



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

**EXPORTACIÓN DE GALLETAS DE QUINUA ENDULZADAS CON  
MIEL CON DISEÑO SAFARI TRIDIMENSIONAL AL MERCADO  
DE NIÑOS CELÍACOS DE LOS ÁNGELES- ESTADOS UNIDOS**

**PRESENTADA POR**

**NITZIA MIRELLA ROSALES ARELLANO**

**PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

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

**LIMA – PERÚ**

**2017**



**CC BY-NC-SA**

**Reconocimiento – No comercial – Compartir igual**

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/>



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

**PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**EXPORTACIÓN DE GALLETAS DE QUINUA ENDULZADAS CON MIEL  
CON DISEÑO SAFARI TRIDIMENSIONAL AL MERCADO DE NIÑOS  
CELÍACOS DE LOS ÁNGELES- ESTADOS UNIDOS**

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

**PRESENTADO POR:  
NITZIA MIRELLA ROSALES ARELLANO**

**LIMA, PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

La presente investigación se la dedico a mis padres Antonio Rosales Terrel y Dominica Arellano, mi hermana Judith Rosales Arellano y a Hans Amao Castilla por ser las personas más importantes en mi vida y porque siempre están a mi lado brindándome todo su amor, apoyo y dedicación incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, por estar siempre a mi lado guiándome en cada paso que doy.

A la Universidad San Martín de Porres por haberme brindado los conocimientos necesarios y haberme conducido por el camino de la investigación.

A mis padres por su apoyo incondicional y su apoyo durante todos los años de la universidad con el anhelo de convertirme en un profesional.

Finalmente a todos quienes me apoyaron y creyeron en la realización de la presente investigación.

## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| RESUMEN EJECUTIVO .....  | 1  |
| I. ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN .....   | 2  |
| II. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES.....   | 3  |
| 2.1. Denominación o razón social.....  | 3  |
| 2.2.1 Pasos para la inscripción de la empresa en los registros públicos.....           | 3  |
| 2.2. Actividad económica o codificación internacional (CIU).....                       | 6  |
| 2.3. Ubicación y factibilidad municipal y sectorial .....                              | 6  |
| 2.3.1. Ubicación .....   | 6  |
| 2.3.2. Factibilidad municipal .....  | 9  |
| 2.3.3. Factibilidad sectorial .....  | 10 |
| 2.4. Objetivos de la Empresa, Principio de la Empresa en Marcha .....                  | 10 |
| 2.4.1 Misión .....   | 10 |
| 2.4.2 Visión.....  | 10 |
| 2.4.3 Valores .....  | 11 |
| 2.4.4 Principios corporativos .....  | 12 |
| 2.4.5 Objetivo general .....   | 13 |
| 2.4.6 Análisis FODA .....  | 13 |
| 2.4.6 Cultura organizacional.....  | 17 |
| 2.5. Ley de MIPYME, Micro y Pequeña Empresa, características .....                     | 17 |
| 2.6. Estructura Orgánica.....  | 18 |
| 2.6.1 Funciones del ANDEAN CROPS S.A.C.....  | 20 |
| 2.7. Cuadro de asignación de personal .....  | 22 |
| 2.8. Forma jurídica empresarial .....  | 23 |
| 2.9. Registro de marca y procedimiento en INDECOPI .....                               | 25 |
| 2.10. Requisitos y trámites municipales .....  | 26 |
| 2.11. Régimen tributario, procedimiento desde la obtención del RUC y modalidades ..... | 26 |
| 2.12. Registro de planillas electrónicas (PLAME).....                                  | 27 |
| 2.13. Régimen laboral especial y general laboral.....                                  | 28 |
| 2.14. Modalidades de contratos laborales .....   | 29 |
| 2.15. Contratos comerciales y responsabilidad civil de los accionistas.....            | 30 |
| III. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL .....   | 32 |
| 3.1. Descripción del producto .....  | 32 |
| 3.1.1. Clasificación arancelaria.....  | 34 |
| 3.1.2. Propuesta de valor.....   | 37 |
| 3.3.3. Ficha técnica comercial .....   | 45 |
| 3.2. Investigación del mercado objetivo .....  | 47 |
| 3.2.1. Segmentación de mercado objetivo .....  | 53 |
| 3.2.2. Tendencia de consumo .....  | 63 |
| 3.3. Análisis de la oferta y la demanda.....   | 65 |
| 3.3.1. Análisis de la oferta .....   | 65 |
| 3.3.2. Análisis de la demanda .....  | 75 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.4. Estrategias de ventas y distribución.....                               | 84  |
| 3.4.1. Estrategias de segmentación.....                                      | 86  |
| 3.4.2. Estrategias de posicionamiento.....                                   | 88  |
| 3.4.3. Estrategias de distribución.....                                      | 90  |
| 3.5. Estrategias de promoción.....   | 91  |
| 3.6. Estrategias de ingreso al mercado objetivo.....                         | 99  |
| 3.7. Tamaño de planta. Factores condicionales.....                           | 99  |
| IV. PLAN DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL.....                                     | 100 |
| 4.1. Envases, empaques y embalajes.....                                      | 100 |
| 4.1.1. Envase primario.....  | 100 |
| 4.1.2. Envase secundario.....  | 100 |
| 4.1.3. Empaque.....  | 101 |
| 4.1.4. Embalaje.....   | 102 |
| 4.2. Diseño del rotulado y marcado.....                                      | 104 |
| 4.2.1. Diseño del rotulado.....  | 104 |
| 4.2.2. Diseño del marcado.....   | 108 |
| 4.3. Unitarización y cubicaje de la carga.....                               | 109 |
| 4.4. Cadena de DFI de exportación.....                                       | 111 |
| 4.4.1. Evaluación de los principales proveedores de insumos y servicios..... | 111 |
| 4.4.2. Determinación de insumos e infraestructura.....                       | 114 |
| 4.4.3. Determinación del proceso productivo.....                             | 115 |
| 4.4.4. Requisitos de acceso al mercado objetivo.....                         | 116 |
| 4.4.5. Aspectos de calidad, trazabilidad y certificaciones.....              | 119 |
| 4.4.7. Determinación del operador logístico.....                             | 121 |
| 4.4.7 Técnicas de cuantificación de demora.....                              | 122 |
| 4.5. Seguro de las mercancías.....   | 123 |
| V. PLAN DE COMERCIO INTERNACIONAL.....                                       | 124 |
| 5.1. Fijación de precios.....  | 124 |
| 5.1.1 Costos y precio.....   | 124 |
| 5.1.2 Cotización internacional.....  | 132 |
| 5.2. Contrato de compra- venta internacional.....                            | 134 |
| 5.2.1 Cultura de negocios del mercado estadounidense.....                    | 134 |
| 5.2.2 Elaboración del contrato de compra venta internacional.....            | 134 |
| 5.3. Elección y aplicación del Incoterm.....                                 | 140 |
| 5.4. Determinación del medio de pago y cobro.....                            | 140 |
| 5.5. Elección del régimen de exportación.....                                | 141 |
| 5.6. Gestión aduanera del comercio internacional.....                        | 142 |
| 5.7. Gestión de operaciones de exportación: Flujograma.....                  | 143 |
| VI. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....   | 144 |
| 6.1. Inversión fija.....   | 144 |
| 6.1.1 Activos tangibles.....   | 144 |
| 6.1.2 Activos intangibles.....   | 144 |
| 6.2. Capital de trabajo.....   | 145 |
| 6.3. Inversión total.....  | 147 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.4. Estructura de inversión y financiamiento .....                         | 148 |
| 6.5. Fuentes de financiamiento y condiciones de crédito .....               | 150 |
| 6.6. Presupuesto de costos .....  | 152 |
| 6.7. Punto de equilibrio .....  | 155 |
| 6.8. Tributación de la exportación .....                                    | 158 |
| 6.9. Presupuesto de ingresos .....  | 158 |
| 6.10. Presupuesto de egresos .....  | 159 |
| 6.11. Flujo de caja proyectado .....  | 161 |
| 6.11.1 Flujo de caja económico .....  | 162 |
| 6.11.2 Flujo de caja financiero .....                                       | 163 |
| 6.12. Estado de ganancias y pérdidas .....                                  | 164 |
| 6.13. Evaluación de la inversión.....                                       | 165 |
| 6.13.1 Evaluación económica.....  | 165 |
| 6.13.2 Evaluación financiera .....  | 165 |
| 6.13.3 Evaluación social.....   | 166 |
| 6.13.4 Impacto ambiental.....   | 166 |
| 6.14. Evaluación de las tasas de descuento “COK y CPPK” .....               | 167 |
| 6.14. Cuadro de riesgo del tipo de cambio.....                              | 168 |
| VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                                   | 171 |
| 7.1. Conclusiones .....   | 171 |
| 7.2. Recomendaciones .....  | 172 |
| BIBLIOGRAFÍA .....  | 173 |
| ANEXOS.....   | 178 |
| Anexo 1: Cotización de Agenciamiento de aduanas .....                       | 178 |
| Anexo 2: Contrato de producción por encargo .....                           | 179 |
| Anexo 3: Contrato de compra-venta internacional.....                        | 180 |
| Anexo 4: Solicitud de reserva de nombre de persona jurídica .....           | 184 |
| Anexo 5: Solicitud de Registro de Marca .....                               | 185 |
| Anexo 6: Empresas exportadoras de la P.A.1905310000 hacia Estados Unidos... | 186 |
| Anexo 7: Margen de ganancia por actividad económica.....                    | 187 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Método de factores ponderados para determinar la ubicación estratégica de la empresa ..... | 7  |
| Tabla 2. Presupuesto de alquiler del local y servicios .....  | 8  |
| Tabla 3. Guía detalle de los ambientes de Andean Crops .....  | 9  |
| Tabla 4. Costo y plazos de la licencia de funcionamiento para Andean Crops .....                    | 10 |
| Tabla 5. Matriz EFI .....   | 14 |
| Tabla 6. Matriz EFE .....   | 15 |
| Tabla 7. Matriz FODA de Andean Crops S.A.C .....  | 16 |
| Tabla 8. Diferencias entre la Ley MYPE y la nueva Ley MIPYME .....                                  | 18 |
| Tabla 9. Cuadro MICROEMPRESA .....  | 18 |
| Tabla 10. Cuadro de asignación de personal por planilla .....                                       | 22 |
| Tabla 11. Cuadro de asignación de personal por recibo por honorarios .....                          | 22 |
| Tabla 12. Cuadro comparativo de sociedades jurídicas .....  | 23 |
| Tabla 13. Capital social de ANDEAN CROPS S.A.C .....  | 24 |
| Tabla 14. Costos del registro de una marca .....  | 25 |
| Tabla 15. Comparación del valor nutricional con respecto a otros cereales .....                     | 33 |
| Tabla 16. Tratamiento arancelario en EEUU .....   | 34 |
| Tabla 17. Empresas peruanas que han exportado galletas de quinua en el año 2016....                 | 35 |
| Tabla 18. Proveedor principal de harina de quinua.....  | 41 |
| Tabla 19. Proveedor principal de miel de abeja .....  | 42 |
| Tabla 20. Outsourcing productivo para el producto .....   | 42 |
| Tabla 21. IPH - Operador logístico integral.....  | 42 |
| Tabla 22. Proveedores alternativos de harina de quinua.....   | 44 |
| Tabla 23. Proveedores alternativos de miel de abeja .....   | 45 |
| Tabla 24. Ficha técnica comercial de las galletas de quinua safari 3D. ....                         | 45 |
| Tabla 25. Importadores a nivel mundial de la partida 19.05.31.00 .....                              | 47 |
| Tabla 26. Importadores a nivel mundial de la partida 19.05.31.00 .....                              | 48 |
| Tabla 27. Exportaciones peruanas a nivel mundial de la partida 19.05.31.00 .....                    | 48 |
| Tabla 28. Exportaciones peruanas a nivel mundial de la partida 19.05.31.00 .....                    | 49 |
| Tabla 29. Destino de las exportaciones peruanas año 2016 de la partida 19.05.31.00..                | 50 |
| Tabla 30. Criterios de selección de mercado objetivo. ....  | 51 |
| Tabla 31. Ponderación de criterios de los mercados potenciales .....                                | 52 |
| Tabla 32. Indicadores de crecimiento de EE.UU.....  | 53 |
| Tabla 33. Principales sectores económicos de EE.UU .....  | 54 |
| Tabla 34. Ranking de nivel de competitividad de economías .....                                     | 55 |
| Tabla 35. Intercambio Comercial: Estados Unidos - Perú .....  | 55 |
| Tabla 36. Población de las principales áreas metropolitanas.....                                    | 56 |
| Tabla 37. Importaciones por ciudades de la partida 19.05.31.00.49 en dólares .....                  | 56 |
| Tabla 38. Importaciones por ciudades de la partida 19.05.31.00 en miles de kilogramos .....         | 57 |
| Tabla 39. Criterios de Microsegmentación por ciudades de EE.UU .....                                | 58 |
| Tabla 40. Ponderación de ciudades de EE.UU .....  | 58 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 41. Carga en el puerto de Los Ángeles .....  | 61  |
| Tabla 42. Segmentación del mercado objetivo.....   | 61  |
| Tabla 43. Distribuidores de alimentos en Los Ángeles, California.....                                | 62  |
| Tabla 44. Principales países exportadores de la partida 19.05.31.00.....                             | 66  |
| Tabla 45. Principales países exportadores de la partida 19.05.31.00.00 .....                         | 67  |
| Tabla 46. Destino de las exportaciones peruanas a nivel mundial de la partida<br>19.05.31.00 .....   | 67  |
| Tabla 47. Destino de las exportaciones peruanas a nivel mundial de la partida<br>19.05.31.00.00..... | 68  |
| Tabla 48. Principales empresas exportadoras de la partida arancelaria 19.05.31.00.00                 | 69  |
| Tabla 49. Comportamiento de la producción de la quinua.....  | 72  |
| Tabla 50. Superficie cosechada (ha) y rendimiento (kg/ha) .....                                      | 73  |
| Tabla 51. Demanda mundial de la partida arancelaria 19.05.31.00.....                                 | 75  |
| Tabla 52. Demanda mundial de la partida arancelaria 19.05.31.00.....                                 | 76  |
| Tabla 53. Demanda por ciudad/estado EE.UU de la partida arancelaria 19.05.31.00...                   | 77  |
| Tabla 54. Demanda mundial de las exportaciones peruanas bajo la partida 19.05.31.00<br>.....         | 77  |
| Tabla 55. Destino de las exportaciones peruanas año 2016 de la partida 19.05.31.00..                 | 78  |
| Tabla 56. Demanda de la partida bolsa 1905310000 .....   | 79  |
| Tabla 57. Demanda 2016 de "galletas de quinua" .....   | 79  |
| Tabla 58. Demanda 2015 de "galletas de quinua" .....   | 80  |
| Tabla 59. Demanda 2014 de "galletas de quinua" .....   | 80  |
| Tabla 60. Demanda 2013 de "galletas de quinua" .....   | 80  |
| Tabla 61. Demanda 2012 de "galletas de quinua" .....   | 81  |
| Tabla 62. Demanda de “galletas de quinua” dentro de la PA 19053100.....                              | 81  |
| Tabla 63. Método exponencial.....  | 82  |
| Tabla 64. Crecimiento promedio del mercado .....   | 83  |
| Tabla 65. Proyección de la empresa ANDEAN CROPS S.A.C .....  | 84  |
| Tabla 66. Feria internacional Natural Products Expo West .....                                       | 92  |
| Tabla 67. Presupuesto de inversión de la feria Natural Products Expo West .....                      | 93  |
| Tabla 68. Ferias internacionales cercanas a la ciudad de Los Ángeles .....                           | 94  |
| Tabla 69. Presupuesto promedio para una rueda de negocios .....                                      | 95  |
| Tabla 70. Presupuesto de afiliación a Google Adwords .....   | 97  |
| Tabla 71. Presupuesto para el envío de muestras .....  | 98  |
| Tabla 72. Martiz de Ansoff .....   | 99  |
| Tabla 73. Medidas de la caja de galletas .....   | 100 |
| Tabla 74. Medidas de la caja de la caja master .....   | 101 |
| Tabla 75. Capacidad de la paleta.....  | 104 |
| Tabla 76. Dimensiones del envase, embalaje y pallet. ....  | 109 |
| Tabla 77. Unitarización de la carga .....  | 110 |
| Tabla 78. Criterios para la selección de empresas de harina de quinua .....                          | 111 |
| Tabla 79. Ponderación para la selección de la empresa proveedora de harina de quinua<br>.....        | 111 |
| Tabla 80. Criterios para la selección de empresas de miel de abeja .....                             | 112 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 81. Ponderación para la selección de la empresa proveedora de miel de abeja.       | 112 |
| Tabla 82. Ponderación de criterios para la evaluación del outsourcing de producción.     |     |
| .....  | 113 |
| Tabla 83. Socios clave de Andean Crops S.A.C.....  | 114 |
| Tabla 84. Ponderación del medio de transporte internacional .....                        | 120 |
| Tabla 85. Ponderación de los operadores logísticos .....                                 | 121 |
| Tabla 86. Cuantificación de demora del DFI.....  | 122 |
| Tabla 87. Ponderación de seguro interno de la carga. ....                                | 123 |
| Tabla 88. Principales precios a nivel mundial de la partida 19.05.31.00 .....            | 125 |
| Tabla 89. Principales precios de las exportaciones peruanas de la partida 19.05.31.00.00 |     |
| .....  | 125 |
| Tabla 90. Principales precios FOB de empresas peruanas que exportan en la partida        |     |
| 19.05.31.00 hacia los Estados Unidos.....  | 126 |
| Tabla 91. Relación insumo - producto para obtener 100gr de producto .....                | 127 |
| Tabla 92. Costo del producto tercerizado .....   | 127 |
| Tabla 93. Gastos de exportación .....  | 128 |
| Tabla 94. Gastos de personal .....   | 128 |
| Tabla 95. Gastos de local .....  | 129 |
| Tabla 96. Gastos administrativos .....   | 129 |
| Tabla 97. Gastos de mantenimiento.....   | 129 |
| Tabla 98. Gastos de ventas .....   | 130 |
| Tabla 99. Total Costos Variables .....   | 130 |
| Tabla 100. Total costos fijos .....  | 130 |
| Tabla 101. Costos totales .....  | 131 |
| Tabla 102. Estructura del precio de venta .....  | 131 |
| Tabla 103. Activos tangibles .....   | 144 |
| Tabla 104. Activos intangibles .....   | 145 |
| Tabla 105. Capital de trabajo.....   | 145 |
| Tabla 106. Inversión total .....   | 147 |
| Tabla 107. Estructura de financiamiento.....   | 148 |
| Tabla 108. Flujo de caja de deuda .....  | 149 |
| Tabla 109. Bancos: préstamo capital de trabajo para microempresas.....                   | 150 |
| Tabla 110. Cajas: préstamo capital de trabajo para microempresas .....                   | 150 |
| Tabla 111. Condiciones de crédito .....  | 151 |
| Tabla 112. Tasa de inflación histórica .....   | 152 |
| Tabla 113. Tasa de devaluacion historica.....  | 152 |
| Tabla 114. Factor de ajuste .....  | 152 |
| Tabla 115. Presupuesto proyectado del costo del producto .....                           | 152 |
| Tabla 116. Presupuesto proyectado de los costos de exportación.....                      | 153 |
| Tabla 117. Presupuesto proyectado de materiales indirectos .....                         | 153 |
| Tabla 118. Presupuesto proyectado de los gastos de personal.....                         | 154 |
| Tabla 119. Presupuesto proyectado de los gastos de arrendamiento .....                   | 154 |
| Tabla 120. Presupuesto proyectado de los gastos administrativos.....                     | 154 |
| Tabla 121. Presupuesto proyectado de los gastos de ventas.....                           | 155 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 122. Costo fijo.....  | 155 |
| Tabla 123. Costos variables.....                                      | 156 |
| Tabla 124. Costo total .....  | 156 |
| Tabla 125. Estructura del precio .....                                | 156 |
| Tabla 126. Ventas proyectadas del producto a exportar .....           | 158 |
| Tabla 127. Saldo a favor del exportador .....                         | 159 |
| Tabla 128. Egresos de los costos variables.....                       | 159 |
| Tabla 129. Presupuesto de los costos fijos .....                      | 160 |
| Tabla 130. Depreciación de los activos tangibles.....                 | 160 |
| Tabla 131. Amortización de los activos intangibles .....              | 161 |
| Tabla 132. Total depreciación y amortización .....                    | 161 |
| Tabla 133. Flujo de caja económico de Andean Crops S.A.C.....         | 162 |
| Tabla 134. Flujo de caja financiero de Andean Crops S.A.C.....        | 163 |
| Tabla 135. Estado de ganancias y pérdidas de Andean Crops S.A.C ..... | 164 |
| Tabla 136. Resultados económicos .....                                | 165 |
| Tabla 137. Periodo de recuperación económica .....                    | 165 |
| Tabla 138. Resultados financieros.....                                | 166 |
| Tabla 139. Periodo de recuperación financiera .....                   | 166 |
| Tabla 140. Aporte propio de Andean Crops S.A.C.....                   | 167 |
| Tabla 141. Márgenes de ganancia por actividad económica .....         | 167 |
| Tabla 142. Cálculo de la tasa CPPK O WACC .....                       | 168 |
| Tabla 143. Análisis de sensibilidad del tipo de cambio.....           | 169 |
| Tabla 144. Análisis de sensibilidad de COK .....                      | 169 |
| Tabla 145. Análisis de sensibilidad del CPPK O WACC .....             | 170 |
| Tabla 146. Análisis de sensibilidad del precio de venta FOB .....     | 170 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Búsqueda web de una razón social en SUNARP .....                      | 4  |
| Figura 2. Reserva de la razón social vía web SUNARP .....                       | 4  |
| Figura 3. Aspectos a considerar al elaborar una minuta .....                    | 5  |
| Figura 4: Codificación Internacional CIIU de la empresa ANDEAN CROPS S.A.C..... | 6  |
| Figura 5. Ubicación geográfica de Andean Crops S.A.C .....                      | 8  |
| Figura 6. Distribución de los ambientes de la empresa .....                     | 8  |
| Figura 7. Valores de la empresa Andean Crops S.A.C.....                         | 11 |
| Figura 8. Principios corporativos de Andean Crops S.A.C.....                    | 12 |
| Figura 9. Matriz FODA según Porter .....  | 13 |
| Figura 10. Situaciones que resuelve un organigrama. ....                        | 19 |
| Figura 11. Organigrama de ANDEAN CROPS S.A.C.....                               | 19 |
| Figura 12. Marca propia de la empresa .....                                     | 25 |
| Figura 13. Modalidades del régimen tributario .....                             | 27 |
| Figura 14. Componentes de la planilla electrónica .....                         | 28 |
| Figura 15. Régimen laboral y general laboral .....                              | 28 |
| Figura 16. Contrato sujetos a modalidad .....                                   | 29 |
| Figura 17. Contratos laborales de Andean Crops S.A.C.....                       | 29 |
| Figura 18. Contratos comerciales empleados por Andean Crops S.A.C.....          | 30 |
| Figura 19. Quinoa, cereal libre de gluten. ....                                 | 32 |
| Figura 20. Producto galletas de quinua endulzadas con miel- safari 3D.....      | 33 |
| Figura 21. Tratamiento arancelario en Perú.....                                 | 34 |
| Figura 22. Reporte de DAMs por exportador .....                                 | 36 |
| Figura 23. DAM Inkasur 2016.....  | 37 |
| Figura 24. Mapamundi de la enfermedad celíaca .....                             | 38 |
| Figura 25. Valor agregado externo del producto. ....                            | 39 |
| Figura 26. Presentación final de la galleta de quinua safari 3D.....            | 40 |
| Figura 27. Cadena de valor de Michael Porter .....                              | 41 |
| Figura 28. Complejo portuario de Los Ángeles y Long Beach .....                 | 61 |
| Figura 29. Principales países exportadores de quinua .....                      | 64 |
| Figura 30. Principales países importadores de quinua en grano .....             | 65 |
| Figura 31. Producción de quinua en Bolivia, Perú y Ecuador .....                | 70 |
| Figura 32. Principales zonas de producción y variedades en el Peru .....        | 71 |
| Figura 33. Producción de la quinua a nivel nacional y regional .....            | 73 |
| Figura 34. Precio promedio al productor de quinua en grano.....                 | 74 |
| Figura 35. Evolución de la demanda del mercado de galletas de quinua .....      | 82 |
| Figura 36. Canal de distribución de Andean Crops .....                          | 85 |
| Figura 37. Segmentación de mercado según Kotler.....                            | 86 |
| Figura 38. Menú de una dieta libre de gluten.....                               | 88 |
| Figura 39. Matriz de estrategia de posicionamiento general .....                | 88 |
| Figura 40. Estrategias de posicionamiento específicas de Andean Crops .....     | 89 |
| Figura 41. Distribución estratégica de Andean Crops S.A.C .....                 | 90 |
| Figura 42. "Quinoa Safari Cookies", marca propia de Andean Crops S.A.C .....    | 93 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 43. Código QR del producto .....  | 97  |
| Figura 44. LinkedIn, la mejor red social para la generación de leads .....                       | 98  |
| Figura 45. Bolsa de polipropileno con zipper múltiple apertura .....                             | 100 |
| Figura 46. Diseño del envase de las galletas.....  | 100 |
| Figura 47. Adverso y reverso del envase secundario .....   | 101 |
| Figura 48. Diseño de la caja master.....   | 101 |
| Figura 49. Pallet americano.....   | 102 |
| Figura 50. Simbología de los pallets certificados .....  | 103 |
| Figura 51. Embalajes de la carga .....   | 104 |
| Figura 52. Formas de etiquetado permitidas .....   | 105 |
| Figura 53. Panel frontal del producto .....  | 105 |
| Figura 54. Información nutricional del producto.....   | 106 |
| Figura 55. Datos de la empresa exportadora e importadora .....                                   | 107 |
| Figura 56. Descripción del producto.....   | 107 |
| Figura 57. Panel de información reservo del producto .....                                       | 108 |
| Figura 58. Pictogramas para cajas. ....  | 108 |
| Figura 59. Marcado de la caja del producto.....  | 109 |
| Figura 60. Estrategias con la empresa maquiladora.....   | 113 |
| Figura 61. Ubicación del área de almacén.....  | 115 |
| Figura 62. Proceso de elaboración de las galletas de quinua 3D endulzadas con miel               | 115 |
| Figura 63. Etapas de la ley contra el bioterrorismo.....   | 118 |
| Figura 64. Documentación para desaduanar una exportación. ....                                   | 118 |
| Figura 65. Distribución Física Internacional de la empresa .....                                 | 122 |
| Figura 66. Métodos de fijación de precios.....   | 124 |
| Figura 67. Principal producto competidor. ....   | 126 |
| Figura 68. Pasos para realizar una cotización internacional con el distribuidor en destino. .... | 132 |
| Figura 69. Proforma invoice ANDEAN CROPS.....  | 133 |
| Figura 70. Flujo de carta de crédito .....   | 141 |
| Figura 71. Flujograma de exportación .....   | 143 |
| Figura 72. Punto de equilibrio de Andean Crops S.A.C .....                                       | 157 |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente plan de negocios evalúa la factibilidad de exportar galletas de quinua hacia el mercado de los Ángeles, California en Estados Unidos. La importancia de desarrollar este producto radica en satisfacer la demanda insatisfecha del mercado objetivo para luego posicionarlo y en un largo plazo se pueda diversificar dando a conocer las bondades de los productos hechos a base de quinua, grano andino con excelente potencial nutricional además de ser un producto libre de gluten.

En el presente proyecto se desarrolla puntos como la organización empresarial, aspectos legales, plan de marketing, plan de logística, plan de comercio exterior y plan económico financiero de una empresa emprendedora.

En primer lugar, se presentan las condiciones de apertura del negocio considerando los aspectos del marco legal, tributario y laboral además de determinarse la ubicación estratégica de la empresa. Luego se presenta un análisis de mercado para el producto, perfil del consumidor, análisis de la competencia, estabilidad económica- social y otros criterios que dieron como resultado la elección del mercado estadounidense. En tercer y cuarto lugar se presenta la logística de entrada y salida, la distribución física internacional además de la fijación del precio, el contrato de compra venta internacional a emplear y la forma de pago en el comercio internacional. Por último, se analiza la viabilidad económica y financiera de la empresa mediante los indicadores de rentabilidad además de los flujos de cajas proyectados y los estados de ganancias y pérdidas además de la influencia de la volatilidad del tipo de cambio concluyéndose que el proyecto es viable.

## I. ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN

Andean Crops S.A.C es una empresa que comercializa y exporta galletas de quinua endulzadas con miel con diseño safari tridimensional al mercado celiaco infantil de los Ángeles, California, EEUU. Dicho producto está elaborado a base de harina de quinua, grano andino libre de gluten y con alto valor nutricional además de un toque de miel empleando un edulcorante natural además de su innovador diseño de animales safari los cuales se pueden armar de manera tridimensional siendo este el principal atractivo para su mercado objetivo los cuales son niños.

En el capítulo 1 y 2 se presenta la estructura general del plan a modo de introducción y se determinan los aspectos legales puesto que la empresa está constituida jurídicamente como una SAC para limitar la participación de sus socios siendo la modalidad más usada por las empresas en apertura. La empresa acorde a la Ley Mipyme se acogerá al régimen mype tributario y al régimen laboral especial de la microempresa ya que se trata de una empresa recién constituida la cual cuenta con recursos limitados para su ejecución en gran escala.

En el capítulo 3 se presenta el estudio de mercado realizado donde Estados Unidos es el principal importador de quinua en grano y galletas en general y a su vez a nivel América es el país que concentra la mayor cantidad personas intolerantes al gluten que se encuentran diagnósticas por ende se considera el mejor destino para las exportaciones de galletas gluten free. Considerando que el mercado objetivo será la ciudad de Los Ángeles, California donde se concentra una tendencia creciente de la demanda además de ser una de las ciudades estadounidenses que concentra la mayor cantidad de niños.

En el capítulo 4 y 5 se señala los aspectos como que el incoterm que se empleara será el FOB versión 2010 y el medio de pago convenido por ambas partes será una carta de crédito irrevocable, confirmada y a la vista ya que nos garantiza la liberación de la carga obtenido el pago convenido, lo cual le da una mayor seguridad a la transacción comercial y agilidad de cobro puesto que está gestionada con el banco. El nexos en el canal de distribución será el importador-distribuidor, el cual se encargará de colocar el producto en las diferentes redes del comercio de país de destino.

En el capítulo 6 se enumeran los indicadores de rentabilidad del proyecto los cuales indican que el proyecto es rentable tanto económicamente como financieramente desempeñándose sus ventas en función del crecimiento de la demanda. En adición a esto, considerar que los indicadores de rentabilidad exigen que el proyecto obtenga un  $VAN > 0$ ,  $TIR > COK$  y un índice de beneficio/costo  $B/C > 1$  los cuales se cumplieron notablemente lo cual indica que el presente proyecto es financieramente rentable.

## II. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES

### 2.1. Denominación o razón social

Según la Ley General de Sociedades, Ley 26887 en su artículo 9 señala que toda sociedad debe tener una denominación o razón social acorde a su forma societaria pudiendo utilizar un nombre abreviado. Del mismo modo, no es posible adoptar una razón social igual o semejante a otra sociedad preexistente salvo que se demuestre la legitimidad de ello. Tampoco es posible adoptar una razón social que contenga nombre de organismos o instituciones públicas o signos distintivos protegidos por derechos de propiedad intelectual o derechos de autor salvo que se demuestre lo contrario. El Registro no inscribe dichas sociedades y los afectados tiene derecho a demandar la modificación del nombre o razón social ante el juez del domicilio de la sociedad infractora. Por otro lado, en caso de separación de un socio, la razón social puede conservar el nombre previo consentimiento del socio separado. En el caso de fallecimiento, también es posible su conservación con el consentimiento de los sucesores, es necesario que la razón social indique esta circunstancia. (CONGRESO DE LA REPÚBLICA, 1997)

Tomando en cuenta las consideraciones del párrafo anterior, la denominación o razón social que adoptará la empresa del presente proyecto será **“ANDEAN CROPS S.A.C”**, cuyo RUC es el **20475313812**.

El nombre hace alusión principalmente al cultivo andino que será la materia prima principal para la preparación de las galletas, es decir, la quinua o quinoa el cual ha sido seleccionado principalmente por tres razones: primero; es libre de gluten por ende es ideal para personas celíacas o intolerantes al gluten, segundo; por su alto valor nutricional sobretodo en proteínas, ya que los celíacos al consumir productos con gluten se les inflama el intestino obstruyendo la absorción de nutrientes, sin embargo, esta situación no se aplicaría con las galletas de quinua, ya que no contienen gluten, y a la vez, cuentan con una elevada cantidad y calidad de nutrientes; por último la fibra que contiene, ya que los celíacos son propensos al estreñimiento debido a su baja cantidad de consumo de cereales debido a que en el mercado encuentran productos hechos a base de cereales con gluten por ende este no es apto para su consumo.

#### 2.2.1 Pasos para la inscripción de la empresa en los registros públicos

Para la inscripción de la empresa ante la SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE REGISTROS PUBLICOS (SUNARP), se han de realizar las siguientes acciones:

## A. Búsqueda y reserva del nombre

Es necesario verificar en la SUNARP que no exista una razón social igual o similar a ANDEAN CROPS S.A.C en el mercado, para lo cual lo podemos hacer de manera **gratuita** a través del siguiente portal web.

The screenshot shows the SUNARP website's search interface. At the top left is the SUNARP logo (Superintendencia Nacional de los Registros Públicos). To the right are links for 'Consulta Estado de Títulos' and 'Nuestras Oficinas'. Below the logo is a navigation menu with 'INICIO', 'INSTITUCIONAL', 'PRENSA', 'ESTADÍSTICAS', 'CONTÁCTENOS', and 'TRANSPARENCIA'. The main heading is 'BÚSQUEDA DE PERSONAS JURÍDICAS INSCRITAS'. Underneath, there is a 'CRITERIO DE BÚSQUEDA' section with two input fields: '1.- Razón o Denominación:' and '2.- Siglas:'. Below these fields are 'Buscar' and 'Limpiar' buttons.

Figura 1. Búsqueda web de una razón social en SUNARP  
Fuente: SUNARP

Posteriormente, se pasara a realizar la **reserva del nombre** de la razón social para asegurarnos que ninguna empresa en adelante pueda inscribirse con la razón social definida, siendo efectiva la reserva por un plazo de 30 días renovables por el mismo periodo. Existen dos modalidades; presencial por ventanilla o virtual a través del Servicio de Publicidad Registral en Línea (SPRL), el proceso dura 24 horas y tiene un **costo de S/. 20.00**. (SUNARP, 2017).

Se optará la modalidad virtual por razones de rapidez y practicidad. En la figura a continuación se detallan los pasos de dicha modalidad que **ANDEAN CROPS S.A.C.** deberá seguir.



Figura 2. Reserva de la razón social vía web SUNARP  
Fuente: SUNARP

## B. Elaboración de la minuta de constitución.

Proinversión (2012) define minuta como el contrato social donde los miembros de la futura empresa manifiestan su voluntad de contituirla, dicho documentos dedará contar con la mayor cantidad de información detallada de la empresa debiendo ser eleborada y firmada por un abogado, **el costo varia entre S/. 200 a S/.300** por el servicio. Se detalla a continuación los datos principales a considerar en la minuta de ANDEAN CROPS SAC.

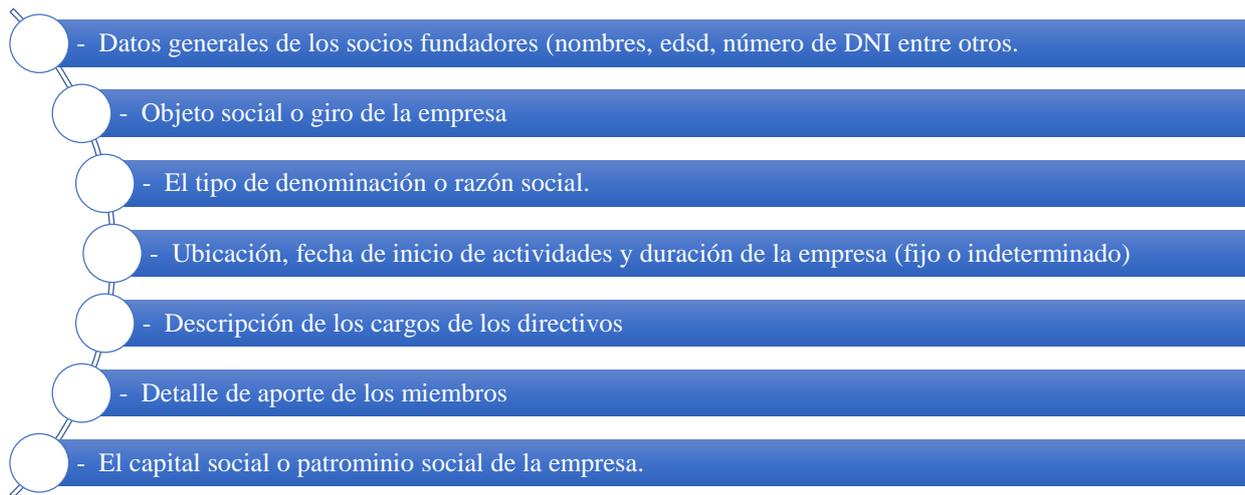


Figura 3. Aspectos a considerar al elaborar una minuta

Fuente: PQS, una iniciativa de FUNDACIÓN ROMERO; elaboración propia

## C. Elevar la minuta a escritura pública

PQS-FUNDACIÓN ROMERO (2016), informa que concluida la elaboración de la minuta se acudiría a una notaría, quien se encarga de revisarla y elevarla a Escritura Pública. El precio de dicho trámite puede fluctuar **entre S/.150 a s/.180** de acuerdo a la notaria y los documentos a adjuntar serían los siguientes:

- ✓ Comprobante del depósito del capital social aportado a una nueva cuenta corriente aperturada a nombre de la empresa.
- ✓ Inventario detallado de los bienes no dinerarios
- ✓ Certificado de búsqueda y reserva de nombre emitido por la SUNARP

## D. Inscripción de la escritura pública en la SUNARP

Obtenida la escritura pública, se deberá presentar ante la SUNARP para tramitar la inscripción de la empresa. Se pasará a llenar el formato de solicitud de inscripción y se realizara el **pago de los derechos registrales** (derecho de calificación y derechos de inscripción), que tendrá un **costo**

**aproximado de S/. 90 a S/. 120.** Posteriormente el registrador público pasará a calificar e inscribir la constitución posterior a ello recién se puede decir que ANDEAN CROPS S.A.C existe a partir de ese momento.

## 2.2. Actividad económica o codificación internacional (CIIU)

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2010), el CIIU es una clasificación industrial de actividades económicas referidas a actividades productivas, es decir, aquellas que produzcan bienes y servicios. El objetivo de la CIIU es categorizar dichas actividades productivas para poder ser más utilizables en grupos cuando se diferencien estadísticas. El criterio para definir las divisiones son tres:

- Las características de los bienes producidos y de los servicios prestados
- Los usos a los que se destinan esos bienes o servicios
- Los insumos, el proceso y la tecnología de producción.

A partir de la definición conceptual brindado por la INEI, se procede a clasificar nuestro producto que son las galletas de quinua 3D endulzadas con miel en la siguiente figura.

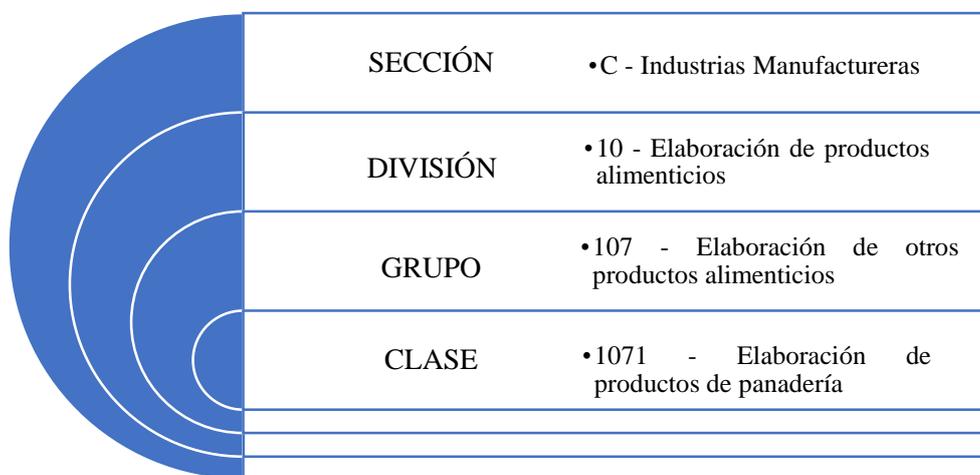


Figura 4: Codificación Internacional CIIU de la empresa ANDEAN CROPS S.A.C  
Fuente: INEI; elaboración propia

## 2.3. Ubicación y factibilidad municipal y sectorial

### 2.3.1. Ubicación

Cuando una empresa desea iniciar actividades uno de los factores importantes al inicio es la ubicación de sus instalaciones. Muchas veces influye el giro del negocio para determinar dicho

aspecto es decir que criterio la empresa deberá considerar: ubicarse cerca de sus proveedores o cerca del socio productivo o cerca de su puerto entre otros.

Por ende se ha realizado un análisis cuantitativo de las potenciales ubicaciones por distrito para determinar acerca del lugar más factible para que Andean Crops S.A.C. desarrolle sus actividades.

- ✓ Callao (puerto de exportación y ubicación de operadores logísticos)
- ✓ La Molina (proveedores de productos agrícolas como la harina de quinua)
- ✓ Ate (empresas con outsourcing productivo)
- ✓ San Luis (ubicación de la principal competencia)

Como se puede observar los distritos elegidos se ajustan a las principales operaciones de la empresa, posterior a ello se pasa a determinar los criterios de relevancia para poder ponderar dichos criterios y de esta manera obtener el distrito más óptimo para la empresa.

Tabla 1. Método de factores ponderados para determinar la ubicación estratégica de la empresa

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

| Factores                          | Peso relativo | Calificación |             |           |             |     |             |          |             |
|-----------------------------------|---------------|--------------|-------------|-----------|-------------|-----|-------------|----------|-------------|
|                                   |               | Callao       | Pun taje    | La Molina | Pun taje    | Ate | Pun taje    | San Luis | Pun taje    |
| Proximidad al proveedor           | 0.15          | 2            | 0.30        | 4         | 0.60        | 3   | 0.45        | 3        | 0.45        |
| Cercanía al puerto                | 0.20          | 5            | 1.00        | 2         | 0.40        | 2   | 0.40        | 3        | 0.60        |
| Cercanía de operadores logísticos | 0.20          | 5            | 1.00        | 2         | 0.40        | 3   | 0.60        | 3        | 0.60        |
| Cercanía de la competencia        | 0.10          | 2            | 0.20        | 3         | 0.30        | 3   | 0.30        | 4        | 0.40        |
| Cercanía de los servicios         | 0.10          | 2            | 0.20        | 3         | 0.30        | 4   | 0.40        | 3        | 0.30        |
| Costos bajo de alquiler del local | 0.10          | 4            | 0.40        | 2         | 0.20        | 4   | 0.40        | 3        | 0.30        |
| Seguridad                         | 0.15          | 3            | 0.45        | 4         | 0.60        | 3   | 0.45        | 3        | 0.45        |
| <b>Total</b>                      | <b>1.00</b>   |              | <b>3.55</b> |           | <b>2.80</b> |     | <b>3.00</b> |          | <b>3.10</b> |

Fuente: elaboración propia

De la tabla 1, se puede notar que de acuerdo a los criterios asignados para la elección del distrito más óptimo para las instalaciones de la empresa señalan que el Callao obtuvo la mejor calificación seguido de San Luis, en tercer lugar Ate y por último el distrito de la Molina. De tal modo que Andean Crops estará ubicado en el Callao y su dirección será Av. Elmer Faucett 170- Callao. En la figura a continuación se detalla el mapa.



Figura 5. Ubicación geográfica de Andean Crops S.A.C

Fuente: Google maps; elaboración propia

Como se puede ver los criterios que fueron más relevantes para la ubicación de la empresa fueron la cercanía hacia el puerto de exportación y a los operadores logísticos y el costo de alquiler del local comercial. Con respecto a este último punto se detalla a continuación los costos en los que incurriría la empresa en la siguiente tabla.

Tabla 2. Presupuesto de alquiler del local y servicios

| Descripción  | Mensual  |
|--|----------|
| Pago de alquiler de local 100 M <sup>2</sup>       | S/.1,000 |
| Pago de servicios (luz, agua, teléfono e internet) | S/. 320  |

Fuente: elaboración propia

Del mismo modo ubicado el distrito y la dirección del local donde operará Andean Crops S.A.C se pasara a determinar la distribución interna de los ambientes dentro de la empresa como se podrá notar en la figura a continuación.

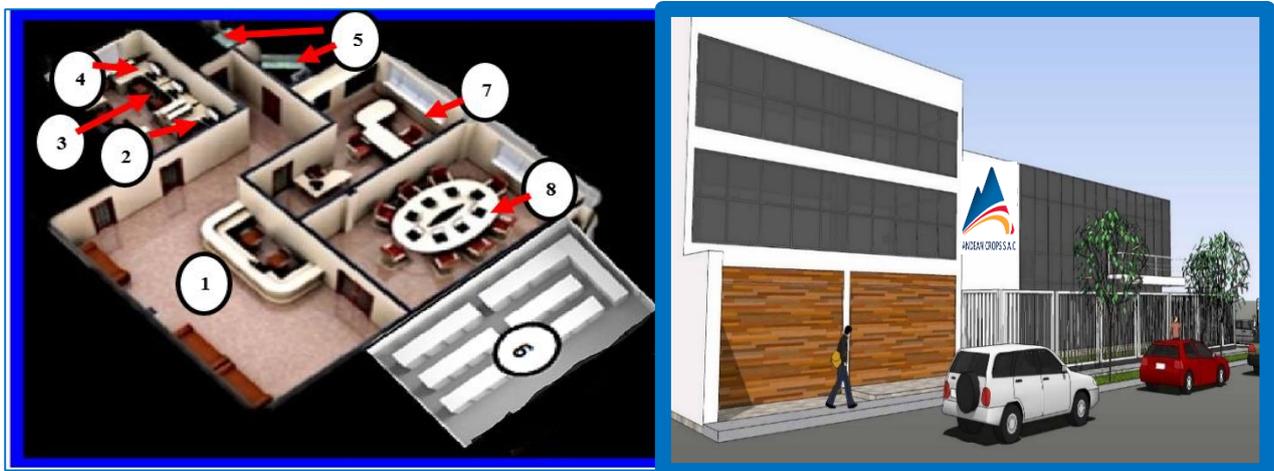


Figura 6. Distribución de los ambientes de la empresa

Fuente: Google maps; elaboración propia

Como se puede notar en la figura 6, al lado izquierdo se muestra la distribución interna de los ambientes de la empresa con respecto a las áreas administrativas y al área de almacenaje. Por otro lado, al lado derecho se muestra la fachada externa de la empresa. Con respecto a los ambientes interiores se pasará a detallar en la siguiente tabla.

Tabla 3. Guía detalle de los ambientes de Andean Crops

| Nro. de ambiente | Descripción                                     |
|------------------|---|
| 1                | Recepción                                       |
| 2                | Área de Administración y Finanzas               |
| 3                | Área Comercial y de Marketing Global            |
| 4                | Área de Logística Internacional y Exportaciones |
| 5                | Servicios Higiénicos                            |
| 6                | Área de almacenaje de productos                 |
| 7                | Área de Gerencia General                        |
| 8                | Directorio                                      |

Fuente: elaboración propia

### 2.3.2. Factibilidad municipal

Según la Ley N° 28976, ley marco de las licencias de funcionamiento en su artículo 3, define licencia de funcionamiento como aquella autorización que otorgan las municipalidades para el desarrollo de actividades económicas en un establecimiento determinado en favor del mismo. (CONGRESO DE LA REPÚBLICA , 2007).

Bajo esta normativa es que Andean Crops deberá tramitar su licencia de funcionamiento ante la municipalidad del Callao con el objetivo de obtener dicha autorización, del mismo modo la Municipalidad del Callao (2017) exigen los siguientes requisitos:

- Formulario único del trámite – FUT, debidamente llenado con los datos requeridos.
- Declaración jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad expedido por Defensa Civil para establecimientos de hasta 100 m<sup>2</sup>.
- Vigencia de poder del Representante Legal (cuando el solicitante sea una persona jurídica)
- Pago por derecho de trámite y licencia.
- El solicitante deberá contar con el número de Registro Único de Contribuyente (RUC) vigente y llevar consigo su documento nacional de identidad (DNI) y la dirección del establecimiento y la actividad que se va a desarrollar.

Por otro lado con respecto al costo y el plazo para obtener la licencia de funcionamiento de detallan a continuación.

Tabla 4. Costo y plazos de la licencia de funcionamiento para Andean Crops

| Licencia de Funcionamiento        |   |
|-----------------------------------|---|
| Costo (hasta 100 m <sup>2</sup> ) | S/. 191.40  |
| Plazo                             | Se entregara dentro de los 15 días calendario del ingreso de la solicitud por Mesa de Partes de la Municipalidad. |

Fuente: elaboración propia

### 2.3.3. Factibilidad sectorial

Según la Ley N° 28976, ley marco de las licencias de funcionamiento en su artículo 8 refiere que para obtener la licencia de funcionamiento para locales hasta 100 m<sup>2</sup> no es necesario un certificado de zonificación sino una Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil Básica realizado por la Municipalidad posterior al otorgamiento de la licencia. (CONGRESO DE LA REPÚBLICA , 2007).

En el caso de Andean Crops el área que ocupa no sobrepasa los 100 m<sup>2</sup> además la zona donde se ubica la empresa es zona industrial y debido a que declaró que no se realizaran labores de producción dentro de la mismas puesto que se tercerizará el servicio, no será necesario un certificado de zonificación y el costo de inspección de defensa civil está incluido en el pago por la licencia de funcionamiento desarrollado en los párrafos anteriores.

## 2.4. Objetivos de la Empresa, Principio de la Empresa en Marcha

### 2.4.1 Misión

“Somos una empresa dedicada a la exportación de galletas de quinua 3D endulzadas con miel comprometida con las bondades de su producto y que busca atender al mercado de niños celíacos llevando a sus manos un producto de innovador diseño y excelente calidad nutricional que contribuya con su dieta equilibrada involucrando en dicho esfuerzo a nuestros socios y colaboradores.”

### 2.4.2 Visión

“Ser una empresa reconocida en la industria alimentaria como una de las mejores alternativas en la dieta equilibrada de los niños celíacos para el 2021, capaz de transformar alimentos naturales en productos innovadores que aporten salud, bienestar, comodidad y satisfacción logrando satisfacer inclusive a los paladares más exigentes de nuestro mercado”

### 2.4.3 Valores

Entre los principales valores con los que cuenta la empresa Andean Crops S.A.C como parte de su cultura organizacional tenemos los siguientes:



Figura 7. Valores de la empresa Andean Crops S.A.C  
Fuente: elaboración propia

- ✓ **Innovación y calidad:** Una empresa debe reinventarse constantemente y eso es una de las directivas que Andean Crops S.A.C está desarrollando formulando productos con valor agregado es decir productos innovadores en el mercado con la calidad que estos requieren aprovechando los cultivos andinos con los que cuenta con el Perú y los cuales tienen un gran potencial.
- ✓ **Compromiso y confianza:** Significa comprometerse con el cliente constantemente pues no solo se trata con vender el producto, sino significa también buscar la manera de contar con una retroalimentación por parte de ellos con respecto a nuestro producto y su desempeño en el mercado con el objetivo de mejorar día a día. Confianza con nuestros proveedores y colaboradores que nos permiten hacer realidad este producto significa cumplimiento de pago.
- ✓ **Respeto y honestidad:** Respeto con todo el personal que labora en la empresa, las jerarquías son importantes para determinar responsabilidades y obligaciones sin embargo no debe imperar el autoritarismo ni el abuso de poder para que todos puedan desempeñarse en un ambiente óptimo. Por otro lado honestidad con respecto a los clientes significa informar verídicamente acerca de nuestro producto y entregar exactamente lo ofrecido creando un buen precedente y fidelizando sus próximas compras.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Significa que la acción conjunta tenga como resultado más éxito para la empresa que la suma de sus partes. Consiste en trabajar no solo en grupo puesto que cada uno vela por sus objetivos individuales sino lograr ser un equipo donde todos apunten a un objetivo en común.

#### 2.4.4 Principios corporativos

Entre los principios con los que cuenta Andean Crops S.A.C se presenta en siguiente esquema.



Figura 8. Principios corporativos de Andean Crops S.A.C

Fuente: elaboración propia

- ❑ **Mejora continua y disposición al cambio:** Consta en detectar los errores en los que pueda incurrir la empresa para formular un plan de mejora que permita aplicar acciones correctivas en las operaciones de la misma. La disposición al cambio es fundamental para la empresa debido a la globalización para evitar que no se quede rezagada en el tiempo, aplicando una respuesta rápida ante el cambio.
- ❑ **Satisfacción del cliente:** La razón de ser de nuestro producto es el cliente por ende atender sus necesidades como sus críticas es uno de nuestras prioridades como empresa entonces mantener una comunicación activa con ellos es fundamental para lograr su satisfacción y mejora continua en el producto.
- ❑ **El tiempo vale más que el dinero:** Dicha afirmación actualmente es muy conocida y muy empleadas en las empresas del hoy y Andean Crops S,A,C también lo considera así puesto que la eficiencia es muy importante pero a su vez lo es la eficacia y el principio “Just in time o justo a tiempo”, por ende el logro de resultados dependerá de planificación y de cumplimiento de los plazos establecidos ya que en el comercio internacional dicho principio es fundamental si queremos ser competitivos en el mercado agitado en los que se desempeñan los negocios.
- ❑ **Compromiso con el medio ambiente y comunidades:** Con lo que a ello respecta para Andean Crops S.A.C, el cuidado del medio ambiente es un principio fundamental por ende se fomenta el uso sostenible de insumos en la fase productiva, evaluación de políticas ambientales de sus socios proveedores y uso de envases biodegradables para su mercado con el objetivo de fomentar el principio verde. Además de la inclusión de comunidades como parte del comercio justo a través del insumo principal como lo es el grano andino de la quinua.

### 2.4.5 Objetivo general

Determinar la viabilidad legal, comercial, operacional y económica para la exportación de galletas de quinua 3D endulzadas con miel al mercado de Los Ángeles, California.

### Objetivos específicos

- Obtener participación de mercado internacional de 0.25 % para el año 2018.
- Aumentar el nivel de nuestras ventas en 11% en el año 2019.
- Aumentar el nivel de nuestras ventas en 11% en el año 2022.
- Reducir la rotación de personal a través de un aumento anual de sueldo en 8%.
- Incrementar las ventas de nuestros productos del 2018 al 2022 a través de un incremento anual en gasto de ventas de 11% para los próximos años.
- Incrementar las ventas en los próximos años a través de la captación de nuevos clientes por la participación en ferias.
- Buscar proveedores para asegurar la oferta exportable ante una alta demanda.
- Identificar las barreras de acceso arancelarias y no arancelarias al mercado norteamericano.
- Analizar a la competencia para estructurar los costos y obtener un precio competitivo en el mercado.
- Determinar la rentabilidad del proyecto en los 5 años acorde al ciclo de vida del producto.

### 2.4.6 Análisis FODA

Según Kotler & Armstrong (2012), define el FODA como una herramienta muy utilizada para realizar un análisis situacional que consiste en ajustar las fortalezas de la compañía con las oportunidades del entorno y al mismo tiempo eliminar las debilidades y reducir las posibles amenazas



Figura 9. Matriz FODA según Porter  
Fuente: Marketing de Porter

Bajo la anterior premisa, se procede a elaborar la matriz FODA para la empresa Andean Crops S.A.C previamente analizando los factores internos como los externos.

**A. Factores Internos:** Se analizan el micro entrono de la empresa es decir sus principales fortalezas y debilidades y se procede a ponderar de acuerdo a su relevancia.

