



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

**EXPORTACIÓN DE SALSA DE PIMIENTO MORRON ROJO A
TEXAS – ESTADOS UNIDOS**

**PRESENTADO POR
ROSA ELVIRITA GARCIA GALVEZ**

PLAN DE NEGOCIO

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

LIMA – PERÚ

2016



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual
CC BY-NC-SA**

La autora permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

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



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**EXPORTACIÓN DE SALSA DE PIMIENTO MORRON ROJO A TEXAS – ESTADOS
UNIDOS**

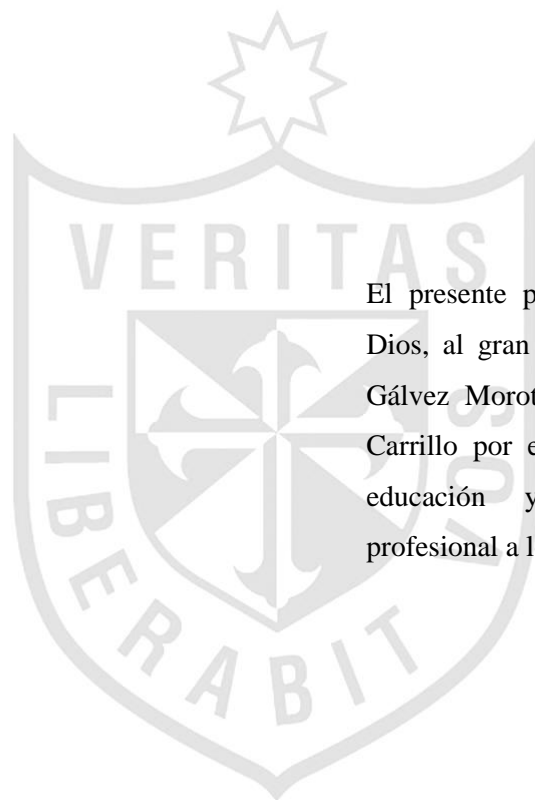
PRESENTADO POR

BACHILLER: ROSA EL VIRITA GARCIA GALVEZ

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

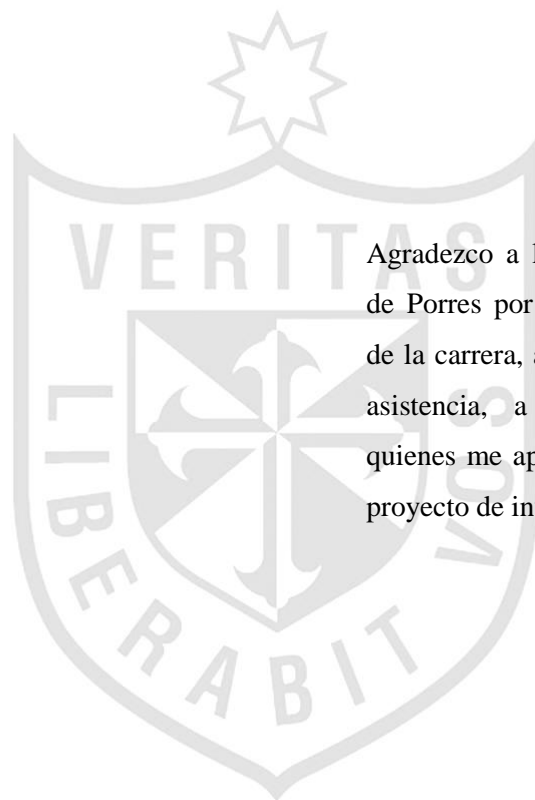
LIMA-PERÚ

2016



DEDICATORIA

El presente plan de negocios le dedico a Dios, al gran esfuerzo de mi mami Nancy Gálvez Morote y mi abuelo Jesús Gálvez Carrillo por el apoyo incondicional en mi educación y realización personal y profesional a lo largo de todos estos años.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad de San Martín de Porres por todos lo enseñado a lo largo de la carrera, a mi asesor por su paciencia y asistencia, a mis familiares y amigos; quienes me apoyaron en el desarrollo de mi proyecto de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	11
RESUMEN EJECUTIVO	13
1. ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN	14
2. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES	16
2.1. Nombre o razón social	16
2.2. Actividad económica o codificación internacional (CIU)	16
2.3. Ubicación y factibilidad municipal y sectorial	17
2.3.1. Ubicación	17
2.3.2. Factibilidad municipal	19
2.3.3. Factibilidad sectorial	19
2.4. Objetivos de la empresa, principio de la empresa en marcha	20
2.4.1. Objetivos	20
2.4.2. Principios	21
2.5. Ley de MIPYME, Micro y Pequeña, características	29
2.6. Estructura orgánica	30
2.7. Cuadro de asignación de personal	34
2.8. Forma jurídica empresarial	35
2.8.1. Inscripción de la empresa en Registros Públicos	37
2.9. Registro de marca y procedimiento en INDECOPI	39
2.10. Registro y trámites municipales	41
2.11. Régimen Tributario, procedimiento desde la obtención del RUC y Modalidades	42
2.12. Registro de Planillas Electrónica (PLAME)	44
2.13. Régimen Laboral Especial y General Laboral	45
2.14. Modalidades de contratos laborales	48
2.15. Contratos comerciales y responsabilidad civil de los accionistas	50
3. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL	51
3.1. Descripción del producto	51
3.1.1. Clasificación arancelaria	52
3.1.2. Definir propuesta de valor	52
3.1.3. Ficha técnica comercial	59
3.2. Investigación del mercado objetivo	60
3.2.1. Segmentación de mercado objetivo	62
3.2.2.1. Macro segmentación del mercado objetivo	64
3.2.2.2. Micro segmentación del mercado objetivo	69

3.3.2. Tendencias de consumo	86
3.3. Análisis de la oferta y la demanda	88
3.3.1. Análisis de la oferta	88
3.3.2. Análisis de la demanda	97
3.4. Estrategias de ventas y distribución	102
3.4.1. Estrategias de segmentación	104
3.4.2. Estrategias de posicionamiento	105
3.4.3. Estrategias de distribución	106
3.5. Estrategias de promoción	107
3.5.1. Establecer mecanismos adecuados de promoción	108
3.6. Tamaño de planta. Factores condicionantes	116
4. PLAN DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL	117
4.1. Envases, empaques y embalajes	117
4.2. Diseño del rotulado y marcado	121
4.2.1. Diseño del rotulado	121
4.2.2. Diseño del marcado	124
4.3. Unitarización y cubicaje de la carga	126
4.4. Cadena de DFI de exportación	128
4.4.1. Determinación de requerimiento de insumo e infraestructura	128
4.4.2. Establecer estrategias de suministro	130
4.4.3. Requisitos de acceso al mercado objetivo	138
4.4.4. Aspectos de calidad, trazabilidad y certificaciones	144
4.4.5. Determinación del operador logístico a intervenir	146
5. PLAN DE COMERCIO EXTERIOR	150
5.1. Fijación de precios	150
5.1.1. Método de fijación de precio	150
5.1.2. Pasos para la fijación de precio	156
5.2. Contrato de exportaciones	158
5.2.1. Contrato de compra venta internacional	158
5.2.2. Negociación de condiciones de compra venta	159
5.2.3. Elaboración de contratos adecuados al plan de negocios	160
5.3. Elección y aplicación de INCOTERM®	166
5.4. Determinación del medio de pago	167
5.4.1. Elección del medio de pago	167
5.5. Elección del régimen de exportación	170
5.6. Gestión del despacho de aduana	171

5.7. Flujograma de exportación	172
6. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	175
6.1 Inversión fija	175
6.1.1 Activos intangibles	175
6.1.2 Activos intangibles	175
6.2. Capital de trabajo	176
6.3. Inversión total	178
6.4. Estructura de inversión y financiamiento	179
6.5. Fuentes financieras y condiciones de crédito	181
6.6. Presupuesto de costos.	183
6.7. Punto de equilibrio	185
6.8. Presupuesto de ingresos	187
6.9. Presupuesto de egresos	189
6.10. Flujo de caja proyectado	189
6.10.1. Flujo de caja económico	190
6.10.2. Flujo de caja financiero.	191
6.11. Estado de ganancias y pérdidas.	192
6.11. Evaluación de la inversión.	193
6.11.1. Evaluación económica	193
6.11.2. Evaluación financiera.	194
6.11.3. Evaluación social.	195
6.11.4. Impacto ambiental.	195
6.12. Evaluación de costo de oportunidad del capital de trabajo.	195
6.13. Cuadro de riesgo de tipo de cambio.	197
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	200
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	202
ANEXOS	204

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Actividad principal del código CIU	17
Tabla N° 02: Alternativas de distritos para la ubicación del negocio	17
Tabla N° 03: Método de factores ponderados para la localización del proyecto.....	18
Tabla N° 04: Costo de alquiler de local y servicios.....	19
Tabla N° 05: Costo y plazo para la obtención de licencia de funcionamiento.....	19
Tabla N° 06: Costo y plazo para inspección de defensa civil.....	20
Tabla N° 07: Matriz FI.....	25
Tabla N° 08: Matriz FE.....	26
Tabla N° 09: Matriz cruzada- análisis FODA.....	28
Tabla N° 10: Cuadro comparativo Ley Mype – Mipyme	30
Tabla N° 11: Asignación de personal de la empresa	34
Tabla N° 12: Asignación de terceros (servicio contable).....	35
Tabla N° 13: Cuadro comparativo de sociedades	36
Tabla N° 14: Aporte de socios	37
Tabla N° 15: Pago de derechos registrales.....	38
Tabla N° 16: Pago de registros	38
Tabla N° 17: Pago notaria.....	39
Tabla N° 18: Pagos de derechos registrales en SUNARP	39
Tabla N° 19: Cuadro comparativo de sociedades	43
Tabla N° 20: Diferencia entre Régimen General y Régimen Laboral Especial.....	47
Tabla N° 21: Tratamiento arancelario por subpartida nacional.....	52
Tabla N° 22: Proveedores de materias primas	56
Tabla N° 23: Proveedores de servicio de maquila.....	57
Tabla N° 24: Ficha técnica del producto en idioma Inglés	59
Tabla N° 25: Importadores a nivel mundial de la partida 2103.90.....	60
Tabla N° 26: Exportaciones peruanas a nivel mundial de la partida 2103.90.90.00	61
Tabla N° 27: Exportaciones peruanas 2015 de la partida 21.03.90.90.00	61
Tabla N° 28: Criterios de selección de mercado.....	63
Tabla N° 29: Método de factores ponderado	64
Tabla N° 30: Indicadores de crecimiento.....	66
Tabla N° 31: Indicadores de actividad económica por sector.....	67
Tabla N° 32: Ranking de facilidad para hacer negocios 2014.....	68

Tabla N° 33: Información comercial EEUU – Perú (USD millones)	69
Tabla N° 34: Población de principales áreas metropolitanas	70
Tabla N° 35: Importaciones de la partida 2103.90.90.91 en dólares	71
Tabla N° 36: Importaciones en kilogramos	71
Tabla N° 37: Selección de Estados	72
Tabla N° 38: Criterios de selección de mercado	73
Tabla N° 39: Datos comparativos de Texas y Estados Unidos (2015)	78
Tabla N° 40: Población laboral de Texas Vs. Estados Unidos	81
Tabla N° 41: Importaciones de Texas 2015	83
Tabla N° 42: Medición mercado objetivo	84
Tabla N° 43: Demanda total del producto	85
Tabla N° 44: Distribuidores de alimentos y bebidas en Texas	85
Tabla N° 45: Principales países exportadores de la partida 2103.90 (Miles de dólares)	88
Tabla N° 46: Principales países exportadores de la partida 2103.90 (Toneladas)	89
Tabla N° 47: Exportaciones peruanas de la partida 2103909000 (Dólares)	90
Tabla N° 48: Principales países exportadores de la partida 2103909000 (Toneladas)	91
Tabla N° 49: Crecimiento de las export. de la partida 2103909000 (Crecimiento en Valor)	92
Tabla N° 50: Principales empresas exportadoras de la P.A. 2103909000	93
Tabla N° 51: Cosecha de pimiento morrón (hectárea)	96
Tabla N° 52: Producción de pimiento morrón (tonelada)	96
Tabla N° 53: Rendimiento de pimiento morrón (tonelada/hectárea)	96
Tabla N° 54: Principales países importadores en miles de dólares	98
Tabla N° 55: Principales países importadores en toneladas	99
Tabla N° 56: Demanda de Laredo, Texas - Estados Unidos a Perú en toneladas	100
Tabla N° 57: Métodos de mínimos cuadrados	100
Tabla N° 58: Demanda proyectada del mercado en toneladas	101
Tabla N° 59: Demanda proyectada de la empresa (Proyección de las exportaciones Kg)	101
Tabla N° 60: Principal feria en Texas	108
Tabla N° 62: Presupuesto de participación en feria de la Hispanidad & Hotel (02 personas)	109
Tabla N° 63: Principal feria alimentaria en Perú	111
Tabla N° 64: Presupuesto de participación en Feria Expoalimentaria 2016	111
Tabla N° 65: Resumen de crecimiento de Expoalimentaria (2011-2015)	112
Tabla N° 66: Medidas del envase	118
Tabla N° 67: Medidas de la caja master	118
Tabla N° 68: Unitarización de cajas y paleta	126
Tabla N° 69: Unitarización de carga	127

Tabla N° 70: Proveedores de insumo	128
Tabla N° 71: Distribución de los ambientes de la empresa	130
Tabla N° 72: Criterios para la selección de proveedor de pimienta morrón.....	131
Tabla N° 73: Selección de proveedor de pimienta morrón.....	131
Tabla N° 74: Criterios para la selección de proveedor del proceso productivo	132
Tabla N° 75: Selección de proveedor del proceso productivo	132
Tabla N° 76: Criterios para la selección del envasado.....	133
Tabla N° 77: Selección de proveedor de envasado.....	133
Tabla N° 78: Criterios de selección para operadores logísticos.....	147
Tabla N° 79: Cuantificación de demora.....	149
Tabla N° 80: Principales precios de las exportaciones peruanas	151
Tabla N° 81: Principales precios de empresas peruanas que exportan en la partidas	151
Tabla N° 82: Costo de producto terciarizado (Expresado en dólares americanos).....	152
Tabla N° 83: Costo de exportación (Expresado en dólares americanos).....	153
Tabla N° 84: Gasto de personal (Expresado en dólares americanos)	153
Tabla N° 85: Gasto fijos (Expresado en dólares americanos).....	154
Tabla N° 86: Gasto administrativos (Expresado en dólares americanos).....	154
Tabla N° 87: Gasto de ventas (Expresado en dólares americanos).....	154
Tabla N° 88: Costos fijos (Expresado en dólares americanos).....	155
Tabla N° 89: Costos variables (Expresado en dólares americanos).....	155
Tabla N° 90: Costos totales (Expresado en dólares americanos).....	156
Tabla N° 91: Estructura de precio (Expresado en dólares americanos).....	156
Tabla N° 92: Ventajas y desventajas de la carta de crédito	170
Tabla N° 93: Activos tangibles	175
Tabla N° 94: Activos intangibles.....	175
Tabla N° 95: Capital de trabajo	176
Tabla N° 96: Inversión total.....	178
Tabla N° 97: Estructura de financiamiento de la inversión.	179
Tabla N° 98: Flujo de caja de deuda.....	180
Tabla N° 99: Créditos bancarios – capital de trabajo para microempresas.....	181
Tabla N° 100: Créditos – capital de trabajo para microempresas	181
Tabla N° 101: Condiciones de crédito.	182
Tabla N° 102: Costos de producto tercerizado	183
Tabla N° 103: Costos de exportación	183
Tabla N° 104: Materiales indirectos	184
Tabla N° 105: Gastos de personal.....	184

Tabla N° 106: Gastos fijos.....	184
Tabla N° 107: Gastos administrativos	184
Tabla N° 108: Gastos de ventas	185
Tabla N° 109: Costos fijos.....	185
Tabla N° 110: Costos variables.....	186
Tabla N° 111: Costos totales.....	186
Tabla N° 112: Estructura de precio.....	186
Tabla N° 113: Ventas en los próximos años.....	187
Tabla N° 114: Saldo a favor del exportador.(Expresado en soles)	188
Tabla N° 115: Costo variables	189
Tabla N° 116: Presupuesto proyectado de costos fijos	189
Tabla N° 117: Flujo de caja económico.....	190
Tabla N° 118: Flujo de caja financiero	191
Tabla N° 119: Estado de ganancias y pérdidas	192
Tabla N° 120: Resultados económicos	193
Tabla N° 121: Periodo de recuperación económica.....	193
Tabla N° 122: Resultados financieros.....	194
Tabla N° 123: Periodo de recuperación financiera	194
Tabla N° 124: Aporte propio	196
Tabla N° 125: Costo de capital propio.....	196
Tabla N° 126: Costo promedio ponderado de capital	197
Tabla N° 127: Análisis de sensibilidad con tipo de cambio.....	198
Tabla N° 128: Análisis de sensibilidad por costo de oportunidad	199
Tabla N° 129: Análisis de sensibilidad por costo promedio ponderado de capital.....	199
Tabla N° 130: Análisis de sensibilidad por precio de venta	199

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Ubicación de la empresa	18
Figura N° 02: Principios de la empresa Andean Sauce Export SAC	21
Figura N° 03: Valores de la empresa Andean Sauce Export SAC.	23
Figura N° 04: Organigrama de la empresa Andean Sauce Export S.A.C	31
Figura N° 05: Marca de la salsa de pimiento morrón	40
Figura N° 06: Componentes de la Planilla Electrónica	45
Figura N° 07: Modelos de contratos	49
Figura N° 08: Presentación del producto	51
Figura N° 09: Cadena de valor de Porter	53
Figura N° 10: Propuesta de valor de Andean Sauce Export S.A.C	58
Figura N° 11: TOP 5 PBI Estados Unidos	78
Figura N° 12: Participación de mercados por empresa	94
Figura N° 13: Ajíes nativos cultivados en los diferentes departamentos del Perú	95
Figura N° 14: Proyección lineal	101
Figura N° 15: Estrategia de Segmentación Kotler	104
Figura N° 16: Canales de distribución comercial	107
Figura N° 17: Código QR del producto	115
Figura N° 18: Matriz Ansoff	116
Figura N° 19: Diseño del envase del producto	117
Figura N° 20: Diseño de la caja del producto	119
Figura N° 21: Medidas del pallet	119
Figura N° 22: Distribución de las cajas corrugadas por pallet	120
Figura N° 23: Información nutricional	122
Figura N° 24: Pictogramas para las cajas	125
Figura N° 25: Pictogramas para las paletas	125
Figura N° 26: Marcado de la caja	125
Figura N° 27: Distribución de ambientes de la empresa Andean Sauce Export SAC	129
Figura N° 28: Estrategias de suministro para los proveedores	134
Figura N° 29: Proceso productivo de la salsa de pimiento morón	137
Figura N° 30: Proceso logístico consolidado	138
Figura N° 31: Procedimientos requeridos por la FDA	140
Figura N° 32: Principales requisitos de la FDA	143
Figura N° 33: Selección de la cadena logística internacional	148
Figura N° 34: Políticas, técnicas y negociación de precios.	150

Figura N° 35: Diagrama de flujo del crédito documentario

169

Figura N° 36: Flujograma de exportación definitiva

174



RESUMEN EJECUTIVO

En el presente plan de negocios a través de cada capítulo se evaluará la factibilidad de exportar salsa de pimiento morrón al mercado norteamericano, específicamente a Laredo, Texas. La iniciativa de exportar este producto, es cubrir la demanda proyectada del mercado de salsas y ganar nuevos mercados a largo plazo, ofreciendo un producto competitivo, natural y originario del Perú.

Para conseguir un resultado satisfactorio del negocio consideramos distintos puntos; los cuales son: organización y aspectos legales, plan de marketing, comercio exterior, logística internacional y plan económico financiero.

Primero, realizamos el análisis de apertura del negocio, considerándose distintos aspectos como marco legal, tributario, laboral, ubicación, régimen, objetivos, políticas, entre otros; que sean aplicables para el funcionamiento de nuestro negocio.

Se realizó el análisis del mercado objetivo según el perfil del consumidor (hombres y mujeres entre 25 y 60 años que buscan alimentos nutritivos y fáciles de usar); además, se desarrolla un análisis de competencia como punto de partida de las de exportación del producto, el potencial económico, la estabilidad política y social y otros criterios que arrojaron como resultado el mercado de Estados Unidos.

Como tercer y cuarto punto; se determinó el precio, el tipo de contrato a utilizar, medio de pago, responsabilidades del comprador y vendedor, los procesos logísticos y el régimen de exportación peruano y estadounidense, a fin de determinar la cadena de distribución física internacional óptima.

Finalmente, se analiza el estado financiero, flujo de caja, análisis de sensibilidad para encontrar el precio de venta de acuerdo al mercado. La inversión inicial de este proyecto asciende a S/.117,613.00; los ingresos de la empresa son mayores S/. 311,341.00 En el escenario moderado, se obtiene un VANE positivo de S/. 160,256.09, un TIRE de 47.08% y un beneficio/costo de S/. 2.36.; el periodo de recuperación de la inversión es 45 meses en el flujo económico y 48 meses en el flujo financiero; lo cual apunta a que este proyecto es rentable.

1. ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN

La empresa Andean Sauce Export SAC comercializa y exporta salsa de pimiento morrón peruano al mercado de Laredo, Texas, EE.UU., ofreciendo salsa elaborada a base de pulpa de pimiento morrón.

Esta empresa ha sido constituida jurídicamente como una SAC para limitar la responsabilidad de los socios y por ser la modalidad más usada por las microempresas. Para iniciarse en el negocio de exportación de salsa de pimiento al mercado de Laredo, la empresa se califica bajo la Ley MIPYME definida por el régimen laboral especial como una microempresa, por ser una empresa nueva y contar con recursos limitados para su ejecución.

De acuerdo al estudio del mercado realizado, Estados Unidos es el principal demandante de salsa y productos derivados de pimiento. Debido a la gran cantidad de latinos residentes en la ciudad de Laredo, Texas, es el mejor destino para la exportación de la salsa. Por ello; buscamos introducir una salsa natural, nutritiva que aporte grandes beneficios a la salud, en un envase reciclable y afable con el medio ambiente.

Actualmente, las personas se preocupan por consumir productos más sanos y nutritivos, son más exigentes en la calidad de cada producto. Por ello; la empresa se ve en la necesidad de ofrecer una salsa que cumpla con los estándares de adecuación y universalización con el mercado y cuente con todos los requisitos y certificados exigidos para su exportación e ingresos al mercado estadounidense.

El medio de pago es carta de crédito, irrevocable, confirmada y a la vista, porque da una mayor seguridad y agilidad en el cobro y facilidad de poder obtenerlo mediante un banco. Además; para la búsqueda de cliente será a través de las páginas amarillas y la Cámara de Comercio Americana mediante el envío de carta de presentación por medio de correo electrónico y el envío de cotización donde se coloque los términos y condiciones de compraventa.

En cuanto al desarrollo del plan logístico; en primer lugar se debe contar con la demanda proyectada para poder calcular la cantidad de unidades que se va a exportar al mercado objetivo. Luego, se debe preparar adecuadamente la carga e unitarizarla para que

pueda ser manipulada sin problemas. En tercer lugar, debemos seleccionar el medio de transporte que más conviene dependiendo del peso, valor, caducidad del producto, costos, etc.

Posteriormente, se define el tipo de exportación, en nuestro caso se trabajará a través de la exportación definitiva para lo cual se debe presentar todos los documentos exigidos y solicitados por la Aduana (SUNAT) para lograr exportar con éxito y sin demoras cumpliendo con los plazos estipulados dentro del contrato de compraventa con el importador.

De acuerdo al análisis económico-financiero se demuestra que el plan de negocio es viable y rentable, porque de acuerdo a la tendencia de la demanda la empresa tendrá ingresos mayores a S/. 311,341.00, por lo que en un escenario moderado, se obtiene un VANE positivo de S/. 160,256.09, un TIRE de 47.08% y un beneficio/costo de USD 2.36; el periodo de recuperación de la inversión es 45 meses en el flujo económico y 48 meses en el flujo financiero; lo cual apunta a que este proyecto es rentable. En conclusión, ambos flujos son positivos y alentadores para poder incursionar en este tipo de negocio y mercado de destino elegido.

2. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES

El presente plan de negocio desarrolla los aspectos organizacionales, referidos al marco legal societario, tributario, laboral, registral y de carácter regulatorio necesarios para cumplir con la misión del negocio.

2.1. Nombre o razón social

Andean Sauce Export SAC., es el nombre comercial en inglés elegido para que el cliente estadounidense pueda identificar claramente el producto que se está comercializando.

La empresa se crea a partir del estudio e identificación de un mercado objetivo determinado y creciente del uso de diversas salsas y pimientos en sus diversas presentaciones como insumos en la industria culinaria. Presentado una estrategia de diferenciación basada en la forma de presentación; a través de una alternativa diferente como es la salsa de pimiento morrón peruano.

2.2. Actividad económica o codificación internacional (CIIU)

Según el INEI; la clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), es un sistema de clasificación mediante códigos de las actividades económicas por procesos productivos de un país. Por lo general, cada país tiene una clasificación industrial propia para medir el grado de desarrollo de su economía.

Su propósito principal, es ser un instrumento para elaborar datos y estadísticas para cada uno de sectores económicos y poder compararse internacionalmente.

De acuerdo a la última revisión 4.0 del año 2008 y teniendo en consideración la actividad económica de la empresa Andean Sauce Export SAC, su codificación internacional es como sigue a continuación:

Tabla N° 01: Actividad principal del código CIU

CIU 1079
Sección C - Industrias Manufactureras
División 10 - Elaboración de productos alimenticios
Grupo 107 - Elaboración de otros productos alimenticios
Clase 1079 - Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p

Fuente: Instituto nacional de estadística e informática (INEI)
Elaboración propia

La actividad económica que pertenece la empresa es el CIU 1079, porque la empresa comercializa al mercado extranjero la salsa de pimiento morrón.

2.3. Ubicación y factibilidad municipal y sectorial

2.3.1. Ubicación

Para determinar la ubicación donde se desarrollará las actividades del negocio, se ha tenido en cuenta diferentes factores importantes para la elección del recinto; tales como: cercanía al puerto, a los proveedores, accesibilidad a los socios, cercanía a entidades públicas y/o privadas. A cada factor se asignó un peso relativo para determinar la ubicación más conveniente para la empresa.

Tabla N° 02: Alternativas de distritos para la ubicación del negocio

OPCIONES	DISTRITO
A	Breña
B	San Martín de Porres
C	Lurín

Elaboración propia

Tabla N° 03: Método de factores ponderados para la localización del proyecto

Calificación: Rango de 1 (Muy malo) – 5 (Muy bueno)

Factores	Peso Relativo	Calificación			Calificación Ponderada		
		A	B	C	A	B	C
Cercanía al puerto	25%	4	2	1	1.00	0.50	0.25
Cercanía a los proveedores	25%	4	3	2	1.00	0.75	0.50
Accesibilidad (socios, instituciones, etc.)	20%	4	3	2	0.80	0.60	0.40
Costo de alquiler	15%	2	3	4	0.30	0.45	0.60
Costos de instalación	15%	3	3	2	0.45	0.45	0.30
Total	100%				3.55	2.75	2.05

Elaboración propia

En la tabla anterior N° 03, se observa que la opción A (Breña) tiene la calificación más alta en relación a las otras dos opciones. Por lo tanto, la empresa se ubicará en el Av. Venezuela N° 1502, en el distrito de Breña; con un área de 100m² para llevar a cabo las actividades de almacenaje, comercialización y distribución junto con las operaciones administrativas. La producción será tercerizada, por lo que no se necesita un área específica para esta operación.

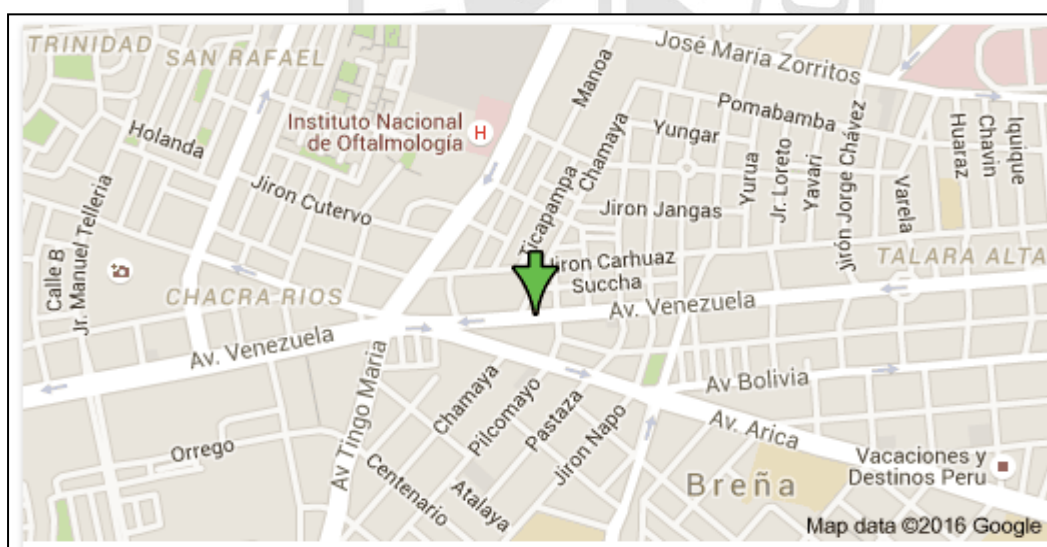


Figura N° 01: Ubicación de la empresa

Fuente: Google Maps, 2016

Elaboración propia

Tabla N° 04: Costo de alquiler de local y servicios

Descripción	Costo mensual USD	Costo anual USD
Alquiler del local	400.00	4,800.00
Pago de servicio (luz, agua, teléfono e internet)	75.00	900.00

Elaboración propia - T.C.= S/. 3.32

2.3.2. Factibilidad municipal

La empresa Andean Sauce Export S.A.C. está ubicada en el distrito de Breña y para el desarrollo de las actividades económicas se necesita la licencia de funcionamiento para un local con un área de hasta 100m² expedida por la misma municipalidad, de acuerdo a la Ley N° 28976 (Ley Marco de Licencia de Funcionamiento), decreto supremo y ordenanzas municipales.

Los requisitos para la obtención de la licencia de funcionamiento son: solicitud de licencia de funcionamiento, carta poder, vigencia de poder, declaración jurada de observancia de condiciones de seguridad y pago de derecho de trámite.

Tabla N° 05: Costo y plazo para la obtención de licencia de funcionamiento

Licencia de Funcionamiento	
Costo (hasta 100 m ²)	S/. 35.60
Plazo	Máximo 15 días calendario, contados a partir del día siguiente de la presentación del expediente.

Fuente: Municipalidad de Breña
Elaboración propia.

2.3.3. Factibilidad sectorial

Según Ley N° 28976; no es necesario contar un certificado de zonificación o compatibilidad de uso para la licencia de funcionamiento. Sin embargo; es importante que se ejecute la inspección de seguridad del recinto por Defensa Civil, la cual consiste en la verificación de forma ocular del cumplimiento o incumplimiento de las normas de seguridad. La inspección también se solicita en la misma municipalidad, al momento de requerir la licencia de funcionamiento.

Tabla N° 06: Costo y plazo para inspección de defensa civil

Defensa civil	
Costo (hasta 100 m2)	Los S/.35.60 cancelado para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento, incluye la inspección de Defensa Civil
Plazo	El plazo es de 15 días hábiles contados desde el inicio del procedimiento.

Fuente: Municipalidad de Breña
Elaboración propia.

2.4. Objetivos de la empresa, principio de la empresa en marcha

2.4.1. Objetivos

Objetivo general:

Determinar la viabilidad económica de la exportación y comercialización de salsa de pimiento morrón rojo al mercado de Laredo, Texas - Estados Unidos.

Objetivos específicos:

- Obtener participación en las importaciones de Laredo de 0.02% al año 2017.
- Intensificar el nivel de ventas en los próximos tres años a través de la participación en ferias internacionales.
- Aumentar las ventas de exportación según la capacidad productiva en 4% en el año 2018.
- Desarrollar alianzas estratégicas con agentes de adunas y operadores logísticos para poder realizar las exportaciones a tiempo, mejorar los costos de exportación y garantizar la satisfacción del cliente.
- Reducir la rotación de personal a través de un aumento anual de sueldo en 4%
- Acrecentar las ventas de los productos a través de un incremento anual de gasto de ventas de 5% a 8% desde el 2017 al 2021.
- Desarrollar un plan de marketing anual que permita la posibilidad de prever posibles dificultades del nuevo mercado y preparé la respuesta ante estos casos, sin desviar los objetivos específicos.

2.4.2. Principios

Los principios de la empresa son los siguientes:



Figura N° 02: Principios de la empresa Andean Sauce Export SAC

Elaboración propia.

- **Satisfacción del cliente:** Ofrecer un producto elaborado con insumos de primera calidad y un diseño atractivo que satisfaga, cumpla y exceda con las necesidades, gustos y preferencias de los clientes.
- **Mejora continua:** Identificar actividades para la mejora de la organización. La información proviene de los clientes y de las auditorías internas y externas; en base a la evaluación detectamos puntos fuertes que se deben tratar de mantener y áreas de mejora en la organización.
- **Innovación:** Mantener y mejorar los equipos y procesos con tecnología avanzada; para garantizar incremento en la productividad y competitividad de nuestras operaciones.
- **Cultura de resultados:** Obtener alta rentabilidad como garantía de crecimiento, desarrollo y competitividad de la empresa. Es una de las competencias esenciales para el éxito en las organizaciones modernas; porque un trabajador orientado a resultados aporta valor creciente a la organización debido a que ha incorporado métodos de trabajo

y desarrollado características personales que hacen que alcance con mayor facilidad los objetivos y metas organizacionales y personales trazadas.

- **Responsabilidad social con la comunidad:** Consolidar permanentemente las actividades de la empresa con el entorno social, a través de la participación en actividades y eventos comunitarios e impulsando el desarrollo sustentable de la sociedad con el objetivo de ejercer un impacto positivo en la ésta mientras se alcanza el éxito comercial.
- **Cuidado del medio ambiente:** Con el fin de marcar una diferencia positiva se mantiene en forma permanente la práctica de preservación y mejora del medio ambiente, haciendo de esta manera un posible crecimiento sustentable tanto para las comunidades y como para el negocio mismo.

Previo a la identificación de los principios de la empresa, se define y desarrolla la misión, visión, valores y análisis FODA para luego continuar con la definición de los principios.

Misión:

Somos una empresa dedicada a la comercialización y exportación de salsa de pimiento morrón, que ofrece al mercado de salsas una alternativa innovadora y saludable con insumos inocuos, de origen peruano y de calidad. Comprometidos a satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor estadounidense a un precio competitivo.

Visión:

Convertirnos en el año 2021 en una empresa peruana reconocida por la calidad, responsabilidad con el medio ambiente e innovación por nuestros consumidores del mercado internacional, logrando satisfacer la demanda potencial como la mejor alternativa para satisfacer inclusive a los consumidores más exigentes del mercado mundial.

Valores:

La empresa se compromete a aplicar en sus actividades diarias los siguientes valores:



Figura N° 03: Valores de la empresa Andean Sauce Export SAC.
Elaboración propia.

- **Calidad:** Enfocados en llegar a un estándar más alto de lo establecido por el mercado consumidor, ofreciendo un producto 100% natural y asegurando la eficiencia en todas las áreas de trabajo.
- **Respeto:** Es un valor básico de la empresa que fomenta la cooperación y facilita el logro de metas comunes, a través del diálogo como herramienta esencial para la solución de conflictos y diferencias.
- **Trabajo en equipo:** Es un activo que la organización practica para incrementar la eficiencia en los trabajadores; con la unión de esfuerzos y el de compartir un propósito común conocido para obtener resultados para la organización y clientes.
- **Integridad:** Es una actitud que incorporamos en la actividad profesional porque afecta positivamente al entorno. Establece un buen grado de madurez a nivel ético y espiritual, que conduce a la persona a actuar en cualquier circunstancia

lo mejor posible. Por ello, la integridad consiste no sólo en cumplir las órdenes de venta prometidas sino en minimizar el costo del incumplimiento.

Análisis FODA

A través de la matriz FODA se va a determinar y analizar las fortalezas y debilidades internas de la organización; así como los factores externos (oportunidades y amenazas), que permitirán ofrecer un claro diagnóstico para tomar las decisiones estratégicas oportunas para mejorar el futuro.

Una vez finalizado el análisis, nos orientaremos a tratar de aprovechar los puntos fuertes que tiene la empresa para sacar la máxima rentabilidad a las oportunidades que ofrece el mercado y de reducir las amenazas detectadas, eliminando o corrigiendo nuestros puntos débiles.



○ **Factores internos**

Tabla N° 07: Matriz FI

Calificación: Rango de 1 (Muy malo) – 5 (Muy bueno)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
FORTALEZAS				
1	Apropiada tecnología para los productos de exportación.	0.02	2	0.04
2	Producto innovador, con calidad y en envase 100% reciclable.	0.12	4	0.48
3	Diversificación de proveedores.	0.04	3	0.12
4	Producto con valor agregado.	0.10	5	0.50
5	Bajo costo en la compra de productos terminados.	0.03	4	0.12
6	Adecuada ubicación.	0.01	4	0.04
7	Personal profesional calificado.	0.06	4	0.24
8	Buena relación con proveedores y socios.	0.08	3	0.24
9	Responsabilidad social.	0.03	3	0.09
10	Conocimiento del proceso de exportación.	0.07	4	0.28
SUB – TOTAL		0.56		2.15
DEBILIDADES				
1	Falta de infraestructura.	0.03	2	0.06
2	Baja inversión en promoción y publicidad.	0.08	2	0.16
3	Producción terciarizada	0.07	1	0.07
4	Exportación limitada	0.02	1	0.02
5	Capacidad financiera limitada.	0.05	2	0.10
6	No hay diversificación de productos	0.06	2	0.12
7	Marca nueva en el mercado	0.02	1	0.02
8	Poca experiencia en el mercado.	0.06	4	0.24
9	La empresa no cuenta con una propia planta para la elaboración de los productos.	0.02	2	0.04
10	Pocos ingresos iniciales	0.03	2	0.06
SUB – TOTAL		0.44		0.89
TOTAL		1.00		3.04

Elaboración propia

Tanto para las fortalezas y debilidades, las ponderaciones presentadas en la tabla anterior, detalla la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus puntos débiles fortaleciendo o aprovechando sus puntos fuertes.

○ **Factores externos**

Tabla N° 08: Matriz FE

Calificación: Rango de 1 (Muy malo) – 5 (Muy bueno)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
OPORTUNIDADES				
1	Cosecha y producción de pimiento casi todo el año	0.09	5	0.45
2	Sistema generalizado de preferencias	0.04	3	0.12
3	TLC EE.UU. - Perú	0.08	5	0.40
4	Uso de plataformas de negocios	0.05	4	0.20
5	Globalización	0.03	3	0.09
6	Aprovechar los errores que deja la competencia en el mercado.	0.02	3	0.06
7	Participación en ferias internacionales	0.06	3	0.18
8	Ad valorem cero para este producto.	0.04	4	0.16
9	Demanda de productos naturales	0.10	3	0.30
10	Barreras arancelarias	0.04	1	0.04
SUB – TOTAL		0.55		2.00
AMENAZAS				
1	Competencia con experiencia en productos similares o sustitutos	0.06	3	0.18
2	Gran fuerza de la competencia.	0.03	1	0.03
3	Inclusión de futuros competidores con precios bajos.	0.08	3	0.24
4	Inflación	0.06	4	0.24
5	Alza en el coste del transporte internacional.	0.02	1	0.02
6	Las ventas de productos sustitutos en crecimiento.	0.03	3	0.09
7	Cambios de gobierno	0.05	2	0.10
8	Crisis económica	0.03	2	0.06
9	Desconfianza en el producto novedoso	0.02	2	0.04
10	Subida del petróleo	0.07	3	0.21
SUB – TOTAL		0.45		1.21
TOTAL		1.00		3.21

Elaboración propia

Las ponderaciones encontradas para las oportunidades y amenazas de la tabla anterior, muestran factores externos que no pueden ser controlados, puesto que la empresa debe poner mayor énfasis en aprovechar las oportunidades para amortiguar el impacto de las amenazas.



Tabla N° 09: Matriz cruzada- análisis FODA

Factores Internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores Externos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal profesional calificado. 2. Buena relación con proveedores y socios. 3. Conocimiento del proceso de exportación. 4. Producto con valor agregado. 5. Producto innovador, con calidad y en envase 100% reciclable. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca experiencia en el mercado. 2. No hay diversificación de productos 3. Capacidad financiera limitada. 4. Baja inversión en promoción y publicidad. 5. Producción terciarizada
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación en ferias internacionales 2. TLC EE.UU. - Perú 3. Demanda de productos naturales 4. Cosecha y producción de pimiento casi todo el año 5. Uso de plataformas de negocios (Internet y redes sociales) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la demanda de productos naturales para incrementar las ventas y dar trabajo a profesionales calificados (F1, O3) 2. Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores de los insumos y materiales principales para la elaboración de la salsa (F2, O4) 3. Exportar la salsa de pimiento morrón a Texas, EE.UU. exonerado al pago de derechos arancelarios (F3, O2). 4. Ampliar cartera de distribuidores ofreciendo un producto nuevo y con valor agregado (F4,O1) 5. Ofrecer producto innovador, de calidad y afable con el medio ambiente a través de páginas web o marketplace (F5, O5). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usar los convenios y tratados que el país tiene con EE.UU. para ganar mayor experiencia en el mercado (D1, O2). 2. Promocionar la salsa de pimiento en plataformas de negocio y poder diversificar el producto a largo plazo (D2, O5). 3. Conseguir financiamiento para cumplir con las ventas proyectadas al primer año (D3,O3). 4. Participar en ferias internacionales para atraer nuevos cliente e invertir eficientemente en promoción y publicidad (D4, O1). 5. Tercerizar servicios de producción y embalaje para la comercialización de producto a EE.UU (D5,O3,O4)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia con experiencia en productos similares o sustitutos 2. Cambios de gobierno 3. Inclusión de futuros competidores con precios bajos. 4. Inflación 5. Subida del petróleo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con personal calificado para competir con empresas que cuentan con productos similares o sustitutos (F1, A1). 2. Desarrollar alianzas estratégicas con agentes logísticos para estar preparados a factores externos como el alza del petróleo (F2, A5). 3. Considerar un análisis de sensibilidad para mantener la sostenibilidad del negocio a pesar de cambios de gobierno e inflación (F3, A2, A4). 4. Ofrecer al mercado productos de calidad con valor agregado y precios bajos comparados con la competencia (F4, F5, A3). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar asesoría externa para mejorar la gestión de la empresa frente a los cambios internos y externos del país (D1, A2, A4, A5) 2. Optimizar todos los procesos de la empresa para reducir costos (D3, A3). 3. Promocionar los beneficios de la salsa para captar más clientes y obtener más ventas (D4, A1). 4. Conseguir mayor participación en el mercado para generar más utilidades y conseguir una planta para la producción y hacer frente a las altas y bajas de la inflación (D5, A1, A4)

Elaboración propia.

