL	S/. 10,493.50	S/. 125,802	S/. 131,732	S/. 137,959	S/. 144,497	S/. 151,361
	\$3,240	\$38,886	\$40,719	\$42,643	\$44,664	\$46,786

COSTOS DE VENTA USD					
CONCEPTO	2018	2019	2020	2021	2022
Transporte nacional	\$1,076	\$2,574	\$6,158	\$14,730	\$21,981
Operador Logístico	\$6,862	\$16,415	\$39,266	\$93,927	\$140,160
Transporte internacional	\$4,352	\$10,410	\$24,902	\$59,568	\$88,889
Gastos Operativos	\$821	\$1,964	\$4,698	\$11,239	\$16,770
Gastos Financieros (Carta de Crédito)	\$782	\$1,870	\$4,474	\$10,703	\$15,972
Seguro internacional	\$997	\$2,385	\$5,706	\$13,649	\$20,367
Courier	\$290	\$694	\$1,660	\$3,971	\$5,926
Marketing y Publicidad	\$85,775	\$205,183	\$392,655	\$704,455	\$1,051,200
Víaticos	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000
TOTAL	\$106,955	\$247,496	\$485,519	\$918,242	\$1,367,264

COSTOS OPERACIONALES USD					
CONCEPTO	2018	2019	2020	2021	2022
ADQUISICIÓN DE LA MATERIA PRIMA	\$26,150	\$62,553	\$149,634	\$357,942	\$534,127
Bolsa Aséptica, Capacidad de 20kg	\$2,820	\$6,746	\$16,137	\$38,600	\$57,600
Caja Kraft, Capacidad de 20 Kg	\$729	\$1,743	\$4,169	\$9,972	\$14,880
Mano de Obra Directa (temporada)	\$15,323	\$16,089	\$16,893	\$17,738	\$18,625
Etiquetado y envasado	\$165	\$394	\$941	\$2,252	\$3,360
Electricidad y agua (por producción)	\$1,741	\$4,164	\$9,961	\$23,827	\$35,556
COSTOS OPERACIONALES USD	\$46,926	\$91,688	\$197,735	\$450,331	\$664,147

Elaboración propia

## 7.7 Punto de Equilibrio

Tabla 51 Punto de equilibrio

DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO			
CONCEPTO	USD ANUAL	Q CAJAS	VALOR UNIT
INGRESOS	\$ 343,100		\$ 146
COSTOS OPERACIONAL - VARIABLE	\$ 46,926	2,350	\$ 20
COSTOS VENTAS - VARIABLE	\$ 106,955		\$ 46
COSTOS FIJOS - ADMINISTRATIVO	\$ 38,886		

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PRECIO VENTA-COSTO VARIABLE}}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\$38,886}{\$81}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = 483$$

Elaboración propia

## 7.8 Presupuesto de ingresos

Tabla 52 Presupuestos de ingresos. Expresado en USD

	2018	2019	2020	2021	2022
Nro de CNTs a enviar por Fruit's Pride	3	7	17	40	59
Ventas Proyectadas	343,100	820,732	1,963,277	4,696,365	7,008,000

Elaboración propia

## 7.9 Presupuestos de Egresos

Tabla 53 Presupuestos de egresos

PRESUPUESTO DE EGRESOS					
	AÑO				
	1	2	3	4	5
Costos administrativos	\$ 90,584	\$ 92,417	\$ 94,342	\$ 96,363	\$ 98,484
Costos de venta	\$ 106,955	\$ 247,496	\$ 485,519	\$ 918,242	\$ 1,367,264
Costos operacionales	\$ 46,926	\$ 91,688	\$ 197,735	\$ 450,331	\$ 664,147
Intereses préstamos	\$ 74,095	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 318,561	\$ 431,603	\$ 777,596	\$ 1,464,935	\$ 2,129,896

Elaboración propia

## 7.10 Flujo de caja proyectado

Tabla 54 Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
AÑO	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD		\$ 16,435.18	\$ 260,620.25	\$ 794,109.67	\$ 2,164,250.23	\$ 3,267,110.29
APORTE SOCIOS	\$ 477,570.29					
PRESTAMO BANCARIO	\$ 318,380.19					
(+)INVERSION INICIAL	\$ 795,950.48					
PAGOS DE CAPITAL		\$ 74,095.05	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO		\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
	-\$ 795,950.48	-\$ 53,659.87	\$ 264,620.25	\$ 798,109.67	\$ 2,168,250.23	\$ 3,271,110.29