Tabla 5. Matriz EFI

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

| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO |  | PESO        | VALOR | PONDERACIÓN |
|---------------------------------|--|-------------|-------|-------------|
| <b>FORTALEZAS</b>               |  |             |       |             |
| 1                               | Innovadora propuesta en el mercado                                 | 0.1         | 4     | 0.40        |
| 2                               | Proveedores calificados y con experiencia en el mercado            | 0.2         | 4     | 0.80        |
| 3                               | Disponibilidad del insumo principal todo el año                    | 0.1         | 5     | 0.50        |
| 4                               | Inclusión social de las comunidades andinas del país               | 0.04        | 2     | 0.08        |
| 5                               | Personal calificado y comprometido con la empresa                  | 0.03        | 2     | 0.06        |
| 6                               | Ubicación estratégica de las instalaciones de la empresa           | 0.01        | 2     | 0.02        |
| 7                               | Conocimiento de los procesos de exportación                        | 0.09        | 4     | 0.36        |
| 8                               | Conocimiento de los precios de venta de la competencia             | 0.04        | 4     | 0.16        |
| 9                               | Sistema de distribución competente en el mercado                   | 0.03        | 2     | 0.06        |
| 10                              | Producto práctico de consumo                                       | 0.02        | 4     | 0.08        |
| <b>SUB – TOTAL</b>              |  | <b>0.66</b> |       | <b>2.52</b> |
| <b>DEBILIDADES</b>              |  |             |       |             |
| 1                               | Ausencia de planta propia en los primeros años                     | 0.02        | 4     | 0.08        |
| 2                               | Pocos ingreso en los primeros años                                 | 0.03        | 3     | 0.09        |
| 3                               | Alta rotación de personal  | 0.03        | 3     | 0.09        |
| 4                               | Poco historial crediticio en las entidades bancarias               | 0.01        | 1     | 0.01        |
| 5                               | Bajo posicionamiento de la marca                                   | 0.08        | 4     | 0.32        |
| 6                               | Bajo compromiso de los trabajadores con la empresa                 | 0.01        | 1     | 0.01        |
| 7                               | Falta de información al consumidor final del producto              | 0.04        | 4     | 0.16        |
| 8                               | Competencia desleal mediante publicidad engañosa de la competencia | 0.04        | 4     | 0.16        |
| 9                               | Falta de diversificación de productos                              | 0.03        | 4     | 0.12        |
| 10                              | Limitación en la cantidad de envíos                                | 0.05        | 4     | 0.20        |
| <b>SUB – TOTAL</b>              |  | <b>0.34</b> |       | <b>1.24</b> |
| <b>TOTAL</b>                    |  | <b>1</b>    |       | <b>3.76</b> |

Fuente: elaboración propia

**B. Factores externos:** Analizando el macro entorno de la empresa, se ha de considerar los factores de oportunidades y amenazas las cuales se ponderan en el cuadro siguiente.

Tabla 6. Matriz EFE

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

| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO |   | PESO        | VALOR | PONDERACIÓN |
|---------------------------------|---|-------------|-------|-------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>            |   |             |       |             |
| 1                               | Demanda creciente y sostenida del mercado                   | 0.09        | 4     | 0.36        |
| 2                               | Tendencia de consumo de productos sanos e innovadores       | 0.08        | 4     | 0.32        |
| 3                               | Ad valorem "0" para este producto                           | 0.07        | 4     | 0.28        |
| 4                               | Mayor consumo de producto sin gluten                        | 0.15        | 4     | 0.60        |
| 5                               | Plataformas virtuales                                       | 0.09        | 4     | 0.36        |
| 6                               | Incremento de diagnósticos de celíacos                      | 0.09        | 2     | 0.18        |
| 7                               | Ley MIPYME  | 0.05        | 3     | 0.15        |
| 8                               | Incremento de la natalidad                                  | 0.04        | 2     | 0.08        |
| 9                               | PBI per cápita  | 0.09        | 2     | 0.18        |
| 10                              | Riesgo país favorable                                       | 0.02        | 1     | 0.02        |
| <b>SUB – TOTAL</b>              |   | <b>0.77</b> |       | <b>2.53</b> |
| <b>AMENAZAS</b>                 |   |             |       |             |
| 1                               | Mayor experiencia en el mercado por parte de la competencia | 0.05        | 2     | 0.10        |
| 2                               | Incremento de los costos de transporte internacional        | 0.03        | 5     | 0.15        |
| 3                               | Inflación   | 0.01        | 3     | 0.03        |
| 4                               | Aumento de barreras no arancelarias                         | 0.01        | 2     | 0.02        |
| 5                               | Incremento en la venta de productos sustitutos              | 0.02        | 4     | 0.08        |
| 6                               | Crisis económica del país de destino                        | 0.02        | 3     | 0.06        |
| 7                               | Inclusión de futuros competidores con precios bajos         | 0.03        | 4     | 0.12        |
| 8                               | Marcas ya posicionadas en el mercado                        | 0.02        | 4     | 0.08        |
| 9                               | Desconfianza ante un producto nuevo                         | 0.01        | 2     | 0.02        |
| 10                              | Competidores con mejor infraestructura                      | 0.03        | 5     | 0.15        |
| <b>SUB – TOTAL</b>              |   | <b>0.23</b> |       | <b>0.81</b> |
| <b>TOTAL</b>                    |   | <b>1</b>    |       | <b>3.34</b> |

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Matriz FODA de Andean Crops S.A.C

|  | <b>Fortalezas</b>   | <b>Debilidades</b>  |
|--|---|---|
|  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proveedores calificados y con experiencia en el mercado</li> <li>2. Disponibilidad del insumo principal todo el año</li> <li>3. Innovadora propuesta en el mercado</li> <li>4. Conocimiento de los precios de venta de la competencia</li> <li>5. Conocimiento de los procesos de exportación</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo posicionamiento de la marca</li> <li>2. Limitación en la cantidad de envíos</li> <li>3. Falta de información al consumidor final del producto</li> <li>4. Competencia desleal mediante publicidad engañosa de la competencia</li> <li>5. Falta de diversificación de productos</li> </ol>  |
| <b>Oportunidades</b>   | <b>Estrategias FO</b>   | <b>Estrategias DO</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plataformas virtuales</li> <li>2. Mayor consumo de producto sin gluten</li> <li>3. Demanda creciente y sostenida del mercado</li> <li>4. Ad valoren "0" para este producto.</li> <li>5. Tendencia de consumo de productos sanos e innovadores</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar los conocimiento de exportación para satisfacer las tendencia de consumo de productos sanos e invasores (F5, O5)</li> <li>2. Trabajar un sitio web para la empresa que permita dar a conocer nuestra propuesta de mercado a través de las plataformas virtuales (F3,O1)</li> <li>3. Explotar las certificaciones internacionales de nuestros proveedores para obtener un producto libre de gluten (F1, O2).</li> <li>4. Aprovechar la disponibilidad del insumo principal durante todo el año para satisfacer año tras año una mayor demanda incrementando nuestra participación en el mercado (F3, O3).</li> <li>5. Plantear un precio competitivo en el mercado aprovechando el pago 0 de ad valoren y considerando los precios de la competencia (F4,O4)</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar las plataformas virtuales para brindar mayor información al cliente hacer de nuestro producto y que puedan notar que somos una empresa seria (D3,O1)</li> <li>2. Incrementar anualmente las exportaciones para abastecer el mercado (D2,O3)</li> <li>3. Ingresar como marca blanca y a la par ir trabajando nuestra marca a través de las plataformas virtuales (D1, O1)</li> <li>4. Invertir más en publicidad para dar a conocer al consumidor acerca de la publicidad engañosa aprovechando el ahorro de pago de ad valoren 0. (D4,O4)</li> <li>5. Fidelizar al cliente atendiendo sus requerimiento y aprovechando la tendencia por productos sanos e innovadores (D5,O5)</li> </ol>   |
| <b>Amenazas</b>  | <b>Estrategias FA</b>   | <b>Estrategias DA</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de los costos de transporte internacional</li> <li>2. Incremento en la venta de productos sustitutos</li> <li>3. Marcas ya posicionadas en el mercado</li> <li>4. Inclusión de futuros competidores con precios bajos.</li> <li>5. Competidores con mejor infraestructura.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar una alianza estrategia de suministro sostenido de la materia prima todo el año para obtener un precio que pueda lidiar contra los precios bajos de la competencia. (F2,A4)</li> <li>2. Aprovechar el conocimiento de la empresa del proceso de exportación para buscar los mejores fletes del mercado (F5, A1)</li> <li>3. Aprovechar la experiencia y la infraestructura de nuestros proveedores de insumo y servicios para lidiar con su desarrollo tecnológico. (F1,A5)</li> <li>4. Explotar nuestra propuesta de valor al máximo para lidiar y quitarle mercado a otras marcas similares de galletas que ya se encuentran posicionadas (O3,A3,A2)</li> <li>5. Aprovechar nuestro conocimiento en el proceso de exportación para líder con la experiencia de otras marcas que ya se encuentran en el mercado (F5, A3).</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener más asesoramiento para posicionar la marca ya sea mediante la marca Perú y quitarle participación a marcas ya posicionadas (D1,A3)</li> <li>2. Incrementar progresivamente los envíos aprovechando la capacidad de planta de nuestro proveedor de servicios para estar a la par con la infraestructura de las empresas competidoras (D2,A5)</li> <li>3. Desarrollar I+D de nuevos productos para diversificar la oferta que nos permitan lidiar con los productos sustitutos (D5,A2)</li> <li>4. Lanzar una campaña publicitaria agresiva similar a la competencia ante la aparición de productos sustitutos del producto (D4,A2)</li> <li>5. Incrementar la cantidad de envíos que nos permita negociar con nuestros operadores logísticos precios bajos a cambio de mayores volúmenes de carga (D2, A1).</li> </ol> |

Fuente: elaboración propia

#### **2.4.6 Cultura organizacional**

La cultura organizacional es el conjunto de normas, valores, creencias, hábitos, actitudes y formas de pensar que se manifiestan en el comportamiento entre los grupos existentes en todos los niveles de la empresa. Es necesario que la cultura organizacional este presente dentro de la organización ya que está encargada de medir tanto el rendimiento individual como colectivo de los trabajadores y establecer políticas las cuales son patrones de conducta es decir conductas que espera la empresa de parte de su trabajadores. (Edgar Schein, 2015)

Considerando el concepto anterior acerca de la cultura organizacional y la importancia de la implementación de políticas se ha de considerar las siguientes políticas para Andean Crops S.A.C

- Los trabajadores de oficina deberán vestir de manera formal y los cuales serán empleados en el horario de oficina de 9 am a 6 pm de lunes a viernes siendo los días sábados el único día donde puedan vestir sport en el horario de 9 am a 1pm.
- El tipo de comunicación entablada entre el personal y los acuerdos deberán establecerse por escrito mediante correo de por medio al igual que las respuestas las cuales no deberán tardar más de 24 horas.
- Los trabajadores que obtengan un desempeño notable serán reconocidos por el programa de reconocimiento de logros (PRL) mediante un reconocimiento público e incentivos como vales de consumo o entradas para lugares de esparcimiento.
- El pago a los proveedores serán todos los días 15 y 30 y el pago de la planilla serán los días 30 de cada mes.
- Con respecto a las observaciones del desempeño, las llamadas de atención son privadas y los reconocimientos públicos.

#### **2.5. Ley de MIPYME, Micro y Pequeña Empresa, características**

El 02 de Julio de 2013, el Congreso de la República promulgó la ley N°30056, Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial” la cual modifica a la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE. La ley N°30056, Ley Mipyme tiene como objetivo la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas incentivando la inversión privada, la producción , el acceso a los mercado internos y externos y otras políticas que impulsen su emprendimiento. (CONGRESO DE LA REPÚBLICA , 2013)

Tabla 8. Diferencias entre la Ley MYPE y la nueva Ley 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: Guía tributaria SUNAT; elaboración propia

De la tabla 8, se puede notar que la diferencia radica esencialmente en el criterio “número de trabajadores” pues mientras que en la ley MYPE se consideraban el número de trabajadores, actualmente en la ley MIPYME el número de trabajadores no es preponderante para la clasificación sino solo se basa en la cantidad de ventas anuales las cuales están cuantificadas en función de las UITs. Actualmente una UIT (2017) tiene un valor de S/. 4,050.

Por ende, ANDEAN CROPS S.A.C se acogerá a la Ley MIPYME N° 30056 siendo catalogada en su fase de apertura como una microempresa que de acuerdo a su desempeño en ventas anuales podrá pasar a ser pequeña o mediana cuantificándose el tiempo en el análisis financiero que se desarrollara más adelante.

Tabla 9. Cuadro MICROEMPRESA

| CATEGORIA      | CARACTERISTICAS                 |
|----------------|---------------------------------|
| <b>MICRO</b>   | • Ventas anuales hasta 150 UIT  |
| <b>EMPRESA</b> | • No hay límite de trabajadores |
|                | • Principalmente joven.         |
|                | • Gran capacidad de gestión.    |
|                | • Flexible al cambio            |

Fuente: Guía tributaria SUNAT; elaboración propia

## 2.6. Estructura Orgánica

Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores & Ramos (2004) en su libro “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”, afirman que el organigrama es *“una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, cadena de mando, relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación”* (p.243).

La importancia de que una empresa cuente con un organigrama se debe a que su eficiente estructura permite detectar fallas en las que los miembros de la organización pueden incurrir al no tener una panoramoa global, en el cual se encuentren encamiendos los objetivos de la empresa. Dentro de las fallas mas resaltantes que deseamos evitar encontramos las siguientes.

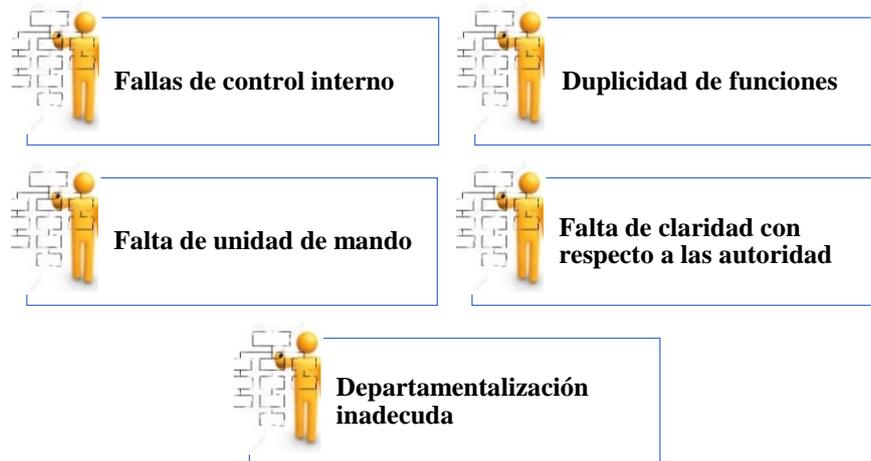


Figura 10. Situaciones que resuelve un organigrama.  
Fuente: Organigrama y sus funciones en la empresa; elaboración propia

Por lo tanto teniendo claro la importancia de un organigrama para la empresa y detectando las fallas en las que podemos incurrir, a continuación se detalla el organigrama de la empresa ANDEAN CROPS S.A.C.

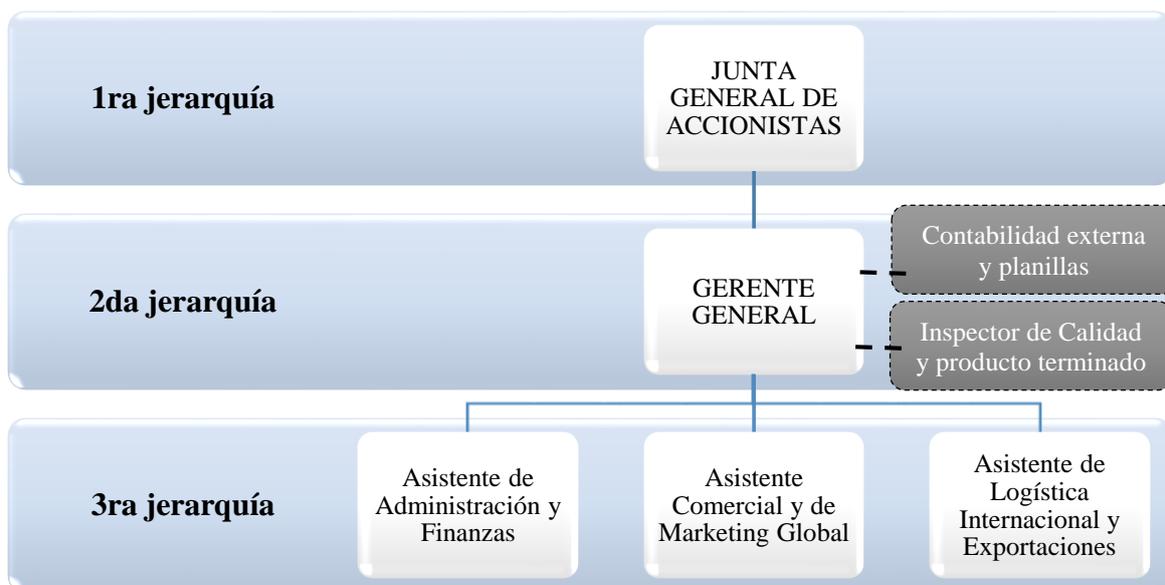


Figura 11. Organigrama de ANDEAN CROPS S.A.C  
Fuente: Organigramas Empresariales (2016); elaboración propia

### **2.6.1 Funciones del ANDEAN CROPS S.A.C.**

Definida la estructura orgánica de la empresa, cada miembro de la empresa ANDEAN CROPS S.A.C. deberá cumplir sus funciones acorde al cargo asignado y que estén alineados con los objetivos específicos y el objetivo general de la empresa. A continuación, se pasa a detallar las funciones de cada área de la empresa.

#### **Junta General de Accionistas**

- Conocer y aprobar el balance general, estado de ganancias y pérdidas y demás informes de gestión presentados.
- Tomar decisiones en los casos de aumento o disminución de capital, disolución anticipada entre otros estatutos sociales.
- Selección de auditores externos si la empresa en algún momento lo requiera.
- Velar por la transparencia y cumplimiento del derecho de información de todo accionista con 7 días anteriores a la celebración de una junta.

#### **Gerente General**

- Ejecutar las disposiciones de la Junta General de Accionistas e informar los estados de situación de la marcha de la empresa.
- Representar a la empresa (representante legal), antes las autoridades judiciales, laborales, políticas, legales velando el cumplimiento de disposiciones que estas demanden sin que afecten las operaciones de ANDEAN CROPS S.A.C.
- Dirigir, controlar y evaluar el desempeño de las áreas de la empresa a través de indicadores de gestión.
- Actuar en coherencia con los valores organizacionales.

#### **Asistente de administración y finanzas**

- Gestionar las líneas de crédito, cuentas bancarias de la empresa.
- Hacer seguimiento a las órdenes de compra y pago a proveedores.
- Elaborar el presupuesto general y por áreas.
- Proveer la adquisición de bienes o servicios necesarios para el adecuado desempeño del personal.
- Gestionar el pago de planillas acorde a lo establecido por contabilidad.
- Supervisar y controlar los estados financieros de la empresa.
- Redactar y transcribir documentos diversos.

### **Asistente comercial y de marketing global**

- Establecer y desarrollar contactos comerciales en el mercado de destino para la colocación de producto.
- Organizar la participación en ferias internacionales para difundir el producto y la marca.
- Desarrollar estrategias de promoción del producto a través de redes sociales y demás herramientas e-commerce disponibles.

### **Asistente de logística internacional y exportaciones**

- Evaluar y cotizar a los agentes de cargas y aduanas más competentes.
- Gestionar (cotizar y negociar con proveedores) las órdenes de compra y aprobados previamente por gerencia.
- Recepcionar las materiales primas, facilitar su transformación acorde a los procedimientos establecidos.
- Coordinar el almacenaje y logística de exportación del producto terminado.

### **Contabilidad externa y planillas**

- Elaborar los estados financieros y los libros contables de la empresa.
- Ejecutar la planilla del personal y cuadro de remuneraciones.
- Declarar e indicar el pago de obligaciones tributarias.
- Elaborar el registro de compras y ventas.
- Estructurar la contabilidad de exportaciones (DUAS, gastos de exportación, etc.).

### **Inspector de calidad y producto terminado**

- Velar por el cumplimiento de los estándares de calidad del proceso productivo.
- Trabajar en estrecha colaboración con el asistente de logística internacional y exportaciones.
- Acudir a la empresa maquiladora para hacerle seguimiento cada vez que se esté produciendo un embarque.
- Supervisar la calidad y el cumplimiento de envío de materia prima por parte de los proveedores hacia la empresa maquiladora.
- Supervisar la calidad de los insumos que provee directamente la maquila así como el envase y el embalaje facilitados por ellos.
- Elaborar periódicamente un informe acerca del desempeño del producto.
- Extraer muestras con consentimiento de la empresa maquiladora para realizar el análisis del producto terminado antes de ser exportado.

## 2.7. Cuadro de asignación de personal

En el cuadro de asignación de personal de **ANDEAN CROPS S.A.C**, acorde al organigrama planteado pasamos a detallar la distribución de los sueldos y beneficios sociales para los trabajadores en planilla en la siguiente tabla:

Tabla 10. Cuadro de asignación de personal por planilla  
(Expresado en soles)

| Descripción  | N° de empleados | Sueldo | Pago mensual | Pago anual | CTS (1 Sueldo) | Gratificación (2 sueldos) | Vacaciones | Sub total | ESSA LUD 9% | Total anual   |
|--|-----------------|--------|--------------|------------|----------------|---------------------------|------------|-----------|-------------|---------------|
| Gerente General                                      | 1               | 3,000  | 3,000        | 34,500     | 0              | 0                         | 1,500      | 36,000    | 3,240       | 39,240        |
| Asistente de Administración y Finanzas               | 1               | 1,300  | 1,300        | 14,950     | 0              | 0                         | 650        | 15,600    | 1,404       | 17,004        |
| Asistente Comercial y Marketing Global               | 1               | 1,500  | 1,500        | 17,250     | 0              | 0                         | 750        | 18,000    | 1,620       | 19,620        |
| Asistente de Logística Internacional y exportaciones | 1               | 1,700  | 1,700        | 19,550     | 0              | 0                         | 850        | 20,400    | 1,836       | 22,236        |
| <b>Total</b>   | <b>4</b>        |        |              |            |                | <b>0</b>                  |            |           |             | <b>98,100</b> |

Fuente: SUNAT; elaboración propia

En la tabla 10, se ha considerado a 4 trabajadores en planilla, con los beneficios laborales correspondientes a una microempresa por lo cual no aplica el pago de CTS ni gratificaciones. Adicionalmente, ANDEAN CROPS S.A.C contará con personal externo que de soporte a la actividad principal de la empresa. Se presenta a continuación el cuadro de asignación de personal externo.

Tabla 11. Cuadro de asignación de personal por recibo por honorarios  
(Expresado en soles)

| Cargo                                     | N° de personal | Sueldo S/. | Sueldo anual S/. | Vacaciones 1/2 sueldo | Es salud 9% | Total Anual S/. |
|---|----------------|------------|------------------|-----------------------|-------------|-----------------|
| Contabilidad externa y planillas          | 1              | 300        | 3,600            |                       |             | 3,600           |
| Inspector de calidad y producto terminado | 1              | 900        | 10,800           |                       |             | 10,800          |
| <b>Total</b>                              | <b>2</b>       | <b>300</b> | <b>3,600</b>     |                       |             | <b>14,400</b>   |

Fuente: SUNAT; Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 11, dos serán los servicios externos que contrate la empresa a través de recibos por honorarios. El primero Contabilidad externa y de planillas y un Inspector de calidad y producto terminado, es decir, un ingeniero alimentario que certifique la calidad del producto acorde a los requerimientos establecidos por la empresa para la transformación del mismo.

## 2.8. Forma jurídica empresarial

Según la Ley General de Sociedades N° 26887, en su LIBRO 1, se entiende que: “*Quienes constituyen la Sociedad convienen en aportar bienes o servicios para el ejercicio en común de actividades económicas.*” (CONGRESO DE LA REPÚBLICA, 1997,p.2)

De la cita del apartado anterior sobre la constitucion una persona juridica en la tabla 12, se muestra las formas societarias que la empresa puede adoptar.

Tabla 12. Cuadro comparativo de sociedades jurídicas

| FORMAS SOCIETARIAS |  |   |   |
|--------------------|--|---|---|
| MODALIDAD          | SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA   | SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA  | SOCIEDAD ANÓNIMA  |
| CARACTERÍSTICAS    | De 2 a 20 socios participacioncitas  | De 2 a 20 accionistas.<br><br>El accionista que desee transferir sus acciones a otro accionista o a terceros debe comunicarlo a la sociedad y solicitar la aprobación de la misma.  | De 2 accionistas como mínimo.<br><br>No existe número máximo.   |
| DENOMINACIÓN       | Tendrá una denominación seguida de las palabras "Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada", o de las siglas "S.R.L." | Tendrá una denominación seguida de las palabras "Sociedad Anónima Cerrada, o de las siglas "S.A.C."   | Tendrá una denominación seguida de las palabras "Sociedad Anónima", o de las Siglas "S.A."  |
| ÓRGANOS            | - Junta general de socios<br>- Gerentes.   | - Junta general de Accionistas.<br>- Directorio, el nombramiento del mismo es facultativo<br>- Gerencia.  | - Junta general de Accionistas<br>- Directorio.<br>- Gerencia.  |
| CAPITAL SOCIAL     | El capital es representado por participaciones y deberá estar pagada cada participación por lo menos en un 25%.            | Los aportes pueden ser en moneda nacional y/o extranjera, en contribuciones tecnológicas intangibles.<br><br>El capital es representado por acciones y deberá estar suscrito completamente y cada acción pagada por lo menos en un 25%. | Los aportes pueden ser en moneda nacional y/o extranjera, en contribuciones tecnológicas intangibles.<br><br>El capital es representado por acciones y deberá estar suscrito completamente y cada acción pagada por lo menos en un 25%. |
| DURACION           | Indeterminada  | Determinado o Indeterminado   | Determinado o Indeterminado   |

Fuente: PROINVERSIÓN; elaboración propia

Posterior a la tabla comparativa presentada anteriormente se ha determinado que Andean Crops optará por la forma jurídica de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C) sin directorio, debido a que la empresa limitará la participación de sus accionistas, además de considerar el monto de la inversión aportado por los accionistas y la cantidad de préstamo que pueda obtener la empresa.

### 2.8.1. Razones por la que se escoge una Sociedad Anónima Cerrada (S.AC)

Northcote (2007), explica claramente a continuación las razones por las cuales es conveniente optar por una SAC en vez de una SRL:

- **Participación de las Acciones:** En la SAC, el capital social está representado por acciones que se distribuyen en los accionistas según el aporte los cuales otorga derechos a voto y dividendos acorde a la participación de acciones, caso contrario en las SRL el capital está constituido por participaciones que deben ser iguales otorgando el mismo derecho a los socios.
- **Acceso a la identidad de los accionistas:** En la SAC, la titularidad de las acciones es de carácter privado por ende nadie puede tener acceso a la identidad de los accionista pues en el caso de transferencias de acciones esta será únicamente anotada en el Libro de matrícula de acciones, en cambio en la SRL dicha información es de carácter público y en el caso de transferencia deberá ser formalizada en escritura pública e inscrita en Registro Públicos.

Por otro lado, en la Ley General de Sociedades N° 26887, en su SECCIÓN SEPTIMA, TITULO 1 refiere que para sugetarse al régimen de SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA deberá contar con consideraciones tales como: veinte es el número máximo de accionistas; sus acciones no deben estar inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores; las siglas S.A.C. deberá ser incluida en su denominación; la junta de accionistas, directorio (opcional) y gerencia son los órganos que lo componen de los cuales su patrimonio es limitado en función al capital aportado. (CONGRESO DE LA REPÚBLICA, 1997).

Por los motivos antes expuestos, la empresa ANDEAN CROPS adoptará la forma jurídica de Sociedad Anónima Cerrada (SAC).

### 2.8.2. Capital social y aporte de los socios

ANDEAN CROPS S.A.C contará con 3 socios fundadores. El monto del capital social de la empresa será de S/.93,104.04 dividido en acciones nominativas de un valor de S/.1.00 (véase tabla 13)

Tabla 13. Capital social de ANDEAN CROPS S.A.C

| Nombre del Accionista      | Capital             | Valor | Acciones     | %           |
|----------------------------|---------------------|-------|--------------|-------------|
| Nitzia Rosales             | S/.55,862.42        | 10    | 5,586        | 60%         |
| Hans Amao                  | S/.18,620.81        | 10    | 1,862        | 20%         |
| Dominica Arellano          | S/.18,620.81        | 10    | 1,862        | 20%         |
| <b>Total aporte propio</b> | <b>S/.93,104.04</b> |       | <b>9,310</b> | <b>100%</b> |

Fuente: elaboración propia

De la tabla 13, al ser una SAC, los socios no responden personalmente por las deudas sociales de la empresa, dichas acciones serán inscritas en el Libro de Matricula de Acciones. El gerente general actuará como representante legal y deberá ser el principal nexo entre los colaboradores y la Junta General de Accionistas.

## 2.9. Registro de marca y procedimiento en INDECOPI

La empresa ANDEAN CROPS S.A.C debido a ser una empresa recién constituida y por la que requiere su trabajar su marca propia, ha considerado ingresar a través de una marca blanca en los primeros años mientras el Asistente Comercial y de Marketing Global se encargara de ir desarrollando la marca propia en ferias, misiones internacionales, campañas promocionales y difusión por redes sociales puesto que es preferible que el producto ingrese los primeros años con una marca ya posicionada en el mercado como la marca de un importador/distribuidor y puedan probar la calidad del producto para luego posicionada la marca “Quinoa Safari Cookies” pueda ingresar con respaldo en el mercado



Figura 12. Marca propia de la empresa  
Fuente: elaboración propia

El registro de las marcas en Perú está a cargo de INDECOPI, cuya duración de registro tiene un plazo de 10 años con posibilidad de renovación. A continuación se presentan los costos en el que se incurren para el registro de una marca. (INDECOPI, 2017)

Tabla 14. Costos del registro de una marca

| Servicio                                      |                                      | Costo    |
|---|--------------------------------------|----------|
| <b>Búsqueda Fonética</b>                      | Una clase                            | S/30.99  |
|   | Todas las clases (45)                | S/110.51 |
| <b>Búsqueda Figurativa</b>                    | Una clase                            | S/.38.46 |
|   | Clase adicional a partir de 6 clases | S/.12.11 |
| <b>Registro de marca y signos distintivos</b> |                                      | S/534.99 |

Fuente: INDECOPI; elaboración propia.

De la tabla 14, para la búsqueda fonética y figurativa se ha de considerar a la Clasificación de Niza el cual es una clasificación internacional de productos y servicios que se aplica en el registro de marcas. (INDECOPI, 2017).

Con respecto al registro de la marca y signos distintivos según INDECOPI (2017) se ha de tener en cuenta los siguientes requisitos.

- Presentar tres ejemplares del formato de la solicitud que corresponde incluyendo domicilio del solicitante para que le puedan enviar notificaciones.
- Adjuntar el signo (marca) que se desee registrar.
- Adjuntar constancia de pago por registro de marca.

### **2.10. Requisitos y trámites municipales**

ANDEAN CROPS S.A.C llevará a cabo sus funciones en el Callao por lo cual es necesario tomar en cuenta los requisitos para obtener la licencia de funcionamiento por parte de la Municipalidad del Callao. A continuación, se presentan los requisitos:

1. Copia fedateada de la Vigencia Poder del representante legal
2. Solicitud de Licencia de Funcionamiento
3. Declaración jurada de observancia de defensa civil (Hasta 500 m<sup>2</sup>)
4. Copia simple de autorización sectorial
5. Pago de tasa de licencia, que según área corresponde a S/.191.40 al tratarse de un establecimiento comercial.

### **2.11. Régimen tributario, procedimiento desde la obtención del RUC y modalidades**

El régimen tributario son categorías de la SUNAT para personas naturales (Registro Único Simplificado RUS, Régimen Especial del Impuesto a la Renta RER, Régimen General del impuesto a la Renta) o jurídicas, (Régimen Mype Tributario, Régimen Especial del Impuesto a la Renta RER, Régimen General del Impuesto a la Renta) los cuales establecen los niveles de pagos de los impuestos. (SUNAT, 2017)

Entonces con respecto al régimen tributario, es importante analizar las tres modalidades de régimen tributario para una persona jurídica como lo es Andean Crops S.A.C, regímenes, los cuales se analizan en la tabla a continuación.

| Regimen MYPE Tributario  | Régimen Especial a la Renta (R.E.R.)   | Régimen General del Impuesto a la Renta   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos anuales menores a 1700 UITs</li> <li>• Renta Neta Anual: Hasta 15 UIT: 10%/Más de 15 UIT:29.5%</li> <li>• Rentas de 3° categoría.</li> <li>• Contribución a Essalud: 9% y retención de 13% por ONP, salvo afiliación a AFP.</li> <li>• Formulario Virtual N° 621 - IGV - Renta Mensual, Formulario Virtual Simplificado N° 621 IGV - Renta Mensual, Declara Fácil y PDT 621</li> <li>• Hasta 300 UIT de ingresos anuales: Registro de compras, Registro de ventas y Libro Diario de Formato Simplificado.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos anuales menores a S/.525,000</li> <li>• Impuesto a la renta mensual: 1.5% de ingresos netos.</li> <li>• Rentas de 2° y 5° categoría.</li> <li>• Contribución a Essalud: 9% y retención de 13% por ONP, salvo afiliación a AFP.</li> <li>• Declaración simplificada por SUNAT Virtual (Form. Virtual 621)</li> <li>• Registro de ventas y compras electrónicas (opcional).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene restricciones de ingreso</li> <li>• Impuesto a la Renta 29.5%</li> <li>• Rentas de 2°, 4° y 5° categoría</li> <li>• Contribución a Essalud: 9% y retención de 13% por ONP, salvo afiliación a AFP.</li> <li>• Pago mensual vía PDT 621 IGV por bancos o SUNAT Virtual y PDT Renta Anual.</li> <li>• Hasta 150 UIT de ingresos anuales: Registro de compras, Registro de ventas y Libro Diario de Formato Simplificado.</li> </ul> |

Figura 13. Modalidades del régimen tributario  
Fuente: SUNAT, elaboración propia

De acuerdo a la tabla antes presentada donde se presentan las tres modalidades del régimen tributario, la empresa ANDEAN CROPS S.A.C se acogerá al régimen MYPE Tributario ya que la empresa estará acorde al volumen de ventas, se emitirán facturas y los registros a llevar serán: compras y ventas.

## 2.12. Registro de planillas electrónicas (PLAME)

Las planillas electrónicas es un documento desarrollado por la SUNAT de manera virtual donde se puede encontrar información del empleador, trabajadores prestadores de servicio, pensionistas y practicantes que se encuentren laborando o estén prestando servicios. (SUNAT, 2016).

En la figura 6, podemos observar los componentes de la planilla electrónica correspondientes a una empresa Andean Crops.

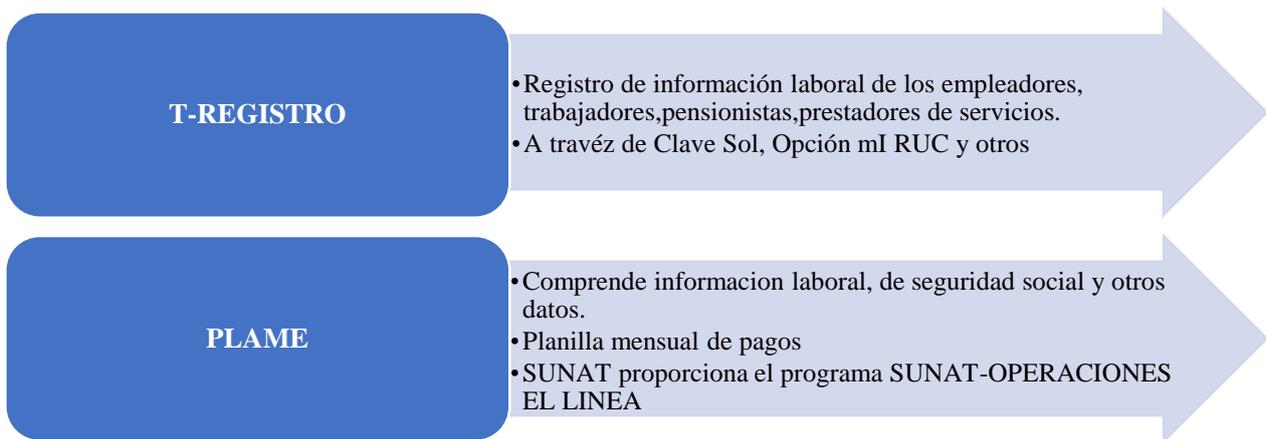


Figura 14. Componentes de la planilla electrónica  
Fuente: PROINVERSIÓN; elaboración propia

La empresa ANDEAN CROPS empleará el T-REGISTRO para ingresar la información laboral de sus trabajadores actuales y los que ingresen más adelante. Del mismo modo cumplirá con la presentación y pago mensualmente con el PDT PLAME de acuerdo al cronograma establecido por la SUNAT.

### 2.13. Régimen laboral especial y general laboral

A nivel de la legislación laboral podemos encontrar el régimen laboral especial y general al cual una empresa puede acogerse, por lo que es importante conocer sus beneficios a nivel empresa pero a su vez lo que demandan en su cumplimiento. A continuación, se contrastan las diferencias.

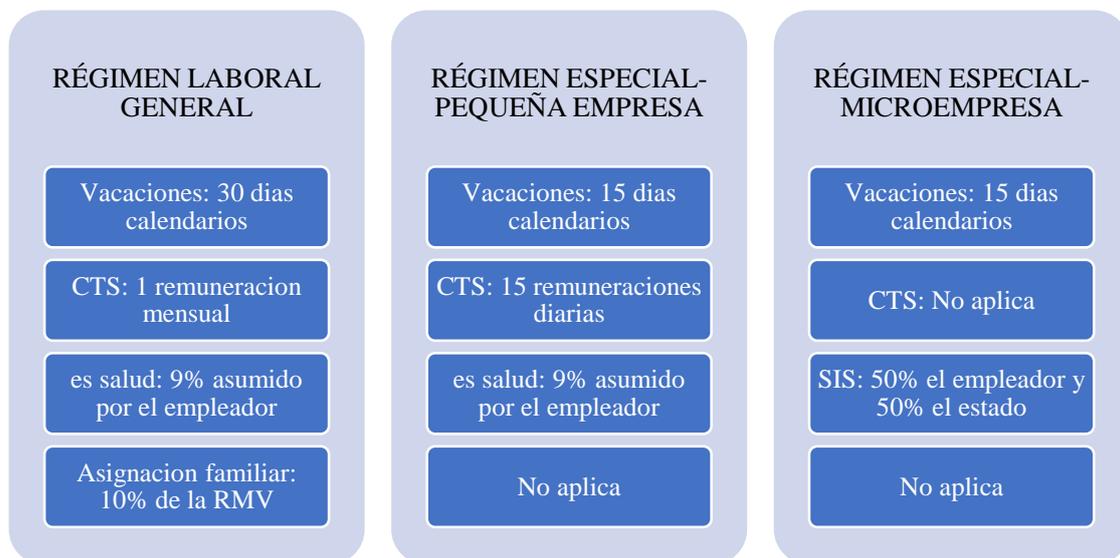


Figura 15. Régimen laboral y general laboral  
Fuente: elaboración propia

La empresa ANDEAN CROPS se acogerá al régimen especial de la microempresa ya que el perfil calza con la empresa debido a que recién se está iniciando en el mercado por lo que sus ventas serán menores a los 150 UITs con expectativas de crecimiento para los próximos años.

## 2.14. Modalidades de contratos laborales

Según la Ley de Productividad y Competitividad Laboral señala que el contrato laboral es una prestación de servicios remunerados por parte del trabajador hacia un empleador durante un plazo determinado. (MINTRA, 2010). Entre las modalidades de contratos que se tienen se encuentran las siguientes.

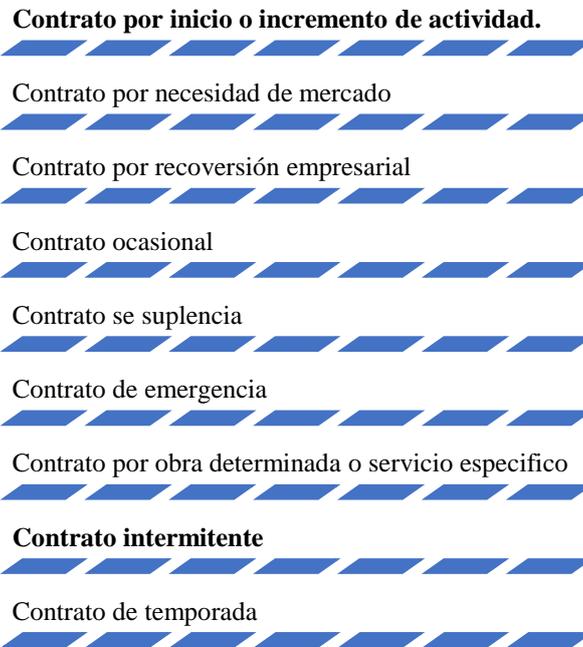


Figura 16. Contratos sujetos a modalidad  
Fuente: elaboración propia

Según las modalidades antes presentadas, la empresa ANDEAN CROPS SAC, empleará los contratos laborales que se pasan a detallar a continuación:



Figura 17. Contratos laborales de Andean Crops S.A.C  
Fuente: elaboración propia

- **Contrato por inicio o incremento de actividad:** Su duración será de 1 año en el caso de los órganos de línea (asistentes) y cada 2 años para la gerencia general.
- **Contrato intermitente:** Comprendido para los servicios externos que requiera la empresa tales como contabilidad e inspección de calidad.

## 2.15. Contratos comerciales y responsabilidad civil de los accionistas

Un contrato comercial es un acuerdo que vincula a dos partes mediante un documento por escrito a cumplir sus obligaciones con respecto al otro participante y mutuamente teniendo carácter legal.

Entre los contratos comerciales principales tenemos a continuación:

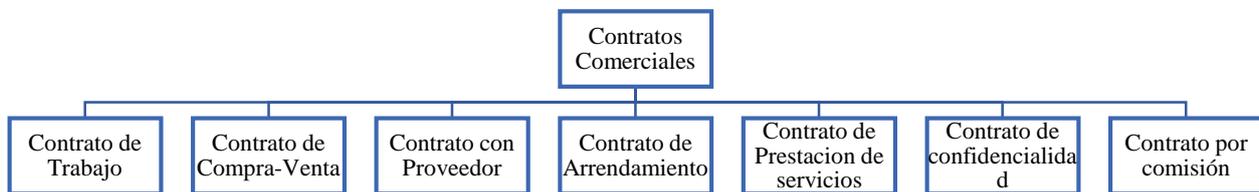


Figura 18. Contratos comerciales empleados por Andean Crops S.A.C

Fuente: elaboración propia

En el caso de la empresa ANDEAN CROPS SAC se han de emplear los siguientes contratos:

- **Contrato de trabajo:** El acuerdo voluntario entre el empleador y el trabajador que deberá contener los derechos y obligaciones de ambas partes.
- **Contrato de compra-venta:** Es el acuerdo bilateral entre el vendedor en este caso ANDEAN CROPS y el comprador en el mercado de destino.
- **Contrato con el proveedor:** Acuerdo que garantiza el abastecimiento de las materias primas (quinua, envases y embalajes) acorde a las condiciones establecidas.
- **Contrato de arrendamiento:** Consta de un arrendador y un arrendatario con el objetivo de emplear bienes muebles e inmuebles a cambio de un precio negociado.
- **Contrato de prestación de servicios:** En el caso de ANDEAN CROPS, será necesario profesiones de áreas específicas (contador e ingeniero alimentario) y por otro lado para la tercerización del proceso de transformación para obtener galletas de quinua.

- **Contratación de confidencialidad:** Mediante este contrato ANDEAN CROPS podrá proteger el core business del negocio ya que de esta manera podremos brindarle nuestra fórmula secreta con el objetivo de que puedan realizar la producción siendo estrictamente privada nuestra información con sus demás clientes (véase anexo 2).
- **Contrato por comisión:** Mediante este contrato se establece un acuerdo de comisión con el bróker o comisionista que facilite la intermediación entre Andean Crops S.A.C y los importadores/distribuidores en destino así como el asesoramiento sobre temas relacionados al negocio.

### III. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

#### 3.1. Descripción del producto

El producto de ANDEAN CROPS S.A.C son básicamente galletas de quinua endulzadas con miel con diseño safari tridimensional para niños celíacos o alérgicos al gluten.

Según KIDS HEALTH (2012) la enfermedad celíaca es un trastorno del sistema inmunológico que causa intolerancia al gluten. El gluten daña las vellocidades del intestino delgado conocidas como villi cuya funciones es de absorber los nutrientes de los alimentos ocasionado diarrea, dolor de estómago, flatulencia, pérdida de peso, fatiga entre otros por lo que el niño es propenso a sufrir desnutrición.



Figura 19. Quinoa, cereal libre de gluten.  
Fuente: El Comercio; elaboración propia

Con respecto a la materia prima principal, la quinua (*Chenopodium quinoa*) es un grano de los Andes, recurso alimentario natural con alto valor nutricional reconocido en la seguridad alimentaria para las generaciones presentes y futuras. Dicho grano andino es libre de gluten, posee proteínas de calidad y en cantidad, rico en fibra, bajas cantidades de grasa, alto contenido en omega 3 y 6, hierro, magnesio, fósforo, potasio, zinc y vitaminas B y E. (FAO, 2017).

A continuación, se presenta el comparativo nutricional con otros cereales donde se puede notar su superioridad.

Tabla 15. Comparación del valor nutricional con respecto a otros cereales

| TABLA NUTRICIONAL (100 g de producto) |        |      |       |       |         |        |
|---------------------------------------|--------|------|-------|-------|---------|--------|
| COMPOSICION                           | QUINOA | MAIZ | TRIGO | AVENA | CENTENO | CEBADA |
| Calcio Mg                             | 66     | 150  | 44    | 88    | 54      | 38     |
| Fósforo Mg                            | 408    | 256  | 406   | 253   | 323     | 376    |
| Magnesio Mg                           | 204    | 120  | 147   | 0     | 0       | 0      |
| Potasio Mg                            | 1.040  | 330  | 502   | 0     | 0       | 0      |
| Hierro Mg                             | 11     | 0    | 3,3   | 5,3   | 5,8     | 3,7    |
| Manganeso Mg                          | 2,2    | 0,5  | 3,5   | 0     | 0       | 0      |
| Zinc Mg                               | 7,5    | 2,5  | 4     | 0     | 0       | 0      |
| Proteína g                            | 14     | 10,5 | 11,5  | 8     | 10,5    | 9,5    |
| Fibra g                               | 5      | 1,7  | 2,5   | 8,5   | 3,5     | 1,7    |
| Grasa g                               | 5,5    | 4,5  | 2     | 5,5   | 1       | 1,6    |
| Carbohidrato g                        | 60     | 70   | 70    | 62    | 69      | 76     |

Fuente: FAO; elaboración propia

Por ende, las galletas de quinua safari tridimensionales para niños celiacos contarán con las siguientes características:

- ✓ Producto libre de gluten.
- ✓ Alto contenido nutricional
- ✓ Alto contenido en fibra
- ✓ Con un diseños tridimensionales de animales safari para niños

Las galletas de quinua safari tridimensionales será preservadas en un envase primario de bolsa de polipropileno con zipper contenido en un envase secundario de caja de cartón corrugado simple que contendrán 4 galletas con un peso de 100gr (3.5 oz).

El modo de consumo de las galletas de quinua safari tridimensionales podrán ser consumidas a media mañana en la lonchera de un niño celiaco y a media tarde en casa buscando aportar y facilitar su dieta equilibrada libre de gluten y, a su vez, siendo atractivo por el diseño de animales safari armables en 3 dimensiones, un aspecto atractivamente importante para los más pequeños.



Figura 20. Producto galletas de quinua endulzadas con miel- safari 3D  
Fuente: elaboración propia

### 3.1.1. Clasificación arancelaria

Según SUNAT (2017), la clasificación arancelaria de las galletas de quinua endulzadas con miel-safari 3D en el Perú, país de origen del producto es la siguiente:

| EN EL PERÚ (PAÍS DE ORIGEN)   |   |
|---|---|
| <b>SECCIÓN:IV PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LIQUIDOS ALCOHOLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDANEOS DEL TABACO, ELABORADOS</b> |   |
| <b>CAPITULO:19Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería</b>                                    |   |
| <b>19.04</b>  | Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado (por ejemplo: hojuelas o copos de maíz); cereales (excepto el maíz) en grano o en forma de copos u otro grano trabajado (excepto la harina y sémola), precocidos o preparados de ot  |
| <u>1904.10.00.00</u>  | Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado  |
| <u>1904.20.00.00</u>  | Preparaciones alimenticias obtenidas con copos de cereales sin tostar o con mezclas de copos de cereales sin tostar y copos de cereales tostados o cereales inflados  |
| <u>1904.30.00.00</u>  | Trigo bulgur  |
| <u>1904.90.00.00</u>  | Los demás   |
| <b>19.05</b>  | Productos de panadería, pastelería o galletería, incluso con adición de cacao; hostias, sellos vacíos del tipo de los utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares |
| <u>1905.10.00.00</u>  | Pan crujiente llamado «Knäckebrot»  |
| <u>1905.20.00.00</u>  | Pan de especias   |
| <u>1905.31.00.00</u>  | Galletas dulces (con adición de edulcorante)  |
| <u>1905.32.00.00</u>  | Barquillos y obleas, incluso rellenos («gaufrettes», «wafers») y «waffles» («gaufres»)  |
| <u>1905.40.00.00</u>  | Pan tostado y productos similares tostados  |
| <u>1905.90.10.00</u>  | Galletas saladas o aromatizadas   |
| <u>1905.90.90.00</u>  | Los demás   |

Figura 21. Tratamiento arancelario en Perú.  
Fuente: SUNAT; elaboración propia

Con respecto al país de destino para las galletas de quinua endulzadas con miel - safari 3D, en el siguiente cuadro se puede apreciar el tratamiento arancelario de la misma, notándose una preferencia arancelaria con ad valorem de 0%.

Tabla 16. Tratamiento arancelario en EEUU

| EN ESTADOS UNIDOS (PAIS DE DESTINO) |                |                      |
|-------------------------------------|----------------|----------------------|
| Sub partida                         | Descripción    | Arancel Preferencial |
|                                     |                | Ad valorem (%)       |
| 19.05.31.00                         | Sweet biscuits | 0.00%                |
| 1905.31.00.49                       | Other          | 0.00%                |

Fuente: Harmonized Tariff Schedule of the United States y Market Access Map; elaboración propia

INKASUR

ALICORP



**A. Exportaciones peruanas del producto “galletas de quinua” bajo la partida 1905310000**

Con respecto a la partida bolsa 1905310000 que engloba “galletas dulces con adición de edulcorante” se ha extraído a las empresas que ha exportado específicamente galletas de quinua en el año 2016 entre los cuales se encuentran.

Tabla 17. Empresas peruanas que han exportado galletas de quinua en el año 2016

| Fecha de Embarque   | Razón Social                                   | Partida    | Descripción Arancelaria                      | Descripción Comercial 1                                      | US\$ FOB | Peso Neto (Kg.) |
|---|--|------------|--|--|----------|-----------------|
| 20160329  | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | Galletas dulces (con adición de edulcorante) | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 2,350.55 | 918.54          |
| 20160818  | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | Galletas dulces (con adición de edulcorante) | GALLETAS CON QUINUA Y AJONJOLI "INCASUR" 12DISP X 180 GR     | 1,080.00 | 108.00          |
| 20160818  | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | Galletas dulces (con adición de edulcorante) | GALLETAS CON QUINUA Y COCO "INCASUR" 12DISP X 180 GR         | 1,080.00 | 108.00          |
| 20160818  | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | Galletas dulces (con adición de edulcorante) | GALLETAS CON QUINUA Y FRUTOS ROJOS "INCASUR" 12DISP X 180 GR | 1,080.00 | 108.00          |
| 20161005  | MONDO IMPRENDITORE S.A.C.                      | 1905310000 | Galletas dulces (con adición de edulcorante) | GALLETAS DE QUINUA   | 1.00     | 0.52            |
| 20161023  | INDUSTRIAS ALIMENTICIAS CUSCO S.A.             | 1905310000 | Galletas dulces (con adición de edulcorante) | GALLETA INCASUR QUINUA                                       | 35.05    | 4.32            |
| 20161103  | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | Galletas dulces (con adición de edulcorante) | GALLETAS CON QUINUA Y AJONJOLI "INCASUR" 12DISP X 180 GR     | 2,160.00 | 216.00          |
| 20161103  | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | Galletas dulces (con adición de edulcorante) | GALLETAS CON QUINUA Y COCO "INCASUR" 12DISP X 180 GR         | 2,592.00 | 259.20          |
| 20161103  | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | Galletas dulces (con adición de edulcorante) | GALLETAS CON QUINUA Y FRUTOS ROJOS "INCASUR" 12DISP X 180 GR | 2,160.00 | 216.00          |
| 20161110  | PINGO OLAYA VICTOR ADOLFO                      | 1905310000 | Galletas dulces (con adición de edulcorante) | BOLSITAS DE CHIA Y QUINUA - GALLETAS                         | 15.00    | 7.97            |
| 20161202  | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | Galletas dulces (con adición de edulcorante) | GALLETAS CON QUINUA Y AJONJOLI "INCASUR" 12DISP X 180GR      | 3,240.00 | 324.00          |
| 20161202  | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | Galletas dulces (con adición de edulcorante) | GALLETAS CON QUINUA Y COCO "INCASUR" 12DISP X 180 GR         | 3,240.00 | 324.00          |
| 20161202  | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | Galletas dulces (con adición de edulcorante) | GALLETAS CON QUINUA Y FRUTOS ROJOS "INCASUR" 12DISP X 180 GR | 3,240.00 | 324.00          |
| <b>TOTAL EXPORTACIONES PERUANAS 2016 - GALLETAS DE QUINUA</b> |  |            |  |  |          | <b>2,918.55</b> |
| <b>PARTIDA BOLSA TOTAL (KILOGRAMOS EXPORTADOS-AÑO 2016)</b>   |  |            | 20,382,330.12                                | Kg   |          |                 |
| <b>GALLETAS DE QUINUA (KILOGRAMOS EXPORTADOS-AÑO 2016)</b>    |  |            | 2,918.55                                     | Kg   |          |                 |
| <b>% QUE REPRESENTA GALLETA DE QUINUA DE LA PARTIDA BOLSA</b> |  |            | 0.01%  |  |          |                 |

Fuente: Adex data trade; elaboración propia

**B. Análisis de la DAM para validar la información del ADEX DATA TRADE**

| SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA |   |      |        |                |         |
|--|---|------|--------|----------------|---------|
| REPORTE DE DUAS DE EXPORTACIÓN POR EXPORTADOR          |   |      |        |                |         |
| EXPORTADOR:  | 20186370571 - IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L.  |      |        |                |         |
| PERIODO:   | 01/12/2016 - 31/12/2016   |      |        |                |         |
| ADUANA:  | 118 - MARITIMA DEL CALLAO   |      |        |                |         |
| AGENTE:  | 2738 - ALICIA GUZMAN DE CASTILLO S.A.   |      |        |                |         |
| PAÍS:  | US - UNITED STATES  |      |        |                |         |
| ITEM   | ADUANA  | AÑO  | DUA    | FECHA EMBARQUE | CANAL   |
| 1  | 118   | 2016 | 101625 | 02/12/2016     | NARANJA |
| 2  | 118   | 2016 | 103149 | 02/12/2016     | NARANJA |
| 3  | 118   | 2016 | 103950 | 02/12/2016     | NARANJA |
| 4  | 118   | 2016 | 107049 | 15/12/2016     | NARANJA |
| 5  | 118   | 2016 | 108020 | 15/12/2016     | NARANJA |
| 6  | 118   | 2016 | 108048 | 15/12/2016     | NARANJA |
| 7  | 118   | 2016 | 111180 | 23/12/2016     | NARANJA |
| 8  | 118   | 2016 | 111651 | 23/12/2016     | NARANJA |
| Total de registros: 8                                  |   |      |        |                |         |

Figura 22. Reporte de DAMs por exportador  
Fuente: SUNAT

DECLARACION : 118-2016-40-103149-00

|  |  |  |  |                             |  |  |                  |                     |                |  |
|--|--|--|--|-----------------------------|--|--|------------------|---------------------|----------------|--|
| Aduana                                   | Código   | <b>DECLARACION UNICA DE ADUANAS (A1)</b> |  |                             |  | 2 REGISTRO DE ADUANA                       |                  |                     |                |  |
| <b>MARITIMA DEL CALLAO</b>               | 118  |  |  |                             |  |  |                  |                     |                |  |
| Nº Orden                                 | Destinación  | Medialidad                               | Tipo Despacho                                      | Nº Orden de Embarqué        | <b>Nº Declaración: 103149</b>            |  |                  |                     |                |  |
| 164101                                   | 40   | 1  | NORMAL   | 2016-103149                 | <b>Fecha Numeración: 26/11/2016</b>      |  |                  |                     |                |  |
| 1 IDENTIFICACION                         | <b>1.1 Im portador/Exportador</b>  |  |  |                             | <b>Sujeto a: NARANJA</b>                 |  |                  |                     |                |  |
|  | <b>IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. IRL</b>                        |  |  |                             |  |  |                  |                     |                |  |
| 1.2 Código y Documento de Identificación |  |  | 1.3 Dirección de Importador/Exportador             |                             |  | 1.4 Cod.Ubi.Geo.                           |                  |                     |                |  |
| 4-20186370571                            |  |  | CA. AGUA DULCE ZAPALLAL, PUENTE PIEDRA, LIMA, LIMA |                             |  |  |                  |                     |                |  |
| 7 DECLARACION DE MERCANCIAS              | 7.1 Nº Serie/Total   | 7.2 Items Ejemplar B                     | 7.3 Número Declaración Precedente Serie            |                             | 7.4 Nº Certificado Reposición Item       | 7.5 Cod.Apl.Ultr.                          |                  |                     |                |  |
|  | 28   |  | —  |                             |  |  |                  |                     |                |  |
| 7.6 Puerto de Embarqué Código            | 7.7 Fecha Emb.   | 7.8 Documento Transporte Detalle         | 7.9 Nº Certificado Origen Fecha                    |                             | 7.10 Cant. Unidad Comercial              | 7.11 Infor. Verificación / Cod.Exoneración |                  |                     |                |  |
|  | —/—/—  | 9794380                                  | 0  |                             | 150                                      | /  |                  |                     |                |  |
| 7.12 Cantidad Bultos                     | 7.13. Clase  | 7.14 Peso Neto Kilos                     | 7.15 Peso Bruto Kilos                              | 7.16 Cantidad Unidad Física | 7.17 Cantidad Unidad Equip./Prod. Unidad | 7.18 Item CIP                              |                  |                     |                |  |
| 0  | BCL  | 324.00                                   | 360.00   | 324 - KG                    | 360.00                                   |  |                  |                     |                |  |
| 7.19 Subpartida Nacional DV              | 7.20 Tipo  | 7.21 Subpartida Nacional/Nabandina DV    | 7.22 TM  | 7.23 TPI                    | 7.24 TPN                                 | 7.25 Cod. Lib.                             | 7.26 País Origen | 7.27 País Adq/Dest. | 7.28 Reg. Apl. |  |
| 19.05.31.00.00                           |  | /  | 0  | 0                           | 0  | 0  |                  |                     |                |  |
| 7.29 FOB Moneda Transacción Código       | 7.30 FOB US\$  | 7.31 Flete US\$                          | 7.32 Seguro US\$                                   | 7.33 Ajuste Valor US\$      |  | 7.34 Valor Aduana US\$                     |                  |                     |                |  |
| 0-                                       | 3240   | 0  | 0  |                             |  | 3,240                                      |                  |                     |                |  |
| 7.35 Descripción Mercancías              | 1. <b>GALLETAS CON QUNIA Y FRUTOS ROJOS "INCASUR" 12 DISP X 6 X 30 GR.</b> |  |  |                             |  |  |                  |                     |                |  |
|  | 2.   |  |  |                             |  |  |                  |                     |                |  |
|  | 3.   |  |  |                             |  |  |                  |                     |                |  |
|  | 4.   |  |  |                             |  |  |                  |                     |                |  |
|  | 5.   |  |  |                             |  |  |                  |                     |                |  |

Figura 23. DAM Inkasur 2016  
Fuente: SUNAT

### 3.1.2. Propuesta de valor

ANDEAN CROPS S.A.C con su producto “galletas de quinua endulzadas con miel - safari 3D” busca dar a conocer e introducir al mercado un producto que cuente tanto con un valor agregado interno como externo el cual se detalla a continuación:

#### A. Valor agregado interno

- ✓ **Galleta a base de un cereal libre de gluten que aporta a la dieta equilibrada de los celíacos o personas alérgicas al gluten.**

CELIACOS EN ACCION (2016) afirman que en Estados Unidos la cantidad de personas que no consumen gluten se triplicó en 5 años. Acorde a dicha investigación, el número de estadounidenses que siguen una dieta libre de gluten se triplicó entre el 2009 y 2014 pese a que los diagnósticos de enfermedad celiaca se han mantenido durante el mismo periodo. Todo cabe indicar que las dietas libres de gluten parecen haberse puesto de moda en los últimos tiempos. En la figura 24, se muestra el mapamundi de la enfermedad celíaca.