2.5. Ley de MIPYME, Micro y Pequeña, características

Para promover la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa, el Estado a través del Congreso de la República promulgó el 02 de julio del 2013, la Ley N° 30056 (Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial).

La nueva ley tiene como objetivo incrementar el empleo sostenible, facilitar la inversión, incrementar la productividad y el crecimiento empresarial a través de un marco legal de acuerdo a las necesidades de las microempresas y pequeña empresas.

La ley enfrenta varios de los problemas de las MIPYMES; como la informalidad, la escasez de capital humano calificado y los altos costos para la innovación. En conclusión, la nueva ley modifica siete puntos importantes, los cuales son:

- El tipo de empresa no será definido por su número de trabajadores sino por el tamaño de sus ventas, por lo tanto una microempresa podrá contratar más de diez personas, por lo que antes estaba limitada.
- Se denomina como microempresa cuando las ventas anuales son hasta por máximo de 150 UIT (S/.592,500.00) y se denomina pequeña empresa cuando las ventas son entre 150 UIT (S/.592,500.00) y 1700 UIT (S/.6'715,000.00).
- Durante los tres primeros años, las nuevas empresas no serán sancionadas al primer error si se comete una falta laboral o tributaria, se tendrá la posibilidad de corregirlo sin multas.
- En el caso que el monto de ventas de una microempresa supere lo estipulado por la ley, está tiene el plazo de un año para cambiarse al régimen laboral especial como pequeña empresa. De igual modo, si el monto de las ventas de una pequeña empresa es mayor a lo establecido tendrá tres años para cambiarse al régimen general.
- Las microempresas y pequeñas empresas que inviertan en capacitaciones a su personal, podrán descontar este gasto del impuesto a renta, teniendo como monto máximo el 1% del costo de su planilla anual.

- Las empresas individuales de responsabilidad limitada podrán estar en el RUS (Régimen Único Simplificado); el cual anteriormente estaba dirigido a personas naturales, así las empresa de EIRL obtendrán algunos beneficios tributarios.
- Las instituciones estatales tendrán como máximo 15 días para pagarles a su proveedor MIPYME respecto a las compras estatales
- El REMYPE pasa a ser de la administración de la SUNAT.

Tabla N° 10: Cuadro comparativo Ley Mype – Mipyme

Tipo de empresa	Ley MYPE N° 28015		Ley MIPYME N° 30056	
	Ventas Anuales	N° de trabajadores	Ventas Anuales	N° de trabajadores
Microempresa	Hasta 150 UIT	de 1 a 10	Hasta 150 UIT	No hay límites
Pequeña Empresa	Hasta 1,700 UIT	de 1 a 100	Más de 150 UIT y hasta 1,700 UIT	No hay límites
Mediana Empresa	-	-	Más de 1,700 UIT y hasta 2,300 UIT	No hay límites

Fuente: SUNAT - Guía tributaria
Elaboración propia

2.6. Estructura orgánica

La empresa adoptará una organización lineo-funcional, porque combina dos tipos de organizaciones (lineal y funcional); aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes de cada una.

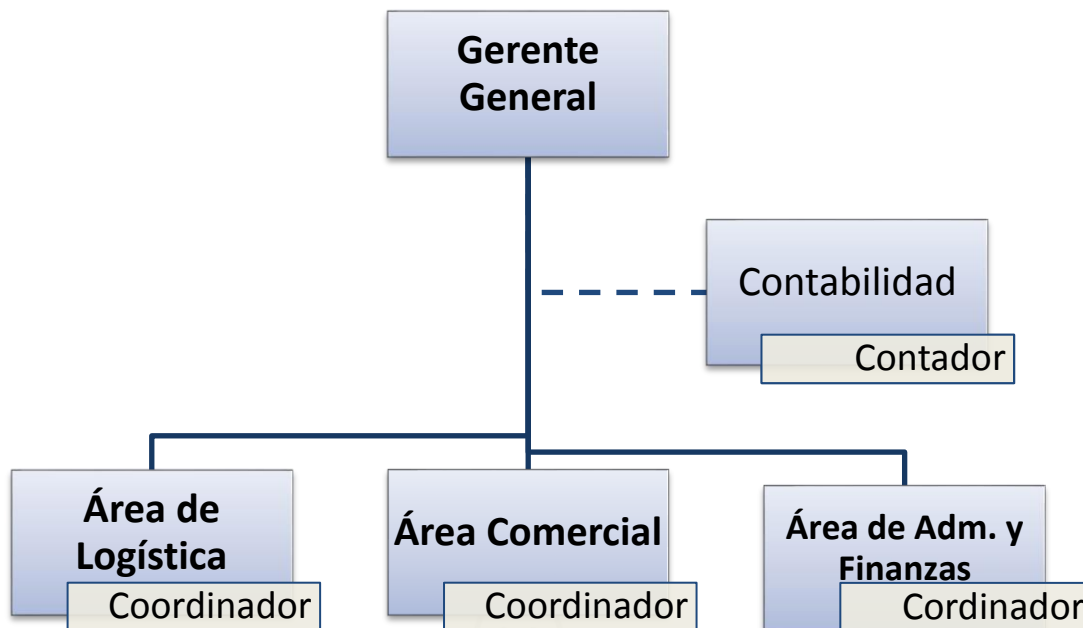


Figura N° 04: Organigrama de la empresa Andean Sauce Export S.A.C
Elaboración propia.

La estructura orgánica está conformada por cuatro personas con contrato fijo y un personal externo; los cuales tendrán a cargo las siguientes funciones:

Junta General de accionistas:

Órgano de la sociedad empresarial con múltiples funciones, integrado por todos los accionistas independientemente del porcentaje de participación de cada uno de ellos, que se reúnen para autorizar operaciones de mayor envergadura e importancia para la empresa.

Gerente general:

- Es el representante legal de la sociedad, quién tiene a su cargo la dirección y administración del negocio.
- Liderar la gestión estratégica, dirigiendo y coordinando con las distintas áreas para asegurar la rentabilidad, competitividad y sustentabilidad de la empresa, cumpliendo con los lineamientos estratégicos del directorio, las normativas y reglamentos vigentes.
- Planificar los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

- Organizar la estructura, funciones y cargos de la empresa actual y a futuro.
- Analizar la problemática de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable; entre otros.
- Realizar cálculos financieros en la elaboración y desarrollo del presupuesto anual.
- Autorizar los pagos a proveedor, trabajadores, entre otros costos y gastos que la empresa requiera.
- Convocar a reuniones periódicas a la junta general de accionistas.

Coordinador de logística:

- Realizar la gestión de compras de manera eficiente a través de la negociación con proveedores.
- Gestionar la compra del producto, formulación y proceso productivo y envasado de la salsa de pimienta para la exportación.
- Tramitar el proceso de exportación.
- Coordinar con las diferentes áreas de almacén (entrada, aprovisionamiento, acondicionamiento, almacenamiento de pedidos y transporte internacional de los mismos); de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Optimizar, organizar y planificar la distribución de pedidos a través de la exportación oportuna y eficiente.
- Gestionar, supervisar al personal a su cargo e implementar las acciones necesarias de manera coordinada con otras funciones de la planta.
- Negociar con agencia de cargas, navieras, operadores logísticos y agencias de aduanas.
- Mantener contacto con todos los departamentos involucrados en el proceso de exportación.

Coordinador comercial:

- Establecer planes de comercialización de acuerdo a las directivas recibidas por la gerencia.
- Crear e identificar oportunidades de negocio (clientes nuevos) a través de estudios de mercado.

- Mantenimiento de una relación continuada con los clientes para conocer sus necesidades, problemas y expectativas
- Diseñar, seguir y controlar los lineamientos del plan de Marketing.
- Desarrollar la publicidad y merchandising del producto.
- Definir las estrategias para el ingreso del producto al mercado objetivo y a la búsqueda de nuevos mercados internacionales.
- Participar en ferias internacionales.

Coordinador de administración y finanzas:

- Monitoreo y supervisión de los compromisos financieros y presupuesto.
- Responsable de la gestión financiera de la empresa, examinando los usos alternativos que se darán a los recursos financieros disponibles.
- Contratar al personal, llevar el registro de sus asistencias, rotaciones y sanciones, ejecutar los procedimientos y aplicar las sanciones previstos por las disposiciones laborales; así como realizar el pago de las remuneraciones y de demás prestaciones.
- Análisis de los estados financieros y elaboración de informes gerenciales.
- Gestionar los recursos financieros de la empresa, incluyendo negociar con los bancos las líneas de crédito, tasas e instrumentos financieros de corto y mediano plazo, carta fianza, pagares, garantías, certificado bancario, etc.
- Elaborar los manuales y procedimientos de la organización.
- Coordinar el servicio de terceros para el área de contabilidad.

Servicio de terceros (Contabilidad):

- Elaboración de los estados financieros con sus respectivos análisis.
- Supervisar el cumplimiento de las normas tributarias y contables en la emisión de comprobantes de las diferentes áreas de la empresa.
- Elaboración mensual de PDT's para el cálculo de pago de impuestos.
- Teneduría de libros contables.
- Elaboración de reportes por centro de costo; entre otros reportes gerenciales.
- Preparación de informes contables para la Gerencia y Directorio.

- Elaborar informes económicos financieros solicitados por el área de administración y finanzas.
- Asistencia y atención de fiscalización de SUNAT y auditorías en general.
- Asesoría contable y tributaria permanente.

2.7. Cuadro de asignación de personal

A continuación, se presenta el cuadro de asignación personal; en donde se expone la asignación y distribución de los sueldos y demás beneficios sociales que le corresponde a cada uno de los colaboradores:

Tabla N° 11: Asignación de personal de la empresa

Cargo	N°	Sueldo Mensual	Pago Anual	Vacaciones (1/2 sueldo)	Sub-total	ESSALU D 9%	Total Anual S/.	Total Anual USD
Gerente General	1	2,500	30,000	1,250	31,250	2,813	34,063	10,259.79
Coordinador de Logística	1	1,800	21,600	900	22,500	2,025	24,525	7,387.05
Coordinador Comercial	1	1,800	21,600	900	22,500	2,025	24,525	7,387.05
Coordinador de Adm. y Finanzas	1	1,800	21,600	900	22,500	2,025	24,525	7,387.05
TOTAL	4						107,638	32420,93

Fuente: SUNAT - Guía tributaria
Elaboración propia - T.C.= S/. 3.32

Tabla N° 12: Asignación de terceros (servicio contable)

Cargo	N°	Sueldo Mensual	Pago Anual	Vacaciones (1/2 sueldo)	Sub-total	ESSAL UD 9%	Total Anual S/.	Total Anual USD
Contador	1	200	2,400	0.00	2,400	0.00	2,400	722.89
TOTAL	1						2,400	722.89

Fuente: SUNAT –Guía tributaria
Elaboración propia - T.C.= S/. 3.32

Como se puede observar en la tabla N° 12; los servicios contables de la empresa se tercerizará en función a los requerimientos y necesidades de la organización. Además; como se muestra en el cuadro no se aplica los beneficios laborales (ESSALUD, vacaciones y gratificación). Se solicitará recibo por honorarios para el pago de la compensación salarial.

2.8. Forma jurídica empresarial

La organización se constituye bajo la modalidad de personería jurídica; la cual se puede formar por una o varias persona naturales o varias personas jurídicas. La diferencia es que no tiene existencia física, porque se constituye como un centro unitario y autónomo debido a que la responsabilidad de los socios que la conforman es únicamente de su participación dentro del capital de la empresa.

A continuación, se detalla el siguiente cuadro comparativo con las diferentes formas de organización empresarial; las cuáles fueron objeto de estudio para determinar la forma de sociedad de la empresa Andean Sauce Export SAC:

Tabla N° 13: Cuadro comparativo de sociedades

	Modalidades de organización empresarial				
	Forma individual	Formas colectivas o sociales			
	Ley N° 21621	Ley General de Sociedades N° 26887			
Tipo de empresa	Empresa Individual de Responsabilidad Limitada	Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada	Sociedad Anónima	Sociedad Anónima Abierta	Sociedad Anónima Cerrada
Siglas	(E.I.R.L.)	(S.R.L.)	(S.A.)	(S.A.A.)	(S.A.C.)
Nro. de socios /accionistas	Máximo 1	De 2 a 20 socios	De 2 accionistas como mínimo, sin un máximo determinado	Tiene más de 750 accionistas, más del 35% de su capital pertenece a 175 o más accionistas.	De 2 a 20 accionistas
Capital social	Aporte en efectivo o en bienes muebles e inmuebles.	Aporte en efectivo o en bienes. Se divide en participaciones y cada una debe estar pagada por lo menos en un 25%	Aporte en efectivo o en bienes. Se divide en acciones.	Aporte en efectivo o en bienes. Se divide en participaciones y cada una debe estar pagada por lo menos en un 25%	Aporte en efectivo o en bienes. Se divide en acciones.
Órganos societarios	Titular y Gerencia	Junta General de Socios y Gerencia	Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia	Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia.	Junta General de Accionistas, Directorio (opcional) y Gerencia
Duración	Determinado o Indeterminado	Indeterminada	Determinado o Indeterminado	Determinado o Indeterminado	Determinado o Indeterminado
Transferencia de acciones o participaciones	A través de escritura pública y debe inscribirse en el Registro Público de Personas Jurídicas	A través de escritura pública y debe inscribirse en el Registro Público de Personas Jurídicas	Debe ser anotada en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad	Debe ser anotada en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad	Debe ser anotada en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad

Fuente: SUNAT - PROINVERSIÓN

Elaboración propia

La empresa es constituida jurídicamente como una sociedad anónima cerrada para limitar la responsabilidad de los socios; además que las características de esta forma jurídica se ajustan al perfil de la empresa. Se constituirá la sociedad a través de escritura pública ante notario, con la presentación de la minuta.

La empresa está formada por dos socios con participación y representación directa y activa en la administración y gestión de la empresa. El capital social son los aportes de los socios tanto en bienes como en efectivo y es de S/. 52,658.00; que representa el 40% como capital inicial (este aporte es en efectivo). El 60% restante (S/. 78,987.00) será financiado a través del Banco de Financiero.

Tabla N° 14: Aporte de socios

Nombre del Accionista	Capital Social S/.	N° de Acciones	%
Rosa E. García Gálvez	31,594.69	31,595	60%
Segundo accionista	21,063.00	21,063	40%
Total aporte propio	52,658.00		100%

Fuente: Elaboración propia – T.C. 3.32

Una de las características de acogernos a este tipo de sociedad (SAC), es que los socios no responden personalmente a las deudas sociales. Por ello, los S/ 52,658.00 equivalente 52,658 acciones, que comprende el 60% y 40% respectivamente para cada socio. Las acciones son inscritas en Registros Públicos.

La empresa tiene como órgano supremo la junta general de accionistas; la cual está conformada por 2 socios, se prescindirá de un directorio y se contratará un gerente general que a su vez será el representante legal de la empresa.

2.8.1. Inscripción de la empresa en Registros Públicos

La inscripción de la empresa en registros públicos sigue los siguientes pasos:

- a. Búsqueda y reserva el nombre: Antes de realizar la reserva de nombre, se procede a realizar la búsqueda en el directorio nacional de personas jurídicas inscritas a través de la página web de la SUNARP, el resultado de la búsqueda se da en 30 minutos a 1 hora aproximadamente. De esta manera, se asegura que el nombre elegido no tenga similitudes de escritura o fonética con otros nombres. Seguidamente, se procede a realizar la reserva de nombre hasta por 30 días, la reserva del nombre se obtiene en 24 horas.

Tabla N° 15: Pago de derechos registrales

Descripción	Costo en S/.	Costo en USD
Búsqueda	5.00	1.51
Reserva	18.00	5.42

Fuente: SUNARP

Elaboración propia - T.C.= S/. 3.32

- b. Elaboración de la minuta: La minuta manifiesta la voluntad de los miembros de la empresa para constituir la, y donde se señalan los acuerdos regulatorios. Comprende la descripción de la actividad económica, los aportes de los dueños o socios del negocio, el inicio de las actividades, el domicilio legal y el tiempo de duración de la empresa y se debe presentar ante un notario para su elevación ante escritura pública.

Tabla N° 16: Pago de registros

Descripción	Costo en S/.	Costo en USD
Elaboración de la minuta	200.00	60.24

Fuente: SUNARP

Elaboración propia - T.C.= S/. 3.32

- c. Elevar la minuta a escritura pública: Se procede a elevar la minuta a escritura pública por medio de un notario público, que da fe sobre la capacidad jurídica de los otorgantes, el contenido del mismo y la fecha de la inscripción en registros públicos. El resultado de este proceso es la generación de la escritura pública, el cual da fe de la legalidad de la minuta debiendo estar firmada y sellada por el notario público.

Los documentos que deberán llevarse junto con la minuta son: constancia o comprobante de depósito del capital social aportado en una cuenta bancaria a nombre de la empresa, inventario detallado y valorizado de los bienes no dinerarios y certificado de búsqueda y reserva del nombre emitido por la SUNARP.

Tabla N° 17: Pago notaria

Descripción	Costo en S/.	Costo en USD
Servicio de Notario Público	130.00	39.16

Fuente: Notaria Paino (2016)

Elaboración propia - T.C.= S/. 3.32

- d. Inscribir la escritura pública en la SUNARP: Finalmente, se inscribe la escritura pública de constitución de la empresa en la SUNARP, en donde se presenta la inscripción de título y se paga los derechos registrales. El área registral calificará el documento y de no encontrar ningún defecto en el título, otorgará un número de partida (DNI de la empresa) y un número de asiento de inscripción (donde se muestra el estatuto de la empresa) en un plazo máximo de 24 horas.

Tabla N° 18: Pagos de derechos registrales en SUNARP

Descripción	Costo en S/.	Costo en USD
Derecho de calificación	41.00	12.31
Nombramiento del apoderado	23.00	6.91
Derecho de inscripción (3 x capital social /1000)	90.00	27.03
Total	154.00	46.25

Fuente: SUNARP

Elaboración propia - T.C.= S/. 3.32

2.9. Registro de marca y procedimiento en INDECOPI

La marca registrada para nuestro producto es Mr. Andean Pepper, su elección se basa en primer lugar, porque se quiere dar a conocer el producto a los posibles consumidores como una salsa elaborada con pulpa de pimientos morrones peruanos de la mejor calidad; en segundo lugar, para referirnos a una salsa de pimiento nutritiva, agradable, versátil y fácil de consumir a cualquier momento del día.

La marca Don Pimiento Andino (en español), es un distintivo del producto que vamos a exportar capaz de distinguirse de otras salsas que existan en el mercado. De esta manera, se quiere lograr que el consumidor diferencie el producto de otro similar que se comercialice actualmente.



Figura N° 05: Marca de la salsa de pimiento morrón
Elaboración propia

El registro de la marca se realiza a través de la dirección de Signos Distintivos del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), Este paso no es requisito obligatorio para el proceso de registro pero si es necesario porque con el tiempo la marca se vuelve un activo intangible muy cotizado y se evita el plagio. Se otorga el registro por 10 años renovables por el mismo tiempo al término de la primera década.

Previamente al registro de la marca, se realiza una búsqueda de antecedentes gráficos y fonéticos de marcas iguales o similares a la nuestra; con el objetivo de conocer si hay alguna marca previamente registrada en INDECOPI. A continuación, se detalla los requisitos para conseguir el registro de la marca son:

- Búsqueda de antecedentes (fonética y figurativa), el costo de la búsqueda fonética es de S/. 30.99 y el resultado del mismo se obtiene en 30 minutos. Mientras, la búsqueda figurativa tiene un valor de S/. 38.46 y el resultado del mismo es en 3 días.
- Presentación de tres ejemplares del formato de solicitud requerida por la autoridad, el costo es de S/. 534.99. En la solicitud se consigna:

- Confirmación de los datos de identificación del representante legal (identificación, domicilio para notificaciones y el poder que lo acredite como tal).
 - Indicación del signo distintivo que se pretende registrar (denominativo, mixto, tridimensional, figurativo u otro).
 - Confirmación expresa de los productos y/o servicios, clase y/o clases (clasificación Niza) que se quiere distinguir con el signo solicitado.
 - Adjuntar comprobante de pago de las tasas respectivas.
-
- Evaluación de los requisitos presentados (plazo de 15 días útiles de recibida la solicitud). En el caso de omisiones, se notifica para que se subsanen en un plazo máximo de 60 días hábiles contados a partir del día siguiente de recibida la notificación.
 - Publicación de la solicitud, si cumple con todos los requisitos estipulados. La publicación es el diario oficial El Peruano.
 - Oposición al registro de la marca dentro de los 30 días hábiles siguientes a la publicación de la solicitud (cualquier que tenga interés puede formular la oposición).
 - En caso no se formule ninguna oposición, se procede con el registro; la cual se otorga por 10 años renovables. El plazo de registro de la marca es de 180 días útiles.

2.10. Registro y trámites municipales

La empresa Andean Sauce Export S.A.C. está ubicada en el distrito de Breña y para el desarrollo de las actividades económicas se necesita la autorización municipal. Por ello, se requiere la licencia de funcionamiento para un local con área de 100m² expedida por la municipalidad. Los requisitos para la obtención de la licencia de funcionamiento son:

- Solicitud de licencia de funcionamiento con carácter de declaración jurada (incluye N° de RUC y DNI o carné de extranjería del solicitante y representante legal que actúe mediante representación.
- Carta poder con firma legalizada en caso de representación del titular.
- Vigencia de poder.
- Declaración jurada de observancia de condiciones de seguridad para establecimientos de hasta 100 m².
- Pago de derecho de trámite (costo S/.35.60)

2.11. Régimen Tributario, procedimiento desde la obtención del RUC y

Modalidades

Los regímenes tributarios son categorías en las cuales toda persona natural o jurídica que tenga o inicie un negocio debe estar registrada en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT. Para lo cual, se tiene establecido tres tipos de regímenes: Nuevo Régimen Único Simplificado (RUS), Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER) y Régimen General del Impuesto a la Renta.

En el siguiente cuadro comparativo se detalla las características y diferencias de los tres tipos de regímenes mencionados líneas arriba:

Tabla N° 19: Cuadro comparativo de sociedades

REGÍMENES TRIBUTARIOS			
Características	Nuevo régimen único simplificado (RUS)	Régimen especial a la renta (RER)	Régimen general del impuesto a la renta
Ingresos anuales	No mayores a los 100 UIT	No mayor a S/525,000	No tiene límites de ingreso
Activo fijo	No mayor a S/. 70,000	No mayor a S/. 126,000	Sin restricciones
Tributos	Pagos mensuales de acuerdo a los ingresos y compras	Impuesto a la renta mensual: 1.5% de ingresos netos IGV mensual: 18% ESSALUD: 9% sobre sueldos de trabajadores ONP: 13%, salvo afiliación a AFP. Rentas de 2° y 5° categoría	Impuesto a la renta 30% IGV mensual 18% ONP retención de 13%, salvo afiliación AFP Rentas de 2°, 4° y 5° categoría
Comprobantes	Boletas de venta, tickets de máquina registradora sin derecho a crédito fiscal	Facturas, boletas de venta, tickets de máquina registradora con derecho a crédito fiscal y efectos tributarios	Facturas, boletas de venta, tickets de máquina registradora con derecho a crédito fiscal y efectos tributarios.
Formas de pago	Cuota mensual en banco o por SUNAT Virtual 1611	Declaración simplificada por SUNAT Virtual (Form. Virtual 621). PDT 621 por Internet	Pago mensual vía PDT 621, IGV por bancos o SUNAT Virtual y PDT Renta Anual.
Libros contables	No obligatorios	Registro de compras, registro de ventas. Registros de ventas y compras electrónicas (opcional)	Hasta 150 UIT de ingresos anuales: registro de compras, registro de ventas y libro diario de formato simplificado. Más de 150 UIT de ingresos anuales: contabilidad completa.
Actividades	Actividades en un solo local o fábrica	Actividades en varios locales	Actividades en varios locales

Fuente: SUNAT
Elaboración propia

Tal es así que en el marco de proceso de formalización, una vez elegida la modalidad de organización empresarial, la empresa debe obtener el RUC (Registro Único del Contribuyente) y seguidamente se define que la empresa se acogerá al Régimen Especial de Renta (RER), porque está enfocado a microempresas administradas por personas naturales o jurídicas que obtengan rentas de tercera

categoría originadas de actividades de comercio y/o industria; dentro de otros requisitos que se mencionan a continuación:

- Se proyecta contar con un ingreso neto de S/. 316,474.10 por ejercicio gravable, el cuál no supera los S/ 525,000 establecidos por ley.
- Las compras y/o adquisiciones de bienes relacionados a la actividad es de S/. 13,285.00; lo cual no superan los S/. 525,000. en el transcurso del año.
- Los activos fijos afectos a la actividad es de S/. 24,973.30, por lo que no es mayor a S/ 126,000 establecidos por ley (no se considera bienes inmuebles y vehículos).
- Las operaciones económicas de la empresa se registrar en el Registros de Compras y Ventas.
- Los comprobantes de pago que se emiten son: facturas (físicas y/o electrónicas), notas de crédito y débito y guías de remisión.

Para obtener el RUC de la empresa se presenta los siguientes documentos en original y copia:

- Documentos de identidad del representante legal.
- Recibo de agua o luz o telefonía fija o televisión por cable (con fecha de vencimiento de pago dentro de los dos últimos meses) o de la última declaración jurada de predio o autovalúo.
- Partida registral certificada por Registros Públicos (con una antigüedad no mayor a 30 días calendario).

2.12. Registro de Planillas Electrónica (PLAME)

La planilla electrónica es un documento en el que se encuentra registrada la información de los trabajadores, pensionistas, prestadores de servicio (en modalidad formativa, personal tercero y derechohabientes); este documento es presentado mensualmente por los contribuyentes a través de medios informáticos desarrollados por la SUNAT.

En el marco legal, la planilla electrónica es una obligación laboral formal y de regularidad mensual, la cual sustituye a la planilla de pagos y remuneraciones. A partir del 01/08/2011, la planilla electrónica está formada por: el registro de información labora (T-Registro) y la planilla mensual de pagos (PLAME).



Figura N° 06: Componentes de la Planilla Electrónica

Fuente: SUNAT

Elaboración propia

2.13. Régimen Laboral Especial y General Laboral

Una de las problemáticas más serias que afronta la economía peruana son los altos índices de informalidad en materia laboral, por los altos costos que el empleador debe asumir; siendo la gran mayoría micro y pequeñas empresas.

El país afronta los más altos índices de informalidad, por ello con la finalidad de crear incentivos que ayuden a formalizar a los trabajadores, velar por los beneficios laborales y reducir el índice de informalidad se encuentra vigente el Régimen de Promoción y Formalización de las MIPYMES.

Dentro de la actividad privada, el Régimen de Promoción y Formalización de las MIPYMES comprende: el régimen laboral especial y el régimen general laboral; los cuales aplican a todos los colaboradores que presten sus servicios en micro y pequeña empresa.

El régimen laboral especial; es un régimen temporal que fue creado por la Ley N° 28015; el cuál promueve la formalización y desarrollo de las microempresa. Esta ley facilita el ingreso a los derechos laborales, seguro social para los trabajadores y empleadores; así mismo, a través de este régimen laboral se puede contratar nuevo personal.

Por otro lado, los trabajadores contratados bajo el Régimen Laboral General (Decreto Legislativo 728), creada el 27 marzo de 1997, regula las relaciones entre trabajadores y empleadores.

En la siguiente tabla N° 18, se muestran las diferencias que existen entre los tipos de regímenes laborales que existen:

Tabla N° 20: Diferencia entre Régimen General y Régimen Laboral Especial

Beneficios	Régimen laboral general	Régimen laboral especial
Remuneración Mínima Vital (RMV)	S/. 850.00	S/. 850.00
Jornada laboral – Horario	8 horas diarias o 48 horas semanales	8 horas diarias o 48 horas semanales
Jornada Nocturna	RMV más sobretasa 35% (remuneraciones mayores a S/675 no aplica sobretasa)	No aplica si es habitual
Descanso semanal y feriados	24 horas continuas y feriados Pago de sobretiempo	24 horas continuas y feriados Pago de sobretiempo
Despido arbitrario	1 y 1/2 remuneración por año Máximo 12 remuneraciones	1/2 remuneración por año Máximo 6 remuneraciones
Vacaciones	30 días (1 sueldo) Reducción a 15 días por compra de vacaciones	Mínimo 15 días (1/2 sueldo) Reducción a 7 días por compra de vacaciones
ESSALUD	9%	9%
CTS	Aplica	No aplica
Utilidades	Aplica	No aplica
Gratificaciones	2 sueldo por año (fiestas patrias y navidad)	No aplica
Asignación Familiar	Aplica	No aplica

Fuente: SUNAT
Elaboración propia

Según la tabla anterior, se puede definir que la organización se acoge al régimen laboral especial, porque tiene como principal enfoque a la microempresa y los limitados recursos que cuenta por lo que los derechos y beneficios que correspondan al trabajador se determina en función al tiempo y permanencia en el régimen. Así mismo; porque la empresa solo cuenta con 4 trabajadores y la proyección de ventas para el primer año no supera los 150 UIT.

Por otro lado, es importante recalcar que si la empresa durante dos años calendarios consecutivos no tiene el nivel de ventas establecido por la ley del régimen

laboral especial, podrá conservar por un año calendario adicional el mismo régimen. Una vez finalizado el año calendario pasará definitivamente al régimen laboral general.

2.14. Modalidades de contratos laborales

El contrato es el inicio de una relación o vínculo laboral entre una persona natural y jurídica en el que se generan un conjunto de derechos y obligaciones para ambas partes. Para la existencia de un contrato de trabajo es necesario que se ocurran tres elementos esenciales: presentación personal del servicio, remuneración y subordinación.

De acuerdo al Ministerio de Trabajo, existen diferentes tipos de contratos laborales: indefinidos (sin plazo de vencimiento), temporales (con plazo de vencimiento), a tiempo parcial y otros tipos de contrato.

- **Sin plazo de vencimiento:** Denominado también como contrato a plazo indeterminado o indefinido, este tipo de contrato tiene una fecha de inicio pero no una fecha de término donde el trabajador brinda sus servicios de manera personal, subordinada y remunerada. Este tipo de contrato puede celebrarse en forma verbal o escrita por lo que no es necesario que el trabajador exija un contrato escrito.
- **Con plazo de vencimiento:** Conocido también como contrato determinado o a plazo fijo sujeto a modalidad, donde la prestación de servicio se da por un tiempo determinado y se celebra por una necesidad específica del mercado o de mayor producción de la empresa. Este tipo de contrato debe celebrarse por escrito, el plazo máximo de duración no podrá superar los 5 años. De lo contrario, el trabajador automáticamente pasa a la condición de indeterminado.
- **A tiempo parcial:** Esta modalidad de contrato se usa para jornadas semanales divididas entre 5 ó 6 días por un promedio de 4 horas diarias por día o 20 horas semanales. Este tipo de contrato debe celebrarse por escrito y a diferencia de los otros contratos expuestos líneas arriba, no cuenta con beneficios laborales (vacaciones, CTS, indemnización por despido arbitrario, entre otros)

- **Otro tipo de contrato:** Se usa este tipo de contratos para jóvenes sin experiencia laboral, como por ejemplo la modalidad formativa laboral que básicamente es un convenio de carácter no laboral.

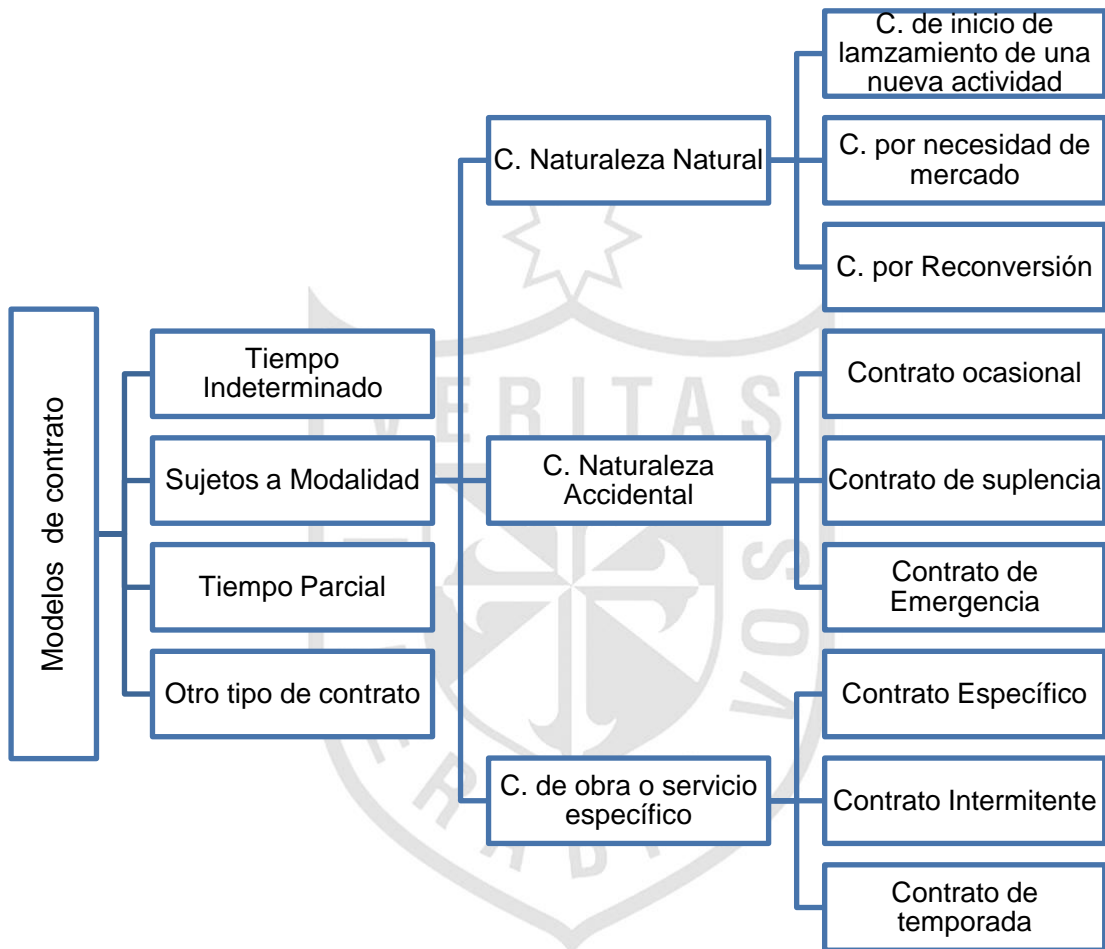


Figura N° 07: Modelos de contratos

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2014)

Elaboración propia

Teniendo en cuenta la información anterior, la empresa optará por usar contrato de inicio de lanzamiento de una nueva actividad, que tendrá una duración de 6 meses renovables de acuerdo al desempeño.

2.15. Contratos comerciales y responsabilidad civil de los accionistas

Los contratos comerciales o mercantiles son acuerdos vinculantes entre dos o más partes, por el cual se obligan a realizar o no ciertas actividades estipuladas. Los contratos pueden ser escritos, verbales y redactarse de manera formal o informal; por lo general, la mayoría de las empresas celebran sus contratos por escrito para delimitar y clarificar los términos del acuerdo. Los contratos tienen las siguientes partes:

- El mandato comercial (acuerdo voluntario ambas partes).
- Las comisiones y consignaciones.
- La compra-venta mercantil.

Para poder definir la responsabilidad civil de los accionistas de acuerdo al Artículo N° 114 de la Ley General de Sociedades; es necesario conocer algunos aspectos importantes sobre la junta general. Los accionistas se constituyen en la junta general, siendo ésta el órgano supremo de la sociedad, donde todos los accionistas incluso los opositores y los que no participen de la reunión aceptan los acuerdos adoptados por la junta.

El directorio convoca a la junta general cuando la ley lo ordene o el estatuto lo requiere necesario, ésta se desarrolla en el domicilio social (excepto que el estatuto prevea la posibilidad de realizar en un lugar distinto) y por lo menos una vez al año dentro de los tres meses siguientes antes de que finalice el ejercicio económico. Los objetivos de la reunión son:

- Informar los resultados económicos del ejercicio expresado en los estados financieros del año anterior y sobre la gestión social.
- Determinar la aplicación de las utilidades.
- Elegir a los miembros del directorio y determinar su retribución.
- Delegar al directorio la designación de los auditores externos.
- Resolver los demás asuntos propios del estatuto y sobre cualquier otro asunto consignado en el edicto.

3. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

3.1. Descripción del producto

El producto a exportar es salsa elaborada con pulpa de pimientos morrones rojos, saborizada con finas hierbas, aceite vegetal, ajo, cebolla y sal micropulverizada. El insumo principal (pimiento) del producto tiene propiedades como antioxidante, diurético y depurativo. Además de tener abundantes vitaminas; como vitamina C (en mayor cantidad que los cítricos), posee también vitaminas E, A, B1, B2, B3, B6; minerales como el fósforo, magnesio, potasio y calcio.

La presentación es en envase de cartón tetra pack de 500 gramos (modelo tetra brik aseptic edger), 100% reciclable que cumple con todas las especificaciones requeridas de ingreso por el mercado estadounidense.



Figura N° 08: Presentación del producto
Elaboración propia

En el etiquetado se muestra la marca “Mr. Andean Pepper” impresa en la caja en letras rojas y negras y en el fondo se apreciará pimientos rojos frescos con hierbas, mostrando la naturalidad y frescura del producto. En la parte lateral izquierda del envase se detalla la información nutricional en inglés (incluye ingredientes, especificaciones,

modo de empleo, fecha de producción, caducidad y código de barras). Asimismo, el empaque individual muestra el código QR, con el cual el cliente final puede acceder a información importante, consejos nutricionales; entre otros aspectos de la salsa.

3.1.1. Clasificación arancelaria

En la tabla siguiente se muestra la clasificación arancelaria de salsa de pimiento morrón rojo en finas hierbas, en donde se detalla la partida de salida del territorio nacional y la de ingreso al mercado estadounidense:

Tabla N° 21: Tratamiento arancelario por subpartida nacional

En el Perú	
SECCIÓN: IV	Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco, elaborados.
CAPÍTULO: 21	Preparaciones alimenticias diversas.
CÓDIGO	Descripción
21.03	Preparaciones para salsas y salsas preparadas; condimentos y sazoadores, compuestos; harina de mostaza y mostaza preparada.
2103.90	-Los demás
2103.90.90.00	- - Las demás
En Estados Unidos	
PARTIDA EN USA	2103.90.90.91

Fuente: SUNAT
Elaboración propia

3.1.2. Definir propuesta de valor

El producto que presentamos en este plan de investigación pretende plantear una nueva alternativa de exportación capaz de satisfacer la demanda potencial estadounidense con un producto innovador y versátil debido a que se puede consumir frito o como parte de un sofrito o inclusive en la elaboración de sopas.

La característica innovadora que tiene nuestra idea de negocio es que actualmente el pimiento morrón rojo se venden a granel, en conservas, soasadas, entre

otros; mientras que nosotros ofreceremos el pimiento morrón rojo procesado y saborizado para obtener finalmente la salsa, que sirve para la elaboración de diferentes comidas para el deleite de toda la familia gracias a su exquisito sabor, sin olvidar su alto índice nutricional y que es muy solicitado por la población estadounidense debido a que los insumos no son fáciles de conseguir.

A continuación, se describe la propuesta de valor de las actividades de la empresa; en base a la Cadena de Valor de Michael Porter.



Figura N° 09: Cadena de valor de Porter
Elaboración propia

A) Actividades primarias

- **Logística interna:** Los proveedores de la materia principal de la salsa se encuentran en la región norteña, porque la región se posiciona y mantiene como la principal productora del país. Tenemos como proveedor principal a ECOSAC Agrícola SAC; quién nos abastecerá periódicamente con la materia prima que se será entregada en nuestras instalaciones.
- **Operaciones:** La empresa a cargo de la formulación de la salsa es la empresa Importadora y Exportadora Doña Isabel E.I.R.L., que ofrece un servicio completo de maquila a terceros de acuerdo a las más estrictas normas de higiene a nivel nacional e internacional.

La empresa es responsable de entregar la formulación de la preparación de la salsa de pimiento morrón en envases provisionales de acuerdo a las cantidades requeridas de acuerdo a la orden de servicio.

- **Logística externa:** La empresa World Transportes SAC, estará cargo del traslado de los contenedores desde el almacén hasta el puerto del Callao. Está ubicado en Av. República de Panamá N° 671, Callao; lo que nos ayuda a optimizar los tiempos de entrega de insumos a la maquiladora, de recojo de vacíos en el depósito temporal y tiempos de entrega desde el almacén de Breña para luego ingresar al puerto.

- **Marketing y ventas:** Se quiere dar a conocer a los clientes que la empresa está siempre a la vanguardia en tecnología e información; por ello, la empresa ofrece su página web para permitir a los clientes potenciales tener una idea más completa del producto que se ofrece. Los clientes estadounidenses, específicamente de Texas pueden buscar cómodamente desde su casa u oficina toda la información de empresa y del producto.

Por otro lado, se participará en ruedas, ferias y misiones internacionales; porque constituyen una excelente herramienta para la promoción del producto. Además; de abrir entradas a diversos mercados y permiten conocer, analizar, comparar y mejorar continuamente el desempeño de la empresa y del producto que se ofrece.

- **Servicios:** Brindamos un servicio personalizado de post venta a través de la página web www.Mr.andeanpepper.com; por medio de ésta, el cliente puede revisar información en línea sobre el tracking del envío, dar a conocer opiniones, reclamos y sugerencias, entre otros.

B) Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la organización:** Contamos con un local cómodo, debidamente iluminado y ventilado, para realizar las labores diarias de manera placentera y en total armonía para el logro de los objetivos. La estructura de la organización comprende las áreas administrativas y el almacén.

- **Recursos humanos:** El departamento de recursos humanos es uno de los más importantes a medida que la empresa empieza a crecer y es básicamente importante para detectar el nivel de satisfacción del colaborador dentro de la organización para evitar las rotaciones de personal de manera continua.

Asimismo, estamos seguros que es de vital importancia la preservación de la salud de los colaboradores con la implementación de medidas de prevención y de protección con el estudio de las condiciones de trabajo y riesgos laborales.

- **Compras:** La compra de materias primas, insumos y de servicio de maquila se efectúa con negociaciones previas. Para lo cual, es importante no tener un solo proveedor; porque al tener varios tenemos la oportunidad de una mayor gama de precios, servicios y de valor agregado. Siempre es importante dar a entender al proveedor que no es el único al cual estamos cotizando pero que nos interesa forme parte del directorio de proveedor.

Asimismo, contar con un directorio de proveedores ayuda evitar inconvenientes en caso que el proveedor no quisiera continuar abasteciéndonos con materias primas, insumos o servicio de maquila.