Elaboración propia

## 7.11 Estado de Ganancias y Pérdida

Tabla 55 Estado de resultados

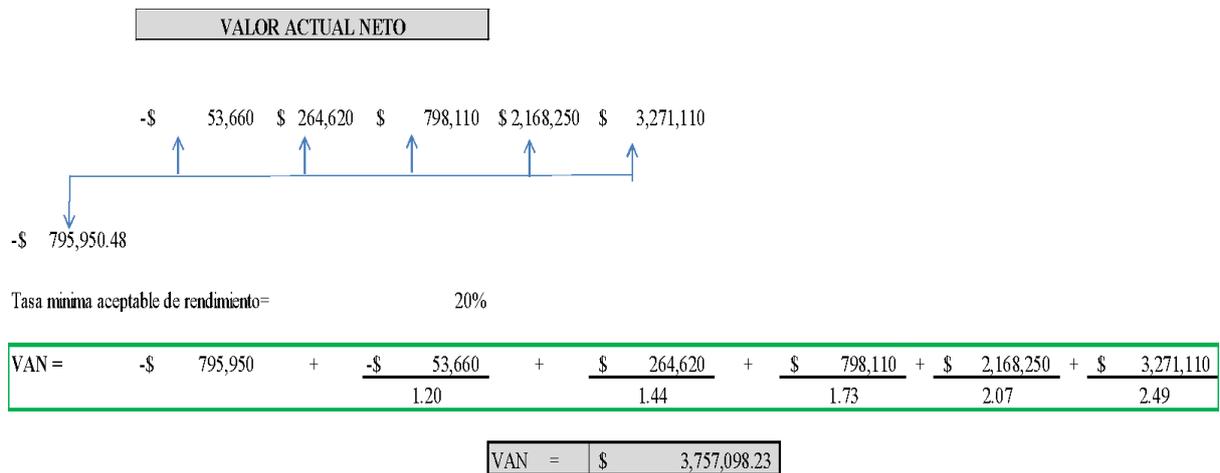
ESTADO DE RESULTADOS					
AÑO	1	2	3	4	5
VENTAS	\$ 343,100	\$ 820,732	\$ 1,963,277	\$ 4,696,365	\$ 7,008,000
(-) COSTOS DE VENTAS (C. OPERACIONAL)	\$ 46,926	\$ 91,688	\$ 197,735	\$ 450,331	\$ 664,147
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 296,174</b>	<b>\$ 729,043</b>	<b>\$ 1,765,542</b>	<b>\$ 4,246,035</b>	<b>\$ 6,343,853</b>
(-)GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 90,584	\$ 92,417	\$ 94,342	\$ 96,363	\$ 98,484
Sueldos y Salarios Administrativos	\$ 37,828	\$ 39,609	\$ 41,478	\$ 43,440	\$ 45,501
Gastos de Oficina	\$ 1,057	\$ 1,110	\$ 1,165	\$ 1,224	\$ 1,285
Depreciaciones activos fijos	\$ 51,698	\$ 51,698	\$ 51,698	\$ 51,698	\$ 51,698
(-)GASTOS DE VENTAS	\$ 106,955	\$ 247,496	\$ 485,519	\$ 918,242	\$ 1,367,264
Transporte nacional	\$ 1,076	\$ 2,574	\$ 6,158	\$ 14,730	\$ 21,981
Operador Logístico	\$ 6,862	\$ 16,415	\$ 39,266	\$ 93,927	\$ 140,160
Transporte internacional	\$ 4,352	\$ 10,410	\$ 24,902	\$ 59,568	\$ 88,889
Gastos Operativos	\$ 821	\$ 1,964	\$ 4,698	\$ 11,239	\$ 16,770
Gastos Financieros (Carta de Crédito)	\$ 782	\$ 1,870	\$ 4,474	\$ 10,703	\$ 15,972
Seguro internacional	\$ 997	\$ 2,385	\$ 5,706	\$ 13,649	\$ 20,367
Courier	\$ 290	\$ 694	\$ 1,660	\$ 3,971	\$ 5,926
Marketing y Publicidad	\$ 85,775	\$ 205,183	\$ 392,655	\$ 704,455	\$ 1,051,200
Viáticos	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
(-)GASTOS FINANCIEROS	\$ 74,095	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Interés préstamo	\$ 74,095	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>	<b>\$ 24,539</b>	<b>\$ 389,131</b>	<b>\$ 1,185,681</b>	<b>\$ 3,231,430</b>	<b>\$ 4,878,104</b>
(-15%) PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD IMPONIBLE</b>	<b>\$ 24,539</b>	<b>\$ 389,131</b>	<b>\$ 1,185,681</b>	<b>\$ 3,231,430</b>	<b>\$ 4,878,104</b>
(-29.50%) IMPUESTO A LA RENTA	7,239	114,794	349,776	953,272	1,439,041
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 17,300</b>	<b>\$ 274,337</b>	<b>\$ 835,905</b>	<b>\$ 2,278,158</b>	<b>\$ 3,439,063</b>
(-5%) RESERVA LEGAL	865.01	\$ 13,717	\$ 41,795	113,907.91	\$ 171,953
<b>UTILIDAD LIQUIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 16,435</b>	<b>\$ 260,620</b>	<b>\$ 794,110</b>	<b>\$ 2,164,250</b>	<b>\$ 3,267,110</b>