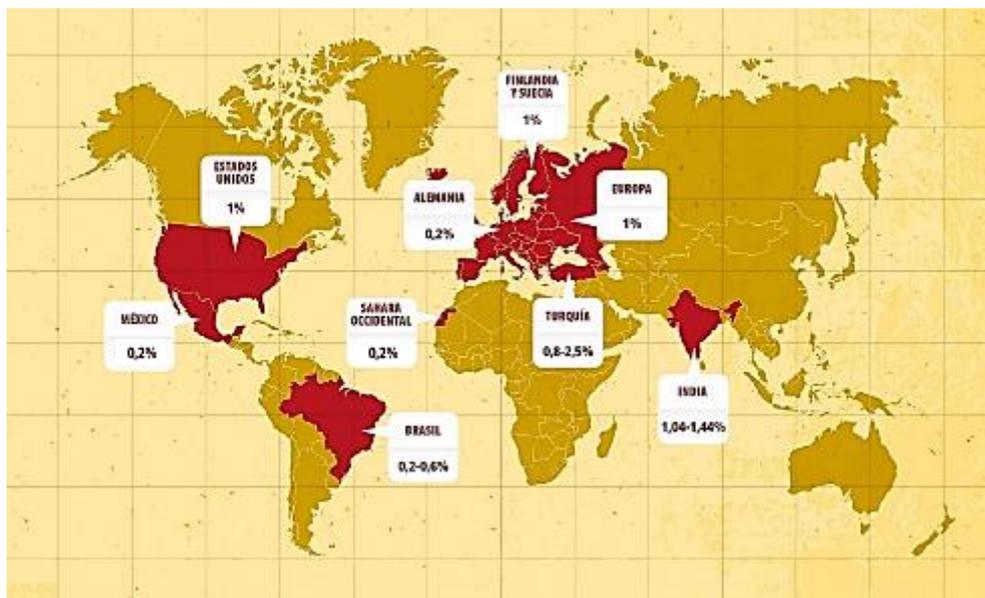


Figura 24. Mapamundi de la enfermedad celíaca  
Fuente: Schar Institute

Acorde al mapamundi de la enfermedad celiaca, dicho trastorno alimenticio tiene una tendencia notablemente creciente en el mundo occidental. Mientras que en Estados Unidos, la prevalencia en los últimos 40 años ha pasado de 2 de cada mil casos a 10 de cada mil casos representando actualmente el 1% de la población total, por otro lado Europa pese a ser la cuna de dicha enfermedad sus índices de celíacos diagnosticados se ha mantenido en los últimos tiempos, mientras en América del Sur, el país mas notable para dicha intolerancia es Brasil cuya enfermedad representa un 0.2%-

0.6% del total de la población, por otro lado, los demás países sudamericanos aun no cuentan con diagnósticos de celiaquia significativos por lo que se considera un 0.1% del total o incluso menos. (SCHAR INSTITUTE, 2017)

El incremento de esta enfermedad se debe esencialmente a factores ambientales tales como; la expansión de cereales venenosos (cereales con gluten), la fermentación reducida de las masas como el pan y demás productos reposteros. (SCHAR INSTITUTE, 2017).

✓ **Quinoa, valor nutricional en cantidad y calidad.**

Las galletas de quinoa safari 3D tienen como materia prima principal la harina de quinoa que a su vez es un derivado de la quinoa. Dicho producto surge de la molienda de este importante grano. Se ha optado por quinoa esencialmente por las razones como: mayor valor nutricional sobretodo en proteínas con respecto a los demás cereales y rico contenido en fibra. Considerar que las personas celíacas y los niños en particular evitan productos que contiene gluten para evitar inflamaciones en sus vellosidades intestinales que dificulte su absorción de nutrientes fundamentales en su alimentación para su desarrollo. (KIDS HEALTH, 2012).

**B. Valor agregado externo:** Con respecto a la propuesta de valor del producto a nivel externo, se han considerado los siguientes las siguientes tres variables.



Figura 25. Valor agregado externo del producto.

Fuente: Cadena de valor de Porter; elaboración propia

✓ **Novedad:** La novedad del producto radica en la forma de presentación de las galletas de quinoa endulzadas con miel - safari 3D, ya que muy aparte del valor agregado interno, son galletas

armables con el objetivo de obtener un modelo de animal safari en tres dimensiones, captando la atención de los más pequeños con esta innovadora propuesta.

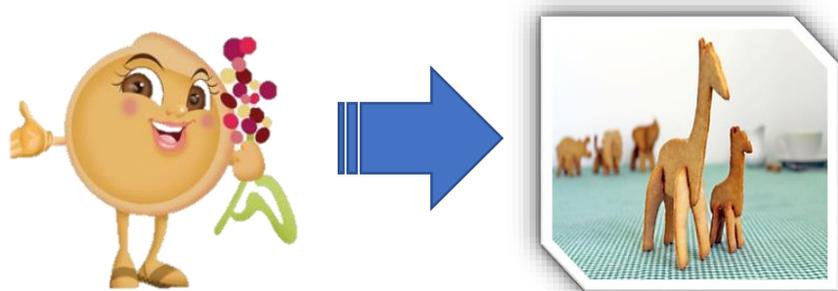


Figura 26. Presentación final de la galleta de quinua safari 3D  
Fuente: Google imágenes.

- ✓ **Calidad:** Efectivamente el objetivo fundamental es que las galletas de quinua safari 3D sean un producto de calidad para el mercado internacional por lo que producto deberá cumplir con los más altos estándares alimentarios requeridos por el país de destino y ANDEAN CROPS S.A.C deberá asegurarse de exigir dichas certificaciones a todos sus proveedores de insumos y servicios en general.
  
- ✓ **Inclusión Social:** Mediante las galletas de quinua safari 3D, el objetivo es revalorar la importancia que ha adquirido en estos últimos años este grano andino herencia de los incas. Considerar que la FAO (2017) declaró el año 2013 como el Año Internacional de la Quinua para honrar la memoria de las comunidades andinas que preservaron este alimento por más de ocho siglos y que son colaboradores indispensables en el proceso productivo del grano y de sus derivados.
  
- C. Cadena de Valor de Porter:** Tomando en referencia la Cadena de valor de Porter, se describen a continuación el desarrollo de actividades de ANDEAN CROPS S.A.C para obtener ventaja competitiva con respecto a la competencia. El objetivo de la cadena de valor de Porter en cada proceso de la empresa es para generar valor orientado hacia el cliente. Se detalla en la figura siguiente.

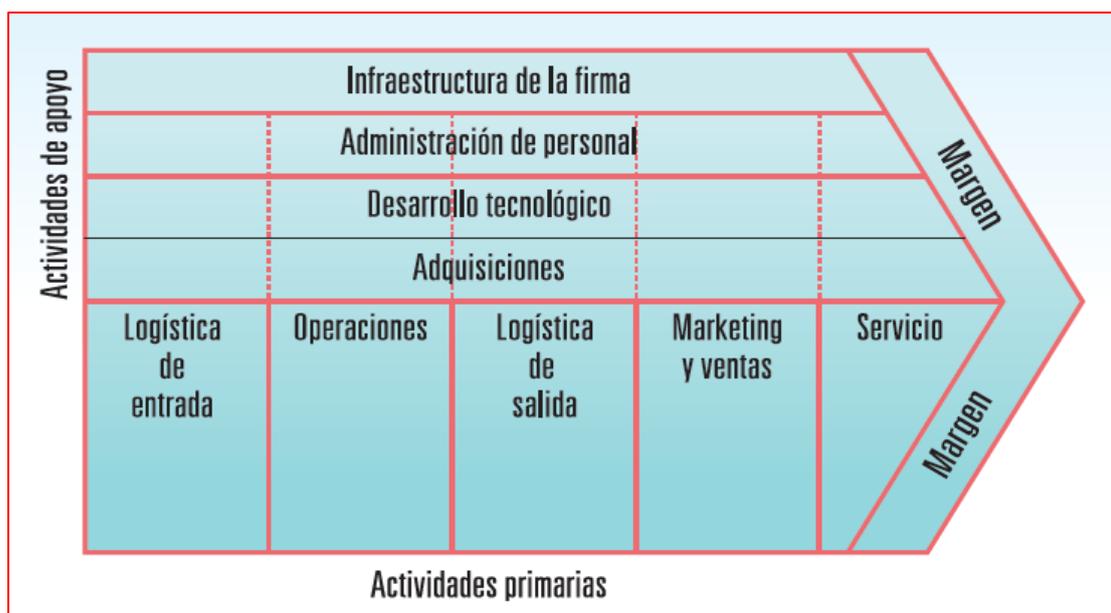


Figura 27. Cadena de valor de Michael Porter  
Fuente: Porter; elaboración propia

### Actividades primarias:

- **Logística de entrada:** Para la elaboración de las galletas de quinua 3D se ha de considerar principalmente dos insumos los cuales son en primer lugar harina de quinua y en segundo lugar miel de abeja como edulcorante natural de la galleta tridimensional por ende se considera estos dos insumos como primordiales.

El proveedor de harina de quinua será GREENTAMBO, quien será la encargada de abastecer la cantidad necesaria de materias prima para la producción de galletas de quinua 3D endulzadas con miel. A continuación, se detallan los datos de la empresa en la tabla.

Tabla 18. Proveedor principal de harina de quinua

| Proveedor principal de harina de quinua   |             |  |   |   |
|---|-------------|--|---|---|
| Empresa   | RUC         | Productos  | Certificaciones                           | Contacto  |
|  | 20445587771 | Quinuamin (quinua en polvo para batido), quinua blanca, roja, negra y tricolor (grano, harina y hojuelas). | USDA-NOP, UE, KOSHER, HACCP, GLUT EN FREE | Martin Ghersi / Gerente<br>Ca. Mastil 395 N° 601 - I - La Molina. Lima - Perú<br>(51 1) 446 6774<br>martin@greentambo.com<br>www.greentambo.com |

Fuente: Promperú; elaboración propia

El proveedor de miel de abeja será APICOLA MISTIFLOR, quien será la encargada de proveernos miel de abeja al por mayor para la producción de galletas de quinua 3D endulzadas con miel. A continuación, los datos de la empresa.

Tabla 19. Proveedor principal de miel de abeja

| Proveedor principal de miel de abeja   |             |   |                 |   |
|--|-------------|---|-----------------|---|
| Empresa  | RUC         | Productos   | Certificaciones | Contacto  |
|  <p><b>APICOLA MISTIFLOR</b><br/>¡Que Rica Miel...!</p> | 20491863715 | Miel al por mayor y menor, materiales apícolas, estampados de cera y apiterapia | BPM             | Calle Rivero, 641<br>Arequipa - Arequipa<br>Teléfono. Fijo<br>054226526, al Cel.<br>959305487 |

Fuente: Promperú; elaboración propia

- **Operaciones:** El producto será elaborado por GRUPO EXAL S.A.C., la cual brinda el proceso de producción de galletas. Una vez realizado el producto se realizará la entrega en las instalaciones de nuestra la empresa ya envasado y embalado y en todas las condiciones necesarias para su posterior envío al exterior. En la siguiente tabla, se detallan los datos de la empresa a cargo de outsourcing productivo.

Tabla 20. Outsourcing productivo para el producto

| Proveedor principal de miel de abeja   |             |   |   |  |
|--|-------------|---|---|--|
| Empresa  | RUC         | Producto/ Servicio  | Certificaciones                                     | Contacto   |
|  <p><b>GRUPO EXAL</b><br/>GRUPO EXPERTOS EN ALIMENTOS</p> | 20492328538 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios de producción y envasado de alimentos</li> <li>Dedicada a las asesorías para la industria alimentaria en los rubros de Aseguramiento de la Calidad, Investigación y Desarrollo, Diseño de Plantas Agroindustriales.</li> </ul> | USDA-NOP, HACCP, BPM, ISO 9001, ISO 14000, ISO 1800 | Calle Hefestos, 471 -Urb. Olimpo, ATE VITARTE<br>Lima - Lima |

Fuente: Grupo Exal Web; elaboración propia

- **Logística de salida:** Consiste en la asistencia logística a realizar desde el punto de almacenaje de la carga el cual serán las instalaciones de Andean Crops S.A.C hacia el puerto de embarque-Callao por ende se requiere de un operador logístico integral que nos asista con este servicio de transporte interno y todo lo que implica los tramites en aduanas de origen. Dicho operador logístico será IPH GRUPO LOGISTICO del cual se detallan los siguientes datos.

Tabla 21. IPH - Operador logístico integral

| Proveedor principal de miel de abeja  |             |   |                 |   |
|---|-------------|---|-----------------|---|
| Empresa   | RUC         | Producto/Servicio   | Certificaciones | Contacto  |
|  <p><b>IPH Grupo Logistico</b></p> | 20516602695 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Agenciamiento de carga internacional</li> <li>Agenciamiento de aduanas</li> <li>Almacenaje y distribución</li> </ul> | BASC            | Av. Elmer Faucett<br>Cdra. 30 S/N Centro Aéreo Comercial<br>Oficina E - 404 / 413 |

Fuente: IPH Web; elaboración propia

- **Marketing y ventas:** Las actividades de ventas es un aspecto fundamental para la empresa ya que gracias a ellas daremos a conocer a nuestro producto e incentivaremos las ventas además de estar a la vanguardia de como actualmente se trabaja la información por ende Andean Crops aplicará estrategias de promoción tales como ferias, agregados comerciales, rueda de negocios, e-commerce (página web, market place, códigos QR), google adwards, envío de muestras, visitas comerciales entre otras, las cuales se pasaran a detallar más adelante.
- **Servicio:** Andean Crops contará con un asistente comercial y de marketing global que tratará directamente con el cliente final (importador/distribuidor) y le brindará toda la información pre y post venta. Adicionalmente mediante la página web de la empresa [www.andeancrops.com](http://www.andeancrops.com) contará con el servicio “tracking de pedido” que les permitirá en tiempo real conocer el estatus de su pedido desde su recepción y confirmación por parte de importador hasta finalizado el trámite aduanero y realizada la entrega de la carga al agente del importador puesto que el Incoterm que se utilizara será el FOB.

### **Actividades de Apoyo**

- **Infraestructura de la empresa:** Con respecto a la infraestructura de la empresa se cuenta con una área de oficinas para las labores administrativas que requiere la empresa los cuales se encuentran debidamente iluminadas, ambiente ventilado y con todos los recursos necesarios para que el personal pueda desempeñar su trabajo. Por otro lado se cuenta con un área de almacenaje destino a ser ocupado por la carga que nos hará llegar la empresa maquiladora desde donde se despachara el pedido hacia el puerto del Callao para su exportación.
- **Administración del personal:** El área de recursos humanos es uno de las áreas más importantes de la empresa y a su vez en los que puede haber mucha incidencia de rotación de personal si es que los empleados no se encuentran comprometidos con los objetivos de la empresa, ya sea debido a que no se pueden encontrar bien motivados. Por ende Andean Crops pondrá en marcha un plan de incentivos basado en reconocimientos, capacitaciones, premios, bonos de consumo y actividades de esparcimiento que facilite los valores corporativos como trabajo en equipo, respecto, pasión entre otros.
- **Adquisidores/compras:** La selección de materias primas, servicios de maquila se efectúan con el objetivo de obtener los mejores insumos que cuenten con las certificaciones que requiere el mercado de destino y a los precios más competitivos. Si bien es cierto en la logística de entrada se presentaron los proveedores principales para cada uno de los insumos también es necesario

considerar un plan de contingencia de proveedores alternativos que ante un inconveniente con el proveedor principal puedan ser estos los que nos abastezcan de insumos o nos brinden el servicio.

Bajo esta premisa se ha de considerar a los siguiente proveedores alternativos con los que contará la empresa Andean Crops S.A.C. Para el caso de la harina de quinua, se presentan los siguientes.

Tabla 22. Proveedores alternativos de harina de quinua

|                          | Empresa  | Productos   | Certificaciones               | Contacto   |
|--------------------------|--|---|-------------------------------|--|
| PROVEEDORES ALTERNATIVOS | <br><b>RUC: 20495097669</b>   | Quinua convencional y orgánica. Quinua blanca, roja y negra (grano, hojuelas y harina).   | USDA-NOP, UE.                 | Augusto Zaa Ravelo / Gerente General Adjunto<br>Alameda San Marcos 1455. Urb. Los Huertos de Villa.<br>Chorrillos. Lima - Perú<br>(51 1) 254 2098 Anexo 112 / (51) 949 314 049 / 949 915 845<br>azaa@globenatural.com<br>www.globenatural.com  |
|                          | <br><b>RUC: 20506984671</b> | Quinua orgánica. Quinua blanca, roja y negra (grano, harina y hojuelas).  | USDA-NOP, FAIRCHOICE, KOSHER. | Magdalena Diez-Canseco / Directora de Exportaciones y Certificaciones<br>Av. Las Gaviotas 870. Urb. La campiña 5ta. Etapa.<br>Chorrillos. Lima - Perú.<br>(51 1) 422 4325 / 422 4330<br>organicgrais@terra.com.pe<br>diezcansecomagdalena@gmail.com<br>www.organicperuviangrains.com |
|                          | <br><b>RUC: 20512153209</b> | Quinua convencional y orgánica. Quinua blanca, roja y negra (grano, harina, hojuelas y puffed), kiwicha, cañihua (grano y derivados). | USDA-NOP, UE.                 | Rafael Arrarte Quiñones / Gerente General.<br>Los Ruseñores B-7 - Cayma. Arequipa - Perú<br>(51 54) 250 093 / (51) 972 641 573<br>rafaelarrarte@gmail.com<br>www.peruworldwide.net   |
|                          | <br><b>RUC: 20517636968</b> | Quinua blanca, roja y negra (grano, harina, hojuelas).  | USDA-NOP, UE                  | Jaime Gutiérrez - Ballón / Gerente General<br>Ca. El Mastil 395 N° 601-I - La Molina.<br>Lima - Perú<br>(51 1) 997 914 140 / (51 1) 994 261 829<br>jaime@quechuafoods.com<br>www.quechuafoods.com  |

Fuente: Promperú; elaboración propia

Por otro lado, con respecto a los proveedores alternativos de miel de abeja que nos brinde dicho insumo al por mayor, con una buena calidad y a un precio competitivo, Andean Crops cuenta con el siguiente directorio de empresas

Tabla 23. Proveedores alternativos de miel de abeja

|                          | Empresa  | Productos   | Certificaciones | Contacto   |
|--------------------------|--|---|-----------------|--|
| PROVEEDORES ALTERNATIVOS | <br><b>Derivados Naturales</b><br>RUC: 20491863715  | Venta de miel al por mayor y menor, polen, jalea real, polimiel, algarrobina y café                                   | USDA-NOP        | Prolongación Los Ajenjos, 242 - Urb. Salamanca Ate Vitarte - Lima      |
|                          | <br><b>LA COLMENA</b><br>Productos Naturales de Miel<br>Endulza tu vida y tus Alimentos<br>RUC: 20490293737 | Venta de miel al por mayor y menor, equipos y herramientas para la apicultura, asesoramiento sobre proyectos apícolas | USDA-NOP        | Calle Puente Grau, 112 Arequipa - Arequipa                             |
|                          | <br><b>Hierbamiel Peru</b><br>RUC: 20506984671  | Venta de miel al por mayor y menor  | USDA-NOP        | Calle Manuel Corpancho, 212 - Of. 103, Santa Beatriz El Cercado - Lima |

Fuente: Promperú; elaboración propia

### 3.3.3. Ficha técnica comercial

En la tabla 24, se presenta la Ficha Técnica del producto, considerando las normas técnicas peruanas correspondientes y la importancia de la materia prima principal.

Tabla 24. Ficha técnica comercial de las galletas de quinua safari 3D.

| FICHA TÉCNICA COMERCIAL               |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
| Denominación del bien                 | Galletas de quinua safari 3D endulzadas con miel  |  |
| Partida Arancelaria Perú              | 1905.31.00.00   |  |
| Partida Arancelaria EEUU              | 1905.31.00.49   |  |
| Descripción de la partida arancelaria | Galletas dulces (con adición de edulcorante)  |  |
| Descripción del producto              | Producto de consumo directo para los niños celíacos intolerantes al gluten, cuyo contenido se elabora en base a harina de quinua, miel, mantequilla, bicarbonato de sodio, sal y agua para obtener un producto de consistencia crocante, sabor dulce y textura firme que permita armar la estructura 3D del animal. |  |
| Beneficios del producto               | Libre de gluten   |  |
|                                       | Alto valor nutricional de proteínas   |  |
|                                       | Alto contenido de fibra   |  |
|                                       | Endulzado con un edulcorante natural “miel de abeja”  |  |

|  |  |  |       |         |       |       |        |            |         |           |            |         |           |           |
|--|--|--|-------|---------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|------------|---------|-----------|-----------|
|  | Modelo tridimensional y armable, diseño innovador en el mercado  |  |       |         |       |       |        |            |         |           |            |         |           |           |
| <b>Forma de presentación</b>   | El envase primario estará constituido por bolsas de polipropileno con sellado zipper contenido en un envase secundario que es una caja de cartón plano conteniendo las piezas armables para cuatro animales safari de quinua con un peso de 100gr (3.5 oz).  |  |       |         |       |       |        |            |         |           |            |         |           |           |
| <b>Características Organolépticas</b>                                  | <b>Color</b>   | Dorada con los bordes más oscuros y más claro hacia el centro.   |       |         |       |       |        |            |         |           |            |         |           |           |
|  | <b>Olor y sabor</b>  | Característico al sabor de la quinua y sabor y olor de la miel.  |       |         |       |       |        |            |         |           |            |         |           |           |
|  | <b>Textura</b>   | Consistencia crocante, suave al masticarla, con los bordes marcados.   |       |         |       |       |        |            |         |           |            |         |           |           |
| <b>Vida útil</b>   | 365 días posteriores a su fabricación  |  |       |         |       |       |        |            |         |           |            |         |           |           |
| <b>Condición de almacenaje</b>   | Mantener a temperatura de ambiente, en un lugar fresco y ventilado   |  |       |         |       |       |        |            |         |           |            |         |           |           |
| <b>Ventana comercial</b>   | Disponibilidad todos los meses del año   |  |       |         |       |       |        |            |         |           |            |         |           |           |
| <b>Norma Técnica Peruana para las galletas</b>                         | <b>NTP 206.011:1981 (Revisada el 2016)</b>   | La presente Norma establece el método de determinación de la humedad en bizcochos, galletas, pastas y fideos. Reemplaza a: NTP 206.011:1981, revisada el 2011. (Instituto Nacional de Calidad INACAL , 2016)                         |       |         |       |       |        |            |         |           |            |         |           |           |
| <b>Norma Técnica Peruana para los granos andinos. Quinua y cañihua</b> | <b>NTP 011.453:2014</b>  | Establece las buenas prácticas de manufactura en plantas de procesamiento para quinua y cañihua, con el propósito de asegurar productos de calidad e inocuidad, elaborados-procesados. (Instituto Nacional de Calidad INACAL , 2016) |       |         |       |       |        |            |         |           |            |         |           |           |
| <b>Materia prima principal</b>   | Harina de quinua y miel de abeja   |  |       |         |       |       |        |            |         |           |            |         |           |           |
| <b>Variedades de la quinua para la industria harinera</b>              | En la manufactura, las variedades dulces tienen un mejor índice de extracción de harina que las variedades amargas, resultando ser más fina al tacto para la elaboración de repostería. Entre las variedades de quinua dulce se puede considerar a la blanca de Junín, rosada de Junín, nariño amarillo, kancolla, cheweca y la sajama que es la más comercial. (PROMPERÚ, 2013)   |  |       |         |       |       |        |            |         |           |            |         |           |           |
| <b>Zonas de producción de la quinua</b>                                | La cosecha de este grano andino es adaptable a diferentes climas desde los más desérticos hasta los más calurosos, secos y fríos. Se encuentran plantaciones que toleran hasta los -5°C. Las principales zonas de producción son Junín, Cusco, Apurímac, Ayacucho, Arequipa y Puno (80% de la producción), siendo la meca de este grano andino. Cabe considerar que la producción se ha extendido a la costa como la Libertad que nos permite tener disponibilidad del grano todo el año. (PROMPERÚ, 2013)   |  |       |         |       |       |        |            |         |           |            |         |           |           |
| <b>Disponibilidad de la cosecha de la quinua</b>                       | <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ENERO</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">FEBRERO</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">MARZO</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ABRIL</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">MAYO</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">JUNIO</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">JULIO</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">AGOSTO</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">SEPTIEMBRE</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">OCTUBRE</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NOVIEMBRE</td> <td style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">DICIEMBRE</td> </tr> </table> |  | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO   | JUNIO      | JULIO   | AGOSTO    | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
| ENERO  | FEBRERO  | MARZO  | ABRIL | MAYO    | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE  |         |           |           |

Fuente: INACAL (2016) y PROMPERÚ (2013); elaboración propia

### 3.2. Investigación del mercado objetivo

#### a. Importaciones a nivel mundial de la partida 19.05.31.00

Es importante considerar en la búsqueda del mercado objetivo los principales países importadores para la partida arancelaria correspondiente al producto, por lo que TRADEMAP es una fuente que nos proporciona los países de destino potenciales en el cual podemos enfocarnos y confirmar, a su vez, si Estados Unidos “mercado potencial de la población celiaca” es un mercado demandante de galletas de quinua.

Tabla 25. Importadores a nivel mundial de la partida 19.05.31.00  
(Expresado en miles de dólares americanos)

| Importadores   | valor importada en 2012 | valor importada en 2013 | valor importada en 2014 | valor importada en 2015 | valor importada en 2016 |
|----------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Mundo</b>   | <b>7,183,812</b>        | <b>7,874,793</b>        | <b>7,926,207</b>        | <b>7,390,614</b>        | <b>7.342.054</b>        |
| Estados Unidos | 969,990                 | 995,164                 | 942,709                 | 946,788                 | 1,181,137               |
| Francia        | 541,266                 | 606,042                 | 581,719                 | 506,617                 | 499,741                 |
| Reino Unido    | 386,576                 | 460,470                 | 509,718                 | 454,389                 | 435,016                 |
| Alemania       | 432,948                 | 479,848                 | 477,808                 | 445,098                 | 443,981                 |
| China          | 144,524                 | 211,720                 | 237,568                 | 304,874                 | 325,473                 |
| Países Bajos   | 258,975                 | 253,652                 | 271,045                 | 260,875                 | 263,250                 |
| Bélgica        | 318,216                 | 347,959                 | 330,849                 | 252,621                 | 265,243                 |
| Canadá         | 211,250                 | 223,551                 | 253,192                 | 234,772                 | 223,561                 |
| Arabia Saudita | 142,052                 | 158,914                 | 184,447                 | 210,171                 |                         |
| Italia         | 148,009                 | 173,753                 | 181,404                 | 150,041                 | 143,214                 |

Fuente: Trademap

De la anterior tabla se puede observar que el primer país importador para la partida es Estados Unidos, país que tiene mayor demanda con respecto a los demás países, importando 969,990 miles de dólares americanos en el 2012 incrementándose a 995,164 miles de dólares en el 2013 y decreciendo para el 2014 con un valor de 942,709 miles de dólares americanos y volviendo a crecer para el 2015 por un valor de 946,788 miles de dólares americanos manteniendo esta tendencia creciente para el 2016 con 1,181,137 miles de dólares lo cual nos genera muchas expectativas de consumo.

En segundo lugar se encuentra Francia con un valor de 409,741 miles de dólares americanos en el 2016 teniendo una tendencia a la baja desde el 2013, seguido de Reino Unido, Alemania cuyas tendencias de valores son fluctuantes entre años y China que muestra una tendencia creciente en menor valor de demanda.

A continuación, los principales países importadores de la partida 19.05.31.00 - galletas dulces (con adición de edulcorante) expresado en toneladas.

Tabla 26. Importadores a nivel mundial de la partida 19.05.31.00  
(Expresado en toneladas)

| Importadores   | 2012                          | 2013                          | 2014                          | 2015                          | 2016                          |
|----------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                | cantidad importada, Toneladas |
| <b>Mundo</b>   | <b>2,751,779</b>              | <b>5,351,281</b>              | <b>2,825,694</b>              | <b>2,689,281</b>              | <b>2,751,108</b>              |
| Estados Unidos | 286,532                       | 296,865                       | 286,745                       | 302,166                       | 408,764                       |
| Francia        | 169,441                       | 178,870                       | 179,413                       | 183,953                       | 186,457                       |
| Alemania       | 119,743                       | 125,989                       | 125,870                       | 143,782                       | 146,109                       |
| Reino Unido    | 102,305                       | 121,581                       | 128,099                       | 134,027                       | 145,463                       |
| Bélgica        | 88,905                        | 90,887                        | 103,102                       | 79,228                        | 83,007                        |
| Países Bajos   | 90,838                        | 97,506                        | 110,754                       | 76,564                        | 79,222                        |
| China          | 32,512                        | 45,828                        | 51,969                        | 66,233                        | 70,355                        |
| Canadá         | 52,207                        | 52,276                        | 63,965                        | 63,688                        | 61,281                        |
| Arabia Saudita | 35,881                        | 38,894                        | 45,488                        | 53,897                        |                               |
| Iraq           |                               |                               | 18,539                        | 51,246                        |                               |

Fuente: Trademap

En la tabla anterior se puede notar que a nivel de toneladas, Estados Unidos continua siendo el principal importador con una notable cantidad demandada teniendo una tendencia creciente y alcanzando 408,764 toneladas para el 2016, seguida de Francia con tendencia creciente, posteriormente Alemania, Reino Unido, Bélgica entre otros en menores cantidades demandadas.

#### **b. Exportaciones peruanas para el producto bajo la partida 19.05.31.00**

Si consideramos a los principales destino a los que exporta Perú según la sub partida 19.05.31.00, se puede considerar los siguientes países de la tabla a continuación.

Tabla 27. Exportaciones peruanas a nivel mundial de la partida 19.05.31.00  
(Expresado en miles de dólares americanos)

| Importadores   | Valor exportada en 2012 | Valor exportada en 2013 | Valor exportada en 2014 | Valor exportada en 2015 | Valor exportada en 2016 |
|----------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Mundo</b>   | <b>41,402</b>           | <b>39,745</b>           | <b>42,790</b>           | <b>38,484</b>           | <b>37,607</b>           |
| Colombia       | 9,424                   | 10,791                  | 13,475                  | 12,063                  | 10,300                  |
| Bolivia        | 8,252                   | 8,118                   | 9,275                   | 9,346                   | 8,018                   |
| Ecuador        | 15,225                  | 14,421                  | 11,433                  | 9,173                   | 7,635                   |
| Chile          | 880                     | 800                     | 1,164                   | 1,202                   | 885                     |
| Estados Unidos | 491                     | 349                     | 477                     | 401                     | 727                     |
| Nicaragua      | 0                       | 84                      | 95                      | 55                      | 685                     |
| Honduras       | 0                       | 50                      | 77                      | 20                      | 448                     |

|                     |       |     |     |    |     |
|---------------------|-------|-----|-----|----|-----|
| Antillas Holandesas | 143   | 107 | 141 | 76 | 161 |
| Venezuela           | 1,181 | 206 | 369 | 68 | 155 |
| Trinidad y Tobago   | 116   | 0   | 0   | 0  | 146 |

Fuente: Trademap

En la tabla 26, se puede observar que los principales destinos de las exportaciones peruanas de la partida 10.05.31.00 son Colombia con una tendencia creciente hasta el 2014 y decreciente en los dos últimos años, en segundo lugar Bolivia con una tendencia muy fluctuante, Ecuador decreciente en los 5 últimos años; Chile, otro mercado fluctuante en su demanda y Estados Unidos que ha tenido un incremento notable a 727 miles de dólares americanos para el 2016 con respecto de años anteriores apuntando a un incremento de su demanda importadora para el 2017.

Considerando que el producto galletas de quinua safari 3D libre de gluten va dirigido al mercado celíaco y siendo Europa y países de origen europeo como Estados Unidos la cuna de esta enfermedad y donde hoy radica su mayor prevalencia, sigue siendo Estados Unidos uno de nuestros mercados potenciales ya que los demás destinos potenciales a donde exporta Perú son países latinos con poca prevalencia de esta enfermedad.

Del mismo modo se analiza las exportaciones peruanas en kilogramos bajo la partida arancelaria 10.05.31.00 en la tabla a continuación.

Tabla 28. Exportaciones peruanas a nivel mundial de la partida 19.05.31.00  
(Expresado en kilogramos)

| Importadores        | 2012                           | 2013                           | 2014                           | 2015                           | 2016                           |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
|                     | Cantidad exportada, Kilogramos |
| <b>Mundo</b>        | <b>20,203,247</b>              | <b>19,199,354</b>              | <b>20,820,506</b>              | <b>19,246,677</b>              | <b>20,364,310</b>              |
| Colombia            | 4,619,855                      | 5,309,514                      | 6,525,643                      | 6,064,398                      | 5,956,555                      |
| Ecuador             | 7,268,037                      | 6,559,438                      | 5,583,619                      | 4,751,000                      | 4,295,319                      |
| Bolivia             | 3,104,412                      | 3,443,401                      | 3,974,956                      | 3,864,275                      | 3,428,721                      |
| Chile               | 662,691                        | 539,956                        | 786,939                        | 775,512                        | 554,730                        |
| Estados Unidos      | 200,476                        | 105,647                        | 150,807                        | 136,605                        | 291,566                        |
| Honduras            | 0                              | 33,432                         | 38,480                         | 10,440                         | 260,818                        |
| Antillas Holandesas | 89,529                         | 68,269                         | 77,074                         | 42,981                         | 92,437                         |
| Trinidad y Tobago   | 63,655                         | 0                              | 0                              | 0                              | 83,171                         |
| Jamaica             | 0                              | 0                              | 0                              | 0                              | 61,119                         |
| Paraguay            | 11,790                         | 21,336                         | 35,923                         | 67,891                         | 51,380                         |

Fuente: Trademap

En la tabla 28, se puede observar las cantidades en kilogramos que demanda el mundo de las exportaciones peruanas notándose que entre los países con prevalencia de enfermedad celiaca se encuentran Estados Unidos que ha demandado en el 2016, 291,566 kilogramos.

A continuación el análisis de las exportaciones peruanas de la partida 19.05.31.00 en kilogramos proporcionado por la SUNAT.

Tabla 29. Destino de las exportaciones peruanas año 2016 de la partida 19.05.31.00 (Expresado en kilogramos)

| País de Destino    | Valor FOB(dólares) | Peso Neto(Kilos) | Peso Bruto(Kilos) | Porcentaje FOB |
|--------------------|--------------------|------------------|-------------------|----------------|
| CO - COLOMBIA      | 10,212,293.81      | 5,905,306.197    | 6,515,670.312     | 27.21          |
| BO - BOLIVIA       | 8,049,536.94       | 3,445,068.112    | 3,888,005.447     | 21.45          |
| EC - ECUADOR       | 7,635,351.90       | 4,295,318.652    | 4,747,259.535     | 20.34          |
| CL - CHILE         | 885,047.43         | 554,730.279      | 604,821.093       | 2.36           |
| US - UNITED STATES | 585,612.32         | 234,723.391      | 256,985.186       | 1.56           |
| HN - HONDURAS      | 447,799.15         | 260,818.044      | 291,707.117       | 1.19           |
| CW - CURACAO       | 163,272.63         | 93,863.099       | 101,983.003       | 0.44           |
| VE - VENEZUELA     | 155,215.00         | 47,781.000       | 55,247.505        | 0.41           |

Fuente: SUNAT

Tal como se observa en la tabla presentada anteriormente, se puede notar que entre los principales destinos con respecto a exportaciones por kilogramos se encuentran Colombia, Bolivia, Ecuador, Chile, Estados Unidos principalmente. Si bien es cierto, Estados Unidos no cuenta con la mayor participación de FOB en el año 2016, su tendencia ha sido creciente según el análisis histórico de TRADEMAP.

### C. Criterios para la selección del mercado objetivo:

De acuerdo a la información presentada anteriormente, se ha de considerar para la selección de nuestro mercado objetivo los siguientes países potenciales.

- ✓ ESTADOS UNIDOS
- ✓ CHILE
- ✓ COLOMBIA
- ✓ BOLIVIA

En la siguiente tabla se muestran los criterios que se emplearan para la evaluación de los potenciales mercados para el producto en cuestión.

Tabla 30. Criterios de selección de mercado objetivo.

| N° | CRITERIOS                                      | EEUU                                       | CHILE  | COLOMBIA  | BOLIVIA   | FUENTE            |
|----|--|--|--|---|---|-------------------|
| 1  | Población 2017                                 | 323,995,528                                | 17,650,114                                   | 47,220,856  | 10,969,649  | CIA               |
| 2  | Tasa de inflación 2017                         | 1.30%                                      | 4,1%   | 7,8%  | 3,9%  | CIA               |
| 3  | Crecimiento del PIB 2017                       | 1.60%                                      | 1,7%   | 2,2%  | 3,7%  | CIA               |
| 4  | Demanda de la partida kg 2017                  | 291,566                                    | 554,730                                      | 5,956,555   | 3,428,721   | Trademap          |
| 5  | Riesgo país (confianza)                        | Situación política: muy estable            | Situación política: muy estable              | Situación política: estable                             | Situación política: relativamente estable               | Cesce             |
|    |  | Situación económica interna: regular       | Situación económica interna: favorable       | Situación económica interna: favorable                  | Situación económica interna: regular                    |                   |
|    |  | Situación económica externa: desfavorable  | Situación económica externa: favorable       | Situación económica externa: regular                    | Situación económica externa: favorable                  |                   |
| 6  | Barreras arancelarias Ad valoren               | 0.0%                                       | 6%   | 15%   | 10%   | Market Access Map |
| 7  | Preferencias arancelarias                      | 0.0%                                       | 0%   | 0%  | 0%  | Market Access Map |
| 8  | Barreras no arancelarias                       | alta exigencia                             | baja exigencia                               | baja exigencia  | baja exigencia  | Siicex            |
| 9  | PIB 2017                                       | \$18.56 trillones                          | \$436.1 billones                             | \$690.4 billones  | \$78.35 billones  | CIA               |
| 10 | PIB per cápita, PPA 2017                       | \$57,300                                   | \$ 24,000                                    | \$ 14,200   | \$ 7,200  | CIA               |
| 11 | Idioma   | ingles                                     | español                                      | español   | español   | CIA               |
| 12 | Tasa de desempleo 2017                         | 4.7%                                       | 7%   | 9,5%  | 7,5%  | CIA               |
| 13 | Número de usuarios de internet                 | 239.58 millones                            | 11.256 millones                              | 26.128 millones   | 4.871 millones  | CIA               |
| 14 | Número de diagnósticos de celiaquía (personas) | 3,239,955.28                               | 17,650.11                                    | 47, 220.86  | 10,969.65   | SCHAR INSTITUTE   |
| 15 | Acuerdo comerciales                            | Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE.UU. | Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile | Acuerdo de Libre Comercio entre Perú - Comunidad Andina | Acuerdo de Libre Comercio entre Perú - Comunidad Andina | Siicex            |

Fuente: TRADEMAP, CIA, CESCE, MACMAP y SIICEX; elaboración propia

La tabla anterior, se ha recabado la información fundamental de los cuatro mercados potenciales acorde a 15 criterios los cuales son vitales considerar con respecto al mercado objetivo al que va dirigido nuestro producto.

Recabada la información se procede a poner los criterios asignándoles una calificación a cada criterio con la finalidad de obtener un puntaje por cada mercado potencial evaluado.

Tabla 31. Ponderación de criterios de los mercados potenciales

**Calificación: Rango de 1 (Muy malo) – 5 (Muy Bueno)**

| CRITERIOS                        | Nivel de importancia | EEUU | Puntaje     | Chile | Puntaje     | Colombia | Puntaje     | Bolivia | Puntaje     |
|----------------------------------|----------------------|------|-------------|-------|-------------|----------|-------------|---------|-------------|
| Población 2017                   | 5%                   | 4    | 0.2         | 2     | 0.1         | 3        | 0.15        | 1       | 0.05        |
| Tasa de inflación 2017           | 5%                   | 4    | 0.2         | 2     | 0.1         | 1        | 0.05        | 3       | 0.15        |
| Crecimiento del PIB              | 8%                   | 1    | 0.08        | 2     | 0.16        | 3        | 0.24        | 4       | 0.32        |
| Demanda de la partida kg         | 9%                   | 1    | 0.09        | 2     | 0.18        | 4        | 0.36        | 3       | 0.27        |
| Riesgo país (confianza)          | 6%                   | 2    | 0.12        | 4     | 0.24        | 3        | 0.18        | 1       | 0.06        |
| Barreras arancelarias Ad valoren | 6%                   | 5    | 0.3         | 4     | 0.24        | 2        | 0.12        | 3       | 0.18        |
| Preferencias arancelarias        | 7%                   | 4    | 0.28        | 4     | 0.28        | 4        | 0.28        | 4       | 0.28        |
| Barreras no arancelarias         | 8%                   | 3    | 0.24        | 4     | 0.32        | 4        | 0.32        | 4       | 0.32        |
| PIB 2017                         | 8%                   | 5    | 0.4         | 3     | 0.24        | 4        | 0.32        | 2       | 0.16        |
| PIB per cápita, PPA 2017         | 8%                   | 5    | 0.4         | 4     | 0.32        | 3        | 0.24        | 2       | 0.16        |
| Idioma                           | 5%                   | 3    | 0.15        | 4     | 0.2         | 4        | 0.2         | 4       | 0.2         |
| Tasa de desempleo 2017           | 5%                   | 4    | 0.2         | 3     | 0.15        | 1        | 0.05        | 2       | 0.1         |
| Número de usuarios de internet   | 5%                   | 4    | 0.2         | 2     | 0.1         | 3        | 0.15        | 1       | 0.05        |
| Enfermedad celíaca diagnosticada | 9%                   | 2    | 0.18        | 1     | 0.09        | 1        | 0.09        | 1       | 0.09        |
| Acuerdo comerciales              | 6%                   | 4    | 0.24        | 4     | 0.24        | 4        | 0.24        | 4       | 0.24        |
| <b>Total</b>                     | <b>100%</b>          |      | <b>3.28</b> |       | <b>2.96</b> |          | <b>2.99</b> |         | <b>2.63</b> |

Fuente: TRADEMAP, CIA, CESCE, MACMAP y SIICEX; elaboración propia

Ponderado los criterios para los 4 potenciales mercados, se puede confirmar que el mercado de destino ideal para el producto será Estados Unidos obteniendo una calificación de 3.28 seguido de Colombia con 2.99, luego Chile con 2.96 y por último Bolivia con 2.63 de puntaje.

Cabe señalar que entre los criterios más resaltantes en el momento de ponderar los posibles mercados para el producto “galletas de quinua safari 3D” son: “enfermedad celíaca” puesto que el producto está dirigido para consumidores intolerantes al gluten; la demanda en kg actual según partida del producto); el PBI per cápita ya influye mucho el poder adquisitivo de los clientes que en este caso serán los padres de familia, ya que los consumidores serán los niños, entre otros.

### 3.2.1. Segmentación de mercado objetivo

#### 3.2.1.1 Macrosegmentación del mercado objetivo: ESTADOS UNIDOS

**a. Información general:** Estados Unidos de América es una república federal constitucional conformada por 50 estados y un distrito federal. Ubicada en América del Norte limitado en el norte con Canadá y en el sur con México. La población estadounidense para el 2016 es de 323 millones de habitantes aproximadamente siendo la esperanza de vida 79 años. El idioma oficial es el inglés con más de 82% de personas que lo hablan como primera lengua, el español es el segundo idioma más hablado con 11% de hablantes, y demás en menores porcentajes. (PROMPERÚ, 2015).

**b. Situación económica:** Actualmente, Estados Unidos es la primera economía del mundo después de su peor recesión en 1930 del cual se ha recuperado notablemente debido a políticas de estímulo presupuestario y monetario. La tasa de crecimiento del PIB en el 2015 fue 2.6%, muy favorable debido al consumo privado, bajas tasas de interés y la creación de empleos. Para el 2016, la actividad se ralentizó con una tasa de 1.6% por una baja en la inversión y consumo. Se espera un repunte de dicho índice para el 2017 con una tasa de PIB de 2.2%, dicho panorama mucho dependerá de las políticas y la credibilidad de nuevo presidente Donald Trump. (Santander Trade Portal , 2017).

Las características esenciales del programa del Trump distan mucho de las medidas establecidas por el expresidente Barack Obama, ya que este último se enfoca en reforzar el proteccionismo y deshaciendo el legado político de Obama. El gobierno de Trump tiene nuevos desafíos que enfrentar tales como una deuda pública elevada (108% del PIB), la apreciación del dólar, el débil crecimiento de las economías europeas y japonesas que afectan a las exportaciones además del déficit presupuestario que sobrepasa 4% del PIB. (Santander Trade Portal , 2017).

Tabla 32. Indicadores de crecimiento de EE.UU

| Indicadores de crecimiento                     | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017 (e)  |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| PIB (miles de millones de USD)                 | 16.691,50 | 17.393,10 | 18.036,65 | 18.561,93 | 19.377,20 |
| PIB (crecimiento anual en %, precio constante) | 1,7       | 2,4       | 2,6       | 1,6e      | 2,2       |
| PIB per cápita (USD)                           | 52.705    | 54.502    | 56.084    | 57.294e   | 59.407    |
| Tasa de inflación (%)                          | 1,5       | 1,6       | 0,1       | 1,2e      | 2,3       |
| Tasa de paro (% de la población activa)        | 7,4       | 6,2       | 5,3       | 4,9       | 4,8       |

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, 2016

### c. Evolución de los principales sectores económicos:

- **Sector Agrícola:** Siendo uno de los más grandes del mundo, Estados Unidos cuenta con sector agrícola muy desarrollado que se caracteriza por su alta productividad y el uso de tecnologías modernas. Dicho sector representa el 1,3% del PIB americano y emplea al 1,6% de la población activa. Su competitividad productora radica en productos como el maíz, soja, carne de res y algodón siendo California uno de los más predominantes áreas productoras. (Santander Trade Portal , 2017).
- **Sector Industria:** Representado por el 20% del PIB incluye varias actividades tales como la fabricación de maquinarias eléctricas, electrónicas e industriales así como productos químicos, agroalimentarios y automotrices. Líder mundial en la industria farmacéutica y aeroespacial, producción diversificada de varios minerales como el aluminio, primer productor mundial de gas natural líquido, electricidad y energía nuclear y tercer productor mundial de petróleo. (Santander Trade Portal , 2017).
- **Sector Servicios:** Dicho sector es el más resaltante representando más de tres cuartos del PIB y empleando a más del 80% de la mano de obra. (Santander Trade Portal , 2017).

Tabla 33. Principales sectores económicos de EE.UU

| Repartición de la actividad económica por sector | Agricultura | Industria | Servicios |
|--|-------------|-----------|-----------|
| <b>Empleo por sector</b> (en % del empleo total) | 1,6         | 17,2      | 81,2      |
| <b>Valor añadido</b> (en % del PIB)              | 1,3         | 20,7      | 78,0      |
| <b>Valor añadido</b> (crecimiento anual en %)    | 2,7         | 1,7       | 2,3       |

Fuente: World Bank, 2016

- d. Nivel de competitividad:** De acuerdo a 189 economías analizadas por Doing Business, Estados Unidos representa una economía muy favorable en el ranking de nivel de competitividad. Con respecto al criterio “facilidad de hacer negocios” en el año 2017 dicho país se encuentra en el puesto 7, no teniendo variación con respecto al año 2016, una posición favorable. Otro criterio importante a considerar es el “cumplimiento de contratos” encontrándose en el año 2017 en el puesto 5 descendiendo un puesto con respecto al año 2016, donde obtuvo un cuatro puesto. Se considera dichos criterios como los más resaltantes al momento de exportar a Estados Unidos. A continuación el detalle de más criterios con respecto a la competitividad económica de Estados Unidos.

Tabla 34. Ranking de nivel de competitividad de economías

| CRITERIOS                                 | Puesto DB | Puesto DB | Cambio |
|---|-----------|-----------|--------|
|   | 2017      | 2016      |        |
| <b>Facilidad de hacer negocios</b>        | 7         | 7         | 0      |
| Apertura de un negocio                    | 51        | 45        | -6     |
| Manejo de permisos de construcción        | 39        | 37        | -2     |
| Obtención de electricidad                 | 36        | 32        | -4     |
| Registro de propiedades                   | 36        | 37        | 1      |
| Obtención de crédito                      | 2         | 2         | 0      |
| Protección de inversionistas minoritarios | 41        | 39        | -2     |
| Pago de impuestos                         | 36        | 34        | -2     |
| Comercio transfronterizo                  | 35        | 35        | 0      |
| <b>Cumplimiento de contratos</b>          | 20        | 20        | 0      |
| Resolución de la insolvencia              | 5         | 4         | -1     |

Fuente: Doing Business 2017

#### e. Intercambio Comercial: Estados Unidos – Perú

El comercio de bienes entre Perú y Estados Unidos en el 2016 sumó US\$ 12,859 millones un ligero incremento con respecto al año 2015 donde se obtuvo un intercambio comercial de US\$ 12,399 millones cifras menores comparadas con los tres años anteriores. (ADEX, 2017)

Con respecto a la balanza comercial, ha resultado negativa durante los últimos 5 años ya que las importaciones totales han superado las exportaciones totales, teniendo una tendencia fluctuante con mayores saldos negativos para los años 2014 y 2015, siendo más favorable el saldo en el año 2016 con -487 millones de dólares. (ADEX, 2017)

Tabla 35. Intercambio Comercial: Estados Unidos - Perú

| MILLONES DE US\$ FOB             | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Exportaciones de Perú a EEUU     | 6,258         | 7,774         | 6,173         | 5,026         | 6,186         |
| Importaciones de Perú desde EEUU | 7,531         | 8,347         | 8,330         | 7,373         | 6,673         |
| <b>Balanza Comercial</b>         | <b>-1,273</b> | <b>-573</b>   | <b>-2,158</b> | <b>-2,347</b> | <b>-487</b>   |
| <b>Intercambio Comercial</b>     | <b>13,789</b> | <b>16,121</b> | <b>14,503</b> | <b>12,399</b> | <b>12,859</b> |

Fuente: ADEX (2017) – Inteligencia Comercial

#### 3.2.1.2 Microsegmentación del mercado objetivo

Definido Estados Unidos como el país de destino para el producto galletas de quinua con diseño safari tridimensional, se procede a analizar las áreas metropolitanas potenciales según su población, por lo cual se obtiene la siguiente información.

Tabla 36. Población de las principales áreas metropolitanas

| Nombre        | 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: Santander Trade Portal (2017)

De la tabla anterior, se puede notar que las áreas metropolitanas de Los Ángeles con 17, 718,858 habitantes, New York con 16, 713,992 habitantes y Chicago con 9, 655,015 habitantes son las más pobladas de los Estados Unidos. Por otro lado, se analiza el histórico de 5 años de las importaciones por partida arancelaria del producto 19.05.31.00 por ciudades estadounidenses expresado en miles de dólares obteniéndose el siguiente cuadro de ciudades.

Tabla 37. Importaciones por ciudades de la partida 19.05.31.00.49 en dólares

| HTS Partida | Ciudades              | 2012             | 2013    | 2014    | 2015    | 2016    | Variación<br>Porcentual<br>2015 - 2016 |
|-------------|-----------------------|------------------|---------|---------|---------|---------|--|
|             |                       | En 1,000 Dólares |         |         |         |         |  |
| 1905310049  | Laredo, TX            | 227,956          | 245,084 | 215,478 | 246,436 | 444,263 | 80.30%                                 |
| 1905310049  | New York, NY          | 125,205          | 129,917 | 123,934 | 124,089 | 132,316 | 6.60%                                  |
| 1905310049  | Detroit, MI           | 162,152          | 157,885 | 134,092 | 116,999 | 119,214 | 1.90%                                  |
| 1905310049  | Buffalo, NY           | 99,584           | 88,338  | 87,117  | 78,449  | 78,980  | 0.70%                                  |
| 1905310049  | Los Ángeles, CA       | 41,925           | 42,220  | 45,018  | 46,269  | 46,460  | 0.40%                                  |
| 1905310049  | Nogales, AZ           | 35,802           | 39,812  | 42,994  | 39,180  | 35,139  | -10.30%                                |
| 1905310049  | Houston-Galveston, TX | 10,762           | 11,599  | 12,434  | 19,465  | 17,756  | -8.80%                                 |
| 1905310049  | San Francisco, CA     | 19,465           | 20,535  | 19,834  | 17,427  | 16,956  | -2.70%                                 |
| 1905310049  | Ogdensburg, NY        | 15,338           | 17,975  | 17,441  | 19,760  | 16,807  | -14.90%                                |
| 1905310049  | Savannah, GA          | 11,729           | 11,938  | 11,491  | 13,535  | 16,028  | 18.40%                                 |

Fuente: USITC; elaboración propia

Del cuadro anterior, se puede notar que según la partida arancelaria las ciudades que cuentan con una demanda creciente salvo el año 2014 donde hubo una ligera caída son Laredo- Texas, New York city- New York mientras Los Ángeles-California presenta una tendencia creciente sostenida en los 5 años, por otro lado más desalentador es el panorama para las ciudades de Detroit- Miami y Buffalo, New York cuya tendencia de importaciones se encuentra a la baja considerando las 5 primeras ubicaciones.