Para la compra de materia prima, el proveedor principal es ECOSAC Agrícola S.A.C.; ubicado en Carretera Chapairá s/n, Cas. Chapairá (frente al caserío Chapairá), Castilla – Piura. Si en algún momento el proveedor decide no continuar con el abastecimiento o la

empresa con los servicios del proveedor, contamos con los siguientes proveedores alternativos:

Tabla N° 22: Proveedores de materias primas

RAZON SOCIAL	RUC	UBICACIÓN	LOGO
Sociedad Agrícola VIRU S.A.	20373860736	Carretera Panamericana Norte Km 521, Viru - La Libertad	
Productos Agropecuarios para Exportación S.A.C	20497824894	Calle Sebastián Barranca N° 315, Urbanización La Perla - Arequipa	

Elaboración propia

Del mismo modo, para los servicios de maquila el proveedor principal es Importadora y Exportadora Doña Isabel E.I.R.L.; ubicado en Manzana C Lote 20 Zapallal, Puente Piedra, Lima. Si en algún momento el proveedor decide no continuar con el servicio de formulación del producto o la empresa con los servicios del proveedor, contamos con los siguientes proveedores alternativos:

Tabla N° 23: Proveedores de servicio de maquila

RAZÓN SOCIAL	RUC	UBICACIÓN	LOGO
Compañía de Salsas Perú S.A.C	20553206244	Jirón Caolin Nro. 364 Urbanización Las Flores 78, San Juan de Lurigancho - Lima.	
Graneles y Derivados Industriales S.A.C.	20538227545	Parcela II Manzana. D2 Lote 01. Otr. Parque Industrial, Villa El Salvador - Lima	

Elaboración propia

El estado óptimo del producto elaborado se revisará a través de controles de calidad para luego ser almacenado. Respecto a los demás proveedores de envases, embalajes y otros insumos secundarios; tenemos también diferentes proveedores que cumplen con los requerimientos solicitados.

Cadena de valor agregado interno: Se pretende plantear una nueva alternativa de exportación capaz de satisfacer la demanda potencial estadounidense con un producto nuevo, innovador y versátil, elaborado con pulpa de pimientos morrones rojos. La salsa de pimiento morrón es una nueva alternativa de consumo, con alto valor nutricional, fácil de usar y con un delicioso sabor, el cual se puede consumir en la preparación de innumerables platillos (sopas, ensaladas o platos de fondo).

La salsa tiene alto valor nutricional, porque tiene propiedades como antioxidantes, diurético y depurativo. Además posee abundantes vitaminas E, A, B1, B2, B3 y B6 y minerales como fósforo, magnesio, potasio y calcio.

Cadena valor agregado externo: La característica innovadora del producto, es que actualmente el pimiento morrón se vende a granel, en conservas, soasadas, entre otros; mientras nosotros ofrecemos el pimiento morrón procesado y saborizado para obtener la salsa, que puede ser usado para la elaboración de diferentes comidas para el deleite de toda la familia.

La salsa se exporta casi listo para el consumo y con las certificaciones correspondientes, como el registro ante la FDA (Food and Drug Administration) y los requisitos de ley sobre etiquetado y envasado.

El producto se presenta al consumidor en un cómodo y funcional envase tetra brik aseptic edge de 500 gramos, su diseño se caracteriza por contar con tapa rosca en la parte superior, lo que mejora considerablemente el vertido para de la salsa y uso de la misma por el consumidor. Así mismo, el envase es apto para el envasado de alimentos líquidos o semilíquidos y es 100% reciclable.

Además, el envase le atribuye otro valor agregado al producto porque permite que conserve sus propiedades organolépticas (sabor, olor, textura y sabor) hasta el consumo del cliente.

Por otro lado, con la ejecución de este proyecto se busca generar más fuentes de trabajo y por ende mayores ingresos para las familias de los productores de las regiones de Piura, Chiclayo y Lambayeque.

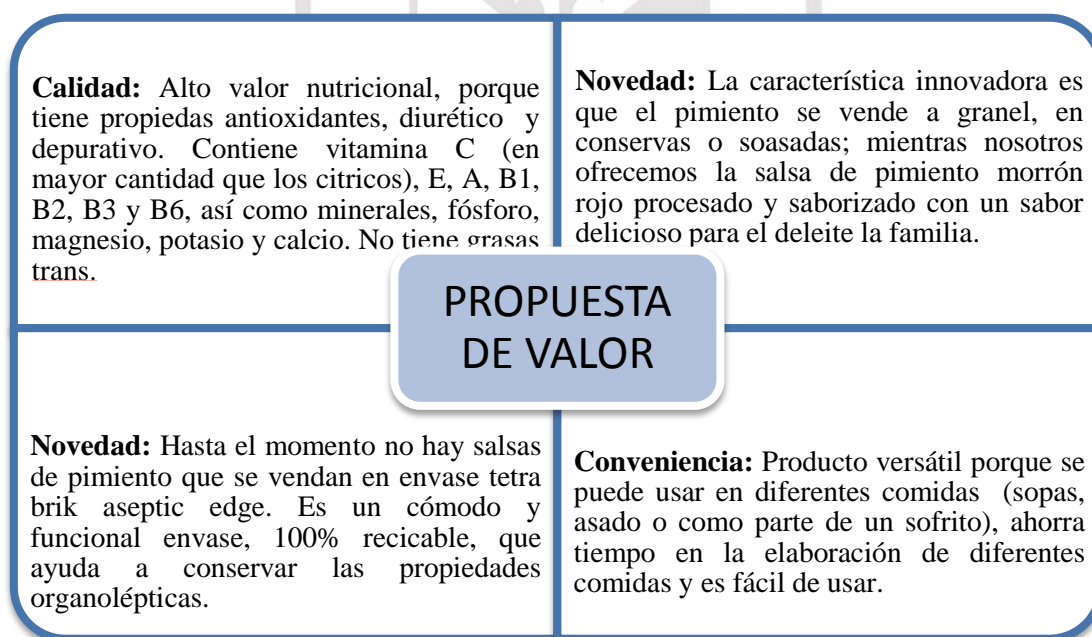



Figura N° 10: Propuesta de valor de Andean Sauce Export S.A.C
Elaboración propia

3.1.3. Ficha técnica comercial

Tabla N° 24: Ficha técnica del producto en idioma Inglés

	<p>RED BELL PEPPER SAUCE</p>																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>HTS</th> <th>Description</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2001.03.90.00</td> <td>Other</td> </tr> </tbody> </table>	HTS	Description	2001.03.90.00	Other	<table border="1"> <thead> <tr> <th>HTS</th> <th>Description</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2001.03.90.00</td> <td>Other</td> </tr> </tbody> </table>	HTS	Description	2001.03.90.00	Other																
HTS	Description																								
2001.03.90.00	Other																								
HTS	Description																								
2001.03.90.00	Other																								
<p>BASIC INFORMATION Tradename: MR. ANDEAN PEPPER</p>																									
<p>Description: Sauce made mainly from pulp red bell peppers mixed with thyme, vegetable oil, garlic, onion and salt micro powered. It also contains natural preservative such as potassium sorbate (E-20 2).</p>																									
<p>Packaging: Carton Tetra Brik Aseptic edger of 500 grams, 100% recyclable; inside a new corrugated carton box (properly labeled) as secondary packaging.</p>																									
<p>Variety: It belongs to the family Solanaceae and the genus Capsicum. Pepper varieties are classified into two groups according to their taste: sweet peppers (sweet red pepper and Italian) and hot peppers (piquillo pepper, roll and Gernika).</p>																									
<p>Production areas: The main production areas are Piura, La Libertad and Lambayeque, the latter having 55% of domestic production plus greater productivity per hectare.</p>																									
<p>Uses: The uses are many, can be eaten cooked or as part of condiment in the preparation of meals (soups, roasted or as part of a stir-fry).</p>																									
<p>Main Markets:: The main markets are: US, UK, CANADA, FRANCE and GERMANY.</p>																									
<p>Harvest:</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #003366; color: white;"> <th>JAN</th> <th>FEB</th> <th>MAR</th> <th>APR</th> <th>MAY</th> <th>JUN</th> <th>JUL</th> <th>AUG</th> <th>SEP</th> <th>OCT</th> <th>NOV</th> <th>DEC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC				X	X	X	X	X	X	X	X	
JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC														
			X	X	X	X	X	X	X	X															

3.2. Investigación del mercado objetivo

Definir con claridad el mercado objetivo es una pieza fundamental del presente plan de investigación. Por ello, para determinar el mercado se utilizó variables cualitativas, cuantitativas y demográficas; como: edad, sexo, ocupación, lugar de residencia, profesión, nivel socioeconómico, hábitos, estilos de vida, costumbres, comportamientos de compra, consumo del historial de importaciones y exportaciones de acuerdo a la partida arancelaria del producto.

Basándonos en la información proveniente de la SUNAT, TRADE MAP y SIICEX, se consiguió información nacional e internación de la partida arancelaria del producto.

Tabla N° 25: Importadores a nivel mundial de la partida 2103.90.

IMPORTADORES	VALOR IMPORTADO USD 2011	VALOR IMPORTADO USD 2012	VALOR IMPORTADO USD 2013	VALOR IMPORTADO USD 2014	VALOR IMPORTADO USD 2015
Estados Unidos	686,040.00	750,796.00	769,902.00	823,645.00	865,833.00
Reino Unido	573,657.00	563,634.00	582,609.00	636,676.00	579,118.00
Canadá	278,758.00	320,470.00	384,987.00	434,711.00	457,438.00
Francia	375,933.00	371,064.00	401,393.00	425,403.00	397,037.00
Alemania	366,125.00	381,199.00	395,751.00	399,579.00	353,458.00
Países Bajos	289,115.00	295,214.00	320,930.00	358,952.00	303,273.00
Australia	222,575.00	260,251.00	273,310.00	273,161.00	262,178.00
Japón	284,412.00	301,600.00	272,933.00	273,891.00	262,086.00
México	130,544.00	144,907.00	169,964.00	237,419.00	206,456.00
Hong Kong	178,168.00	185,725.00	188,200.00	193,780.00	196,586.00

Fuente: Trade Map, 2016

Elaboración propia

La tabla anterior N° 25, muestra los principales importadores del mundo de la partida 2103.90; en donde se observa que el país con mayor demanda al 2015 es Estados Unidos con USD 865,833.00, seguido por Reino Unido con USD 579,118.00 y Canadá con USD 457,438.00. Asimismo, el crecimiento promedio de las importaciones de Estados Unidos en estos últimos 5 años fue de 1.06%.

Tabla N° 26: Exportaciones peruanas a nivel mundial de la partida 2103.90.90.00

IMPORTADORES	VALOR EXPORTADO USD 2011	VALOR EXPORTADO USD 2012	VALOR EXPORTADO USD 2013	VALOR EXPORTADO USD 2014	VALOR EXPORTADO USD 2015
Estados Unidos	6,395.00	9,461.00	8,313.00	7,083.00	9,011.00
Chile	306.00	195.00	552.00	766.00	1.22
España	205.00	717.00	773.00	562.00	576.00
Brasil	569.00	552.00	653.00	686.00	545.00
Bolivia	625.00	332.00	502.00	680.00	541.00
Colombia	45.00	90.00	159.00	156.00	211.00
Islandia	0.00	65.00	52.00	50.00	158.00
Canadá	13.00	81.00	40.00	108.00	145.00
Francia	75.00	123.00	80.00	194.00	135.00
Italia	228.00	118.00	133.00	1,447.00	135.00

Fuente: Trade Map, 2016

Elaboración propia

En la tabla N° 26, se observa los 10 principales países que Perú exporta con la partida 2103.90.90.00, siendo Estados Unidos, Chile, España y Brasil los importadores más importantes.

Tabla N° 27: Exportaciones peruanas 2015 de la partida 21.03.90.90.00

PAIS DE DESTINO	VALOR FOB (USD)	PESO NETO (KILOS)	PESO BRUTO (KILOS)	PORCENTAJE FOB
Estados Unidos	8,699,198.25	3,043,090.71	4,140,682.68	65.86
Chile	1,221,860.92	288,497.65	398,273.72	9.25
España	605,447.00	148,730.69	237,057.83	4.58
Brasil	544,694.89	127,521.90	224,809.71	4.12
Bolivia	540,569.66	221,300.93	253,155.78	4.09
Colombia	211,494.97	47,755.05	66,439.74	1.6
Puerto Rico	193,280.00	155,515.46	165,035.00	1.46
Islandia	157,918.44	34,177.20	61,250.00	1.2
Canadá	144,556.47	107,421.60	123,005.78	1.09
Francia	137,615.05	36,019.17	63,951.34	1.04

Fuente: SUNAT, 2016

Elaboración propia.

En la tabla N° 27, se observa que Estados Unidos es el principal mercado que demanda el ingreso de la partida 21.03.90.90.00 en función al peso bruto y neto, seguido por Chile y luego por España. Respecto al peso neto entre Estados Unidos y

Chile hay un diferencia porcentual promedio en 10.55%, mientras que en peso bruto la diferencia porcentual promedio es 10.40%.

3.2.1. Segmentación de mercado objetivo

La segmentación del mercado se realiza a través del análisis e identificación de grupos de consumidores dentro de un mercado, donde comparten características y necesidades iguales o similares. Es por ello; que se eligió tres posibles mercados de destino: Estados Unidos, Chile y España para luego ser analizados y calificados en función a diversos criterios basados en la información brindada por la SUNAT, TRADE MAP, CIA, CESCE, MACMAP y SIICEX con la finalidad de conocer el principal país de destino de nuestras exportaciones (Véase tabla N° 28).



Tabla N° 28: Criterios de selección de mercado

CRITERIOS	ESTADOS UNIDOS	CHILE	ESPAÑA	FUENTE
Población	321,368,864	17,508,260	48,146,134	CIA
Tasa de inflación	0,1%	4.30%	-0.50%	CIA
Crecimiento del PIB	2,4%	2.10%	3.20%	CIA
Demanda de la partida (Kg.)	3,234,960	288,472	141,846	Trademap
Riesgo país (confianza)	Situación económica interna: regular Situación política: muy estable Situación Externa: desfavorable	Situación económica interna: favorable Situación política: Muy estable Situación Externa: favorable	Situación económica interna: regular Situación política: Muy estable Situación Externa: Favorable	CESCE
Barreras arancelarias Ad/valorem	6,4%	6,00%	7,7%	MACMAP
Preferencias arancelarias	0%	0%	0%	MACMAP
Barreras no arancelarias	Alta exigencia	Baja exigencia	Alta exigencia	SIICEX
PIB (USD)	17.95 trillones	422.4 billones	1.615 trillones	CIA
PIB per cápita, PPA (USD)	55,800	23,500	34,800	CIA
Idioma	Ingles	Español	Español	CIA
Tasa de desempleo	5.20%	6.40%	22.50%	CIA
Número de usuarios de internet	239,580 millones	11,256 millones	37,886 millones	CIA
Acuerdo comercial	Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE.UU.	Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile	Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea	SIICEX

Fuente: Trademap, CIA, SIICEX, CESCE, SUNAT (2016)

Elaboración propia

Tabla N° 29: Método de factores ponderado

Calificación: Rango de 1 (Muy malo) – 5 (Muy bueno)

CRITERIOS 2015	NIVEL DE INTERÉS	EEUU	PUNTAJE	CHILE	PUNTAJE	ESPAÑA	PUNTAJE
Población	8%	4	0.32	2	0.16	3	0.24
Tasa de inflación	6%	4	0.24	2	0.12	1	0.06
Crecimiento del PIB per cápita	9%	3	0.27	2	0.18	4	0.36
Demanda de la partida 2103.90	9%	5	0.45	4	0.36	3	0.27
Riesgo país (confianza)	7%	2	0.14	4	0.28	3	0.21
Barreras arancelarias Ad valoren	7%	3	0.21	4	0.28	2	0.14
Preferencias arancelarias	8%	5	0.40	5	0.40	5	0.40
Barreras no arancelarias	7%	3	0.21	4	0.28	3	0.21
PIB	9%	4	0.36	2	0.18	3	0.27
PIB per cápita, PPA	9%	4	0.36	2	0.18	3	0.27
Idioma	5%	2	0.10	4	0.20	4	0.20
Tasa de desempleo	5%	4	0.20	3	0.15	2	0.10
Número de usuarios de internet	5%	4	0.20	2	0.10	3	0.15
Acuerdo comercial	6%	5	0.30	5	0.30	5	0.30
TOTAL	100%		3.76		3.17		3.18

Fuente: Trademap, CIA, SIICEX, CESCE, SUNAT (Estudios De Mercado) (2016)
Elaboración propia

Del análisis realizado en la tabla anterior N° 29, se muestra que el país de destino más conveniente en función a las dos alternativas restantes (Chile y España) es Estados Unidos según los criterios usados.

3.2.2.1. Macro segmentación del mercado objetivo

Estados Unidos

○ Información general

PROMPERU (2015), los Estados Unidos de América es el cuarto país más grande del mundo en extensión, con una superficie de 9,833 517 km². Está conformado por 50 estados, el distrito de Columbia y el Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

PROMPERU (2015), la población actual estadounidense se estima en 323 millones de habitantes, divididos por grupos etarios de la siguiente manera: 18.84% son menores de 14 años, 65.91% tiene entre 15 y 64 años y el 15.25% restante tiene más de 65 años. La esperanza de vida es de 79 años y la edad media es de 38 años.

El idioma oficial es el Inglés con más de 79.2% personas que hablan inglés americano como primera lengua, seguido por el Español; que es el segundo idioma más hablado.

PROMPERU (2015), respecto a la religión, comprende gran diversidad de religiones en su territorio: el 51.3% de los habitantes pertenecen al protestantismo, el 23.9% son católicos, el 1.7% son mormones, 1.7% son judíos, y 21.4% restante son budistas, otros grupos cristianos, musulmanes, agnósticos y ateos.

OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN WASHINGTON (2015), debido a su enorme extensión, el país posee una gran variedad de climas regionales y locales pero con influencia del tipo continental en la zona atlántica. En el sudeste, el clima es húmedo tropical en Florida, árido en las Rocosas, oceánico y mediterráneo en el sudoeste. Mientras en Alaska, los inviernos son muy fríos, llegando hasta -40C en algunas zonas) y los veranos son relativamente ligeros. Hawái disfruta de un clima templado a lo largo de todo el año.

○ **Situación económica y de coyuntura**

FONDO COMENTARIO INTERNACIONAL (2015), la economía estadounidense debería crecer 3.1% en el 2015. El gasto del consumidor será un factor clave, dado que habrá más empleos y se reducirán los costos de energía. La inversión en infraestructura es necesaria para mejorar la actividad económica en área metropolitanas, pero esta mejorará a medida que la economía se fortalezca. Además, se prevé que la inflación sea de 2.2% y el desempleo disminuya en 5.9%.

PROMPERU (2015), de forma lenta la economía se ha recuperado de la crisis financiera global del 2009 gracias al plan de estímulo presupuestario y

monetario de largo alcance del gobierno. Las bajas tasas de interés, el aumento en el consumo de los hogares y la creación vigorosa de empleos logró que el PBI se mantuviera estable, creciendo en 2.6% en el 2015. Se espera que se mantenga el mismo nivel de crecimiento en este año impulsado principalmente por el consumo y la inversión en modernización corporativa.

La crisis financiera provocó un aumento en la tasa de desempleo, el cuál llegó hasta 10% en octubre del 2009, para el 2015 la tasa de desempleo ha disminuido en 5.3%. En consecuencia, los niveles de desigualdad económica y social han aumentado desde 1980.

Tabla N° 30: Indicadores de crecimiento

INDICADORES DE CRECIMIENTO	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
PIB (miles de millones de USD)	16.155,25	16.663,15	17.348,08	17.968,20e	18.697,92
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	2,2	1,5	2,4	2,6e	2,8
PIB per cápita (USD)	51.384	52.608	54.37	55.904e	57.766
Tasa de inflación (%)	2,1	1,5	1,6	0,1e	1,1
Tasa de paro (% de la población activa)	8,1	7,4	6,2	5,3	4,9

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database (2015)

(e) Datos estimados

○ **Principales sectores económicos**

Según **PROMPERU (2015)**, Estados Unidos posee una economía avanzada tecnológicamente, muy diversificada y con un gran peso en el sector servicios, es por ello que la economía se centra fundamentalmente en este sector que representa más de tres cuartos del PBI y emplea 81% de la mano de obra.

PROMPERU (2015), El sector industrial ha perdido importancia en los últimos años, representa el 21% del PBI que comprende un amplio abanico de sectores: telecomunicaciones, fabricación de maquinaria eléctrica y electrónica,

equipos informáticos, productos químicos, maquinaria industrial y automotriz. Es líder también en el sector aeroespacial y en la industria farmacéutica.

OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN WASHINGTON (2015), el sector agrícola americano es uno de los más grandes del mundo, caracterizado por el uso de tecnologías modernas acompañadas de una alta productividad. Es uno de los principales productores de maíz, soya, carne de res y algodón. El estado de California produce el 12% de la producción agrícola total del país. Mientras; la agricultura representa el 1.4% del PBI y genera 1.6% de empleo.

Por otro lado, la economía se caracteriza por su flexibilidad. El país desarrolla inversiones en investigación y desarrollo, tiene un mercado laboral maleable y con acceso de capitales, lo cual les permite estar en un nivel tecnológicamente muy elevado, sobretodo en áreas de información, medicina, industria aeroespacial y tecnología militar.

El país produce varios minerales que le permite mantener una producción diversificada, gracias a la abundancia de recursos naturales. Por ello, es el mayor productor mundial de gas natural líquido, aluminio, electricidad y energía nuclear y es el tercer productor mundial de petróleo.

Tabla N° 31: Indicadores de actividad económica por sector

Actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (% del empleo total)	1,6	17,2	81,2
Valor añadido (% del PIB)	1,3	20,7	78,0
Valor añadido (crecimiento anual en %)	2,7	1,7	2,3

Fuente: Elaboración en base a World Bank (2016)

○ **Nivel de competitividad**

Según el análisis elaborado por el proyecto **Doing Business del Banco Mundial** (2015), Estados Unidos se encuentra en la posición N° 7 de un total de 189 economías analizadas en el ranking de facilidad para hacer negocios para el año 2015, la misma posición obtuvo para el año 2014.

Tabla N° 32: Ranking de facilidad para hacer negocios 2014

RANKING DE FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS 2014							
CRITERIOS	EEUU	Perú	Canadá	Colombia	Reino Unido	Chile	Alemania
Facilidad para hacer negocios	7	35	16	34	8	41	14
Apertura de un negocio	46	89	2	84	45	59	114
Manejo de permiso de construcción	41	87	118	61	17	62	8
Acceso a electricidad	61	86	150	92	70	49	3
Registro de propiedades	29	26	55	42	68	45	89
Obtención de crédito	2	12	7	2	17	71	23
Protección de los inversores	25	40	7	10	4	56	51
Pago de impuestos	47	57	9	146	16	29	68
Comercio transfronterizo	16	55	23	93	15	40	18
Cumplimiento de contratos	41	100	65	168	36	64	13
Cierre de una empresa	4	76	6	30	13	73	3

Fuente: Doing Business (2015) Banco Mundial
Elaboración Inteligencia de Mercados – PROMPERU

○ **Intercambio comercial Estados Unidos – Perú**

En términos generales, la economía de estadounidense es abierta al comercio y a inversiones extranjeras ofreciendo al inversionista extranjero un tratamiento nacional. El régimen de importación es libre, con escasas excepciones, pero existen barreras no arancelarias y numerosas normas y disposiciones de carácter técnico y jurídico para productos agroalimentarios, farmacéuticos y sanitarios.

Tabla N° 33: Información comercial EEUU – Perú (USD millones)

INDICADORES	2010	2011	2012	2013	2014	Var. % Promedio 14/13	Var. % 14/13
Exportaciones de Perú a EE.UU	6087	6025	6331	7772	6088	0.00	-21.7
Importaciones de Perú desde EEUU	5472	7018	7636	8376	8397	11.3	0.2
Balanza comercial	615	-993	-1305	-604	-2309	-	-
Intercambio comercial	11559	13043	13967	16148	14485	5.8	-10.3

Fuente: SUNAT

Elaboración inteligencia de mercados – PROMPERU

De la tabla anterior, se puede deducir que en el 2014 el intercambio de bienes entre Perú y Estados Unidos ascendió a USD 14,485 millones, 10.3% menos que en el año anterior. Por ello, el intercambio de bienes para el país fue deficitario y plasmado en una balanza negativa de USD 2,309 millones.

En los últimos cinco años, las exportaciones peruanas a Estados Unidos se mantuvieron, en el 2014 ascendió a USD 6,088 millones, de donde el 47% (USD 2,855 millones) del total vendido fueron productos con valor agregado.

Según estima **ADEX (2016)**; las exportaciones peruanas tendrían un incremento de 0.8% en el 2016, siendo este el primer resultado positivo anual desde el 2011. Este ligero crecimiento se debería de exportaciones de productos tradicionales que cerrarían el año con un resultado positivo de 2.7%, pero que será neutralizado por la caída del sector no tradicional, el cual se reduciría en 3.3%.

3.2.2.2. Micro segmentación del mercado objetivo

Luego de haber analizado y definido el país de destino para las exportaciones del producto, se procede a determinar los 3 estados posibles como alternativas en Estados Unidos, siguiendo el mismo esquema usado en la macro segmentación.

Tabla N° 34: Población de principales áreas metropolitanas

ESTADO	POBLACIÓN
Los Ángeles	17.718.858
Nueva York	16.713.992
Chicago	9.655.015
San Francisco	6.989.419
Houston	6.519.358
Miami	5.805.883
Washington DC	6.022.391
Atlanta	4.762.159
Dallas	4.547.218
Filadelfia	4.066.064
Phoenix	4.163.445
Detroit	3.801.161
Boston	3.684.250
Minneapolis	3.496.061
San Diego	3.215.637
Seattle	2.776.119

Fuente: Census Bureau (2016)

Según la tabla anterior N° 34, se observa que Los Ángeles, Nueva York y Chicago son los estados más poblados de Estados Unidos, liderando está Los Ángeles con 17,718,858. A continuación, se muestra de manera detallada la demanda de la partida 2103.90.90.91 por distritos que tiene Estados Unidos, en el cuál se muestra que el distrito de Laredo (Texas) ha tenido una demanda creciente en los últimos 6 años en dólares y kilogramos, siendo 9.30% el porcentaje de crecimiento entre los años 2014 y 2015.

Tabla N° 35: Importaciones de la partida 2103.90.90.91 en dólares

DISTRITO	AÑOS (EN 1000 DÓLARES)						CRECIMIENTO % 2014 - 2015
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Laredo, TX	40,966	51,450	55,921	71,178	78,171	101,622	30.00%
Detroit, MI	38,374	42,551	46,704	46,345	65,116	70,789	8.70%
New York, NY	38,604	44,320	50,678	53,741	60,925	65,788	8.00%
Los Ángeles, CA	40,605	44,984	51,178	49,267	51,325	52,579	2.40%
Buffalo, NY	18,351	18,631	23,541	26,176	28,189	32,651	15.80%
Ogdensburg, NY	11,460	15,516	20,307	18,896	21,162	24,828	17.30%
San Francisco, CA	17,471	20,068	23,286	24,177	25,504	24,299	-4.70%
San Diego, CA	21,197	22,791	20,440	17,097	18,824	17,135	-9.00%
Chicago, IL	6,688	7,602	7,718	8,908	11,915	12,991	9.00%
Miami, FL	6,276	6,721	7,439	8,406	8,502	10,015	17.80%

Fuente: Usitc, 2016

Elaboración propia

Tabla N° 36: Importaciones en kilogramos

DISTRITO	AÑOS (EN 1000 UNIDADES DE CANTIDAD)						CRECIMIENTO % 2014 - 2015
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Laredo, TX	30,330	36,096	37,398	41,529	42,211	55,058	30.44%
New York, NY	18,453	20,035	19,289	20,280	21,546	23,890	10.90%
Detroit, MI	13,558	14,770	15,876	15,061	21,378	23,137	8.20%
Los Ángeles, CA	21,752	21,306	22,955	20,582	20,933	20,790	-0.70%
San Diego, CA	19,741	18,105	16,321	15,557	16,710	17,039	2.00%
Buffalo, NY	6,479	6,901	9,963	9,886	10,642	12,722	19.50%
San Francisco, CA	8,093	8,147	9,124	8,576	8,438	9,484	12.40%
Ogdensburg, NY	3,095	3,900	4,967	4,573	5,776	6,990	21.00%
Chicago, IL	3,451	4,005	3,620	4,075	4,668	5,508	18.00%
Miami, FL	2,780	2,697	2,791	3,369	3,201	3,789	18.40%

Fuente: Usitc, 2016

Elaboración propia

En la siguiente tabla se muestra algunos criterios de gran relevancia para terminar de determinar la micro segmentación del mercado objetivo en función a los 3 principales distritos, que tienen una demanda creciente en dólares como en kilogramos para la partida 2103.90.90.90. Los criterios que se consideraron se extrajeron de la Census Bureau.

Tabla N° 37: Selección de Estados

Indicadores	Laredo, TX	New York, NY	Detroit, MI
Población	245,048	8,354,889	695,437
Edades (25 - 60años)	104,437	4,237,782	311,373
Población empleada (16 - a más)	169,544	6,768,448	539,755
Ingreso por hogares (35,000 - 100,000)	22,957	729,382	54,000
Ingreso Per cápita	15,127	32,459	14,984
Crecimiento de demanda	30.44%	10.90%	8.20%
Saturación de mercado	Bajo	Alto	Bajo

Fuente: Census bureau, 2016
Elaboración propia



Tabla N° 38: Criterios de selección de mercado

Calificación: Rango de 1 (Muy malo) – 5 (Muy bueno)

INDICADORES	NIVEL DE IMPORTANCIA	Laredo, TX	PUNTAJE	New York, NY	PUNTAJE	Detroit, MI	PUNTAJE
Población	10%	2	0.20	3.5	0.35	3	0.30
Edades (25-60 años)	10%	2	0.20	3.5	0.35	3	0.30
Población empleada de (16 - a más)	12%	2	0.24	3.5	0.42	3	0.36
Ingreso por hogares de (35,00 - 100,000)	13%	2	0.26	3.5	0.46	3	0.39
Ingreso Per cápita	17%	3	0.51	3.5	0.60	2	0.34
Crecimiento de demanda	17%	4	0.68	3	0.51	2	0.34
Saturación de Mercado	21%	4	0.84	1	0.21	4	0.84
TOTAL	100%		2.93		2.89		2.87

Fuente: Census bureau, 2016

Elaboración propia

Del análisis realizado en la tabla anterior, se muestra que Laredo, Texas obtuvo mayor puntaje que New York y Detroit en Michigan. Para cada indicador objeto de estudio, se utilizó información de Census Bureau y de acuerdo al nivel de importancia que tiene cada uno según nuestro criterio se calificó a cada alternativa de mercado objetivo.

Asimismo; el análisis muestra que Laredo tiene una creciente demanda en la exportación del producto que ofrecemos y la saturación del mercado es bastante bajo; lo cual ayudará a crear nichos de mercados crecientes.

Texas

OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN MIAMI (2016), manifiesta que Texas es la segunda potencia económica después de California dentro de los Estados Unidos y la décima potencia mundial por encima de Australia, Corea del Sur, España y México. En los últimos diez años, el estado ha tenido un crecimiento

económico evidente con un producto bruto interno de 1'286,468 millones de dólares en el 2015, lo cual significa un 8.9% del total de Estados Unidos.

○ **Historia**

ICEX (2016), Texas fue habitada desde el Paleolítico Superior (10 000 A.C), para luego ser habitada por los apaches, los atakapa, los bidai, los caddo, los comanches, los cherokee, los choctaw, los karankawa, los kikapus, los kiowa, los tonkawa y los wichita. Alguna de estas tribus reside en el estado de Texas en la actualidad.

El nombre de estado proviene de la pronunciación española de la tribu de Caddo, conocido también como Tejas, el nombre de estado significa “amigos” o “aliados”.

Según investigaciones históricas, pequeños asentamientos habitaron en lo que hoy es el estado de Texas; la cual fue colonia francesa entre 1685 y 1689. En 1689, los franceses abandonan el estado debido a numerosas y crueles masacres por parte de los indios; por ello, en 1762 los franceses ceden Texas a España por casi cuarenta años.

Los españoles entraron a Texas (1690-1821), por lo que se le conocía a Texas como el “Reino de Texas”, el estado fue parte de cuatro provincias en el Virreinato de la Nueva España.

A lo largo de la guerra con los españoles Texas pasó a ser parte de México entre 1821 y 1836, que comenzó con la victoria de México sobre España en su Guerra de Independencia en 1821 y terminó con la Declaración de Independencia de Texas sobre México en 1836, cuando se forma la República de Texas.

Luego, se provocó la Revolución de Texas cuando el presidente busco centralizar el poder nacional de México, por lo que Texas pasó a ser república independiente durante varios años (1836-1845). Finalmente, el 29 de diciembre de 1845 se estableció como el estado número 28 en formar parte de los Estados Unidos pero se separó el 1 de febrero de 1861.

Durante su reconstrucción Texas atravesó un periodo de violencia y desorden, el presidente Lyndon Baines Johnson ofreció amnistías y cargos si aceptaba Texas a volver a la unión americana. En 1870, el Congreso de los Estados Unidos admite nuevamente a Texas en la Unión (**ICEX, 2016**).

- **Geografía**

Ubicado en el centro-sur de Estados Unidos, se extiende desde el Golfo de México y el Valle del Río Grande hacia el norte en el corazón de las Grandes Llanuras.

Conocido como el “Lone Star State” (el Estados de la Estrella Solitaria) está localizado en el sur del continente norteamericano. Limita con Nuevo México, Oklahoma, Arkansas y Luisiana y tiene como frontera a México y el Golfo de México.

Tiene una superficie territorial de 692.240 km² que representa el 7% del total de Estados Unidos, repartidos en una gran variedad de paisajes, que va desde los bosques de pinos y largas playas de arena a hermosas montañas y cañones.

Texas tiene grandes áreas metropolitanas (Houston-Galveston, Dallas-Fort Worth, Austin y San Antonio, el Lower Rio Grande Valley y El Paso), Siendo Austin la capital del estado.

- **Población**

Según la Oficina del Censo de Estados Unidos (**US Census Bureau, 2015**), la población en el estado de Texas es de 27'469,114 habitantes, lo cual incremento en 1.9% respecto al año anterior (26'956,958 habitantes). La población de Texas es el 8.55% de la población estadounidense.

El crecimiento de la población se debe al crecimiento natural de la misma y por otro lado al flujo migratorio (el saldo migratorio neto aumento en 1'199,941 habitantes), convirtiendo a Texas en el segundo estado con mayor saldo migratorio después de Florida). Debido a la tendencia de crecimiento poblacional, se espera que Texas alcance 35 millones de habitantes antes del 2040.

Cabe resaltar, que el 39.4% de la población es de origen hispano-latino. En el periodo 2000-2010, la población hispano-latina aumentó en 41,8%; mientras que la población no hispano-latina aumento en 10.6%.

El área metropolitana de Austin-Round Rock cuenta con 2'000,860 habitantes. Otras ciudades más grandes e importantes son Dallas, Houston y San Antonio.

ICEX (2016), Texas no tiene idioma oficial, pero el inglés es la lengua más extendida. Sigue el español con un 29.5% de población hispanoparlante, este porcentaje se incrementa más en ciudades como Houston (77.3%), Austin (78.8%), Dallas (76.4%) y San Antonio (91.8%).

○ **Infraestructura**

OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN MIAMI (2016), Texas es considerada como uno de los centros logísticos más importantes en Estados Unidos, su ubicación facilita el transporte a nivel doméstico e internacional.

ICEX (2016), el sistema de transporte es moderno debido a que Texas invirtió un 6.67% del total en gasto público solo en carreteras en el 2014. Cuenta con el mayor kilometraje de red de carreteras en todo el país (504,092 km), que incluye 16 autopistas interestatales y 45 autopistas federales.

ICEX (2016), acerca del sistema ferroviario, Texas posee la red ferroviaria más extensa del país (49 líneas ferroviarias que suma 16,848km de longitud). Las principales mercancías que se mueven en ferrocarril son productos químicos, carbón, minerales no metálicos y productos agrícolas.

Según el Departamento de Transporte de Texas se estima que el transporte de carga por ferrocarril crecerá en un 35% hasta 269 millones de toneladas, el cual se duplicará hasta las 133 millones de toneladas en 2040.

ICEX (2016), los puertos marítimos de Texas tienen una importancia vital para el país, el estado cuenta con 1004 km. de costa y 16 puertos por los

que anualmente pasan más de 550 millones de toneladas de carga y 1,2 millones de pasajeros de cruceros, lo que genera 287,100 millones de dólares y genera 112,100 puesto de trabajo directos.

ICEX (2016), los puertos de Texas en conjunto transportan el 20% de toda la carga marítima en Estados Unidos, siendo el segundo estado con mayor manejo de mercancía marítima. Asimismo, el 25% de carga importada para Estados Unidos se recibe a través de puertos marítimos tejanos. Por puertos tejanos pasa el 58% del tráfico marítimo estatal y ofrece ventajas a los medios de transporte multimodal.

Texas tiene 16 puertos, de los cuales 11 puertos de Texas (Beaumont, Brownsville, Calhoun, Corpus Christi, Free-port, Galveston, Houston, Orange, Port Arthur, Texas City y Victoria) han sido designados como zonas francas, fuera del territorio aduanero de los Estados Unidos. Los 7 puertos tejanos restantes están entre los 50 primeros del país en base a toneladas transportadas. Los más importantes son: Houston (segundo), Beaumont (cuarto) y Corpus Christi (séptimo).

El puerto de Houston, es el primero en volumen de mercancía extranjera y segundo en volumen de mercancía total en Estados Unidos. Además, es el más cercano a Laredo.

ICEX (2016), los puertos de Texas generan más de 5,000 millones de dólares en ingresos fiscales a nivel local y estatal y más de 9,000 millones en ingresos a nivel federal.

Acerca de los aeropuertos, Texas es uno de los estados mejor conectados por aire. Cuenta con 40 aeropuertos (26 comerciales y 14 internacionales). Los aeropuertos más importantes son el Dallas-Fort Worth International Airport y el Houston George Bush Intercontinental Airport (IAH), por estos aeropuertos transitan el mayor número de pasajeros en todo el país.

○ **Estructura económica**

Producto estatal bruto

ICEX (2016), Texas es la segunda potencia económica dentro de los Estados Unidos, con un producto bruto interno de 1'586,468 millones de dólares en el 2015 y la décima potencia mundial por encima de Australia, España, Corea del Sur y México. El PBI de Texas supone un 8.9% del total de Estados Unidos.

Tabla N° 39: Datos comparativos de Texas y Estados Unidos (2015)

	TEXAS	ESTADOS UNIDOS
Producto Estatal Bruto (millones de dólares)	1'586,468	17'830,307
PIB real per cápita en dólares	53,707	49,844

Fuente: Bureau of Economic Analysis

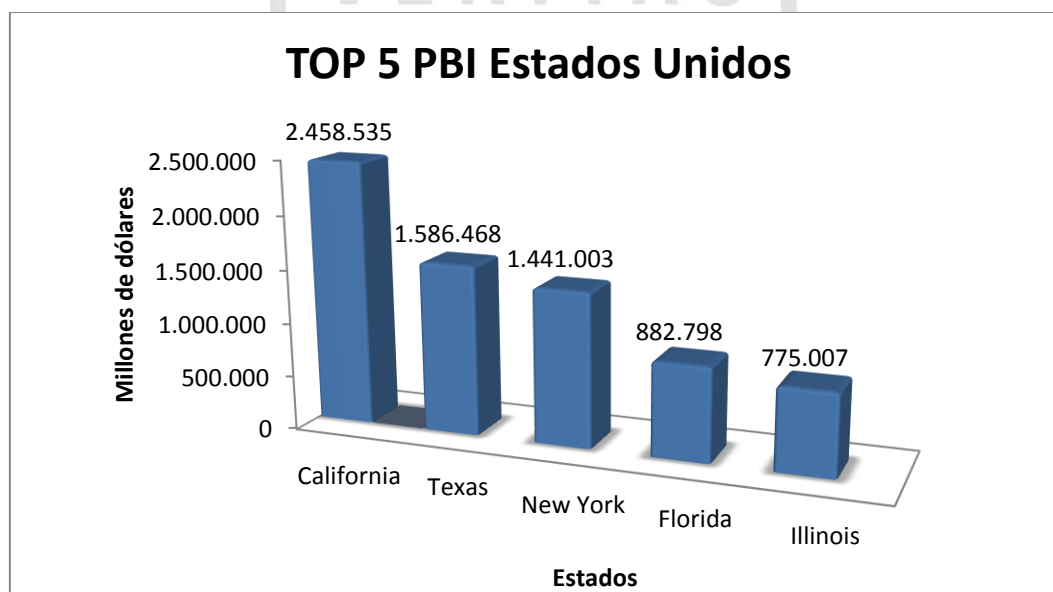


Figura N° 11: TOP 5 PBI Estados Unidos

Fuente: Bureau of Economic Analysis (2015)

Elaboración propia

ICEX (2016), los sectores con mayor peso económico son: finanzas, manufacturero, servicios profesionales, gobierno y minería y recursos naturales. Estos 5 sectores representan el 59.5% del PBI.

- **Minería:** La minería es una de las mayores industrias de mayor peso en Texas, el sector minero generó el 29.21% de todo el valor de bienes y

servicios generados de este sector en Estados Unidos para el 2015. En este sector destaca la producción de petróleo crudo, que a finales de 2015 llegó a ser 36.5% del total de crudo producido en el país.

- **Manufactura:** El sector empleó a más de 866,700 empleados en Texas (7.3% de la población empleada) según la Asociación de Fabricación Nacional. Este sector representa el 16.21 del PBI y los productos manufacturados representan el 91.28% de los productos exportados de Texas.

En los últimos años el sector ha crecido con la fabricación de vehículos, productos de petróleo y carbón, maquinaria y productos metálicos.

- **Construcción y sector inmobiliario:** El sector experimentó un crecimiento en la construcción de viviendas, tal es así que en el 2015 se emitieron 105,448 permisos de construcción de viviendas unifamiliares, un 2.3% más que en el 2014.

Por lo general, el sector inmobiliario siempre ha tenido un peso relativamente menor en función al resto de sectores para el PBI.

- **Agricultura:** Texas es líder en este sector dentro de Estados Unidos en especial en cabezas de ganado, algodón, heno, producto ovino, lanas, cabras y angora. Además, ocupa el sexto lugar en producción de arroz.

El sector sufrió una variación negativa importante en el año 2009 (-20.04% en relación al año anterior), pero recuperó su tendencia entre el 2010 y 2015.

- **Comercio:** En los últimos 5 años, el comercio al por mayor ha tenido un crecimiento sostenido con tasas entre 12.26% en el año 2012 y de 3.35% en el año 2015. Mientras, que el comercio al por menor ha crecido en una tasa media de 5.31% en el mismo período.
- **Transporte y logística:** Desde el 2010, el sector ha experimentado un continuo crecimiento medio de 6.51% en el periodo 2010-2015. Principalmente las actividades relacionadas con el transporte por

oleoductos y gasoductos (por ferrocarril y avión) han experimentado un crecimiento. En términos de empleo, se generó 3200 nuevos empleos en el 2015.

- **Tecnologías de la información y comunicación:** Entre el 2011 y 2016, este sector ha crecido en un tasa media de 6.18%. Así mismo, la productividad del sector ha aumentado considerablemente y el sector de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) es el que recibe más inversión directa extranjera.

En términos de empleo, entre el 2006 y 2013 se redujeron sin mostrar cambios significativos de recuperación. Actualmente, se tiene al 1.6% del total de la población empleada

- **Servicio profesional y gestión de empresas:** Dentro de este sector se incluye los servicios profesionales científicos y técnicos, la gestión empresarial y la gestión de residuos.