Elaboración propia

## 7.12 Evaluación de la Inversión

### 7.12.1 Evaluación económica

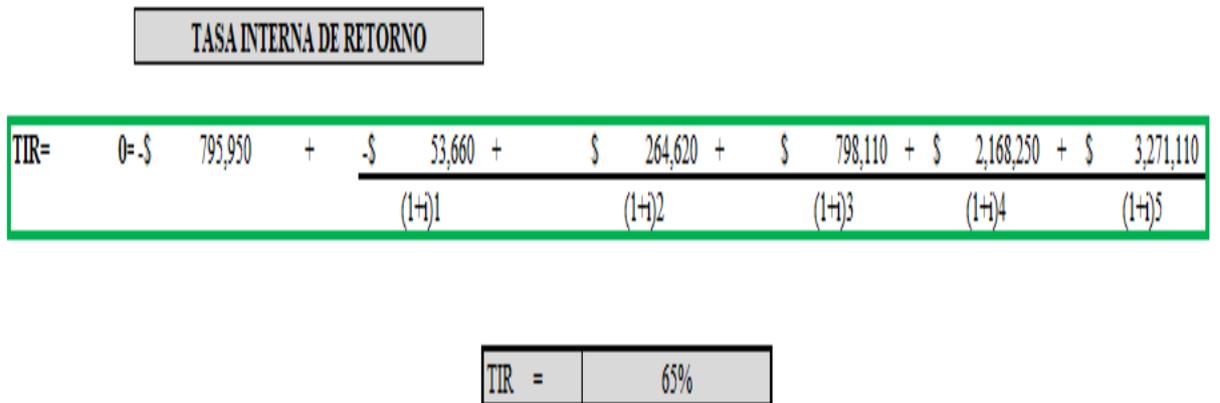
Tabla 56 Cálculo de VAN



Elaboración propia

### 7.12.2 Evaluación financiera

Tabla 57 Cálculo del TIR



Elaboración propia

### 7.12.3 Evaluación social

Fruit's Pride no genera ningún tipo de conflicto social o protesta de algún tipo de sindicato. Caso contrario, genera un impacto positivo al dar trabajo dentro de la Zona de Chao, Virú y contribuye al desarrollo de la agroindustria.

El proyecto es viable desde el punto de vista social.

### 7.12.4 Impacto ambiental

El plan de negocios es viable desde el punto ambiental, la planta procesadora ayuda a reducir los desechos de la materia prima porque utiliza la merma que deja la exportación de blueberry fresco. Además, utiliza materiales biodegradables (bolsa) y reciclables (caja kraft).

## 7.13 Evaluación de costo de oportunidad del capital del trabajo

Tabla 58 CPPK

#### Formula

$$CPPK = \frac{D}{D + E} k_d (1 - Tx) + \frac{E}{D + E} k_{proy}$$

#### Donde:

<b>CPPK</b>	<b>Costo Promedio Pondera</b>	<b>16.91%</b>
D	Deuda	US\$ 318,380
E	Capital propio	US\$ 16,064
$k_d = r_f$	Costo de la deuda $r_f$	25.00%
Tx	Imposición fiscal	29.50%
Kproy	Costo del Capital propio	2.69%