Del mismo modo, se analiza de acuerdo a la partida 19.05.31.00 las importaciones por ciudades de los Estados Unidos en miles de kilogramos, de los cuales se obtiene la siguiente información.

Tabla 38. Importaciones por ciudades de la partida 19.05.31.00 en miles de kilogramos

| HTS Partida | Descripción de la cantidad | Ciudades              | 2012                          | 2013    | 2014   | 2015    | 2016    | Variación Porcentual 2015 - 2016 |
|-------------|----------------------------|-----------------------|-------------------------------|---------|--------|---------|---------|----------------------------------|
|             |                            |                       | En 1,000 unidades de cantidad |         |        |         |         |                                  |
| 1905310049  | kilograms                  | Laredo, TX            | 95,220                        | 103,021 | 97,849 | 118,104 | 212,683 | 80.10%                           |
| 1905310049  | kilograms                  | New York, NY          | 29,408                        | 29,755  | 28,298 | 30,180  | 34,720  | 15.00%                           |
| 1905310049  | kilograms                  | Detroit, MI           | 44,292                        | 44,963  | 39,572 | 34,015  | 30,669  | -9.80%                           |
| 1905310049  | kilograms                  | Nogales, AZ           | 24,924                        | 25,613  | 24,183 | 26,192  | 28,236  | 7.80%                            |
| 1905310049  | kilograms                  | Buffalo, NY           | 25,228                        | 22,549  | 23,982 | 21,293  | 20,594  | -3.30%                           |
| 1905310049  | kilograms                  | Los Ángeles, CA       | 9,408                         | 9,530   | 10,204 | 11,130  | 11,763  | 5.70%                            |
| 1905310049  | kilograms                  | Houston-Galveston, TX | 2,483                         | 2,646   | 2,914  | 4,151   | 5,110   | 23.10%                           |
| 1905310049  | kilograms                  | Savannah, GA          | 3,577                         | 3,396   | 2,886  | 3,515   | 4,310   | 22.60%                           |
| 1905310049  | kilograms                  | Chicago, IL           | 3,975                         | 3,760   | 3,205  | 3,614   | 3,965   | 9.70%                            |
| 1905310049  | kilograms                  | San Juan, PR          | 4,204                         | 4,293   | 3,956  | 3,880   | 3,698   | -4.70%                           |

Fuente: USITC; elaboración propia

Como se puede notar en la tabla 38, las ciudades que cuentan con demanda creciente en miles de kilogramos son nuevamente son Ladero y New York con caída en el 2014 y Los Ángeles con las cuales se procederá a determinar criterios de relevancia que nos permitan evaluar estas tres ciudades favorables para el producto en la tabla que se muestra a continuación.

Tabla 39. Criterios de Microsegmentación por ciudades de EE.UU

| Indicadores                                    | Laredo, TX                | New York, NY              | Los Ángeles, CA       |
|--|---------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Población                                      | 248,855                   | 8,426,743                 | 3,900,794             |
| Población empleada de (16 - a más)             | 172,749                   | 6,829,065                 | 3,148,491             |
| Consumidores Potenciales<br>Edades (5- 9 años) | 23,072                    | 482,767                   | 529,547               |
| Número de hogares familiares con niños         | 53,725                    | 1,865,277                 | 2,806,620             |
| Ingreso por hogares de (35,000 - 100,000)      | 231,158                   | 724,726                   | 317,515               |
| Ingreso Per cápita                             | 15,395                    | 33,078                    | 28,761                |
| Demanda (en toneladas)                         | 212,683                   | 34,720                    | 11,763                |
| Tipo de demanda                                | Potencial pero fluctuante | Potencial pero fluctuante | Creciente y sostenida |

Fuente: Census bureau; elaboración propia

Establecidos los criterios a evaluar en las tres ciudades potenciales de Estados Unidos para el producto tales como población total, población empleada ya que es económicamente activa, consumidores potenciales: en este caso el producto va dirigido a niños celíacos y niños en general por ser libre de gluten y su innovadora presentación, número de hogares familiares ya que los niños serán los consumidores pero los padres serán los clientes, el ingreso por hogares, ingreso per cápita, la demanda por ciudades acorde a su partida y la evaluación de la evolución de la demanda en los últimos 5 años. Considerado dichos criterios, se pasa a asignarles un porcentaje de importancia y puntaje correspondiente ponderando de la siguiente manera.

Tabla 40. Ponderación de ciudades de EE.UU

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

| INDICADORES                                  | Nivel de importancia | LAREDO TEXAS | Puntaje     | NEW YORK | Puntaje     | LOS ANGELES | Puntaje     |
|--|----------------------|--------------|-------------|----------|-------------|-------------|-------------|
| Población                                    | 10%                  | 2            | 0.20        | 4        | 0.40        | 3           | 0.30        |
| Población empleada de (16 - a más)           | 5%                   | 2            | 0.10        | 4        | 0.20        | 3           | 0.15        |
| CONSUMIDORES POTENCIALES: Edades (5- 9 años) | 20%                  | 2            | 0.40        | 3        | 0.60        | 4           | 0.80        |
| Número de hogares familiares con niños       | 20%                  | 2            | 0.40        | 3        | 0.60        | 4           | 0.80        |
| Ingreso por hogares de (35,000 - 100,000)    | 10%                  | 2            | 0.20        | 4        | 0.40        | 3           | 0.30        |
| Ingreso Per cápita                           | 10%                  | 2            | 0.20        | 4        | 0.40        | 3           | 0.30        |
| Demanda (en toneladas)                       | 15%                  | 4            | 0.60        | 3        | 0.45        | 2           | 0.30        |
| Tipo de demanda                              | 10%                  | 2            | 0.20        | 2        | 0.20        | 4           | 0.40        |
| <b>Total</b>                                 | <b>100%</b>          |              | <b>2.30</b> |          | <b>3.25</b> |             | <b>3.35</b> |

Fuente: Census bureau; elaboración propia

Ponderadas las ciudades potenciales en las cuales es posible introducir el producto “galletas de quinua safari tridimensionales”, se ha obtenido que el destino más favorable para el producto es Los Ángeles- California siendo este el mercado objetivo para la presente investigación seguido de la ciudad de New York y en tercer lugar Laredo- Texas.

Considerar que el mercado de los Ángeles- California destaca con respecto a las otras ciudades debido a que tiene una demanda moderada pero con tendencia creciente sostenida en los últimos 5 años ya que se considera que no es favorable un mercado fluctuante con respecto a la demanda, también resulta ser el mercado atractivo por concentrarse la mayor cantidad de niños entre 5 a 9 años y mayor en número de hogares con niños, si bien es cierto su cantidad demandada no es la mayor pero está presentando un crecimiento importante por el cual ha obtenido el mayor puntaje.

## **LOS ÁNGELES-CALIFORNIA**

Ubicado en la costa oeste de los Estados Unidos, el estado de California ha desarrollado una economía muy diversificada. Dicha economía se ha basado principalmente en sectores donde predomina la alta tecnología y el gran valor agregado. (ICEX, 2016)

### **A. Aspectos geográficos**

El estado de California cuenta con una superficie de 423.970 Km<sup>2</sup>. California se divide oficialmente en 58 condados sin embargo dicho estado comúnmente es conocido por dos de sus áreas metropolitanas más marcadas las cuales se encuentran en el Noreste y Sureste de California siendo San Francisco en el norte y Los Ángeles en el sur sus respectivas capitales. (ICEX, 2016).

El norte de California cuenta con una de las zonas agrícolas más productivas del mundo siendo su especialidad los terrenos vitivinícolas, también se desarrollan actividades industriales principalmente tecnológicas. En el caso del sur de California, es donde se concentra el mayor desarrollo urbano del estado y destacan los servicios tales como la industria audiovisual y de entretenimiento siendo los Ángeles, el principal punto de esta actividad. (ICEX, 2016).

### **B. Clima**

El clima del estado de California, varía extremadamente entre un verano largo y seco con noches frescas y poca humedad y un invierno templado y relativamente lluvioso. En las montañas elevadas la nieve está presente entre noviembre a abril y las sequías durante el verano. (ICEX, 2016).

La temperatura promedio varía desde 8°C en la Sierra Nevada a los 23°C en el Imperial Valley. La precipitación media de las lluvias va desde los 5 cm en el Imperial Valley a los 173 cm en el Blue Canyon. La media de las precipitaciones por ciudades son: en San Francisco (51 cm), en Sacramento (45.5 cm), en Los Ángeles (13.2 cm) y en San Diego (27.4 cm). Además, la precipitación media anual de la nieve esta entre 760 y 1.020 cm. (ICEX, 2016).

### **C. Población**

La población de California al 1 de Julio del 2016, es de 39, 250, 017 habitantes siendo el estado más poblado de los Estados Unidos y el 34° país más poblado del mundo. Del 2010 al 2015, el crecimiento demográfico fue de 5.1% superior del promedio del total nacional por lo que se espera que para el 2030 la población sea de 44, 270 millones aproximadamente de los cuales se estima que aproximadamente el 30% sean de origen extranjero, misma tendencia que estima que para el 2050, la mayoría étnica del estado serán los latinos. (ICEX, 2016)

### **D. Infraestructura**

- **Aeropuertos:** Actualmente California tiene 27 aeropuertos, de los cuales 6 cuentan con vuelos internacionales siendo los aeropuertos de Los Ángeles (LAX) y el de San Francisco (SFO) los más transitados de Estado. LAX es el aeropuerto internacional más grande de la costa oeste de los EE.UU y la más importante vía de acceso desde otros continentes hacia el país americano por ello se le atribuye el nombre de “Gateway to the Pacific Rim”. En el 2015, transitaron 74,936,256 pasajeros, flujo que incremento en 6% con respecto al año anterior lo que hace de LAX el 7mo aeropuerto más transitado del mundo además de estar ubicado entre los 5 primeros aeropuertos de Estados Unidos en tráfico de pasajeros y de carga cada año. Por otro lado, los aeropuertos de tráfico de carga son 12 y se calcula que por ellos pasa aproximadamente más de 3 millones de toneladas de carga cada año. (ICEX, 2016).
- **Puertos:** El complejo portuario de Los Ángeles y Long Beach es el más grande de los Estados Unidos. Dicho complejo portuario cuenta actualmente con 23 terminales de carga, 270 muelles de gran calado, 77 grúas para contenedores, 9 terminales de contenedores y 113 millas (182 km) de líneas de ferrocarril. Para el 2015, el puerto de Los Ángeles quedó en el puesto 19 entre los puertos con mayor tráfico del mundo y si se combina con el volumen del puerto de Long Beach, sería el noveno complejo con más tráfico de contenedores (14.6 millones de TEUs exactamente). (ICEX, 2016).



Figura 28. Complejo portuario de Los Ángeles y Long Beach  
Fuente: Google maps; elaboración propia

Tabla 41. Carga en el puerto de Los Ángeles

| Concepto              | 2015                |
|-----------------------|---------------------|
| Carga total importada | 4,279,630           |
| Carga total exportada | 3,880,827.90        |
| <b>Total carga</b>    | <b>8,160,457.90</b> |

\*Carga en TEUs

Fuente: ICEX; Elaboración propia

## E. Medición del mercado objetivo

Con los datos recopilados anteriormente tanto en la macrosegmentación como en la microsegmentación, se procede a segmentar el mercado objetivo para el presente proyecto.

Tabla 42. Segmentación del mercado objetivo

| Descripción                                  | 2017               |
|--|--------------------|
| <b>Población de los Estados Unidos</b>       | <b>323,995,528</b> |
| % poblacional de estado de California        | 12.11%             |
| <b>Población del estado de California</b>    | <b>39,250,017</b>  |
| % poblacional de la ciudad de Los Ángeles    | 9.94%              |
| <b>Población de la ciudad de Los Ángeles</b> | <b>3,900,794</b>   |
| % Población de edades de 5 a 9 años          | 13.58%             |
| Mercado disponible de 5 a 9 años (n)         | 529,547            |
| Consumo per cápita anual (q) / ( Kg)         | 5                  |
| <b>Demanda potencial (Q)</b>                 | <b>2,647,735</b>   |
| Producción (Kg)                              | 1,345,000          |
| Importación (Kg)                             | 11,763,000         |
| Exportación (Kg)                             | 12,564,100         |
| <b>Demanda Insatisfecha (Kg)</b>             | <b>3,191,635</b>   |
| Cuota de mercado %                           | 0.25%              |
| <b>Cantidad a exportar (Kg)</b>              | <b>8,064</b>       |

Fuente: Census bureau- Siicex, Cia, El Clarín; Elaboración propia

De la tabla anterior, se puede observar que de acuerdo a las características del producto, los consumidores potenciales son niños cuyas edades fluctúan entre 5 a 9 años que acorde a las estimaciones de United States Census Bureau (2016), son aproximadamente 529,547 niños que representan el 13.58% de la población de la ciudad de Los Ángeles, dicha cifra es considerado como

el mercado disponible. Por otro lado, considerar que según la revista EL CLARÍN (2011), el consumo per cápita de galletas en los Estados Unidos es de 5kg, es decir, una persona consume anualmente 5 kilos de galletas.

Para determinar la demanda potencial del producto se ha aplicado la fórmula que se detalla a continuación.

$$Q = n * q$$

Donde **n**: Mercado disponible

**q**: Consumo per cápita

**Q**: Demanda potencial del mercado

$$\begin{aligned} \text{Demanda Potencial} &= 529,547 \times 5 \\ \text{Demanda Potencial} &= 2,647,735 \end{aligned}$$

Por ende la demanda potencial para el producto es de 2, 647,735 kg. Una vez obtenida la demanda potencial se le agrega la producción y la importación de galletas de la ciudad de Los Ángeles para posteriormente restarle la exportación calculándose de esta manera la demanda insatisfecha que es de 3, 191,635 kg como se visualiza en la tabla 42. Del total de demanda insatisfecha, la empresa tomará una cuota de mercado del 0.25% que representa la cantidad de 8,064 kg que es la cantidad que la ANDEAN CROPS S.A.C va a exportar en su primer año de funcionamiento.

#### F. Potenciales distribuidores de alimentos

En Los Ángeles, California se encuentran diversos importadores y distribuidores de alimentos, dulces y snacks de los cuales en la tabla a continuación se detallan los más representativos y los que van acorde a las características del producto del presente proyecto que es en este caso galletas de quinua endulzadas con miel con diseño safari tridimensional con los cuales se pueden negociar.

Tabla 43. Distribuidores de alimentos en Los Ángeles, California

| Nombres de Distribuidores            | Dirección   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Jans Enterprises Corporation</b>  | 1633 W 2nd St, Pomona, CA 91766, United States                            |
| <b>Del Monte Foods Inc</b>           | 3003 Oak Road Walnut Creek, CA 94596, United States                       |
| <b>Deluscious Cookies &amp; Milk</b> | 829 N Highland Ave Los Angeles, CA 90038<br>(323) 460-2370, United States |
| <b>Revolution Foods La</b>           | 1715 E 21st St Los Angeles, CA 90058, United States                       |
| <b>Cookie Diet</b>                   | 352 S La Cienega Blvd Los Angeles, CA 90048, United States                |

Fuente: Yellow page USA, 2017; elaboración propia

### **3.2.2. Tendencia de consumo**

#### **✓ Perfil del consumidor estadounidense**

El consumidor estadounidense es una persona consumista y dispuesto a probar productos nuevos e innovadores; exigente ya que se toma el tiempo para comparar y realizar una búsqueda de información acerca del producto; consciente por el cuidado del medio ambiente; buen conocedor de sus derechos como consumidor y de las leyes que lo protegen por lo que no duda en entablar una demanda por aquellos productos defectuosos que le ocasionen perjuicio alguno. Si bien es cierto, el precio es un variable relevante en el producto, sin embargo aspectos como la calidad, la garantía y el servicio post venta son factores que también influyen en el momento de su compra. Adicionalmente, la presentación del producto es importante por lo que el envase debe ser de calidad y atractivo. Cada vez destinan más tiempo en buscar productos y comparar precios, en promedio el americano se toma 20 minutos para recorrer una cuarta parte de una tienda. (PROMPERÚ, 2015).

Según la Oficina Comercial del Perú en Los Ángeles (OCEX), señala que para incrementar nuestra oferta exportable hacia el mercado americano es necesario que las empresas peruanas incursionen en la producción de alimentos especializados. La tendencia de búsqueda de alimentos más saludables viene incrementándose en la costa oeste de los Estados Unidos, siendo el estado de California el que tiene mayor variedad de oferta saludable. El mercado estadounidense demanda nuevas combinaciones de ingredientes, empaques más funcionales que permita agregar mayor valor al producto final. Dentro de las posibles áreas de oportunidad están las jaleas de las frutas endémicas del Amazonas, los granos andinos de los Andes, las salsas gourmet, snacks de frutas, bebidas orgánicas energizantes, entre otros. (GESTIÓN, 2017).

#### **✓ El mercado de las galletas en los Estados Unidos**

Con respecto a nuestro país de destino y al mercado meta en el que se desea introducir el producto es importante considerar como es su consumo de galletas habitualmente en Estados Unidos, pues el estadounidense en general siempre está dispuesto a consumir nuevos productos, y sabores siempre en cuando cumplan en rigor las normativas alimentarias establecidas por su país.

Según TERRA (2017), Estados Unidos es uno de los países que más consumen galletas en el continente americano puesto que su elaboración viene de muchos años atrás como una receta tradicional las cuales eran horneadas en casa para el disfrute de las familias americanas que poco a poco se ha ido industrializando por ende el mercado de galletas ha ido creciendo notablemente

debido al ritmo de vida acelerado en el que vive dicho país el cual tiende a consumir productos ya casi listos.

En Estados Unidos por lo general los niños seleccionan las galletas por su sabor, variedad y diseño tanto de producto como de el envase primario; en el caso de los adultos su selección se limita por la facilidad de consumo por su ritmo agitado de vida que llevan. Por otro lado además consideran que las galletas es una de las meriendas más nutritivas que otro tipo de alimentos comparado con los caramelos,snacks dorados, gaseosas, etc. Y en el caso de reuniones, siempre se encuentran presentes como bocaditos de fiestas. (TERRA , 2017).

Cabe señalar que las galletas rellenas son muy atractivas para los niños que es el consumidor pero al momento de realizar las compras mucho influye la decisión de los padres si desean comprarlas o no para su engreido puesto que los padres las consideran altas en grasas y azúcares por lo que optan por galletas dulces mas naturales y que contribuyan de manera positiva en la alimentación de su menor hijo. (TERRA , 2017).

#### ✓ Nivel de aceptación de la quinua en los consumidores estadounidenses

Considerar que la quinua actualmente es considerada uno de los granos andinos más valorados a nivel internacional por su alto valor nutricional, ausencia de gluten y su alto contenido de fibra y el consumidor estadounidense es consciente de eso ya que actualmente no en las mismas cantidades pero produce y exporta quinua en grano a nivel mundial como se observa.

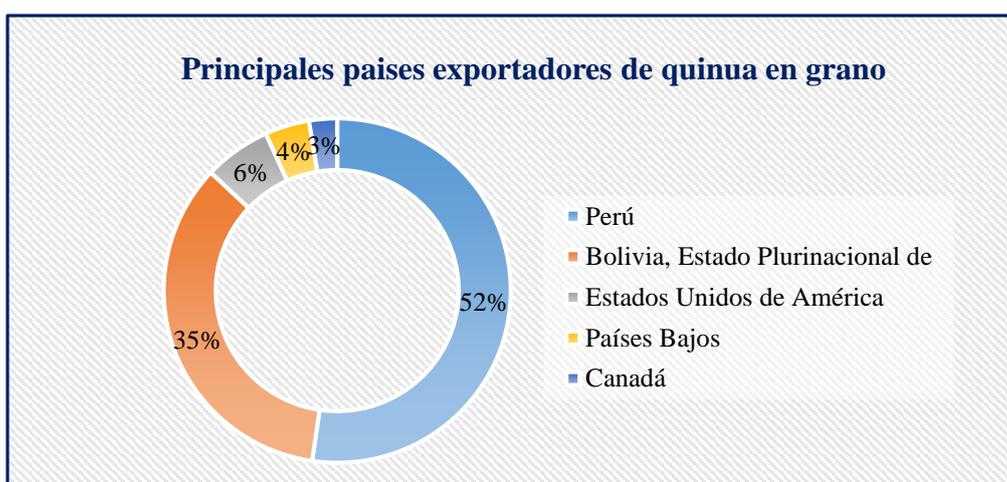


Figura 29. Principales países exportadores de quinua  
Fuente: Trademap; elaboración propia

De la tabla anterior se puede ver que debido a las características de adaptabilidad a los diferentes suelos y climas, este grano andino ha empezado a ser cultivado en diferentes partes del mundo como lo son el mismo Estados Unidos, Países Bajos, Alemania entre otros en menores cantidades que los

productores y exportadores tradicionales de siempre que son Perú y Bolivia por ende se puede entender que dichos países desean contar con dicho grano andino para agregarles valor y comercializarlos a través del mundo y Estados Unidos no es ajeno a esta iniciativa puesto que es el primer importador en el mundo de la quinua como grano como se puede notar en el siguiente gráfico.

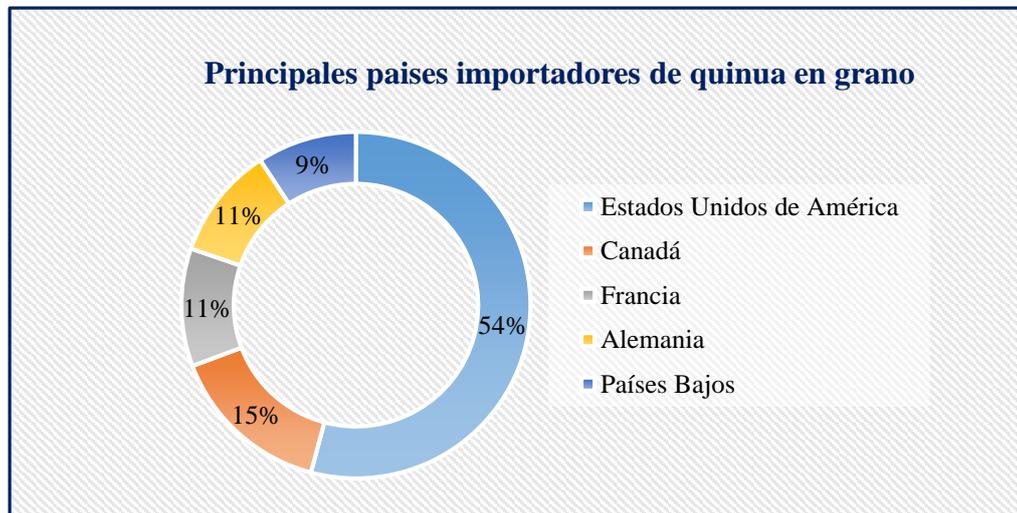


Figura 30. Principales países importadores de quinua en grano  
Fuente: Trademap; elaboración propia

Por ende, es necesario darle aun mayor impulso a este valioso grano andino pues que no solo nos baste ser el primer exportador de quinua en grano y exportarlo como producto tradicional sino desarrollar nuestra oferta exportable con productos hechos a base de quinua con valor agregado como es el objetivo de Andean Crops S.A.C con sus galletas de quinua 3D endulzadas con miel.

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

#### 3.3.1. Análisis de la oferta

Con respecto al análisis de la oferta a nivel internacional se ha considerado los países que exportan productos bajo la misma partida del producto en cuestión expresando tanto en valores como en cantidades. Con respecto al análisis de la oferta nacional se ha considerado los principales destinos de las exportaciones peruanas, principales empresas exportadoras de productos bajo la partida analizada además de la producción de su insumo fundamental que es la quinua y el precio al que se comercializa en chacra el kilogramo puesto que de ahí deriva el precio que nuestro proveedor de harina de quinua nos solicitara a cambio que nos abastezca de harina de quinua para la elaboración de las galletas.

## a. Oferta mundial

### • Exportaciones internacionales

Con respecto a la oferta internacional, se ha de considerar a los principales países exportadores con la partida arancelaria 19.05.31.00 correspondiente al producto “galletas de quinua endulzadas con miel con diseño safari tridimensional”, entre los cuales tenemos acorde a la base de datos del TRADEMAP la tabla a continuación.

Tabla 44. Principales países exportadores de la partida 19.05.31.00  
(Expresado en miles de dólares americanos)

| Exportadores              | valor exportada en 2012 | valor exportada en 2013 | valor exportada en 2014 | valor exportada en 2015 | valor exportada en 2016 |
|---------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Mundo</b>              | <b>7,110,962</b>        | <b>7,731,564</b>        | <b>7,850,767</b>        | <b>7,202,120</b>        | <b>7,273,363</b>        |
| Alemania                  | 771,025                 | 825,888                 | 845,789                 | 731,656                 | 708,273                 |
| Países Bajos              | 525,709                 | 595,191                 | 688,032                 | 629,126                 | 598,964                 |
| Bélgica                   | 580,412                 | 741,132                 | 660,262                 | 561,571                 | 591,649                 |
| Reino Unido               | 433,397                 | 485,846                 | 496,056                 | 476,501                 | 418,884                 |
| Canadá                    | 393,600                 | 382,991                 | 363,426                 | 334,970                 | 341,096                 |
| Turquía                   | 265,737                 | 297,584                 | 311,027                 | 321,754                 | 324,184                 |
| España                    | 229,910                 | 245,780                 | 274,566                 | 227,933                 | 220,685                 |
| Estados Unidos de América | 231,754                 | 232,411                 | 226,169                 | 201,559                 | 183,896                 |
| República Checa           | 123,628                 | 119,659                 | 113,152                 | 109,555                 | 172,267                 |
| India                     | 133,778                 | 176,839                 | 172,839                 | 176,544                 | 165,792                 |

Fuente: Trademap; elaboración propia

En la tabla 44, se puede notar que los principales países productores y exportadores de la partida arancelaria bajo por la cual se ha de comercializar las galletas de quinua endulzadas con miel safari tridimensional son en primer lugar Alemania con 708,273 miles de dólares americanos en el 2015 y con una tendencia fluctuante en los último 5 años; seguido de Países Bajos con 598,964 miles de dólares americanos en el 2015 con tendencia fluctuante también luego Bélgica en el tercer lugar con 598,964 miles de dólares americanos en el 2015, fluctuante también para los 5 años anteriores. Cabe señalar que Estados Unidos, país al cual se dirigen nuestras exportaciones también es un país productor y exportador de la partida arancelaria de galletas encontrándose en el puesto 8 a nivel mundial y cuya tendencia ha sido a la baja en los últimos 5 años.

Del mismo modo se analiza el ranking en cantidades (toneladas) que exportan los principales países para la partida arancelaria correspondiente al producto, entre los cuales podemos encontrar la siguiente información.

Tabla 45. Principales países exportadores de la partida 19.05.31.00.00  
(Expresado en toneladas)

| Exportadores    | 2012                          | 2013                          | 2014                          | 2015                          | 2016                          |           |
|-----------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------|
|                 | cantidad exportada, Toneladas | Unidad    |
| <b>Mundo</b>    | <b>2,827,331</b>              | <b>2,601,323</b>              | <b>2,612,365</b>              | <b>2,676,434</b>              | <b>2,683,921</b>              | Toneladas |
| Países Bajos    | 166,919                       | 180,489                       | 211,180                       | 225,669                       | 214,147                       | Toneladas |
| Alemania        | 202,445                       | 210,034                       | 212,374                       | 217,885                       | 210,404                       | Toneladas |
| Bélgica         | 162,460                       | 193,851                       | 171,293                       | 173,435                       | 180,459                       | Toneladas |
| Turquía         | 129,966                       | 146,154                       | 152,701                       | 161,867                       | 170,563                       | Toneladas |
| India           | 119,467                       | 153,341                       | 142,694                       | 148,143                       | 145,682                       | Toneladas |
| Reino Unido     | 103,550                       | 116,280                       | 114,758                       | 121,896                       | 112,704                       | Toneladas |
| España          | 81,925                        | 97,232                        | 102,875                       | 107,613                       | 103,085                       | Toneladas |
| República Checa | 43,077                        | 42,803                        | 39,737                        | 46,759                        | 80,443                        | Toneladas |
| Estados Unidos  | 70,977                        | 69,651                        | 67,428                        | 61,244                        | 55,612                        | Toneladas |
| Malasia         | 35,641                        | 35,957                        | 39,474                        | 44,972                        | 50,796                        | Toneladas |

Fuente: Trademap; elaboración propia

En la tabla 45, se puede observar que los principales países exportadores en toneladas para la partida correspondiente el producto del presente proyecto son Países Bajos en primer lugar con una tendencia creciente entre el 2012 al 2015, seguido de Alemania con una tendencia creciente en los 4 primeros años sin embargo una ligera caída para el año 2015, en tercer lugar se encuentra Bélgica con una tendencia creciente para los 5 años y a su vez considerar a Estados Unidos como noveno en el ranking de países exportadores de galletas con una tendencia decreciente en los últimos 5 años.

#### b. Oferta nacional:

- **Exportaciones peruanas**

Con respecto a los principales destinos a los que van dirigidos las exportaciones peruanas de la partida del presente producto, podemos encontrar el siguiente ranking.

Tabla 46. Destino de las exportaciones peruanas a nivel mundial de la partida 19.05.31.00  
(Expresado en miles de dólares americanos)

| Importadores                     | Valor exportada en 2012 | Valor exportada en 2013 | Valor exportada en 2014 | Valor exportada en 2015 | Valor exportada en 2016 |
|----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Mundo</b>                     | <b>41,402</b>           | <b>39,745</b>           | <b>42,790</b>           | <b>38,484</b>           | <b>37,607</b>           |
| Colombia                         | 9,424                   | 10,791                  | 13,475                  | 12,063                  | 10,300                  |
| Bolivia, Estado Plurinacional de | 8,252                   | 8,118                   | 9,275                   | 9,346                   | 8,018                   |
| Ecuador                          | 15,225                  | 14,421                  | 11,433                  | 9,173                   | 7,635                   |

|                                     |       |     |       |       |     |
|-------------------------------------|-------|-----|-------|-------|-----|
| Chile                               | 880   | 800 | 1,164 | 1,202 | 885 |
| Estados Unidos de América           | 491   | 349 | 477   | 401   | 727 |
| Nicaragua                           | 0     | 84  | 95    | 55    | 685 |
| Honduras                            | 0     | 50  | 77    | 20    | 448 |
| Antillas Holandesas                 | 143   | 107 | 141   | 76    | 161 |
| Venezuela, República Bolivariana de | 1,181 | 206 | 369   | 68    | 155 |
| Trinidad y Tobago                   | 116   | 0   | 0     | 0     | 146 |

Fuente: Trademap; elaboración propia

Entre los principales destinos se encuentra países latinos como Colombia, Bolivia, Ecuador, Chile en los primeros lugares siendo estos destinos atractivos y potenciales para la exportaciones peruanas de galletas sin embargo considerando que el producto está dirigido para el mercado de niños celiacos puesto que su insumo principal que es la quinua es un cereal libre de gluten, Estados Unidos quinto país en el ranking y potencial cuna de celiacos en América surge como un destino más compatible con las características del producto en el cual su valor exportado en miles de dólares en los últimos 5 años posee un crecimiento modesto y poco saturado en el cual se puede desarrollar aún más mercado. Posteriormente le siguen países como Nicaragua, Honduras entre otros mercados en los que se va ofertando en menores cantidades las exportaciones peruanas de galletas.

Por otro lado, también se analiza los principales mercados a los que van dirigido las exportaciones peruanas en termino de cantidades de los cuales se obtiene el cuadro a continuación.

Tabla 47. Destino de las exportaciones peruanas a nivel mundial de la partida 19.05.31.00.00 (Expresado en kilogramos)

| Importadores                     | 2012                           | 2013                           | 2014                           | 2015                           | 2016                           |
|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
|                                  | Cantidad exportada, Kilogramos |
| <b>Mundo</b>                     | <b>20,203,247</b>              | <b>19,199,354</b>              | <b>20,820,506</b>              | <b>19,246,677</b>              | <b>20,364,310</b>              |
| Colombia                         | 4,619,855                      | 5,309,514                      | 6,525,643                      | 6,064,398                      | 5,956,555                      |
| Ecuador                          | 7,268,037                      | 6,559,438                      | 5,583,619                      | 4,751,000                      | 4,295,319                      |
| Bolivia, Estado Plurinacional de | 3,104,412                      | 3,443,401                      | 3,974,956                      | 3,864,275                      | 3,428,721                      |
| Chile                            | 662,691                        | 539,956                        | 786,939                        | 775,512                        | 554,730                        |
| Estados Unidos de América        | 200,476                        | 105,647                        | 150,807                        | 136,605                        | 291,566                        |
| Honduras                         | 0                              | 33,432                         | 38,480                         | 10,440                         | 260,818                        |
| Antillas Holandesas              | 89,529                         | 68,269                         | 77,074                         | 42,981                         | 92,437                         |
| Trinidad y Tobago                | 63,655                         | 0                              | 0                              | 0                              | 83,171                         |
| Jamaica                          | 0                              | 0                              | 0                              | 0                              | 61,119                         |
| Paraguay                         | 11,790                         | 21,336                         | 35,923                         | 67,891                         | 51,380                         |

Fuente: Trademap; elaboración propia

En la tabla 47, se observa que a nivel de kilogramos los principales países importadores para las exportaciones peruanas son Colombia, Ecuador, Bolivia, Chile y en quinto lugar Estados Unidos de los cuales analizando la evolución en 5 años de las cantidades que demandan de las exportaciones peruanas se puede notar que la demanda de Colombia, Bolivia y Paraguay cuentan con un ligera caída para el año 2015 y 2016 por otro lado Ecuador cuenta con una tendencia a la baja para los 5 años; en el caso de Chile y Antillas Holandesas al parecer tienen una demanda muy fluctuante mientras que Estados Unidos con crecimiento moderado repunta su crecimiento para el año 2016, por último Honduras, Trinidad y Tobago y Jamaica se están iniciando en la demanda de las exportaciones peruanas.

- **Empresas exportadoras**

Por otro lado, según SIICEX (2017), se analizan las principales empresas que exportan productos bajo la partida 19.05.31.00 entre las cuales tenemos a las que se muestran en la tabla a continuación.

Tabla 48. Principales empresas exportadoras de la partida arancelaria 19.05.31.00.00

| Empresas                                      | %Var  | %Part. |
|---|-------|--------|
|   | 16-15 | 16     |
| MONDELEZ PERU S.A.                            | 7%    | 69%    |
| MOLITALIA S.A                                 | -2%   | 13%    |
| ALICORP SAA                                   | -15%  | 10%    |
| IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E.I.R.L | 30%   | 10%    |
| PANADERIA SAN JORGE S A                       | 0%    | 5%     |
| COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATES D...          | -72%  | 2%     |
| MIRANDA - LANGA AGRO EXPORT S.A.C...          | 3%    | 1%     |
| PERUFOOD IMPORT S.A.C.                        | --    | 0%     |
| EXPORTADORA CAMINOS ALTOS DEL PER...          | -18%  | 0%     |
| EXPORT Y IMPORT E INVERSIONES WIL...          | 27%   | 0%     |
| Otras Empresas (45)                           | --    | 0%     |

Fuente: SUNAT; elaboración propia

De la tabla presentada se puede notar que entre las principales empresas exportadoras tenemos Mondelez Perú S.A con la mayor participación de 69% y una variación positiva de 7%, seguido por Molitalia S.A con una participación de 13%, en tercer lugar se encuentra Alicorp S.A.A con una participación de 10% tanto el segundo como el tercer lugar cuentan con una variación negativa lo que significa que han disminuido su participación, en cuanto lugar se encuentra Importadora y Exportadora Doña Isabel E.I.R.L con una participación de 10% y una variación muy favorable en el último año, luego Panadería San Jorge S.A. el cual obtuvo una participación de 5% sin ninguna variación respecto al año anterior entre otras compañías con menores participaciones.

- **Producción internacional de la quinua**

Actualmente, son 70 los países en el mundo que ya producen quinua entre los cuales se encuentran Francia, Inglaterra, Suecia, Dinamarca, Holanda e Italia en menores cantidades. En tanto, de manera experimental se encuentran desarrollando el cultivo Kenia, India y Estados Unidos. Sin embargo, los principales países productores en el mundo son Bolivia, Perú y Ecuador. (Minagri, 2015).

En la figura a continuación se puede observar la producción estimada por cada país expresado en cantidades (toneladas).

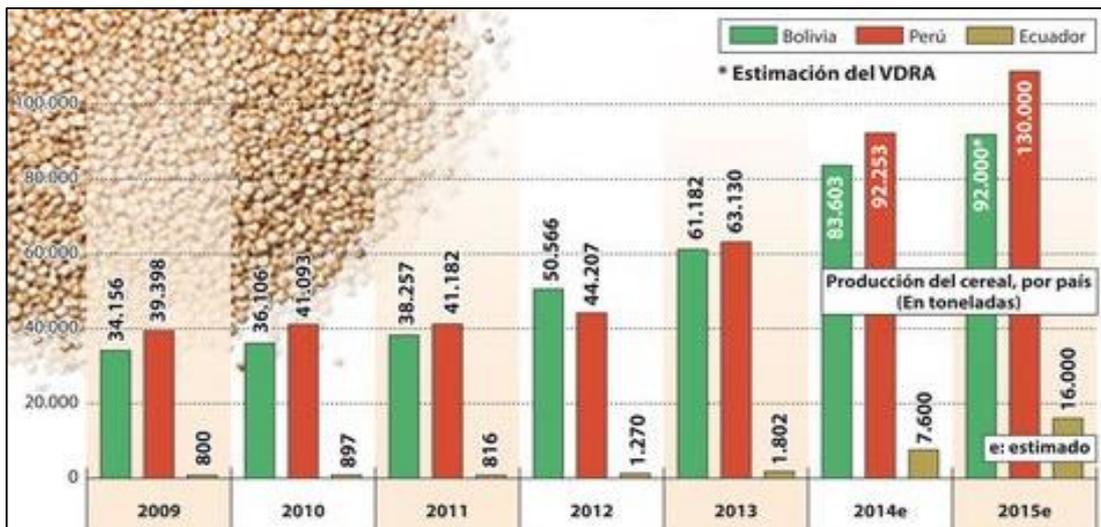


Figura 31. Producción de quinua en Bolivia, Perú y Ecuador  
Fuente: INEI; elaboración propia

En la figura 31 se observa que la producción de quinua peruana en los tres últimos años ha crecido enormemente y sobretodo para el año 2015 donde se puede notar que Perú ha producido 130,000 toneladas del grano, es decir un 41% más de la producción del vecino país Bolivia que tan solo alcanzó sus 92,000 toneladas de producción y en tercer lugar Ecuador con 16,000 toneladas, de lo que puede afirmar que la producción peruana ha superado a Ecuador y sobre todo a Bolivia que en años anteriores fue el primer productor de tan importante grano andino.

- **Producción nacional de la quinua**

La quinua es un grano andino el cual presenta una gran diversidad biológica en el territorio peruano. Actualmente son 3,000 muestras registradas en el banco de germoplasma del Perú. Su cultivo tiene origen en los alrededores del Lago Titicaca que hasta la actualidad es la cuna de la mayor diversidad genética sin dejar de mencionar que dicho cultivo es muy adaptable a diferentes pisos ecológicos. Su impulso y valoración de dicho grano andino se dio fundamentalmente a dos hechos: en primer

lugar en el año 2013, la ONU declaró dicho año como el “Año internacional de la quinua”, y en segundo lugar en el mismo año la OMS califica a la quinua como un “alimento único” por su capacidad sustituta de proteínas de origen animal, es a partir de ese momento que dicho grano andino fue puesto en vitrina mundial ante los ojos del mundo. (MINAGRI, 2017)

En la siguiente figura se puede observar a los principales departamentos peruanos productores de quinua y las variedades de quinua que produce el Perú acorde a su pisos ecológicos.



Figura 32. Principales zonas de producción y variedades en el Perú  
Fuente: PROMPERÚ; elaboración propia

De la figura 32, se puede notar que Puno es la primera región productora a nivel nacional de quinua ocupando aproximadamente el 80% de la producción aunque el cultivo se ha expandido también notablemente en los departamentos de Junín, Cusco, Apurímac, Ayacucho y Arequipa sin embargo a niveles moderados permitiéndole a Puno mantener su supremacía productora hasta la actualidad. Con respecto a las variedades, Perú cuenta con más de 3,000 variedades entre las cuales en la figura anterior podemos observar las variedades más comunes son Blanca de Juli (Puno), Illpa-Inia (Puno), Kcancolla (Puno), Amarilla de Maranganí (Cuzco), Quillahuamán- Inia (Cuzco), Witulla (Puno), Amarilla Sacaca (Cuzco, Apurímac), Roja Pasankalla Inia (Ayacucho, Arequipa, Tacna) y Negra Collana Inia (Puno, Ayacucho) de las cuales se pueden comercializar no solo como granos de quinua sino también alternativas nutricionales más trabajadas como hojuelas, harinas, pastas, quinua pop, barras energéticas, galletas entre otras.

Acerca de la producción, Perú viene produciendo la quinua hace muchos años atrás sin embargo cabe señalar que en los años noventa la producción nacional cayó escandalosamente por debajo de las 20 mil toneladas situación que cambio a partir del año 2000 donde la producción peruana ha tenido un crecimiento moderado de alrededor de 30 mil toneladas iniciándose a partir de ese momento a exportar tímidamente ya que la producción era más destinada al mercado interno. La producción estacional básicamente serrana se presenta entre los meses de abril a julio sin embargo debido a que el cultivo viene expandiendo geográficamente hacia la costa como la Libertad y Lambayeque se puede afirmar que ahora de amplia a todo el año.(MINAGRI, 2017). Para más detalles, la tabla a continuación.

Tabla 49. Comportamiento de la producción de la quinua  
(Expresado en toneladas)

|              | Nacional | Puno   | Ayacucho | Junín  | Cusco | Apurímac | Arequipa | La Libertad | Lambayeque |
|--------------|----------|--------|----------|--------|-------|----------|----------|-------------|------------|
| <b>2 008</b> | 29 867   | 22 691 | 1 721    | 1 145  | 1 776 | 892      | 264      | 364         | 0          |
| <b>2 009</b> | 39 397   | 31 160 | 1 771    | 1 454  | 2 028 | 933      | 473      | 415         | 0          |
| <b>2 010</b> | 41 079   | 31 951 | 2 368    | 1 586  | 1 890 | 1 212    | 650      | 430         | 0          |
| <b>2 011</b> | 41 182   | 32 740 | 1 444    | 1 448  | 1 796 | 1 190    | 1 013    | 354         | 0          |
| <b>2 012</b> | 44 213   | 30 179 | 4 188    | 1 882  | 2 231 | 1 981    | 1 683    | 505         | 0          |
| <b>2 013</b> | 52 130   | 29 331 | 4 925    | 3 852  | 2 818 | 2 010    | 5 326    | 1 146       | 427        |
| <b>2 014</b> | 114 725  | 36 158 | 10 323   | 10 551 | 3 020 | 2 690    | 33 193   | 4 155       | 3 262      |
| <b>2 015</b> | 105 666  | 38 221 | 14 630   | 8 518  | 4 290 | 5 785    | 22 379   | 3 187       | 778        |
| <b>2 016</b> | 77 652   | 35 166 | 16 657   | 3 802  | 3 937 | 4 805    | 6 157    | 2 900       | 28         |

Fuente: MINAGRI

De la tabla 49, se puede observar la quinua es un cultivo muy adaptable a diferentes pisos ecológicos y a los climas más extremos desde los más fríos como el caso de Puno que puede llegar a los  $-5^{\circ}\text{C}$  pasando por los más calurosos, secos y desérticos como La Libertad y Lambayeque donde dicho cultivo ha sabido desempeñarse favorablemente en los últimos años demostrando que no solo la producción se centra en las regiones tradicionales mencionadas en los párrafos anteriores.

En el figura 33, se muestra la producción en toneladas a nivel nacional y de las principales regiones productoras de la quinua en los últimos 9 años.



Figura 33. Producción de la quinua a nivel nacional y regional  
Fuente: MINAGRI

De la figura anterior se puede observar que actualmente la producción nacional ya tenido una tendencia creciente desde el 2008 al 2013, donde repuntó notablemente en el año 2013 denominado el Año de la Quinua alcanzando para el año 2014 su producción histórica de 114,700 miles de toneladas debido a la coyuntura del año anterior, sin embargo para el año 2015 y 2016 el panorama es menos alentador puesto que dicha producción fue descendiendo notablemente hasta alcanzar en el año 2016 la cantidad de 77,700 miles de toneladas a nivel nacional. Por otro lado a nivel regional se puede ver que Puno cuenta con la mayor producción para todos los años alcanzando en su año pico que es el 2015 una producción de 38,200 miles de toneladas anuales, una cantidad que no es superada por Arequipa el cual cuyo máximo que alcanzó fue de 33,200 miles de toneladas en el año 2014 ni mucho menos por Ayacucho en el año 2016 con 16,700 miles de toneladas al año.

En la tabla 50, se muestra la superficie cosechada en hectáreas de la quinua y el rendimiento en kilogramos por hectárea en los últimos 5 años a nivel nacional y regional de los principales departamentos productores, debajo los detalles acerca del cultivo andino.

Tabla 50. Superficie cosechada (ha) y rendimiento (kg/ha)

| Regiones     | Superficie cosechada (ha) |               |               |               |               | Rendimiento (kg/ha) |              |              |              |              |
|--------------|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|              | 2011                      | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2011                | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         |
| Apurímac     | 1,094                     | 1,297         | 1,567         | 2,150         | 3,390         | 1,153               | 1,615        | 1,283        | 1,365        | 1,707        |
| Arequipa     | 498                       | 594           | 1,395         | 8,109         | 6,116         | 2,034               | 2,834        | 3,818        | 4,093        | 3,659        |
| Ayacucho     | 1,952                     | 3,643         | 4,653         | 7,696         | 10,396        | 740                 | 1,150        | 1,058        | 1,341        | 1,407        |
| Cuzco        | 1,866                     | 2,236         | 2,401         | 2,628         | 3,326         | 963                 | 998          | 1,173        | 1,149        | 1,290        |
| Junín        | 1,191                     | 1,432         | 2,139         | 5,281         | 4,272         | 1,216               | 1,314        | 1,801        | 1,998        | 1,994        |
| Puno         | 27,337                    | 27,445        | 29,886        | 32,261        | 34,167        | 1,198               | 1,100        | 981          | 1,121        | 1,119        |
| <b>Total</b> | <b>35,475</b>             | <b>38,498</b> | <b>44,868</b> | <b>68,140</b> | <b>69,303</b> | <b>1,161</b>        | <b>1,148</b> | <b>1,162</b> | <b>1,684</b> | <b>1,525</b> |

Fuente: MINAGRI; elaboración propia

De la tabla anterior se analiza que la superficie cosechada a nivel nacional ha tenido un crecimiento en los últimos 5 años alcanzando en el 2015 una siembra de 69,303 hectáreas de quinua donde la región donde se ha cosechado la mayor cantidad de hectáreas fue Puno con 34,167 hectáreas, región que lideró la cantidad de hectáreas cosechadas durante los últimos 5 años. Con respecto al rendimiento en kilogramos por hectárea a nivel nacional se observa que ha tenido un incremento hasta el año 2014 donde alcanzó los 1,684 kilogramos por hectárea para luego decrecer su rendimiento a 1,525 kilogramos por hectárea para el 2015, esto se debe a la caída en rendimiento de las hectáreas de regiones importantes como Puno, Junín y Arequipa, situación que no se pudo revertir pese al incremento moderado que experimentaron las regiones de Apurímac, Ayacucho, Cuzco en los mismos años.

Por otro lado, con respecto al precio promedio que el productor recibe por cada kilogramo de quinua que produce en chacra se obtiene la siguiente información.

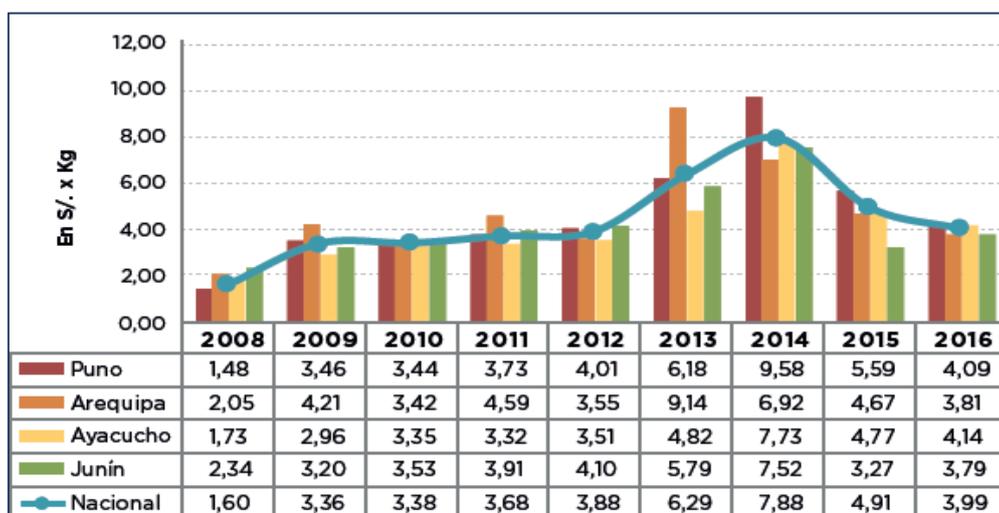


Figura 34. Precio promedio al productor de quinua en grano  
Fuente: MINAGRI; elaboración propia

Como se puede observar en la figura 32, los precios pagados por el kilogramo de quinua a nivel nacional han experimentado marcadas variaciones observándose una alza favorable el año 2013, por la coyuntura del momento que hizo que se revalore más este grano andino y por lo tanto los niveles de producción crecieron debido a la demanda de mercado y por ende debido a la importancia que alcanzó el precio para el productor por cada kilogramo también fue favorable siendo en el año 2013 y 2014 sus años pico siendo el máximo S/ 7.88 soles por kg para luego descender en los últimos años. Si bien es cierto que el presente proyecto es sobre galletas de quinua cuyo insumo principal es la harina de quinua y no el grano, cabe señalar que es muy importante tomar en cuenta en cuantos soles adquiere nuestro proveedor en chacra dicho grano puesto que el incremento del insumo

principal puede repercutir en el incremento en el precio de sus derivados que en este caso es de suma importancia la harina de quinua para la producción del producto “galletas de quinua endulzadas con miel con diseño safari tridimensional”.

### 3.3.2. Análisis de la demanda

Para el análisis de la demanda se ha de considerar a los principales importadores a nivel mundial de la partida arancelaria que corresponde a producto tanto en valores como en cantidades, del mismo modo las importaciones expresadas en cantidades por estados, ciudad o condado de el país al que va dirigido el producto y la proyección de la demanda utilizando una demanda histórica de 5 años atrás para evaluar la tendencia.

- **Análisis de la demanda internacional**

Con respecto a las importaciones mundiales expresadas en valores, se ha de considerar a los principales países que demandan productos catalogados bajo la partida arancelaria entre los cuales se encuentran el producto del presente proyecto. A continuación se presenta los datos estadísticos en la siguiente tabla.

Tabla 51. Demanda mundial de la partida arancelaria 19.05.31.00  
(Expresado en miles de dólares americanos)

| Importadores   | valor importada en 2012 | valor importada en 2013 | valor importada en 2014 | valor importada en 2015 | valor importada en 2016 |
|----------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Mundo</b>   | <b>7,183,812</b>        | <b>7,874,793</b>        | <b>7,926,207</b>        | <b>7,390,614</b>        | <b>7.342.054</b>        |
| Estados Unidos | 969,990                 | 995,164                 | 942,709                 | 946,788                 | 1,181,137               |
| Francia        | 541,266                 | 606,042                 | 581,719                 | 506,617                 | 499,741                 |
| Reino Unido    | 386,576                 | 460,470                 | 509,718                 | 454,389                 | 435,016                 |
| Alemania       | 432,948                 | 479,848                 | 477,808                 | 445,098                 | 443,981                 |
| China          | 144,524                 | 211,720                 | 237,568                 | 304,874                 | 325,473                 |
| Países Bajos   | 258,975                 | 253,652                 | 271,045                 | 260,875                 | 263,250                 |
| Bélgica        | 318,216                 | 347,959                 | 330,849                 | 252,621                 | 265,243                 |
| Canadá         | 211,250                 | 223,551                 | 253,192                 | 234,772                 | 223,561                 |
| Arabia Saudita | 142,052                 | 158,914                 | 184,447                 | 210,171                 |                         |
| Italia         | 148,009                 | 173,753                 | 181,404                 | 150,041                 | 143,214                 |

Fuente: Trademap; elaboración propia

De la tabla 51, se puede ver que el primer país que posee una demanda histórica en 5 años de dicha partida arancelaria es Estados Unidos, dicha tendencia es fluctuante pero con una alza importante para el año 2016 alcanzando un valor importado de 1,181,137 miles de dólares americanos. Entre otros países que demandan de la partida son Francia, Reino Unido, Alemania, China, Países Bajos,

Bélgica, Canadá, Arabia Saudita e Italia en las 10 primeras posiciones del ranking. Cabe señalar que dichos países cuentan con un valor importado que supera los 100 mil dólares americanos.

Con respecto a las importaciones mundiales expresadas en cantidades se ha de considerar la demanda histórica para los 5 años de los principales países importadores, dichas cantidades están expresadas en toneladas como se muestra en la tabla que se presenta a continuación.

Tabla 52. Demanda mundial de la partida arancelaria 19.05.31.00  
(Expresado en toneladas)

| Importadores   | 2012                          | 2013                          | 2014                          | 2015                          | 2016                          |
|----------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                | cantidad importada, Toneladas |
| <b>Mundo</b>   | <b>2,751,779</b>              | <b>5,351,281</b>              | <b>2,825,694</b>              | <b>2,689,281</b>              | <b>2,751,108</b>              |
| Estados Unidos | 286,532                       | 296,865                       | 286,745                       | 302,166                       | 408,764                       |
| Francia        | 169,441                       | 178,870                       | 179,413                       | 183,953                       | 186,457                       |
| Alemania       | 119,743                       | 125,989                       | 125,870                       | 143,782                       | 146,109                       |
| Reino Unido    | 102,305                       | 121,581                       | 128,099                       | 134,027                       | 145,463                       |
| Bélgica        | 88,905                        | 90,887                        | 103,102                       | 79,228                        | 83,007                        |
| Países Bajos   | 90,838                        | 97,506                        | 110,754                       | 76,564                        | 79,222                        |
| China          | 32,512                        | 45,828                        | 51,969                        | 66,233                        | 70,355                        |
| Canadá         | 52,207                        | 52,276                        | 63,965                        | 63,688                        | 61,281                        |
| Arabia Saudita | 35,881                        | 38,894                        | 45,488                        | 53,897                        |                               |
| Iraq           |                               |                               | 18,539                        | 51,246                        |                               |

Fuente: trademap; elaboración propia

De la tabla 52, se analiza que los principales cantidades demandas de la partida arancelaria del producto le corresponden a Estados Unidos importando para el 2016 la cantidad de 408,764 toneladas obteniendo una demanda creciente en el histórico de 5 años y superando las 400 mil toneladas anuales, en segundo lugar alcanzado aproximadamente el 50% del cantidad importada del que lidera el ranking se encuentra Francia con un cantidad importada de 186,457 toneladas seguido de Alemania y Reino Unido principalmente cuyas cantidades sobrepasan las 100 mil toneladas anuales.

- **Demanda por estados/ciudades- Estados Unidos**

Con respecto a la demanda a nivel de Estados Unidos que se el país al cual van dirigidas las exportaciones de ANDEAN CROPS S.A.C, es necesario considerar las principales ciudades y estados que demanda productos acorde a la partida arancelaria con la cual se está trabajando, detalle se muestra en el cuadro a continuación.