El sector generó 20,400 puestos de trabajo nuevo en el año 2015, mientras que para este año se registró 1'615,200 trabajadores, equivalente a 12% del total de la población empleada.

- **Hostelería y Ocio:** El gastos en turismo está en aumento desde el 2009, porque Texas recibe 22 millones de visitantes nacionales y 7.5 visitantes internacionales cada año. En el año 2014, el gastos total en turismo fue de 70,600 millones de dólares, es decir aumento en 4.7% respecto al año anterior.

Paralelamente, el subsector de hostelería aumento en 6,9% entre el 2010 y 2014. Para el año 2015, se registró 653,000 puestos de trabajo asociados a este sector y un ingreso total estimado de 69 mil millones de dólares por actividades turísticas.

○ **PBI per cápita**

Texas se encuentra en la posición número 14 en el ranking de estados en cuanto a PBI per cápita, según el Bureau of Economic Analysis. Para el año 2015, el PBI per cápita fue 7.75% superior a la media nacional.

La evolución del PBI per cápita para el periodo 2008-2015, ha experimentado un crecimiento económico muy significativo en 11.4% en comparación con el PBI per cápita nacional, que aumento en solo 2.98%. En el año 2008, el PBI per cápita fue de 48,322 dólares inferior a la media nacional (48, 401 dólares). Al año siguiente, el PBI per cápita superó la media nacional y en el año 2015, se alcanzó los 53,707 dólares.

○ **Población activa y mano de obra**

La población activa de Texas asciende a 13'314,700 personas, es el segundo estado con mayor volumen de población activa de Estados Unidos después de California. Texas cuentas más de 9 años con un tasa de desempleo inferior a la media nacional, 4.4% en comparación a 4.7% según el Departamento de Trabajo de Estados Unidos.

Tabla N° 40: Población laboral de Texas Vs. Estados Unidos

	TEXAS	ESTADOS UNIDOS
Población activa	13'314,700	158'466,000
Empleados	12'724,600	143'888,000
Desempleados	590,100	7'436,000
Tasa de desempleo	4,4%	4,7%

Fuente: Bureau of Labor Statistics

Los sectores con mayor crecimiento en empleabilidad son la minería, el ocio, la restauración y la construcción. Durante la última década (entre 2005-2015), se generaron 7'862,000 puestos de trabajo en Estados Unidos; de los cuales un 24.41% pertenecen a Texas (1'918,792 empleos).

○ **Situación económica reciente y previsiones:**

Texas es considerada como un modelo económico a seguir a nivel nacional, porque es considerado un mercado creciente por los siguientes motivos:

- Es un entorno favorable para la inversión empresarial, porque ofrece facilidades, ventajas administrativas y una carga fiscal menor que en la mayoría de Estados Unidos. Por tales motivos, ha favorecido que 54 empresas del Fortune 500 establezcan su sede en el estado, como por ejemplo: ExxonMobil, Kimberly-Clark, GameStop, Phillips 66, Kinder Morgan, entre otros.
- Texas cuenta con una población activa de 13'314,700 personas, siendo el segundo estado con mayor volumen de población activa en Estados Unidos después de California. Así mismo; la población es totalmente calificada porque presenta elevados niveles de formación universitaria.
- Debido a que el sector petroquímico ha decrecido en los últimos años, el estado ha dado paso a otro tipo de sectores de alto valor añadido como la biotecnología, el sector aeroespacial, las energías renovables, las tecnologías de la información, las manufacturas y la comunicación.
- Experimento una menor exposición a la recesión económica que el resto del país, con un crecimiento económico medio de 3.19% para el periodo 2009-2011 comparado con un 1,82% en Estados Unidos. Así mismo, la tasa de desempleo media para el mismo periodo fue de 7,80% en comparación con un 9,27% de Estados Unidos.

- **Importaciones:** Las importaciones tejanas para el 2015 fue de 251,498 millones de dólares, equivalente a 11,22% del total de las importaciones de país. Texas es el segundo estado que más importa después de California.

Las importaciones del 2015 se redujeron en un 18,6% comparado al del 2014, que junto con el aumento de las exportaciones contribuyó a reducir el déficit de su balanza comercial.

La mayoría de las mercancías que Texas importa son de México, China, Canadá, Corea de Sur y Alemania. En la siguiente tabla, se muestra los 10 países de donde Texas importa:

Tabla N° 41: Importaciones de Texas 2015

RANKING	PAÍS	VOLUMEN DE IMPORTACIONES (EN DÓLARES)
1	México	83'472,598,236
2	China	40'932,397,513
3	Canadá	15'923,368,897
4	Corea del Sur	10'333,425,232
5	Alemania	8'543,417,666
6	Arabia Saudí	7'643,908,477
7	Venezuela	7'510,945,952
8	Japón	6'351,023,573
9	Vietnam	5'100,207,511
10	Reino Unido	4'758,349,332

Fuente: Census Bureau (Estados Unidos)

- **Balanza comercial:** Para el periodo del 2008-2015, las importaciones fueron superiores a las exportaciones, lo que significa una balanza comercial deficitaria.

Por otro lado, las exportaciones de Texas han aumentado desde el 2009, excepto en el año 2015 que cayeron un 12.83%. Asimismo, las importaciones disminuyeron en los últimos cuatro años. Ambos factores han originado una disminución del déficit de la balanza comercial en el año 2013 al 2015.

Tabla N° 42: Medición mercado objetivo

CRITERIOS	2015
Población de Estados Unidos	321,368,864.00
% poblacional	8.55%
Estado de Texas	27,469,114.00
% poblacional en Laredo	0.89%
Ciudad de Laredo	245,048
% Población de edades de 25 a 60 años	42.62%
Mercado disponible de 25-60 años (n)	104,437.00
Consumo per cápita (q)	3
Demanda potencial (Q)	313,311.00
Cuota de mercado %	3.27%
Cantidad a exportar	10,240

Fuente: Census bureau- Siicex, Cia, Santander Trade, 2016

Elaboración propia

A continuación, se muestra la estructura de la demanda:

$$Q = n * q$$

n: Mercado disponible

q: Consumo per cápita

Q: demanda potencial del mercado

Según la investigación que realizamos en el presente plan de negocio, notamos que el 42.62% de la población de Texas tiene entre 25 a 60 años (United States Census Bureau, 2016), con un mercado disponible en USD 104'437,00. Entonces; n: es el mercado disponible para el consumo en kilogramos de salsas por persona.

Tabla N° 43: Demanda total del producto

n: 104,437
q: 3
Q: 313,311.00

Fuente: Santander Trade, 2016

Elaboración propia

De las tablas anteriores, se concluyó que 1 persona consume anualmente 3.00 kilos de salsas para la preparación de comidas. Entonces; q: es la cantidad en kg de salsa consumida anualmente por persona. Teniendo en consideración por un lado, que la demanda potencial del mercado es 104,437 personas entre 25 y 60 años y, por el otro, la demanda potencial es 313,311.00; se ha considerado trabajar el 3.27 % de la cuota del mercado para el 2017.

En Texas se encuentran distribuidores de alimentos y bebidas muy importantes, los más representativos son:

Tabla N° 44: Distribuidores de alimentos y bebidas en Texas

RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO
Sun Foods	1905 Freight, Laredo, TX 78041	(956) 462-5328
R C Foodservice & Produce Inc	120 Market St, Laredo, TX 78040	(956) 796-9999
Grocery Supply Co San Antonio	2330 Roosevelt Ave, San Antonio, TX 78210	(210) 533-1281
Shop & Save Food Store	602 Corpus Christi St, Laredo, TX 78040	(956) 727-3577
Super S Foods	3000 Santa Maria Ave Ste 352, Laredo, TX 78040	(956) 722-2722

Fuente: Yellow page USA, 2016

Elaboración propia

3.3.2. Tendencias de consumo

Los estudios de mercado más recientes presentan cambios cualitativos y cuantitativos en los patrones de consumos de los ciudadanos estadounidenses.

En términos generales, el consumidor estadounidense es muy abierto a consumir productos importados que sigan un factor clave, que es el bienestar. Por lo que las personas son más conscientes en seguir una vida saludable a través del consumo de productos libres de grasas transgénicas, libres de aditivos químicos. Asimismo; es muy diverso en sus intereses y gustos, valoran la comodidad en casa y la alimentación.

De acuerdo a las tablas anteriores, se muestra que el estado de Texas tiene una demanda creciente y potencial en el mercado de salsas porque tiene una saturación de mercado bajo.

○ **Perfil del consumidor estadounidense**

PROMPERU (2015), el estadounidense en general es calificado como una persona consumista y siempre dispuesto a probar productos nuevos y novedosos. Es exigente, hecho que se deriva de la búsqueda de información que realiza. Asimismo, tiene conciencia del cuidado del medio ambiente. Conoce muy bien sus derechos como consumidor y hace uso de las leyes que lo protegen. En caso de verse perjudicado no duda en levantar una demanda ante perjuicios ocasionados por productos defectuosos. Si bien el precio es una variable relevante al decidir una compra, también son importantes la calidad, la garantía y el servicio post venta. El norteamericano espera un servicio post venta de calidad.

Los productos que puedan asociarse a la novedad y/o exclusividad, son más sensibles a ser valorados por su calidad y no tanto por su precio. Da especial importancia a la presentación del producto, por ello el empaquetado o envase debe ser de calidad y atractivo. Cada vez destinan menos tiempo en buscar productos y comparar precios. Un consumidor promedio gasta 20 minutos en una tienda y recorre menos de la cuarta parte de ella. En relación, el número de consumidores que visitan tiendas chicas está en aumento, debido a que les hace la vida más fácil.

INIA CHILE (2015), en los Estados Unidos existen supermercados especializados en productos gourmet, orgánicos y naturales, existiendo una fuerte demanda por los mismos. La venta de estos productos aumentó considerablemente durante el 2010 y se prevé que las ventas se dupliquen para los siguientes años.

Un buen ejemplo es la cadena Whole Foods, que ofrece gran variedad de alimentos orgánicos, naturales y gourmet en todo el país. Más de la mitad de la población prefiere consumir productos “verdes” pero están limitados por su capacidad de hacerlo por los altos costos de los mismos, así como la falta de disponibilidad para determinar productos. En este mercado se comercializan una variedad de productos chilenos desde vinos y frutas hasta aceites de oliva.

PROMPERU (2014), el consumidor estadounidense desarrolla compras más racionales y preferentes por el descuento (precio), elige presentaciones pequeñas y más económicas (familias más pequeñas), muestra preocupación por los ingredientes (certificaciones), interés por lo nuevo y sabores regionales y practican el social scanning (comparar antes de comprar).

Bioversity International (2013), el mercado estadounidense es uno de los más diversos en cuanto a productos ofrecidos y demandados, Por un lado, la gran variedad de etnias y culturas que conforma la población del país y los cambios demográficos en la composición de la población percibidos por el incremento de inmigrantes latinos e hispanos durante los últimos años, ha generado cambios en las preferencias de los consumidores a través de la transmisión de tradiciones y hábitos alimenticios, ocasionando diversificación del consumo y un incremento en el demanda por productos nativos como por ejemplo el ají.

Este incremento de la demanda ha hecho que las importaciones de variedades de ajíes se incrementen, poniendo a la disposición de inmigrantes y nacionales una gran diversidad de variedades foráneas que contribuyen a diversificar las opciones de consumo en el país.

3.3. Análisis de la oferta y la demanda

3.3.1. Análisis de la oferta

El siguiente análisis se realizó en base a la información de los principales países exportadores de la partida 2103.90 extraída a través de TRADE MAP para los últimos 5 años.

- **Oferta mundial**

Tabla N° 45: Principales países exportadores de la partida 2103.90
(Miles de dólares)

Exportadores	Valor exportado 2011	Valor exportado 2012	Valor exportado 2013	Valor exportado 2014	Valor exportado 2015
Estados Unidos	761,961	849,115	963,291	1,073,192	1,163,651
China	528,785	577,539	591,660	647,413	879,622
Alemania	645,626	628,720	660,694	696,532	612,674
Tailandia	450,699	478,510	522,876	559,513	547,576
Italia	395,067	413,996	519,519	558,071	513,365
Reino Unido	285,471	307,774	351,909	408,707	369,620
Países Bajos	451,407	437,741	394,873	435,953	365,737
Bélgica	319,991	312,743	373,645	349,701	294,102
México	199,391	213,944	239,354	248,796	270,425
España	273,188	245,185	270,506	276,151	242,235

Fuente: Trademap, 2016

Elaboración propia

La tabla N° 45, muestra los principales países productores de pimienta morrón en el período 2011-2015, en el cuál aparece en primera posición Estados Unidos con USD 1'163,651 en el 2015, manteniéndose en primer lugar desde el 2009, siendo los principales exportadores después de Estados Unidos: China, Alemania, Tailandia, Italia y Reino Unido.

Las exportaciones en dólares americanos realizados en el periodo del 2011-2015 aumentaron año tras año en Estados Unidos y China debido a la gran demanda que tiene la partida.

Tabla N° 46: Principales países exportadores de la partida 2103.90 (Toneladas)

Exportadores	Cantidad Exportada 2011	Cantidad Exportada 2012	Cantidad Exportada 2013	Cantidad Exportada 2014	Cantidad Exportada 2015
Estados Unidos	359,787	386,936	431,915	481,620	522,612
China	312,610	330,684	332,907	350,672	515,431
Tailandia	217,670	224,529	243,380	262,403	271,169
Alemania	188,027	187,996	192,923	204,557	219,654
Países Bajos	193,441	195,907	174,946	194,867	189,272
Italia	87,517	100,363	125,237	134,100	153,032
Bélgica	115,096	121,155	136,037	130,661	133,278
España	119,831	113,088	121,130	126,260	129,850
Reino Unido	88,828	96,197	108,445	124,435	123,744
México	107,870	106,567	112,802	117,543	112,236

Fuente: Trademap, 2016

Elaboración propia

En la tabla N° 46, se observa que Estados Unidos, China, Tailandia, Alemania y Países Bajos son los primeros 5 países que lideran las exportaciones de la partida 2103.90 en cantidad en toneladas entre el periodo 2011-2015.

○ **Oferta nacional**

A continuación, se muestra información y análisis de las exportaciones peruanas de la partida 2103.90 para el resto del mundo.

Tabla N° 47: Exportaciones peruanas de la partida 2103909000 (Dólares)

Importadores	Valor exportado 2011	Valor exportado 2012	Valor exportado 2013	Valor exportado 2014	Valor exportado 2015
Estados Unidos	6,395	9,461	8,313	7,083	9,011
Chile	306	195	552	766	1,222
España	205	717	773	562	576
Brasil	569	552	653	686	545
Bolivia	625	332	502	680	541
Colombia	45	90	159	156	211
Islandia	0	65	52	50	158
Canadá	13	81	40	108	145
Francia	75	123	80	194	135
Italia	228	118	133	1,447	135

Fuente: Trademap, 2016

Elaboración propia

En el cuadro anterior, se muestra los principales destinos de exportación del Perú al resto del mundo para la partida 2103909000; entre los cuales podemos destacar a Estados Unidos, Chile, España, Brasil y Bolivia como valor exportado en miles de dólares. Las exportaciones para Estados Unidos aumentaron para el año 2015 en comparación a años anteriores, lo cual significa una oportunidad de crecimiento a corto y mediano plazo para el consumo de salsas naturales y orgánicas a base de ajíes.

Tabla N° 48: Principales países exportadores de la partida 2103909000 (Toneladas)

Importadores	Cantidad Exportada 2011	Cantidad Exportada 2012	Cantidad Exportada 2013	Cantidad Exportada 2014	Cantidad Exportada 2015
Estados Unidos	5,316,197	7,389,119	5,988,157	3,545,887	3,234,960
Chile	88,197	68,878	147,019	225,926	288,472
Bolivia	252,337	131,502	201,899	236,985	221,301
España	57,599	227,755	215,521	156,173	141,846
Brasil	157,890	142,421	169,722	168,342	127,522
Canadá	3,497	39,345	17,191	42,321	107,422
Colombia	7,076	59,185	33,276	41,833	47,755
Italia	59,969	44,810	36,200	597,806	40,598
Francia	18,139	20,830	17,689	50,001	34,969
Islandia	0	14,640	12,282	11,338	34,177

Fuente: Trademap, 2016

Elaboración propia

En la tabla N° 48, muestra que Estados Unidos, Chile, Bolivia, España y Brasil siguen siendo los principales destinos en los últimos 5 años expresados en cantidades (toneladas). Además, países como Canadá, Colombia e Italia han tenido una demanda creciente en este mismo periodo por lo que no está demás considerarlos como mercados potenciales.

Tabla N° 49: Crecimiento de las exportaciones de la partida 2103909000
(Crecimiento en Valor)

Importadores	Tasa de crecimiento (%) en valor exportaciones 2011-2012	Tasa de crecimiento (%) en valor exportaciones 2012-2013	Tasa de crecimiento (%) en valor exportaciones 2013-2014	Tasa de crecimiento (%) en valor exportaciones 2014-2015	Valor exportado en 2015 (miles de Dólar Americano)
Estados Unidos	48	-12	-15	27	9011
Chile	-36	183	39	60	1222
España	250	8	-27	2	576
Brasil	-3	18	5	-21	545
Bolivia	-47	51	35	-20	541
Colombia	100	77	-2	35	211
Islandia	0	-20	-4	216	158
Canadá	523	-51	170	34	145
Francia	64	-35	143	-30	135
Italia	-48	13	988	-91	135

Fuente: Trademap, 2016

Elaboración propia

En la tabla N° 49, se observa las tasas de crecimiento que la partida arancelaria 2103909000 ha tenido en los últimos cinco años. Estados Unidos ha tenido una desaceleración de -12% y -15% en el periodo del 2012-2013 y 2013-2014 respectivamente; las cuales si son comparadas con el periodo 2014-2015; donde la tasa de crecimiento fue de 27% comparado con los dos periodos mencionados anteriormente.

Por otro lado, Chile ha tenido un crecimiento partir del periodo 2012-2013 hasta el periodo 2014-2015 con 60% de crecimiento; mientras que España ha tenido una desaceleración para el periodo 2013-2014 y un ligero crecimiento de 2% para el último periodo. Además, las importaciones de Brasil y Bolivia presentan un índice negativo de crecimiento para el último periodo de -21% y -20% respectivamente.

Tabla N° 50: Principales empresas exportadoras de la P.A. 2103909000

N°	Exportadores	Total US\$ FOB	Participación%	Total KG	US\$ / KG
1	SOCIEDAD AGRICOLA VIRU S.A.	10,205,382	46.62%	2,299,417	4.438
2	MULTIFOODS S.A.C.	2,706,058	12.36%	2,334,129	1.159
3	DANPER TRUJILLO S.A.C.	1,593,319	7.28%	315,269	5.054
4	BONALI S.A	1,031,213	4.71%	363,964	2.833
5	PERUFOOD IMPORT S.A.C.	902,337	4.12%	499,960	1.805
6	ALICORP SAA	752,290	3.44%	183,265	4.105
7	INDUSTRIAS SISA S.A.C.	450,112	2.06%	113,163	3.978
8	MIRANDA - LANGA AGRO EXPORT S.A.C	427,116	1.95%	122,325	3.492
9	AGRO INDUSTRIAS EMIC EIRL	355,076	1.62%	55,626	6.383
10	INSPECTION & QUALITY TOTAL SERVICES S.A.	325,066	1.49%	132,446	2.454
11	MAQUILA AGROINDUSTRIAL EXPORT E.I.R.L	316813.25	1.45%	104187.69	3.041
12	GANDULES INC SAC	311066.03	1.42%	98095.72	3.171
13	BELMONT FOODS PERU S.A.C.	245922.12	1.12%	118189.51	2.081
14	NOE IMPORT EIRL	199936.5	0.91%	62580.7	3.195
15	CAPSICUM ANDINO S.A.C.	148296.87	0.68%	93173	1.592

Fuente: Veritrade, 2016

Elaboración propia

De acuerdo a la información extraída de la base de datos del Veritrade, la tabla líneas arriba muestra las 15 empresas más importantes del mercado que exportan productos de la partida 2103909000 desde el año 2015 hasta setiembre de este año. La empresa Sociedad Agrícola Virú S.A., es la que lidera la lista con un valor total FOB de USD 10'205,382 (equivalente a 2'299,417 kg.) lo que significa una participación de 46.62%.

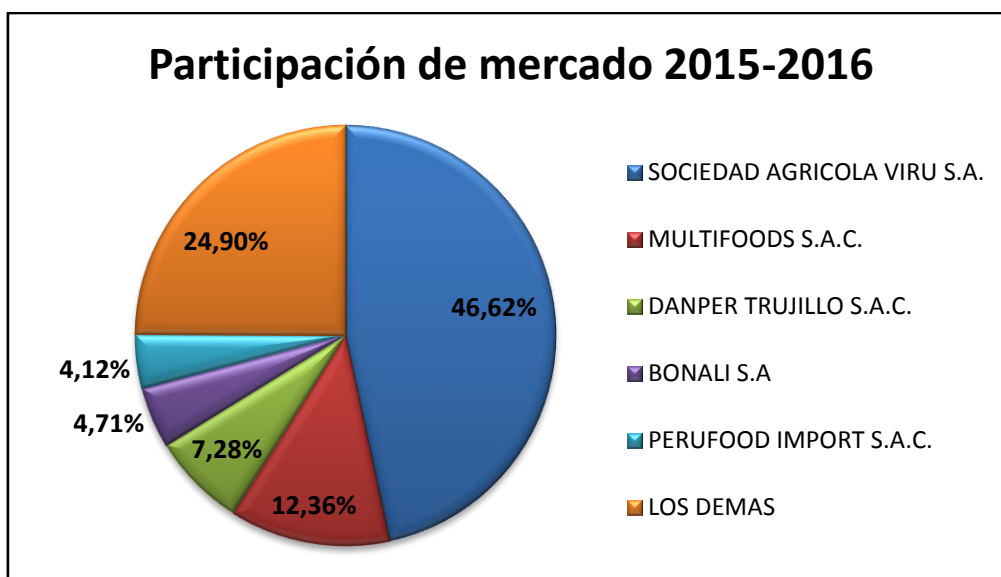


Figura N° 12: Participación de mercados por empresa
 Fuente: Veritrade (2016)
 Elaboración propia

Las principales empresas exportadoras con mayor participación en el mercado para la partida arancelaria 2103909000 son: Sociedad Agrícola Viru S.A. con 46.62%, seguido de Multifoods S.A.C (12.36%), Danper Trujillo S.A.C (7.28%), Bonali S.A. (4.71%), Perufood Import S.A.C (4.12%). Los principales destinos de las exportaciones son Estados Unidos, Chile, España, Bolivia y Brasil.

- **Producción nacional**
 - **Producción de pimiento**

(Proinversión & Ministerio de Agricultura, 2008); El Perú es un país privilegiado para la producción de ajíes gracias a su ubicación geográfica y diversidad de climas, siendo junto a Bolivia el centro de origen de este cultivo. Las especies y variedades nativas de ajíes son cultivadas bajo distintos sistemas de producción, pero predomina la producción individual a pequeña escala bajo sistemas productivos tradicionales con bajos rendimientos.

El país es considerado como uno de los centros de origen de algunas especies de Capsicum en el mundo. Los ajíes nativos, los ajíes comerciales no nativos y pimientos que pertenecen a este género, tienen más de 30 especies con una alta variabilidad genética, las cuales muestran una amplia gama de colores, formas, aromas, sabores y grados de pungencia. Sin embargo, de estas especies

sólo 5 se han domesticado y de éstas 5 solo las especie *Capsicum annum* es la que más se cultiva y comercializa tanto a nivel nacional como internacional.

Las regiones con mayor producción de ajíes nativos son la costa, la sierra y la selva amazónica, siendo las principales zonas de producción son: Piura, La Libertad y Lambayeque, siendo este último el que concentra el 55% de la producción nacional y mayor productividad por hectárea. A continuación, en la figura Nro 13 se muestran las principales zonas por departamentos en que se cultivan los principales ajíes nativos.

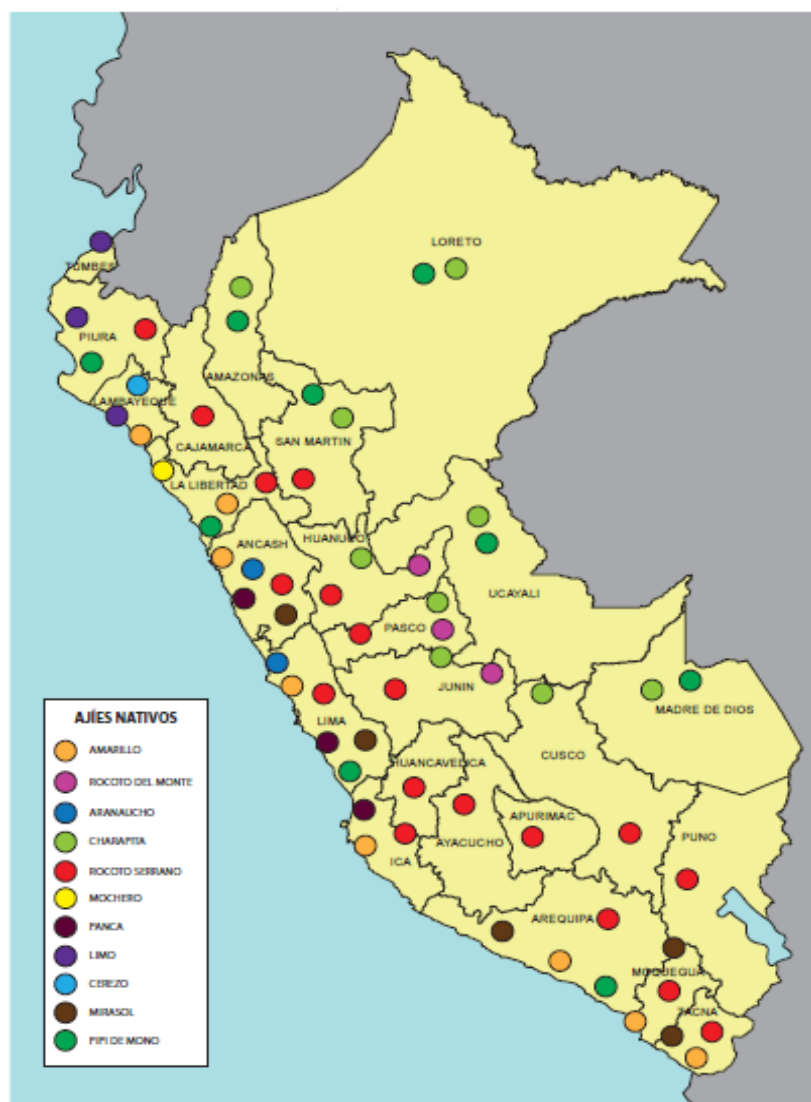


Figura N° 13: Ajíes nativos cultivados en los diferentes departamentos del Perú
Fuente: Bioversity International, 2013

Tabla N° 51: Cosecha de pimiento morrón (hectárea)

Región	Pimiento
Ica	39
La Libertad	255
Lambayeque	483
Lima	715
Piura	341
Tacna	124
Tumbes	10

Fuente: Minagri, 2014

Elaboración propia

Tabla N° 52: Producción de pimiento morrón (tonelada)

Región	Pimiento
Piura	6820
Ica	686
La Libertad	8,124
Lambayeque	26,827
Lima	5123
Tacna	2,557

Fuente: Minagri, 2014

Elaboración propia

Tabla N° 53: Rendimiento de pimiento morrón (tonelada/hectárea)

Región	Pimiento
Piura	20
Ica	17.6
La Libertad	31.9
Lambayeque	55.5
Lima	22
Tacna	20.6
Tumbes	7.4

Fuente: Minagri, 2014

Elaboración propia

3.3.2. Análisis de la demanda

(Proinversión & Ministerio de Agricultura, 2008); el consumo de ajíes en los Estados Unidos experimentó un incremento en los últimos años estimulado por los cambios en las preferencias y dietas de las familias y población estadounidense. Acompaña a esto, la influencia de la gastronomía latina e hispana, la demanda por productos naturales, orgánicos y con bajo contenido graso, el incremento por el uso de productos derivados de los ajíes en la industria de manufactura y la expansión de comidas rápidas y restaurantes.

La demanda de ajíes frescos y procesados en el país es alta, a pesar que los Estados Unidos producen ajíes domésticamente, por lo que la producción nacional no alcanza a cubrir la demanda interna. En su mayoría los ajíes frescos son importados de México, Canadá, Holanda, República Dominicana, Jamaica, Belice, Trinidad y Tobago, China; entre otros.

Por otro lado, los productos elaborados como salsas son importados de Costa Rica, Jamaica, Tailandia y Trinidad y Tobago. Los ajíes secos son principalmente importados de Perú, China, México, India y España.

Los ajíes y pimientos que generalmente importa los Estados Unidos pertenecen a especie de *Capsicum annum*, incluyendo variedades como el ají dulce o campana, cayena y pimientos rojos. Las principales presentaciones son enteras, molidos, en pasta, mezclas; entre otros.

Para el análisis de demanda, se tiene como base de estudio la demanda histórica para desarrollar la proyección de la demanda para un horizonte de 5 años hasta el 2021. Para saber la demanda histórica se extrajo información de Trademap.

○ **Importaciones mundiales**

Para saber las importaciones mundiales de la partida arancelaria (2103.90); bajo la cual está considerada la salsa de pimiento morrón, se usó datos estadísticos los cuales se obtuvieron del Trade Map para saber la demanda histórica que ha tenido el producto en los últimos años.

En la siguiente tabla N° 54, se expone la importaciones de la partida arancelaria 2103.90 desde el año 2011 al 2015 expresado en miles de dólares americanos.

Tabla N° 54: Principales países importadores en miles de dólares

Importadores	Valor importado 2011	Valor importado 2012	Valor importado 2013	Valor importado 2014	Valor importado 2015
Estados Unidos	686,040	750,796	769,902	823,645	865,833
Reino Unido	573,657	563,634	582,609	636,676	579,118
Canadá	278,758	320,470	384,987	434,711	457,438
Francia	375,933	371,064	401,393	425,403	397,037
Alemania	366,125	381,199	395,751	399,579	353,458
Países Bajos	289,115	295,214	320,930	358,952	303,273
Australia	222,575	260,251	273,310	273,161	262,178
Japón	284,412	301,600	272,933	273,891	262,086
México	130,544	144,907	169,964	237,419	206,456
Hong Kong	178,168	185,725	188,200	193,780	196,586

Fuente: Trademap, 2016

Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, Estados Unidos es el país que lidera las importaciones en los últimos 5 años con una demanda creciente para cada año respectivamente. Para los años 2014 y 2015; el valor importado en miles de dólares supera los 800 mil dólares americanos.

Por otro lado, los 10 países importadores de la tabla superan el valor importado de 100 mil dólares americanos y la demanda ha ido creciendo año tras año para muchos de éstos. Lo que representan mercados atractivos para exportar, como lo son Reino Unido, Canadá, Francia y Alemania. Asimismo, es importante mencionar que la demanda para estos países disminuyó del año 2014 al 2015 debido a la desaceleración económica, oferta de nuevos exportadores y el impacto del tipo de cambio.

A continuación, en la siguiente tabla se expone las importaciones de la misma partida arancelaria pero en cantidades (toneladas), con el objetivo de

asegurarnos que la demanda de la partida 2103.90 no sólo fue en miles de dólares.

Tabla N° 55: Principales países importadores en toneladas

Importadores	Cantidad importada 2011	Cantidad importada 2012	Cantidad importada 2013	Cantidad importada 2014	Cantidad importada 2015
Estados Unidos	358,360	372,450	376,850	387,040	423,177
Reino Unido	260,419	274,298	302,788	284,731	289,214
Canadá	123,084	123,338	148,216	169,033	195,636
Francia	130,911	138,327	139,353	156,537	173,692
Alemania	120,998	131,929	126,609	120,773	128,496
Países Bajos	104,034	109,503	116,927	137,572	126,341
Corea	80,912	84,833	84,091	87,211	92,135
Japón	99,731	104,078	96,575	91,126	92,126
México	58,791	61,595	71,281	77,413	82,754
Hong Kong	66,074	65,720	71,669	71,837	73,236

Fuente: Trademap, 2016

Elaboración propia

En la tabla N° 55, se observa que las importaciones en toneladas de la partida 2103.90 fueron lideradas por Estados Unidos para el periodo 2011-2015, seguido por Reino Unido, Canadá y Francia. Las importaciones en toneladas para Estados Unidos aumentaron año tras año. Sin embarque, Reino Unido disminuyó la cantidad de las importaciones para los años 2014 y 2015. Para Canadá y Francia las importaciones aumentaron cada año, cerrando el año 2015 con 195,636 y 173,692 toneladas respectivamente para cada país.

○ **Proyección de la Demanda**

A continuación se muestra la demanda proyectada en toneladas para los próximos cinco años de la PA 2103909091 para Estados Unidos:

Tabla N° 56: Demanda de Laredo, Texas - Estados Unidos a Perú en toneladas de la partida 2103909091

Años	2011	2012	2013	2014	2015
Toneladas	36,096	37,398	41,529	42,211	55,058

Fuente: Trademap, 2016

Elaboración propia

Tabla N° 57: Métodos de mínimos cuadrados

AÑOS	X	Y	XY	X^2
2011	1	36,096	36096	1
2012	2	37,398	74796	4
2013	3	41,529	124587	9
2014	4	42,211	168844	16
2015	5	55,058	275290	25
Total	15	212292	679613	55

Elaboración propia

Fórmula de regresión lineal:

$$A = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2} ; \quad B = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

B =	4273.70
A =	29637.30

Fórmula para proyectar linealmente:

$$Y = a + bx$$

$$Y = 4273.70 + 29637.30 * x$$

x = años que se quiere proyectar

Proyección 2016 =	55,280
Proyección 2017 =	59,553
Proyección 2018 =	63,827
Proyección 2019 =	68,101
Proyección 2020 =	72,374
Proyección 2021 =	76,648

Tabla N° 58: Demanda proyectada del mercado en toneladas

2017	2018	2019	2020	2021
59,553	63,827	68,101	72,374	76,648

Elaboración propia

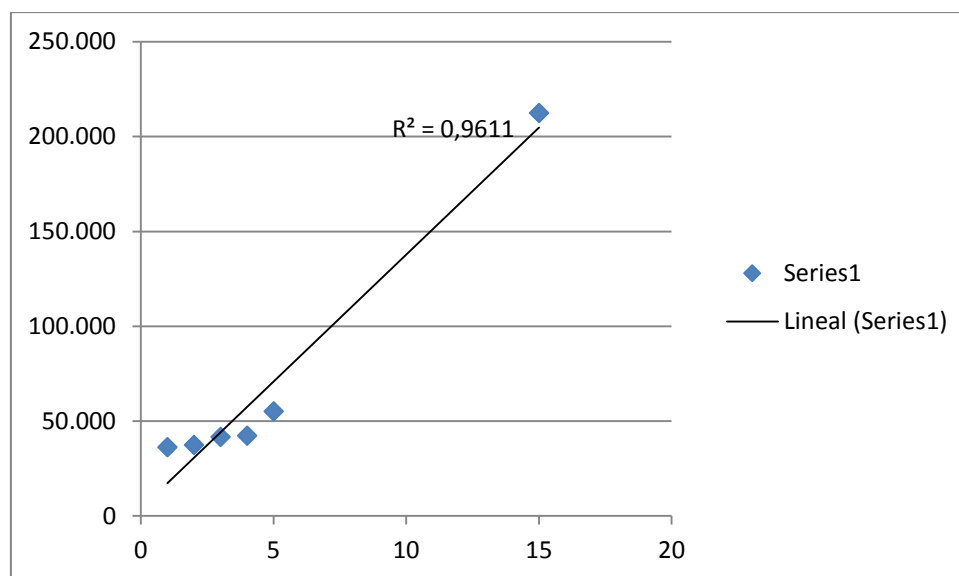


Figura N° 14: Proyección lineal
Elaboración propia

Como se observa en la figura N° 13; $R^2 = 0.9611$, donde la constante es mayor a 0.85 por consiguiente se acepta dicha regresión.

Tabla N° 59: Demanda proyectada de la empresa
(Proyección de las exportaciones Kg)

Años	2017	2018	2019	2020	2021
Cantidades proyectadas kg	10,240	10,650	11,182	11,853	12,625
cantidades en cajas externas	640	666	699	741	789
cantidades en unidades	20,480	21,299	22,364	23,706	25,249
Tasa de crecimiento		4.00%	5.00%	6.00%	6.51%

Elaboración propia

Se puede observar que para el primer año la empresa va a importar 10,240 kilogramos (Kg.) que representa una cuota de mercado del 0.02% del total de exportaciones que Perú realiza a Estados Unidos y la tendencia de

crecimiento anual aprovechando la alta demanda que existe en el mercado va ser de 4.00%, 5.00%, 6.00% y 6.51% debido a la tendencia del mercado.

3.4. Estrategias de ventas y distribución

El proceso de ventas y distribución puede llegar a ser tan sencillo o complejo, pero definitivamente la parte más engorrosa es elaborar una estrategia. Para ello, es necesario partir de una premisa donde todos los integrantes de la empresa deben estar enfocados en esta tarea y no sólo los miembros del departamento comercial.

Tal es así, que la empresa Andean Sauce Export SAC, determinará sus ventas en función a las siguientes estrategias:

- Segmentar es un paso clave para direccionar los esfuerzos hacia los clientes que realmente demanden el producto, por ello se debe identificar los diferentes formatos de clientes de acuerdo a rubro del negocio (consumidores que valoren los productos naturales de calidad con alto valor nutricional, la forma como se vende (mayorista o minoristas) y la forma que gestionan su compra (moderno o tradicional).
- Una vez se definido el segmento, se definimos la propuesta de valor. Nuestra propuesta de valor, tiene relación con las necesidades del cliente y con el aporte de los ingresos de la empresa. La propuesta de valor se enfoca en la calidad, novedad y conveniencia del producto acompañado de asesoría vía web para el correcto uso del producto, así como información de precios, disponibilidad de stock, servicio post venta, chat en línea; entre otros.
- Conocer la arquitectura de canales de venta, porque el cliente es hoy un multicanal que elige comprar el mismo producto en diferentes canales en función al motivo de compra vigente de ese momento (consumo inmediato, urgencia, reposición, abastecimiento). Por ello, para la empresa es importante tener una estrategia de ventas multicanal que maximice el alcance del producto y reduzca el riesgo de consolidar ventas en un solo cliente.

- Las ventas se dimensionarán correctamente, por ello se planificará los puntos de venta de manera eficiente. Conforme se empiece a tener una cartera de clientes importantes se usará un KAM (key account manager); quien debe asesorar a los clientes y generar planes de negocio, tarifas competitivas, medios de pagos para cada necesidad.

- La distribución física del pedido será impactada directamente por el nivel de servicio exigido por el comprador. A mayor nivel de servicio, entonces mayores son los costos de almacén, transporte, inventario y procesamiento de pedido. Por lo general se negocia la compra-venta bajo el Incoterms®2010 FOB Houston, Texas. Además, el despacho de los pedidos es en estricto orden de pago, contra la recepción del adelanto de la transferencia o swift de la carta de crédito. En esta parte de la estrategia se debe buscar el máximo nivel de servicio pero al menor costo posible.

- Tener buenas relaciones con los proveedores, es un aspecto que consideramos para tener éxito en el mercado y así brindar un mayor nivel de servicio respecto a los precios, disponibilidad de stock, asesorías, etc.

- Asignar un nombre al producto (marca), nos permite que se ocupe diferentes segmentos y, a la vez, se maximice la cuota de mercado; además permite correr riesgos en mercados nuevos. Por tal motivo, se registra la marca Mr. Andean Pepper para protegerla de lo competencia. Asimismo, se da la opción de presentar el producto con marca blanca según el requerimiento del importador.

Las estrategias de canales de distribución de la empresa, no sólo se piensa como un concepto netamente logístico que se centra en el traslado de un producto hasta el punto de venta final, sino también guarda un relación con el marketing y ámbito comercial. Por ello, se ejecutará la estrategia del Go to Market (G2M), que es un plan de acción que se elabora para desarrollar la ruta detallada por la que transitará el producto, iniciado fuera del centro de distribución hasta llegar al lugar de venta y finalmente llegar a las manos del comprador final.

A través de esta estrategia se busca mejorar los resultados de venta en base a experiencias de compra favorable para el comprador final, teniendo como ventaja competitiva el buscar crear valor en la ejecución en punto de venta; es decir, la salsa de pimienta debe estar en el adecuado canal, formato de tienda, región y misión de compra.

3.4.1. Estrategias de segmentación

Un segmento de mercado es un grupo de consumidores con características homogéneas de deseos, preferencias de compras o estilo en el uso de productos, pero distintas de las que tiene otros segmentos que pertenecen a un mismo mercado según Philip Kotler y Gary Amstrong.

La segmentación de mercado según Kotler hace referencia a la subdivisión del mercado en 4 grupos: segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual. En la siguiente figura se muestra los grupos de acuerdo al segmento de mercado de la salsa de pimienta morrón:



Figura N° 15: Estrategia de Segmentación Kotler
Elaboración propia

Se desarrollará la estrategia de concentración porque nos especializaremos en un mercado específico (Laredo, Texas – Estados Unidos), centramos los recursos en un solo mercado, para poder obtener un volumen de ventas continuado y creciente. De esta manera se pretende conseguir una ventaja competitiva que la competencia no pueda igualar y convertirnos en el líder del segmento por diferenciación de producto.

3.4.2. Estrategias de posicionamiento

En la última década los productos a base de alimentos nostálgicos o étnicos peruanos son más reconocidos no sólo en Estados Unidos, sino a nivel mundial. Esta tendencia es gracias a la publicidad que le han dado reconocidos personajes en actividades gastronómicas. Asimismo, el crecimiento de las comunidades inmigrantes, la búsqueda de nuevos sabores por los consumidores y el interés por culturas foráneas ha favorecido al crecimiento.

Así como hay una demanda dinámica, también hay una oferta creciente para satisfacer esta demanda, por lo que es necesario que la empresa defina estrategias de posicionamiento para poder conseguir mayor participación del mercado. A continuación, se define dos variables claves para el posicionamiento del producto:

- Estrategia basada en las características del producto: El cual se trata de una salsa elaborada a base de pulpa de pimiento morrón, planta originaria de nuestro país; mezclado con finas hierbas e ingredientes especiales que aportan un exquisito sabor y agradable aroma.
- Estrategia basada en los beneficios que aporta el insumo principal de la salsa: El pimiento tiene un alto valor nutricional sobretodo ricos en vitamina C, con un exquisito sabor y con grandes beneficios para la salud porque es diurético, depurativo además de prevenir enfermedades gracias a que son fuente de selenio, capsantina y muchas vitamina y provitaminas.
- Estrategia basada en las certificación: Los envases tetrapack e ingredientes del producto cumplen con certificaciones para conseguir la confianza del consumidor y tener ventaja diferencial respecto a la competencia.

- Estrategia enfocada en la innovación del producto: Actualmente, el pimiento se vende a granel, en conservas o soasadas; mientras nosotros ofrecemos la salsa de pimiento morrón rojo procesado y saborizado con un sabor delicioso para el deleite la familia.