Elaboración propia

## 7.14 Cuadro de riesgo del tipo de cambio

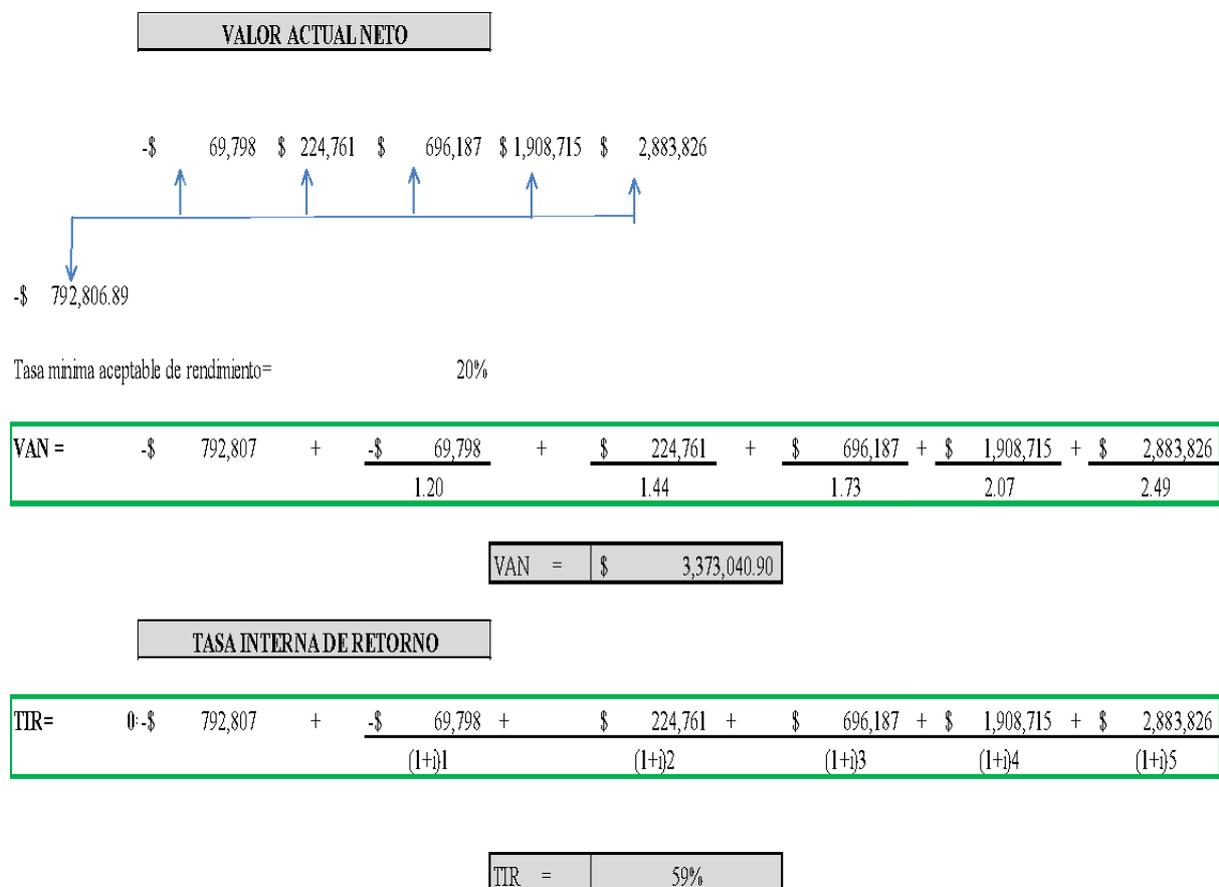
Tabla 59 Riesgo del tipo de cambio

PRODUCTO	DETALLE	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
<b>Pulpa aséptica de blueberry</b>	<b>Ventas USD</b>	<b>\$343,100</b>	<b>\$820,732</b>	<b>\$1,963,277</b>	<b>\$4,696,365</b>	<b>\$7,008,000</b>
Total soles (TC 3.24)	Ventas en Nuevos Soles	S/1,109,993	S/2,655,220	S/6,351,568	S/15,193,622	S/22,672,194
Total soles (TC 3.15)		S/1,080,765	S/2,585,304	S/6,184,321	S/14,793,551	S/22,075,200
<b>Diferencia en soles</b>		<b>S/29,228</b>	<b>S/69,916</b>	<b>S/167,247</b>	<b>S/400,072</b>	<b>S/596,994</b>

Elaboración propia

## 7.15 Análisis de Sensibilidad

Considerando un precio de 10% menor al indicado:



Elaboración propia

## 8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 Conclusiones

1. La empresa Fruit's Pride será una Sociedad Anónima Cerrada, se acogerá al Régimen Tributario Mype, Régimen Laboral Especial y su estructura orgánica será funcional.
2. Fruit's Pride es una empresa fabricante y exportadora de insumos para la industria alimentaria, específicamente de pulpa aséptica de blueberry. El producto responde a las tendencias más importantes de alimentos, es un producto 100% natural, sin conservantes, vida prolongada de 1 año y los gastos de almacenamiento son bajos porque no requiere de congelamiento.
3. El mercado objetivo es Holanda (Rotterdam, La Haya y Ámsterdam) porque es uno de los principales demandantes a nivel mundial (11% de las importaciones mundiales) con un crecimiento de 26% en el año 2016 con respecto al año 2012, Holanda también nos permite diversificar el riesgo puesto que es la principal puerta de entrada al mercado europeo (Europa representa el 42% de las importaciones mundiales).
4. Por contenedor de 20 pies ingresan 810 cajas de 20 litros, acomodados en paletas unitarizadas. El envase primario se realiza en bolsas asépticas de doble barrera con capacidad de 20litros que permite incrementar la productividad de la planta versus las otras opciones de envasar en bolsas de 3 y 10 litros.
5. El medio de pago utilizado es carta de crédito irrevocable y confirmado para asegurar la cobranza, brindando seguridad a las partes involucradas.
6. Los resultados del estudio de factibilidad nos demuestran la viabilidad del negocio porque el TIR tiene una tasa de 65% y el VAN es 3.7 millones de dólares.

## 8.2 Recomendaciones

1. Se recomienda monitorear las ventas bajo el Régimen Tributario de Mype porque no es factible sobrepasar 1700 UIT por tres años consecutivos, debiendo de cambiar de Régimen Tributario al General.
2. Se sugiere realizar maquila en la contraventana comercial del blueberry para ofrecer trabajo continuo a la mano de obra directa.
3. A largo plazo se recomienda diversificar las exportaciones ingresando a los mercados alemán y francés puesto que después de Países Bajos, son los principales demandantes en Europa de la P.A.200899, estos mercados representan el 14% y 12% respectivamente de las importaciones europeas.
4. Si bien la presentación de cajas de 20 litros es una de las opciones más comerciales que requieren los clientes industriales; se sugiere analizar y proponer a la cartera de clientes, la presentación de cilindro (granel) con capacidad de 100 litros para reducir costos.
5. Se sugiere prestar especial cuidado al contrato de compra venta internacional y contrato de la carta de crédito para evitar riesgos de discrepancia documentaria con los bancos intermediarios.
6. Se sugiere a Sunat que agreguen una partida arancelaria específica para blueberry puesto que, al estar ubicada dentro de una partida bolsa, dificulta la obtención de estadística específica.

## LISTA DE REFERENCIAS

INEI. 2010. Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf)

DOOMO. 2017. Venta de terreno agrícola en La Libertad. Recuperado de [http://www.doomos.com.pe/de/33024\\_venta-de-terreno-agricola-en-la-libertad---excelentes-condiciones.html](http://www.doomos.com.pe/de/33024_venta-de-terreno-agricola-en-la-libertad---excelentes-condiciones.html)

ANDINA, 2016. La Libertad lidera exportaciones de arándanos con 86% de participación. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-la-libertad-lidera-exportaciones-arandanos-86-participacion-642435.aspx>

EL MONTONERO, 2016. El boom agroexportador en La Libertad. Recuperado de <http://elmontonero.pe/economia/el-boom-agroexportador-en-la-libertad/>

CASTILLO, Agustín. 2016. Regimen Laboral especial de la micro y pequeña empresa. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/agustinacastillo/2016/10/09/regimen-laboral-especial-de-la-micro-y-pequena-empresa-apuntes-iniciales-a-proposito-de-las-modificaciones-introducidas-por-la-ley-no-30056-y-la-aprobacion-del-t-u-o-de-la-ley-mipyme-mediante-decre-2/>

PROINVERSION. 2016. Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017. Recuperado de [http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA\\_INVERSION/GUIA\\_NEGOCIOS\\_INVERSION\\_PERU\\_2016\\_2017.pdf](http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/GUIA_INVERSION/GUIA_NEGOCIOS_INVERSION_PERU_2016_2017.pdf)

MUNICIPALIDAD DE CHAO. 2010. Texto Único de Procedimientos Administrativos. Recuperado de [http://www.muniviru.gov.pe/web/portal/pdf/TUPA/TUPA\\_MPV-2010.pdf](http://www.muniviru.gov.pe/web/portal/pdf/TUPA/TUPA_MPV-2010.pdf)

RAYGADA, Luis. 2013. Requisitos para acogerse al Régimen Especial del Impuesto a la Renta – RER. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/jorgeraygadasotomayor/2013/08/05/requisitos-para-acogerse-al-r-gimen-especial-del-impuesto-a-la-renta-rer/>

SUNAT. 2017. Régimen MYPE Tributario. Recuperado de <http://emprender.sunat.gob.pe/regimen-mype>