Tabla 53. Demanda por ciudad/estado EE.UU de la partida arancelaria 19.05.31.00  
(Expresado en toneladas)

| HTS Partida | Ciudades                  | 2012         | 2013    | 2014   | 2015    | 2016    | Variación<br>Porcentual<br>2015 - 2016 |
|-------------|---------------------------|--------------|---------|--------|---------|---------|--|
|             |                           | En toneladas |         |        |         |         |  |
| 1905310049  | Laredo, TX                | 95,220       | 103,021 | 97,849 | 118,104 | 212,683 | 80.10%                                 |
| 1905310049  | New York, NY              | 29,408       | 29,755  | 28,298 | 30,180  | 34,720  | 15.00%                                 |
| 1905310049  | Detroit, MI               | 44,292       | 44,963  | 39,572 | 34,015  | 30,669  | -9.80%                                 |
| 1905310049  | Nogales, AZ               | 24,924       | 25,613  | 24,183 | 26,192  | 28,236  | 7.80%                                  |
| 1905310049  | Buffalo, NY               | 25,228       | 22,549  | 23,982 | 21,293  | 20,594  | -3.30%                                 |
| 1905310049  | Los Ángeles, CA           | 9,408        | 9,530   | 10,204 | 11,130  | 11,763  | 5.70%                                  |
| 1905310049  | Houston-<br>Galveston, TX | 2,483        | 2,646   | 2,914  | 4,151   | 5,110   | 23.10%                                 |
| 1905310049  | Savannah, GA              | 3,577        | 3,396   | 2,886  | 3,515   | 4,310   | 22.60%                                 |
| 1905310049  | Chicago, IL               | 3,975        | 3,760   | 3,205  | 3,614   | 3,965   | 9.70%                                  |
| 1905310049  | San Juan, PR              | 4,204        | 4,293   | 3,956  | 3,880   | 3,698   | -4.70%                                 |

Fuente: USITC; elaboración propia

De la tabla 52, se puede observar que las principales ciudades que demandan bajo la partida del presente producto son Laredo, New York y Nogales con una demanda alta sin embargo que fluctuó en el año 2014 donde presentó una caída importante, por otro lado se encuentra Los Ángeles con un crecimiento tímido pero sostenido con una demanda histórica creciente en los 5 años alcanzando los 11,763 toneladas importadas al año. Por último, con un panorama más desalentador se encuentran las ciudades de Detroit y Buffalo cuya demanda posee una tendencia a la baja durante los últimos 5 años.

- **Demanda internacional para un producto exportado por Perú**

Del mismo modo se analiza la cantidad en kilogramos que demanda el mercado internacional de las exportaciones peruanas bajo la partida arancelaria 19.05.31.00 en la tabla a continuación proporcionada por TRADE MAP.

Tabla 54. Demanda mundial de las exportaciones peruanas bajo la partida 19.05.31.00  
(Expresado en kilogramos)

| Importadores   | 2012                           | 2013                           | 2014                           | 2015                           | 2016                           |
|----------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
|                | Cantidad exportada, Kilogramos |
| <b>Mundo</b>   | <b>20,203,247</b>              | <b>19,199,354</b>              | <b>20,820,506</b>              | <b>19,246,677</b>              | <b>20,364,310</b>              |
| Colombia       | 4,619,855                      | 5,309,514                      | 6,525,643                      | 6,064,398                      | 5,956,555                      |
| Ecuador        | 7,268,037                      | 6,559,438                      | 5,583,619                      | 4,751,000                      | 4,295,319                      |
| Bolivia        | 3,104,412                      | 3,443,401                      | 3,974,956                      | 3,864,275                      | 3,428,721                      |
| Chile          | 662,691                        | 539,956                        | 786,939                        | 775,512                        | 554,730                        |
| Estados Unidos | 200,476                        | 105,647                        | 150,807                        | 136,605                        | 291,566                        |
| Honduras       | 0                              | 33,432                         | 38,480                         | 10,440                         | 260,818                        |

|                     |        |        |        |        |        |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Antillas Holandesas | 89,529 | 68,269 | 77,074 | 42,981 | 92,437 |
| Trinidad y Tobago   | 63,655 | 0      | 0      | 0      | 83,171 |
| Jamaica             | 0      | 0      | 0      | 0      | 61,119 |
| Paraguay            | 11,790 | 21,336 | 35,923 | 67,891 | 51,380 |

Fuente: Trademap

En la tabla 54, se puede observar que Colombia, Ecuador, Bolivia, Chile y Estados Unidos son los principales compradores de los productos exportados por Perú bajo la partida antes mencionada. Considerando la prevalencia de la enfermedad celiaca acorde al mapamundi de la celiacía presentado previamente se considera a Estados Unidos como el país más potencial para “Quinoa Safari Cookies 3D” considerando que ha importado 291,566 kilogramos para el año 2016 provenientes de Perú.

Del mismo modo consultado otra fuente de información como lo es SUNAT-ADUANAS se puede notar que para el año 2016 se ha registrado la salida de 256,985.186 kilogramos brutos de productos bajo la partida 19.05.31.00 de territorio peruano hacia el mercado estadounidense. Si bien es cierto la cifra antes mencionada en kilogramos varía ligeramente con respecto a los datos proporcionados por TRADEMAP sin embargo esto se debe a los criterios que pueden considerar los motores de búsqueda.

Tabla 55. Destino de las exportaciones peruanas año 2016 de la partida 19.05.31.00 (Expresado en kilogramos)

| País de Destino           | Valor FOB(dólares) | Peso Neto(Kilos)   | Peso Bruto(Kilos)  | Porcentaje FOB |
|---------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------|
| CO - COLOMBIA             | 10,212,293.81      | 5,905,306.197      | 6,515,670.312      | 27.21          |
| BO - BOLIVIA              | 8,049,536.94       | 3,445,068.112      | 3,888,005.447      | 21.45          |
| EC - ECUADOR              | 7,635,351.90       | 4,295,318.652      | 4,747,259.535      | 20.34          |
| CL - CHILE                | 885,047.43         | 554,730.279        | 604,821.093        | 2.36           |
| <b>US - UNITED STATES</b> | <b>585,612.32</b>  | <b>234,723.391</b> | <b>256,985.186</b> | <b>1.56</b>    |
| HN - HONDURAS             | 447,799.15         | 260,818.044        | 291,707.117        | 1.19           |
| CW - CURACAO              | 163,272.63         | 93,863.099         | 101,983.003        | 0.44           |
| VE - VENEZUELA            | 155,215.00         | 47,781.000         | 55,247.505         | 0.41           |

Fuente: SUNAT

- **Proyección de la demanda**

Para la proyección de la demanda hay que considerar en primer lugar el histórico de la demanda de las exportaciones peruanas correspondiente a la partida arancelaria 19053100 considerando dichos datos corresponden a una partida bolsa que engloba todo tipo de galletas dentro del cual se encuentra “galletas de quinua”. A continuación el histórico de la partida bolsa expresado en kilogramos.

Tabla 56. Demanda de la partida bolsa 1905310000

| Años              | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Kilogramos</b> | 20,064,342.55 | 19,228,460.12 | 20,820,647.89 | 19,323,629.19 | 20,382,330.12 |

Fuente: Adex data trade, corroborado con la SUNAT

Tomando en cuenta dicho histórico como el total, se procede a determinar la cantidad que representa únicamente el producto “galletas de quinua” durante los últimos 5 años dentro de la partida bolsa 19053100, el cual se puede ver detallado por años en los siguientes cuadros acorde a la fuente Adex data trade.

Tabla 57. Demanda 2016 de "galletas de quinua"

| Fecha de Embarque  | Razón Social                                   | Partida    | Descripción Comercial 1                                      | US\$ FOB         | Peso Neto (Kg.) |
|--|--|------------|--|------------------|-----------------|
| 20160329   | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 2,350.55         | 918.54          |
| 20160818   | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS CON QUINUA Y AJONJOLI "INCASUR" 12DISP X 180 GR     | 1,080.00         | 108.00          |
| 20160818   | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS CON QUINUA Y COCO "INCASUR" 12DISP X 180 GR         | 1,080.00         | 108.00          |
| 20160818   | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS CON QUINUA Y FRUTOS ROJOS "INCASUR" 12DISP X 180 GR | 1,080.00         | 108.00          |
| 20161005   | MONDO IMPRENDITORE S.A.C.                      | 1905310000 | GALLETAS DE QUINUA   | 1.00             | 0.52            |
| 20161023   | INDUSTRIAS ALIMENTICIAS CUSCO S.A.             | 1905310000 | GALLETA INCASUR QUINUA                                       | 35.05            | 4.32            |
| 20161103   | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS CON QUINUA Y AJONJOLI "INCASUR" 12DISP X 180 GR     | 2,160.00         | 216.00          |
| 20161103   | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS CON QUINUA Y COCO "INCASUR" 12DISP X 180 GR         | 2,592.00         | 259.20          |
| 20161103   | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS CON QUINUA Y FRUTOS ROJOS "INCASUR" 12DISP X 180 GR | 2,160.00         | 216.00          |
| 20161110   | PINGO OLAYA VICTOR ADOLFO                      | 1905310000 | BOLSITAS DE CHIA Y QUINUA - GALLETAS                         | 15.00            | 7.97            |
| 20161202   | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS CON QUINUA Y AJONJOLI "INCASUR" 12DISP X 180GR      | 3,240.00         | 324.00          |
| 20161202   | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS CON QUINUA Y COCO "INCASUR" 12DISP X 180 GR         | 3,240.00         | 324.00          |
| 20161202   | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS CON QUINUA Y FRUTOS ROJOS "INCASUR" 12DISP X 180 GR | 3,240.00         | 324.00          |
| <b>TOTAL EXPORTACIONES PERUANAS 2016 DE GALLETAS DE QUINUA</b> |  |            |  | <b>22,273.60</b> | <b>2,918.55</b> |

Fuente: Adex data trade.

Tabla 58. Demanda 2015 de "galletas de quinua"

| Fecha de Embarque  | Razón Social  | Partida    | Descripción Comercial 1                 | US\$ FOB         | Peso Neto (Kg.) |
|--|---|------------|---|------------------|-----------------|
| 20150329   | LAND OF INCAS DELIGHTS S.A.C.                               | 1905310000 | QUINUA POP , KIWICHA POP , CEREALES     | 599.89           | 45.71           |
| 20150330   | ALICORP SAA   | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 6PQT 8PCK | 4,492.80         | 1,703.81        |
| 20150505   | APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA APLEX TRADING S.A.C. | 1905310000 | GALLETAS DE QUINUA                      | 4,464.00         | 432.00          |
| 20150505   | ALICORP SAA   | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 6PQT 8PCK | 1,753.70         | 665.28          |
| <b>TOTAL EXPORTACIONES PERUANAS 2015 DE GALLETAS DE QUINUA</b> |   |            |   | <b>11,310.39</b> | <b>2,846.80</b> |

Fuente: Adex data trade

Tabla 59. Demanda 2014 de "galletas de quinua"

| Fecha de Embarque  | Razón Social    | Partida    | Descripción Comercial 1                                 | US\$ FOB        | Peso Neto (Kg.) |
|--|-----------------|------------|---|-----------------|-----------------|
| 20140626   | GRUPO L & G SAC | 1905310000 | INTERGRACKERS QUINUA VICTORIA 6X36G 216G(CAJA DE 8 UND) | 11.80           | 2.08            |
| 20141018   | ALICORP SAA     | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 6PQT 8PCK                 | 8,755.90        | 2,668.03        |
| <b>TOTAL EXPORTACIONES PERUANAS 2014 DE GALLETAS DE QUINUA</b> |                 |            |   | <b>8,767.70</b> | <b>2,670.12</b> |

Fuente: Adex data trade

Tabla 60. Demanda 2013 de "galletas de quinua"

| Fecha de Embarque  | Razón Social                                   | Partida    | Descripción Comercial 1                                      | US\$ FOB        | Peso Neto (Kg.) |
|--|--|------------|--|-----------------|-----------------|
| 20130122   | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS DE QUINUA   | 720.00          | 192.00          |
| 20130122   | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS CON QUINUA Y FRUTOS ROJOS "INCASUR" 12DISP X 180 GR | 768.00          | 255.00          |
| 20130211   | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS CON QUINUA Y AJONJOLI "INCASUR" 12DISP X 180 GR     | 76.80           | 25.50           |
| 20130211   | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS CON QUINUA Y COCO "INCASUR" 12DISP X 180 GR         | 43.20           | 11.50           |
| 20130411   | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 300.00          | 136.50          |
| 20130411   | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 300.00          | 136.50          |
| 20130411   | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 240.00          | 168.00          |
| 20130411   | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 240.00          | 168.00          |
| 20130411   | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 630.00          | 302.40          |
| 20130612   | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 296.70          | 129.00          |
| 20130612   | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 199.73          | 83.22           |
| 20130705   | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 615.60          | 267.60          |
| 20130711   | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS CON QUINUA Y FRUTOS ROJOS "INCASUR" 12DISP X 180 GR | 5.00            | 4.00            |
| 20131112   | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS CON QUINUA Y AJONJOLI "INCASUR" 12DISP X 180 GR     | 187.50          | 70.00           |
| 20131112   | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS CON QUINUA Y COCO "INCASUR" 12DISP X 180 GR         | 187.50          | 70.00           |
| <b>TOTAL EXPORTACIONES PERUANAS 2013 DE GALLETAS DE QUINUA</b> |  |            |  | <b>4,810.03</b> | <b>2,019.22</b> |

Fuente: Adex data trade

Tabla 61. Demanda 2012 de "galletas de quinua"

| Fecha de Embarque   | Razón Social                                   | Partida    | Descripción Comercial 1                                      | US\$ FOB        | Peso Neto (Kg.) |
|---|--|------------|--|-----------------|-----------------|
| 20120612  | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS CON QUINUA Y AJONJOLI "INCASUR" 12DISP X 180 GR     | 295.20          | 105.00          |
| 20120612  | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS CON QUINUA Y COCO "INCASUR" 12DISP X 180 GR         | 291.84          | 73.00           |
| 20120626  | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS CON QUINUA Y AJONJOLI "INCASUR" 12DISP X 180 GR     | 92.16           | 23.00           |
| 20120626  | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS CON QUINUA Y COCO "INCASUR" 12DISP X 180 GR         | 64.80           | 23.00           |
| 20120910  | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS CON QUINUA Y AJONJOLI "INCASUR" 12DISP X 180 GR     | 61.44           | 15.40           |
| 20120910  | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS CON QUINUA Y FRUTOS ROJOS "INCASUR" 12DISP X 180 GR | 259.20          | 91.80           |
| 20120919  | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 7.41            | 3.04            |
| 20120919  | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 14.82           | 5.09            |
| 20120919  | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 14.82           | 8.57            |
| 20120919  | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 14.82           | 10.30           |
| 20120919  | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 15.56           | 3.07            |
| 20120919  | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 11.11           | 13.44           |
| 20120919  | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 11.11           | 12.10           |
| 20120919  | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 7.41            | 3.36            |
| 20120919  | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 15.56           | 9.22            |
| 20120919  | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 18.52           | 3.84            |
| 20120919  | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 37.04           | 6.96            |
| 20120919  | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 48.89           | 9.28            |
| 20120919  | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 14.82           | 2.98            |
| 20120919  | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 14.82           | 4.90            |
| 20120919  | ALICORP SAA                                    | 1905310000 | GALL.VICTORIA INTEGRAC.QUINUA 9PQT 5PCK                      | 14.82           | 12.85           |
| 20121009  | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS CON QUINUA Y AJONJOLI "INCASUR" 12DISP X 180 GR     | 153.60          | 38.40           |
| 20121009  | IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L | 1905310000 | GALLETAS CON QUINUA Y COCO "INCASUR" 12DISP X 180 GR         | 360.00          | 127.50          |
| <b>TOTAL EXPORTACIONES PERUANAS 2012_GALLETAS DE QUINUA</b> |  |            |  | <b>1,839.77</b> | <b>606.08</b>   |

Fuente: Adex data trade

De la información detallada antes presentada de la demanda netamente de "galletas de quinua", se procede a elaborar un consolidado en el siguiente cuadro.

Tabla 62. Demanda de "galletas de quinua" dentro de la PA 19053100

| Años       | 2012     | 2013     | 2014     | 2015      | 2016      |
|------------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| Kilogramos | 606.08   | 2,019.22 | 2,670.12 | 2,846.80  | 2,918.55  |
| US\$ FOB   | 1,839.77 | 4,810.03 | 8,767.70 | 11,310.39 | 22,273.60 |

Fuente: Adex data trade

De la tabla 62, se observa que la demanda de “galletas de quinua” en los últimos 5 años cuenta con una tendencia creciente además de notarse un repunte significativo en el año 2013 esto se debe a que dicho año fue considerado el “Año de la Quinua” lo cual impacto notablemente en las demanda debido a la valoración de dicho grano andino en todas sus presentaciones en el mercado internacional.

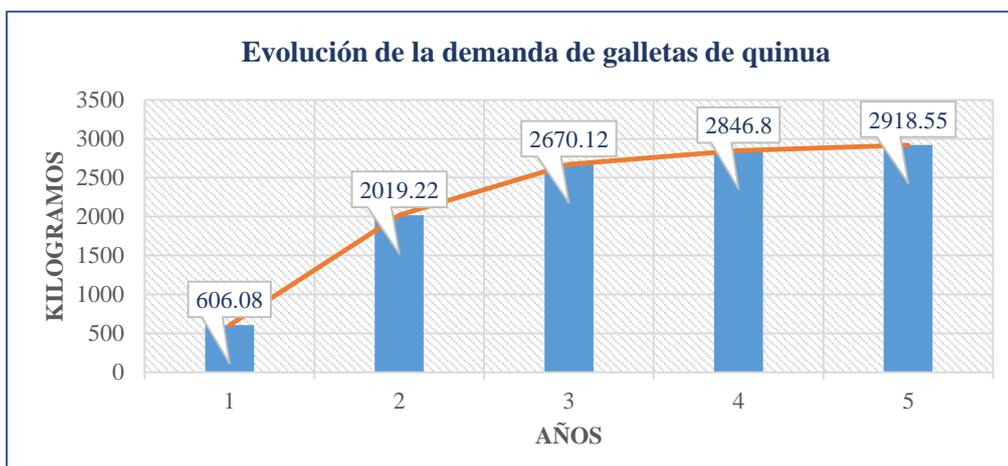


Figura 35. Evolución de la demanda del mercado de galletas de quinua  
Fuente: Adex Data Trade; elaboración propia

Observándose que la figura 35 refleja un crecimiento exponencial por ende el método que se empleará para la proyección de la demanda será el método exponencial para proyectar valor futuros para los 5 siguientes años con el objetivo de obtener un promedio de crecimiento de la demanda del mercado de galletas de quinua, el cual será el ritmo al que la empresa ANDEAN CROPS deberá incrementar sus exportaciones para que pueda estar acorde a la demanda del su mercado. A continuación los detalles de la proyección antes mencionada.

Tabla 63. Método exponencial

| AÑOS | PERIODO | Demanda | Nivel | Tendencia | Pronóstico |
|------|---------|---------|-------|-----------|------------|
|      |         | Dt      | Lt    | Tt        | Ft + n     |
|      | 0       |         | 576   | 545       |            |
| 2012 | 1       | 606.08  | 1070  | 535       | 1122       |
| 2013 | 2       | 2019.22 | 1646  | 543       | 1605       |
| 2014 | 3       | 2670.12 | 2238  | 553       | 2190       |
| 2015 | 4       | 2846.8  | 2796  | 554       | 2791       |
| 2016 | 5       | 2918.55 | 3307  | 545       | 3350       |
| 2017 | 6       |         |       |           | 3852       |
| 2018 | 7       |         |       |           | 4398       |
| 2019 | 8       |         |       |           | 4943       |
| 2020 | 9       |         |       |           | 5488       |
| 2021 | 10      |         |       |           | 6034       |
| 2022 | 11      |         |       |           | 6579       |

Fuente: Adex data trade; elaboración propia

| Estadísticas de la regresión                 |             |
|--|-------------|
| Coefficiente de correlación múltiple         | 0.89299209  |
| Coefficiente de determinación R <sup>2</sup> | 0.797434872 |
| R <sup>2</sup> ajustado                      | 0.729913163 |
| Error típico                                 | 501.7315013 |
| Observaciones                                | 5           |

| ANÁLISIS DE VARIANZA |                    |                   |                           |             |                    |
|----------------------|--------------------|-------------------|---------------------------|-------------|--------------------|
|                      | Grados de libertad | Suma de cuadrados | Promedio de los cuadrados | F           | Valor crítico de F |
| <b>Regresión</b>     | 1                  | 2972997.435       | 2972997.435               | 11.81005163 | 0.041339103        |
| <b>Residuos</b>      | 3                  | 755203.4981       | 251734.4994               |             |                    |
| <b>Total</b>         | 4                  | 3728200.933       |                           |             |                    |

|                     | Coefficientes  | Error típico | Estadístico t | Probabilidad | Inferior 95% | Superior 95% | Inferior 95.0% | Superior 95.0% |
|---------------------|----------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------|
| <b>Intercepción</b> | <b>576.398</b> | 526.2204379  | 1.095354643   | 0.3534214    | -1098.270288 | 2251.066288  | -              | 2251.066288    |
| <b>Variable X 1</b> | <b>545.252</b> | 158.6614318  | 3.436575568   | 0.041339103  | 40.32051263  | 1050.183487  | 40.32051263    | 1050.183487    |

|              |     |
|--------------|-----|
| <b>alfa=</b> | 0.1 |
| <b>beta=</b> | 0.2 |

Considerar que para determinar el nivel y la tendencia en el periodo 0 es necesario realizar una regresión, siendo la intercepción o intercepto el nivel “L<sub>t</sub>” y la variable X 1 la tendencia “T<sub>t</sub>” que se puede visualizar en la tabla 63 para el periodo 0. Para los próximos periodos se calcula el nivel y la tendencia mediante las siguientes fórmulas.

$$L_{t+1} = \alpha D_{t+1} + (1 - \alpha)(L_t + T_t)$$

$$T_{t+1} = \beta(L_{t+1} - L_t) + (1 - \beta)T_t$$

Del mismo modo para la columna pronóstico de los periodos presentes y futuros se ha de hallar mediante las siguientes fórmulas.

$$F_{t+1} = T_t + L_t$$

$$F_{t+n} = nT_t + L_t$$

Aplicada dichas formulas, se presenta la proyección de la demanda mediante el método exponencial para los próximo 5 años, del cual se analiza su comportamiento a través de su variación porcentual con el objetivo de obtener un crecimiento promedio de la demanda del mercado de galletas de quinua el cual será el referente para proyectar la cantidad a exportar de la empresa para los próximos 5 años.

Tabla 64. Crecimiento promedio del mercado

|  | 2018  | 2019       | 2020   | 2021  | 2022  |
|--|-------|------------|--------|-------|-------|
|  | 4,398 | 4,943      | 5,488  | 6,034 | 6,579 |
| <b>Tendencia del crecimiento de la demanda</b>         |       | 12.39%     | 11.03% | 9.95% | 9.03% |
| <b>Crecimiento promedio de las demanda del mercado</b> |       | <b>11%</b> |        |       |       |

Fuente: elaboración propia

Considerando el crecimiento promedio de la demanda de galletas de quinua es 11% se procede a proyectar la cantidad que ANDEAN CROPS deberá exportar para los próximos 5 años.

Tabla 65. Proyección de la empresa ANDEAN CROPS S.A.C

| Años                       | 2018          | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       |
|----------------------------|---------------|------------|------------|------------|------------|
| Cantidades proyectadas kg  | <b>8,064</b>  | 8,951      | 9,936      | 11,029     | 12,242     |
| Cantidades en cajas        | <b>4,032</b>  | 4,476      | 4,968      | 5,514      | 6,121      |
| Cantidades en unidades     | <b>80,640</b> | 89,510     | 99,357     | 110,286    | 122,417    |
| <b>Tasa de crecimiento</b> |               | <b>11%</b> | <b>11%</b> | <b>11%</b> | <b>11%</b> |

Fuente: elaboración propia

De la tabla anterior se puede notar que el primer año ANDEAN CROPS S.A.C va a importar 80,640 unidades de producto. Para los próximos años Andean Crops exportará con un incremento de 11% con respecto al año anterior acorde al crecimiento promedio de la demanda del mercado de galletas de quinua antes determinado.

### 3.4. Estrategias de ventas y distribución

Obtenido el producto, el siguiente paso es colocarlo en el mercado para el cual la empresa deberá optar por emplear la mejor red de distribución que se acomode al producto para ellos debe dotarse de ciertas estrategias que le permitan alcanzar su objetivo en un tiempo estimado “Just in time” y bajo los costes más competitivos.

Por ende, ANDEAN CROPS S.A.C empleara las siguientes estrategias de ventas y distribución:

- **Entablar contacto y optimizar el número de intermediarios:** Considerar que Andean Crops está ingresando a un nuevo mercado y debido a sus condiciones de apertura se considera que es necesario establecer contacto con un importador/distribuidor que le facilite los trámites aduaneros en destino como también la distribución del producto hacia el mayorista y luego este a los minoristas los cuales le permitirán hacer llegar el producto al consumidor final.
- **Reducir los costos de distribución:** Por otro lado resulta muy caro que Andean Crops, una empresa en apertura envíe pedidos individuales a cada uno de sus consumidores finales puesto que la empresa no está presente en el país de destino por lo que necesario al menos un distribuidor en dicho lugar que provea del producto tanto a mayoristas y luego este a los minoristas. Considerar que la ventaja de contactar con un importador/distribuidor es en primer lugar un mayor control del proceso de comercialización del producto ya que este si toma posesión del producto a diferencia del bróker por lo que se siente más comprometido en distribuirlo y en

segundo lugar un precio final más competitivo ya que se evita el trabajo de una agente que normalmente comisiona acorde al volumen de venta.

- **Establecer canales estandarizados de comunicación entre el exportador y el consumidor final:** Optimizar el número de intermediarios es muy importante para Andean Crops para no distorsionar un contacto más cercano con el consumidor final por lo cual es necesario entablar y mantener una buena comunicación con los intermediarios que estén en contacto directo como también indirecto con el consumidor final los cuales nos permitirán conocer los requerimiento y expectativas de nuestro cliente a manera que se obtenga un sistema de comunicación regresiva hacia la empresa con el objetivo de que mejore el producto y se incrementen las ventas.
- **Aplicar una distribución intensiva:** El objetivo de Andean Crops es que el producto siendo un producto de conveniencia esté disponible en todos los puntos de venta en los que los clientes meta deseen obtenerlo debido a que un producto alimenticio que se demanda de manera habitual para la lonchera de los niños celiacos o como merienda por las tarde en casa.



Figura 36. Canal de distribución de Andean Crops  
Fuente: elaboración propia

De la figura anterior se observa que Andean Crops S.A.C. cuenta con un canal de distribución que cuenta con un importador/distribuidor que facilite la colocación del producto en el mercado de destino es decir Los Ángeles, California ya que dicha alianza con este intermediario permitirá que se aproveche su cartera de clientes “mayoristas” a los cuales se les ofertara el producto, dichos mayoristas se encargarán de distribuirlo a los diferentes minoristas en la ciudad para que de esta manera pueda llegar al consumidor final. Considerar que se está empleando una distribución de forma piramidal.

### 3.4.1. Estrategias de segmentación

La empresa Andean Crops empleara una estrategia de enfoque o alta segmentación que consiste en una segmentación concentrada o de especialización de su mercado meta que como se pudo ver en la parte de microsegmentación del presente proyecto es la ciudad de Los Ángeles, California no descartando la posibilidad que en los siguientes años de funcionamiento de la empresa se pueda abarcar nuevas ciudades u otros países potenciales ya que la tendencia ya sea por moda o por el incremento del diagnóstico de personas celiacas haga que la demanda crezca favorablemente.

La ciudad de los Ángeles que resulto como la más óptima donde colocar el producto, es donde actualmente se encuentran nuestro potenciales clientes y consumidores que debido a las característica del producto van dirigidos a niños celiacos alérgicos al gluten debido fundamentalmente al valor nutricional de su insumo principal que es la quinua que aporta dichos beneficios al producto final además de su diseño innovador y atractivo de galleta tridimensional diseñado especialmente para el segmento de mercado ya establecido.

Según Kotler & Armstrong (2012) la segmentacion de mercado hace referencia a las 4 variables principalmente las cuales son geográfica, demográfica, psicográfica y conductual como se muestra en la figura a continuación.



Figura 37. Segmentación de mercado según Kotler  
Fuente: Fundamentos del marketing; elaboración propia

Del gráfico 37, se procede a detallar cada ítem a continuación:

- **Segmentación geográfica:** Divide el mercado en diferentes unidades geográficas como países, estados, regiones, ciudades o barrios (Kotler & Armstrong, 2012). En el caso del presente proyecto considerar que el área geográfica será la ciudad de Los Ángeles, California ubicada en el país de Estados Unidos debido a que es uno de los principales importadores de la partida arancelaria del producto sin embargo la partida es una partida genérica por lo que es necesario considerar otro criterio adicional.
- **Segmentación demográfica:** Divide el mercado en grupo mediante una segmentación por edad y etapa del ciclo de vida (las necesidades y los deseos de los consumidores cambian con la edad), segmentación por género (usado mucho para productos cosméticos y revistas), segmentación por ingresos donde se considera a consumidores acaudalados de ingresos medios y bajos. (Kotler & Armstrong, 2012). Tomando en cuenta la información se ha de considerar que nuestros consumidores potenciales son niños de 5 a 9 años de edad los cuales consumen el producto mas no asumen el pago de este por lo que también se toma en cuenta a los número de hogares familiares con niños y el ingreso del hogar además del ingreso per capita como país.
- **Segmentación psicográfica:** Divide a los consumidores en diferentes grupos acorde a su clase social, estilo de vida o características de personalidad. (Kotler & Armstrong, 2012). Por ende acorde a las características de nuestro producto este va dirigido a niños celíacos o alérgicos al gluten que llevan un estilo de vida marcado mediante una dieta equilibrada de por vida para mantener estable su condición y el objetivo que se busca con el producto es contribuir con dicho estilo de vida haciéndole la vida más fácil y práctica de manera que no limiten su alimentación a productos exclusivamente preparados en casa sino sean capaces de disfrutar de un antojo en cualquier momento y lugar sin preocupaciones de que les puedan caer mal. Considerar también que la última tendencia del mercado incluye consumir productos “free” por lo que incrementan las posibilidades de consumo por parte de niños en general considerando que los padres buscan siempre el bienestar de ellos ante todo y que todo alimento contribuya de la mejor manera con su alimentación puesto que la quinua es un producto muy valorado en ese aspecto.
- **Segmentación conductual:** Divide el mercado en grupos según sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto (ocasiones, beneficios buscados, estatus de usuario, frecuencia de uso y situación de lealtad). (Kotler & Armstrong, 2012). En el caso del presente proyecto considerar que frecuencia de consumo de galletas es mayor en los niños ya sea como parte de la lonchera como también en una merienda por la tarde, véase en la figura de 38, además de los

beneficios que aporta particularmente el producto por su alto valor nutricional además de ser libre de gluten.

| DESAYUNO   | MEDIA MAÑANA  | COMIDA  | MERIENDA                           | CENA  |
|--|---|---|------------------------------------|---|
| Café con leche.<br>Pan tostado "sin gluten" con mermelada de Kiwi. | Yogurt bebible.<br>Biscotes "sin gluten" con jamón serrano.     | Lentejas con verduras.<br>Pechuga de pollo con champiñones y pimiento rojo.<br>Pan "sin gluten"/<br>Agua.<br>Manzana. | Cuajada con miel y frutos secos.   | Puré de calabacín.<br>Anchoas rebozadas.<br>Pan "sin gluten"/<br>Agua.<br>Pera. |
| Leche con cacao.<br>Copos de maíz.<br>Piña.                        | Bocadillo pequeño de pan "sin gluten" y jamón serrano.<br>Pera. | Puré de verdura.<br>Merluza con patatas al horno.<br>Pan "sin gluten"/<br>Agua.<br>Yogurt                             | Cortado con galletas "sin gluten". | Ensalada de pasta.<br>Pan "sin gluten"<br>Agua.<br>Naranja                      |

Figura 38. Menú de una dieta libre de gluten

Fuente: Guía de alimentación equilibrada para las personas celiacas

### 3.4.2. Estrategias de posicionamiento

Posicionamiento de un producto significa el lugar que ocupa en la mente del consumidor en relación con productos de la competencia por ende es la forma como los consumidores definen el producto con base a sus atributos importantes. (Kotler & Armstrong, 2012).

Considerando el concepto de posicionamiento según Kotler y Armstrong y debido a la variedad de productos en el mercado y la incursión de nuevas propuestas constantemente es necesario definir una estrategia de posicionamiento acorde a nuestro producto de modo tal que Andean Crops pueda incrementar año tras año nuestra participación en el mercado con respecto a la competencia. Bajo esta premisa se presenta la matriz de selección de una estrategia general de posicionamiento en la figura a continuación.

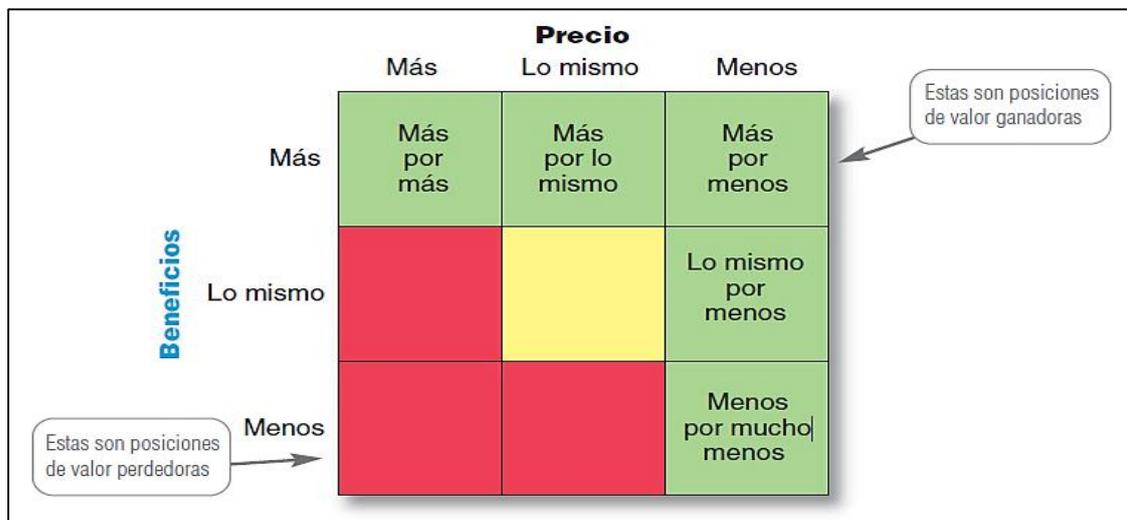


Figura 39. Matriz de estrategia de posicionamiento general

Fuente: Fundamentos de marketing de Kotler y Armstrong

La figura 39 muestra las posibles estrategias de posicionamiento en la que debe basarse la propuesta de valor de la empresa. Por ende Andean Crops optará por la estrategia de posicionamiento “más por más” puesto que el precio con respecto a nuestros competidores será mayor y los beneficios que ofrece también serán mayores puesto que aparte del valor nutricional que ofrece en producto, será una galleta libre de gluten, si bien es cierto existen ya galletas bajo estas dos características en el mercado pero el atributo más resaltante de nuestro producto consta en su tercer característica que es su diseño armable en tres dimensiones de animales safari que le da un toque especial y atractivo capaz de capturar la atención de nuestro mercado meta que son los más menores. Tomando en cuenta nuestro mercado meta debido a que si bien es cierto el consumidor estadounidense es muy exigente al momento de adquirir un producto también aprecia la calidad y presentación retribuyendo dicho esfuerzo con la aceptación de un precio mayor

Del mismo modo se detallan las estrategias de posicionamiento específicas basada en la propuesta de valor del producto Quinoa Safari Cookies en la figura a continuación.



Figura 40. Estrategias de posicionamiento específicas de Andean Crops  
Fuente: elaboración propia

### 3.4.3. Estrategias de distribución

Según Kotler & Armstrong (2012) el canal de distribución son conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un bien o servicio a disposición del consumidor.

Quinoa Safari Cookies es un producto de conveniencia por lo que requiere una estrategia de distribución intensiva y amplia es decir en lugares como su nombre propio lo dice convenientes, ya que debido a los hábitos de consumidor posee una frecuencia de consumo media, por ende, su distribución deberá facilitar el mínimo esfuerzo de compra del cliente entonces es necesario de un importador/distribuidor que conozca más del mercado de destino y cuente con una cartera de clientes mayoristas en los cuales pueda distribuir fácilmente el producto y estas, a su vez, en minoristas con el objetivo de que llegue de la manera más fácil al consumidor final de modo que para alcanzar dichos lineamientos Andean Crops plantea lo siguiente:



Figura 41. Distribución estratégica de Andean Crops S.A.C

Fuente: Google imágenes; elaboración propia

- ✓ **Establecer un canal de distribución acorde a la naturaleza del producto:** Contar con un canal de distribución directo implica tener una gran fuerza de ventas en destino que siendo una empresa en apertura es poco probable considerar en un primer momento, por ende, un canal indirecto es más recomendable, ya que es muy típico de productos de consumo de modo tal que ANDEAN CROPS contará con este tipo de canal donde nuestro contacto principal en destino será JANS ENTERPRISES CORPORATION.
- ✓ **Mantener una comunicación fluida en la cadena de suministro para mejorar la capacidad de respuesta:** ANDEAN CROPS deberá desarrollar una comunicación fluida principalmente con el distribuidor/importador que es JANS ENTERPRISES CORPORATION puesto que es su principal nexo en el mercado de destino y el cual le puede dar una mejor retroalimentación de los requerimientos del consumidor final (precio sugerido, promociones, observaciones) puesto que el minorista le hará llegar los requerimientos al mayorista y este, a su vez, al

importador/distribuidor lo cual permitirá que ANDEAN CROPS pueda realizar mejoras en su producto.

- ✓ **Aplicar el just in time a lo largo de toda la cadena de distribución:** Es necesario cuantificar el tiempo de demora entre cada actor de la cadena de distribución ya que estamos hablando de un producto de consumo con un tiempo de vida útil por ende el cumplimiento de pedidos en el tiempo estimado es de vital importancia. Aspectos como capacidad de producción, abastecimiento y facilidad de reposición evitara una ruptura de stocks y ausencia del producto en el mercado.

### **3.5. Estrategias de promoción**

La promoción consiste en comunicar, dar a conocer la información necesaria (atributos, beneficios, valores) de un producto nuevo o recordar la existencia de un producto que ya se encuentra el mercado en el tiempo y lugar determinado con el objetivo de persuadir, motivar e inducir a la compra. (Kotler & Armstrong, 2012).

Partiendo de la premisa anterior, Andean Crops plantea las siguientes estrategias promocionales:

- ❖ Promover una alternativa diferente de un producto echo a base de quinua y a su vez enforsse en un segmento de mercado no tan desarrollado como es el mercado de los prductos libres de gluten mediante una innovadora presentación para los más pequeños.
- ❖ Informar a los distribuidores y consumidor final acerca de los atributos, beneficios y demas informacion necesaria del producto mediante diferentes mecanismos tales como ferias internacionales, envio de muestras, paginas web, etc.

Por ende para materializar las estrategias promocionales es necesario establecer mecanismos mediante los cuales daremos a conocer a los intermediarios y consumidor final acerca de los atributos de nuestro producto. Entre los mecanismos que empleara Andean Crops se encuentran los siguientes.

**A. Ferias comerciales internacionales:** Surge como uno de los instrumentos de promoción más importantes en el comercio internacional donde en un recinto se desarrollan grandes eventos de exhibición de productos que faciliten el comercio entre empresarios de cada sector los cuales logran acudir con el objetivo de:

- ✓ Promocionar los principales atributos de su producto
- ✓ Establecer contactos con compradores y proveedores
- ✓ Conocer los nuevos lanzamientos de las empresas competidoras
- ✓ Conocer las tendencias de mercado, nuevos canales de distribución y otros segmentos de mercado que pueden demandar nuestro producto.

Participar en una feria internacional para Andean Crops es importante debido a su condición de una empresa en apertura por lo cual este instrumento es fundamental para dar a conocer las bondades de su producto. Considerando que nuestro mercado meta es la ciudad de Los Ángeles, California, Andean Crops participara en una de las ferias más importantes de la ciudad, la cual se detalla en la tabla a continuación.

Tabla 66. Feria internacional Natural Products Expo West

|  |  |
|---|--|
| <b>Nombre de la feria</b>   | Natural Products Expo West   |
| <b>Lugar</b>  | Los Ángeles, California, Estados Unidos  |
| <b>Frecuencia</b>   | Marzo-anual  |
| <b>Rubro</b>  | Agroindustria  |
| <b>Perfil de la feria</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feria N°1 de los Estados Unidos junto con su gemela la Expo East</li> <li>• Promoción, exhibición y venta de productos alimentarios de diferentes paises del mundo.</li> <li>• Más de 800 nuevos productos cada año</li> <li>• Cita obligada del sector para actualizarse y contactar negocios</li> </ul> |
| <b>Síntesis de ediciones anteriores</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1,900 expositores (432 nuevos)</li> <li>• 100,000 m2 de recinto</li> </ul>  |
| <b>Página web</b>   | <a href="http://www.expowest.com">http://www.expowest.com</a>  |

Fuente: Adex data trade; elaboración propia

Considerando la participación en esta feria como una ventana de oportunidades y establecimiento de nexos comerciales con diferentes clientes, distribuidores, mayoristas, minoristas se ha tomar en cuenta un presupuesto aproximado en el que incurriría Andean Crops S.A.C para lograr una participación. En la tabla a continuación se considera dicha inversión.

Tabla 67. Presupuesto de inversión de la feria Natural Products Expo West

| Descripción  | Costo              |
|--|--------------------|
| Stand en la feria  | \$3,076.92         |
| Decoración del stand (sillas, mesas, murales, telas, etc)      | \$1,076.92         |
| Pasaje aéreo (02 personas) Lima-Los Ángeles                    | \$1,225.23         |
| Alojamiento en Los Ángeles (habitación doble, 3 días-2 noches) | \$126.00           |
| Movilidad por la ciudad de Los Ángeles                         | \$61.54            |
| Alimentación en la ciudad de Los Ángeles                       | \$46.15            |
| Merchandising (folletos, tarjetas, regalitos) + Muestras       | \$1,000.00         |
| <b>TOTAL INVERSION EN FERIA ANUAL</b>                          | <b>\$ 6,612.77</b> |

Fuente: Expo West; elaboración propia

Considerar que la participación de Andean Crops en la feria Natural Products Expo West es con el objetivo de dar a conocer los atributos de las galletas de quinua 3D endulzadas con miel y asimismo desarrollar la marca propia que manejamos “Quinoa Safari Cookies” con la finalidad de hacerla conocida en el mercado norteamericano. Considerar que la venta de producto a nuestros distribuidores será con marca blanca, ya que nuestro distribuidor ya tiene una marca posicionada en el mercado, por ende las ferias serán un mecanismo más que nada para trabajar nuestra marca propia que nos permita exportar en los próximos años como “Quinoa Safari Cookies”, marca ya registrada en INDECOPI como se puede ver en la parte legal del presente trabajo.



Figura 42. "Quinoa Safari Cookies", marca propia de Andean Crops S.A.C

Fuente: Google imágenes; elaboración propia

En adición a esto considerar que existen otras ferias en otras ciudades de Estados Unidos que pueden ser de gran interés para Andean Crops y en las cuales puede participar dentro de las cuales tenemos a las siguientes.

Tabla 68. Ferias internacionales cercanas a la ciudad de Los Ángeles

| Nombre de la feria             | Logo  | Perfil de la feria  | Lugar                                     | Rubro         | Frecuencia  |
|--------------------------------|---|---|---|---------------|-------------|
| WINTER FANCY FOOD              |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor espectáculo de alimentos y bebidas de especialidad en la costa oeste.</li> <li>• Permite descubrir los mejores nuevos productos, los productores y las tendencias del mercado.</li> </ul>                          | San Francisco, California, Estados Unidos | Agroindustria | Enero-anual |
| IFT ANNUAL MEETING & FOOD EXPO |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una importante feria donde se dan a conocer nuevos productos, últimas tendencias e innovaciones de vanguardia en alimentos, equipos de procesamiento, envasado y tecnología para la industria alimenticia.</li> </ul> | Las Vegas, Nevada, Estados Unidos         | Agroindustria | Junio-anual |

Fuente: N Ferias; elaboración propia

Si bien es cierto dichas ferias no se encuentran propiamente en la ciudad de los Ángeles, pero son ferias de alimentos muy importantes en Estados Unidos sobre todo la primera. Winter Fancy Food se desarrolla en la ciudad de San Francisco, es decir en el mismo estado de California pero hacia el norte, una feria que ha cobrado importancia estos últimos años debido a que tiene dos ediciones la otra edición es Summer Fancy Food que se desarrolla más al este de Estados Unidos, exactamente en la ciudad de New York. Por otro lado se tiene a IFT Annual Meeting & Food Expo la cual se desarrolla exactamente en las Vegas, muy cerca de nuestro mercado meta.

**B. Ruedas de negocios:** Considera como una alternativa promovida por MINCETUR como una posibilidad de establecer un contacto más personalizado con nuestros potenciales distribuidores estadounidenses. Los objetivos que Andean Crops pretende alcanzar mediante su participación en las diferentes ruedas de negocios son los siguientes:

- Realizar negociaciones con nuestros potenciales importadores/distribuidores y concretar el cierre de un pedido de nuestro producto
- Ampliar la base de contactos comerciales ya que nos permitirán conocer a empresarios que se dedican al mismo giro del negocio
- Propiciar la realización de alianzas estratégicas que nos permitan ampliar nuestra red de ventas.
- Desarrollar y fortalecer técnicas de negociación nuestros representantes en la rueda de negocios

Tabla 69. Presupuesto promedio para una rueda de negocios

| Descripción      | Costo     |
|------------------|-----------|
| Rueda de negocio | \$ 846.31 |

Fuente: ADEX data trade; elaboración propia

**C. Agregados comerciales:** Actualmente nuestro país cuenta con una red de oficinas comerciales en diferentes partes del mundo las cuales son conocidas como OCEX las cuales están administradas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Según MINCETUR (2017) los objetivos de la OCEX son los siguientes:

- Promocionar la oferta exportable, turística y artesanal
- Apertura y consolidación de mercados sobretodo de productos no tradicionales y servicios
- Proveer información de los diferentes sectores comerciales y facilitar en enlace entre clientes e inversionistas extranjeros
- Desarrollar tareas orientadas al conocimiento de los mercados externos donde se encuentren.

Según MINCETUR (2017) contamos con un agregado comercial cuya oficina comercial (OCEX) se encuentra en la ciudad de los Angeles, California del cual tenemos la siguiente informacion:

#### **Oficina Comercial de Perú en Los Ángeles**

**Nombre consejero:** Ricardo Romero Talledo

**Dirección:** 10100 Santa Mónica Blvd. Suite 1450, Los Ángeles, CA 90067

**Teléfono:** (310)-496-7411

**E-Mail:** rromero@mincetur.gob.pe

Por ende para Andean Crops es de suma importancia contar con un agregado comercial que apoye comercialmente al exportador y fomente la apertura y consolidación de un productos no tradicionales como son las galletas de quinua 3D endulzadas con miel puesto que es un producto con valor agregado que cuenta con oportunidades para posicionarse en el mercado norteamericano.

**D. E-commerce:** Es una estrategia promocional que actualmente con el proceso de globalización cada vez se ha vuelto más preponderante. Por ende Andean Crops no podía quedarse ajena a dicha mecanismo de modo se plantea que el comercio electrónico de la empresa cuente con las siguientes características:

- **Comprar con un click:** Significa poner una herramienta electrónica a disposición de nuestro importador/distribuidor que le permita adquirir el producto en grandes cantidades y en el menor tiempo. El objetivo es optimizar el tiempo que se gasta en desplazarse físicamente y realizar la compra vía electrónica considerando que nuestro mercado meta se encuentra en los Estados Unidos y nuestra empresa en Perú.
- **Comercio las 24 horas del día:** Es decir flexibilidad de horarios para que mediante el comercio electrónico se vaya procesando un pedido para luego ir monitoreando en qué fase de despacho se encuentra (preparación, en ruta, despachado) considerando estimaciones de fechas que le permita a nuestro importador/distribuidor programarse con sus mayoristas y este a su vez con los minoristas cumpliendo el tiempo prometido al consumidor final.
- **Descuentos especiales del comercio electrónico:** Con el fin de incentivar este medio de comercio, se ha planteado un descuento por realizar las compras on-line que de manera física.
- **Información sin límites:** El comercio electrónico implica dotar de toda la información acerca de la empresa, producto e instructivos post-venta que le permita al importador/distribuidor usarla para decidir su compra.

De modo que Andean Crops contara con los siguientes instrumentos de difusión:

- Página Web:** Dirigido tanto a nuestro cliente directo (Importador/distribuidor) como al consumidor final del producto. A través de una plataforma propia, Andean Crops permite dar a conocer información detallada de la empresa (reseña historia, misión, visión), atributos del producto (beneficios, presentación, formas de consumo, fotos), foros de opinión que nos permita testear la aceptación del mismo además de un pestaña para establecer contacto personal con el cliente. La página web de la empresa es [www.AmdeanCrops.com](http://www.AmdeanCrops.com).
- Market Place:** Mediante el siguiente instrumento se busca efectuar transacciones comerciales del producto en grandes cantidades siendo una herramienta exclusiva para el cliente directo que es importador/distribuidor. Registrarse en market place mediante una cuenta permite que los diferentes importadores/distribuidores puedan acceder a conocer la ficha técnica de nuestro producto, el precio y la mínima cantidad de pedido que puedan realizar. Se considerar que es un mecanismo netamente de transacciones que complementa a la página web. Entre las más conocidas tenemos Mercado Libre, Amazon, OLX y My American Market.

□ **Código QR:** Actualmente, todo el mundo o bueno en su mayoría cuenta con teléfono inteligente o Smartphone que nos facilita la vida. Andean Crops plantea como tercera herramienta del E-commerce el famoso código QR. Este instrumento va dirigido más al consumidor final que a nuestros clientes directos que son los importadores/distribuidores de manera que permite obtener un acceso inmediato de la información de la empresa y del producto con tan solo escanear el código QR que se encuentra en el envase del producto facilitando la decisión de compra.

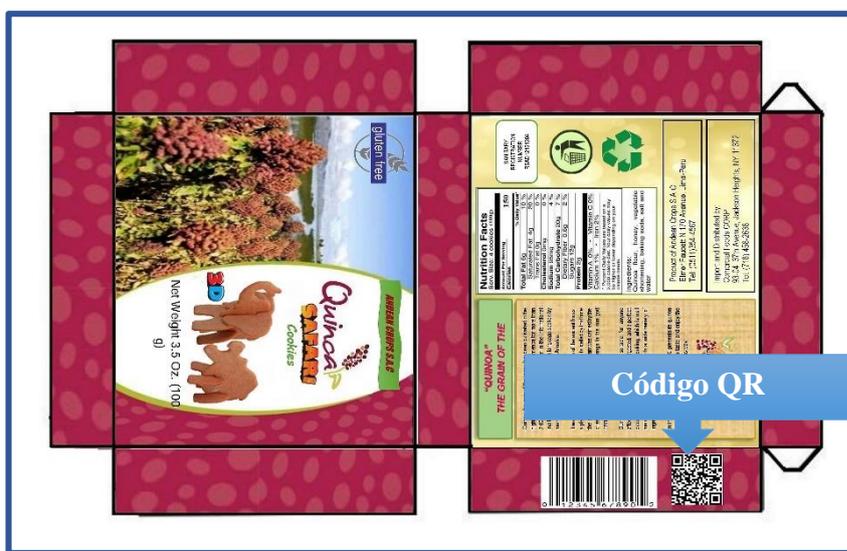


Figura 43. Código QR del producto  
Fuente: Google imágenes; elaboración propia

**E. Google Adwords:** Es un servicio que Andean Crops contratara para obtener publicidad dinámica que nos permita conectarnos con los clientes potenciales a través del buscador “Google” mostrando información de la empresa en la parte superior derecha durante los resultados de búsqueda. En la tabla a continuación se presenta el presupuesto de inversión por acceder a dicha herramienta.

Tabla 70. Presupuesto de afiliación a Google Adwords  
(Expresado en dólares americanos)

|                | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>DIARIO</b>  | 5.50    | 6.00    | 6.50    | 7.00    | 7.50    |
| <b>MENSUAL</b> | 165.00  | 180.00  | 195.00  | 210.00  | 225.00  |
| <b>ANUAL</b>   | 1980.00 | 2160.00 | 2340.00 | 2520.00 | 2700.00 |

Fuente: Google; elaboración propia

**F. LinkedIn para empresas:** Según Hub Spot (2012), a nivel de redes sociales y profesionales LinkedIn para empresas es la mejor alternativa que se puede encontrar en el mercado siendo más efectiva a la hora de generar leads que el mismo Facebook o Twitter. Por ende mediante el uso de esta herramienta, Andean Crops busca obtener los siguientes beneficios.

- Construir relaciones con los socios, proveedores, clientes actuales y potenciales con los cuales se puedan comercializar nuestro producto.
- Posicionar nuestra marca propia a través de una red virtual de comunidades industriales
- Ampliación de la base de clientes que le puedan generar un aumento de las ventas de la empresa.
- Crear comunidades profesionales alrededor de la marca de nuestro producto para esta siempre como “top in mind” de los clientes actuales y potenciales.

Según un estudio realizado por Hub Spot (2012), el 53% de las empresas business to business (B2B) han obtenido uno o mas clientes a travez de LinkedIn como es el caso de Andena Crops y un 22% en le caso de empresas business to customer (B2C).

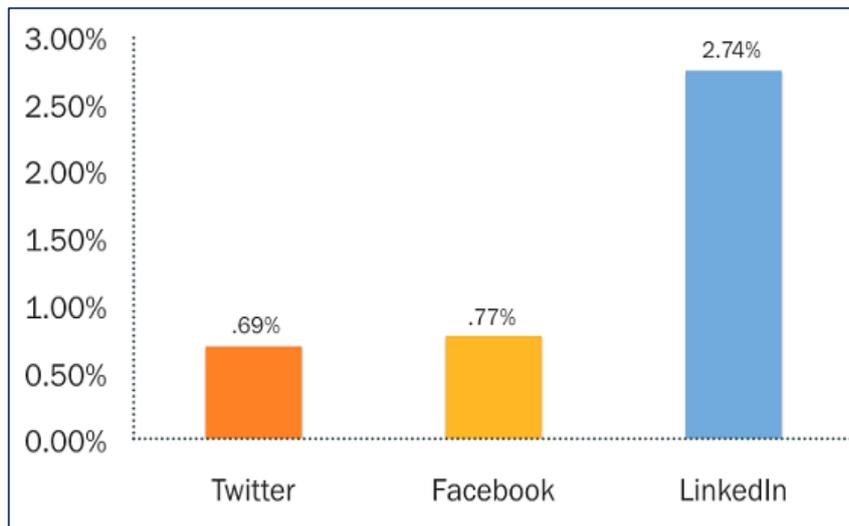


Figura 44. LinkedIn, la mejor red social para la generación de leads  
Fuente: Hub Spot; elaboración propia

El estudio en la figura anterior se puede notar que LinkedIn incluye 5,198 B2B y B2C empresas, del cual se puede notar que la mayor tasa de conversión de visitantes lo lidera LinkedIn con 2.74% casi tres veces mayor que Twitter (0.69%) y Facebook (0.77%).

**G. Envío de muestras:** Andean Crops enviara muestras de las galletas de quinua 3D endulzadas con miel a sus potenciales importadores/distribuidores de Estados Unidos con el objetivo que ellos puedan apreciar la calidad y las bondades del producto y pueda realizar posteriormente su pedido.

Tabla 71. Presupuesto para el envío de muestras

| Descripción | Total     |
|-------------|-----------|
| Muestras    | \$ 846.15 |

Fuente: elaboración propia

**H. Visitas comerciales y misiones:** Se visitara a los importadores/distribuidores del producto con la finalidad de afianzar las relaciones comerciales con ellos y discutir acerca de nuestro producto y el servicio que ofrecemos. De esta manera podremos obtener información que nos permita mejorar con empresa y reinventar si es necesario el producto. A diferencia de las ferias es un mecanismo más personalizado que se puede hacer aprovechando la estadía en el país americano.

### 3.6. Estrategias de ingreso al mercado objetivo

Con respecto a la estrategia de ingreso al mercado se ha de considerar la matriz de Ansoff que es una herramienta útil para identificar oportunidades de crecimiento de un negocio, basada en esta premisa se evaluará la empresa a continuación.

Tabla 72. Matriz de Ansoff

|                   | Producto Existente     | Producto Nuevo          |
|-------------------|------------------------|-------------------------|
| Mercado Existente | Penetración De Mercado | Desarrollo Del Producto |
| Mercado Nuevo     | Desarrollo Del Mercado | Diversificación         |

Fuente: Marketing (Kotler); elaboración propia

De la tabla anterior, podemos definir que Andean Crops se encuentra en el cuadrante de **Diversificación**, ya que es un producto nuevo en el mercado puesto que bajo las mismas características como el diseño y su toque de miel no existe otro producto igual pero si similares que se encuentran comercializando en un mercado existente. Por otro lado con respecto al mercado consideramos que el mercado de las celíacos es un mercado nuevo el cual no ha sido muy atendido del todo, sin embargo, considerar que esta intolerancia ha ido creciendo e incluso en el mercado existente lo toman como una moda saludable por ende consideramos que merece ser atendido con una alternativa innovadora como lo son las galletas de quinua safari 3D endulzadas con miel.