3.4.3. Estrategias de distribución

La estrategia para ingresar al mercado de Texas es a través de una distribución indirecta mediante un intermediario como distribuidor, el cual se encargará de asignar la salsa de pimiento a diferentes tiendas y mini markets logrando una accesibilidad del producto con el consumidor final.

Por ello, la estrategia de distribución comercial se desarrolla principalmente con dos actores: el productor/exportador (Andean Sauce Export S.A.C.) y el distribuidor (Sun Foods). La estrategia consiste en vender un producto a precio FOB para luego ser distribuido en las tiendas propias del distribuidor y otras tiendas (como tiendas latinas, minimarket, supermercados, entre otros).

Las ventajas de vender a través de un distribuidor son:

- Mayor posibilidad para vender en grandes cantidades nuestro producto, lo que garantiza en el mercado de destino entregas rápidas de los clientes finales debido a que el distribuidor tiene una red comercial establecida y activa.
- Realizar la venta a través de un distribuidor, permite enfocarnos y centrar los recursos en mejorar los costos de fabricación, logísticos, alianzas estratégicas, entre otros.
- No se tiene gastos de publicidad y mantenimientos de los puntos de ventas, porque el proceso de encontrar y vender clientes al por menos puede ser caro.
- Debido a que el distribuidor ha invertido su propio dinero en la compra de los productos, éste se siente más animado a vender los productos para recuperar el capital invertido en un corto tiempo.

- La venta se realiza en grandes cantidades por lo que se reduce los costes administrativos internos, gastos logísticos y producción; logrando mayor economía de escala. Además, se transfiere la responsabilidad de administrar los derechos de servicio al cliente y dejar de invertir en un departamento de servicio al cliente.

En conclusión, gracias a la experiencia y conocimiento del distribuidor nuestros productos alcanzarán de manera eficiente y rápida el desarrollo que necesitan para expandirse a nuevos mercados. En el siguiente gráfico, se muestra la estrategia de la distribución comercial y sus actores:

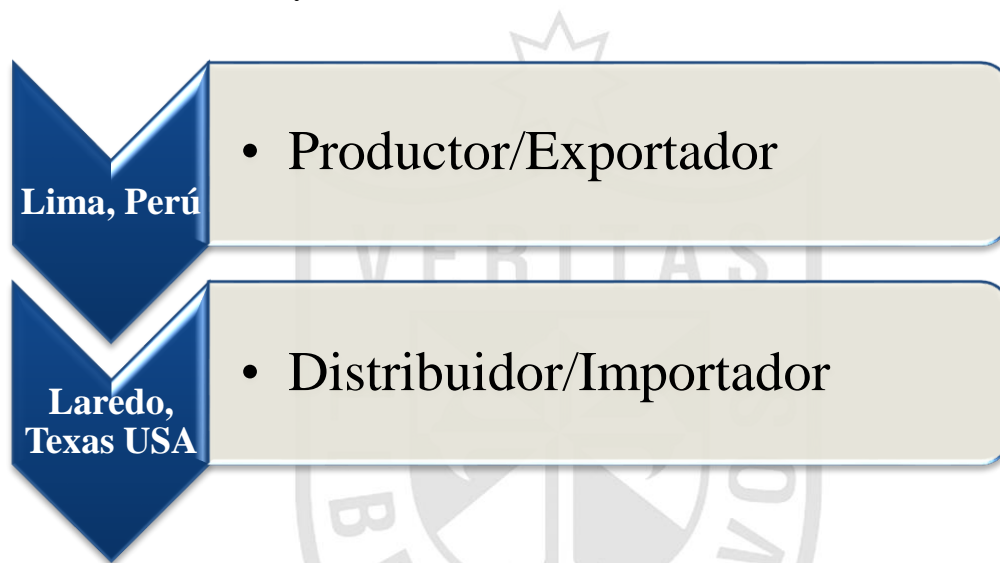


Figura N° 16: Canales de distribución comercial
Elaboración propia.

3.5. Estrategias de promoción

El objetivo de la estrategia de promoción es aumentar las ventas de los productos, atraer cliente, mejorar el reconocimiento del producto y mejorar la identidad de la marca. Comprende actividades de promoción de ventas que incluye campañas publicitarias, presentaciones del producto, ferias y campañas libres de muestras.

3.5.1. Establecer mecanismos adecuados de promoción


Debido a que no podemos abarcar todas las actividades de promoción de ventas expuestas líneas arriba debido a que estamos iniciando el negocio, la estrategia se enfocará en las siguientes actividades:

- **Asistencia a ferias**

Estamos seguros que las ferias internacionales son uno de los elementos de mayor futuro para la promoción de negociaciones internacionales, porque en ellas se dan cita los principales empresarios de cada sector y es un escenario importante para el establecimiento de contactos, lanzamiento de proyectos, difusión de nuevos productos e información.

Participar en ferias internacional es una importante herramienta de marketing, un medio de comunicación importante y una importante estrategia de promoción y venta porque presentamos a todos los visitantes nuestro producto, precio, marketing, logística y distribución poniendo más énfasis en algunos de estos elementos más que otros.

Tabla N° 60: Principal feria en Texas

FERIA	PRESENTA	LUGAR	DIRIGIDO	FRECUENCIA
				
Feria de la Hispanidad	Promoción, exhibición y venta de productos elaborados en países de habla hispana al por menor y mayor	Laredo, Texas Estados Unidos	Público en general	Anual

Fuente: Oficina de Convenciones y Visitantes de Laredo, 2016

Elaboración propia

Adicionalmente, se planea asistir a otras ferias que si bien es cierto no están localizadas en Laredo pero si dentro o muy cercanas a Texas; como son:

Tabla N° 61: Ferias complementarias

FERIA	PRESENTA	LUGAR	DIRIGIDO	FRECUENCIA
TRA Marketplace	Cientos de empresas que muestran los últimos productos y servicios; y muestran las tendencias que impulsan el comportamiento del cliente.	Dallas, Texas - Estados Unidos	Restaurantes	Anual
National Fiery Foods & Barbecue Show	Exposición y venta de productos de alimentación calientes y picantes, incluyendo salsa calientes, mieles, pestos, jaleas, bocados; entre otros	Albuquerque, Nuevo México - Estados Unidos	Profesional, privado y público	Anual

Fuente: N Ferias, 2016

Elaboración propia

Tabla N° 62: Presupuesto de participación en feria de la Hispanidad & Hotel (02 personas)

DESCRIPCION	TOTAL
Espacio en la feria (Stand)	3012.05
Decoración del Stand	753.01
Movilidad	90.36
Alimentación	60.24
Merchandising (folletos, tarjetas, regalitos) + Muestras	1054.22
Hospedaje	2694.83
Pasaje	583.98
GASTO DE VENTA TOTAL	8248.69

Fuente: Manual del Expositor, Feria de la Hispanidad.

Elaboración propia - T.C. S/.3.32

La Feria de la Hispanidad tiene como objetivo congregar en un solo techo a empresarios y artesanos para exhibir, promocionar y celebrar las tradiciones y costumbres de todos los países de habla hispana mostrando a Texas y a todo el mercado estadounidense lo que Latinoamérica ofrece.

En el evento, los expositores exponen y ofrecen una extensa variedad de productos auténticos que difícilmente se pueden encontrar en alguna otra parte de Estados Unidos, teniendo la oportunidad de saborear y degustar productos hispanoamericanos.

La participación de la empresa Andean Sauce Export S.A.C. en este tipo de ferias, tiene como fin promover el negocio y el producto que ofrecemos. Además es una gran manera de relacionarnos con otros actores de la industria y aumentar los clientes potenciales. Además, el participar en ferias apunta a conseguir los siguientes beneficios:

- Concentración de oportunidades, porque permite contactarnos con muchos compradores o proveedor en un período breve de tiempo y en un solo lugar.
- Actualizarse de las nuevas tendencias del mercado, innovaciones de producto, nuevas tendencias, avances tecnológicos o económicos de la industria y preferencias de los consumidores.
- Entender, observar a la competencia y compararse con esta es más fácil, porque cada empresa presenta lo mejor de sí. Con la cual podemos investigar sus fortalezas y debilidades.
- Abre puertas a nuevos clientes y mercados en poco tiempo para concretar la venta.
- Accesibilidad para contactar a compradores potenciales, que por lo usual son difíciles de contactar y fortalecer el contacto con los clientes habituales reforzando las relaciones comerciales con nuevos acuerdos y ofreciendo distintas promociones.

El stand de la feria consta de un espacio total de 9m² (3 metros por metros), que consta de:

- Mamparas de tela (cortina).
- Marquesina rotulada con el número de stand y país.
- 01 mesa (60 cm ancho X 1.80 largo) con cubierta y faldón.
- 02 sillas.
- 01 tacho de basura.
- 10 ganchos.

Tabla N° 63: Principal feria alimentaria en Perú

FERIA	PRESENTA	LUGAR	DIRIGIDO	FRECUENCIA
				
Expoalimentaria 2016	Es la principal plataforma de negocios internacionales de punto de encuentro internacional de empresas exportadoras y selectos compradores provenientes de todo el mundo.	Lima, Perú	Profesional , Privado y Público	Anual

Fuente: Calendario de ADEX, 2016

Elaboración propia

Tabla N° 64: Presupuesto de participación en Feria Expoalimentaria 2016

PRESUPUESTO GENERAL		
Concepto	Costo en S/.	Costo en \$
Stand de 9 mts2 (Zona A, frente 3)	9,845.55	2,925.00
Decoración del Stand	10,098.00	3,000.00
Movilidad	336.60	100.00
Alimentación	252.45	75.00
Merchandising (folletos, tarjetas, regalitos) y muestras	3,500.64	1,040.00
TOTAL	24,033.24	7,140.00

Fuente: PROMPERU, ADEX

Elaboración propia

Expoalimentaria es la principal feria de negocios internacionales más importante de Latinoamérica, que reúne varios sectores como alimentos, bebidas, maquinarias, equipos, insumo, envases y embalajes, servicios, restaurante y gastronomía. La feria se establece un punto de encuentro internacional de empresas exportadoras y selectos compradores provenientes de todo el mundo y representa una gran oportunidad para conquistar mercados extranjeros.

Reúne a más de 43,600 visitantes profesionales y alrededor de 650 empresas exhiben sus productos. La feria cada año es más exitosa que el anterior, tal es así, que en el año 2009 tuvo 450 visitantes internacionales y el año pasado (2015) alcanzó más de 2 mil visitantes internacionales.

Expoalimentaria es organizada por ADEX, con el apoyo del Ministerio de la Producción, Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, PROMPERU y el Ministerios de Relaciones Exteriores.

Tabla N° 65: Resumen de crecimiento de Expoalimentaria (2011-2015)

	2011	2012	2013	2014	2015
Áreas de exhibición	18,000 mt ²	20,500 mt ²	21,000 mt ²	23,000 mt ²	23,400 mt ²
Stands nacionales	382	415	468	500	514
Stands internacionales	130	134	156	154	169
Países en exhibición	23	18	13	14	15
Visitantes internacionales	1,715	2,012	2,298	2,556	3,154
Visitas totales	27,273	30,000	37,000	32,594	43,613
Países visitantes	50	50	58	66	77
Monto negociado	US\$ 471.7M	US\$ 300M	US\$ 660M	US\$ 730M	US\$ 800M

Fuente: ADEX

Elaboración propia

- **Agregados Comerciales:** El país cuenta con una red de oficinas comerciales en el exterior, las cuales son conocidas como oficinas comerciales del Perú en el exterior (OCEX); las cuáles están bajo el control y responsabilidad del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Las OCEX tienen como objetivos:
 - Promocionar la oferta exportable, turística y artesanal peruana.
 - Iniciar y fortalecer mercados, en especial de productos no tradicionales y servicios.
 - Suministrar información para el sector exportador y sirve de nexo para consumidores potenciales e inversiones extranjeras.
 - Atraer oportunidades que existan, colaborando con las organizaciones de la oferta exportable, turística y artesanal.

- Determinar fuentes de inversión y de tecnología adecuadas al desarrollo económico nacional.

Según la revisión realizada en la página web del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo para la búsqueda de agregados comerciales y oficinas comerciales del Perú en el exterior (OCEX), podemos concluir que el estado de Texas no cuenta con un agregado comercial de primera mano, pero se cuenta con los siguientes agregados comerciales más cercanos al estado de Texas:

California:

Sr. Ricardo Romero Talledo

Email: rromero@mincetur.gob.pe

Teléfono: 1-(310) 496-7411 / 1-323-351-5114 **Anexo:** (8)4120

Dirección: 10100 Santa Monica Blvd. Suite 1450, CA 90067, EEUU

Miami:

Sr. Erick Elvis Aponte Navarro

Email: eaponte@mincetur.gob.pe

Teléfono: (786) 483-3690/1-305-401-3277 **Anexo:** (8)4140/2350

Dirección: 600 Brickell Avenue, Suite 1520 Miami FL 33131, EEUU

○ **E-commerce**

Definitivamente existen muchos factores que influyen en el que un usuario finalmente compre en un e-commerce y no en otro, aunque inicialmente el producto sea el mismo o con similares características. La propuesta de valor de la tienda Online de la empresa Andean Sauce Export S.A.C. se enfocan en los siguientes puntos:

- Comprar sin desplazarse: Para muchos distribuidores adquirir sus productos en los puntos de venta físico pueden tornarse una actividad un tanto fastidiosa, por lo que el uso de comprar a través de una tienda online ahorra tiempo y dinero.

- Comprar a cualquier hora del día: La mayoría de distribuidores aprecian el poder de compras a través de internet a cualquier hora y momento del día.
- Descuentos y ofertas especiales ofrecidas por medio de este canal que no se tiene en otro punto de venta.
- Canales que complementan: A través del canal, el cliente puede conseguir información suficiente sobre el producto. Además, si requieren un reclamo o cambio entonces pueden realizarlo por medio de la plataforma.

La propuesta de valor planteada líneas arriba contará con los siguientes medios para su difusión:

- **Página web:** A través de esta plataforma virtual se promociona, informa y desarrolla ventas de la salsa de pimiento. Los posibles compradores pueden visualizar información importante del producto accediendo a la página web www.Mr.andeanpepper.com, a través de esta los clientes acceden información de la empresa (visión, misión, valores, objetivos y metas) y el producto (características, beneficios, formas de uso, presentación, galería de fotos, etc.).
- **Marketplace:** Usar uno o varios marketplace nos ayuda a relacionarnos con compradores para efectuar una transacción comercial y asegurarnos que esta se desarrolle en las mejores condiciones.

A través del registro en páginas especializadas o la creación de una cuenta de Marketplace pueden ser un buen canal de distribución y garantiza el pago al vendedor y asegura la entrega al comprador. Asimismo, son sistemas anti-fraudes, lo que da confianza al momento de realizar la transacción.

Otro beneficio importante es que sirven de vitrina para exponer los productos a la vista de millones de visitantes, para lo cual usaremos las siguientes plataformas especializadas en productos similares al nuestro por internet, como: La Bodega Peruana, Mercado libre y My American Market.

- **Código QR:** Al escanear el código QR utilizando un teléfono inteligente, el distribuidor y consumidor final obtienen acceso de inmediato al contenido e información del producto. Los códigos QR estarán impresos en el empaque individual del producto y la caja master.



Figura N° 17: Código QR del producto
Elaboración propia.

- **Estrategia de ingreso al mercado objetivo:** De acuerdo a la matriz de Ansoff, se puede conseguir cuota en el mercado ubicando el producto en uno de los cuadrantes de la matriz. Para el caso de Andean Sauce Export SAC se ubicará en el cuadrante II.

Producto nuevo: MR ANDEAN PEPPER

Mercado existente: Laredo, Texas – Estados Unidos.

Estrategia: Desarrollo de producto



Figura N° 18: Matriz Ansoff
Elaboración propia

3.6. Tamaño de planta. Factores condicionantes

La empresa Andean Sauce Export SAC, tiene sus instalaciones ubicadas en el distrito de Breña, con una distribución adecuada y ordenada de las diferentes áreas. No contamos con un planta de producción porque ésta se terciariza a un proveedor especializado en la materia, sólo se recepciona los insumos, almacena productos terminados para luego exportarlos. (Para mayor información detallada ver **4.4.1**).

4. PLAN DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL

En la actualidad es conveniente plantear las actividades empresariales analizando y reconociendo la gestión de flujos de mercancías de la empresa, que abarca desde la compra hasta la entrega de los productos al comprador. A través de este capítulo, nos centraremos en obtener la máxima eficiencia en la cadena de suministro del producto y su proyección exportadora.

4.1. Envases, empaques y embalajes

- **Envase:** La salsa de pimiento morrón se presenta en envase tetra pack (modelo brik aseptic edge) de 7.50 cm de largo, 4.50 cm de ancho y 15 cm de alto, con un peso neto de 500 gramos (ver tabla Nro 65). Además, el envase utiliza tapón de rosca (30 mm de ancho), el cual está incorporado a la superficie inclinada en el parte superior del envase para dar a los consumidores mayor comodidad al momento de usar el producto.



Figura N° 19: Diseño del envase del producto

Tabla N° 66: Medidas del envase

Medidas del envase tetra pack	
Largo	7.5 cm
Ancho	4.5 cm
Altura	15 cm
Peso neto por envase	500 gramos / (1.10lb)

Elaboración propia

Es importante mencionar que el usar este tipo de envases tetra pack atribuye al producto un valor agregado porque ayudan a que la salsa conserve sus propiedades organolépticas, además los envases tetrapack son afable al medio ambiente porque son 100% reciclables.

- **Empaque:** El envase tetra pack del producto va dentro de cajas de cartón corrugado denominados en el mundo logístico como cajas master. El cartón corrugado está formado por la unión de tres papeles (externo tapa o cara, el intermedio onda y el interno contratapa o contracara), este tipo de corrugado con tipo de onda B de doble pared, para disminuir que los productos sufran daños en el tránsito.

Una caja master contiene 32 unidades; siendo la medida de la caja master como sigue en la siguiente tabla:

Tabla N° 67: Medidas de la caja master

Medidas de caja master	
Largo	30 cm
Ancho	18 cm
Altura	30 cm
Peso neto	16 Kg.
Peso bruto	16.84 Kg.

Elaboración propia

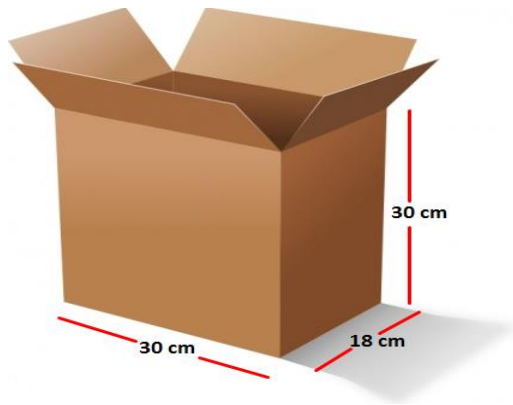


Figura N° 20: Diseño de la caja del producto
Elaboración propia

- **Embalaje:** Con el objetivo de lograr una mayor seguridad en los productos embalados y conseguir mayor rapidez en la manipulación de la carga, usaremos pallets de madera de cuatro entradas para facilitar el manipuleo de la carga (entrada de la horquillas de las grúas por cuatro lados). La paleta es del tipo americana de 120cm x 100cm x 15 cm y un peso de 15 kg. aproximadamente.

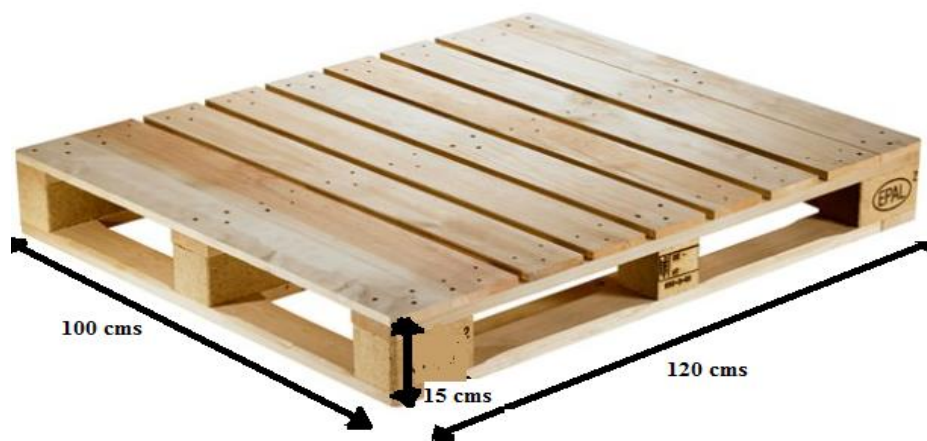


Figura N° 21: Medidas del pallet
Elaboración propia

Las paletas deben cumplir con la Norma Internacional para Medidas Fitosanitarias NIF15, la cual reglamenta las medidas sanitarias que debe cumplir el

embalaje de madera utilizado en el comercio internacional. De esta manera, se reduce el riesgo de inmersión y/o dispersión de plagas propias de la madera.

Estados Unidos, es uno de los países que ha implementado la norma y exige que el embalaje de madera se someta a tratamiento térmico o fumigación con bromuro de metilo. Además, se implantó que los embalajes de madera deben ser marcados con una marca reconocida internacionalmente para certificar que el tratamiento se realizó correctamente.

En el Perú, SENASA tiene la responsabilidad que los embalajes de madera cumplan con la norma internacional y cumplir con la normativa nacional que tiene como objetivo de aminorar el riesgo de introducción y propagación de plagas cuarentenarias. Además; es responsable de especificar los procedimientos fitosanitarios para el ingreso al país de mercancías con embalaje de madera.

Por lo expuesto anteriormente, se comprará paletas que cumplen la norma NIMF15, debidamente acreditadas por la marca y certificado fitosanitario correspondiente.

A continuación, se aprecia la distribución de las cajas corrugadas en el pallet, teniendo como apilamiento máximo por pallet de 5 cajas. Es así como se calcula que entran 16 cajas en cada fila dando un total de 80 cajas por pallet.

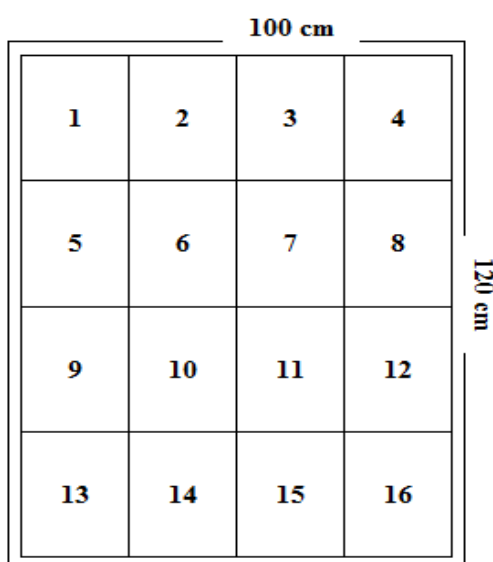


Figura N° 22: Distribución de las cajas corrugadas por pallet
Elaboración propia

Adicionalmente, se usa film transparente estirable para proteger las cajas, agruparlas e inmovilizarlas en la paleta; siendo la forma más rentable y efectiva para lograr que la mercadería llegue en condiciones adecuadas al mercado de destino. Es importante saber usar el film, para reducir el consumo de este por paleta por lo que la técnica de aplicación es importante para que el ajuste sea óptimo a la carga.

4.2. Diseño del rotulado y marcado

4.2.1. Diseño del rotulado

El etiquetado de alimentos en Estados Unidos, es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta por los exportadores, porque de acuerdo a la regulación federal es obligatorio el cumplimiento de esta.

La Administración de Alimentos y Medicamentos, conocida como FDA, de donde proviene la mayoría de la regulación sobre etiquetado. Se encarga de garantizar que los alimentos vendidos en Estados Unidos sean saludables, confiables y cumplan con el etiquetado correspondiente, a nivel nacional y los provenientes de importaciones.

Las exigencias que rigen el etiquetado son complejas y abundantes, y el no cumplimiento de las mismas, significa el rechazo del producto en la frontera de entrada del país.

Las regulaciones sobre etiquetado requieren que en la etiqueta exista una serie de menciones obligatorias, que se deben mostrar en la parte más visible de la etiqueta y deben ser en idioma inglés. Además, el tamaño de los caracteres no puede en ningún caso ser inferior a 1/16 pulgada (0.67 ml). En términos generales es obligatorio que en el envase aparezca la siguiente información:

- **Nombre del producto:** Mr. Andean Pepper
- **Declaración de contenido neto:** El producto contiene 1.10 lb., esta información debe indicarse en la parte inferior del 30% del panel principal y las letras y números no deben ser inferiores a un dieciseisavo de pulgada.
- **País de origen del producto:** El país de origen es Perú, el cual debe apreciarse en un lugar visible, de forma legible con un tamaño considerable y precedido por “Made in”, “Product of”, o por una palabra con significado similar.

- **Información nutricional:** Es obligatoria y debe estar en etiqueta del producto o en una etiqueta adjunta al envase. Consiste en introducir la cantidad de calorías del producto, las grasas (saturadas, insaturadas, hidrogenas o trans fat), colesterol, sodio, hidratos de carbono, proteínas y notas al pie de la etiqueta (ejemplo “porcentaje calculado en base a un dieta de 33 calorías diarias”).

INFORMACIÓN NUTRICIONAL			
Porción de salsa de pimiento morrón (500 grs.)			
Cantidad por Porción			
Calorias 33		Calorias de Grasa 3	
% Valor Diario *			
Total Fat 0g		0%	
Grasa Total 0g		0%	
Colesterol 0mg		0%	
Sodio 5mg		0%	
Potasio 287mg		8%	
Carbohidratos Totales 7.5g		3%	
FibraDietética 2.8g		11%	
Proteína 1.5g		3%	
Azucares 4g			
VitaminaA 12%	Vitamina C	220%	
Calcio 2%	Hierro	3%	
*Los porcentajes de Valores Diaras están basados en un dieta de 2000 calories. Según Codex Alimentarius			

Nutrition Facts			
Portion of red bell pepper sauce (1.10 lb)			
Amount per proportion			
Calories 33		Calories from fat 3	
% Daily Value*			
Total Fat 0g		0%	
Cholesterol 0mg		0%	
Sodium 5mg		0%	
Potassium 287 mg		8%	
Total Carbohydrates 7.5 g		3%	
Dieteticfiber 2.8g		11%	
Sugars 4g			
Protein 1.5 g		3%	
VitaminaA 12%	Vitamin C	220%	
Calcium 2%	Iron	3%	
Percentages are roughly approximated according to Codex Alimentarius.			

Figura N° 23: Información nutricional

Elaboración propia

En la figura anterior, se muestra ejemplos de etiquetado con información nutricional del producto en función a la porción de 500 gramos.

- **Nombre y dirección del fabricante y/o distribuidor:** La etiqueta menciona el nombre y la dirección completa del fabricante:

ANDEAN SAUCE EXPORT S.A.C.

Avenida Venezuela 1502, Breña, Lima 05 – Perú

Esta información puede ser puesta en la etiqueta principal o en la etiqueta posterior.

- **Descripción del producto:** Un alimento se considera mal etiquetado, si la etiqueta es falsa o engañosa porque no sólo la descripción del producto debe ser preciso, sino que también toda la información que se muestra en cualquier parte de la etiqueta debe ser confiable, exacta y coherente con la descripción del producto.

La descripción del producto es como sigue a continuación:

Deliciosa salsa elaborada principalmente a partir de pulpa de pimientos morrones rojos mezclado con finas hierbas, aceite vegetal, ajo, cebolla y sal micropulverizada. Además contiene preservantes naturales como benzoato de sodio (E-211) y sorbato de potasio (E-202). Sus usos son múltiples, porque se pueden consumir cocido o como parte de un condimento en la elaboración de comidas (sopas, asado o como parte de un sofrito).

- **Ingredientes:** En esta parte de la etiqueta, se lista todos los ingredientes utilizados en la elaboración de la salsa. Como el producto, ha sido elaborado con dos o más ingredientes, se detalla cada ingrediente en orden descendiente. Por otro lado, las especias, sabores y algunos colorantes se pueden designar como especias, sabores y colorantes sin tener que nombrar a cada uno. Pero, si el producto contiene un colorante aditivo que esté sujeto a la certificación de la FDA debe ser declarado junto al resto de los ingredientes.

Adicionalmente, la etiqueta también debe contemplar las siguientes informaciones:

- Fecha de expiración.
- Peso neto y peso bruto.
- Número de registro sanitario.
- Condiciones de almacenamiento.
- Nombre de la empresa que lo produce.
- Datos de la empresa que exporta.
- Debe decir para uso alimentario o para uso cosmético (en nuestro caso para la industria alimentaria)
- País en el cual es producido.

4.2.2. Diseño del mercado

Las cajas y paleta se enviarán debidamente marcadas y rotuladas para facilitar e identificar rápidamente las piezas que comprende la carga, también porque permite la localización y conteo de cantidades físicas en nuestros almacenes como en el del distribuidor.

Por otro lado, el marcado de las paletas y su correlatividad versus la factura comercial facilita la identificación rápida de la carga por parte de las autoridades aduaneras a la llegada al puerto de destino.

Se usará varios tipos de marcas tanto para las cajas como para las paletas:

- **Marcas de expedición:** Información correspondiente a los datos necesarios para la entrega: comprador, destino, país, dirección entre otros.

Importador: Kmart
Dirección: 5000 San Darío Ave, Laredo, TX 78041
Puerto de descarga: Houston, Texas - Estados Unidos
Nº de bultos: 1/ 80

- **Marcas informativas:** Contiene información del producto y deben estar separadas de las marcas de expedición.

Exportador: Andean Sauce Export S.A.C
Dirección: Avenida Venezuela 1502, Breña, Lima 05 – Perú
Puerto de embarque: Callao - Perú.
País de origen: Perú
Nº de bultos: 1/ 80
Peso neto: 16kg.
Peso bruto: 16.84 kg.
Dimensiones de la caja: 30 cm x 18 cm x 30 cm

- **Marcas de manipuleo:** Instrucciones básicas o símbolos internacionales (pictogramas) acerca de la manipulación de los embalajes. Por medio del uso de pictogramas se pretende desarrollar indicaciones abreviadas que permitan identificar algunos detalles relativos a las mercancías de exportación.

A continuación, se muestra los pictogramas tanto para las cajas como para las paletas:

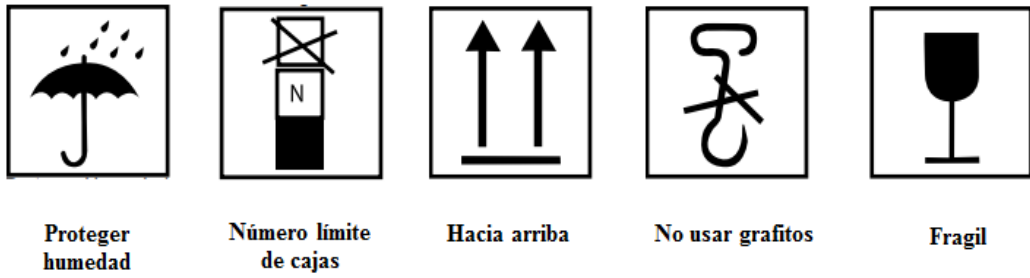


Figura N° 24: Pictogramas para las cajas
Elaboración propia



Figura N° 25: Pictogramas para las paletas
Elaboración propia

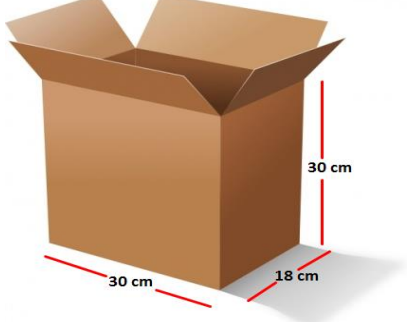



Figura N° 26: Marcado de la caja
Elaboración propia

4.3. Unitarización y cubicaje de la carga

Para la exportación a Laredo (Texas), se cotizo el envío de 80 cajas corrugadas (cada una con 32 unidades tetra pack) en 01 paleta (carga suelta - LCL), vía transporte marítimo. En la siguiente tabla N° 68, se muestra información detalla sobre las medidas, peso, cantidades de unidades para la caja master y el pallet.

Tabla N° 68: Unitarización de cajas y paleta

REPRESENTACION GRÁFICA	CARACTERÍSTICAS
	EMPAQUE Y EMBALAJE
	Caja master de cartón corrugado con onda tipo B de doble pared.
	Medidas: 30cm x 18cm x 30cm
	Cantidad de unidades por caja: 32 unidades
	Peso neto por caja: 16 kg.
	Peso bruto por caja: 16.84 kg.
	UNITARIZACIÓN
	Pallet de madera tipo americana
	Medidas: 120cm x 100cm x 15cm
	Número de paletas : 1
	Total de cajas por pallet: 80 cajas
	Total de unidades por pallet: 2560 unidades
Peso neto por paletas: 1280 kg.	
Peso bruto por paletas: 1367.20 kg.	

Elaboración propia

Una parte importante en la Logística, es el de preparar correctamente las mercancías para su distribución para el mercado internacional; por lo que, a través de la unitarización se agrupa las mercancías en unidades superiores de carga con el propósito de facilitar el transporte y conservar su integridad durante el tiempo que dure la movilización. En la tabla N° 69, se muestra la unitarización de los productos en cajas, pallets y embarques por año.

Tabla N° 69: Unitarización de carga

MEDIDAS DEL ENVASE		
Largo	7.5	centímetros
Ancho	4.5	centímetros
Altura	15	centímetros
Peso neto por envase	500	gramos
MEDIDAS DE LA CAJA		
Largo	30	centímetros
Ancho	18	centímetros
Altura	30	centímetros
Nro. de unidades por ancho	4	unidades
Nro. de unidades por largo	4	unidades
Nro. envases por caja interna	32	unidades
Peso neto	16	kilogramos
Peso bruto	16.84	kilogramos
PALETA		
Ancho	100	centímetros
Largo	120	centímetros
Nro. de unidades por ancho de paleta	4	unidades
Nro. de unidades por largo de paleta	4	unidades
Niveles de caja	5	niveles
Total de cajas	80	cajas
Total de unidades	2560	unidades
Peso neto	1280	kilogramos
Peso bruto	1367	kilogramos
EMBARQUE		
Nro. de paletas	1	paleta
N° de unidades por embarque	2560	unidades
N° de cajas por embarque	80	cajas
Peso neto por embarque	1280	kilogramos
Peso bruto por embarque	1367	kilogramos
N° de envíos año	8	envíos
N° de unidades anuales	20480	unidades
N° de cajas anuales	640	cajas
Peso neto anual	10240	kilogramos
Peso bruto anual	10938	kilogramos

Elaboración propia

4.4. Cadena de DFI de exportación

Por medio de la cadena de distribución física se tiene como propósito identificar la opción más eficiente para movilizar la cantidad correcta de la mercadería desde el Callao, Perú hasta Texas, Estados Unidos, en el tiempo esperado y al mínimo costo posible.

4.4.1. Determinación de requerimiento de insumo e infraestructura

○ Del Insumo

Andean Sauce Export SAC, terciariza el proceso productivo de la salsa de pimienta morrón rojo a través de una empresa que cuente con experiencia en este rubro. Se eligió esta alternativa porque el *outsourcing* o tercerización de este servicio porque generar mayor eficiencia y ahorro en los costos de la empresa debido a la economía de escala del proveedor, quien realiza trabajos similares para varios clientes.

A continuación, en la tabla siguiente se enlista el proceso logístico para la obtención de insumos:

Tabla N° 70: Proveedores de insumo

EMPRESA	RUC	SERVICIO
ECOSAC Agrícola S.A.C	20530184596	Abastecedor de materia prima
Importadora y Exportadora Doña Isabel E.I.R.L.	20545988314	Servicio de maquila
Laive S.A.	20100095450	Servicio de envasado, etiquetado y empacado

Elaboración propia

ECOSAC Agrícola SAC, es el principal proveedor de abastecernos los insumos para la elaboración de la salsa de pimienta morrón. Seguidamente, el proceso de la formulación de la salsa se realiza a través de la Importadora y Exportadora Doña Isabel E.I.R.L. Finalmente el proceso productivo de la formulación de la salsa y el envasado a través de tecnología UHT (Ultra high temperatura) en envases tetra pack hasta el empacado en las cajas master; estará cargo de la empresa Laive SA.

Todos las etapas del proceso de elaboración del producto, desde la recepción de la materia prima, selección, producción, envasado hasta el empaçado será estrictamente supervisado por el personal logístico de la empresa, quién tiene la responsabilidad de asegurarse que el producto cumpla con la calidad en cada etapa del proceso.

○ **De la infraestructura**

La empresa Andean Sauce Export S.A.C está ubicada en:

País: Perú

Departamento: Lima

Distrito: Breña

Dirección: Av. Venezuela N° 1502

Se cuenta con un área de 100 m²., en el cuál se llevara a cabo las actividades de almacenaje, comercialización, distribución junto con las operaciones administrativas; debido a que la producción será terciarizada. El distrito en el que se ubica la empresa, es cercano al puerto del Callao y accesible a proveedores, entidades financieras, socios estratégicos; entre otros.

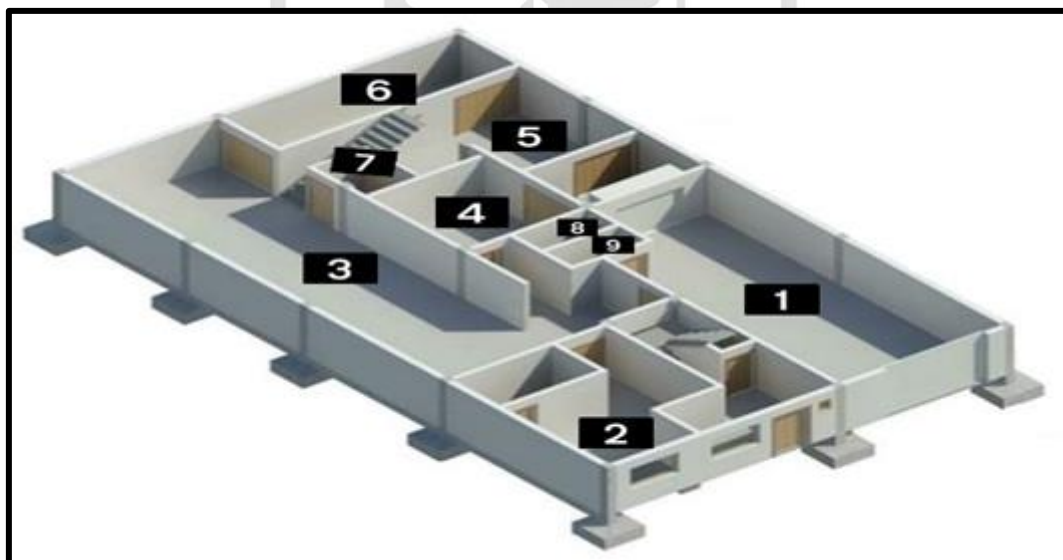


Figura N° 27: Distribución de ambientes de la empresa Andean Sauce Export SAC
Elaboración propia

En la figura N° 27 presentamos la distribución de los ambientes de la empresa Andean Sauce Export SAC, la distribución comprende 7 ambientes y 2 baños debidamente señalizados cumpliendo con la normativa de Defensa Civil.

Tabla N° 71: Distribución de los ambientes de la empresa

Número	Ambiente
1	Estacionamiento (carga y descarga)
2	Logística
3	Almacén de productos terminados
4	Gerencia General
5	Administración y Finanzas
6	Sala de reuniones
7	Comercial
8	Baño de hombres
9	Baño de mujeres

Elaboración propia

4.4.2. Establecer estrategias de suministro

El desarrollo de proveedores, representa una gran estrategia en la mejora de los procesos de la empresa y en la búsqueda de mejores prácticas empresariales que permita mejorar ventajas competitivas por medio de la generación de valor agregado.

Por lo tanto, con el objetivo de construir valor, es necesario valorar a los proveedores como socios o aliados estratégicos para luego ellos se encarguen de ejecutar el plan de estrategias de suministro de acuerdo con las condiciones establecidas de calidad, costo, plazo y servicio post venta.

Tabla N° 72: Criterios para la selección de proveedor de pimiento morrón

CRITERIOS	ECOSAC Agrícola S.A.C	Sociedad Agrícola VIRU S.A.	Productos Agropecuarios para Exportación S.A.C
Precio por kg.	1.63	1.70	1.65
Experiencia	16 años	19 años	16 años
Ubicación	Piura	La libertad	Arequipa
Puntualidad	Muy buena	Buena	Buena
Capacidad de suministro	80 TM	80 TM	80 TM
Enfoque sostenible	Social, ambiental	Ambiental	Ambiental

Elaboración propia

Tabla N° 73: Selección de proveedor de pimiento morrón

CRITERIOS	NIVEL DE IMPORTANCIA	ECOSAC Agrícola S.A.C	PUNTAJE	Sociedad Agrícola VIRU S.A.	PUNTAJE	Productos Agropecuarios para Exportación S.A.C	PUNTAJE
Precio por kg.	25%	5	1.25	3	0.75	4	1.00
Experiencia	20%	4	0.80	5	1.00	4	0.80
Ubicación	15%	4	0.60	4	0.60	5	0.75
Puntualidad	15%	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Capacidad de suministro	15%	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Enfoque sostenible	10%	5	0.50	4	0.40	4	0.40
Total	100%		4.35		3.95		4.15

Elaboración propia

Según la Tabla N° 73, elaborada de acuerdo a los criterios de selección que son de vital importancia para la empresa para la selección del proveedor, podemos notar que ECOSAC Agrícola S.A.C. tiene puntajes más altos para cada criterio de selección requerido, tal es así que cuenta con precio competitivo en función a la competencia, el cual incluye el transporte hasta los almacenes de Andean Sauce Export S.A.C; además, tiene 16 años de experiencia en el rubro, capacidad de suministro adecuada para responder la demanda y tiene un enfoque sostenible tanto ambiental y social.

Una vez la empresa ECOSAC Agrícola S.A.C. entregue el insumo principal en los nuestros almacenes de Breña, se procede con el transporte local hacia la empresa encargada del proceso productivo de la salsa. A continuación, se muestra en la siguiente tabla los criterios de selección para el proveedor encargado del proceso productivo de la salsa:

Tabla N° 74: Criterios para la selección de proveedor del proceso productivo

CRITERIOS	Importadora y Exportadora Doña Isabel E.I.R.L.	Compañía de Salsas Perú S.A.C	Graneles y Derivados Industriales S.A.C.
Precio por 500 gramos	1.65	1.70	1.85
Experiencia	36 años	3 años	6 años
Ubicación	Puente Piedra	SJL	Villa El Salvador
Puntualidad	Muy buena	Buena	Buena
Capacidad de suministro	40 TM	40 TM	40 TM
Certificaciones	SI	SI	SI

Elaboración propia

Tabla N° 75: Selección de proveedor del proceso productivo

CRITERIOS	NIVEL DE IMPORTANCIA	Importadora y Exportadora Doña Isabel E.I.R.L.	PUNTAJE	Compañía de Salsas Perú S.A.C	PUNTAJE	Graneles y Derivados Industriales S.A.C.	PUNTAJE
Precio por 500 gramos	25%	5	1.25	4	1.00	3	0.75
Experiencia	20%	5	1.00	3	0.60	4	0.80
Ubicación	5%	3	0.15	3	0.15	2	0.10
Puntualidad	15%	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Capacidad de suministro	15%	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Certificaciones	20%	4	0.80	4	0.80	3	0.60
Total	100%		4.40		3.75		3.45

Elaboración propia

La empresa Importadora y Exportadora Doña Isabel E.I.R.L. está a cargo de la formulación de la salsa de pimienta, para su elección se ha considerado cinco criterios, siendo los más importantes: precio, experiencia y certificaciones.