Castillo, A. (2016, 09 de octubre). Régimen Laboral Especial de la Micro y Pequeña Empresa. Apuntes iniciales, a propósito de las modificaciones introducidas por la Ley N° 30056 y la aprobación del T.U.O. de la Ley MIPYME mediante Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE [web log post] Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/agustinacastillo/2016/10/09/regimen-laboral-especial-de-la-micro-y-pequena-empresa-apuntes-iniciales-a-proposito-de-las-modificaciones-introducidas-por-la-ley-no-30056-y-la-aprobacion-del-t-u-o-de-la-ley-mipyme-mediante-decre-2/>

INDUSTRIA ALIMENTARIA. 2005. Nuevo proceso aséptico para frutas. Recuperado de <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/85247-nuevo-proceso-as-ptico-para-frutas>

CASANOVA, Orlando. 2017. Entrevista a empresa agroindustrial Proexi SAC.

Proyección de BLUEBERRY CHILE. 2016. 10 Tendencias para el futuro del arándano en el Perú. Recuperado de <http://www.blueberrieschile.cl/10-tendencias-para-el-futuro-del-arandano-en-el-peru/>

MINAG. 2016. El arándano en el Perú y en el mundo.

ASCENZO, Fernando. 2017. Entrevista a empresa agroindustrial TAL S.A.

MILNE FRUIT. 2017. Nutritional information blueberry Puree. Recuperado de [https://milnefruit.com/images/specsheets/nutritional/Milne\\_BlueberryPureeNFCAsepNutr.pdf](https://milnefruit.com/images/specsheets/nutritional/Milne_BlueberryPureeNFCAsepNutr.pdf)

SUNAT. Arancel 2017. Recuperado de [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)

PROCOLOMBIA. 2016. Perfil logístico desde Colombia hacia Países Bajos. Recuperado de <http://ue.procolombia.co/sites/default/files/Perfil%20log%C3%ADstico%20de%20Pa%C3%ADses%20Bajos.pdf>

AINIA.2017. Tendencias en alimentación 2017. Recuperado de <http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/>

BANCO MUNDIAL. 2016. Population above ages 65 and above (% of total). Recuperado de <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.65UP.TO.ZS?view=map>

AINIA. 2017. Tercera edad, planifica ahora el fondo de innovación para tus consumidores. Recuperado de <http://www.ainia.es/insights/tercera-edad-planifica-ahora-el-fondo-de-innovacion-para-tus-consumidores/>

NIELSEN. 2015. Looking to achieve new product success? Recuperado de <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/dk/docs/Nielsen%20Global%20New%20Product%20Innovation%20Report%20June%202015.pdf>

NHS – UK. 2015. Blueberries: antioxidant powerhouse? Recuperado de <http://www.nhs.uk/Livewell/superfoods/Pages/are-blueberries-a-superfood.aspx>

PERU INFO. 2017. Superfoods Perú. Recuperado de <https://peru.info/es-pe/superfoods/detalle/super-arandano>

RABOBANK. 2016. Burgeoning & blossoming. Recuperado de <https://www.slideshare.net/CedricBleuset/the-evolving-and-growing-eu-berry-sector-by-rabobank>

EC.Europa. 2017. Recuperado de: [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=en&Taric=200899&GoodsText=&Domain=TARIC&MeasText=&Offset=50&Area=PE&ShowMatchingGoods=&ExpandAll=&callbackuri=CBU-6&LangDescr=&SimDate=20170927](http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=en&Taric=200899&GoodsText=&Domain=TARIC&MeasText=&Offset=50&Area=PE&ShowMatchingGoods=&ExpandAll=&callbackuri=CBU-6&LangDescr=&SimDate=20170927)

EXPORT HELPDESK. 2017. Product Especific requirements for EU market Access 200899 Recuperado De <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport/#?product=2008999900&partner=PE&reporter=NL>

MINAG. 2016. El arándano en el Perú y el mundo. Producción, comercio y perspectivas 2016. Recuperado de [file:///C:/Users/migue\\_000/Downloads/estudio-arandano-2016%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/migue_000/Downloads/estudio-arandano-2016%20(5).pdf)

CBI.2016. Exporting jams and jellies to Europe. Recuperado de <https://www.cbi.eu/node/2176/pdf/>

CBI. 2016. Exporting Berries to Europe. Recuperado de <https://www.cbi.eu/node/2258/pdf/>

CBI. 2016. Exporting superfruits juices to Europe. Recuperado de <https://www.cbi.eu/node/2275/pdf/>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO. 2016. Boletín Estadístico de Producción Agrícola, Pecuaria y Avícola. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/prod-agricola-pecuaria-avicola/2016/boletin-produccion-comercializacion-avicola-marzo2016.pdf>