### 3.7. Tamaño de planta. Factores condicionales

Andean Crops S.A.C contara con instalaciones en el distrito del Callao con una distribución de dos ambientes principalmente los cuales son un área de oficinas correspondiente al personal administrativo y un área de almacenamiento para nuestros productos además de las instalaciones de esparcimiento, comedor y servicios higiénicos. A lo que respecta a la planta de producción se considera que no será implementada en los primeros años de apertura de la empresa puesto que se ha optado por mercerizarla con una empresa maquiladora que tenga una infraestructura adecuada, experiencia y las certificaciones necesarias para el ingreso de nuestro producto al mercado norteamericano.

## IV. PLAN DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL

### 4.1. Envases, empaques y embalajes

#### 4.1.1. Envase primario

Consta de una bolsa de polipropileno con capacidad de contenido de 100 gr con sellado zipper múltiple apertura en la parte superior de manera que ayude a proteger el producto contra la humedad o la pérdida de aroma. Dicho envase contendrá las piezas armables necesarias para obtener cuatro galletas safari 3D.



Figura 45. Bolsa de polipropileno con zipper múltiple apertura  
Fuente: Google imágenes

#### 4.1.2. Envase secundario

El envase secundario es un caja de cartón plano rectangular con las dimensiones de 12.5 cm de largo, 4 cm de ancho y 10 cm de altura con un peso neto de 100 gramos como se muestra en la figura a continuación.



Figura 46. Diseño del envase de las galletas  
Fuente: Google imágenes; elaboración propia

Tabla 73. Medidas de la caja de galletas

| Dimensiones      |                        |
|------------------|------------------------|
| Largo            | 12.5 cm                |
| Ancho            | 4 cm                   |
| Altura           | 10 cm                  |
| Peso neto envase | 100 gramos / (3.5 Oz.) |

Fuente: elaboración propia

Para más detalle, se presenta el adverso y el reverso.



Figura 47. Adversario y reverso del envase secundario  
Fuente: Google imágenes; elaboración propia

### 4.1.3. Empaque

El empaque a utilizar será una caja de cartón corrugado doble cara o pared sencilla el cual deberá contener 20 envases individuales de galletas en dos niveles. MINCETUR (2013) afirma que este tipo de empaque presenta dos papeles “liner” con caras exteriores que encierran una flauta u ondulado intermedio. Más del 90% de las cajas de cartón corrugado se fabrican de esta manera. A continuación, se presenta el empaque.

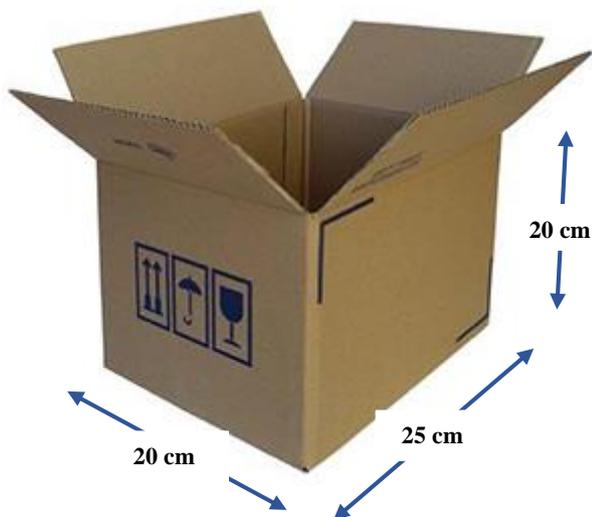


Figura 48. Diseño de la caja master  
Fuente: Google imágenes; elaboración propia

Tabla 74. Medidas de la caja de la caja master

| Medidas y pesos del empaque |          |
|-----------------------------|----------|
| Largo                       | 25 cm    |
| Ancho                       | 20 cm    |
| Altura                      | 20 cm    |
| Peso neto x caja            | 2.00 Kg. |
| Peso bruto x caja           | 2.80 Kg. |

Fuente: elaboración propia

#### 4.1.4. Embalaje

Es la cobertura que refuerza la protección de las mercancías envasadas con el objetivo de perfeccionar las condiciones de almacenamiento, transporte y llegada al destino en óptimas condiciones del producto. (MINCETUR, 2013). Entre las cuales podemos encontrar:

**A. Pallet:** Con el objetivo de optimizar el espacio en el contenedor, minimizar los costos de manipuleo, eliminar daños, facilitar el control del inventario, reducir tiempos de carga y descarga y proteger el producto contra robos se usa un pallet de madera de cuatro entradas. El pallet es americano que la ISO ha normalizado con las dimensiones 120 cm x 100 cm x 15 cm y un peso aproximado de 20 kg.

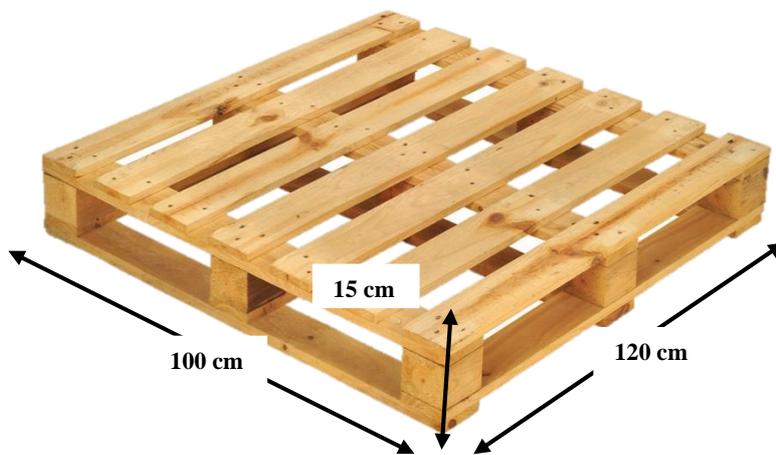


Figura 49. Pallet americano  
Fuente: Google imágenes;  
elaboración propia

Los pallets deben estar certificados acorde a la Normas Internacionales para Medidas Fitosanitarias NIMF 15, con el objetivo de disminuir el riesgo de introducción y dispersión de plagas asociadas a la movilización del embalaje de madera en el comercio internacional. (IPPC, 2009)

Estados Unidos es uno de los países que exige el cumplimiento de esta norma con respecto al ingreso del embalaje de madera. Por lo que el pallet que se usará para la exportación se someterá a los siguientes tratamientos y contará con las siguientes marcas.

#### **Tratamientos aprobados asociados al embalaje de madera:**

- **Tratamiento Térmico (HT):** El embalaje debe calentarse a 56°C en una duración mínima de 30 minutos continuos en todo el perfil de la madera incluida la parte central. No es indispensable contar con madera descortezada antes del tratamiento puesto que la corteza puede eliminarse antes o después no afectando dicho procedimiento.

- **Tratamiento de bromuro de metilo (MB):** El embalaje deberá fumigarse con bromuro de metilo con una atmósfera no inferior de 10°C y un tiempo de exposición no inferior a 24 horas con controles de concentración durante el tiempo. Es necesario contar con madera descortezada antes del tratamiento ya que la presencia de corteza afecta la eficacia del mismo.

Realizado el tratamiento fitosanitario el pallet deberá contener una marca que contenga la siguiente información. (IPPC, 2009)

- **Símbolo:** inscrito bajo los procedimientos nacionales, regionales e internacionales.
- **Código del país:** El código debe ser de dos letras de acuerdo a la Organización Internacional de Normalización (ISO).
- **Código provincia del país.**
- **Código del producto/ el suministrador del tratamiento:** Es el código que asigna el productor/suministrador del tratamiento.
- **Código del tratamiento (HT o MB)**

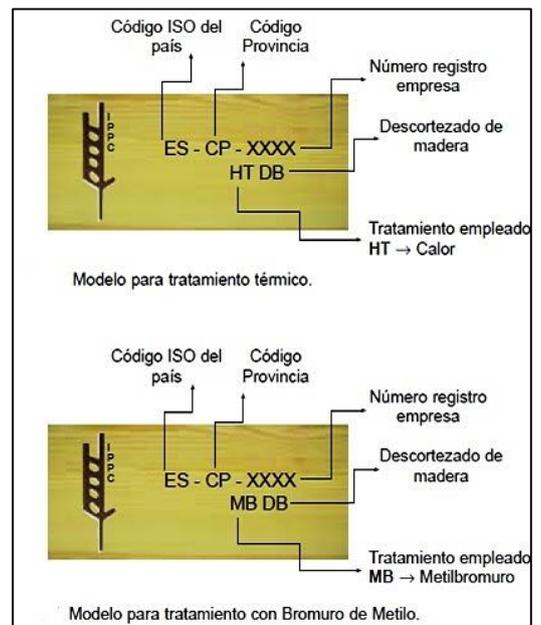


Figura 50. Simbología de los pallets certificados  
Fuente: Google imágenes

La organización nacional de protección fitosanitaria (ONPF) en el Perú es SENASA el cual tiene como una de sus funciones regular, aprobar y proveer un código de registro a las plantas de tratamiento de embalajes, especificar los procedimientos fitosanitarios acorde con la NIMF15 para la autorización de ejecución y tratamiento de los embalajes de madera de exportación. (SENASA, 2015)

- B. Esquineros protectores:** Es un elemento de refuerzo diseñado para acoplarse en las esquinas de la carga o caja con el objetivo de brindar soporte y evitar el daño de las puntas o aristas para obtener una mejor compresión de la carga. (EXPORTAFÁCIL, 2009). El esquinero a emplear será esquineros de cartón corrugado debido a la naturaleza de la carga.
- C. Zunchos:** El zuncho a emplear será de plástico el cual deberá estar correctamente ajustado al pallet dando soporte por los lados y siendo un complemento para los esquineros. (EXPORTAFÁCIL, 2009)

**D. Stretch film:** Material flexible y transparente de polietileno lineal de baja densidad que se usará para envolver el pallet y asegurarlos para el transporte internacional además de protegerlos de agentes atmosféricos y el polvo. (EXPORTAFÁCIL, 2009)

De acuerdo a lo precisados anteriormente, considerando estos cuatro embalajes para la carga, se presenta un modelo a continuación.

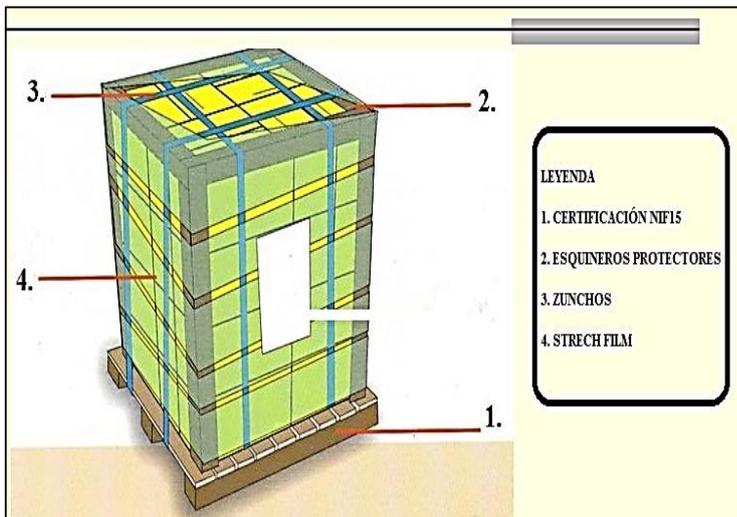


Tabla 75. Capacidad de la paleta

| Paleta                             |                  |
|------------------------------------|------------------|
| N° de unidades por ancho de paleta | 4 cajas          |
| N° de unidades por largo de paleta | 6 cajas          |
| Niveles de caja                    | 7 cajas          |
| <b>Total cajas por paleta</b>      | <b>168 cajas</b> |

Fuente: elaboración propia

Figura 51. Embalajes de la carga

Fuente: Google imágenes; elaboración propia

## 4.2. Diseño del rotulado y marcado

### 4.2.1. Diseño del rotulado

El etiquetado de alimentos es fundamental e importante para el consumidor final y varía de acuerdo al destino a donde va dirigido el producto. En este caso el destino es Estados Unidos por lo que el organismo que regula es la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA).

La Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) es el responsable de garantizar que los alimentos vendidos en los Estados Unidos sean seguros, saludables y estos etiquetados adecuadamente ya sean para productos elaborados nacionalmente o los que pretendan ingresar al mercado estadounidense. (FDA, 2009).

Acorde a las regulaciones de la FDA sobre el etiquetado que exige el país de destino (Estados Unidos) Andean Crops ha de considerar los siguientes aspectos con respecto al rotulado de su producto.

## PANEL PRINCIPAL (PDP)

- A. Declaración de identidad:** Constituye el nombre del producto y deberá ubicarse en el panel frontal superior de la etiqueta. Para el producto es **QUINOA SAFARI COOKIES**.
- B. Declaración de contenido neto:** Es la declaración en la etiqueta que indica la cantidad de alimento que contiene el envase, para nuestro caso que el alimento es sólido deberá ser expresado en términos de peso y la unidad para el mercado estadounidense son las onzas. Deberá ubicarse en el área inferior y ocupar el 30% de exhibición del panel principal.
- C. Gluten Free:** En agosto del 2013 la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA) promulga una normativa para el etiquetado de alimentos “sin gluten” el cual asegura a los consumidores en particular a aquellos con enfermedad celiaca su ingesta confiable como una herramienta estandarizada para controlar su salud. (FDA , 2016)



Figura 52. Formas de etiquetado permitidas  
Fuente: FDA

La FDA (2016), estableció como criterio que los alimentos que porten el etiquetado “sin gluten”, “libre de gluten” y “no contiene gluten”, deberán cumplir con un límite de menos de 20 partes por millón (ppm) de gluten. Este nivel es el más bajo que puede detectarse fehacientemente en los alimentos mediante métodos de análisis científicamente validados ya que las personas con enfermedad celiaca pueden tolerar muy pequeñas cantidades de gluten en los alimentos.



Figura 53. Panel frontal del producto  
Fuente: elaboración propia

## PANEL DE INFORMACIÓN REVERSO

- D. Información Nutricional (Nutrition Facts):** El etiquetado nutricional es obligatorio en el envase del producto e incorpora una gran cantidad de información. En tabla de información nutricional es indispensable incluir en el formato los siguientes nutrientes: Calorías, grasas totales, sodio, carbohidratos totales y proteínas y de manera opcional de puede agregar el colesterol, fibra, azúcares, vitaminas, calcio y hierro entre otros.
- E. Listado de Ingredientes:** Es un listado de todos los ingredientes que compone el alimento. Es obligatoria para elementos envasados compuestos por dos o más ingredientes. Se orden en forma decreciente de acuerdo al peso.
- F. País de origen del producto:** El país de origen para el producto es Perú y deberá formar parte del panel de información de manera legible y en negrita con las denominaciones “Made in...” o “Product of...”.

Considerado dichos aspectos se presenta la información nutricional y listado de ingredientes de las galletas de quinoa Safari 3D en la siguiente figura.

| <b>Nutrition Facts</b>  |                       |
|---|-----------------------|
| Serv. Size: 4 cookies (100g)  |                       |
| <hr/>   |                       |
| <b>Amount Per Serving</b>   | <b>150</b>            |
| <b>Calories</b>   |                       |
| <hr/>   |                       |
|   | <b>% Daily Value*</b> |
| <b>Total Fat 6g</b>   | <b>10 %</b>           |
| Saturated Fat 4g  | 20 %                  |
| Trans Fat 0g  | 0 %                   |
| <b>Cholesterol 0mg</b>  | <b>0 %</b>            |
| <b>Sodium 95mg</b>  | <b>4 %</b>            |
| <b>Total Carbohydrate 20g</b>   | <b>7 %</b>            |
| Dietary Fiber 0.6g  | 2 %                   |
| Sugars 12g  |                       |
| <b>Protein 2g</b>   |                       |
| <hr/>   |                       |
| Vitamin A 0% - Vitamin C 0%   |                       |
| Calcium 1% - Iron 2%  |                       |
| <hr/>   |                       |
| * Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet. Your daily values may be higher or lower depending on your calorie needs. |                       |
| <hr/>   |                       |
| <b>Ingredients:</b>   |                       |
| Quinoa flour, honey, vegetable shortening, baking soda, salt and water  |                       |
| <b>MADE IN PERU</b>   |                       |

Figura 54. Información nutricional del producto

Fuente: elaboración propia

**G. Nombre y dirección del fabricante, importador y/o distribuidor:** Se deberá detallar la información de la empresa exportadora, la empresa importadora y el distribuidor en el caso sea una tercera empresa.

|  |  |
|--|--|
| Product of Andean Crops S.A.C<br>Elmer Faucett N 170 Avenue,<br>Lima-Peru<br>Tel: (0511)354-4567 | Import and Distributed by:<br>JANS ENTERPRISES CORPORATION.<br>1633 W 2nd St, Pomona, CA 91766, United States<br>Tel: (718) 458-2638 |
|--|--|

Figura 55. Datos de la empresa exportadora e importadora  
Fuente: elaboración propia

**H. Descripción del producto:** Es importante dar a conocer el valor del producto por ende una descripción del insumo y el producto permite generar una ventaja diferencial con respecto a los demás productos de la competencia y los cuales se comercializan junto al producto de la empresa. La descripción deberá ser clara y precisa

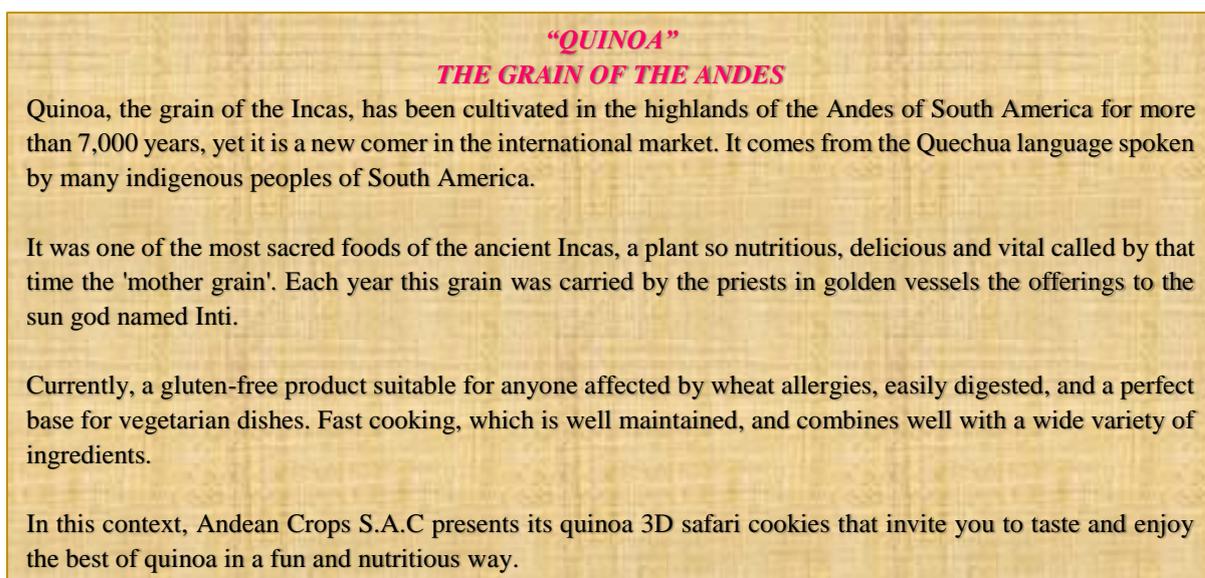


Figura 56. Descripción del producto  
Fuente: elaboración propia

**I. Información adicional:** Adicionalmente el envase deberá contar con la siguiente información complementaria.

- Fecha de expiración
- Número de registro sanitario
- Pictogramas de almacenamiento
- Nombre de la empresa quien lo produce
- Datos de la empresa que exporta

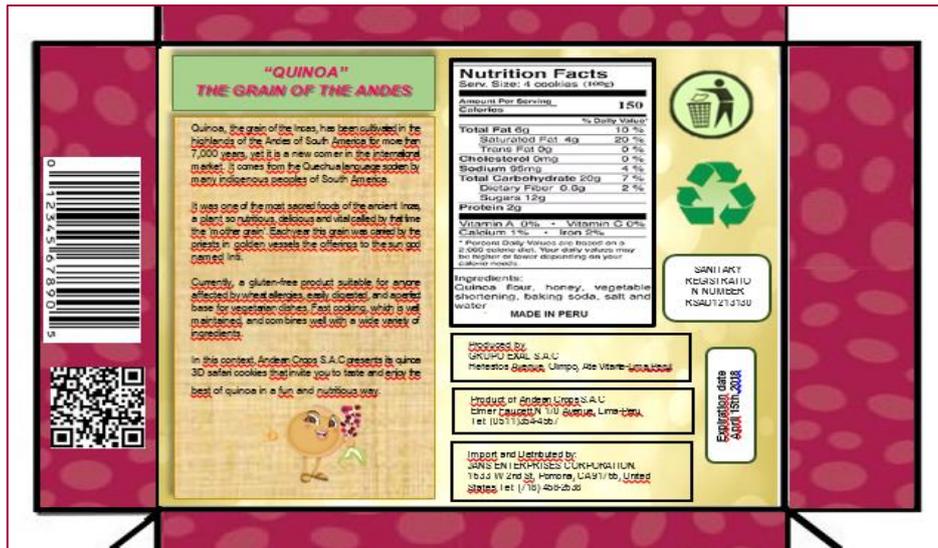


Figura 57. Panel de información reservo del producto  
Fuente: elaboración propia

#### 4.2.2. Diseño del marcado

Independientemente del etiquetado interno del envase, también es necesario considerar el diseño para el marcado de las cajas de cartón corrugado que formaran parte de la carga unitarizada y el cual es necesario que cuente con información adicional como:

- A. **Marcado de expedición:** Es la información del comprador (tales como razón social y dirección) con el objetivo de facilitar la entrega del producto en destino.
- B. **Marcado informativo:** Conformada por la información de exportador (razón social y dirección), origen (puerto de embarque y país de origen) e información del producto (número de bultos, peso neto, peso bruto, dimensiones de la caja), entre otros.
- C. **Marcado de manipuleo o pictogramas:** Son indicaciones abreviadas que permiten identificar detalles de manipuleo de la mercancía de exportación. (EXPORTAFÁCIL, 2009). De acuerdo a la ISO 7000, los pictogramas más utilizados son los siguientes:

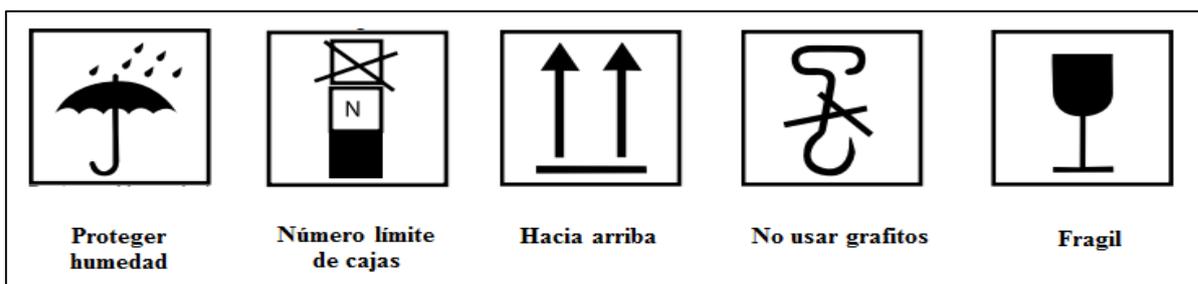


Figura 58. Pictogramas para cajas.  
Fuente: Google imágenes; elaboración propia

Por lo que acorde a las tres consideraciones de marcado para la caja, se ha de considerar la presentación de la caja de exportación de la siguiente manera.

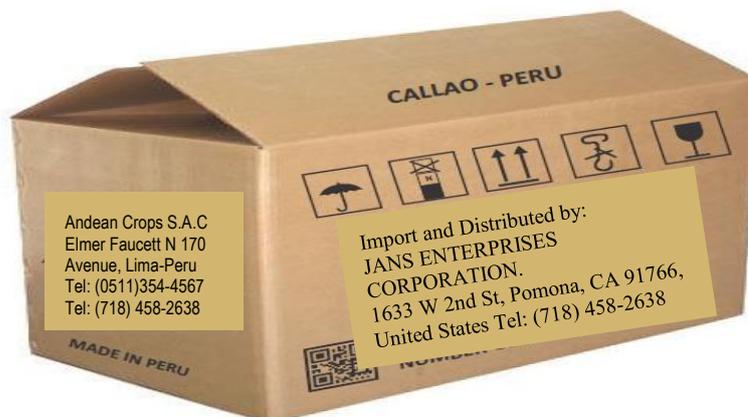


Figura 59. Marcado de la caja del producto  
Fuente: Google imágenes; elaboración propia

### 4.3. Unitarización y cubicaje de la carga

IDEX (2017) define unitarización como un agrupamiento de uno o más cajas de carga que se movilizan con una unidad indivisible donde la palitización constituyen una de las modalidades más comunes de unitarización. Refiriendo el concepto, pasamos a detallar las dimensiones de embalaje y la carga unitarizada en la tabla siguiente.

Tabla 76. Dimensiones del envase, embalaje y pallet.

| EMPAQUE Y EMBALAJE           |                                     |
|------------------------------|-------------------------------------|
| Tipo de caja master          | Caja de cartón corrugado doble cara |
| Medidas                      | 25cm x 20cm x 20cm                  |
| Cantidad de Unidades         | 20 unidades                         |
| Peso neto x caja             | 2.00 kg                             |
| Peso bruto x caja            | 2.8 kg                              |
| PALETIZACIÓN                 |                                     |
| Tipo de pallet               | Pallet americano                    |
| Medidas                      | 120cm x 100cm x 15 cm               |
| Numero de pallets            | 3 pallets                           |
| Total de cajas por pallet    | 168 cajas                           |
| Total de unidades por pallet | 3,360 unidades                      |
| Peso neto x pallet           | 336 kg                              |
| Peso bruto x pallet          | 490.4 kg                            |

Fuente: elaboración propia

Posteriormente definida las dimensiones y los pesos del producto, envase, embalaje y pallet se proceder a unitarizar la carga de manera eficaz aprovechando al máximo las dimensiones y el espacio. En la siguiente tabla se detalla el procedimiento a detalle:

Tabla 77. Unitarización de la carga

| <b>MEDIDAS DEL ENVASE (unidades)</b>                  |            |                |
|---|------------|----------------|
| Largo   | 12.5       | Centímetros    |
| Ancho   | 4          | Centímetros    |
| Altura  | 10         | Centímetros    |
| Peso neto por envase                                  | 100        | Gramos         |
| <b>MEDIDAS DEL EMPAQUE (caja grande)</b>              |            |                |
| Medidas de caja                                       | 25*20*20   | Centímetros    |
| Largo   | 25         | Centímetros    |
| Ancho   | 20         | Centímetros    |
| Altura  | 20         | Centímetros    |
| N° de unidades por Largo de caja                      | 2          | Unidades       |
| N° de unidades por Ancho de caja                      | 5          | Unidades       |
| Niveles   | 2          | Niveles        |
| Número de unidades por caja                           | 20         | Unidades       |
| Peso neto por caja                                    | 2.00       | Kilogramos     |
| Peso bruto por caja                                   | 2.80       | Kilogramos     |
| <b>PALETA</b>   |            |                |
| Ancho   | 100        | Centímetros    |
| Largo   | 120        | Centímetros    |
| N° de unidades por Ancho de paleta                    | 4          | Cajas          |
| N° de unidades por Largo de paleta                    | 6          | cajas          |
| Niveles de caja                                       | 7          | Niveles        |
| <b>Total de cajas por paleta</b>                      | <b>168</b> | <b>Cajas</b>   |
| Total de unidades por paleta                          | 3360       | Unidades       |
| Peso neto por paleta                                  | 336        | Kilogramos     |
| Peso bruto por paletas (incluye peso de paleta 20 kg) | 490.4      | Kilogramos     |
| <b>N° de paletas por embarque</b>                     | <b>3</b>   | <b>Paletas</b> |
| N° de unidades por embarque                           | 10080      | Unidades       |
| N° de cajas por embarque                              | 504        | Cajas          |
| Peso neto por embarque                                | 1008       | Kilogramos     |
| Peso bruto por embarque                               | 1471.2     | Kilogramos     |
| N° de embarques/envíos al año                         | 8          | Envíos         |
| No de unidades anuales                                | 80,640     | Unidades       |
| N° de cajas anuales                                   | 4,032      | Cajas          |
| Peso neto anual                                       | 8,064      | Kilogramos     |
| Peso bruto anual                                      | 11,769.60  | Kilogramos     |

Fuente: elaboración propia

#### 4.4. Cadena de DFI de exportación

##### 4.4.1. Evaluación de los principales proveedores de insumos y servicios

Son los principales proveedores o llamados también socios estratégico que colaboraran de manera directa o indirecta en el proceso productivo de ANDEAN CROPS S.A.C. con la finalidad de suministrar la cantidad requerida de insumos necesario para la producción de las galletas de quinua Safari 3D en el tiempo estimado y bajo los costes establecidos.

- **Harina de quinua:** Es el insumo principal para la elaboración de galletas de quinua debido a que es el ingrediente que ingresa en mayor proporción que los demás y en el que radica el valor agregado interno del producto se ha decidido proveer este insumo a la empresa que realizara la producción. Por lo que se ha de evaluar a 3 empresas las cuales nos pueden proveer dicha insumo para el proceso productivo de acuerdo a los criterios establecidos.

Tabla 78. Criterios para la selección de empresas de harina de quinua

| Criterios               | GLOBENATURAL INTERNACIONAL S.A | GRUPO ORGANICO NACIONAL S.A | GREENTAMBO S.A.C |
|-------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------|
| Precio kg               | S/.10.5                        | S/.12.00                    | S/.11.00         |
| Flete                   | S/. 0.6 x kg                   | S/. 0.5 x kg                | S/. 0.43 x kg    |
| Distancia a la planta   | Chorrillos                     | Chorrillos                  | Molina           |
| Experiencia             | 4 años                         | 10 años                     | 15 años          |
| Capacidad de suministro | 20 toneladas                   | 40 toneladas                | 40 Toneladas     |

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a los criterios de selección evaluados se ha procedido a realizar una ponderación de las tres empresas proveedoras de harina de quinua.

Tabla 79. Ponderación para la selección de la empresa proveedora de harina de quinua

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

| Criterios               | Importancia % | GLOBENATURAL INTERNACIONAL S.A | Puntaje | GRUPO ORGANICO NACIONAL S.A | Puntaje | GREENTAMBO S.A.C | Puntaje |
|-------------------------|---------------|--------------------------------|---------|-----------------------------|---------|------------------|---------|
| Precio kg               | 25%           | 5                              | 1.25    | 1                           | 0.25    | 3                | 0.75    |
| Flete                   | 10%           | 1                              | 0.10    | 3                           | 0.30    | 5                | 0.50    |
| Distancia a la planta   | 15%           | 2                              | 0.30    | 2                           | 0.30    | 3                | 0.45    |
| Experiencia             | 25%           | 1                              | 0.25    | 2                           | 0.50    | 3                | 0.75    |
| Capacidad de suministro | 25%           | 2                              | 0.50    | 4                           | 1.00    | 4                | 1.00    |
| Total                   | 100%          |                                | 2.40    |                             | 2.35    |                  | 3.45    |

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la ponderación se puede determinar que la empresa proveedora más conveniente de harina de quinua sería GREENTAMBO S.A.C con un puntaje de 3.45 seguida de GLOBENATURAL INTERNACIONAL S.A con un puntaje de 2.40 y GRUPO ORGANICO NACIONAL S.A con un puntaje de 2.35. Uno de los factores más preponderantes fueron el precio por kg., la experiencia y la capacidad de suministro los cuales se consideran factores muy importantes en el comercio internacional.

- **Miel de abeja:** Considerado el segundo insumo de relevancia para la elaboración de las galletas de quinua ya que dicho producto será endulzado con un edulcorante natural como es la miel de abeja como alternativa natural por ende se ha de considerar a los principales proveedores en el mercado.

Tabla 80. Criterios para la selección de empresas de miel de abeja

| Criterios                    | APICOLA MISTIFLOR | LA COLMENA | HIERBAMIEL PERU |
|------------------------------|-------------------|------------|-----------------|
| <b>Precio por litro</b>      | S/.9              | S/.15      | S/.10.00        |
| <b>Distancia a la planta</b> | Arequipa          | Arequipa   | Lima            |
| <b>Experiencia</b>           | 14 años           | 10 años    | 3 años          |
| <b>Calidad</b>               | Buena             | Regular    | Regular         |
| <b>Flete incluido</b>        | Incluye           | Incluye    | No incluye      |

Fuente: elaboración propia

Con los criterios previamente establecidos en la tabla 80, se procede a ponderar para obtener la mejor alternativa con respecto a la empresa proveedora de miel de abeja en la tabla 81.

Tabla 81. Ponderación para la selección de la empresa proveedora de miel de abeja

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

| Criterios                    | Importancia % | APICOLA MISTIFLOR | Pun taje    | LA COLMENA | Pun taje    | HIERBAMIEL PERU | Pun taje    |
|------------------------------|---------------|-------------------|-------------|------------|-------------|-----------------|-------------|
| <b>Precio por litro</b>      | 25%           | 5                 | 1.25        | 1          | 0.25        | 3               | 0.75        |
| <b>Distancia a la planta</b> | 10%           | 1                 | 0.10        | 1          | 0.10        | 5               | 0.50        |
| <b>Experiencia</b>           | 15%           | 4                 | 0.60        | 3          | 0.45        | 2               | 0.30        |
| <b>Calidad</b>               | 25%           | 4                 | 1.00        | 3          | 0.75        | 3               | 0.75        |
| <b>Flete incluido</b>        | 25%           | 4                 | 1.00        | 4          | 1.00        | 2               | 0.50        |
| <b>Total</b>                 | <b>100%</b>   |                   | <b>3.95</b> |            | <b>2.55</b> |                 | <b>2.80</b> |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 81, se puede ver que el proveedor de miel de abeja que ha obtenido más puntaje ha sido APICOLA MISTRIFLOR con 3.95, el cual será nuestro proveedor principal, le siguen empresa como HIERBAMIEL PERU y LA COLMENA en tercer lugar.

➤ **Outsourcing productivo:** Andean Crops S.A.C tercerizará el proceso productivo durante los primeros años debido a que es una empresa recién constituida y nueva en el mercado por lo que evaluara tres empresas que le puedan elaborar su producto acorde a sus requerimientos, a un coste razonable, y que cumpla con todas las exigencias de su mercado de destino. Las empresas a evaluar serán las siguientes:

- A. ANDES NATURA S.A.C (Independencia)
- B. GRUPO EXAL S.A.C (Ate)
- C. GATTI. S.A.C (San Miguel)

Tabla 82. Ponderación de criterios para la evaluación del outsourcing de producción.

| Criterios                         | Importancia % | ANDES NATURA S.A.C. | Puntaje     | GRUPO EXAL S.A.C. | Puntaje     | GATTI S.A.C. | Puntaje     |
|-----------------------------------|---------------|---------------------|-------------|-------------------|-------------|--------------|-------------|
| <b>Certificados Internaciones</b> | 30%           | 2                   | 0.6         | 5                 | 1.5         | 3            | 0.9         |
| <b>Precio outsourcing</b>         | 10%           | 3                   | 0.3         | 4                 | 0.4         | 2            | 0.2         |
| <b>Experiencia en el mercado</b>  | 20%           | 2                   | 0.4         | 3                 | 0.6         | 4            | 0.8         |
| <b>Tiempo de entrega</b>          | 15%           | 3                   | 0.45        | 3                 | 0.45        | 3            | 0.45        |
| <b>Distancia a la planta</b>      | 10%           | 4                   | 0.4         | 3                 | 0.3         | 5            | 0.5         |
| <b>Infraestructura</b>            | 15%           | 4                   | 0.6         | 4                 | 0.6         | 4            | 0.6         |
| <b>Total</b>                      | <b>100%</b>   |                     | <b>2.75</b> |                   | <b>3.85</b> |              | <b>3.45</b> |

Fuente: elaboración propia

La empresa proveedora de los servicios de producción para las galletas de quinua safari 3D será GRUPO EXAL S.A.C ya que ha obtenido el mayor puntaje acorde a los criterios de selección establecidos. Dicha empresa se encuentra en Ate y cuenta con más de 10 años de experiencia además de las certificaciones HACCP, NSF entre otros requeridos por el mercado estadounidense. Como empresas alternativas contamos con GATTI S.A.C en primer lugar y ANDES NATURA S.A.C como segunda alternativa.

Con la empresa maquiladora GRUPO EXAL S.A.C el cual será nuestro outsourcing productivo se han de establecer las siguientes estrategias (véase anexo “Contrato de confidencialidad”)

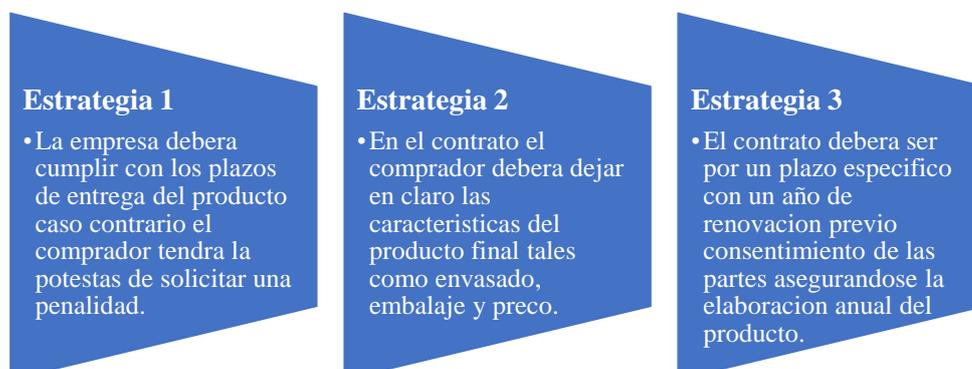


Figura 60. Estrategias con la empresa maquiladora  
Fuente: elaboración propia

#### 4.4.2. Determinación de insumos e infraestructura

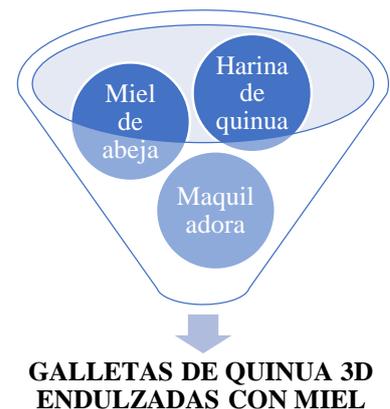
##### A. Insumos

Andean Crops S.A.C realizara outsourcing productivo con una empresa maquiladora para la elaboración de sus galletas de quinua safari 3D en envases de 100gr de peso neto las cuales serán elaboradas en el distrito de ATE para luego ser trasladadas a las instalaciones de la empresa ubicada en el Callao. A continuación se detalla los proveedores principales y el proceso logístico para la obtención de insumos hasta hacia el producto terminado.

Tabla 83. Socios clave de Andean Crops S.A.C

| Empresa                   | Actividad clave               |
|---------------------------|-------------------------------|
| <b>GREENTAMBO S.A.C</b>   | Proveedor de harina de quinua |
| <b>APICOLA MISTRIFLOR</b> | Proveedor de miel de abeja    |
| <b>GRUPO EXAL S.A.C</b>   | Outsourcing productivo        |

Fuente: elaboración propia



Andean Crops S.A.C se encargara de realizar la compra de los insumos principales los cuales son la harina de quinua del proveedor GREENTAMBO y la miel de abeja del proveedor APICOLA MISTRIFLOR los cuales serán trasladados hacia las instalaciones de la empresa maquiladora GRUPO EXAL ubicado en el distrito de Ate, el cual será el encargado de adicionar los demás ingredientes comprendidos en el proceso de elaboración para luego ser correctamente envasados, empaquetados y paletizado los cuales serán trasladados a las instalaciones de la empresa específicamente al almacén. Cada fase del proceso será supervisado por el Inspector de calidad y producto terminado el cual estará brindando sus servicios participando en función a los números de envíos que realizara la empresa al año.

**B. Infraestructura:** Las instalaciones de la empresa Andean Crops S.A.C estará ubicadas en:

- ❖ País: Perú
- ❖ Departamento: Lima
- ❖ Distrito: Callao
- ❖ Dirección: Av. Elmer Faucett Nro 170

Considerar que la empresa cuenta con un área total de 100m<sup>2</sup> los cuales estarán destinados al área administrativa como al área de almacén en el cual se acomodara el producto final que la empresa maquiladora nos hará llegar. Dicho espacio de almacenaje cuenta con las condiciones necesarias para mantener a un producto alimenticio siendo las instalaciones bien iluminadas con adecuada limpieza y libre de humedad y olores.

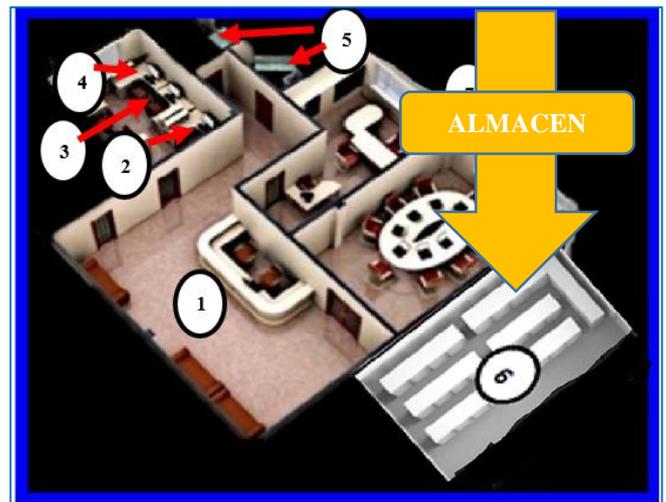


Figura 61. Ubicación del área de almacén  
Fuente: elaboración propia

#### 4.4.3. Determinación del proceso productivo

El proceso productivo de las galletas de quinua Safari 3D estará a cargo de la empresa GRUPO EXAL S.A.C, el cual deberá ceñirse a el siguiente proceso productivo con el objetivo de cumplir con los estándares de calidad correspondientes para un mercado de exportación.



Figura 62. Proceso de elaboración de las galletas de quinua 3D endulzadas con miel  
Fuente: elaboración propia

1. **Pesado de los insumos:** Se procederá a pesar los ingredientes necesarios para la elaboración de las galletas de quinua considerando que la harina de quinua será proveída por GREENTAMBO S.A.C.
2. **Mezclado y amasado:** Consiste en la disolución de ingredientes acorde a las proporciones establecidas y el amasado de estos con el objetivo de obtener una masa homogénea.
3. **Laminado/reposito:** Referido a compactar la masa con la ayuda de un rodillo industrial de modo que se obtenga una lámina uniforme que pasara a reposar por un periodo de 3 horas.

4. **Moldeado safari:** Reposada la masa se pasara a colocar bajo presión los moldes safari con el objetivo de obtener las 3 partes de un animal que ensambladas por el consumidor final formara una galleta safari tridimensional
5. **Horneado de la galleta:** Se precalentara el horno hasta que alcance una temperatura de 375°C por unos 15 minutos. Alcanzada la temperatura se procederá a funcionar el circuito de horneado de la masa por un periodo de 30 minutos. El objetivo es alcanzar un horneado parejo.
6. **Enfriamiento y seleccionado:** El enfriamiento se realizaran mediante un sistema de ventiladores diseñados para enfriar paulatinamente las galletas con el objetivo que ninguna se rompa. Una vez fría la galleta, se pasaran a retirar las galletas rotas consideradas como merma.
7. **Envasado, empaquetado y embalado:** El envase primario en el cual deberá colocarse 12 piezas del animal que equivalen a 4 galletas tridimensionales será una bolsa de polipropileno contendida en una caja de cartón plano rectangular de 12.5cm x 4cm x 10cm y embajada en una caja de cartón corrugado de 25cm x 20cm x 20cm.
8. **Almacenamiento:** Envasado y embalado el producto pasara a ser paletizado y colocado en los almacenes de la plata para el respectivo despacho hacia los almacenes de la empresa exportadora.

#### 4.4.4. Requisitos de acceso al mercado objetivo

Actualmente, los requisitos para productos alimenticios de exportación son más rigurosos que en el mercado local puesto que no solo se debe cumplir en origen sino también los requisitos de demanda el mercado de destino para que el producto pueda ingresar sin ningún problema puesto que esta situación generaría una pérdida económica, retrasos en el tiempo de entrega entre otras dificultades. Por ende es necesario tomar en cuenta dichos requerimientos.

##### A. Requisitos en origen: Perú

- **Registro Sanitario para alimentos:** La Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA): Es un órgano de línea dependiente de la Salud Publica responsable del aspecto técnico normativo y vigilancia del cumplimiento de requisitos en materia de Inocuidad Alimentaria para el otorgamiento del Certificado de Registro Sanitario de Alimentos y Bebidas industrializadas ya sean de fabricación nacional o de exportación así como generar un sistema único de codificación. Tomando en cuenta dicha premisa, Andean Crops S.A.C ha obtenido el registro sanitario Nro. RSAD12131304 para su producto galleta de quinua el cual figurara en el envase secundario del producto. (DIGESA, 2010)

- **Trámites aduaneros:** Regulado por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), el cual es un organismo público recaudador de impuestos y administrador de las actividades aduaneras peruanas. Para el caso del presente proyecto, el régimen de exportación definitiva no está gravada con tributo alguno y está sujeto a la asignación de solamente dos canales: rojo y anaranjado. (SUNAT, 2017)
- **Certificado de origen:** Es un documento que tiene por finalidad acreditar y garantizar el origen de las mercancías exportadas con el objetivo que permitan beneficiarse de las preferencias y reducciones arancelarias otorgadas por los tratados establecidos en el comercio internacional. También permite promocionarse en el extranjero como productos bandera del país de origen. (DIARIO DEL EXPORTADOR , 2016).

La expedición del certificado de origen está a cargo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el cual cuenta con 19 gremios empresariales autorizados siendo la Cámara de Comercio de Lima, la Asociación de Exportadores y la Sociedad Nacional de Industrias las instituciones más demandadas en la expedición de dicho documento. Dependiendo del destino el exportador deberá usar uno de los cuatro tipos de certificado que se emiten. (MINCETUR, 2017)

- **Formato A- Sistema Generalizado de preferencias:** Para la Unión Europea, Japón, Estados Unidos y Puerto Rico, Canadá, Turquía entre otros.
- **Formato ALADI:** Para países miembros del ALADI y de la CAN
- **Formato ALADI-Chile**
- **Formato Sistema Global de Preferencias Comerciales (SGPC):** Para países como Argelia, Bangladesh, Benin, Camerún, Egipto entre otros.

Para el caso del presente proyecto tratándose de una exportación hacia los Estados Unidos se ha de tramitar el Formato A el cual tiene un costo aproximado de USD 12.31 y el cual será tramitado directamente por nuestro agente de aduanas.

## **B. Requisitos en destino: Estados Unidos**

**Barreras no arancelarias:** Son medidas proteccionistas que aplica el gobierno con el objetivo de controlar el flujo de mercancías que ingresan a su territorio de tal manera que puedan proteger a las industrias nacionales, asegurar la buena calidad de las mercancías que adquieren entre otras medidas. (PROMPERÚ, 2015). Entre las barreras no arancelarias con las que cuenta el mercado estadounidense tenemos las siguientes:

**1. Ley contra el bioterrorismo:** Como se sabe el bioterrorismo es un empleo criminal de microorganismos patógenos y otros contaminantes adicionados de manera intencional a los alimentos con el objetivo de atentar contra la salud y vida de las personas por ende la ley contra el bioterrorismo es una normativa que surge con el objetivo de reforzar la seguridad de los alimentos que ingresen y se comercialicen a los Estados Unidos. La aplicación de la mencionada ley cuenta con las siguientes etapas.

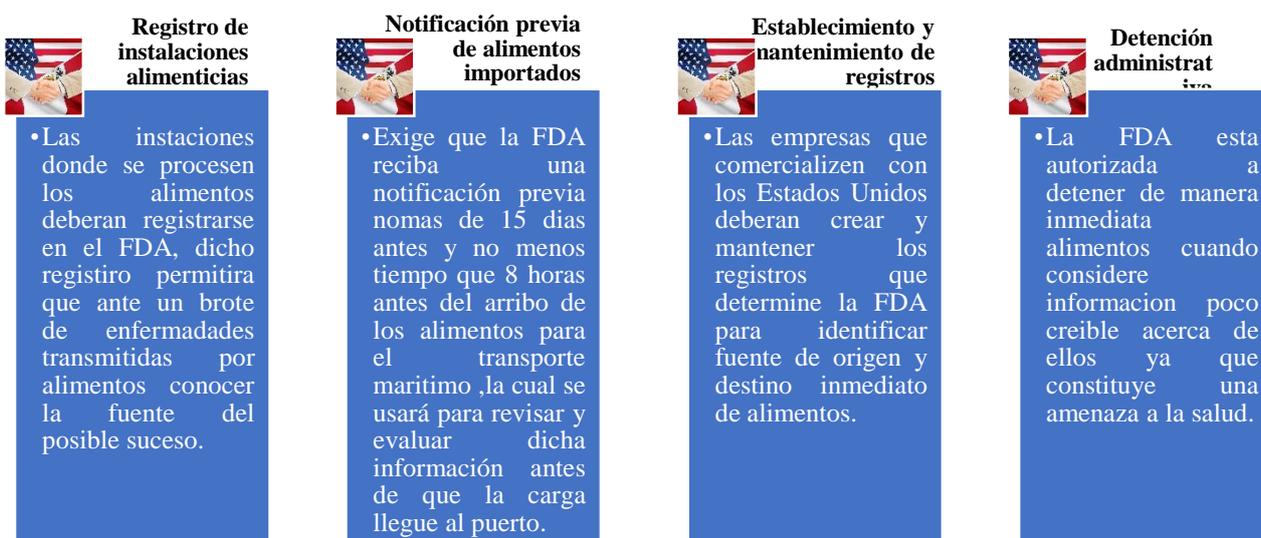


Figura 63. Etapas de la ley contra el bioterrorismo

Fuente: PROMPERU: elaboración propia

La exportación de galletas de quinua 3D endulzadas con miel será enviada mediante la modalidad de exportación definitiva por lo cual será necesario que el importador cuente con la siguiente documentación según la normatividad estadounidense con el objetivo de que pueda tramitar el desaduanaje de su carga sin inconvenientes en destino.

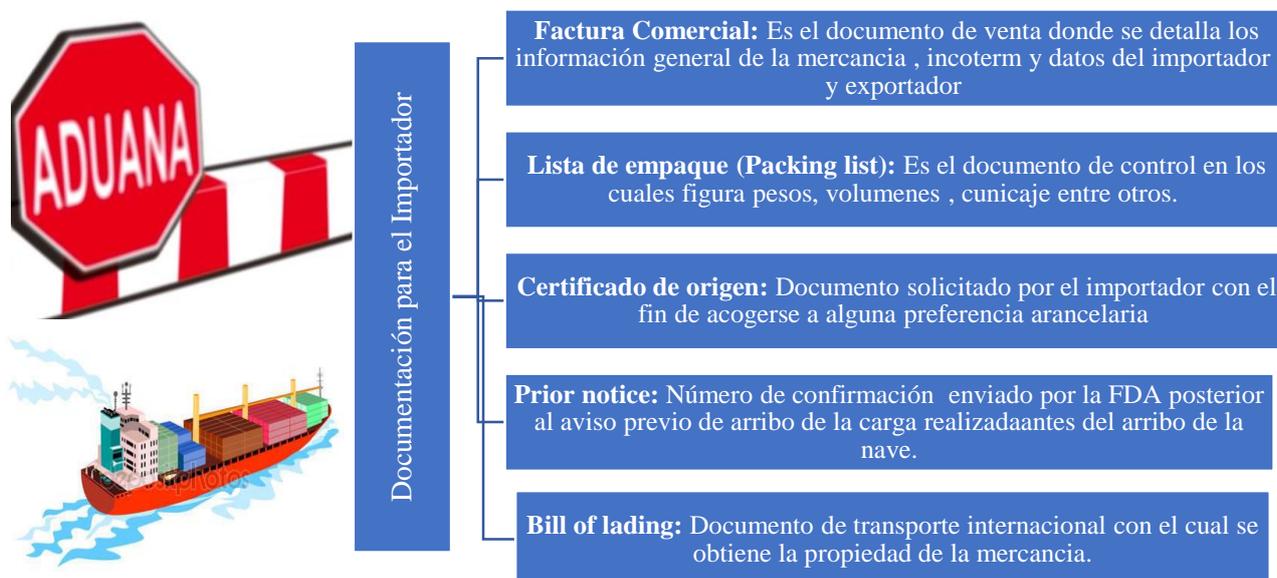


Figura 64. Documentación para desaduanar una exportación.

Fuente: PROMPERU: elaboración propia

Debido a que Andean Crops S.A.C comercializara en términos FOB, deberá facilitar la documentación detallada en la figura 64 a importador o a su agente con el objetivo de facilitar el trámite aduanero en destino

#### **4.4.5. Aspectos de calidad, trazabilidad y certificaciones**

Los productos agroindustriales que arriban al puerto estadounidense son generalmente inspeccionados a su entrada por la FDA que tiene la potestad de realizar un examen físico, un examen de muelle o un examen de muestras. Si en el caso se dieran una violación a la Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos, el importador o su representante deberán presentar evidencia de que el producto cumple con la normativa con el objetivo de obtener la liberación de la carga. (PROMPERÚ, 2015).

##### **A. Aspectos de calidad y certificaciones**

- **Codex Alimentarius:** La normativa esta contemplado por requisitos generales de calidad e inocuidad de alimentos destinado a consumidor con el objetivo de preservar la salud de los mismos. Su cumplimiento en el Perú es voluntario sin embargo en Estados Unidos es considerado un estandar internacional en el marco regulatorio de alimentos. (PROMPERÚ, 2015)
- **HACCP ((Hazard Analysis Critical ControlPoints):** Es un método reconocido y aceptado internacionalmente que ayuda a evaluar y controlar todos los peligros (biológicos, químicos y físicos) que puedan afectar la seguridad e higiene de los alimentos (PROECUADOR , 2015).

Actualmente, en Estados Unidos su aplicación es obligatoria en productos hidrobiológicos y para los jugos de frutas que se fabrican y comercializan, en el caso de Perú su aplicación es obligatoria tanto para productos destinado al mercado nacional como internacional. (PROMPERÚ, 2015)

Actualmente en el Perú las empresas productoras cuentan con dicha certificación como el caso de GREENTAMBO empresa proveedora de harina de quinua y GRUPO EXAL con el que se tercerizará la producción aprovechando el respaldo de dicha certificación para el ingreso al mercado estadounidense.

- **BPM (Buenas prácticas de manufactura):** Herramienta básica para la obtención de producto seguros para el consumo humano especialmente con respeto a la higiene y a la forma de manipulación las cuales están sujetas a control a través de inspección de instalaciones.

(PROECUADOR , 2015). Para el presente proyecto la empresa proveedora de miel de abeja cuenta con la certificación BPM el cual contribuye con el ingreso al mercado estadounidense.

- **Normativa ISO:** Regulada por la ISO (International Standarization Organization) es una entidad internacional encargada de favorecer estandarización de normas como respecto al comercio, comunicación entre otros temas. Para el presente proyecto la empresa maquiladora GRUPO EXAL cuenta con las certificaciones ISO 9000 que hace referencia a sistemas de calidad, la ISO 14000 sobre la gestión ambiental y la ISO que rigen los sistemas de salud y seguridad ocupacional.

**B. Aspecto de trazabilidad:** Consiste en seguir el rastro a través de todas las etapas de producción, transformación y distribución de un determinado producto. En Andean Crops S.AC se ha diseñado sistemas que permitan garantizar la trazabilidad del producto mediante el rotulado del producto en los cuales se puede observar los códigos de barras y códigos QR. (FAO, 2017)

#### 4.4.6. Determinación de la vía de embarque

Con respecto a la exportación de galletas de quinua 3D endulzadas con miel, considerar que las vías de embarque considerados en el comercio internacional son marítimo, aéreo y terrestre se ha de evaluar los siguientes criterios con el objetivo de ponderarlos y obtener la mejor alternativa para nuestro producto.