Es importante mencionar que los criterios para decidir la elección son las certificaciones que tiene la empresa, que son FDA y HACCP.

Finalmente, cuando la formulación de salsa de pimiento morrón este lista se transporta al almacén de la empresa Laive S.A.; quien es la encargada del proceso productivo y el envasado en envases tetrapack. Para elegir la empresa de envasado, se tomaron en cuenta los siguientes criterios y se evaluaron en función a Gloria y Ajeper:

Tabla N° 76: Criterios para la selección del envasado

CRITERIOS	Laive S.A.	Gloria S.A.	AJEPER S.A.
Precio por unidad	0.20	0.25	0.35
Experiencia	106 años	74 años	20 años
Ubicación	Santa Clara	Lurigancho	Lurigancho
Puntualidad	Muy buena	Muy buena	Muy buena
Capacidad de suministro	80 TM	80 TM	80 TM
Tecnología UHT	SI	SI	SI

Elaboración propia

Tabla N° 77: Selección de proveedor de envasado

CRITERIOS	NIVEL DE IMPORTANCIA	Laive S.A.	PUNTAJE	Gloria S.A.	PUNTAJE	AJEPER S.A.	PUNTAJE
Precio por unidad	25%	5	1.25	4	1.00	3	0.75
Experiencia	20%	5	1.00	4	0.80	3	0.60
Ubicación	5%	3	0.15	4	0.20	4	0.20
Puntualidad	15%	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Capacidad de suministro	15%	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Tecnología UHT	20%	4	0.80	4	0.80	4	0.80
Total	100%		4.40		4.00		3.55

Elaboración propia

Las tres opciones que contamos como proveedores tiene criterios muy similares el uno al otro, la única diferencia es el precio entre uno y otro servicio. Por ello, Laive S.A., tiene como resultado 4.40 en función a las dos alternativas restantes.

Para los tres proveedores de materia prima, proceso productivo y envasado como socios estratégicos, se tiene las siguientes estrategias estandarizadas para todos los proveedores:

- Ejecutar contratos de servicio por un plazo determinado de 1 año con renovación posterior por mutuo acuerdo.
- En el contrato se establecen ciertas condiciones importantes para la empresa: características de entrega del insumo y producto final, precio, plazo de entrega, requerimientos de acuerdo a la orden de compra internacional. Respecto a la entrega del producto, este no puede exceder la fecha máxima de entrega pactada inicial. De lo contrario, Andean Sauce Export S.A.C. puede reducir la cantidad o cancelar el pedido junto con el pago de una penalidad por incumplimiento del servicio.

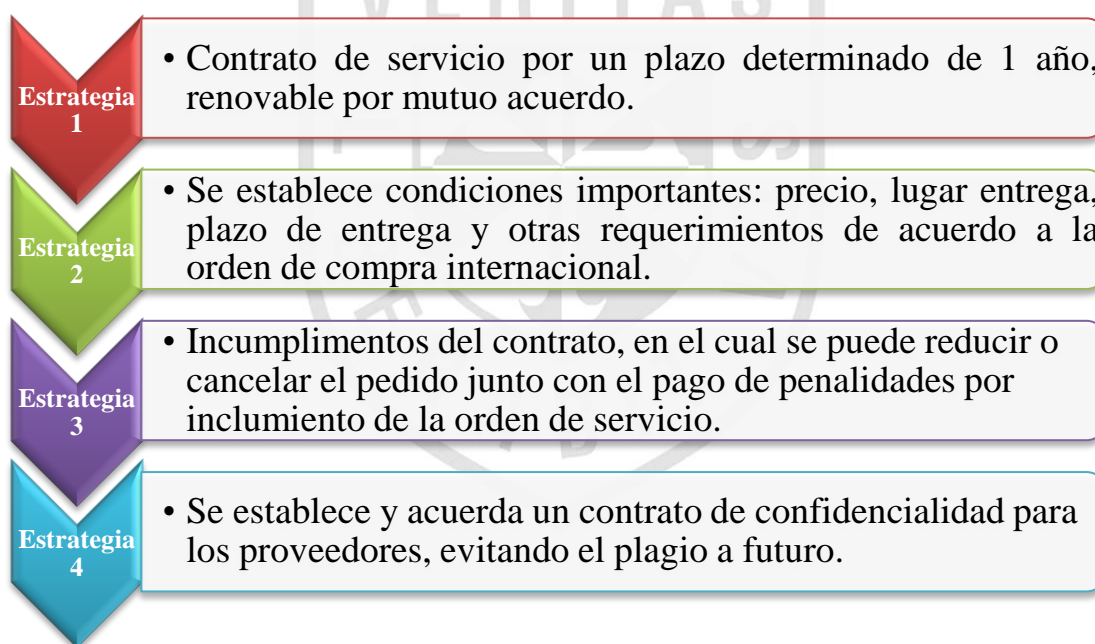


Figura N° 28: Estrategias de suministro para los proveedores
Elaboración propia

A continuación, se explica brevemente, sobre los escalones de la cadena de suministro:

Suministro (Abastecimiento):

Como se ha indicado líneas arriba, se ejecuta un contrato anual renovable con la empresa de materia prima ECOSAC Agrícola SAC., ubicado en Carretera Chapairá s/n, Cas. Chapairá (frente al caserío Chapairá), Castilla – Piura.

La empresa tiene la responsabilidad de entregar 854 kilos mensuales de pimiento morrón rojo para la producción de la salsa de pimiento. La orden de servicio se envía con 1 mes y medio de anticipación aproximadamente para evitar inconvenientes o imprevistos. El pago por la materia prima incluye el transporte del insumo hasta las instalaciones de Andean Sauce Export SAC.

Fabricación:

La formulación de la salsa está a cargo de la Importadora y Exportadora Doña Isabel E.I.R.L., es una empresa dedicada a la agroindustria que elabora procesa y exporta productos alimenticios. Cuenta con más de 36 años de experiencia en producir pastas de ajíes, salsas, salmueras, mermeladas, néctares, hierbas deshidratadas, granos, harinas, y una amplia variedad de productos exóticos. Luego, el proceso productivo de la salsa con tecnología UHT estará a cargo de Laive S.A.

La productividad y calidad de los productos que elabora están normadas por la FDA, USDA, BMP. Además de contar con amplia experiencia en prestar servicios de proceso y envasado a prestigiosas compañías que confían en su calidad y capacidad productiva.

El traslado local desde los almacenes de Anden Sauce Export S.A.C hasta los almacenes de Importadora y Exportadora Doña Isabel E.I.R.L., está a cargo de World Transportes SAC.

Determinación del proceso productivo:

El flujo de proceso de producción que se utiliza para la fabricación de salsa de pimiento morrón rojo, es un proceso en línea porque los insumos van a fluir desde una estación de trabajo hasta la siguiente en una secuencia determinada donde las tareas de trabajo individuales se adaptan íntimamente.

Para la elaboración de la salsa deben cumplirse de acuerdo con la experiencia que se tiene con el siguiente proceso para producir el producto deseado:

- **Sección de limpieza y preparación de materia prima:** Se lava con agua potable y desinfecta los pimientos morrones junto con el ajo, cebolla y hierbas aromáticas (tomillo). Luego se procede a quitarle los tallos, pepas del pimiento morrón, pelar las cebollas y ajos y limpiar el tomillo.
- **Sección de cocción de materias primas:** En esta sección se desarrollan dos actividades. La primera es cocer las materias primas para eliminar cualquier microbio que tengas y la segunda actividad es suavizarlas para poder licuarlas con mayor facilidad.

Se introduce los pimientos en ollas grandes con agua potable y se cuece hasta que estén suaves. El mismo procedimiento se desarrolla con el ajo y cebollas por separado y se le agrega sal al agua potable para que se cocinen hasta que estén suaves.

- **Sección de licuado:** Se licua el pimiento morrón y se deposita en un tonel plástico al que previamente se le coloca una bolsa de plástico y luego una bolsa especial con recubrimiento de aluminio, en el depósito se le agrega suficiente sal micropulverizada.

Asimismo, se licuan los ajos y cebollas junto con el tomillo agregándole aceite vegetal, y sorbato de potasio (conservante comúnmente utilizado para este tipo de salsas). Es importante mencionar que el sorbato de potasio cumple con todos los requisitos del código alimentario y estándar de la FDA. La mezcla también se deposita también en un tonel con las bolsas indicadas en el punto anterior.

La mezcla de especias, ajo, cebolla se traslada con ayuda de la bomba neumática hacia el depósito ubicado en un entarimado especial a 300 metros de altura. Del mismo, se realiza con el pimiento morrón para ser mezclados ambas mezclas.

- **Sección de llenado:** En esta sección se realiza el llenado en barriles (los cuales han sido esterilizados previamente) para luego ser llevados a la empresa encargada del proceso productivo.
- **Esterilización:** Por medio de este proceso se elimina completamente toda forma de vida de microbiana de objetos inanimado (incluyendo esporas) para terminar con el proceso productivo de la formulación de la salsa.
- **Envasado:** Por medio de tecnología UHT se envasa la salsa de pimiento morrón en envases tetrapack.
- **Empacado:** Finalmente, el producto final se deposita en las cajas master para la exportación.

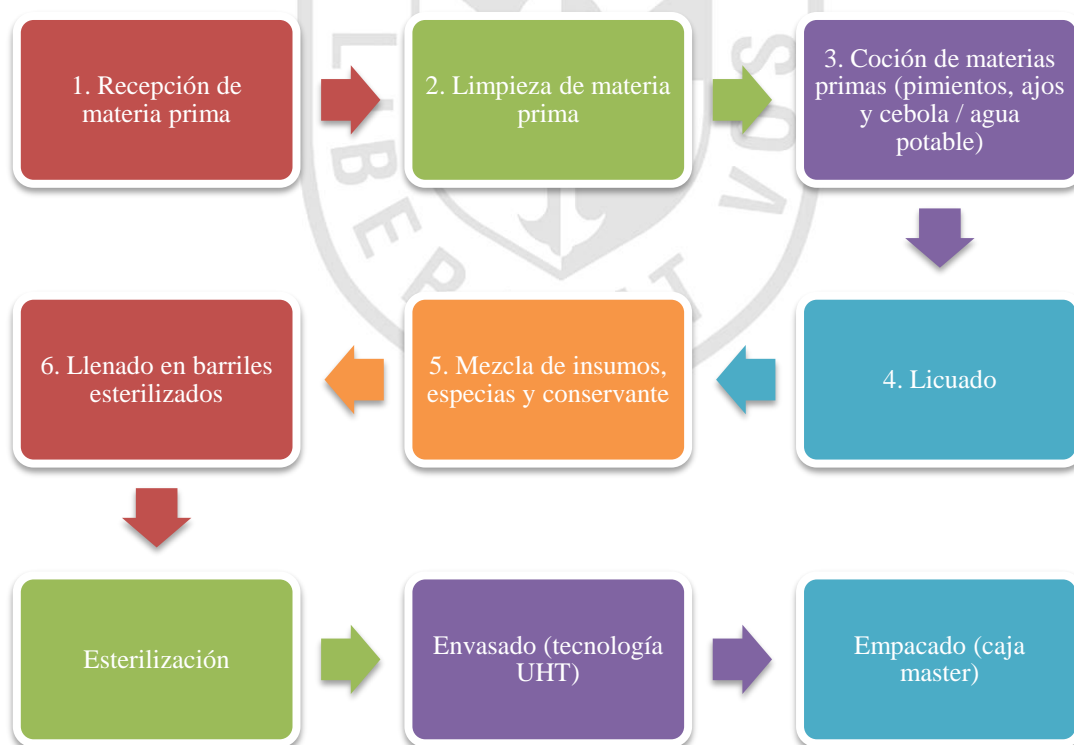


Figura N° 29: Proceso productivo de la salsa de pimiento morrón
Elaboración propia

Distribución:

Una vez finalizado el proceso de producción y puesto en los envases esterilizados se traslada hasta los almacenes de la empresa Laive S.A. para el proceso de envasado en envases tetra pack, etiquetado y embalaje. El transporte interno para este tramo también está a cargo de la empresa de transporte World Transportes SAC., para luego trasladar el producto a nuestro almacén para el paletizado respectivo de la carga.



Figura N° 30: Proceso logístico consolidado
Elaboración propia

4.4.3. Requisitos de acceso al mercado objetivo

La normativa para el proceso de exportación y acceso al mercado de los Estados Unidos de productos procesados no se encuentra centralizada, porque existen diferentes agencias y departamentos del gobierno tanto de Estados Unidos y Perú que son los responsables de definir y hacer cumplir con los diferentes requisitos según la naturaleza del producto:

En Perú:

A continuación, se detallan las principales instituciones relacionadas con la exportación del producto en el país:

Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA): Es el órgano técnico-normativo del país que se encarga del saneamiento básico, salud ocupacional, higiene alimentaria, zoonosis y protección al ambiente.

Tiene como principal responsabilidad normar y evaluar el proceso de salud ambiental en el sector, los factores de riesgo físicos, químicos y biológicos externos a la persona; así como la inocuidad alimentaria de los alimentos destinados para el consumo humanos elaborados industrialmente de producción nacional y extranjera.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT): Organismo nacional competente recaudador de impuestos y administrador de la actividad aduanera. Una de sus responsabilidades es la inspección del cumplimiento de la política aduanera de comercio exterior, garantizando la correcta aplicación de los tratados y convenios internacionales.

Entidad certificadora de emisión de certificados de origen: Es la entidad gremial encargado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), quien recibe la información proporcionada por el usuario para evaluar y verificar que cumple efectivamente con las normas de origen del acuerdo y/o régimen preferencia invocado. Una vez concluida la verificación, se procede a expedir el certificado de origen.

Para solicitar el trato arancelario preferencial contemplados en los acuerdos comerciales y/o regímenes preferencias que goza el Perú, es importante que el importador cuente con la prueba de origen (certificado o declaración de origen) con el cual se solicitará el trato preferencial en el país de destino de la mercancía.

Para el caso de la exportación de las salsas de pimiento morrón están libres del pago de arancel con la presentación del certificado de origen. De esta forma, contamos con una ventaja competitiva a diferencia de otros países que no tiene trato preferencial y por ende pagan arancel.

En la ciudad de Lima, las entidades que emiten certificados de origen son: Cámara de Comercio de Lima, Asociación de Exportadores (ADEX) y la Sociedad Nacional de Industrias.

Sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP): Por medio de este sistema se identifica peligros específicos (biológicos, químicos y físicos); así como las medidas para su control con el fin de asegurar la inocuidad de los alimentos.

En el Perú, el sistema HACCP es obligatorio su aplicación ya sea para productos para el mercado nacional o internacional de acuerdo a la norma sanitaria para la aplicación del sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas.

En Estados Unidos:

Requisitos no arancelarios: Son medidas establecidas por el gobierno estadounidense para controlar el flujo de mercancías con los demás países. A pesar de contar con un tratado de libre comercio con dicho país, los productos alimenticios que provengan de cualquier parte del mundo deben cumplir con ciertas exigencias que aseguren la calidad del producto y difundan seguridad a los consumidores. Entre las principales certificaciones que exige Estados Unidos tenemos:

Ley contra el Bioterrorismo: Los productos que entran a los Estados Unidos están obligados a cumplir con la Ley contra el Bioterrorismo, la cual tiene por objetivo proteger la producción, distribución y venta de alimentos de origen norteamericano e importado, en contra de posibles atentados terroristas. El procedimiento para la aplicación de la presente Ley considera las siguientes etapas:

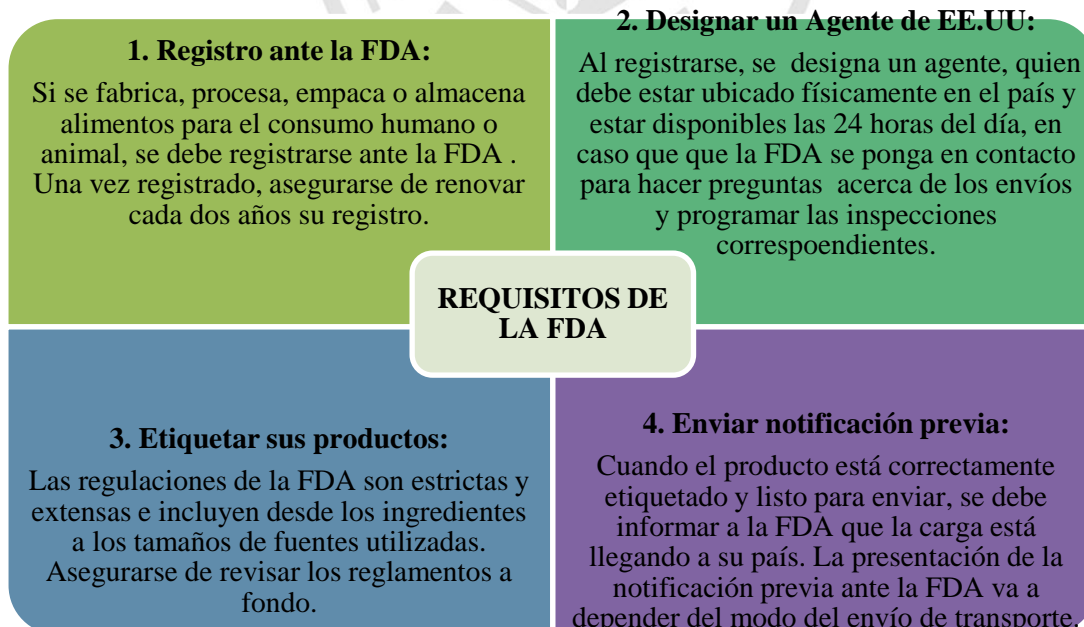


Figura N° 31: Procedimientos requeridos por la FDA

Fuente: Registrarcorp.com

FDA (Food and Drug Administration): Agencia del gobierno de Estados Unidos encargada de regular todo lo relacionado con el ámbito sanitario (alimentos, medicamentos, equipos médicos, cosméticos. Es la encargada de hacer cumplir la ley federal de alimentos y cosméticos, ley de salud pública y etiquetado de alimentos con otras entidades.

El exportador debe registrarse ante este organismo quien se encarga de controlar los productos que van a ingresar al mercado estadounidense.

- **Notificación previa de alimentos importados (prior notice):** Presentar un aviso previo ante la U.S. FDA antes de que el envío de alimentos pueda entrar a los Estados Unidos. La U.S. FDA emitirá un número de confirmación de Aviso Previo junto con un código de barras que deberá acompañar a la mayoría de los cargamentos y envíos de alimentos.

En nuestro caso, se tiene no más de 15 días antes del arribo o hasta 8 horas antes que llegue la mercadería a puerto para completar el prior notice. En el caso de no presentar la notificación previa del producto, Estados Unidos denegará el ingreso al país.

- **De Establecimientos de Alimentos y Requisito de Agente Americano:** Las empresas ubicadas fuera de Estados Unidos deben designar a un agente de EE.UU. para comunicaciones con U.S. FDA.

Las empresas que están a cargo de la manufactura, procesamiento, empaquetado, transporte y distribución de la salsa de pimiento morrón deben crear y mantener los registros que determine la FDA como necesario para ser identificados como fuente inmediata de origen y destinatario final de los alimentos.

- **Empaque:** El empaque de los alimentos debe contener y proteger los productos durante su almacenamiento, comercialización y distribución. El producto debe ser exhibido en buenas condiciones con el fin que motive y de confianza al comprador. Un requisito exigido por el mercado y no por el gobierno es el Codificador Universal de Productos (UPC o código de barras).
- **Embalaje:** Se establecen regulaciones para las cargas paletizadas y unitarizadas. Consiste en agrupar piezas de carga en unidades de mayor volumen tales como pallets o contenedores para facilitar su manejo.

- **Transporte:** Existen requisitos específicos de cómo debe ser realizado el transporte físico según los productos exportados a EE.UU. Las regulaciones se refieren a temperatura, humedad relativa y composición atmosférica.
- **Etiquetas:** Debe estar expuesta de manera visible y en términos fácilmente legibles y comprensibles para el consumidor ordinario en condiciones normales de compra, y está regulado según las disposiciones del Código Federal 21CFR101, una guía de marcado y etiquetado se puede ubicar en la página de la FDA.

La FDA está calificado para suspender inmediatamente aquellos alimentos que consideren que existe una evidencia o información probable de que los alimentos son una amenaza seria a la salud o a la vida de las personas o animales.

Cuando la carga llega al puerto de Estados Unidos, se debe realizar los siguientes pasos:

- El exportador entrega los documentos de embarque de exportación, junto con la notificación previa. De lo contrario, la carga no puede ingresar al territorio estadounidense.
- Por lo general, la carga es inspeccionada al arribo al puerto. Según la naturaleza del producto, se realiza la inspección de acuerdo a la naturaleza del producto e información previa de exportaciones similares.
- Si se detecta una violación a la ley de la FDA, se emite una nota de detención y audiencia al servicio de aduanas y al importador, con el cual se da inicio a un proceso donde el importador o su representante debe presentar evidencias que el producto cumple con el propósito de obtener la nota de liberación.

En términos generales, la carga debe cumplir con los siguientes requisitos según la FDA:



Figura N° 32: Principales requisitos de la FDA

Fuente: Elaboración propia en base al Proyecto Bid ADEX

La exportación de salsa de pimiento morrón está destinada al régimen de exportación definitiva porque permite la salida del territorio aduanero peruano de manera definitiva. Respecto a la documentación que requiere la normatividad aduanera de los Estados Unidos son:

- Factura comercial: Es el documento comercial más importante en el flujo de documentos de una operación de exportación. Es un documento de venta en el que se fijan las condiciones de venta de las mercancías y sus especificaciones. Se detalla la información del exportador y del importador, número y fecha de emisión del documento, descripción completa del producto, unidades comerciales, precio unitario, valor unitario y total, país origen, puerto de embarque y descarga, INCOTERM.
- Lista de empaque (Packing List): Conocido también como lista de contenido, es un documento de control que detalla bultos, cajas, paquetes pesos, cubicaje, número de contenedores si fuera el caso de la mercadería. Además, se muestra información del importador y exportador.

- Certificado de origen: Es el documento mediante el cual el productor final o el exportador declaran bajo juramento que la mercancía que se va a exportar ha cumplido con todas las exigencias que para su elaboración constituyen las normas de origen del acuerdo comercial. La emisión del documento beneficia al importador con las preferencias arancelarias.
- Documento de embarque: Es el documento por medio del cual se confirma que las mercancías fueron recepcionada en el medio de transporte requerido, este documento está firmado por el medio de transporte y actúa como título de propiedad a la recepción de la carga en el lugar de destino contra la presentación de una copia endosada a favor del importador o banco de mismo en caso se trabaje con carta de crédito.
- Notificación previa que se debe hacer ante U.S. FDA antes del arribo de la carga en no más de 15 días antes del arribo o máximo hasta 8 horas antes de la llegada de carga a puerto.

Norma Internacional para la Protección Fitosanitaria: Diseñada y aprobada por la convención Internacional de Protección fitosanitaria (CIPF). La norma determina que las tarimas y embalajes de madera deben someterse a tratamientos térmicos para impedir el alojamiento de plagas. Las tarimas deben tener un sello que indiquen que han sido tratados de conformidad a las regulaciones establecidas (por ejemplo NIF15).

4.4.4. Aspectos de calidad, trazabilidad y certificaciones

Los productos agroindustriales exportados a los Estados Unidos son inspeccionados generalmente a su arribo en el puerto estadounidense. La FDA regula el ingreso de los alimentos y tiene potestad de realizar examen físico o examen de muestras.

Aspectos de calidad

Si bien es cierto no existen requisitos físicos, químicos, microbiológicos ni sensoriales obligatorios para el ingreso de producto a Estados Unidos, pero se deberán cumplir los requisitos establecidos en lo acordado en la orden de compra.

- **Normas del Codex Alimentarius:** Sin embargo, se puede considerar los requisitos especificados por el Codex Alimentarius para el tipo de producto. La Comisión del Codex Alimentarius cuenta con normas que consideran requisitos generales de calidad e inocuidad que debe cumplir los alimentos destinados para el consumo para proteger la salud de los consumidores.

La normas del Codex son de cumplimiento voluntario, pero Estados Unidos utiliza como patrón internacional para el marco regulatorio en materia de alimentos.

Para certificar las normas del Codex referente a los aditivos alimentarios, límites máximo de residuos para plaguicidas, la empresa Andean Sauce Export S.A.C contratará los servicios de la empresa Importadora y Exportadora Doña Isabel E.I.R.L.; quién se encargará de todo el proceso productivo el cual está certificado por la FDA y HACCP.

- **Sistema de análisis de peligro y de puntos críticos de control (HACCP):** Permite identificar y evaluar los peligros biológicos, químicos y físicos, así como establecer medidas de control con el fin de garantizar el buen estado de los alimentos.

En el Perú, la aplicación del sistema HACCP es obligatoria para productos destinados para el consumo nacional e internacional. Respecto a los Estados Unidos este sistema es obligatorio sólo para productos hidrobiológicos y para jugos que se fabrican y venden en ese país.

Aspectos de trazabilidad

La trazabilidad es el conjunto de procedimientos preestablecidos que permite conocer información en tiempo real, máxima visibilidad de todas las operaciones, flujo de materiales, y entre otros procedimientos a lo largo de la cadena de suministro del producto

desde su fabricación hasta la colocación del producto en el punto de venta. La aplicación de la rastreabilidad del producto permite ingresar eficientemente a mercados globales y estar a nivel de empresas de clase mundial.

Su aplicación es de carácter voluntario; sin embargo, en caso que el cliente lo solicite, la empresa solicitará a GS1 Perú la emisión del certificado de trazabilidad para el lote de exportación requerido.

4.4.5. Determinación del operador logístico a intervenir

Los operadores logísticos buscan conducir de manera estratégica la operación, el almacenamiento de los productos, el control de inventarios y el flujo de la información; comprometiéndose a coordinar la entrega de la mercadería de forma óptima, en el lugar correcto y en el tiempo exacto.

Para la búsqueda de las alternativas de operadores logístico internacional que se muestra líneas abajo, se consideró y evaluó los siguientes puntos:

- El agente se encuentre constituido legalmente y debidamente instalado.
- Experiencia y actualizaciones en comercio internacional para aportar información y servicios eficientes y confiables.
- Disponibilidad inmediata para casos de emergencias y en decisiones eventuales que necesite decidir.
- Dar a conocer diferentes opciones para ofrecer la que mejor responda a las necesidades como exportador.

Para la selección del operador se contactó a 3 operadores logísticos de prestigio del mercado para solicitarles cotización para la exportación de la salsa de pimienta morrón. El análisis y evaluación de las cotizaciones se realizó en base a los siguientes criterios mostrados en la siguiente la matriz de criterios:

Tabla N° 78: Criterios de selección para operadores logísticos

Calificación: Rango de 0 (muy malo) – 5 (muy bueno)

CRITERIOS	NIVEL DE IMPORTANCIA	AUSA	PUNTAJE	K & N	PUNTAJE	VIMAR PACIFIC	PUNTAJE
Costos logísticos	30%	3	0.90	3	0.90	5	1.50
Atención al cliente	25%	5	1.25	4	1.00	4	1.00
Experiencia	20%	5	1.00	4	0.80	4	0.80
Eficiencia en el transporte	15%	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Método de seguridad	10%	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Total	100%		4.00		3.55		4.30

Fuente: AUSA; K&N, VIMAR PACIFIC

Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz, la empresa seleccionada para el trabajo del proceso de exportación es VIMAR PACIF (Vías Marítimas del Pacífico S.A.C); quien es responsable del transporte local del almacén de la empresa al terminal portuario del Callao, ingreso de la carga al depósito temporal, servicio de agencia de aduanas (trámites respectivos para la salida definitiva de la carga y servicio de agenciamiento de carga (flete, emisión de BL, transmisión de manifiesto y consolidación de carga)

○ **Elección de la cadena logística:**



Figura N° 33: Selección de la cadena logística internacional
Elaboración propia

Técnicas de cuantificación de demora

- **Producción o elaboración y envasado:** El tiempo del proceso del pedido es de 45 días aproximadamente después del adelanto a favor de la orden de compra.
- **Transporte marítimo**

La cuantificación del tiempo de demora depende de la salida de las naves desde el Callao hacia Houston. Generalmente, hay salidas semanales y el tiempo de tránsito es entre 14 a 20 días de acuerdo a la naviera y al tipo de servicio (directo o transbordo).

- **Aduanas:** En el proceso aduanero estamos sujetos a inspección física (canal rojo) debido a que estamos exportando por primera vez. La cuantificación de tiempo de demora es de 1 a 2 días generalmente.

Tabla N° 79: Cuantificación de demora

ACTIVIDADES	TIEMPO (Días)/ Horas
Compra de Insumos	5 días
Formulación de la salsa	3 días
Proceso productivo	1 día
Empaque (envase tetra pack)	12 horas
Embalaje (cajas master)	12 horas
Manipuleo local exportador	3 horas
Unitarización de pallets	2 hora
Transporte terminal marítimo	2 horas
Aduanas	6 horas
Canal rojo (si fuera el caso)	1-2 días
Tránsito a Houston	14-20 días

Elaboración propia

5. PLAN DE COMERCIO EXTERIOR

La presente parte del plan comprende conocer el proceso operativo de comercio exterior de la mercancía, por lo que comprende: la fijación de precios de comercialización en el INCOTERM más usado, los contratos de compra y venta, medios de pago, gestión aduanera; entre otros.

5.1. Fijación de precios

Para la fijación del precio se ha determinado en función a la oferta y la demanda de productos similares o parecidos a la salsa de pimiento morrón, está misma oferta y demanda determina la producción y volúmenes de venta.

POLITICAS PARA NEGOCIAR PRECIOS	Analizar las condiciones de entrega de la mercancía, bien sea en fabrica, en puerto, en los locales del comprador, etc. (existe una variación de precio).
	Políticas sobre el rendimiento de inversión y políticas competitivas, (fijar precio en base a competencia y costos).
	Política sobre participación en el mercado (porcentaje en base a empresas competidoras a la nuestra).

Figura N° 34: Políticas, técnicas y negociación de precios.
Elaboración propia

5.1.1. Método de fijación de precio

Para determinar el precio de venta de la salsa de pimiento morrón rojo al mercado de Texas en Estados Unidos, se determinó en función a dos métodos.

El primer método se basa en los precios de los competidores que casi siempre se muestran públicamente y por lo tanto resulta fácil contar con esta información. Mientras, el segundo método es en base al costo; el cuál toma en consideración el margen de contribución o cantidad en la que se busca que el precio exceda a los costos directos de fabricación.

Se fija el precio de venta en función al costo unitario que genera cada salsa de pimiento morrón, al cual se adiciona un margen de ganancia que permita obtener beneficios económicos a la empresa y por el otro ingresar al mercado con un precio competitivo acorde con el de la competencia.

Es importante mencionar, que la elección del Incoterm determinar los costos logísticos que se intervendrán en el proceso de exportación, responsabilidades y riesgos tanto para el exportador o importador.

Tabla N° 80: Principales precios de las exportaciones peruanas de la partida 2106907100 (Precio por kilogramos en dólares americanos)

IMPORTADOR	2011	2012	2013	2014	2015
	Valor unitario USD/Kg	Valor unitario USD/Kg	Valor unitario USD/Kg	Valor unitario USD/Kg	Valor unitario USD/Kg
Estados Unidos	1.20	1.28	1.39	2.00	2.79

Fuente: TRADEMAP
Elaboración propia

Tabla N° 81: Principales precios de empresas peruanas que exportan en la partida 21.0390 hacia Texas (Precio por unidad en dólares americanos)

Razón Social	FOB USD	Peso Neto (Kg.)	Unidad de Medida	Cantidad	Precio USD
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU S.A.	6,518.20	2,380.56	UNIDAD	1417	4.60
DANPER TRUJILLO S.A.C.	49,896.00	1,164.24	CAJA (24 UNID.)	462	108.00
DANPER TRUJILLO S.A.C.	155,232.00	3,880.80	CAJA (24 UNID.)	1540	100.80

Fuente: ADEX DATA TRADE
Elaboración propia

○ **Determinación de precio**

- **Costos Directos:** Son todos los costos asociados que se incorporan físicamente al producto y a su empaque (ambos se comercializan conjuntamente). Además abarca las actividades para el manipuleo y transformación de estos recursos.

A continuación, se muestran las tablas de los costos directos que la empresa Andean Sauce Export SAC contempla:

Tabla N° 82: Costo de producto terciarizado
(Expresado en dólares americanos)

PRODUCTO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Costo de producto terciarizado	0.90	2,560	2313.25	18506.02
Materia Prima Pimiento morrón	0.31	853.33	267.31	2138.47
Materia Prima Ajo	1.28	67.37	86.24	689.92
Materia Prima Cebolla	0.17	67.37	11.16	89.28
Materia Prima Hierba buena	0.42	80.00	33.98	271.81
Transporte materia prima	0.05	1068.07	48.26	386.05
Transporte del producto terminado	0.05	1367.20	61.77	494.17
Embalaje	5.42	1.00	5.42	43.37
Cartón corrugado	0.30	80.00	24.10	192.77
TOTAL	8.90	6144.34	2851.48	22811.87

Elaboración propia T.C. S/. 3.32

Tabla N° 83: Costo de exportación
(Expresado en dólares americanos)

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Gastos operativos	59.00	59.00	472.00
Comisión de Aduanas	118.00	118.00	944.00
Transporte interno	82.60	82.60	660.80
Visto bueno	141.60	141.60	1132.80
Consolidación de carga	135.70	135.70	1085.60
Gastos de terminal	118.00	118.00	944.00
Emisión de BL	53.10	53.10	424.80
AMS transmisión	47.20	47.20	377.60
Transporte del almacén hacia puerto	150.60	150.60	1204.82
Certificado de origen	15.00	15.00	120.00
Aforo físico	23.60	23.60	188.80
Carta de crédito	100.00	100.00	800.00
TOTAL		1,044.40	8,355.22

Elaboración propia T.C. S/. 3.32

Costos indirectos: Los costos indirectos están relacionados al periodo productivo y no al producto terminado, abarcan los recursos que participan en el proceso productivo pero que no se incorporan físicamente al producto final.

Tabla N° 84: Gasto de personal
(Expresado en dólares americanos)

Descripción	N° de empleados	Remuneración	Pago mensual	Pago anual	Vacaciones	Sub total	ESSAL UD 9%	Total anual
Gerente General	1	753.01	753.01	9,036.14	377	9,412.65	847.14	10,259.79
Coordinador de Logística	1	542.17	542.17	6,506.02	271	6,777.11	609.94	7,387.05
Coordinador Comercial	1	542.17	542.17	6,506.02	271	6,777.11	609.94	7,387.05
Coordinador de Adm. y Finanzas	1	542.17	542.17	6,506.02	271	6,777.11	609.94	7,387.05
Contador (Externo)	1	60.24	60.24	722.89		722.89	0.00	722.89
TOTAL	5							33,143.83

Elaboración propia T.C. S/. 3.32

Tabla N° 85: Gasto fijos
(Expresado en dólares americanos)

DESCRIPCIÓN	MENSUAL	ANUAL
Pago de alquiler de local 100 M 2	400.00	4,800.00
Servicios (luz, agua, teléfono e internet)	100.00	1,200.00
TOTAL GASTOS FIJOS	500	6,000

Elaboración propia T.C. S/. 3.32

Tabla N° 86: Gasto administrativos
(Expresado en dólares americanos)

MATERIALES DE OFICINA	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Hojas bond	4.82	1	4.82	14.46
Folder de palanca	1.66	10	16.60	99.58
Lapiceros	0.24	10	2.41	12.05
Lápices	0.15	10	1.51	7.53
Perforador	1.66	5	8.30	16.60
Engrapador	3.01	5	15.05	30.09
Hojas membretadas	0.22	100	21.99	43.98
Sobres manila	0.75	100	75.00	150.00
Separadores de cartulina	0.36	50	18.07	36.14
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS				410.42

Elaboración propia

Tabla N° 87: Gasto de ventas
(Expresado en dólares americanos)

DESCRIPCIÓN	TOTAL
Página web	180.72
Espacio en la feria (Stand)	3012.05
Decoración del Stand	753.01
Movilidad	90.36
Alimentación	60.24
Merchandising (folletos, tarjetas, regalitos) + Muestras	1054.22
Hospedaje	2694.83
Pasaje	583.98
GASTO DE VENTA TOTAL	
	8429.41

Fuente PROMPERU

Elaboración propia

Tabla N° 88: Costos fijos
(Expresado en dólares americanos)

COSTOS FIJOS	
Gastos de personal	33,144
Materiales indirectos	286
Gastos fijos	6,000
Gastos administrativos	410
Gasto de ventas	8,429
TOTAL	48,269

Elaboración propia

En la tabla anterior N° 88, se muestra los costos fijos que la empresa Andean Sauce Export SAC tendrá. Los costos fijos son todos aquellos costos programados o planeados que se incurren para proveer y mantener la capacidad de producción y venta de la empresa.

Los costos fijos de Andean Sauce Export SAC., está constituido por los gastos de personal, materiales indirectos, gastos fijos, gastos administrativos y gastos de ventas; cuales asciende a USD 48,269.00

Tabla N° 89: Costos variables
(Expresado en dólares americanos)

COSTOS VARIABLES	
Costo de producto terciarizado	22,811.87
Costo de exportación	8,355.20
TOTAL	31,167.07

Elaboración propia

Tabla N° 90: Costos totales
(Expresado en dólares americanos)

COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL
48,269	31,167	79,436

Elaboración propia

En la tabla N° 90, se muestra que el costo total que va tener la empresa comprende la suma de los costos fijos y costos variables; los cuales suman un total de USD 81,875.00 para el primer año del inicio de las operaciones.

Tabla N° 91: Estructura de precio
(Expresado en dólares americanos)

ESTRUCTURA DE PRECIO	
CVU	1.52
CFU	2.36
Costo unitario	3.88
Margen de ganancia	20%
Valor de venta	4.65
IGV	0.00
Precio de venta FOB	4.65
Punto de equilibrio (En cantidad)	15,408
Punto de equilibrio (En dinero)	71,718

Elaboración propia

5.1.2. Pasos para la fijación de precio

Para el presente Plan de Negocios de exportación de salsa de pimienta morrón a Lardeo, Texas – Estados Unidos se utiliza el Incoterm FOB, donde nuestra obligación termina cuando la carga está dentro del buque. Los pasos para llegar a este punto se detallan a continuación:

1. Identificar al cliente potencial a través de la búsqueda por internet de las empresas que distribuyen y comercializan productos similares al nuestro. Asimismo; se solicita información en la Cámara de Comercio Americana del Perú (AMCHAM).

Con la información recibida, buscamos en cada una de las páginas web de los posibles clientes los productos que comercializan y las zonas de distribución, a la cual se dirigen para escoger la que más nos conviene.

2. Contactar con el cliente potencial, a través del envío de un correo electrónico a con los detalles de la empresa del tipo de producto que ofrecemos y en caso que estén interesados enviarles muestras. A continuación, el modelo de correo:



ANDEAN SAUCE EXPORT SAC

Lima 10 de Octubre del 2016

Señores
SUN FOODS
Presente. -

De mi mayor consideración:

Por medio de la presente, nos dirigimos a ustedes para saludarlos cordialmente y a la vez darle a conocer la empresa Andean Sauce Export S.A.C – Mr. Andean Pepper.

Estamos dedicados a la exportación y comercialización de salsa de pimiento morrón rojo elaborado principalmente a partir de pulpa de pimientos morrones rojos mezclado tomillo, aceite vegetal, ajo, cebolla y sal, presentado en envases de cartón de tetra pack, 100% reciclables y accesible con el medio ambiente.

Estamos comprometidos a satisfacer las necesidades y exigencias de nuestros exigentes clientes y consumidores finales. Conocemos la experiencia e importancia de su compañía en el mercado y en el sector, por lo que le ofrecemos un producto de calidad y a un precio competitivo, lo invitamos a entrar a nuestra página web: www.Mr.andeanpepper.com.pe. Si está interesado podemos coordinar el envío de muestras para mayor información y degustación acerca de nuestro producto.

Sin otro particular quedamos a su disposición.

Atentamente,

Rosa E. García Gálvez

Gerente General de Andean Sauce Export S.A.C

Avenida Venezuela 1502, Breña, Lima 05 – Perú

Teléfono: (051) 370-5056

www.Mr.andeanpepper.com.pe

Email: sales@gmail.com

3. Negociar las formas de pago y de envío, plazos de entrega e Incoterm con el importador. Generalmente, optamos por realizar el envío vía marítima utilizando el Incoterm FOB y teniendo como medio de pago carta de crédito irrevocable, confirmada y a la vista.


4. Finalmente, se envía cotización al cliente para revisión y aprobación, en caso solicite una muestra se procede con el envío. El modelo de cotización es el siguiente:



ANDEAN SAUCE EXPORT SAC
 Av. Venezuela 1502, Breña
 Lima City, oct 15th 2016
 Lima 09 Perú
 Teléfono: (051) 370-5056
 www.mr.andeanpepper.com.pe
 sales@email.com

PROFORMA INVOICE
 N° PI0001 - EXP-2016

BUYER: Sun Foods
 ATTENTION: MR. Rikin Gosar
 E-mail: rikin@kmart.com



ITEM	DESCRIPTION	QUANTITY	UNIT PRICE (US\$)	TOTAL AMOUNT (US\$)
01	80 boxes of red bell pepper sauce Tetra pack per boxes 1.10 LB	2560	148.80	11904.00
			TOTAL	\$ 11904.00

INCOTERM: FOB CALLAO (2010 VERSION)
 TARIF CODE: 2103.90.90
 DELIVERY TIME: 30 DAYS RECEPTION THE PURCHASE ORDER
 TRANSPORT: SEA
 PAYMENT FORM: LC
 BANK: BANCO FINANCIERO DEL PERU
 A/C: 201038 537612, SWIFT: 46AG852, TELEX: IX 5891V

Elaboración propia

5.2. Contrato de exportaciones

5.2.1. Contrato de compra venta internacional

El contrato de compra venta internacional de la salsa de pimiento morrón es un acuerdo de voluntades acordado entre las partes domiciliadas en Estados Unidos y Perú, a través del cual se transmite la posesión de mercancías que se transportarán a otro territorio a cambio del pago de un precio.

5.2.2. Negociación de condiciones de compra venta

La empresa establece un contrato de negociación con ciertas condiciones de compra y venta como, por ejemplo, el transporte, seguro, entrega, términos de pago e Incoterm para determinar los riesgos y responsabilidades tanto del exportador como importador. Por otro lado, es importante que la negociación internacional se formalice preferiblemente por escrito y con los endoses respectivos de ambas partes para que entre en vigor la ejecución del contrato suscrito.