GOGLIO. 2017. Range of aseptic bags for food industry. Recuperado de [http://www.goglio.it/Pdf/Aseptic\\_area/Tabella\\_tipologie\\_sacchi.pdf](http://www.goglio.it/Pdf/Aseptic_area/Tabella_tipologie_sacchi.pdf)

PROMEXICO. 2015. Guía básica para exportar. Recuperado por <http://www.promexico.mx/documentos/pdf/guia-basica-del-exportador-promexico.pdf>

HERRERA, Piero. 2017. Entrevista a agencia de carga. /

Sunat. Procedimiento de despacho de exportación definitiva. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/exportacion/exportac/procGeneral/d espa-pg.02.htm>

# ANEXOS

## ANEXO 01

### Descripción y perfil de puestos

#### **CARGO: GERENTE GENERAL**

##### I. FUNCIÓN GENERAL

Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por la Junta General de Accionistas.

Dirige, administra y comunica el sentido de la empresa. Establece la política y es responsable de la estrategia general de la empresa.

##### II. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- a) Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la Empresa de acuerdo con el Estatuto de la misma, las facultades otorgadas por la Junta General de Accionistas y las leyes, las prácticas y procedimientos que regulan el negocio.
- b) Representar judicial y legalmente a la Empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera la Junta General de Accionistas y la Ley.
- c) Informar a la Junta General de Accionistas las acciones tomadas así como elevar a su consideración el plan operativo y presupuesto anual de ingresos y egresos, informando los resultados de las evaluaciones periódicas.
- d) Elevar para aprobación de la Junta General de Accionistas los estados financieros, el Reglamento de Organización y Funciones y Cuadro de Asignación de Personal, obteniendo la aprobación para su difusión.

- e) Aprobar el Cuadro de Perfiles de la Empresa.
- f) Proponer a la Junta General de Accionistas, la contratación de los gerentes, así como aumentos de sueldos y promociones para gerentes y funcionarios.
- g) Aprobar y difundir los documentos normativos de la Empresa.

### III. FORMACION ACADÉMICA

- a) Experiencia mínima de 5 años en posiciones afines.
- b) Experiencia mínima de 8 años en el rubro de alimentos y/o bebidas.
- c) Bachiller o titulado en Administración, Ingeniería Industrial, Administración de Negocios Internacionales o afines
- d) Contar con MBA o Maestría en Operaciones (deseable)
- e) Ofimática a nivel intermedio/avanzado
- f) Nivel avanzado del idioma inglés (indispensable).

## **CARGO: JEFE COMERCIAL**

### I. FUNCIÓN GENERAL

Definir la estrategia comercial y contribuir al desarrollo de negocio a través del desarrollo de productos, innovación y marketing con el propósito de segmentar los mercados para enfrentar exitosamente los desafíos de la industria, contribuyendo a fortalecer la sustentabilidad, rentabilidad, diferenciación e imagen de la empresa.

### II. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- a) Definir y dirigir la estrategia comercial y plan de ventas, con la aprobación de la gerencia general.
- b) Planea, ejecuta y controla el plan de ventas de la empresa.
- c) Gestión de las cuentas corporativas y atracción de clientes.

- d) Elabora indicadores comerciales y reporta a la Gerencia General, sus resultados.
- e) Analizar e investigar mercados.
- f) Analizar y desarrollar productos y servicios.
- g) Proponer los proyectos de desarrollo, así como los presupuestos de ventas, gastos e inversiones derivados de estos.
- h) Generar estrategia y plan de marketing para los productos y servicios.
- i) Definir estrategia de posicionamiento y *branding*.
- j) Planificar y dirigir las estrategias y políticas de *pricing* con atención y foco en el margen.
- k) Definir estrategia comunicacional.
- l) Encargado de la facturación.

### III. FORMACION ACADÉMICA

- a) Experiencia mínima de 3 años en posiciones afines.
- b) Experiencia mínima de 5 años en el rubro de alimentos y/o bebidas.
- c) Bachiller o titulado en Administración, Ingeniería Industrial, Administración de Negocios Internacionales o afines.
- d) Ofimática a nivel avanzado.
- e) Nivel avanzado del idioma inglés (indispensable).

## **CARGO: JEFE DE LOGÍSTICA**

### I. FUNCIÓN GENERAL

Tiene a su cargo la cadena de suministro de la empresa, cubre la gestión y planifica las compras y requerimientos de las diferentes áreas de la empresa.

Responsable de la distribución física internacional.