Tabla 84. Ponderación del medio de transporte internacional

| Variable                  | Ponderación | AEREO        |             | MARITIMO     |             | TERRESTRE    |             |
|---------------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
|                           |             | Calificación | porcent aje | Calificación | porcent aje | Calificación | porcent aje |
| Costo del flete           | 0.3         | 4            | 1.2         | 5            | 1.5         | 4            | 1.2         |
| Tiempo de tránsito        | 0.3         | 5            | 1.5         | 4            | 1.2         | 2            | 0.6         |
| Manipuleo seguro          | 0.1         | 4            | 0.4         | 4            | 0.4         | 2            | 0.2         |
| Restricciones de carga    | 0.1         | 4            | 0.4         | 4            | 0.4         | 2            | 0.2         |
| Disponibilidad de salidas | 0.2         | 3            | 0.6         | 4            | 0.8         | 2            | 0.4         |
| <b>Total</b>              | <b>1</b>    |              | <b>4.1</b>  |              | <b>4.3</b>  |              | <b>2.6</b>  |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 84, se observa que la vía de transporte con mayor puntuación es la vía marítima obteniendo el mejor puntaje, seguido del transporte aéreo y por último el transporte terrestre siendo este el menos recomendable para la carga. Por ende, la exportación de galletas de quinua 3D endulzadas con miel será vía marítima considerando que los factores más preponderantes son el costo del flete y el tiempo de tránsito.

#### 4.4.7. Determinación del operador logístico

Un operador logístico es aquella empresa que interviene una o varias veces en la distribución física internacional realizando servicios en el que pueden abarcar operaciones de transporte nacional y/o internacional, almacenamiento, trámites aduaneros, fraccionamiento o grupaje de cargas, gestión de inventarios entre otros.

ANDEAN CROPS S.A.C exportará mediante el incoterm FOB por lo que necesitará principalmente un operador logístico que desempeñe dos operaciones fundamentalmente:

- **Trasporte interno:** Comprende el transporte desde las instalaciones de la empresa ANDEAN CROPS S.A.C hacia el terminal portuario del Callao.
- **Gestión aduanera en el puerto de origen:** Comprende el desarrollo de los trámites requeridos por aduanas.

Acorde a lo requerido se ha comentado anteriormente con tres operadores logísticos vigentes en el mercado con el objetivo de evaluarlos bajo ciertos criterios establecidos por la empresa son los siguientes:

Tabla 85. Ponderación de los operadores logísticos

| Criterios                     | Importancia % | IPH GRUPO LOGISTICO S.A.C | Puntaje    | GRUPO TCI | Puntaje    | AUSA SOLUCIONES LOGISTICAS | Puntaje    |
|-------------------------------|---------------|---------------------------|------------|-----------|------------|----------------------------|------------|
| Costos logísticos             | 30%           | 5                         | 1.5        | 5         | 1.5        | 4                          | 1.2        |
| Atención al cliente           | 20%           | 4                         | 0.8        | 3         | 0.6        | 2                          | 0.4        |
| Experiencia                   | 20%           | 4                         | 0.8        | 5         | 1          | 2                          | 0.4        |
| Eficiencia en sus operaciones | 30%           | 5                         | 1.5        | 4         | 1.2        | 4                          | 1.2        |
| <b>Total</b>                  | <b>100%</b>   |                           | <b>4.6</b> |           | <b>4.3</b> |                            | <b>3.2</b> |

Fuente: elaboración propia

Acorde a la ponderación de operadores logísticos, se ha decidido trabajar con IPH GRUPO LOGISTICO S.A.C puesto que ha obtenido el mayor de los puntajes. De manera alternativa contamos con GRUPO TCI y AUSA SOLUCIONES LOGISTICAS de acuerdo al orden correspondiente.

Considerar que IPH GRUPO LOGISTICO cuentan con la certificación BASC el cual promueve la implementación del Sistema de Gestión en Calidad y Seguridad (SGCS) el cual es un programa de autogestión basado en el principio de mejora continua en beneficio de la seguridad del comercio internacional.

De lo antes expuesto, se plantea que la cadena logística de ANDEAN CROPS S.A.C será la siguiente:

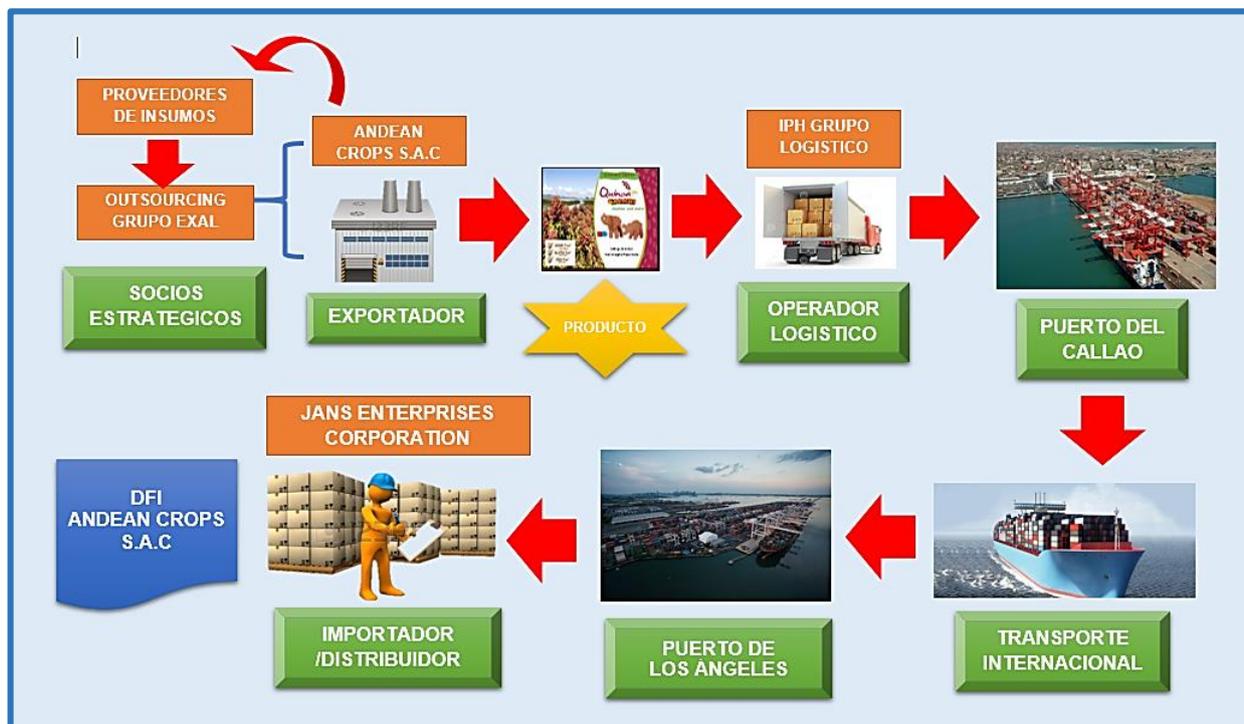


Figura 65. Distribución Física Internacional de la empresa  
Fuente: elaboración propia

#### 4.4.7 Técnicas de cuantificación de demora

Considerando la cadena de distribución internacional antes presentada, se procede a cuantificar los tiempos desde la adquisición de los insumos hasta el traslado al terminal portuario puesto que le incoterm acordado con el importador/distribuidor es FOB. En la tabla a continuación se presentan la cuantificación para cada proceso.

Tabla 86. Cuantificación de demora del DFI

| Ubicación                               | Plan de Logística Internacional    | Tiempo (Días)/ Horas |
|---|------------------------------------|----------------------|
| <b>GREENTAMBO/APICOLA<br/>MISTIFLOR</b> | Compra de insumos                  | 2 días               |
|   | Traslado a la planta de producción | 1 día                |
| <b>GRUPO EXAL</b>                       | Elaboración del producto           | 3 días               |
|   | Empaque                            | 1 día                |
|   | Embalaje                           | 4 horas              |
|   | Unitarización de pallets           | 18 horas             |
|   | Transporte local exportador        | 1 día                |
| <b>IHP GRUPO LOSITICO</b>               | Transporte Terminal Marítimo       | 2 horas              |
|   | Aduanas                            | 1 día                |

Fuente: elaboración propia

#### 4.5. Seguro de las mercancías

Con respecto al seguro de las mercancías y debido a que el incoterm establecido es FOB, la responsabilidad del seguro internacional recae en el importador al igual que el flete internacional, sin embargo son también comunes los robos en el transporte interno desde la empresa hacia el puerto del Callao por lo que se plantea la contratación de un seguro de transporte interno para minimizar los riesgos.

Tabla 87. Ponderación de seguro interno de la carga.

| Crterios                      | Importancia % | RIMAC SEGUROS | Puntaje | MAPFRE SEGUROS | Puntaje | PACIFICO SEGUROS | Puntaje |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------|----------------|---------|------------------|---------|
| <b>Costos</b>                 | 30%           | 5             | 1.5     | 3              | 0.9     | 4                | 1.2     |
| <b>Atención al cliente</b>    | 20%           | 4             | 0.8     | 3              | 0.6     | 3                | 0.6     |
| <b>Cobertura de la póliza</b> | 30%           | 4             | 1.2     | 5              | 1.5     | 2                | 0.6     |
| <b>Eficiencia</b>             | 20%           | 3             | 0.6     | 4              | 0.8     | 4                | 0.8     |
| <b>Total</b>                  | 100%          |               | 4.1     |                | 3.8     |                  | 3.2     |

Fuente: elaboración propia

Considerando la ponderación, se ha considerado contratar a RIMAC SEGUROS que ha obtenido una calificación mayor con respecto a los demás seguros. La póliza de RIMAC equivale a 0.0075% del FOB y nos ofrece una póliza de vigencia anual si el traslado de nuestra carga es de manera continua.

## V. PLAN DE COMERCIO INTERNACIONAL

### 5.1. Fijación de precios

#### 5.1.1 Costos y precio

**El precio:** Resulta del valor aplicado a un bien o servicio de acuerdo a su percepción de utilidad que le asigne el cliente que para ser adquirido el cliente deberá hacer un esfuerzo en términos de dinero. (EOI, 2006).

Considerar que los métodos de fijación de precios son los siguientes:

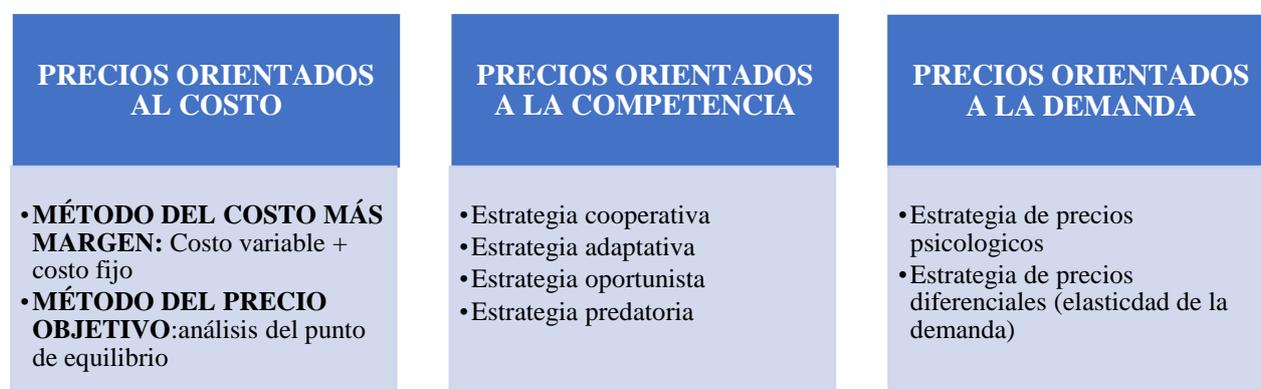


Figura 66. Métodos de fijación de precios

Fuente: Escuela de negocios- Madrid- España; elaboración propia

ANDEAN CROPS S.A.C acorde a la información anterior y considerando que la empresa exportara en términos FOB, ha determinado que la fijación de su precio de venta será en base a los siguientes métodos:

➤ **PRECIO ORIENTADO A LA COMPETENCIA:** Consiste en evaluar el precio de venta promedio que resulta de los precios establecidos por las empresas competidoras, partiendo de esa referencia ANDEAN CROPS S.A.C establecerá su precio de venta considerando el margen de utilidad que desee obtener y acorde a los precios del mercado.

En la tabla 88, se muestran la evolución de 5 años de los precios por toneladas de la partida correspondiente al producto a nivel mundial de los principales países importadores.

Tabla 88. Principales precios a nivel mundial de la partida 19.05.31.00  
(Precio por tonelada en dólares americanos)

| Importadores   | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  |
|----------------|---|---|---|---|---|
|                | Valor unitario importada, Dólar Americano/Toneladas |
| <b>Mundo</b>   | <b>2617</b>   | <b>1468</b>   | <b>2803</b>   | <b>2750</b>   | <b>2692</b>   |
| Estados Unidos | 3385  | 3352  | 3288  | 3135  | 2890  |
| Francia        | 3194  | 3388  | 3242  | 2754  | 2678  |
| Reino Unido    | 3779  | 3787  | 3979  | 3390  | 3008  |
| Alemania       | 3616  | 3809  | 3796  | 3096  | 3033  |
| China          | 4445  | 4620  | 4571  | 4603  | 4626  |
| Bélgica        | 3579  | 3828  | 3209  | 3189  | 3195  |
| Países Bajos   | 2851  | 2509  | 2346  | 3378  | 3319  |
| Canadá         | 4046  | 4276  | 3958  | 3686  | 3648  |
| Arabia Saudita | 3959  | 4086  | 4055  | 3899  | 3694  |
| Italia         | 3735  | 4140  | 3603  | 2996  | 3273  |

Fuente: Trademap; elaboración propia

Por otro lado, en la tabla 89 que se muestra a continuación, se detalla los precios por kilogramos en dólares americanos del país de destino donde se exportará el producto Galletas de quinua con miel diseño safari tridimensional por un periodo de 5 años, el cual ha tenido una tendencia fluctuante y cuyo promedio es de 2.86 dólares el kilogramos.

Tabla 89. Principales precios de las exportaciones peruanas de la partida 19.05.31.00.00  
(Precio por kilogramos en dólares americanos)

| Importadores          | 2012                                       | 2013                                       | 2014                                       | 2015                                       | 2016                                       | 2012-2016   |
|-----------------------|--|--|--|--|--|-------------|
|                       | Valor unitario, Dólar Americano/Kilogramos | PROMEDIO    |
| <b>Estados Unidos</b> | 2,45                                       | 3,28                                       | 3,16                                       | 2,94                                       | 2,49                                       | <b>2.86</b> |

Fuente: Trademap; elaboración propia

Del mismo modo, en la tabla 90, se analiza el precio FOB de las empresas peruanas con productos similares que exportaron bajo la partida 19.05.31.00 hacia el mercado estadounidense, siendo IncaSur, uno de nuestros principales competidores.

Tabla 90. Principales precios FOB de empresas peruanas que exportan en la partida 19.05.31.00 hacia los Estados Unidos

| Razón Social                                  | País | Descripción Comercial 1                                      | US\$ FOB | Peso Neto (Kg.) | Cantidad x Caja | Precio US\$ FOB x caja | Precio US\$ FOB por Dips de 180 gr |
|---|------|--|----------|-----------------|-----------------|------------------------|------------------------------------|
| Importadora y Exportadora Doña Isabel E.I.R.L | EEUU | Galletas con quinua y ajonjoli "incasur" 12disp x 180 gr     | 1,080    | 108.00          | 50              | 21.6                   | 1.8                                |
| Importadora y Exportadora Doña Isabel E.I.R.L | EEUU | Galletas con quinua y coco "incasur" 12disp x 180 gr         | 1,080    | 108.00          | 50              | 21.6                   | 1.8                                |
| Importadora y Exportadora Doña Isabel E.I.R.L | EEUU | Galletas con quinua y frutos rojos "incasur" 12disp x 180 gr | 1,080    | 108.00          | 50              | 21.6                   | 1.8                                |
| Importadora y Exportadora Doña Isabel E.I.R.L | EEUU | Galletas con quinua y ajonjoli "incasur" 12disp x 180 gr     | 2,160    | 216.00          | 100             | 21.6                   | 1.8                                |
| Importadora y Exportadora Doña Isabel E.I.R.L | EEUU | Galletas con quinua y coco "incasur" 12disp x 180 gr         | 2,592    | 259.20          | 120             | 21.6                   | 1.8                                |
| Importadora y Exportadora Doña Isabel E.I.R.L | EEUU | Galletas con quinua y frutos rojos "incasur" 12disp x 180 gr | 2,160    | 216.00          | 100             | 21.6                   | 1.8                                |
| Importadora y Exportadora Doña Isabel E.I.R.L | EEUU | Galletas con quinua y ajonjoli "incasur" 12disp x 180gr      | 3,240    | 324.00          | 150             | 21.6                   | 1.8                                |
| Importadora y Exportadora Doña Isabel E.I.R.L | EEUU | Galletas con quinua y coco "incasur" 12disp x 180 gr         | 3,240    | 324.00          | 150             | 21.6                   | 1.8                                |
| Importadora y Exportadora Doña Isabel E.I.R.L | EEUU | Galletas con quinua y frutos rojos "incasur" 12disp x 180 gr | 3,240    | 324.00          | 150             | 21.6                   | 1.8                                |

Fuente: ADEX DATA TRADE; elaboración propia

De la tabla anterior, se puede notar que InkaSur con su razón social Importadora y Exportadora Doña Isabel E.I.R.L sería uno de los mayores competidores en el mercado estadounidense provenientes de Perú, actualmente exporta galletas con quinua en una presentación de 180 gr con un valor FOB unitario de 1.8 dólares.



Figura 67. Principal producto competidor.  
Fuente: InkaSur

➤ **PRECIO ORIENTADO AL COSTO:** ANDEAN CROPS S.A.C fijará su precio de venta en base a la determinación del costo en el que la empresa incurre en producir una unidad de producto, es decir el costo unitario de una caja de galletas de quinua con diseño safari tridimensional al cual se le adicionara un margen de ganancia de manera que se obtenga un precio de venta competitivo en el mercado, guiado por los precios referenciales de la competencia.

## COSTOS DIRECTOS

En la tabla 91, a continuación se muestra la relación insumo – producto, el precio por kilo y litro de los insumos que no será provistos por el outsourcing productivo y los cuales se tiene que hacerle llegar para que puedan producir y la cantidad en kilogramos totales de insumo necesario por embarque.

Tabla 91. Relación insumo - producto para obtener 100gr de producto

| Insumos          | Cantidad | Precio   | % de insumo x caja de galleta de 100 gr | Nro. de unidades x embarque |        | Kg necesarios para producir un embarque |
|------------------|----------|----------|---|-----------------------------|--------|---|
| Harina de quinua | 1 kilo   | S/.11.00 | 40                                      | GR                          | 10,080 | 403.2                                   |
| Miel             | 1 litro  | S/.9.00  | 20                                      | ML                          | 10,080 | 201.6                                   |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 92, se muestran el costo del outsourcing por producir una caja de 100 gr de galletas de quinua con diseño safari tridimensional, seguido de los costos de los insumos que se le va a proveer al outsourcing productivo, adicionándole a la vez los costos de transporte de dichos insumos no provistos por la maquila y el costo de transporte de la planta maquiladora hacia el almacén de ANDEAN CROPS S.A.C, expresando el costo por embarque (3 paletas) y envíos anuales (8 envíos).

Tabla 92. Costo del producto tercerizado  
(Expresado en dólares)

|                       |               |
|-----------------------|---------------|
| <b>Tipo de cambio</b> | <b>\$3.25</b> |
|-----------------------|---------------|

| Producto  | Costo unitario \$ | Cantidad  |                       | Costo por Embarque | Costo anual      |
|---|-------------------|-----------|-----------------------|--------------------|------------------|
| <b>Costo de producto tercerizado x unid</b>                                     | 0.46              | 10,080    | unidades              | 4,652.31           | 37,218.46        |
| <b>Costo de las principales materias primas no provistas por el outsourcing</b> |                   |           |                       |                    |                  |
| Materia Prima - harina de quinua  | 3.38              | 403.20    | kilogramos            | 1,364.68           | 10,917.42        |
| Materia Prima - miel  | 2.77              | 201.60    | kilogramos            | 558.28             | 4,466.22         |
| Envases - cajas + bolsas  | 0.06              | 10,080.00 | cajas                 | 620.31             | 4,962.46         |
| Embalaje - cajas de cartón corrugado  | 0.09              | 504.00    | cajas                 | 46.52              | 372.18           |
| <b>Costo de transporte de proveedores insumo hacia planta outsourcing</b>       | 0.13              | 11,188.80 | kilogramos            | 1,480.36           | 11,842.91        |
| <b>Costo de transporte del outsourcing productivo hacia almacén</b>             | 0.15              | 1,471.20  | peso bruto x embarque | 226.34             | 1,810.71         |
| <b>Total costo producto tercerizado</b>   | <b>7.06</b>       |           |                       | <b>8,948.80</b>    | <b>71,590.36</b> |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 93, se pueden apreciar los costos de exportación en los que incurrirá la empresa exportadora para realizar el envío del producto hacia los Ángeles- Estados Unidos, considerar que la modalidad de venta es en termino FOB esto significará dejar la carga el borde del buque en el país de origen por parte de ANDEAN CROPS S.A.C. A continuación se detallan el costo por embarque y por envío anual considerando que realizaran 8 envíos al año.

Tabla 93. Gastos de exportación  
(Expresado en dólares)

| Descripción                         | Costo unitario | Costo por embarque | Costo anual     |
|-------------------------------------|----------------|--------------------|-----------------|
| Transporte del almacén hacia puerto | 36.92          | 36.92              | 295.38          |
| Certificado de origen               | 12.31          | 12.31              | 98.46           |
| Derechos de embarque                | 36.92          | 36.92              | 295.38          |
| Transmisión electrónica             | 18.46          | 18.46              | 147.69          |
| Trámite documentario                | 24.62          | 24.62              | 196.92          |
| Gasto administrativo                | 8.62           | 8.62               | 68.92           |
| V°B - Agentes portuarios            | 76.92          | 76.92              | 615.38          |
| Agenciamiento de Aduanas            | 52.31          | 52.31              | 418.46          |
| Gastos Operativos                   | 36.92          | 36.92              | 295.38          |
| Aforo físico                        | 64.62          | 64.62              | 516.92          |
| Gastos de Almacén                   | 76.92          | 76.92              | 615.38          |
| Carta de Crédito                    | 80.00          | 80.00              | 640.00          |
| <b>Total Gastos de exportación</b>  |                | <b>525.54</b>      | <b>4,204.31</b> |

Fuente: elaboración propia

## COSTOS INDIRECTOS

En la tabla 94, se consigan todos los gastos de personal, tanto para los que se encuentran en planilla como que brindan servicios y que emiten recibo por honorarios para ANDEAN CROPS S.A.C

Tabla 94. Gastos de personal  
(Expresado en dólares)

| Descripción  | N° de empleados | Remuneración | Pago mensual | Pago anual | CTS (1 Sueldo) | Gratificación (2 sueldos) | Vacaciones | Sub total | ESSALUD 9% | Total anual      |
|--|-----------------|--------------|--------------|------------|----------------|---------------------------|------------|-----------|------------|------------------|
| <b>TRABAJADORES EN PLANILLA</b>                      |                 |              |              |            |                |                           |            |           |            |                  |
| Gerente General                                      | 1               | 923.08       | 923.08       | 10,615.38  | 0              | 0                         | 462        | 11,076.92 | 996.92     | 12,073.85        |
| Asistente de Logística Internacional y exportaciones | 1               | 523.08       | 523.08       | 6,015.38   | 0              | 0                         | 262        | 6,276.92  | 564.92     | 6,841.85         |
| Asistente Comercial y Marketing Global               | 1               | 461.54       | 461.54       | 5,307.69   | 0              | 0                         | 231        | 5,538.46  | 498.46     | 6,036.92         |
| Asistente de Administración y Finanzas               | 1               | 400.00       | 400.00       | 4,600.00   | 0              | 0                         | 200        | 4,800.00  | 432.00     | 5,232.00         |
| <b>TRABAJADORES CON RECIBO POR HONORARIOS</b>        |                 |              |              |            |                |                           |            |           |            |                  |
| Contabilidad externa y planillas                     | 1               | 92.31        | 92.31        | 1,107.69   | 0              | 0                         | 0          | 1,107.69  | 0.00       | 1,107.69         |
| Inspector de calidad y producto terminado            | 1               | 276.92       | 276.92       | 2,215.38   | 0              | 0                         | 0          | 2,215.38  | 0.00       | 2,215.38         |
| <b>Total Gastos de personal</b>                      | <b>6</b>        |              |              |            |                |                           |            |           |            | <b>33,507.69</b> |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 95, se presentan los gastos del local tanto como el costo del alquiler de las instalaciones de la empresa como también los costos de servicios necesarios para llevar a cabo las operaciones.

Tabla 95. Gastos de local  
(Expresado en dólares)

| Descripción                                | Mensual    | Anual           |
|--|------------|-----------------|
| Pago de alquiler de local 100 M 2          | 307.69     | 3,692.31        |
| Servicios (luz, agua, teléfono e internet) | 98.46      | 1,181.54        |
| <b>Total Gastos de local</b>               | <b>406</b> | <b>4,873.85</b> |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 96 y 97 se detallan los gastos administrativos ya sea para el área administrativa como también para el área de limpieza necesario para que ANDEAN CROPS tenga que realizar sus actividades. Considerar que la empresa no cuenta con planta propia por los primeros años y que su producción será tercerizado por lo que no cuenta con maquinaria.

Tabla 96. Gastos administrativos  
(Expresado en dólares)

| Materiales de oficina                        | Costo unitario | Cantidad | Costo mensual | Costo anual   |
|--|----------------|----------|---------------|---------------|
| Hojas bond                                   | 4.92           | 1        | 4.92          | 14.77         |
| Folder de palanca                            | 1.69           | 10       | 16.92         | 33.85         |
| Lapiceros                                    | 3.69           | 2        | 7.38          | 29.54         |
| Lápices                                      | 3.08           | 1        | 3.08          | 6.15          |
| Perforador                                   | 1.69           | 4        | 6.77          | 13.54         |
| Engrapador                                   | 2.15           | 4        | 8.62          | 17.23         |
| Hojas membretadas                            | 0.23           | 300      | 68.31         | 136.62        |
| <b>Total Gastos de materiales de oficina</b> |                |          | <b>116.00</b> | <b>251.69</b> |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 97, se detallan a continuación los gastos por los materiales de limpieza para el mantenimiento de las instalaciones de la empresa.

Tabla 97. Gastos de mantenimiento  
(Expresado en dólares)

| Materiales de limpieza                        | Cantidad | Precio unitario | Costo Mensual | Costo Anual   |
|---|----------|-----------------|---------------|---------------|
| Recogedor                                     | 1        | 1.54            | 1.54          | \$3.08        |
| Escoba  | 1        | 2.15            | 2.15          | \$4.31        |
| Jabón liquido                                 | 2        | 5.54            | 11.08         | \$132.92      |
| Plumero                                       | 2        | 0.92            | 1.85          | \$3.69        |
| Desinfectante                                 | 2        | 5.54            | 11.08         | \$132.92      |
| Papel Higiénico                               | 15.00    | 1.08            | 16.15         | \$193.85      |
| <b>Total gastos de materiales de limpieza</b> |          |                 | <b>43.85</b>  | <b>470.77</b> |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 98, se detallan los gastos de ventas en los que se incurrirá la empresa para promocionar el producto y trabajar el desarrollo de nuestra marca propia puesto que los primeros años se exportará con marca blanca.

Tabla 98. Gastos de ventas  
(Expresado en dólares)

| Descripción  | Total              |
|--|--------------------|
| <b>Página web (dominio hosting)</b>                            | \$184.62           |
| Stand en la feria  | \$3,076.92         |
| Decoración del stand (sillas, mesas, murales, telas, etc.)     | \$1,076.92         |
| Pasaje aéreo Lima-Los Ángeles                                  | \$1,225.23         |
| Alojamiento en Los Ángeles (habitación doble, 3 días-2 noches) | \$126.00           |
| Movilidad por la ciudad de Los Ángeles                         | \$61.54            |
| Alimentación en la ciudad de Los Ángeles                       | \$46.15            |
| Merchandising (folletos, tarjetas, regalitos) + Muestras       | \$1,846.15         |
| <b>Google Adwords</b>  | \$1,980.00         |
| <b>Pago a comisionistas</b>                                    | \$1,297.16         |
| <b>Total Gastos de venta</b>                                   | <b>\$11,767.01</b> |

Fuente: elaboración propia

## DETERMINACION DE LOS COSTOS TOTAL Y UNITARIO

En la tabla 99, se consolidan los costos variables. La empresa ha considerado como costos variables aquellos en los que incurre y los cuales son varían de acuerdo a su volumen de ventas.

Tabla 99. Total Costos Variables  
(Expresado en dólares)

| Costos Variables              |                  |
|-------------------------------|------------------|
| Costo de producto tercerizado | 71,590.36        |
| Costo de exportación          | 4,204.31         |
| <b>Total Costo Variable</b>   | <b>75,794.67</b> |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 100, se consolidan los costos fijos, considerado como costos que la empresa deberá pagar independientemente de la cantidad de productos que comercialice anualmente ANDEAN CROPS S.A.C, a continuación se muestra el detalle.

Tabla 100. Total costos fijos  
(Expresado en dólares)

| Costos fijos             |                  |
|--------------------------|------------------|
| Total Gastos de personal | 33,507.69        |
| Materiales indirectos    | 470.77           |
| Gastos local             | 4,873.85         |
| Gastos administrativos   | 251.69           |
| Gasto de ventas          | 11,767.01        |
| <b>Total Costo Fijo</b>  | <b>50,871.01</b> |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 101, se observa el costo total en el que incurrirá la empresa en su primer año, el costo total resulta de la suma del costo total variable más el costo total fijo y asciende a \$ 126, 665.68.

Tabla 101. Costos totales  
(Expresado en dólares)

| Costo Fijo | Costo variable | Costo Total |
|------------|----------------|-------------|
| 50,871.01  | 75,794.67      | 126,665.68  |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 102, se detallan los costos variables y fijos unitarios, que nos da el costo total unitario. Considerando un margen de ganancia de 15%, se obtiene que el precio de venta en termino FOB es de \$1.84.

Tabla 102. Estructura del precio de venta  
(Expresado en dólares)

| Costo unitario variable y fijo |             |
|--------------------------------|-------------|
| CVU                            | 0.94        |
| CFU                            | 0.63        |
| <b>Costo total unitario</b>    | <b>1.57</b> |
| Margen de ganancia             | 15%         |
| Valor de venta                 | 1.84        |
| IGV                            | 0.00        |
| <b>Precio de venta FOB</b>     | <b>1.84</b> |

Fuente: elaboración propia

### 5.1.2 Cotización internacional

La cotización internacional con nuestro cliente en destino para el presente plan de exportación de galletas de quinua con diseño safari tridimensional hacia el mercado de niños celiacos de los Ángeles- Estados Unidos ha de constar de una serie de procedimientos donde se buscara negociar y dejar en claro términos tales como: la cantidad a proveer, plazos de entrega del embarque, total de envíos anuales posibles, incoterm pactado, forma de pago entre otros. A continuación se detallan una serie de actividades a realizar por ANDEAN CROPS S.A.C y JANS ENTERPRISES CORPORATION con el fin de obtener una cotización aprobable.

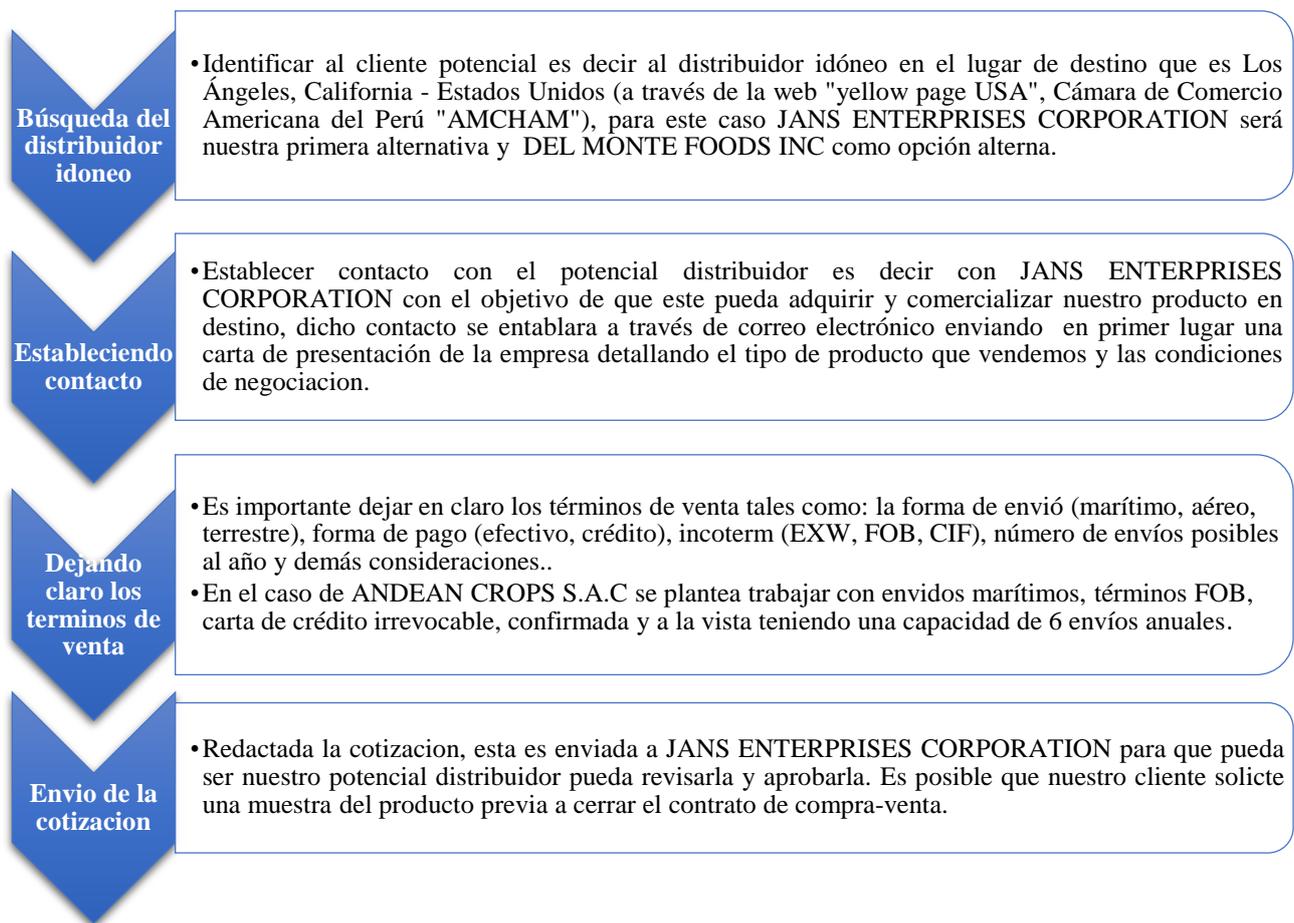


Figura 68. Pasos para realizar una cotización internacional con el distribuidor en destino.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 69, se muestra la proforma invoice de ANDEAN CROPS que será enviada a JANS ENTERPRISES CORPORATION para que pueda ser revisada y aprobada.



ANDEAN CROPS S.A.C  
 Av. Elmer Faucett N 170, Callao  
 Lima, Peru  
 Tel: (0511)354-4567  
[www.andeancrops.com.pe](http://www.andeancrops.com.pe)  
[sales@andeancrops.com](mailto:sales@andeancrops.com)

### PROFORMA INVOICE

DATE: Lima City, April 28, 2017  
 PROFORMA INVOICE: AC-170428  
 BUYER: JANS ENTERPRISES CORPORATION,  
 COUNTRY: USA - LOS ÁNGELES, CALIFORNIA  
 ATTENTION: Mr. Nissin Scotland  
 EMAIL: <http://www.jansfood.com>

| ITEM | DESCRIPTION  | QUANTITY | UNIT         | AMOUNT       |
|------|--|----------|--------------|--------------|
|      |  |          | PRICE (US\$) | TOTAL (US\$) |
| 01   | 504 boxes of Quinoa cookies with design<br>Three-dimensional safari<br>Miniboxes per boxes of 100 gr (3.5 Oz.) | 10,080   | 1.84         | 18,547.20    |

INCOTERM: FOB CALLAO (2010 VERSION)  
 DELIVERY TIME: 30 DAYS RECEPTION THE PURCHASE ORDEN  
 TRANSPORT: SEA  
 PAYMENT TERMS: L/C  
 BANK: BANCO DE CREDITO DEL PERU  
 A/C: 191-23109094-0-18, SWIFT: AG 854, TELEX X 4641 V

Figura 69. Proforma invoice ANDEAN CROPS  
 Fuente: elaboración propia

## **5.2. Contrato de compra- venta internacional**

### **5.2.1 Cultura de negocios del mercado estadounidense**

- La puntualidad es importante al momento de negociar en los Estados Unidos. Si existe probabilidad de llegar atrasado, se debe avisar con anticipación. Es imperativo que se tenga en cuenta que la primera reunión es fundamental para dar imagen de seriedad, confianza y credibilidad de la empresa. (PROMPERÚ, 2015)
- El empresario norteamericano supone que el visitante habla inglés; si no es así, es conveniente llevar un intérprete. Se debe evitar hablar de temas políticos, religiosos, de sexo, de razas y de la apariencia de las personas. (PROMPERÚ, 2015)
- Tener especial cuidado en evitar críticas hacia las personas o costumbres del país. Algunos temas apropiados para una conversación son por ejemplo los deportes, viajes, comidas, literatura o cine. Si bien no se espera que el empresario entregue algún regalo, sí puede hacerlo. Algo bien recibido es algo propio de su país. El momento de entregarlo es después que se haya cerrado el negocio. (PROMPERÚ, 2015)
- Por norma general, las reuniones duran el tiempo acordado previamente salvo que estén interesados en llegar a acuerdos y no se desea que queden temas pendientes. (PROMPERÚ, 2015)
- La formalidad y el buen gusto son muy valorados en el mundo de los negocios norteamericano, por lo que el uso de terno y corbata es lo más aconsejable para los hombres. Para las mujeres también resultaría vestir con un traje de carácter conservador. Para el empresario estadounidense si el negocio no les parece interesante, lo dirán abiertamente y terminarán con la reunión lo antes posible. (PROMPERÚ, 2015)
- Y se debe considerar que esto último no obedece a una descortesía sino sencillamente a que ellos valoran el tiempo, tanto el de ellos como el de la contraparte. (PROMPERÚ, 2015)

### **5.2.2 Elaboración del contrato de compra venta internacional**

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.

## **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 Crops S.A.C, empresa constituida bajo las leyes del Perú, inscrita en la ficha 000408 en el Registro de Empresas, señalando domicilio para efectos del presente contrato en Av. Elmer Faucett N 170, distrito de Callao debidamente representada por la señorita Nitzia Mirella Rosales Arellano, identificada con DNI 47531381 (a quien en adelante se le denominará “**El Vendedor**”); y, de la otra parte, JANS ENTERPRISES CORPORATION, señalando domicilio para efectos del presente contrato en 1633 W 2nd St, Pomona, Los Ángeles, California 91766 - Estados Unidos, debidamente representado por el señor Nissin Scotland, identificado con el Permanent Resident Card INS A #060-250-700, 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 Crops SAC es una sociedad constituida por escritura pública de fecha 01 de Abril de 2017 extendida ante el Notario Público de Lima Dr. Luis Zambrano, cuyo objeto social es de legalizar.
- 1.2** JANS ENTERPRISES CORPORATION es una sociedad constituida por escritura pública de fecha 6 de Agosto de 1998, 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:

- **Presentación del producto:** Galletas de quinua 3D endulzadas con miel cuyo envase es una caja de cartón simple el cual contiene 100 gramos de producto (3.5 oz).
- **Presentación del embalaje:** Será presentado en una caja de cartón corrugado doble (debidamente rotulado) con un contenido de 20 unidades y pallet envuelto con esquineros y stretch film.
- **Cantidad por embarque:** 10,080 unidades de producto dentro de 504 cajas de cartón corrugado doble contenidos en una paleta.

**“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 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 2010 (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\$ 18,547.20 (cotización)** con un precio **FOB unitario de 1.84 dólares** y una **cantidad por embarque de 10,080 unidades** el cual será cancelado por **“El Comprador”** mediante una carta de crédito irrevocable confirmada 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 de carácter

irrevocable y con un plazo de vigencia de 2 meses, realizada por el Banco de Crédito del Perú. El monto de la carta de crédito incluye intereses compensatorios a una Tasa Efectiva Anual de 3.25 %.

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 mayo del 2017.

.....

EL VENDEDOR

.....

EL COMPRADOR

### **5.3. Elección y aplicación del Incoterm**

ANDEAN CROPS S.A.C. exportará sus productos en términos FOB, que significa que el vendedor entrega la mercadería a bordo del buque designado por el importador en el puerto de embarque designado.

El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque y el importador corre con todos los costos desde ese momento en adelante.

Con la utilización del Incoterm correspondiente se puede definir lo siguiente:

- Riesgos y gastos
- Obligaciones de entrega y recepción de mercadería.
- Responsabilidades sobre seguro, transporte de la carga y formalidades aduaneras.

#### **FOB (Free on board)**

- Vendedor entrega mercancía a bordo del buque designado por comprador en puerto de embarque designado.
- El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque.
- El comprador es responsable de los costos, riesgos de pérdida o daño de mercancía desde la entrega.
- El vendedor despachará la mercancía en Aduana para exportación.
- Si el comprador no da instrucciones sobre transporte, el vendedor puede contratarlo en condiciones usuales y a riesgo y expensas del vendedor.
- El Incoterm FOB sólo puede ser usado sólo para transporte marítimo.

### **5.4. Determinación del medio de pago y cobro**

La elección del medio de pago depende de factores tales como:

- Tamaño y frecuencia de las operaciones y negociaciones.
- Las normas legales existentes del país del importador.
- Los términos de negociación (Incoterms).
- El conocimiento y confianza entre el comprador y el vendedor (nivel de conocimiento que se tenga del comprador extranjero)

### Carta de crédito:

- ✓ La carta de crédito es el medio de pago más seguro. Se debería utilizar cuando no hay confianza entre comprador y vendedor o cuando se inicia recién una relación comercial entre ambos.
- ✓ Los bancos se responsabilizan por el pago, siempre y cuando se cumplan con los términos y condiciones de la Carta de Crédito. condiciones de la Carta de Crédito.
- ✓ La carta de crédito a emplear por la empresa será una carta de crédito irrevocable, confirmada y a la vista.



Figura 70. Flujo de carta de crédito  
Fuente: Elaboración propia

### 5.5. Elección del régimen de exportación

La empresa ANDEAN CROPS S.A.C. se acogerá al régimen de exportación definitiva.

La exportación definitiva es un régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior y no está afectada a tributo alguno. Se acoge éste régimen por que los productos exportados son para el consumo definitivo y también porque permite la salida de mercancías nacionales y pueden superar los \$ 5000 dólares en el monto exportado donde se va a requerir los servicios de una agencia de aduanas. (SUNAT, 2017)

## 5.6. Gestión aduanera del comercio internacional

- ✓ El despachador de aduana transmite electrónicamente la información de los datos provisionales contenidos en la Declaración Aduanera de Mercancías (DAM) a la intendencia de aduana en la jurisdicción donde se encuentra la mercancía.
- ✓ Se valida los datos de la DAM, procediendo con la conformidad de los datos.
- ✓ Se procede a imprimir la DAM para el ingreso de la mercancía en Zona Primaria.
- ✓ Se ingresa la mercancía al depósito temporal requisito previo a la selección del canal de control de la DAM.
- ✓ El almacenero, concluirá la recepción de la mercancía, llevando el registro electrónico donde se consigne la fecha y hora del ingreso total de la mercancía.
- ✓ Se transmitirá vía electrónica la información relativa a la recepción de la mercancía. El plazo estipulado es de 2 horas computadas a partir del momento en el que el despachador de aduana presenta el DAM al almacenista.
- ✓ Luego se valida la información transmitida. Y con ello se le asigna el canal. Como Andean Crops S.A.C., es una empresa nueva, lo más probable es que le asignen canal rojo.
- ✓ En el terminal de Almacenamiento, el almacenero debe estampar el sello de admitido o ingresado en la DAM.
- ✓ En el reconocimiento físico, se verificarán la naturaleza, valor y peso de la mercancía. Asimismo se verifica que haya sido correctamente clasificada, esto se efectúa en presencia del exportador y/o despachador de aduana y/o representante del almacén es en forma aleatoria.
- ✓ Las mercancías deben ser embarcadas dentro del plazo de treinta (30) días calendario contados a partir del día siguiente de la fecha de numeración de la DAM con datos provisionales.
- ✓ Las regularizaciones de la exportación se efectúan dentro del plazo máximo de treinta (30) días calendario computados a partir del día siguiente del término del embarque. (SUNAT 2017).

### 5.7. Gestión de operaciones de exportación: Flujograma

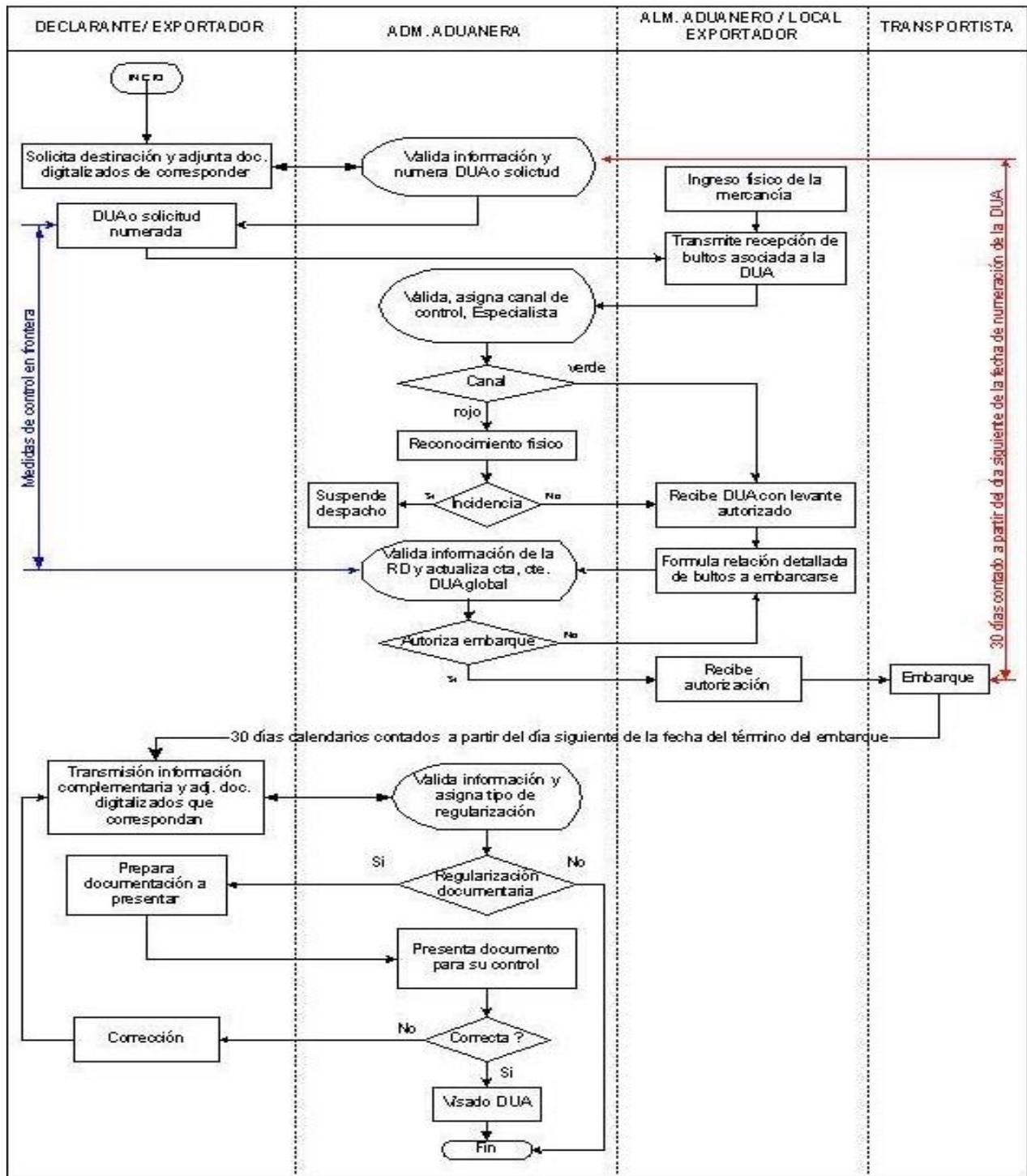


Figura 71. Flujograma de exportación

Fuente: SUNAT

## VI. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

### 6.1. Inversión fija

#### 6.1.1 Activos tangibles

Los activos tangibles de la empresa Andean Crops S.A.C forman parte del presupuesto de inversión y se refiere a los activos que se encuentran de forma física y los cuales serán necesarios para el desarrollo de sus actividades.

Tabla 103. Activos tangibles  
(Expresado en dólares americanos)

| Descripción                      | Cantidad | Costo unitario | Costo Total     |
|----------------------------------|----------|----------------|-----------------|
| <b>Muebles y enseres</b>         |          |                |                 |
| Escritorios                      | 4        | 76.92          | 307.69          |
| Sillas giratorias                | 4        | 26.15          | 104.62          |
| Muebles de recepción             | 2        | 153.85         | 307.69          |
| Estante de madera                | 4        | 55.38          | 221.54          |
| Mesas (mesa de centro y comedor) | 2        | 107.69         | 215.38          |
| <b>Equipos</b>                   |          |                |                 |
| Computadoras                     | 4        | 461.54         | 1846.15         |
| Ventiladores                     | 3        | 49.23          | 147.69          |
| Impresora multifuncional         | 1        | 492.31         | 492.31          |
| Microondas                       | 1        | 138.46         | 138.46          |
| <b>Total activo tangible</b>     |          |                | <b>3,781.54</b> |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 103, se muestra los activos tangibles con los que se contará los cuales están constituidos por muebles, enseres y equipos cuya cantidad se ha determinado acorde al personal con el que cuenta la empresa.

#### 6.1.2 Activos intangibles

Los activos intangibles de Andean Crops es el segundo componente del presupuesto de inversión de la empresa y consta de activos de naturaleza inmaterial, pero que son necesarios para las actividades de la misma y las cuales cuentan con un costo determinado como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 104. Activos intangibles  
(Expresado en dólares americanos)

| Descripción                    | Costo total     |
|--------------------------------|-----------------|
| Diseño de página web           | 461.54          |
| Marca                          | 185.98          |
| Constitución de empresa        | 190.77          |
| Licencia de funcionamiento     | 58.89           |
| Certificado DIGESA             | 61.54           |
| Garantía de local              | 1,538.46        |
| <b>Total activo intangible</b> | <b>2,497.18</b> |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 104, se muestra los activos intangibles con los que contará la empresa entre los cuales tenemos el diseño de una web, el costo de los derechos de marca la cual se ira trabajando para hacerla conocida poco a poco, el costo de constitución, la licencia de funcionamiento en el Callao, Certificado de DIGESA ya que es un producto alimenticio y la garantía anticipada del local.

## 6.2. Capital de trabajo

Es el tercer componente del presupuesto de inversión y se entiende como capital de trabajo a aquellos recursos con los que la empresa empezará a operar en un corto plazo con el objetivo de cubrir sus primeros egresos hasta que comience a generar sus primeros ingresos. En la tabla a continuación de detalla el cálculo del capital de trabajo necesario para que Andean Crops S.A.C se ponga en marcha.

Tabla 105. Capital de trabajo  
(Expresado en dólares americanos)

| Concepto   | Costo unitario | Costo mensual    | Costo trimestral |
|--|----------------|------------------|------------------|
| <b>Total capital de trabajo</b>                        |                | <b>32,484.26</b> | <b>57,382.16</b> |
| Capital de trabajo                                     |                | 24,484.26        | 49,382.16        |
| Caja   |                | 8,000.00         | 8,000.00         |
| <b>Costo de producto tercerizado</b>                   |                | <b>8,948.80</b>  | <b>26,846.39</b> |
| Costo de producto tercerizado x unid                   | 0.46           | 4,652.31         | 13,956.92        |
| Materia Prima - harina de quinua                       | 3.38           | 1,364.68         | 4,094.03         |
| Materia Prima - miel                                   | 2.77           | 558.28           | 1,674.83         |
| Envases - cajas + bolsas                               | 0.06           | 620.31           | 1,860.92         |
| Embalaje - cajas de cartón corrugado                   | 0.09           | 46.52            | 139.57           |
| Costo de transporte (proveedores insumo – planta)      | 0.13           | 1,480.36         | 4,441.09         |
| Costo de transporte (outsourcing productivo – almacén) | 0.15           | 226.34           | 679.02           |
| <b>Gasto de personal</b>                               |                | <b>2,676.92</b>  | <b>8,030.77</b>  |
| Gerente General  | 923            | 923.08           | 2,769.23         |
| Asistente de Logística Internacional y exportaciones   | 523            | 523.08           | 1,569.23         |
| Asistente Comercial y Marketing Global                 | 462            | 461.54           | 1,384.62         |
| Asistente de Administración y Finanzas                 | 400            | 400.00           | 1,200.00         |

|   |          |                  |                  |
|---|----------|------------------|------------------|
| Contabilidad externa y planillas              | 92       | 92.31            | 276.92           |
| Inspector de calidad y producto terminado     | 277      | 276.92           | 830.77           |
| <b>Gastos de mantenimiento</b>                |          | <b>43.85</b>     | <b>120.46</b>    |
| Recogedor                                     | 1.54     | 1.54             | 1.54             |
| Escoba  | 2.15     | 2.15             | 2.15             |
| Jabón líquido                                 | 5.54     | 11.08            | 33.23            |
| Plumero                                       | 0.92     | 1.85             | 1.85             |
| Desinfectante                                 | 5.54     | 11.08            | 33.23            |
| Papel Higiénico                               | 1.08     | 16.15            | 48.46            |
| <b>Gastos fijos</b>                           |          | <b>406.15</b>    | <b>1,218.46</b>  |
| Pago de alquiler de local                     | 308      | 307.69           | 923.08           |
| Servicios (luz, agua, teléfono e internet)    | 98       | 98.46            | 295.38           |
| <b>Costo de exportación</b>                   |          | <b>525.54</b>    | <b>1,051.08</b>  |
| Transporte del almacén hacia puerto           | 37       | 36.92            | 73.85            |
| Certificado de origen                         | 12       | 12.31            | 24.62            |
| Derechos de embarque                          | 37       | 36.92            | 73.85            |
| Transmisión electrónica                       | 18       | 18.46            | 36.92            |
| Trámite documentario                          | 25       | 24.62            | 49.23            |
| Gasto administrativo                          | 9        | 8.62             | 17.23            |
| V°B - Agentes portuarios                      | 77       | 76.92            | 153.85           |
| Agenciamiento de Aduanas                      | 52       | 52.31            | 104.62           |
| Gastos Operativos                             | 37       | 36.92            | 73.85            |
| Aforo físico                                  | 65       | 64.62            | 129.23           |
| Gastos de Almacén                             | 77       | 76.92            | 153.85           |
| Carta de Crédito                              | 80       | 80.00            | 160.00           |
| <b>Gastos administrativos</b>                 |          | <b>116.00</b>    | <b>348.00</b>    |
| Hojas bond                                    | 4.92     | 4.92             | 14.77            |
| Folder de palanca                             | 1.69     | 16.92            | 50.77            |
| Lapiceros                                     | 3.69     | 7.38             | 22.15            |
| Lápices                                       | 3.08     | 3.08             | 9.23             |
| Perforador                                    | 1.69     | 6.77             | 20.31            |
| Engrapador                                    | 2.15     | 8.62             | 25.85            |
| Hojas membretadas                             | 0.23     | 68.31            | 204.92           |
| <b>Gastos de ventas</b>                       |          | <b>11,767.01</b> | <b>11,767.01</b> |
| Página web (dominio hosting)                  | 184.62   | 184.62           |                  |
| Espacio en la feria (Stand)                   | 3,076.92 | 3,076.92         |                  |
| Decoración del Stand                          | 1,076.92 | 1,076.92         |                  |
| Pasaje Aéreo                                  | 1,225.23 | 1,225.23         |                  |
| Hospedaje                                     | 126.00   | 126.00           |                  |
| Movilidad                                     | 61.54    | 61.54            |                  |
| Alimentación                                  | 46.15    | 46.15            |                  |
| Merchandising (folletos, tarjetas) + Muestras | 1,846.15 | 1,846.15         |                  |
| Google Adwords                                | 1,980.00 | 1,980.00         |                  |
| Pago a comisionistas                          | 1,297.16 | 1,297.16         |                  |
| Rueda de negocios                             | 846.31   | 846.31           |                  |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 105, se detalla los gastos en los que incurrirá Andean Crops S.A.C para poner en marcha donde el corto plazo asignado para el proyecto será de 3 meses. Entre los costos incluidos se encuentran los costos del producto tercerizado, gasto de personal, gastos de mantenimiento, gastos fijos, costos de exportación, gastos administrativos y los gastos de ventas los cuales en su totalidad para el primer año. Por ende el capital de trabajo de Andean Crops S.A.C será de 57,382.16 dólares americanos además de contar con una caja chica adicional de 8,000 soles como plan de contingencia.