Al momento de negociar y para lograr fortalecer la confianza del comprador a través de tiempo, se debe tener en cuenta la cultura estadounidense (tradiciones y costumbres); porque esto influye y es la clave en una negociación exitosa.

- Son muy buenos negociadores, tienden a ser dominantes y directos durante el proceso, suelen demostrar el desacuerdo de una manera recia.
- Son cordiales en el trato y atentos.
- Buscan negociar bajo un esquema de ganar-ganar para ambas partes
- Son persistentes a la hora de resolver problemas durante la negociación. Siempre considerar que hay una solución para resolver los inconvenientes.
- Aprovechan las nuevas oportunidades y no tienen miedo al cambio, por eso la innovación en los productos o servicios es un factor mandatorio en la decisión de compra.
- Son puntuales en citas, es importante evitar posibles incumplimientos.
- El empresario debe estar preparado para que la negociación se lleve a cabo en idioma inglés, porque es el idioma oficial.
- Responder rápida y oportunamente a los correos electrónicos y llamadas que realicen el potencial cliente.
- Ofrecer tarjetas de presentación al momento de conocer a los clientes potenciales en la reunión.
- La manera más habitual de saludarse es con un apretón de manos y siempre dirigirse a la persona que se conozca por primera vez por el apellido antecedido del título “Dr., Ms., Miss, o Mr.” según corresponda.
- El vestuario debe ser formal.

- Los negociadores son muy directos, buscan resultados rápidos y valoran la información.
- Evitar discutir de política, terrorismo y narcotráfico.

5.2.3. Elaboración de contratos adecuados al plan de negocios

El contrato de compra - venta internacional se encuentra normado por la convención de las Naciones Unidas, siendo aprobada y suscrita en Viena el 11 de abril de 1980. En la elaboración del contrato, se determina los derechos y obligaciones de ambas partes relacionado a un determinado bien.

Para su elaboración, fijaremos los derechos y obligaciones para ambas partes, referente a un determinado bien. Previamente a este paso, la cotización ya ha sido aprobada por el importador y es en base a esta que se desarrolla el contrato.

CONTRATO DE COMPRA – VENTA DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

Conste por el presente documento, el Contrato de Compra Venta que celebran de una parte Andean Sauce Export, empresa constituida bajo las leyes del Perú, inscrita en la ficha 000506 en el Registro de Empresas, señalando domicilio para efectos del presente contrato en Av. Venezuela Nro 1502, distrito de Breña debidamente representada por la señorita Rosa Elvirita García Gálvez, identificada con DNI 44671414 (a quien en adelante se le denominará “**El Vendedor**”); y, de la otra parte, SUN FOODS, señalando domicilio para efectos del presente contrato en 1905 Freight, Laredo, TX 78041 debidamente representado por el señor Rikin Gosar, identificado con el Permanent Resident Card INS A #058-249-800, según poder inscrito en EE.UU. (a quien en adelante se le denominará “**El Comprador**”), en los términos y condiciones siguientes:

ANTECEDENTES

- 1.1** Andean Sauce Export SAC es una sociedad constituida por escritura pública de fecha 01 de Abril de 2016 extendida ante el Notario Público de Lima Dr. Luis Prado, cuyo objeto social es de legalizar.
- 1.2** SUN FOODS es una sociedad constituida por escritura pública de fecha 15 de Setiembre de 200, otorgada por el Notario Público, cuyo objeto social es de legalizar.

PRIMERA: (OBJETO DEL CONTRATO)

Teniendo en consideración las actividades que cada una de las partes realiza, éstas dejan constancia por el presente documento, que consienten en celebrar un Contrato de Compra-Venta, las cuales deberán cumplir con las siguientes condiciones:

- **Mercadería** : Salsa de pimiento morrón en envases tetra brik aseptik edge de 500 gramos.
- **Presentación** : Será presentado en una caja de cartón corrugado (debidamente rotulado) con un contenido de 24 envases. Pallet envuelto con stretch film.
- **Cantidad** : 2,560 envases de tetra pak dentro de 80 cajas de cartón.

“**El Comprador**” se compromete a pagar la mercancía enviada una vez recibida en el lugar designado por ambas partes.

“**El Vendedor**” se compromete a enviar la mercancía señalada en el Anexo 1 al lugar determinado por ambas partes en el plazo indicado por “**El Comprador**”.

SEGUNDA: (OBLIGACIONES DEL VENDEDOR)

Son obligaciones de “**El Vendedor**”:

1. “**El Vendedor**” se compromete a transportar y entregar la mercancía en el lugar y plazo determinado, previo acuerdo y en las condiciones requeridas por “**El Comprador**”.

2. **“El Vendedor”** debe dar a **“El Comprador”** aviso suficiente de que la mercancía ha sido entregada.
3. **“El Vendedor”** debe pagar los gastos de aquellas operaciones de verificación, comprobar la calidad de la mercancía, medida, peso y recuento.
4. **“El Vendedor”** debe proporcionar el embalaje requerido para el transporte de la mercancía, en la medida en que las circunstancias relativas al transporte sean dadas a conocer a **“El Vendedor”** antes de la conclusión del contrato de compraventa. El embalaje ha de ser marcado adecuadamente.
5. **“El Vendedor”** debe prestar a **“El Comprador”**, con riesgo de éste último la ayuda precisa para obtener cualquier documento o mensaje electrónico equivalente emitido en el país de expedición y/o de origen que **“El Comprador”** pueda requerir para la importación de la mercancía y, si es necesario, para su tránsito en cualquier país.
6. **“El Vendedor”** debe proporcionar, a pedido de **“El Comprador”**, la información necesaria para obtener un seguro.

TERCERA: (OBLIGACIONES DE EL COMPRADOR)

1. **“El Comprador”** debe pagar el precio según lo dispuesto en la Cláusula Quinta del presente contrato.
2. **“El Comprador”** debe obtener, a su propio riesgo y expensas, cualquier licencia de importación o autorización oficial y realizar, si es necesario, todos los trámites aduaneros, para la importación de la mercancía y, si es necesario, para tránsito de cualquier otro país.
3. **“El Comprador”** deberá pagar todos los gastos relativos a la mercancía desde el momento en que haya recibido la carga, así como de cualquier otro gasto adicional en que haya incurrido.
4. **“El Comprador”** debe pagar los gastos previos al embarque de la mercancía, excepto cuando la inspección sea ordenada por las autoridades del país de exportación.
5. **“El Comprador”** debe cubrir todos los gastos que haya incurrido en obtener los documentos y/o mensajes electrónicos que confirmen la entrega de la mercancía, así como rembolsar aquellos gastos incurridos por **“El Vendedor”** al prestar su ayuda al respecto.

CUARTA: (TRASPASO DE RIESGO Y DE LA PROPIEDAD)

La modalidad de entrega en el presente contrato será a través del **FOB (Free on Board)**, donde **“El Vendedor”** realiza la entrega cuando la mercancía se encuentra a bordo del buque en el puerto de embarque convenido. Eso significa que, **“El Comprador”** debe soportar todos los costes y riesgo de pérdida o daño de la mercancía desde aquel punto.

“El Vendedor” debe entregar la mercancía a bordo del buque designado por **“El Comprador”** en la fecha o dentro del plazo acordado, en el puerto de embarque convenido.

“El Vendedor” debe soportar los riesgos de pérdida o daño de la mercancía hasta el momento en que esté a bordo del buque en el puerto de embarque convenido.

“El Comprador” debe soportar todos los riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde el momento en que esté a bordo del buque en el puerto de embarque convenido.

“El Comprador” debe contratar el transporte de las mercancías desde el puerto de embarque convenido.

QUINTA: (PRECIO Y MODALIDAD DE PAGO)

Como resultado de la valorización de la mercancía, el precio pactado por las partes es de **US\$ 11,904.00** el cual será cancelado por **“El Comprador”** al contado una vez recibida la mercancía en correcto estado para su adecuado uso y/o distribución. Para ello, **“El Comprador”**, deberá confirmar a **“El Vendedor”** la llegada de la mercancía en el buque y punto de carga acordado por ambas partes.

Por tal hecho, **“El Comprador”** deberá otorgar a **“El Vendedor”** una carta de crédito a fin de garantizar el compromiso de pago en plazo acordado. Dicha carta de crédito será por un monto de **11,904.00** (ONCE MIL NOVECIENTOS CUATRO DÓLARES AMERICANOS), de carácter irrevocable y con un plazo de vigencia de 2

meses, realizada por el Banco Financiero del Perú. El monto de la carta de crédito incluye intereses compensatorios a una Tasa Efectiva Mensual de 20.00 %.

En caso que el precio no sea pagado dentro del plazo acordado por las partes, se ejecutará automáticamente la carta de crédito por parte de **“El Vendedor”**, a fin de garantizar el pago de la mercancía vendida y embarcada al punto de embarque determinado por **“El Comprador”**.

Ambas partes dejan expresa constancia que el precio pactado por la adquisición de la mercancía materia del presente contrato equivale al valor de las mismas, renunciando en forma irrevocable al ejercicio de cualquier acción o pretensión que tenga por objeto cuestionar dicho precio.

SEXTA: MARCAS REGISTRADAS, SECRETO PROFESIONAL Y PROPIEDAD INDUSTRIAL DE EL VENDEDOR

“El Comprador” no utilizará las marcas comerciales, los nombres registrados ni violará el secreto profesional de **“El Vendedor”** con fines de lucro sin autorización previa de **“El Vendedor”**

“El Comprador” se compromete a no registrar ni solicitar el registro de ningún nombre, marca comercial o símbolos de **“El Vendedor”** (o de otros similares que induzcan a confusión con los de **“El Vendedor”**) en el territorio de llegada de la mercancía o en cualquier otro lugar.

SÉPTIMA: CONDICIÓN RESOLUTORIA

El presente contrato quedará resuelto sin responsabilidad alguna para las partes si, con anterioridad a la fecha de entrega de la mercadería acordada en el presente Contrato, tanto **“El Vendedor”** como **“El Comprador”** no han obtenido las debidas autorizaciones, licencias de exportación e importación y trámites aduaneros correspondientes de la mercancía por parte de sus representantes legales. En caso de producirse la presente condición resolutoria, **“El Vendedor”** procederá a la restitución de todas las cantidades entregadas por **“El Comprador”** en virtud del presente contrato.

En señal de conformidad, los representantes legales de la partes debidamente autorizados de acuerdo a lo señalado en la parte introductoria suscriben el presente contrato que se emite por duplicado y en los idiomas que correspondan tanto a "El Comprador" como "El Vendedor".

OCTAVA: ARBITRAJE

Toda controversia o desacuerdo entre las partes que se derive de la interpretación o ejecución del presente acuerdo, serán sometidos a la decisión inapelable de un Tribunal Arbitral compuesto por tres miembros, uno de los cuales será nombrado por cada una de las partes y el tercero será designado por los árbitros así nombrados. Si no existiera acuerdo sobre la designación de este tercer árbitro o si cualquiera de las partes no designase al suyo dentro de los diez días de ser requerida por la otra parte, el nombramiento correspondiente será efectuado por la Cámara de Comercio de Lima.

El arbitraje será de derecho y se sujetará a las normas de procedimiento establecidas por el Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima.

Cualquier divergencia derivada o relacionada con el presente contrato se resolverá definitivamente con el Reglamento de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional por uno o más árbitros nombrados conforme a este reglamento.

Toda cuestión relacionada con el presente Contrato que no esté expresada o tácitamente establecida por las disposiciones de este Contrato, se regirá por los principios legales generales reconocidos en Comercio Internacional, con exclusión de las leyes nacionales

Firmado en Lima, a los 20 días del mes de noviembre del 2016.

.....

EL VENDEDOR

.....

EL COMPRADOR

5.3. Elección y aplicación de INCOTERM®

El contrato de compra-venta internacional es a través del incoterm FOB (Free on board), el cual obliga y vincula a ambas partes contratantes las obligaciones y responsabilidades de cada uno sin dejar a potestad de los intervinientes el criterio de la interpretación y significado del término utilizado para facilitar el cumplimiento de las reglas internacionales propias del incoterm seleccionado.

Andean Sauce Export S.A.C, exporta la salsa de pimiento morrón en términos FOB. Comprende la mercadería puesta a bordo del buque designado por parte de la compradora y sobre la cubierta del buque con todos los gastos, derechos y riesgos a cargo y a cuenta del vendedor hasta el momento que la mercancía se encuentre a bordo del buque (flete excluido). Por el lado del vendedor, este cumple con su obligación de entrega de la carga cuando ésta se ha cargado en el buque indicado del puerto convenido.

A. Obligaciones, costos y riesgos asumidos por el vendedor (empresa Andean Sauce SAC):

- Proporcionar la mercadería y factura comercial de acuerdo al contrato de compra venta internacional.
- Licencias, permisos, autorizaciones, acreditaciones y formalidades para la exportación de la mercancía.
- Entregar la mercancía a bordo del buque o en el punto de carga designado por el comprador del puerto de embarque convenido. Con esta acción se transfiere los riesgos de la mercadería al comprador.
- Asumir todos los gastos hasta la entrega de la mercancía a bordo del buque o punto de carga indicado por el comprador. Los gastos a cubrir son transporte interno, trámites aduaneros de exportación, derechos y demás gastos que se originan como resultado de la exportación.
- Notificación y aviso al comprador.

B. Obligaciones, costos y riesgos asumidos por el comprador de EE.UU.:

- Pagar el precio de la mercadería adquirida conforme a lo estipulado en el contrato de compraventa.
- Licencias, permisos, autorizaciones, acreditaciones y formalidades para la importación de la mercancía.
- Recepción de la mercancía a bordo del buque portador o en el punto de carga establecido.
- Asumir todos los riesgos y daños que sufra la mercadería desde el momento de la entrega de la mercancía a bordo del buque o en el punto de carga establecido por el comprador.
- Asumir todos los gastos relacionados con la mercancía, desde su entrega por el vendedor a bordo del buque o en el punto de carga establecido por el comprador.
- Notificación y aviso al vendedor. El comprador comunica con tiempo suficiente el nombre del buque o punto de carga en el puerto convenido y el momento preciso de entrega dentro del plazo acordado.
- Aceptar el documento de prueba de entrega o documento de transporte por el vendedor.
- Pagar los gastos de cualquier inspección obligatoria previa al embarque, excepto que dicha inspección hubiese sido solicitada por las autoridades del país exportador.

5.4. Determinación del medio de pago

5.4.1. Elección del medio de pago

Seguidamente de establecer la forma del pago con el comprador, se procede a elegir el medio de pago; el cual está en función de múltiples circunstancias como la solvencia, la confianza, la experiencia, el mercado, el destinatario, el interés en la operación, costos, seguridad de cobro, ventajas e inconvenientes de las diferentes modalidades, riesgo país, entre otros.

El medio de pago, es el instrumento entre los posibles, aceptado por el vendedor para realizar la operación en los términos contractuales establecidos. Creemos que el

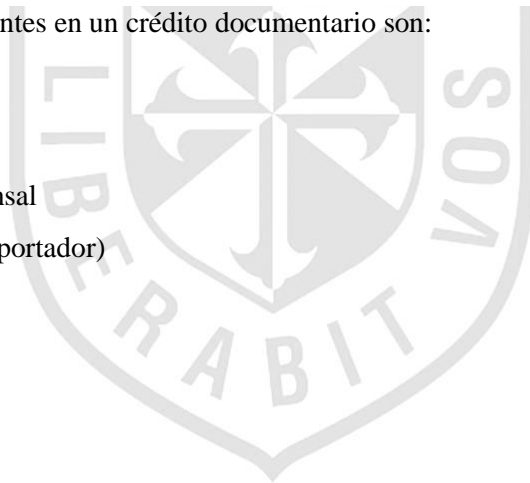
grado de confiabilidad determina la elección de una opción u otra de pago. Los dos principales riesgos son la fiabilidad del comprador (comercial) y la situación de estabilidad o crisis del país importador (político).

El crédito documentario o comúnmente conocido como carta de crédito, es un instrumento por medio del cual el banco emisor ejerciendo según las instrucciones del importador la responsabilidad de pagar al beneficiario (exportador) por intermedio otro banco (banco corresponsal) contra entrega de los documentos requeridos y que estén correctamente emitidos de acuerdo a las condiciones y términos del crédito documentario.

De acuerdo a la explicación expuesta líneas arriba, la empresa Andean Sauce Export SAC usa el crédito documentario como medio de pago, siendo la modalidad de la misma: irrevocable, confirmada y a la vista.

Las partes intervinientes en un crédito documentario son:

- Ordenante
- Banco emisor
- Banco corresponsal
- Beneficiario (exportador)



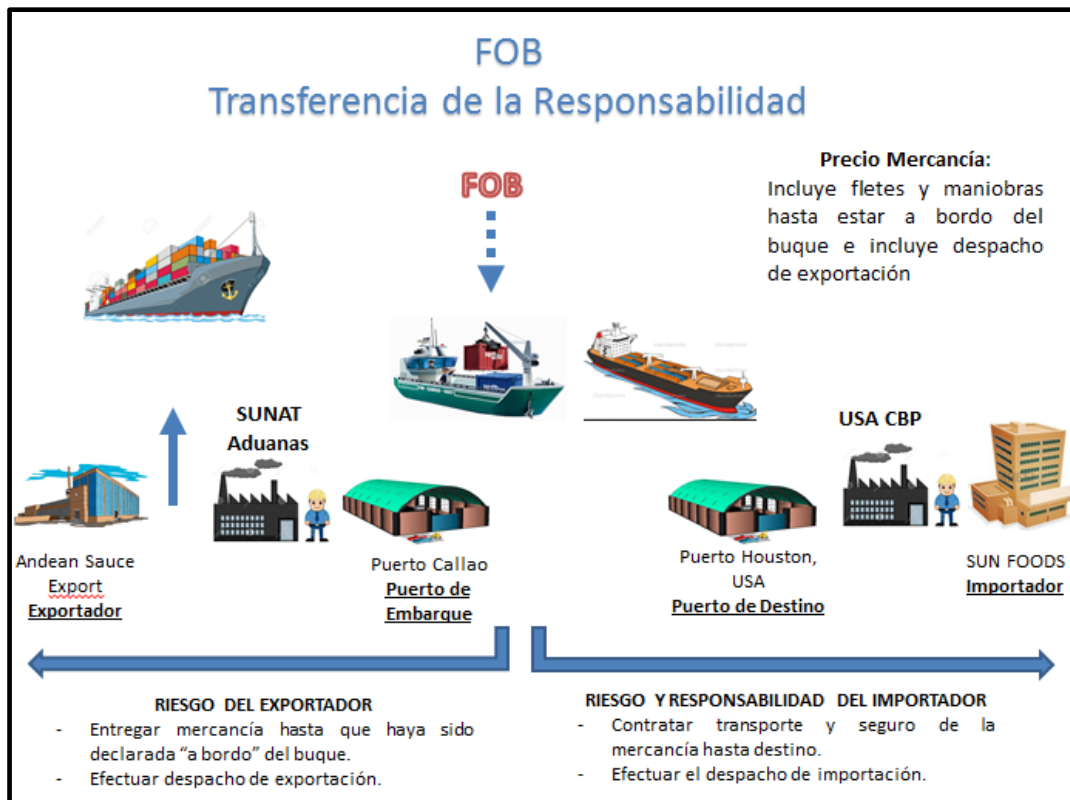


Figura N° 35: Diagrama de flujo del crédito documental
Elaboración propia

A continuación, se expone una breve explicación de la modalidad de crédito documental elegido de acuerdo a la publicación 400 de la Cámara de Comercio Internacional:

- Irrevocable: Sólo se puede modificar y cancelar con la aprobación conjunto del banco emisor, del banco confirmador y por el beneficiario.
- Confirmado: Cuando el banco avisador incorpora también su propia obligación de pago al banco emisor. Esta modalidad de crédito documental considera una doble certificación de cobro porque un banco en el país del vendedor confirma y se responsabiliza con el banco emisor el pago.
- A la vista: El beneficiario cobra al contado contra la documentación recibida y confirmada por el banco confirmador.

A continuación, las ventajas y desventajas para ambas partes (exportador e importador):

Tabla N° 92: Ventajas y desventajas de la carta de crédito

	EXPORTADOR (BENEFICIARIO)	IMPORTADOR (ORDENANTE)
VENTAJAS	Alta seguridad de cobro en el plazo convenido.	Alta seguridad de que no pagará al beneficiario hasta contar con la certeza documental que se éste cumplió con las obligaciones.
	Mayor agilidad en el cobro comparado con otros medios de pago.	Instrumento de financiación.
	Facilidad de acceder a financiamientos de exportación.	Seguridad ante cambios de normativa monetaria y cambiaria en su país.
DESVENTAJAS	Comisiones y gastos bancarios más elevados.	Comisiones y gastos bancarios más elevados.
	Dificultad en la negociación con compradores externos que utilizan otros medios de pago.	Afectan el margen de crédito.
	Si el crédito documental no es confirmado, el banco emisor puede no pagar en la fecha prevista por problemas de reembolso o transferencia.	Se puede recibir la mercancía en malas condiciones, debido a que la carta de crédito opera con documentos no con mercancía.

Fuente: Business & Marketing School (2011)
Elaboración propia

5.5. Elección del régimen de exportación

La destinación aduanera de la salsa de pimiento morrón es la exportación definitiva porque este régimen permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacional para su consumo definitivo en el exterior (Estados Unidos) y no está afecto a ningún tributo. Además, el valor de la carga supera los USD 5000,00 por lo que se usará los servicios de una agencia de aduanas para los trámites de exportación.

Los documentos requeridos para la exportación son los siguientes:

- Factura comercial
- Documento de transporte
- Documento que acredite el mandato
- Certificado de Origen

- Otros que por la naturaleza de la mercancía se requiera (INC, PRODUCE, INRENA, DISCAMEC, etc).

De acuerdo a la revisión realizada en la página web de la SUNAT, la salsa de pimiento morrón rojo no es mercancía prohibida ni restringida, porque no se encuentra contemplado en la relación de mercancías prohibidas y restringidas.

5.6. Gestión del despacho de aduana

En el trámite del régimen de exportación definitiva sigue los siguientes pasos:

1. **Numeración de la DAM:** El despachador de aduana solicita la destinación aduanera de la mercancía ante la Administración Aduanera, a través de medios electrónicos, remitiendo la información contenida en la DAM con el uso del código de régimen 40.
El agente de aduana necesita la factura comercial y la reserva de espacio del barco para poder completar la DAM.
2. **Ingreso de la mercadería a zona primaria:** El despachador de aduana ingresa la mercadería a un depósito temporal, para luego obtener la asignación del canal de control (naranja o rojo) de la DAM. El ingreso de la mercadería está acompañado de una guía de remisión del exportador y de la empresa de transporte.
3. **Transmisión de la recepción de la mercadería y asignación del Canal de Control:** Luego del ingreso de la mercadería el almacén emite un ticket por la recepción de la carga donde se indica el día, hora de ingreso, peso y cantidad de carga ingresada cuando se trata de carga suelta. Adicional, registran el agente de aduana que realiza el trámite.

El agente de aduana transmite la información (numeración de la DUA, RUC del exportador, descripción genérica de la mercadería, cantidad total de bultos, peso neto, número de contenedor y precinto de corresponder) al sistema de aduanas.

La información transmitida por el depósito temporal referida a la recepción de la mercadería es revisada por el SIGAD. En el caso de ser conforme, se asigna el canal de control; el cuál puede ser naranja o rojo. Si el canal es naranja; se presenta los documentos y la carga está aprobada para su embarque. Por otro lado, si asigna canal rojo la carga debe pasar por un reconocimiento físico.

4. **Reconocimiento Físico:** La DAM con canal rojo se presenta ante funcionario aduanero que está a cargo de realizar el reconocimiento físico, el cual se realiza en presencia del exportador y/o despachador de aduana y/o representante del depósito temporal.
5. **Control de embarque:** Las mercaderías deben ser embarcadas dentro de los 30 días calendarios contados a partir del día siguiente de la fecha de la numeración de la DAM. Siendo, los responsables del traslado y entrega de las mercancías al transportista en la zona de embarque los depósitos temporales siempre cumpliendo las formalidades aduaneras.
6. **Regularización:** La regularización de DAM se realiza mediante la transmisión de los documentos digitalizados que sustentan la exportación y la transmisión de la información complementaria. En aquellos casos que la autoridad aduanera lo determine se debe presentar físicamente la DAM 40 y 41 y los demás documentos que sustenten la exportación.

5.7. Flujograma de exportación

1. Transmisión de Datos provisionales de la DAM.
2. El SIGAD valida los siguientes datos: RUC del exportador, sub partida nacional del producto a exportar, descripción de la mercancía a exportar, país de destino final, almacén, cuando corresponda, nombre y domicilio del consignatario, autorización.
3. Si la información es conforme, el SIGAD genera automáticamente el número correspondiente de la DAM

4. Despachador de Aduana imprime la DAM.
5. La mercadería ingresa al depósito temporal. Esta actividad es un requisito previo e importante para la selección del canal de control de la DAM.
6. Concluida la recepción total de la mercancía, el almacenero elabora un registro electrónico donde se consigne la fecha y hora del ingreso total de la mercancía.
7. Se ejecuta la transmisión por vía electrónica de la información de la recepción de la mercancía. El plazo como máximo es de 2 horas computadas a partir del momento en el que el despachador de aduana presenta la DAM al almacenista.
8. El SIGAD valida la información transmitida.
9. Se asigna el canal (naranja o rojo)
10. El almacenero debe estampar el sello de admitido o ingresado en la DAM.
11. Si el canal asignado es canal rojo, el reconocimiento físico se efectúa en presencia del exportador y/o despachador de aduana y/o representante del almacén. El reconocimiento de la mercadería puede ser total o parcial de forma aleatoria.
12. Las mercancías deben ser embarcadas dentro de los 30 días calendario contados a partir del día siguiente la fecha de numeración de la DAM (numerada con datos provisionales).
13. La regularización de la exportación se efectúa dentro del plazo máximo de 30 días calendario computados a partir del día siguiente del término del embarque.

PROCESO DE EXPORTACIÓN DEFINITIVA

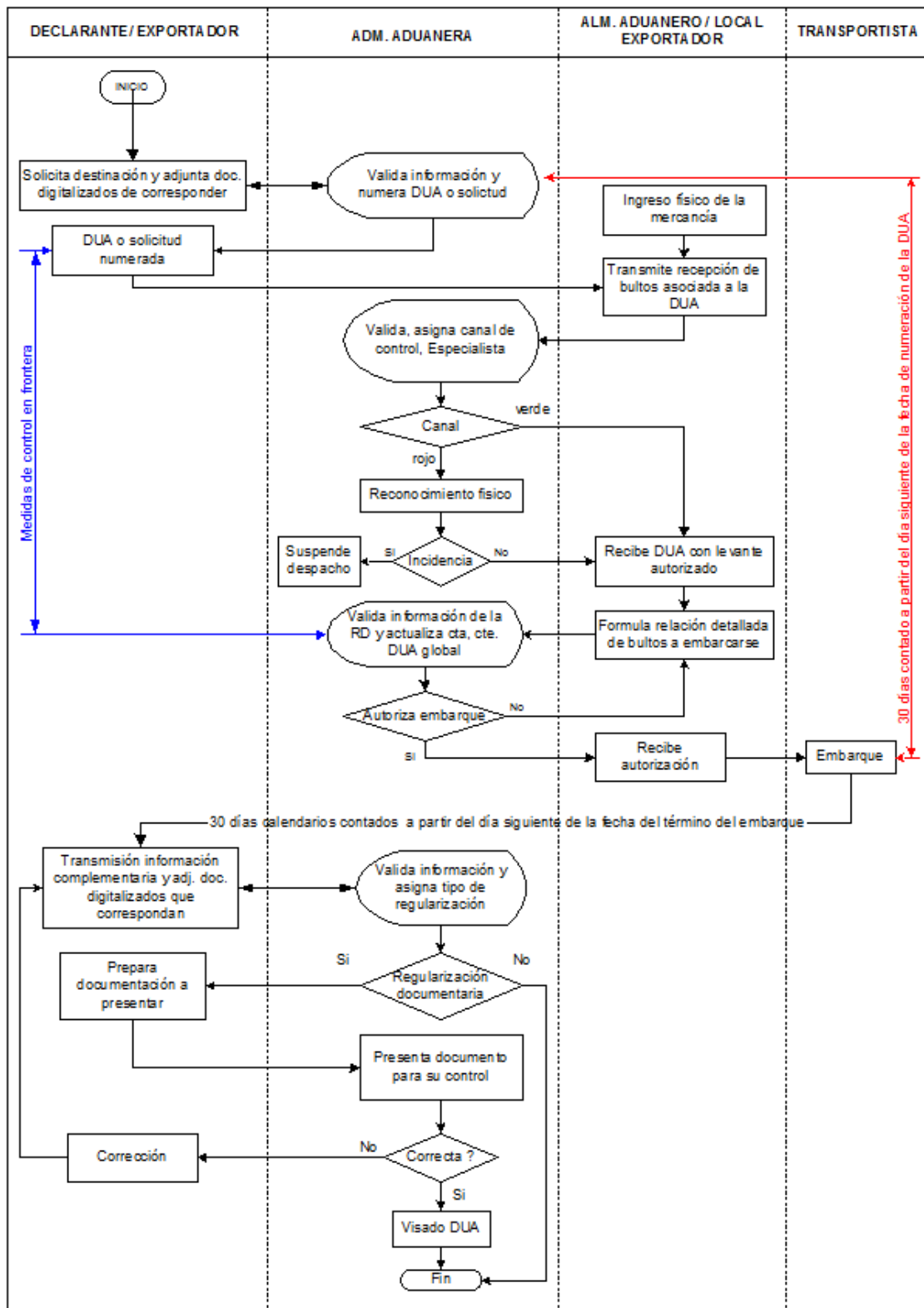


Figura N° 36: Flujograma de exportación definitiva
Elaboración propia

6. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

6.1 Inversión fija

6.1.1 Activos intangibles

Tabla N° 93: Activos tangibles
(Expresado en soles)

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Muebles y enseres			
Escritorios	4	S/. 250.00	S/. 1,000.00
Sillas giratorias	4	S/. 85.00	S/. 340.00
Muebles de espera	2	S/. 500.00	S/. 1,000.00
Estante de madera	4	S/. 180.00	S/. 720.00
Mesas	2	S/. 350.00	S/. 700.00
Equipos			
Computadoras	4	S/. 1,300.00	S/. 5,200.00
Ventiladores	3	S/. 160.00	S/. 480.00
Impresora multifuncional	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
Teléfonos intercomunicadores	5	S/. 389.00	S/. 1,945.00
Microondas	1	S/. 400.00	S/. 400.00
Costo de equipos y maquinarias			S/. 13,285.00

Elaboración propia

En la tabla N° 93 se observa la inversión en activos tangible que se va a realizar con el propósito de utilizarlos en la actividad que desarrolla la empresa y no para su venta. Están constituidos por los muebles y enseres y equipos.

6.1.2 Activos intangibles

Tabla N° 94: Activos intangibles
(Expresado en soles)

Descripción	Total
Diseño de página web	S/. 2,500.00
Marca	S/. 535.00
Constitución de empresa	S/. 507.00
Licencia de funcionamiento	S/. 656.00
Certificado DIGESA	S/. 200.00
Registro Sanitario	S/. 650.00
Garantía de local	S/. 6,640.00
Inversión intangible	S/. 11,688.00

Elaboración propia

En la tabla N° 94 se observa la inversión en activos intangible, que comprende el diseño de la página web, marca, constitución de la empresa, licencia de funcionamiento, entre otros. El total de activos intangibles es S/.11,688.00

6.2. Capital de trabajo

Tabla N° 95: Capital de trabajo
(Expresado en soles)

Capital de trabajo en soles			
Concepto	Costo unitario	Costo mensual	Costo trimestral
Valor actual de capital de trabajo		S/. 51,899.58	S/. 92,640.23
Capital de trabajo		S/. 48,899.58	S/. 89,640.23
Caja		S/. 3,000.00	S/. 3,000.00
Costo de producto tercerizado		S/. 9,466.93	S/. 28,400.78
Costo de producto tercerizado	S/. 3.00	S/. 7,680.00	S/. 23,040.00
Materia Prima Pimiento morrón	S/. 1.04	S/. 887.47	S/. 2,662.40
Materia Prima Ajo	S/. 4.25	S/. 286.32	S/. 858.95
Materia Prima Cebolla	S/. 0.55	S/. 37.05	S/. 111.16
Materia Prima Hierba buena	S/. 1.41	S/. 112.80	S/. 338.40
Transporte materia prima	S/. 0.15	S/. 160.21	S/. 480.63
Transporte del producto terminado	S/. 0.15	S/. 205.08	S/. 615.24
Embalaje	S/. 18.00	S/. 18.00	S/. 54.00
Cartón corrugado	S/. 1.00	S/. 80.00	S/. 240.00
Gasto de personal		S/. 8,100.00	S/. 24,300.00
Gerente General	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00	S/. 7,500.00
Coordinador de Logística	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	S/. 5,400.00
Coordinador Comercial	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	S/. 5,400.00
Coordinador de Adm. y Finanzas	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	S/. 5,400.00
Contador (Externo)	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 600.00
Materiales indirectos		S/. 99.00	S/. 297.00
Recogedor	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 15.00
Escoba	S/. 7.00	S/. 7.00	S/. 21.00
Jabón liquido	S/. 18.00	S/. 36.00	S/. 108.00
Ácido Muriático (por galón)	S/. 15.00	S/. 15.00	S/. 45.00
Plumero	S/. 3.00	S/. 3.00	S/. 9.00
Desinfectante	S/. 18.00	S/. 18.00	S/. 54.00
Papel higiénico	S/. 1.00	S/. 15.00	S/. 45.00
Gastos fijos		S/. 1,660.00	S/. 4,980.00
Pago de alquiler de local	S/. 1,328.00	S/. 1,328.00	S/. 3,984.00
Servicios (luz, agua, teléfono e internet)	S/. 332.00	S/. 332.00	S/. 996.00
Costo de exportación		S/. 1,044.40	S/. 3,133.20

Gastos operativos	S/. 59.00	S/. 59.00	S/. 177.00
Comisión de Adunas	S/. 118.00	S/. 118.00	S/. 354.00
Transporte interno	S/. 82.60	S/. 82.60	S/. 247.80
Visto bueno	S/. 141.60	S/. 141.60	S/. 424.80
Consolidación de carga	S/. 135.70	S/. 135.70	S/. 407.10
Gastos de terminal	S/. 118.00	S/. 118.00	S/. 354.00
Emisión de BL	S/. 53.10	S/. 53.10	S/. 159.30
AMS transmisión	S/. 47.20	S/. 47.20	S/. 141.60
Transporte del almacén hacia puerto	S/. 150.60	S/. 150.60	S/. 451.80
Certificado de origen	S/. 15.00	S/. 15.00	S/. 45.00
Aforo físico	S/. 23.60	S/. 23.60	S/. 70.80
Carta de crédito	S/. 100.00	S/. 100.00	S/. 300.00
Gastos administrativos		S/. 543.60	S/. 543.60
Hojas bond	S/. 16.00	S/. 16.00	S/. 48.00
Folder de palanca	S/. 5.51	S/. 55.10	S/. 165.30
Lapiceros	S/. 0.80	S/. 8.00	S/. 24.00
Lápices	S/. 0.50	S/. 5.00	S/. 15.00
Perforador	S/. 5.51	S/. 27.55	S/. 82.65
Engrapador	S/. 9.99	S/. 49.95	S/. 149.85
Hojas membretadas	S/. 0.73	S/. 73.00	S/. 219.00
Sobres manila	S/. 2.49	S/. 249.00	S/. 747.00
Separadores de cartulina	S/. 1.20	S/. 60.00	S/. 180.00
Gastos de ventas		S/. 27,985.65	S/. 27,985.65
Página web	S/. 600.00	S/. 600.00	
Espacio en la feria (Stand)	S/. 10,000.00	S/. 10,000.00	
Decoración del Stand	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00	
Movilidad	S/. 300.00	S/. 300.00	
Alimentación	S/. 200.00	S/. 200.00	
Merchandising (folletos, tarjetas, regalitos) + Muestras	S/. 3,500.00	S/. 3,500.00	
Hospedaje	S/. 8,946.84	S/. 8,946.84	
Pasaje	S/. 1,938.81	S/. 1,938.81	

Elaboración propia

En la tabla N° 95 se puede observar que al cálculo de la inversión en capital de trabajo que supone calcular cuánto es la inversión necesaria para ser frente los principales egresos operativos hasta que los ingresos puedan cubrir los egresos de los primeros 3 meses.

6.3. Inversión total

Tabla N° 96: Inversión total
(Expresado en soles)

INVERSIÓN	
Concepto	Total
Diseño de página web	S/. 2,500.00
Marca + diseño de empaque (cajas y etiquetas)	S/. 535.00
Constitución de empresa	S/. 507.00
Licencia de funcionamiento	S/. 656.00
Certificado DIGESA	S/. 200.00
Registro Sanitario	S/. 650.00
Garantía de local	S/. 6,640.00
Inversión intangible	S/. 11,688.00
Equipos y maquinaria	S/. 9,525.00
Muebles y enseres	S/. 3,760.00
Inversión Tangible	S/. 13,285.00
Capital de trabajo	S/. 92,640.23
INVERSIÓN TOTAL	
Inversión tangible	S/. 13,285.00
Inversión intangible	S/. 11,688.00
Capital de trabajo	S/. 92,640.23
Total	S/. 117,613.23

Elaboración propia

En la tabla N° 96 se detallan las inversiones que se requieren para la comercialización del producto. Los montos están expresados en dólares. El total de dinero a invertir en activos tangibles será de S/.13,285.00, la inversión en activo intangible es de S/. 11,688.00 y el capital de trabajo que considera aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar de S/.92,640.23.

Por lo tanto, la inversión total requerida para este proyecto es de **S/.117,613.23**. Se observa que el mayor porcentaje está representado por el capital de trabajo con unos 78.8% del total, asimismo activos tangibles representan el 11.3 % del total y activos intangible el 9.9% del total.

6.4 Estructura de inversión y financiamiento

Tabla N° 97: Estructura de financiamiento de la inversión.
(Expresado en soles)

Datos de financiamiento	
% Aporte propio	40%
% Financiado	60%
Préstamo a mediano plazo	S/. 70,568
Aporte propio	S/. 47,045
Total	S/. 117,613

Elaboración propia

En la tabla Nro. 97, se observa la estructura de financiamiento de la empresa, la cual está constituida por el aporte de capital propio de 40% que es necesario para poder comercializar el producto, con lo cual se deduce que el 60% restante será financiado con un préstamo. El aporte de capital propio es de S/. 47,045.00 mientras que el financiado con un préstamo bancario es de S/. 70,568.00.

Tabla N° 98: Flujo de caja de deuda
(Expresado en soles)

Meses	Saldo deudor	Interés	Amortización	Renta	Ahorro tributario	Servicio de deuda
0	S/. 70,568				Escudo Fiscal	
1	S/. 69,178	S/. 1,325	S/. 1,390	S/. 2,714	S/. 20	S/. 2,694
2	S/. 67,763	S/. 1,298	S/. 1,416	S/. 2,714	S/. 19	S/. 2,695
3	S/. 66,320	S/. 1,272	S/. 1,442	S/. 2,714	S/. 19	S/. 2,695
4	S/. 64,851	S/. 1,245	S/. 1,469	S/. 2,714	S/. 19	S/. 2,695
5	S/. 63,354	S/. 1,217	S/. 1,497	S/. 2,714	S/. 18	S/. 2,696
6	S/. 61,829	S/. 1,189	S/. 1,525	S/. 2,714	S/. 18	S/. 2,696
7	S/. 60,275	S/. 1,160	S/. 1,554	S/. 2,714	S/. 17	S/. 2,697
8	S/. 58,692	S/. 1,131	S/. 1,583	S/. 2,714	S/. 17	S/. 2,697
9	S/. 57,080	S/. 1,102	S/. 1,613	S/. 2,714	S/. 17	S/. 2,698
10	S/. 55,437	S/. 1,071	S/. 1,643	S/. 2,714	S/. 16	S/. 2,698
11	S/. 53,763	S/. 1,041	S/. 1,674	S/. 2,714	S/. 16	S/. 2,699
12	S/. 52,058	S/. 1,009	S/. 1,705	S/. 2,714	S/. 15	S/. 2,699
13	S/. 50,321	S/. 977	S/. 1,737	S/. 2,714	S/. 15	S/. 2,699
14	S/. 48,552	S/. 944	S/. 1,770	S/. 2,714	S/. 14	S/. 2,700
15	S/. 46,749	S/. 911	S/. 1,803	S/. 2,714	S/. 14	S/. 2,700
16	S/. 44,912	S/. 877	S/. 1,837	S/. 2,714	S/. 13	S/. 2,701
17	S/. 43,041	S/. 843	S/. 1,871	S/. 2,714	S/. 13	S/. 2,702
18	S/. 41,134	S/. 808	S/. 1,906	S/. 2,714	S/. 12	S/. 2,702
19	S/. 39,192	S/. 772	S/. 1,942	S/. 2,714	S/. 12	S/. 2,703
20	S/. 37,214	S/. 736	S/. 1,979	S/. 2,714	S/. 11	S/. 2,703
21	S/. 35,198	S/. 698	S/. 2,016	S/. 2,714	S/. 10	S/. 2,704
22	S/. 33,145	S/. 661	S/. 2,054	S/. 2,714	S/. 10	S/. 2,704
23	S/. 31,053	S/. 622	S/. 2,092	S/. 2,714	S/. 9	S/. 2,705
24	S/. 28,921	S/. 583	S/. 2,131	S/. 2,714	S/. 9	S/. 2,705
25	S/. 26,750	S/. 543	S/. 2,171	S/. 2,714	S/. 8	S/. 2,706
26	S/. 24,538	S/. 502	S/. 2,212	S/. 2,714	S/. 8	S/. 2,707
27	S/. 22,284	S/. 461	S/. 2,254	S/. 2,714	S/. 7	S/. 2,707
28	S/. 19,988	S/. 418	S/. 2,296	S/. 2,714	S/. 6	S/. 2,708
29	S/. 17,649	S/. 375	S/. 2,339	S/. 2,714	S/. 6	S/. 2,709
30	S/. 15,267	S/. 331	S/. 2,383	S/. 2,714	S/. 5	S/. 2,709
31	S/. 12,839	S/. 287	S/. 2,428	S/. 2,714	S/. 4	S/. 2,710
32	S/. 10,366	S/. 241	S/. 2,473	S/. 2,714	S/. 4	S/. 2,711
33	S/. 7,846	S/. 195	S/. 2,520	S/. 2,714	S/. 3	S/. 2,711
34	S/. 5,279	S/. 147	S/. 2,567	S/. 2,714	S/. 2	S/. 2,712
35	S/. 2,664	S/. 99	S/. 2,615	S/. 2,714	S/. 1	S/. 2,713
36	S/. -0	S/. 50	S/. 2,664	S/. 2,714	S/. 1	S/. 2,713

Elaboración propia

En la Tabla N° 98 se observa el flujo caja de deuda del préstamo de la empresa, la cual está constituida por el saldo deudor que es el préstamo que va a ir disminuyendo

a medida que se amortice la deuda. La renta que es constante a lo largo del periodo por ser el método de pago francés está constituida por la suma del interés y la amortización.