## II. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- a) Hacerse cargo de la cadena de suministro de la empresa, local e internacionalmente.
- b) Identificar y seleccionar proveedores de acuerdo a los estándares definidos por la organización.
- c) Desarrollar a los proveedores con relación a la calidad, los costes y el servicio.
- d) Identificar proveedores alternativos para reducir los riesgos de fallas de suministro.
- e) Sostener negociaciones con los proveedores para mejorar los acuerdos comerciales a favor de la empresa.
- f) Formalizar a través de contratos las relaciones comerciales con los proveedores.
- g) Monitorizar el servicio de los proveedores y distribuir los pedidos de compras en función de su posición en el ranking de Compras.

## III. FORMACION ACADÉMICA

- a) Experiencia mínima de 3 años en posiciones afines.
- b) Bachiller o titulado en Compras y Logísticas, Administración, Ingeniería Industrial, Administración de Negocios Internacionales o afines
- c) Ofimática a nivel intermedio/avanzado
- d) Idioma inglés nivel avanzado.

## **CARGO: GERENTE DE OPERACIONES**

### I. FUNCIÓN GENERAL

Es responsable de la producción, cumple con los requisitos de los pedidos comerciales. Planea, ejecuta y controla el plan de producción y recursos productivos de la empresa. Realiza

el seguimiento y control, garantizando el cumplimiento con las especificaciones y estándares de calidad y de producción.

Supervisor de la implementación de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

## II. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- a) Supervisar la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- b) Elabora el plan de trabajo de la Planta, requerimientos, controles y presupuesto anual.
- c) Formula y ejecuta la producción de la planta.
- d) Supervisa el cumplimiento de los manuales de calidad y procedimientos establecidos.
- e) Mantiene y actualiza el archivo de la documentación soporte de las normas y especificaciones que correspondan a los procesos.
- f) Organiza y programa las actividades de control de calidad en cada uno de los procesos.
- g) Sugiere y actúa para incrementar la confiabilidad de los resultados de las inspecciones en cada lote de producción.
- h) Revisa los informes de inspección y verifica el cumplimiento de los requisitos de calidad normados, firma las hojas de registros de datos.
- i) Efectúa el seguimiento de las desviaciones de los requisitos especificados y acciones preventivas y correctivas en la planta.
- j) Define puntos de control y revisión para una adecuada trazabilidad de las operaciones.
- k) Selecciona materiales para ser utilizados en el proceso de producción.

- l) Supervisa el cumplimiento de acuerdo a procedimiento de los ingresos y salidas de los bienes de la planta.
- m) Reporta al Gerente General y Junta General de Accionistas sobre el desarrollo de las actividades.
- n) Supervisa que el envasado y empaque se realice de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- o) Monitorea el funcionamiento del control interno, dentro de su ámbito de acción ante su superior jerárquico inmediato.

### III. FORMACION ACADÉMICA

- a) Experiencia mínima de 10 años en posiciones afines.
- b) Experiencia mínima de 10 años en el rubro de alimentos y/o bebidas.
- c) Bachiller o titulado en Ingeniería Industrial, Ingeniería Alimentaria o afines
- d) Maestría en Operaciones (deseable)
- e) Ofimática a nivel avanzado
- f) Idioma inglés nivel intermedio/avanzado.

## **CARGO: JEFE DE RRHH**

### I. FUNCIÓN GENERAL

Vela por el Régimen Laboral implementado en la empresa, administra la planilla social de los trabajadores, responsable de la captación del personal y comunicación interna para favorecer el clima laboral.

## II. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- a) Supervisar la correcta aplicación del proceso de contratación y movimientos en general en base a normas y procedimientos con el fin de proporcionar las condiciones adecuadas para el desarrollo del personal.
- b) Supervisar el proceso de elaboración de la nómina de sueldos a través de la información generada por las diversas fuentes, con la finalidad de garantizar su correcta aplicación.
- c) Analizar el reporte de asistencia del personal para determinar los montos a pagar.
- d) Elaboración del presupuesto de egresos en el rubro de servicios personales a través de análisis de ejercicios anteriores con la finalidad de obtener el presupuesto estimado para el próximo ejercicio.
- e) Responsable de la comunicación interna y velar por un buen clima laboral que responda a los principios y estrategia de la empresa.
- f) Responsable de la captación del personal.

## III. FORMACION ACADÉMICA

- a) Experiencia mínima de 3 años en posiciones afines.
- b) Bachiller o titulado en Ciencias Económicas – Administrativas, Ciencias Sociales o afines.
- c) Ofimática a nivel avanzado
- d) Idioma inglés nivel intermedio/avanzado (deseable).