La empresa cree conveniente financiar parte de la inversión total con la finalidad de obtener una mayor rentabilidad en lo invertido con el capital propio, es decir, tener apalancamiento financiero, además de poder aprovechar el escudo fiscal que esto nos brindaría, ya que al adquirir préstamos del banco tendríamos que pagar intereses como costo del financiamiento, lo cual es deducible del impuesto a la renta.

Por último, el ahorro tributario se calcula del impuesto a la renta multiplicado por el interés, lo cual es restado a la renta para calcular el flujo de caja después de impuesto.

6.5. Fuentes financieras y condiciones de crédito

Tabla N° 99: Créditos bancarios – capital de trabajo para microempresas
(Expresado en soles)

Moneda Nacional	BCP	INTERBANK	BIF	Scotia bank	BBVA Continental
Tasa efectiva anual (Capital de trabajo)	Min 25%/ Max 60%	Min 30%/ Max 55%	Min 18.99%/ Max 75%	25%	32%

Fuente: Elaboración propia con base en BCP, INTERBANK, BIF, SCOTIABANK, BBVA

En la tabla N° 99 se investigó dentro de las principales entidades en el mercado financiero las tasas efectivas para inversión de capital de trabajo.

Tabla N° 100: Créditos – capital de trabajo para microempresas
(Expresado en soles)

Moneda Nacional	COFIDE	Banco financiero	Caja metropolitana
Tasa efectiva anual (Capital de trabajo)	24%	Min 18%/ Max 60%	Min 26,55%/ Max 56,55%

Fuente: Elaboración propia con base en, COFIDE, banco financiero y caja metropolitana.

En la tablas N° 99 y la tabla N°. 100, se puede apreciar que nuestro costo efectivo anual del 25 % está fluctuando en el promedio de créditos que las entidades bancarias estarían brindando para las empresas que desean obtener un capital del trabajo.

Por ser una empresa que recién inicia sus operaciones y al no contar con un historial crediticio es difícil que una entidad financiera pueda otorgar un préstamo. Para ello la empresa ha visto conveniente realizar un préstamo con aval financiero de un familiar. El familiar por ser un empresario y cliente del banco financiero cuenta con historial crediticio que permite avalar a la empresa con un préstamo que sería una estrategia para poder financiar la inversión que necesita la empresa. Los requisitos para el préstamo son:

- Copia de Documento de Identidad de titular y cónyuge.
- Copia de R.U.C.
- Licencia de Funcionamiento o boletas de compra de mercadería (u otros documentos que solicite el asesor).
- Copia del último recibo de luz, agua o teléfono (sólo uno de ellos).
- Copia de documento de propiedad de vivienda.
- En caso de no tener casa propia, se solicitará aval (Banco Financiero, 2016)

Tabla N° 101: Condiciones de crédito.
(Expresado en soles)

Préstamo	S/. 70,568
Tiempo (mensual)	36
Tasa interés mensual	1.88%
Periodo de gracia con pago de intereses	0
Valor de la Cuota	S/. 2,714

Elaboración propia

En la Tabla Nro. 101 se observa las características del préstamo de la empresa, la cual está constituida por un préstamo bancario de S/. 70,568.00 en tres años, con un costo efectivo mensual del 1.88%, no hay periodo de gracia y el valor de la cuota es de S/. 2,714.00

6.6. Presupuesto de costos.

Costos directos

Tabla N° 102: Costos de producto tercerizado
(Expresado en soles)

Descripción	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Costo de compra de producto tercerizado	S/. 75,735	S/. 78,765	S/. 82,703	S/. 87,665	S/. 93,372

Elaboración propia

Tabla N° 103: Costos de exportación
(Expresado en soles)

Descripción	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Gastos operativos	S/. 472.00	S/. 490.88	S/. 515.42	S/. 546.35	S/. 581.92
Comisión de Aduanas	S/. 944.00	S/. 981.76	S/. 1,030.85	S/. 1,092.70	S/. 1,163.83
Transporte interno	S/. 660.80	S/. 687.23	S/. 721.59	S/. 764.89	S/. 814.68
Visto bueno	S/. 1,132.80	S/. 1,178.11	S/. 1,237.02	S/. 1,311.24	S/. 1,396.60
Consolidación de carga	S/. 1,085.60	S/. 1,129.02	S/. 1,185.48	S/. 1,256.60	S/. 1,338.41
Gastos de terminal	S/. 944.00	S/. 981.76	S/. 1,030.85	S/. 1,092.70	S/. 1,163.83
Emisión de BL	S/. 424.80	S/. 441.79	S/. 463.88	S/. 491.71	S/. 523.73
AMS transmisión	S/. 377.60	S/. 392.70	S/. 412.34	S/. 437.08	S/. 465.53
Transporte del almacén hacia puerto	S/. 1,204.80	S/. 1,252.99	S/. 1,315.64	S/. 1,394.58	S/. 1,485.37
Certificado de origen	S/. 120.00	S/. 124.80	S/. 131.04	S/. 138.90	S/. 147.94
Aforo físico	S/. 188.80	S/. 196.35	S/. 206.17	S/. 218.54	S/. 232.77
Carta de crédito	S/. 800.00	S/. 832.00	S/. 873.60	S/. 926.02	S/. 986.30
Total	S/. 8,355.20	S/. 8,689.41	S/. 9,123.88	S/. 9,671.31	S/. 10,300.91

Elaboración propia.

Costos indirectos

Tabla N° 104: Materiales indirectos
(Expresado en soles)

Descripción	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Útiles de limpieza	S/. 948.00	S/. 966.96	S/. 986.30	S/. 1,006.03	S/. 1,026.15
Total de materiales indirectos	S/. 948.00	S/. 966.96	S/. 986.30	S/. 1,006.03	S/. 1,026.15

Elaboración propia.

Tabla N° 105: Gastos de personal
(Expresado en soles)

Descripción	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Gerente general	S/. 34,062.50	S/. 35,425.00	S/. 36,842.00	S/. 38,315.68	S/. 39,848.31
Asist. operaciones y logística	S/. 24,525.00	S/. 25,506.00	S/. 26,526.24	S/. 27,587.29	S/. 28,690.78
Asist. comercial	S/. 24,525.00	S/. 25,506.00	S/. 26,526.24	S/. 27,587.29	S/. 28,690.78
Asist. de adm. y finanzas	S/. 24,525.00	S/. 25,506.00	S/. 26,526.24	S/. 27,587.29	S/. 28,690.78
Contador (externo)	S/. 2,400.00	S/. 2,496.00	S/. 2,595.84	S/. 2,699.67	S/. 2,807.66
Gasto de personal total	S/. 110,037.50	S/. 114,439.00	S/. 119,016.56	S/. 123,777.22	S/. 128,728.31

Elaboración propia.

Tabla N° 106: Gastos fijos
(Expresado en soles)

Descripción	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Pago de alquiler de local	S/. 15,936.00	S/. 17,051.52	S/. 18,245.13	S/. 19,522.29	S/. 20,888.85
Servicios (luz, agua, teléfono e internet)	S/. 3,984.00	S/. 4,063.68	S/. 4,144.95	S/. 4,227.85	S/. 4,312.41
Total Gastos Indirectos	S/. 19,920.00	S/. 21,115.20	S/. 22,390.08	S/. 23,750.14	S/. 25,201.25

Elaboración propia

Tabla N° 107: Gastos administrativos
(Expresado en soles)

Descripción	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Útiles de oficina	S/. 1,362.60	S/. 1,389.85	S/. 1,417.65	S/. 1,446.00	S/. 1,474.92
Total de gastos administrativos	S/. 1,362.60	S/. 1,389.85	S/. 1,417.65	S/. 1,446.00	S/. 1,474.92

Elaboración propia

Tabla N° 108: Gastos de ventas
(Expresado en soles)

Descripción	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Página web	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 600.00
Espacio en la feria (Stand)	S/. 10,000.00	S/. 10,500.00	S/. 11,130.00	S/. 11,909.10	S/. 12,861.83
Pasajes a Estados Unidos	S/. 1,938.81	S/. 2,035.75	S/. 2,157.90	S/. 2,308.95	S/. 2,493.66
Alojamiento	S/. 8,946.84	S/. 9,394.18	S/. 9,957.83	S/. 10,654.88	S/. 11,507.27
Decoración stand	S/. 2,500.00	S/. 2,625.00	S/. 2,782.50	S/. 2,977.28	S/. 3,215.46
Movilidad	S/. 300.00	S/. 315.00	S/. 333.90	S/. 357.27	S/. 385.85
Alimentación	S/. 200.00	S/. 210.00	S/. 222.60	S/. 238.18	S/. 257.24
Merchandising (folletos, tarjetas, regalitos) + Muestras	S/. 3,500.00	S/. 3,675.00	S/. 3,895.50	S/. 4,168.19	S/. 4,501.64
Total gasto de ventas	S/. 27,985.65	S/. 29,354.93	S/. 31,080.23	S/. 33,213.84	S/. 35,822.95

Elaboración propia

6.7. Punto de equilibrio

Tabla N° 109: Costos fijos
(Expresado en soles)

Presupuesto de costos fijos para el primer año	
Gastos de personal	S/. 110,038
Materiales indirectos	S/. 948
Gastos fijos	S/. 19,920
Gastos administrativos	S/. 1,363
Gasto de ventas	S/. 27,986
Costo fijo total	S/. 160,254

Elaboración propia

En la tabla N° 109, se observa los costos fijos en el que va incurrir la empresa. Los costos fijos son aquellos costos que la empresa debe pagar independientemente de su nivel de operación, es decir, comercialice o no comercialice debe pagarlos.

Los costos fijos de la empresa está constituido por gastos de personal, materiales indirectos, gastos fijos, gastos administrativos, gastos financieros y gastos de ventas lo que hacen un total de S/.160,254.00 para el primer año.

Tabla N° 110: Costos variables
(Expresado en soles)

Costo de producto tercerizado	S/. 75,735.40
Costo de exportación	S/. 8,355.20
Costo variable total	S/. 84,090.60

Elaboración propia

Tabla N° 111: Costos totales
(Expresado en soles)

Costo Fijo	Costo variable	Costo Total
S/. 160,254	S/. 84,091	S/. 244,344

Elaboración propia

En la tabla N° 111 se observa el costo total en el que va incurrir la empresa. El costo total de la empresa está constituido por la suma del costo fijo y costo variable que hacen un total de S/. 244,344.00 para el primer año.

Tabla N° 112: Estructura de precio
(Expresado en soles)

CVU	S/. 4.11
CFU	S/. 7.82
Costo unitario	S/. 11.93
Margen de ganancia	20%
Valor de venta	S/. 14.32
IGV	0.00
Precio de venta FOB	S/. 14.32
Punto de equilibrio (En cantidad)	15,694
Punto de equilibrio (En dinero)	S/. 224,693.62

Elaboración propia

A continuación, se calcula el punto de equilibrio para el primer producto.

Dónde:

Q = Cantidad en unidades

Pv = Precio de venta por unidad

Cvu = Costo variable por unidad

CFT = Costo fijo total

Producción mínima en unidades: $Q = CFT / P_v - C_{vu}$

Para cubrir los costos entonces:

Productos en un año: 20,480 unidades

Costo fijo total: S/. 160,254

Precio: S/. 14,32 por unidad

Costo Variable unitario = S/. 4.11

Desarrollando con la fórmula:

$$\frac{160,254}{14,32 - 4,11} = 15,694 \text{ unidades.}$$

Por lo tanto, la cantidad mínima que se debe comercializar en donde los ingresos son iguales a los egresos es 15,694 unidades anuales para no ganar ni perder y la venta adicional de una unidad representará la ganancia para la empresa.

Punto de equilibrio en dinero: $15,694 * S/. 14.32 = S/. 224,694.00$

6.8. Presupuesto de ingresos

Tabla N° 113: Ventas en los próximos años
(Expresado en soles)

Años	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	S/. 293,213.23	S/. 304,941.75	S/. 320,188.84	S/. 339,400.17	S/. 361,495.12
Tasa de crecimiento	0	4.00%	5.00%	6.00%	6.51%

Elaboración propia

Según la Tabla N° 113; las ventas refleja los cinco años proyectados de la evaluación del negocio. El valor representado por los ingresos por ventas del primer año es S/293,213.00 el cual se explica de la siguiente forma:

Se exportará 10240 kg de que por la proporción que esta cantidad representa es de un total de 20,480 unidades a comercializar en el primer año, a la par se ha evaluado el precio de venta por unidad y este es igual a S/. 14.32, luego de estas dos premisas ya podemos conocer nuestra venta del primer año, es decir de los S/. 293,213.00

- 10,240 kg equivalen a exportar: 20,480 unidades al año.
- Precio de venta : S/.14.32
- Venta (año1): Cantidad del producto x Precio de venta = S/.293,213.00

En el transcurso de los cuatro años restantes nuestra tendencia de crecimiento será de 4%, 5%, y 6%.

Tabla N° 114: Saldo a favor del exportador.
(Expresado en soles)

Años	Inicial	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Costo de compra de producto tercerizado		S/. 75,735.40	S/. 78,764.82	S/. 82,703.06	S/. 87,665.25	S/. 93,372.25
Costo por compra total		S/. 75,735.40	S/. 78,764.82	S/. 82,703.06	S/. 87,665.25	S/. 93,372.25
IGV de ventas 18%		S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
IGV Compras 18%		S/. 13,632.37	S/. 14,177.67	S/. 14,886.55	S/. 15,779.74	S/. 16,807.01
IGV de inversiones	S/. 4,495.14					
Diferencias de IGV	S/. 4,495.14	S/. 13,632.37	S/. 14,177.67	S/. 14,886.55	S/. 15,779.74	S/. 16,807.01
Devolución del IGV		S/. 18,128	S/. 14,178	S/. 14,887	S/. 15,780	S/. 16,807

Elaboración propia

En la Tabla N° 114 se observa el crédito fiscal que es la diferencia del IGV de ventas menos el IGV de compras. Sin embargo, se trata de una exportación, el cual está exonerado al pago de IGV. Por lo tanto, la diferencia del IGV de ventas menos IGV compras es el saldo a favor del exportador. Esta devolución de IGV de compras está considerada dentro de los ingresos tanto en el estado de ganancias y pérdidas como en el flujo de caja económico.

6.9. Presupuesto de egresos

Costos directos

Tabla N° 115: Costo variables
(Expresado en soles)

Descripción	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Costo de compra de producto tercerizado	S/. 75,735	S/. 78,765	S/. 82,703	S/. 87,665	S/. 93,372
Costos de exportación	S/. 8,355	S/. 8,689	S/. 9,124	S/. 9,671	S/. 10,301
Costo de venta	S/. 84,091	S/. 87,454	S/. 91,827	S/. 97,337	S/. 103,673

Elaboración propia

Tabla N° 116: Presupuesto proyectado de costos fijos
(Expresado en soles)

Descripción	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Gastos de personal	S/. 110,037.50	S/. 114,439.00	S/. 119,016.56	S/. 123,777.22	S/. 128,728.31
Materiales indirectos	S/. 948.00	S/. 966.96	S/. 986.30	S/. 1,006.03	S/. 1,026.15
Gastos fijos	S/. 19,920.00	S/. 21,115.20	S/. 22,390.08	S/. 23,750.14	S/. 25,201.25
Gastos administrativos	S/. 1,362.60	S/. 1,389.85	S/. 1,417.65	S/. 1,446.00	S/. 1,474.92
Gasto de ventas	S/. 27,985.65	S/. 29,354.93	S/. 31,080.23	S/. 33,213.84	S/. 35,822.95
Total	S/. 160,253.75	S/. 167,265.94	S/. 174,890.82	S/. 183,193.23	S/. 192,253.59

Elaboración propia

6.10. Flujo de caja proyectado

El flujo de caja o dinero en efectivo es un informe financiero que muestra el flujo o el movimiento del dinero que recibimos a través de nuestros ingresos netos u otras fuentes y lo que gastamos. El saldo de esta diferencia nos dará un flujo de efectivo excedente o deficiente, en dependencia si la cantidad es positiva o negativa.

6.10.1. Flujo de caja económico

Tabla N° 117: Flujo de caja económico
(Expresado en soles)

Período (años)	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Ingresos Operativos		S/. 311,340.74	S/. 319,119.42	S/. 335,075.39	S/. 355,179.92	S/. 378,302.13
Egresos Operativos		S/. 255,241.28	S/. 265,889.35	S/. 278,445.40	S/. 292,961.09	S/. 309,167.33
Flujo de Caja Operativo		S/. 56,099	S/. 53,230	S/. 56,630	S/. 62,219	S/. 69,135
Inversiones en Activo Fijo Tangible	S/. 13,285.00					
Inversiones en Activos Fijo intangible	S/. 11,688.00					
Inversiones en Capital de Trabajo	S/. 92,640.23					S/. 92,640.23
Valor residual						S/. 1,880.00
Total flujo de Inversiones	S/. 117,613.23	-	-	-	-	S/. 94,520.23
Flujo de Caja Económico	S/. -117,613	S/. 56,099	S/. 53,230	S/. 56,630	S/. 62,219	S/. 163,655

Elaboración propia

En la tabla N° 117; se observa el flujo de caja económico, el cual está constituido por ingresos operativos menos egresos operativos, los cuales se detalla en el estado de ganancias y pérdidas.

6.10.2. Flujo de caja financiero.

Tabla N° 118: Flujo de caja financiero
(Expresado en soles)

Flujo de Caja Económico	S/. -117,613	S/. 56,099	S/. 53,230	S/. 56,630	S/. 62,219	S/. 163,655
Flujo de deuda						
- Ingresos por préstamos	S/. 70,567.94	-	-	-	-	-
- Egresos por servicio de deuda	S/. 0.00	S/.32,359	S/.32,428	S/.32,515	-	-
Total flujo de deuda	S/. 70,568	S/. 32,359	S/. 32,428	S/. 32,515	-	-
Total Flujo de Caja Financiero	S/. -47,045	S/. 23,740	S/. 20,802	S/. 24,115	S/. 62,219	S/. 163,655

Elaboración propia

En el Tabla Nro. 118; se observa el flujo de caja financiero, el cual incluye la deuda por el préstamo, asimismo dentro del egreso por servicio a la deuda ya está considerado el escudo fiscal por el ahorro tributario, que está más detallado en la Tabla N° 98.

6.11. Estado de ganancias y pérdidas.

Tabla N° 119: Estado de ganancias y pérdidas
(Expresado en soles)

Estado de ganancias y pérdidas					
Periodo	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Ingresos	S/. 311,341	S/. 319,119	S/. 335,075	S/. 355,180	S/. 378,302
Costo de venta	S/. 84,091	S/. 87,454	S/. 91,827	S/. 97,337	S/. 103,673
Utilidad bruta	S/. 227,250	S/. 231,665	S/. 243,248	S/. 257,843	S/. 274,629
Gastos de ventas	S/. 27,986	S/. 29,355	S/. 31,080	S/. 33,214	S/. 35,823
Gastos fijos	S/. 19,920	S/. 21,115	S/. 22,390	S/. 23,750	S/. 25,201
Gastos administrativos	S/. 1,363	S/. 1,390	S/. 1,418	S/. 1,446	S/. 1,475
Gastos de personal	S/. 110,038	S/. 114,439	S/. 119,017	S/. 123,777	S/. 128,728
Materiales indirectos	S/. 948	S/. 967	S/. 986	S/. 1,006	S/. 1,026
Depreciación y amortización	S/. 4,954	S/. 4,954	S/. 4,954	S/. 4,954	S/. 3,279
Marketing	S/. 6,227	S/. 6,382	S/. 6,702	S/. 7,104	S/. 7,566
Utilidad operativa	S/. 55,816	S/. 53,063	S/. 56,703	S/. 62,593	S/. 71,531
Gastos Financieros	S/. 14,060	S/. 9,433	S/. 3,649		
Utilidad antes de Impuestos	S/. 41,756	S/. 43,630	S/. 53,054	S/. 62,593	S/. 71,531
Impuesto a la renta	S/. 4,670	S/. 4,787	S/. 5,026	S/. 5,328	S/. 5,675
Utilidad neta	S/. 37,086	S/. 38,844	S/. 48,028	S/. 57,265	S/. 65,856

Elaboración propia

En la Tabla N° 119 se presenta el estado de pérdidas y ganancias de la empresa que inicia con el ingreso por ventas, es decir el monto total en soles de las ventas durante el periodo del cual se reduce el costo de venta.

La utilidad bruta resultante de S/. 227,250.00 en el primer año representa el monto restante para cubrir los costos operativos, financieros y fiscales. A continuación, los gastos operativos que incluyen los gastos de ventas, los gastos fijos, otros costos fijos, depreciación y amortización y marketing se deducen de la utilidad bruta.

La utilidad operativa resultante de S/. 55,816.00 representa la utilidad obtenida por vender los productos; este monto no considera los costos financieros ni

fiscales. Después la empresa obtuvo S/. 41,756.00 de utilidad neta antes de impuestos.

Posteriormente, se calculan los impuestos a las tasas fiscales adecuadas y se deducen para determinar la utilidad neta después de impuesto. La utilidad neta después de impuesto de la empresa es de S/. 37,086.00

6.11. Evaluación de la inversión.

6.11.1. Evaluación económica

Tabla N° 120: Resultados económicos

VANE	S/. 160,256.09
TIRE	47.08%
B/C (FCE)	2.36

Elaboración propia

En la Tabla N° 120; se observa la evaluación económica de la empresa, se puede concluir que este proyecto es rentable, ya que el flujo de efectivo económico cumple con las condiciones para que un proyecto pueda ser aceptado dando como resultado VANE igual a S/.160,256.09, un TIRE de 47.08% y un beneficio / costo de 2.36. Esto significa que se cumple la regla para que un proyecto sea rentable:

$VAN > 0$, $TIR > COK$ y el $B/C > 1$.

Tabla N° 121: Periodo de recuperación económica
(Expresado en soles)

Periodo de recuperación	Inversión	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
FCE 0	S/. - 117,613	S/. 50,794	S/. 43,638	S/. 42,035	S/. 41,816	S/. 99,587
FCE 0 Acumulado		S/. 50,794	S/. 94,432	S/. 136,467	S/. 178,283	S/. 277,869

Elaboración propia

En la Tabla N° 121, se observa el cuadro de periodo de recuperación financiera teniendo en cuenta el costo de oportunidad de 10.44 %. Asimismo, actualizando los flujos futuros al presente y teniendo en cuenta el costo de oportunidad, la inversión se recuperará en 45 meses.

6.11.2. Evaluación financiera.

Tabla N°. 122: Resultados financieros

VANF	S/. 123,524.65
TIRF	67.69%
B/C (FCE)	3.63

Elaboración propia

En la Tabla N° 122 se puede observar que por tratarse de un flujo de caja financiero el Vanf < Vane, el Tirf > tasa de interés del banco con lo que se produce un escudo fiscal en beneficio del inversionista. Entre los valores que se obtuvo un resultado de VANF igual a S/. 123,524.65, un TIRF de 67.69 % y un beneficio / costo de 3.63, con lo que se puede observar que el proyecto es muy rentable. De acuerdo al análisis financiero en ambos casos el proyecto es bueno, pero el financiero presenta mejores indicadores.

Tabla N° 123: Periodo de recuperación financiera
(Expresado en soles)

Periodo de recuperación	Inversión	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
FCE	S/. -47,045	S/. 20,688	S/. 15,797	S/. 15,959	S/. 35,881	S/. 82,245
FCE Acumulado		S/. 20,688	S/. 36,485	S/. 52,444	S/. 88,325	S/. 170,570

Elaboración propia

En la Tabla N° 123; se observa el periodo de recuperación económico, teniendo en cuenta el CPPK de 14.75%. Asimismo, actualizando los flujos futuros al presente y teniendo en cuenta el CPPC, la inversión se recuperará en 48 meses.

6.11.3. Evaluación social.

El presente proyecto de negocio, es una comercialización de salsa elaborada con la pulpa de pimientos morrones rojos para su posterior exportación, no genera ningún conflicto social y apoya positivamente a la economía peruana al generar puestos administrativos de trabajo.

6.11.4. Impacto ambiental.

La empresa será una comercializadora de salsa elaborada con la pulpa de pimientos morrones rojos y será respetuosa con el medio ambiente, buscando criterios de desarrollo sostenible, los residuos serán desechados de manera adecuada para no causar ningún daño.

Los procesos realizados dentro de nuestra empresa no presentan ningún impacto negativo en el ambiente, por lo tanto consideramos que nuestro plan de negocios es viable desde el punto de vista ambiental

6.12. Evaluación de costo de oportunidad del capital de trabajo.

El costo de oportunidad o también conocido como tasa de descuento (COK), es lo mínimo que el inversionista espera recibir, a partir del COK las empresas generan valor para el propietario, ya que los retornos de los proyectos de inversión deberán ser iguales o mayores.

El COK tiene implícito la relación riesgo retorno que existe en el mercado, en este caso el retorno esperado está en función a los rendimientos en el mercado que tiene la empresa y el riesgo es la variación que existe entre el retorno real y el esperado. En un conjunto de posibilidades de inversión, el inversionista debe

comparar todas las posibilidades que tiene, en el cual mida el riesgo retorno de cada elección.

Tabla N° 124: Aporte propio
(Expresado en soles)

Fuente	Porcentaje	Monto
Aporte propio	40%	46,966

Elaboración propia

Se tiene un capital propio de S/. 46,966.00 de acuerdo a este capital el inversionista realiza una evaluación de mercado para conocer cuál es la rentabilidad máxima que podría obtener por dicha inversión.

Tabla N° 125: Costo de capital propio

$$K_{\text{proy}} = R_f + \beta (R_m - R_f) + R_P$$

Donde;

K_{proy} : Costo de capital propio

R_f : Tasa libre de riesgo

β : Beta del sector

$R_m - R_f$: Prima por riesgo de mercado

R_p : Prima por riesgo país

K_{proy}	10.44%
R_f	0.89%
B	1.25
$R_m - R_f$	7.64%
RP	0.00%

Elaboración propia

El modelo de valoración del precio de los activos financieros o Capital asset pricing model (conocido como modelo CAPM); es una herramienta utilizada para determinar la tasa de retorno. De acuerdo a la rentabilidad que otorga el mercado por el capital propio, lo máximo que se deja de ganar por invertir en este proyecto es 10.44 %, por lo tanto mi costo de oportunidad es 10.44% que es lo mínimo que espero ganar por la inversión en este proyecto de exportación de salsa de pimienta.

Tabla N° 126: Costo promedio ponderado de capital

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

Donde;

CPPK: Costo promedio ponderado de capital

D: Deuda

E: Capital propio

Kd: Costo de la deuda

Tx: Imposición fiscal

Kproy: Costo de capital propio

CPPK	14.75%
D	70,449.3
E	46,966.2
Kd	25.00%
Tx	29.50%
Kproy	10.44%

Elaboración propia

El costo promedio ponderado de capital (CPPK) es de 14.75%

6.13. Cuadro de riesgo de tipo de cambio.

El análisis de sensibilidad consiste en suponer variaciones que afecten el presupuesto de caja, por ejemplo una disminución de cierto porcentaje en ingresos por ventas o un aumento porcentual en los costos y/o gastos que podrían darse por un incremento del tipo de cambio, lo cual sería un escenario negativo para cualquier importador. Para el caso de un incremento en el tipo de cambio, nuestra empresa podría utilizar FORWARD DE DIVISAS.

Una OPERACIÓN FORWARD de moneda extranjera es un acuerdo entre dos partes, por el cual dos agentes económicos se obligan a intercambiar, en una fecha futura establecida, un monto determinado de una moneda a cambio de otra, a un tipo de cambio futuro acordado y que refleja el diferencial de tasas. Esta operación no implica ningún desembolso hasta el vencimiento del contrato,

momento en el cual se exigirá el intercambio de las monedas al tipo de cambio pactado.

El propósito del forward de divisas es administrar el riesgo en el que se incurre por los posibles efectos negativos de la volatilidad del tipo de cambio en el flujo esperado de ingresos de una empresa (por ejemplo, en el comercio exterior) o en el valor del portafolio de un inversionista (una administradora de fondos de pensiones que posee activos denominados en moneda extranjera).

En tal sentido, el mercado de forwards de monedas permite que los agentes económicos se cubran del riesgo cambiario, dando mayor certeza a sus flujos.

Las transacciones se realizan normalmente bajo un contrato marco (*master agreement*), elaborado por asociaciones profesionales de los agentes que operan en el mercado financiero internacional, los mismos que son ajustados a las normas de BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ derecho del país que le resulten aplicables. Cada operación genera un contrato adicional en donde se establecen, de común acuerdo, las condiciones especiales para dicha operación. A continuación, se presenta un análisis de sensibilidad teniendo al tipo de cambio en diferentes escenarios y como afecta la variación al VAN, TIR Y AL B/C.

Tabla N° 127: Análisis de sensibilidad con tipo de cambio

Tipo de cambio	ECONÓMICO			FINANCIERO		
	VANE	TIRE	B/C	VANF	TIRF	B/C
3.45	\$ 61,972	53%	2.61	\$ 48,947	80%	4.19
3.35	\$ 53,146	47%	2.35	\$ 40,872	66%	3.60
3.32	\$ 50,395	45%	2.27	\$ 38,355	63%	3.42
3.1	\$ 28,590	29%	1.68	\$ 18,406	35%	2.09
2.8	-\$ 6,664	6%	0.85	-\$ 13,849	2%	0.25

Elaboración propia

En la tabla N° 127 muestra el análisis de sensibilidad y cómo el tipo de cambio impacta en los diferentes indicadores, tanto en el económico como en el financiero. Por ejemplo, para un tipo de cambio S/. 3.45 se obtiene un b/c económico de 2.61 lo que significa que por cada dólar que se invierte se está

ganando USD 0.61, a mayor tipo de cambio mayor beneficio costo para el caso de las exportaciones, ya que se tendrá más nuevos soles por cada dólar que nos paguen.

Para un tipo de cambio de S/. 3.32 se obtiene un beneficio costo de 2.27, con lo que la empresa gana por cada dólar que invierte \$ 0.27 hay una disminución con respecto al tipo de cambio S/. 3.45. Asimismo, para un tipo de cambio de S/. 2.8 se obtiene un beneficio costo de 0.85 y se está perdiendo por cada dólar invertido \$0.15 que es menos a diferencia de tipos de cambios más altos y es el tipo de cambio donde la empresa está perdiendo.

Tabla N° 128: Análisis de sensibilidad por costo de oportunidad

Costo de oportunidad	VANF	B/C
12%	\$ 46,266	2.17
11%	48,887	2.23
10.44%	\$ 50,395	2.27
9%	54,504	2.37
8%	57,515	2.45

Elaboración propia

Tabla N° 129: Análisis de sensibilidad por costo promedio ponderado de capital

Costo promedio ponderado de capital	VANE	B/C
16%	\$ 36,113.14	3.28
15%	\$ 37,900.13	3.39
14.75%	\$ 38,355	3.42
13%	\$ 41,737.30	3.63
12%	\$ 43,798.01	3.76

Elaboración propia

Tabla N° 130: Análisis de sensibilidad por precio de venta

Precio de venta	ECONÓMICO			FINANCIERO		
	VANE	TIRE	B/C	VANF	TIRF	B/C
4.90	\$ 70,274	57%	2.77	\$ 56,168	88%	4.54
4.80	\$ 62,177	52%	2.57	\$ 48,913	77%	4.08
4.65	\$ 50,395	45%	2.27	\$ 38,355	63%	3.42
3.95	-\$ 6,643	6%	0.83	-\$ 12,755	1%	0.20

Elaboración propia

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- Se constituye la organización como una microempresa, porque se considera la mejor alternativa para emprender una nueva y microempresa y no se vea afectada por todos los costos y gastos para su operación.
- Se concluye del estudio de mercado, que Estados Unidos es el mejor destino para la salsa de pimiento morrón por su carácter importador, su aumento en la demanda de productos nutritivos, saludables y por sus variables macro económicas que sustentan la elección de mercado de destino.
- La empresa está tercerizando el proceso de producción y envasado de la salsa, porque es más conveniente por el trámite de las certificaciones requeridas y por los escasos recursos para implementar la infraestructura para su elaboración y por la reducción de costos.
- Para llegar a nuestro consumidor final es necesario el uso de un importador/distribuidor que demuestre conocimiento del mercado para llegar a Texas.
- La empresa Andean Sauce Export SAC ha utilizado el medio de transporte marítimo FOB, porque es el más adecuado por el tipo de producto, el peso y volumen de la carga y es el medio más económico para transportar hacia el mercado de EE.UU.
- Según el estudio financiero, la empresa tendrá ingresos mayores a S/. 311,341.00 En el escenario moderado, se obtiene un VANE positivo de S/. 160,256.09, un TIRE de 44.53% y un beneficio/costo de \$ 1.61; el periodo de recuperación de la inversión es 41 meses en el flujo económico y 38 meses en el flujo financiero. Lo cual indica que este proyecto es rentable.

7.2. Recomendaciones

- Para evitar rotación del personal frecuente por la falta de beneficios otorgados a los trabajadores por tratarse de una microempresa, se sugiere ofrecerles un aumento de sueldo al final de cada año de acuerdo a la inflación del país.
- Se recomienda la tercerización de la producción a las microempresas, debido a que el costo de inversión de maquinarias e infraestructura será excesivo y porque es necesario obtener una serie de certificaciones para operar dentro de la planta.
- Aprovechar el ingreso de nuestro producto al estado de Texas y estudiar el mercado de Estados Unidos, para expandirnos a otros estados adaptando la producción a las necesidades de los nuevos consumidores e ampliando la diversificación de productos.
- Para optar por el medio de transporte conveniente se sugiere evaluar las condiciones de la carga a exportar, porque puede ser mejor y más conveniente el transporte marítimo que el transporte aéreo.
- Se recomienda que para evaluar la viabilidad del proyecto, se debe calcular el VAN y la TIR a partir de los flujos de caja económico y financiero. Éstos deben salir positivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acuerdos Comerciales. (s.f.). Obtenido de www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=58&Itemid=81
2. Cámara de Comercio de Lima. Boletín de Exportación. Obtenido de: <http://camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/BOLETINEXPO2017-05/MAYO%20EXPO.pdf> .
3. Census. (s.f.). Población hispana de Estados Unidos. Obtenido de <http://www.census.gov/prod/cen2010/doc/sf1.pdf>
4. CIA. (s.f.). Estadísticas. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2001.html>
5. Content/blogs.dir/1/files_mf/documento_09_26_11173711.pdf
6. FDA. (s.f.). Acceso al mercado. Obtenido de http://www.registrarcorp.com/fda/pdf/How_to_Export_Infographic.pdf
7. Indecopi. (s.f.). Registro de marca. Obtenido de http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=11&JER=302
8. Internacional, V. (s.f.). Canales de Distribución. Obtenido de <http://valleinternacional.com/tlc-con-estados-unidos/conozca-mas-sobre-estados-unidos/logistica/canales-de-distribucion/>
9. Lima, C. (s.f.). Guía para exportar a Usa. Obtenido de <http://www.camaralima.org.pe/bismarck/DESCARGAS/AccesoEEUU-UE/GUIAS%20BID/Como%20exportar%20efectivamente%20a%20los%20EEUU.pdf>
10. Mundial, D. B. (s.f.). Estadísticas demográficas de Usa. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL/countries/US?display=graph>
11. N Ferias. (2016). N Ferias. Recuperado el 10 de Setiembre de 2016, de N Ferias: <http://www.nferias.com/renewable-energy-world-conference-expo/>
12. Santandertrade. (s.f.). Analizar mercados de Estados Unidos. Obtenido de https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/distribuir-un-producto?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=38&memoriser_choix=memoriser
13. Siicex. Partidas Arancelarias del Producto. Obtenido de: http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%202103909000%20&pnomproducto=%20DE

MAS%20PREPARACIONES%20PARA%20SALSAS,%20Y%20DEMÁS%20SALSAS%20PREPARADAS

14. SIS. (s.f.). Regimen Laboral Especial. Obtenido de
<http://www.sis.gob.pe/portal/mercadeo/microempresas/archivos/LeyReglamentoMYPE.pdf>
15. Sunat. (s.f.). Regimen Especial de Renta. Obtenido de
<http://guiatributaria.sunat.gob.pe/tipos-de-contribuyente/regimen-especial-de-renta-rer>
16. Pages, Y. (s.f.). Lista de distribuidores en Miami. Obtenido de www.yellowpages.com
17. Prehispanic. (s.f.). Demanda hispana de Estados Unidos. Obtenido de
<http://www.pewhispanic.org/2013/08/29/mapping-the-latino-population-by-state-county-and-city/>
18. ProChile. (s.f.). Estudio del pais de Usa. Obtenido de <http://www.prochile.gob.cl/wp>
19. Proinversion. (s.f.). Obtenido de
www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/MOXI_LEY_30056/ley30056.pdf
20. Prompex. (s.f.). Carta de Credito. Obtenido de
<http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=93CBDC04-6645-40DC-8F28-08C3E77A27E2.PDF>
21. Prompex. (s.f.). Oportunidades Comerciales para productos Peruanos. Obtenido de
<http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=BA043AA6-1453-4565-9B65-E85AFAA495F4.PDF>

ANEXOS

ANEXO N° 1: Ficha técnica comercial en español

	SALSA DE PIMIENTO MORRON ROJO										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Partida</th> <th>Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">2001.03.90.00</td> <td style="text-align: center;">Los demás</td> </tr> </tbody> </table>	Partida	Descripción	2001.03.90.00	Los demás						
Partida	Descripción										
2001.03.90.00	Los demás										

INFORMACIÓN BÁSICA Nombre Comercial: MR. ANDEAN PEPPER											
Descripción: Salsa elaborada principalmente a partir de pulpa de pimientos morrones rojos mezclado tomillo, aceite vegetal, ajo, cebolla y sal micropulverizada. Además contiene sorbato de potasio (E-202) como preservante natural											
Formas de Presentación: Envase primario de cartón tetra brik aseptico edger de 500 gramos, 100% reciclable; contenido en caja de cartón corrugado de primer uso (debidamente rotulado) como envase secundario.											
Varietades: Pertenece a la familia de las Solanacéas y al género Capsicum Las variedades de pimiento se clasifican en dos grandes grupos según su sabor: pimientos dulces (pimiento morrón y dulce italiano) y pimientos picantes (pimiento piquillo, padrón y de Gernika). Respecto a la especies, contamos con 5 tipos: Capsicum annum, capsicum baccatum, capsicum chinense, capsicum frutescens, capsicum pubescens.											
Zonas de producción: Las principales zonas de producción son Piura, La libertad y Lambayeque, teniendo este último el 55% de producción nacional además de tener mayor productividad por hectárea.											
Usos: Los usos son múltiples, se pueden consumir cocido o como parte de un condimento en la elaboración de comidas (sopas, asado o como parte de un sofrito).											
Principales Mercados: Los principales mercados son Estados Unidos, Reino Unido, Cánada, Francia y Alemania.											
Cosecha											
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
			X	X	X	X	X	X	X	X	

ANEXO N° 2: Cotización de Operador KUEHNE + NAGEL



PROPUESTA COMERCIAL

FECHA	VALIDEZ	OFERTA NO.
20-oct	30/11/2016	LIM-CEPE-27979
CLIENTE		Kuehne + Nagel S.A.
Andean Sauce Export SAC Av. Venezuela 1502 - Breña Lima - Perú Contacto: Rosa García Gálvez		Calle Las Begonias N° 441 Oficina 1201-1202, Piso 12 Lima 27, Perú Tel. (51-01) 612 0800
PRODUCTO	Pimiento morrón rojo	

Estimada Rosa García Gálvez

Atendiendo a su requerimiento a continuación presentamos nuestra propuesta comercial

ORIGEN:	CALLAO	SERVICIO: LCL/LCL
DESTINO:	HOUSTON	INCOTERM: FOB

GASTOS LOCALES	
DESCRIPCIÓN	VALORES
BL FEE	USD 50 + IGV
HANDLING	USD 90 + IGV
VB	USD 160 + IGV
CONSOLIDACION	USD 145 + IGV
GASTOS DE TERMINAL	USD 140 + IGV

FLETE INTERNACIONAL	
DESCRIPCIÓN	VALORES
FLETE TN/M3	USD 175 - Mínimo de usd 175
AMS	USD 65

ANEXO N° 3: Cotización de Operador AUSA



REFERENCIA ANDEAN SAUCE	
N° cotización:	16/000320-00
Fecha cotización:	17/10/2016
Jefe Comercial A:	Rosa García Gálvez
Cliente:	ANDEAN SAUCE EXPORT SAC

DATOS GENERALES	
Servicio:	EXPORTACION
Régimen:	DEFINITIVA
Origen:	CALLAO, PERU
Destino:	HOUSTON, UNITED STATES
Contenedores:	Carga peligrosa: NO
	Incoterm: FOB
	Producto: Pimiento morrón rojo

Tipo de cntr.	Nro. de cntrs
LCL/LCL	1 Paleta

DATOS FOB	
Dirección recojo/entrega:	Avenida Venezuel 1502, Breña, Lima 05 - Perú
Valor de mercado:	USD
P.A.:	2103.90.90.00

COTIZACION ANDEAN SAUCE	
T. Tránsito:	26 DIAS
Tipo de Servicio:	Vía New York
Línea naviera:	CCNI
Frecuencia:	SEMANAL
Vigencia de cotiz:	30.11.2016

FLETE MARITIMO CALLAO – HOUSTON		
Recargos en Origen		
B/L*	USD	50 por despacho + IGV
HANDLING	USD	100 por despacho + IGV
V°B	USD	170 +IGV
CONSOLIDACION	USD	140 +IGV
ALMACENAJE	USD	135 +IGV
Flete		
FLETE TN/M3	USD	180 Mínimo USD 180
AMS TRANSMITION	USD	60 Por HBL

ANEXO N° 4: Modelo de carta de presentación o correo electrónico de presentación



ANDEAN SAUCE EXPORT SAC

Lima 10 de Octubre del 2016

Señores

KMART

Presente.-

De mi mayor consideración:

Por medio de la presente, nos dirigimos a ustedes para saludarlos cordialmente y a la vez darle a conocer la empresa Andean Sauce Export S.A.C – Mr. Andean Pepper. Estamos dedicados a la exportación y comercialización de salsa de pimiento morrón rojo elaborado principalmente a partir de pulpa de pimientos morrones rojos mezclado tomillo, aceite vegetal, ajo, cebolla y sal, presentado en envases de cartón de tetra pack, 100% reciclables y accesible con el medio ambiente.

Estamos comprometidos a satisfacer las necesidades y exigencias de nuestros exigentes clientes y consumidores finales. Conocemos la experiencia e importancia de su compañía en el mercado y en el sector, por lo que le ofrecemos un producto de calidad y a un precio competitivo, lo invitamos a entrar a nuestra página web: www.Mr.andeanpeppper.com.pe. Si esta interesado podemos coordinar el envío de muestras para mayor información y degustación acerca de nuestro producto. Sin otro particular quedamos a su disposición.

Atentamente,

Rosa E. García Gálvez

Gerente General de Andean Sauce Export S.A.C

Avenida Venezuela 1502, Breña, Lima 05 – Perú

Teléfono: (051) 370-5056

www.Mr.andeanpeppper.com.pe

Email: sales@gmail.com