### 6.3. Inversión total

La inversión total o el presupuesto de inversión están conformados por la suma de los activos tangibles, activos intangibles y capital de trabajo. Como se puede observar en la tabla 107, los activos intangibles de la empresa ascienden a 2,497.18 dólares americanos; por otro lado la inversión en activos tangibles es por el valor de 3,781.54 dólares americanos y el capital de trabajo para la puesta en marcha de la empresa es de 57,382.16 dólares americanos por ende la inversión total asciende a 63,660.88 dólares americanos. Como se puede observar, de toda la inversión el monto mayor le corresponde al capital de trabajo que representa un 90.1% mientras que el activo tangible sería un 5.9% y el activo intangible solamente un 3.9% del total. Véase en la siguiente tabla.

Tabla 106. Inversión total  
(Expresado en dólares americanos)

| Concepto                              | Inversión        |
|---------------------------------------|------------------|
| Diseño de página web                  | 461.54           |
| Marca                                 | 185.98           |
| Constitución de empresa               | 190.77           |
| Licencia de funcionamiento            | 58.89            |
| Certificado DIGESA                    | 61.54            |
| Garantía de local                     | 1,538.46         |
| <b>Total inversión intangible</b>     | <b>2,497.18</b>  |
| Equipos y maquinaria                  | 2,624.62         |
| Muebles y enseres                     | 1,156.92         |
| <b>Total inversión tangible</b>       | <b>3,781.54</b>  |
|                                       |                  |
| <b>Capital de trabajo</b>             | <b>57,382.16</b> |
|                                       |                  |
| <b>Inversión Total</b>                |                  |
| Inversión tangible                    | 3,781.54         |
| Inversión intangible                  | 2,497.18         |
| Capital de trabajo                    | 57,382.16        |
| <b>Total presupuesto de inversión</b> | <b>63,660.88</b> |

Fuente: elaboración propia

#### 6.4. Estructura de inversión y financiamiento

Con respecto a la inversión se ha de considerar que Andean Crops S.A.C será financiado en un 55% mediante un préstamo a plazo el cual asciende a 35,013.48 dólares americanos entendiéndose que el restante correspondiente como el aporte propio de sus socios el cual representa el 45% de la inversión total y cuya cifra es de 28,647.40 dólares americanos como se detalla en la tabla 107 a continuación.

Tabla 107. Estructura de financiamiento  
(Expresado en dólares americanos)

| Asignación del financiamiento | Valor            | Porcentaje  |
|-------------------------------|------------------|-------------|
| Préstamo a plazo              | 35,013.48        | 55%         |
| aporte propio                 | 28,647.40        | 45%         |
| <b>Total</b>                  | <b>63,660.88</b> | <b>100%</b> |

Fuente: elaboración propia

Del mismo modo en la tabla 108, se presenta el flujo de caja de deuda del préstamo de la empresa el cual asciende a 35,013.48 dólares americanos el cual se pagara en 36 meses con una tasa efectiva mensual de 1.88% y una tasa efectiva anual de 25% donde la cuota a pagar mensualmente es de 1,347 dólares americanos uniformemente puesto que el banco ha empleado el método de pago francés que se caracteriza por rentas contantes donde los intereses al inicio son altos pero conforme pasa el tiempo van disminuyendo que es inversamente proporcional a la amortización que inicia con un monto bajo el cual ira aumentando durante el cronograma. La renta está constituida por la suma de interés más amortización.

Es conveniente para la empresa financiar parte de la inversión total con la finalidad de obtener apalancamiento financiero con el objetivo que la inversión sea capaz de generar un mayor ingreso que el coste financiero “interés a pagar”, dicho excedente incrementa el beneficio de la empresa. Del mismo modo se podrá aprovechar el escudo fiscal que nos brindan los intereses de un préstamo bancario ya que estos son deducibles del impuesto a la renta. El cálculo del escudo fiscal comprende la multiplicación de interés por la tasa de impuesto a la renta, el cual es de 1% para las empresas acogidas al régimen mype tributario lo cual significa un ahorro tributario para la empresa durante la declaración de sus impuestos ante la SUNAT. Para más detalles, véase la tabla a continuación.

Tabla 108. Flujo de caja de deuda  
(Expresado en dólares americanos)

| Meses     | Saldo deudor     | Interés | Amortización | Renta | Ahorro tributario    | Servicio de deuda |
|-----------|------------------|---------|--------------|-------|----------------------|-------------------|
| <b>0</b>  | <b>35,013.48</b> |         |              |       | <b>Escudo Fiscal</b> |                   |
| <b>1</b>  | 34,323.99        | 657.18  | 689.50       | 1,347 | 6.57                 | 1,340.10          |
| <b>2</b>  | 33,621.55        | 644.24  | 702.44       | 1,347 | 6.44                 | 1,340.23          |
| <b>3</b>  | 32,905.92        | 631.05  | 715.62       | 1,347 | 6.31                 | 1,340.36          |
| <b>4</b>  | 32,176.87        | 617.62  | 729.05       | 1,347 | 6.18                 | 1,340.50          |
| <b>5</b>  | 31,434.13        | 603.94  | 742.74       | 1,347 | 6.04                 | 1,340.64          |
| <b>6</b>  | 30,677.45        | 590.00  | 756.68       | 1,347 | 5.90                 | 1,340.77          |
| <b>7</b>  | 29,906.57        | 575.79  | 770.88       | 1,347 | 5.76                 | 1,340.92          |
| <b>8</b>  | 29,121.22        | 561.32  | 785.35       | 1,347 | 5.61                 | 1,341.06          |
| <b>9</b>  | 28,321.13        | 546.58  | 800.09       | 1,347 | 5.47                 | 1,341.21          |
| <b>10</b> | 27,506.02        | 531.57  | 815.11       | 1,347 | 5.32                 | 1,341.36          |
| <b>11</b> | 26,675.61        | 516.27  | 830.41       | 1,347 | 5.16                 | 1,341.51          |
| <b>12</b> | 25,829.62        | 500.68  | 845.99       | 1,347 | 5.01                 | 1,341.67          |
| <b>13</b> | 24,967.75        | 484.80  | 861.87       | 1,347 | 4.85                 | 1,341.83          |
| <b>14</b> | 24,089.70        | 468.63  | 878.05       | 1,347 | 4.69                 | 1,341.99          |
| <b>15</b> | 23,195.17        | 452.15  | 894.53       | 1,347 | 4.52                 | 1,342.15          |
| <b>16</b> | 22,283.85        | 435.36  | 911.32       | 1,347 | 4.35                 | 1,342.32          |
| <b>17</b> | 21,355.43        | 418.25  | 928.42       | 1,347 | 4.18                 | 1,342.49          |
| <b>18</b> | 20,409.58        | 400.83  | 945.85       | 1,347 | 4.01                 | 1,342.67          |
| <b>19</b> | 19,445.98        | 383.07  | 963.60       | 1,347 | 3.83                 | 1,342.84          |
| <b>20</b> | 18,464.29        | 364.99  | 981.69       | 1,347 | 3.65                 | 1,343.03          |
| <b>21</b> | 17,464.17        | 346.56  | 1,000.11     | 1,347 | 3.47                 | 1,343.21          |
| <b>22</b> | 16,445.29        | 327.79  | 1,018.89     | 1,347 | 3.28                 | 1,343.40          |
| <b>23</b> | 15,407.28        | 308.67  | 1,038.01     | 1,347 | 3.09                 | 1,343.59          |
| <b>24</b> | 14,349.79        | 289.18  | 1,057.49     | 1,347 | 2.89                 | 1,343.78          |
| <b>25</b> | 13,272.45        | 269.33  | 1,077.34     | 1,347 | 2.69                 | 1,343.98          |
| <b>26</b> | 12,174.89        | 249.11  | 1,097.56     | 1,347 | 2.49                 | 1,344.18          |
| <b>27</b> | 11,056.73        | 228.51  | 1,118.16     | 1,347 | 2.29                 | 1,344.39          |
| <b>28</b> | 9,917.58         | 207.53  | 1,139.15     | 1,347 | 2.08                 | 1,344.60          |
| <b>29</b> | 8,757.05         | 186.15  | 1,160.53     | 1,347 | 1.86                 | 1,344.81          |
| <b>30</b> | 7,574.74         | 164.36  | 1,182.31     | 1,347 | 1.64                 | 1,345.03          |
| <b>31</b> | 6,370.23         | 142.17  | 1,204.50     | 1,347 | 1.42                 | 1,345.25          |
| <b>32</b> | 5,143.12         | 119.56  | 1,227.11     | 1,347 | 1.20                 | 1,345.48          |
| <b>33</b> | 3,892.98         | 96.53   | 1,250.14     | 1,347 | 0.97                 | 1,345.71          |
| <b>34</b> | 2,619.38         | 73.07   | 1,273.61     | 1,347 | 0.73                 | 1,345.94          |
| <b>35</b> | 1,321.86         | 49.16   | 1,297.51     | 1,347 | 0.49                 | 1,346.18          |
| <b>36</b> | 0.00             | 24.81   | 1,321.86     | 1,347 | 0.25                 | 1,346.43          |

Fuente: elaboración propia

## 6.5. Fuentes de financiamiento y condiciones de crédito

Con respecto a las fuentes de financiamiento y las condiciones de crédito se ha investigado las diferentes entidades financieras en el mercado y las tasas efectivas que nos pueden brindar para un préstamo de capital de trabajo. En el siguiente cuadro se presenta dicha información.

Tabla 109. Bancos: préstamo capital de trabajo para microempresas

| Entidad          | Moneda nacional          |
|------------------|--------------------------|
|                  | TEA (Capital de trabajo) |
| SCOTIABANK       | Min 13.5%/ Max 45%       |
| INTERBANK        | Min 14%/ Max 45%         |
| BBVA Continental | Min 10.5%/ Max 33.85%    |
| BCP              | Min 15%/ Max 38.5%       |

Fuente: SCOTIABANK INTERBANK, BBVA, BCP; elaboración propia

Del mismo modo se considera las entidades financieras como el COFIDE y demás cajas financieras del mercado obteniéndose como resultado el siguiente cuadro.

Tabla 110. Cajas: préstamo capital de trabajo para microempresas

| Entidad               | Moneda nacional          |
|-----------------------|--------------------------|
|                       | TEA (Capital de trabajo) |
| COFIDE                | 26%                      |
| Caja Metropolitana    | 26%                      |
| Caja Huancayo         | Min 32.92%/ Max 34.49%   |
| Financiera ProEmpresa | Min 31.94%/ Max 42.58%   |
| Caja Piura            | Min 26.82%/ Max 79.59%   |

Fuente: COFIDE, Caja Metropolitana, Caja Huancayo, Financiera Proempresa y Caja Piura; elaboración propia

En la tabla 109 y 110 se observa que la tasa efectiva anual TEA en promedio fluctúan entre 10.5% la mínima y 45% la máxima en lo que respecta a bancos, en el caso de las entidades de ahorro como las cajas municipales y demás entidades financieras se cuenta con una TEA más elevada; por lo que en promedio se podría considerar una TEA de mercado aceptable de 25%, 26% y 27% acorde a las características del préstamo que requiere la empresa.

Con respecto a la condición de la empresa, considerar que Andean Crops S.A.C es una empresa en apertura y al no contar con historial crediticio es poco probable que una entidad financiera le pueda brindar el préstamo solicitado a menos que cuente con un aval financiero que tenga un historial

crediticio en dicha entidad de esta manera la empresa aplicará esta estrategia con el objetivo de financiar la inversión que necesita en un corto plazo a una tasa competitiva en el mercado. Entonces Andean Crops S.A.C será avalado por una persona jurídica, el cual deberá presentar los siguientes requisitos ante el Banco de Crédito del Perú (2017) que es la entidad en la que dicho aval cuenta con historial crediticio. Se citan los requisitos.

- ✓ Copia de RUC de la empresa
- ✓ Licencia de funcionamiento de la empresa
- ✓ Copia del documento de identidad y/o conyugue (en el caso de que aval este casado)
- ✓ Copia del último recibo de luz y agua
- ✓ De tratarse de un aval con propiedad, debe presentar documento de propiedad de inmueble (Casa o Negocio).
- ✓ De tratarse de aval con ingresos, debe acreditar generar ingresos mensuales sea como Dependiente o Independiente, si es Dependiente presentar copia de su última boleta de pago y si es independiente el funcionario deberá evaluar el negocio para determinar ingresos.

Presentado todos los requisitos que ha solicitado el funcionario del banco y siendo aprobado el préstamo, en la tabla 111 se detalla las condiciones de crédito que ha planteado el banco y con el cual los accionistas de la empresa se encuentran de acuerdo.

Tabla 111. Condiciones de crédito  
(Expresado en dólares americanos)

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Préstamo</b>                                | 35,013.48 |
| <b>Tiempo (mensual)</b>                        | 36        |
| <b>Tasa interés mensual</b>                    | 1.88%     |
| <b>TEA</b>                                     | 25%       |
| <b>Periodo de gracia con pago de intereses</b> | 0         |
| <b>Valor de la Cuota mensual</b>               | 1,347     |

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 111, las características de préstamo de la empresa Andean Crops S.A.C consta de un préstamo bancario de 35,013.48 dólares americanos los cuales se han de liquidar en un plazo de 36 meses con una TEM de 1.88% y una TEA de 25% el cual se considera aceptable y el cual se encuentra en el rango promedio de tasas que ofrece el mercado. Entonces la cuota mensual para la empresa será de 1,347 dólares americanos.

## 6.6. Presupuesto de costos

Previo al presupuesto de costos para la empresa Andean Crops S.A.C se ha evaluado la tasa de inflación y la tasa de devaluación de los pasados cinco años obtenida del Banco Central de Reserva del Perú BCRP con el objetivo de hallar un factor de ajuste que nos permita proyectar nuestro presupuesto para los 5 años siguientes del proyecto. A continuación, el detalle de las tasas.

Tabla 112. Tasa de inflación histórica

| Año               | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|------|
| Tasa de inflación | 2.86% | 3.22% | 4.40% | 3.23% | 3%   |

Fuente: BCRP; elaboración propia

Tabla 113. Tasa de devaluación histórica

| Año                 | 2011 | 2012   | 2013  | 2014  | 2015   | 2016  |
|---------------------|------|--------|-------|-------|--------|-------|
| Tasa de devaluación | -3%  | -4.20% | 2.40% | 5.10% | 12.00% | 6.00% |

Fuente: BCRP; elaboración propia

Con los datos proporcionados por el BCRP, se procede a calcular el factor de ajuste que resulta de la diferencia entre la inflación promedio y la devaluación promedio el cual nos da un factor de ajuste de 0.29% el cual utilizaremos en la proyección del presupuesto de costos para la empresa.

Tabla 114. Factor de ajuste

|                      |       |
|----------------------|-------|
| Factor de ajuste     | 0.29% |
| Inflación promedio   | 3.43% |
| Devaluación promedio | 3.13% |

Fuente: BCRP; elaboración propia

### A. Costos directos

Los costos directos son aquellos que están vinculados directamente al proceso productivo de la empresa Andean Crops S.A.C y entre ellos se encuentran el costo de elaboración del producto y los costos de exportación del mismo. En las siguientes tablas se detallan dichos costos.

Tabla 115. Presupuesto proyectado del costo del producto  
(Expresado en dólares americanos)

| Años                                    | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022       |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Costo de compra de producto tercerizado | 71,590.36 | 79,699.06 | 88,726.19 | 98,775.79 | 109,963.65 |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 115, la proyección del costo del producto ha crecido en función de la demanda de mercado y también acorde al factor de ajuste proyectándose un costo de 109,963.65 dólares americanos para el año 2022.

Tabla 116. Presupuesto proyectado de los costos de exportación  
(Expresado en dólares americanos)

| Descripción                         | 2018            | 2019            | 2020            | 2021            | 2022            |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Transporte del almacén hacia puerto | 295.38          | 327.88          | 363.94          | 403.98          | 448.41          |
| Certificado de origen               | 98.46           | 109.29          | 121.31          | 134.66          | 149.47          |
| Derechos de embarque                | 295.38          | 327.88          | 363.94          | 403.98          | 448.41          |
| Transmisión electrónica             | 147.69          | 163.94          | 181.97          | 201.99          | 224.21          |
| Trámite documentario                | 196.92          | 218.58          | 242.63          | 269.32          | 298.94          |
| Gasto administrativo                | 68.92           | 76.50           | 84.92           | 94.26           | 104.63          |
| V°B - Agentes portuarios            | 615.38          | 683.08          | 758.22          | 841.62          | 934.20          |
| Agenciamiento de Aduanas            | 418.46          | 464.49          | 515.59          | 572.30          | 635.25          |
| Gastos Operativos                   | 295.38          | 327.88          | 363.94          | 403.98          | 448.41          |
| Aforo físico                        | 516.92          | 573.78          | 636.90          | 706.96          | 784.73          |
| Gastos de Almacén                   | 615.38          | 683.08          | 758.22          | 841.62          | 934.20          |
| Carta de Crédito                    | 640.00          | 710.40          | 788.54          | 875.28          | 971.57          |
| <b>Total</b>                        | <b>4,204.31</b> | <b>4,666.78</b> | <b>5,180.13</b> | <b>5,749.94</b> | <b>6,382.44</b> |

Fuente: elaboración propia

Del mismo modo en la tabla 116 se muestra la proyección de los costos de exportación en los que están comprendidos el transporte interno al puerto, certificado de origen en el caso nuestro importador lo solicite, todos los cargos en los que incurra la carga en puerto y los no previstos como el aforo físico y almacenaje en el caso de asignación de canal rojo por parte de la autoridad aduanera y el gasto financiero de trámite de carta de crédito. Dichos costos de exportación han sido proyectados en función de la demanda de mercado.

## B. Costos indirectos

Los costos indirectos son aquellos costos de apoyo necesarios para realizar las actividades de producción y de exportación pero que no se puede cuantificar cuanto de ellos contiene cada unidad de producto. Entre los costos indirectos con los que cuenta Andean Crops S.A.C tenemos los siguientes.

Tabla 117. Presupuesto proyectado de materiales indirectos  
(Expresado en dólares americanos)

| Descripción        | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Útiles de limpieza | 470.77        | 472.2         | 473.5         | 474.9         | 476.3         |
| <b>Total</b>       | <b>470.77</b> | <b>472.15</b> | <b>473.54</b> | <b>474.94</b> | <b>476.33</b> |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 117, se muestra el presupuesto proyectado de los materiales indirectos de la empresa los cuales han sido proyectados en base al factor de ajuste.

Tabla 118. Presupuesto proyectado de los gastos de personal  
(Expresado en dólares americanos)

| Descripción                               | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Gerente General                           | 12,073.85        | 13,039.75        | 14,082.93        | 15,209.57        | 16,426.33        |
| Asistente de logística                    | 6,841.85         | 7,389.19         | 7,980.33         | 8,618.76         | 9,308.26         |
| Asistente Comercial                       | 6,036.92         | 6,519.88         | 7,041.47         | 7,604.78         | 8,213.17         |
| Asistente de finanzas                     | 5,232.00         | 5,650.56         | 6,102.60         | 6,590.81         | 7,118.08         |
| Contabilidad externa y planillas          | 1,107.69         | 1,229.54         | 1,364.79         | 1,514.91         | 1,681.55         |
| Inspector de calidad y producto terminado | 2,215.38         | 2,459.08         | 2,729.58         | 3,029.83         | 3,363.11         |
| <b>Total</b>                              | <b>33,507.69</b> | <b>36,288.00</b> | <b>39,301.70</b> | <b>42,568.67</b> | <b>46,110.50</b> |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 118, se muestra el presupuesto asignado al personal de la empresa, las cuatro primeras filas de la tabla corresponden al personal en planilla mientras que los dos últimos corresponden a profesionales que brinda servicios a la empresa mediante la emisión de recibos por honorarios. La proyección del presupuesto del personal en planilla será proyectada con un crecimiento de 8% en base a uno de los objetivos planteados por la empresa para amortiguar un impacto de alta rotación de personal, por otro lado para el personal que brinda recibos por honorarios se ha planteado un presupuesto proyectado en base al crecimiento de la demanda del mercado.

Tabla 119. Presupuesto proyectado de los gastos de arrendamiento  
(Expresado en dólares americanos)

| Descripción                                | 2018            | 2019            | 2020            | 2021            | 2022            |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Alquiler de local                          | 3,692.31        | 3,876.92        | 4,070.77        | 4,274.31        | 4,488.02        |
| Servicios (luz, agua, teléfono e internet) | 1,181.54        | 1,185.01        | 1,188.50        | 1,192.00        | 1,195.50        |
| <b>Total</b>                               | <b>4,873.85</b> | <b>5,061.94</b> | <b>5,259.27</b> | <b>5,466.30</b> | <b>5,683.53</b> |

Fuente: elaboración propia

Del mismo modo en la tabla 119 se muestra la proyección para los gastos de arrendamiento de las instalaciones de Andean Crops S.A.C dentro de los cuales tenemos el alquiler del local el cual ha sido proyectado en un crecimiento de 5% a criterio del arrendador y los servicios de luz, agua, teléfono e internet el cual ha sido proyectado en función al factor de ajuste.

Tabla 120. Presupuesto proyectado de los gastos administrativos  
(Expresado en dólares americanos)

| Descripción       | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Útiles de oficina | 251.69        | 252.43        | 253.18        | 253.92        | 254.67        |
| <b>Total</b>      | <b>251.69</b> | <b>252.43</b> | <b>253.18</b> | <b>253.92</b> | <b>254.67</b> |

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la tabla 120, la proyección del presupuesto de los gastos administrativos que comprenden útiles de oficina (hojas bond, folders de palanca, lapiceros, hojas membretadas, etc.) se ha realizado en base al factor de ajuste.

Tabla 121. Presupuesto proyectado de los gastos de ventas  
(Expresado en dólares americanos)

| Descripción                                   | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Página web (dominio hosting)                  | 184.62           | 184.62           | 184.62           | 184.62           | 184.62           |
| Espacio en la feria (Stand)                   | 3,076.92         | 3,415.38         | 3,791.08         | 4,208.10         | 4,670.99         |
| Decoración del Stand                          | 1,076.92         | 1,195.38         | 1,326.88         | 1,472.83         | 1,634.85         |
| Pasaje aéreo                                  | 1,225.23         | 1,360.01         | 1,509.61         | 1,675.66         | 1,859.99         |
| Hospedaje                                     | 126.00           | 139.86           | 155.24           | 172.32           | 191.28           |
| Movilidad                                     | 61.54            | 68.31            | 75.82            | 84.16            | 93.42            |
| Alimentación                                  | 46.15            | 51.23            | 56.87            | 63.12            | 70.06            |
| Merchandising (folletos, tarjetas) + Muestras | 1,846.15         | 2,049.23         | 2,274.65         | 2,524.86         | 2,802.59         |
| Google Adwords                                | 1,980.00         | 2,160.00         | 2,340.00         | 2,520.00         | 2,700.00         |
| Pago a comisionistas                          | 1,297.16         | 1,439.85         | 1,598.23         | 1,774.04         | 1,969.18         |
| Rueda de negocio                              | 846.31           | 939.40           | 1,042.74         | 1,157.44         | 1,284.75         |
| <b>Total gasto de ventas</b>                  | <b>11,767.01</b> | <b>13,003.27</b> | <b>14,355.72</b> | <b>15,837.14</b> | <b>17,461.72</b> |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 121, se muestran los diferentes gastos de ventas en los que incurre la empresa para promocionar su producto y posicionar su marca. Su proyección se ha establecido en base al crecimiento de la demanda debido a que al ser un producto nuevo y una empresa en apertura se plantea una estrategia publicitaria intensa.

## 6.7. Punto de equilibrio

Punto de equilibrio resulta ser el punto donde los ingresos totales son igual a los costos totales y la utilidad resulta 0 para la empresa. Bajo esta premisa se ha de calcular el punto de equilibrio para Andean Crops S.A.C, para ello previamente es necesario calcular el costo fijo, costo variable y el precio de venta, los cuales se proceden a determinar en la siguiente tabla.

Tabla 122. Costo fijo  
(Expresado en dólares americanos)

| Costo fijos             |                  |
|-------------------------|------------------|
| Gastos de personal      | 33,507.69        |
| Gastos de mantenimiento | 470.77           |
| Gastos local            | 4,873.85         |
| Gastos administrativos  | 251.69           |
| Gasto de ventas         | 11,767.01        |
| <b>Total</b>            | <b>50,871.01</b> |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 122, se observa los costos fijos en los que va a incurrir la empresa y los cuales no varían según el nivel de producción de la empresa. Por ende, los costos fijos de Andean Crops S.A.C ascienden a 50,871.01 dólares americanos y los cuales están constituidos de gastos de personal, gastos de mantenimiento, gastos administrativos, gastos de local, gastos administrativos y gastos de ventas.

Por otro lado, se cuenta con los costos variables los cuales si son influidos directamente acorde al nivel de producción que alcance la empresa y en los cuales tenemos a los siguientes.

Tabla 123. Costos variables  
(Expresado en dólares americanos)

| Costos variables              |                  |
|-------------------------------|------------------|
| Costo de producto tercerizado | 71,590.36        |
| Costo de exportación          | 4,204.31         |
| <b>Total</b>                  | <b>75,794.67</b> |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 123, se muestra a los principales costos variables de la empresa Andean Crops S.A.C los cuales comprenden costo de producto tercerizado y los costos de exportación. Por ende, el costo variable total es 75,794.67 dólares americanos.

Obtenido el costo fijo total y el costo variable total, se ha de calcular el costo total de la empresa el cual es el siguiente.

Tabla 124. Costo total  
(Expresado en dólares americanos)

| Costo Fijo | Costo variable | Costo Total |
|------------|----------------|-------------|
| 50,871.01  | 75,794.67      | 126,665.68  |

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 124, el costo total de la empresa Andean Crops S.A.C asciende a 126,665.68 dólares americanos. Obtenido dicho costo se procede a estructurar el precio de exportación FOB y a calcular el punto de equilibrio en cantidades y monetariamente en las siguientes tablas.

Tabla 125. Estructura del precio  
(Expresado en dólares americanos)

| Costo unitario variable y fijo |             |
|--------------------------------|-------------|
| CVU                            | 0.94        |
| CFU                            | 0.63        |
| <b>Costo total unitario</b>    | <b>1.57</b> |

|   |                   |
|---|-------------------|
| Margen de ganancia                        | 15%               |
| Valor de venta                            | 1.84              |
| IGV                                       | 0.00              |
| <b>Precio de venta FOB</b>                | <b>1.84</b>       |
| <b>Punto de equilibrio ( En cantidad)</b> | <b>56,698.09</b>  |
| <b>Punto de equilibrio ( En dinero)</b>   | <b>126,665.68</b> |

Fuente: elaboración propia

De la tabla 125, se puede observar el costo variable unitario y el costo fijo unitario conforman el costo total unitario que asciende a 1.57 dólares americanos, considerado agregarle un margen de ganancia de 15% se obtiene que el precio de venta FOB de la empresa es de 1.84 dólares americanos, tomar en cuenta del mismo modo que las exportaciones no graban IGV.

Para determinar el punto de equilibrio se ha aplicado la siguiente fórmula.

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable}}$$

Aplicándose la fórmula correspondiente, se obtiene que el punto de equilibrio en cantidades es 56,698.09 unidades y en dinero representa un ingreso de 126,665.68 dólares americanos para el primer año con los cuales no estaría ganando ni perdiendo, ya que su utilidad sería 0. (Véase la tabla 125 y la figura 72).

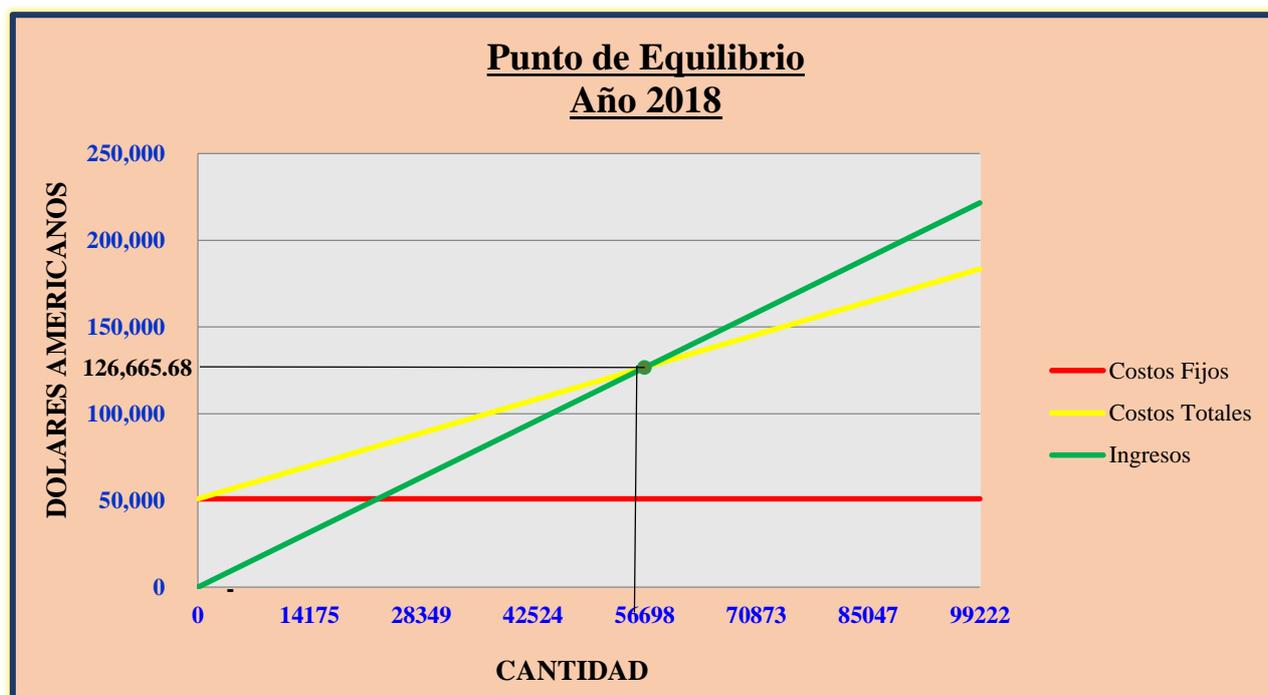


Figura 72. Punto de equilibrio de Andean Crops S.A.C  
Fuente: elaboración propia

## 6.8. Tributación de la exportación

En el Perú, las exportaciones no gravan tributos ya es parte de una política de fomentar el comercio internacional, desarrollar y potenciar la oferta exportable. (SUNAT, 2017). Andean Crops como empresa exportadora no contará con ningún tributo referente a la exportación.

En adicción a lo anterior cabe resalta que Perú cuenta con diferentes herramientas que por lo contrario benefician al exportador peruano entre los cuales se tiene los siguientes:

- **Drawback:** Incentivo aduanero que restituye de manera parcial o total los aranceles pagados por la importación de insumos que serán usados en el proceso productivo o formaran parte del producto terminando destino a la exportación. Se calcula siendo el 4% del valor FOB. (SUNAT, 2017)
- **Saldo a favor del exportador:** Corresponde al IGV pagado en la adquisición de insumos, bienes o servicios y los cuales le serán devueltos al exportador como crédito fiscal. (SUNAT, 2017).

## 6.9. Presupuesto de ingresos

Como se sabe los ingresos están confirmado por precio por cantidad, considerando dicha premisa se procede a calcular los ingresos de la empresa desde el año 2018 al año 2022.

Tabla 126. Ventas proyectadas del producto a exportar  
(Expresado en dólares americanos)

| Años   | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Ventas | 148,147 | 164,443 | 182,532 | 202,610 | 224,898 |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 126, se puede observar que la venta del año 2018 sería de 148,147 dólares americanos que representan 8,064 kg netos y 80,640 unidades las cuales se estarán comercializando a un precio de venta de 1.84 dólares americanos la unidad (caja de 100gr). Considerando que  $\text{ingresos} = \text{precio} \times \text{cantidad}$  se procede a calcular los ingresos para el primer año  $80,640 \times 1.84 = 148,147$  dólares americanos, del mismo modo se calcula para los próximos años obteniéndose en el 2022 un ingreso de 224,898 dólares americanos para la empresa.

Tabla 127. Saldo a favor del exportador  
(Expresado en dólares americanos)

| Años                        | 0        | 2018             | 2019             | 2020              | 2021              | 2022              |
|-----------------------------|----------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Costo de compra de producto |          | 71,590.36        | 79,699.06        | 88,726.19         | 98,775.79         | 109,963.65        |
| Gastos administrativos      |          | 251.69           | 252.43           | 253.18            | 253.92            | 254.67            |
| Gasto de ventas             |          | 11,767.01        | 13,003.27        | 14,355.72         | 15,837.14         | 17,461.72         |
| Materiales indirectos       |          | 470.77           | 472.15           | 473.54            | 474.94            | 476.33            |
| <b>Total</b>                |          | <b>84,079.83</b> | <b>93,426.92</b> | <b>103,808.63</b> | <b>115,341.79</b> | <b>128,156.37</b> |
| IGV de ventas 18%           |          | 0.00             | 0.00             | 0.00              | 0.00              | 0.00              |
| IGV Compras 18%             |          | 15,134.37        | 16,816.84        | 18,685.55         | 20,761.52         | 23,068.15         |
| IGV de inversiones          | 1,130.17 |                  |                  |                   |                   |                   |
| Diferencias de IGV          | 1,130.17 | 15,134.37        | 16,816.84        | 18,685.55         | 20,761.52         | 23,068.15         |
| <b>Devolución del IGV</b>   |          | <b>16,264.54</b> | <b>16,816.84</b> | <b>18,685.55</b>  | <b>20,761.52</b>  | <b>23,068.15</b>  |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 127, se puede ver el IGV de ventas y el IGV de compras. En este caso Andean Crops S.A.C es una empresa exportadora por ende esta exonerado del IGV de ventas, sin embargo si cuenta con IGV de compras por las diferentes compras que realizo como insumo, gastos de oficina y mantenimiento de la empresa y todo lo que respecta a promoción y publicidad por ende se obtiene un IGV de compras que restado al IGV de ventas se obtiene que cuenta con un saldo a favor del exportador. Considerar que para el primer año también se le adiciona el IGV generado por la inversión en tangibles e intangibles de la empresa, esta devolución del IGV se verá reflejada en la parte de ingresos del estado de ganancias y pérdidas y el flujo económico más adelante..

## 6.10. Presupuesto de egresos

Con respecto al presupuesto de los egresos, se ha de considerar a los egresos de los costos variables como también a los egresos de los costos fijos. En la tabla 128, se muestra los egresos de los costos variables los cuales están conformado por el costo de compra del producto tercerizado y el costo de exportación.

Tabla 128. Egresos de los costos variables  
(Expresado en dólares americanos)

| Descripción                             | 2018             | 2019             | 2020             | 2021              | 2022              |
|---|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Costo de compra de producto tercerizado | 71,590.36        | 79,699.06        | 88,726.19        | 98,775.79         | 109,963.65        |
| Costos de exportación                   | 4,204.31         | 4,666.78         | 5,180.13         | 5,749.94          | 6,382.44          |
| <b>Total</b>                            | <b>75,794.67</b> | <b>84,365.84</b> | <b>93,906.32</b> | <b>104,525.73</b> | <b>116,346.09</b> |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 129, se muestra los egresos de los costos fijos entre los cuales comprenden gastos de personal que representa uno de los gastos mas significativos de la empresa, seguido de los gastos de ventas en los cuales tambien se ha invertido generosamente debido a que son el motor de las ventas en un primer momento para posicionarnos en el mercado objetivo, los gastos de arrendamiento que comprenden alquiler y pago de servicios seguido por los gastos de materiales indirectos, es decir, articulos de limpieza y los gastos administrativos que son netamente utilleria de las áreas administrativas.

Tabla 129. Presupuesto de los costos fijos  
(Expresado en dólares americanos)

| Descripción             | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Gastos de personal      | 33,507.69        | 36,288.00        | 39,301.70        | 42,568.67        | 46,110.50        |
| Gastos de mantenimiento | 470.77           | 472.15           | 473.54           | 474.94           | 476.33           |
| Gastos de arrendamiento | 4,873.85         | 5,061.94         | 5,259.27         | 5,466.30         | 5,683.53         |
| Gastos administrativos  | 251.69           | 252.43           | 253.18           | 253.92           | 254.67           |
| Gasto de ventas         | 11,767.01        | 13,003.27        | 14,355.72        | 15,837.14        | 17,461.72        |
| <b>Total</b>            | <b>50,871.01</b> | <b>55,077.79</b> | <b>59,643.41</b> | <b>64,600.97</b> | <b>69,986.75</b> |

Fuente: elaboración propia

#### ✦ Depreciación y Amortización

Del mismo modo, existen egresos que son considerados egresos contables de la empresa entre los cuales comprenden la depreciación de los tangibles y la amortización de los intangibles los cuales irán perdiendo su valor en el tiempo del siguiente modo.

Tabla 130. Depreciación de los activos tangibles  
(Expresado en dólares americanos)

| Concepto / Periodo        | Valor inicial   | Tasa Anual | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              | Depreciacion Acumulada | Valor Residual |
|---------------------------|-----------------|------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------------|----------------|
| Computadoras              | 1,846.15        | 25%        | 461.54         | 461.54         | 461.54         | 461.54         | 0.00           | 1846.15                | 0              |
| Impresora Multifuncional  | 492.31          | 25%        | 123.08         | 123.08         | 123.08         | 123.08         | 0.00           | 492.31                 | 0              |
| Ventiladores              | 147.69          | 20%        | 29.54          | 29.54          | 29.54          | 29.54          | 29.54          | 147.69                 | 0              |
| Microondas                | 138.46          | 20%        | 27.69          | 27.69          | 27.69          | 27.69          | 27.69          | 138.46                 | 0              |
| Muebles y enseres         | 1,156.92        | 10%        | 115.69         | 115.69         | 115.69         | 115.69         | 115.69         | 578.46                 | 578            |
| <b>Total depreciación</b> | <b>3,781.54</b> |            | <b>757.538</b> | <b>757.538</b> | <b>757.538</b> | <b>757.538</b> | <b>172.923</b> | <b>3203.077</b>        | <b>578.462</b> |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 130, se puede ver la depreciación de los tangibles con los que cuenta Anden Crops S.A.C entre los cuales se tiene a las computadoras, impresora multifuncional, ventiladores, microondas y

los muebles y enseres de los cuales se le asignado una tasa anual según SUNAT y se ha procedido a depreciar en un periodo de 5 años obteniéndose únicamente valor residual de la depreciación de los muebles y enseres que asciende a 578 dólares el cual se verá reflejado en el flujo de caja económico.

Tabla 131. Amortización de los activos intangibles  
(Expresado en dólares americanos)

| Concepto / Periodo       | Valor inicial | Tasa Anual | 1             | 2             | 3               | 4               | 5               |
|--------------------------|---------------|------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Amortización intangibles | 2,497.18      | 20%        | 499.44        | 499.44        | 499.44          | 499.44          | 499.44          |
| <b>Acumulado</b>         |               |            | <b>499.44</b> | <b>998.87</b> | <b>1,498.31</b> | <b>1,997.75</b> | <b>2,497.18</b> |

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la amortización de los intangibles, como se aprecia en la tabla 131, el valor total de los intangibles es de 2,497.18 dólares americanos los cuales comprenden página web, marca, constitución de la empresa, licencia de funcionamiento, certificado DIGESA y la garantía del local los cuales se irán amortizando a través del tiempo.

Tabla 132. Total depreciación y amortización  
(Expresado en dólares americanos)

| AÑOS                       | 1        | 2        | 3        | 4        | 5      |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|--------|
| Depreciación +Amortización | 1,256.97 | 1,256.97 | 1,256.97 | 1,256.97 | 672.36 |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 132, se puede observar la suma de la depreciación y la amortización para los 5 años siguientes, los cuales serán un dato necesario cuando se elabore más adelante el estado de ganancias y pérdidas.

### 6.11. Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado es un informe financiero el cual presenta a detalle los flujos de ingreso y egresos de dinero en un periodo dado para una empresa lo cual constituye un indicador importante de la liquidez de la empresa. Por ende según Economía y negocios (2017), el flujo de caja permite:

- Evalúa la capacidad de la empresa de generar flujos de efectivo positivos
- Evalúa la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones contraídas y repartir utilidades en efectivo
- Facilita la determinación de facilidades de financiamiento ya que el banco lo requiere contantemente al solicitar un préstamo.
- Facilita la gestión interna de la medición y control presupuestario del efectivo de la empresa

### 6.11.1 Flujo de caja económico

Tabla 133. Flujo de caja económico de Andean Crops S.A.C  
(Expresado en dólares americanos)

| Período (años)                         | 0                 | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | 2022              |
|--|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Ingresos Operativos                    |                   | 164,411.53       | 181,260.00       | 201,217.46       | 223,371.94       | 247,965.71        |
| Egresos Operativos                     |                   | 133,242.14       | 146,694.04       | 161,598.43       | 178,061.58       | 196,251.46        |
| <b>Flujo de Caja Operativo</b>         |                   | <b>31,169.39</b> | <b>34,565.97</b> | <b>39,619.03</b> | <b>45,310.36</b> | <b>51,714.25</b>  |
| Inversiones en Activo Fijo Tangible    | 3,781.54          |                  |                  |                  |                  |                   |
| Inversiones en Activos Fijo intangible | 2,497.18          |                  |                  |                  |                  |                   |
| Inversiones en Capital de Trabajo      | 57,382.16         |                  |                  |                  |                  | 57,382.16         |
| Valor residual                         |                   |                  |                  |                  |                  | 578.46            |
| <b>Total flujo de Inversiones</b>      | <b>63,660.88</b>  | <b>0.00</b>      | <b>0.00</b>      | <b>0.00</b>      | <b>0.00</b>      | <b>57,960.62</b>  |
| <b>Flujo de Caja Económico</b>         | <b>-63,660.88</b> | <b>31,169.39</b> | <b>34,565.97</b> | <b>39,619.03</b> | <b>45,310.36</b> | <b>109,674.87</b> |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 133, se muestra el flujo de caja económico de la empresa. En el año 0 está confirmado por la inversión total es decir la suma de activo tangibles + activo intangibles +capital de trabajo. Del año 1 al 4 la liquidez de la empresa se obtiene restando los ingresos operativos -los egresos operativos; en el último año se le agrega la recuperación del capital y el valor residual de la depreciación.

## 6.11.2 Flujo de caja financiero

Tabla 134. Flujo de caja financiero de Andean Crops S.A.C  
(Expresado en dólares americanos)

| Período (años)                         | 0                 | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | 2022              |
|--|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Ingresos Operativos                    |                   | 164,411.53       | 181,260.00       | 201,217.46       | 223,371.94       | 247,965.71        |
| Egresos Operativos                     |                   | 133,242.14       | 146,694.04       | 161,598.43       | 178,061.58       | 196,251.46        |
| <b>Flujo de Caja Operativo</b>         |                   | <b>31,169.39</b> | <b>34,565.97</b> | <b>39,619.03</b> | <b>45,310.36</b> | <b>51,714.25</b>  |
| Inversiones en Activo Fijo Tangible    | 3,781.54          |                  |                  |                  |                  |                   |
| Inversiones en Activos Fijo intangible | 2,497.18          |                  |                  |                  |                  |                   |
| Inversiones en Capital de Trabajo      | 57,382.16         |                  |                  |                  |                  | 57,382.16         |
| Valor residual                         |                   |                  |                  |                  |                  | 578.46            |
| <b>Total flujo de Inversiones</b>      | <b>63,660.88</b>  | <b>0.00</b>      | <b>0.00</b>      | <b>0.00</b>      | <b>0.00</b>      | <b>57,960.62</b>  |
| <b>Flujo de Caja Económico</b>         | <b>-63,660.88</b> | <b>31,169.39</b> | <b>34,565.97</b> | <b>39,619.03</b> | <b>45,310.36</b> | <b>109,674.87</b> |
| <b>Flujo de deuda</b>                  |                   |                  |                  |                  |                  |                   |
| - Ingresos por préstamos               | 35,013.48         |                  |                  |                  |                  |                   |
| - Egresos por servicio de deuda        |                   | 16,090.34        | 16,113.30        | 16,142.00        |                  |                   |
| <b>Total flujo de deuda</b>            | <b>35,013.48</b>  | <b>16,090.34</b> | <b>16,113.30</b> | <b>16,142.00</b> | <b>0.00</b>      | <b>0.00</b>       |
| <b>Total Flujo de Caja Financiero</b>  | <b>-28,647.40</b> | <b>15,079.06</b> | <b>18,452.67</b> | <b>23,477.04</b> | <b>45,310.36</b> | <b>109,674.87</b> |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 134, nos muestra el flujo de caja financiero del proyecto que a diferencia del flujo de caja económico, este flujo si considera el préstamo bancario. En el año 0 está comprendido por el ingreso proveniente del préstamo bancario, del año 1 al 3 se resta los egresos por servicio a la deuda que se le paga al banco. El servicio a la deuda es la renta que se le paga al banco al cual se le descuenta el escudo fiscal puesto que este constituye una ahorro tributario para la empresa.

## 6.12. Estado de ganancias y pérdidas

Tabla 135. Estado de ganancias y pérdidas de Andean Crops S.A.C  
(Expresado en dólares americanos)

| Periodo                           | 2018             | 2019             | 2020              | 2021              | 2022              |
|-----------------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos                          | 164,411.53       | 181,260.00       | 201,217.46        | 223,371.94        | 247,965.71        |
| Costo de venta                    | 75,794.67        | 84,365.84        | 93,906.32         | 104,525.73        | 116,346.09        |
| <b>Utilidad bruta</b>             | <b>88,616.86</b> | <b>96,894.16</b> | <b>107,311.14</b> | <b>118,846.21</b> | <b>131,619.62</b> |
| Gastos de ventas                  | 11,767.01        | 13,003.27        | 14,355.72         | 15,837.14         | 17,461.72         |
| Gastos de arrendamiento           | 4,873.85         | 5,061.94         | 5,259.27          | 5,466.30          | 5,683.53          |
| Gastos de personal                | 33,507.69        | 36,288.00        | 39,301.70         | 42,568.67         | 46,110.50         |
| Gastos de materiales indirectos   | 470.77           | 472.15           | 473.54            | 474.94            | 476.33            |
| Gastos administrativos            | 251.69           | 252.43           | 253.18            | 253.92            | 254.67            |
| Depreciación y amortización       | 1,256.97         | 1,256.97         | 1,256.97          | 1,256.97          | 672.36            |
| Marketing                         | 4,932.35         | 5,437.80         | 6,036.52          | 6,701.16          | 7,438.97          |
| <b>Utilidad operativa</b>         | <b>31,556.53</b> | <b>35,121.59</b> | <b>40,374.23</b>  | <b>46,287.11</b>  | <b>53,521.54</b>  |
| Gastos Financieros                | 6,976.23         | 4,680.27         | 1,810.31          |                   |                   |
| <b>Utilidad Ante de Impuestos</b> | <b>24,580.30</b> | <b>30,441.33</b> | <b>38,563.92</b>  | <b>46,287.11</b>  | <b>53,521.54</b>  |
| Impuesto a la renta               | 1,644.12         | 1,812.60         | 2,012.17          | 2,233.72          | 2,479.66          |
| <b>Utilidad neta</b>              | <b>22,936.18</b> | <b>28,628.73</b> | <b>36,551.75</b>  | <b>44,053.39</b>  | <b>51,041.89</b>  |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 135, se muestra el estado de ganancias y pérdidas de la empresa donde la utilidad operativa resulta de la resta de ingresos (ingreso de ventas + saldo a favor del exportador) menos el costo de venta (costo del producto tercerizado + costo de exportación). Obtenida la utilidad bruta se pasa a restar los demás gastos de la empresa, depreciación + amortización y un respaldo de marketing que representa el 1% de los ingresos totales obteniéndose la utilidad operativa que restándose el interés del préstamo se obtiene la utilidad antes de los impuesto para luego aplicar el impuesto a la renta (1%) obteniéndose la utilidad neta.

## 6.13. Evaluación de la inversión

### 6.13.1 Evaluación económica

En la tabla 136 muestra la evaluación económica de la empresa y como se puede notar el proyecto es económicamente rentable ya este cumple con las condiciones para que un proyecto sea aceptado pues se obtuvo un VANE de USD 56,660.72, un TIRE de 56.44% comparado con el COK de 18% y un beneficio/costo económico de 2.08 cumpliéndose con las tres condiciones que hacen un proyecto rentable ( $VAN > 0$ ,  $TIR > COK$  y  $B/C > 1$ ).

Tabla 136. Resultados económicos

|           |              |
|-----------|--------------|
| VANE      | \$ 56,660.72 |
| TIRE      | 56.44%       |
| B/C (FCE) | 2.08         |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 137 se puede observar el periodo de recuperación económico de la inversión considerando un CPPK de 21.71%. Por ende actualizando los flujos al valor presente y considerando el costo promedio ponderado de capital, la inversión se recuperará aproximadamente en 33 meses aproximadamente.

Tabla 137. Periodo de recuperación económica  
(Expresado en dólares americanos)

| Periodo de recuperación | 0          | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022       |
|-------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| FCE 0                   | -63,660.88 | 25,609.03 | 23,333.42 | 21,973.45 | 20,646.99 | 41,061.16  |
| FCE 0 Acumulado         |            | 25,609.03 | 48,942.45 | 70,915.90 | 91,562.90 | 132,624.06 |

Fuente: elaboración propia

### 6.13.2 Evaluación financiera

En la tabla 138, el proyecto financieramente ha obtenido un VANF de USD 70,324.76, un TIRF de 79.02% y un beneficio/costo financiero de 3.90, el cual efectivamente cumple con los indicadores de rentabilidad los cuales son  $VANF > VANE$  y el  $TIRF > TEA$  (tasa de interés anual bancario) y un beneficio/costo económico de “B/Cf” 3.90 > “B/Ce” 2.08. Comparando análisis económico y financiero en ambos casos el proyecto es viable pero obteniendo mejores resultado con los indicadores financieros de rentabilidad.

Tabla 138. Resultados financieros

|           |              |
|-----------|--------------|
| VANF      | \$ 70,324.76 |
| TIRF      | 79.02%       |
| B/C (FCE) | 3.90         |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 139, se observa el periodo de recuperación financiera teniendo en consideración un COK de 18%. Del mismo modo actualizando los valores futuros a valores presentes y considerando el costo de oportunidad del proyecto, la inversión se recuperara en unos 27 meses aproximadamente.

Tabla 139. Periodo de recuperación financiera  
(Expresado en dólares americanos)

| Periodo de recuperación | 0          | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022       |
|-------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| FCE                     | -28,647.40 | 12,778.86 | 13,252.42 | 14,288.85 | 23,370.58 | 47,939.90  |
| FCE Acumulado           |            | 12,778.86 | 26,031.28 | 40,320.13 | 63,690.71 | 111,630.61 |

Fuente: elaboración propia

### 6.13.3 Evaluación social

El desarrollo del presente proyecto de exportación de galletas de quinua 3D endulzadas con miel no genera ningún conflicto social de lo contrario incentiva e incrementa la demanda de harina de quinua por ende una mayor demanda de la quinua en grano por el cual se eleva la producción para las comunidades andinas generándose más trabajo. El objetivo del proyecto es propiciar un comercio justo desde el primer eslabón que es productor de la quinua en grano hasta el último que es el consumidor final al cual se desea satisfacer su necesidad. Del mismo modo, la puesta en marcha del proyecto impacta positivamente en la economía peruana contribuyendo con la oferta exportable de productos no tradicionales y generando puestos de trabajo. Por lo tanto, ante todo lo expuesto, consideramos que el proyecto es socialmente viable.

### 6.13.4 Impacto ambiental

Andean Crops S.A.C es un proyecto respetuoso con el medio ambiente, ya que los residuos provenientes de la producción de las galletas de quinua serán desechados de manera adecuada según el protocolo de gestión de residuos de la empresa que nos brindara el servicio de producción proceso que será velado su cumplimiento por nuestro Inspector de calidad y producto terminado. Por otro lado se ha de considerar que se ha optado por un envase biodegradable para el producto de modo que sea amigable con el medio ambiente buscando en cada uno de nuestros procesos obtener un desarrollo sostenible.

#### 6.14. Evaluación de las tasas de descuento “COK y CPPK”

□ **COK:** El costo de oportunidad del capital o tasa de descuento COK, resulta ser las opciones de rentabilidad que tienen los inversionistas por invertir su aporte propio en diferentes proyectos. Es a través del COK que las empresas generan valor para el accionista ya que la tasa de retorno esperada deberá ser mayor a lo que se dejó de invertir en otro proyecto por invertir en el proyecto galletas de quinua 3D endulzado con miel.

El COK mide la relación riesgo-retorno que existe en el mercado. El retorno esperado está en función del rendimiento que tiene la empresa y el riesgo es la variación entre el retorno real y el retorno esperado. Entre el conjunto de posibilidades de inversión, el inversionista deberá elegir si es viable o no el proyecto donde desea invertir.

Tabla 140. Aporte propio de Andean Crops S.A.C  
(Expresado en dólares americanos)

| Inversión     | Porcentaje | Monto     |
|---------------|------------|-----------|
| Aporte propio | 45%        | 28,647.40 |

Fuente: elaboración propia

Como se detalla en la tabla 140, el aporte de los inversionistas en el proyecto deberá ser de 28,647.40 dólares americanos que representa el 45% de la inversión total del proyecto. Por lo tanto, los inversionistas deberán evaluar los márgenes de ganancia de las actividades económicas semejantes en el mercado con el objetivo de esperar que este proyecto les genere un costo de oportunidad mayor a comparación de los márgenes de ganancia que estaría dejando de ganar por invertir en el presente proyecto. Dichos márgenes de ganancia se detallan en la siguiente tabla y en el anexo 7 a más detalle.

Tabla 141. Márgenes de ganancia por actividad económica

|                                   |                          |            |
|-----------------------------------|--------------------------|------------|
| 1                                 | Panadería, pastelería    | 0.17       |
| 2                                 | Elab. golosinas          | 0.05       |
| 3                                 | Elab. Embutidos          | 0.10       |
| 4                                 | Elab. Product. Naturales | 0.05       |
| <b>COSTO DE OPORTUNIDAD "COK"</b> |                          | <b>18%</b> |

Fuente: Banco Financiero; elaboración propia

Entonces comparando las diferentes alternativas de inversión en el mercado para el capital propio, lo máximo que se deja de ganar por invertir en el presente proyecto es de 17% por ende se considera un costo de oportunidad para el proyecto de **COK= 18%** que es lo mínimo que los inversionistas

esperan ganar por invertir en el proyecto de exportación de galletas de quinua 3D endulzadas con miel y renunciar en invertir en otros proyectos afines.

□ **CPPK:** El costo promedio ponderado de capital CPPK es una tasa de descuento que determina el costo financiero de las fuentes de capital con los que cuenta la empresa utilizados para financiar sus activos estructurales. (DIARIO GESTIÓN, 2016). Por ende se procede a calcular el CPPK o WACC de el presente proyecto mediante la siguiente fórmula.

Tabla 142. Cálculo de la tasa CPPK O WACC

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

$$CPPK = (55\% * 25\%) * (1 - 0.01) + (45\% * 18\%)$$

|                         |  |               |
|-------------------------|--|---------------|
| <b>E</b>                | Capital propio                             | 45%           |
| <b>D</b>                | Deuda                                      | 55%           |
| <b>K<sub>proy</sub></b> | COK  | 18%           |
| <b>K<sub>d</sub></b>    | Costo de la deuda                          | 25%           |
| <b>T<sub>x</sub></b>    | Impuestos (Tax Perú) /impuesto a la renta  | 1%            |
| <b>CPPK o WACC</b>      | <b>Costo promedio ponderado de capital</b> | <b>21.71%</b> |

Fuente: elaboración propia

De la tabla 142, aplicada la fórmula se ha obtenido una tasa de descuento CPPK para el presente proyecto de 21.71%.

#### 6.14. Cuadro de riesgo del tipo de cambio

El análisis de sensibilidad de un proyecto consiste en ubicarse en escenarios donde se suponen variaciones del tipo de cambio jugando a favor de la empresa o muchas veces en contra. Considerando que Andean Crops S.A.C es una empresa exportadora una disminución significativa del tipo de cambio puede afectar su ingreso por ventas, ya que esta es percibida en dólares americanos. Para este tipo de fluctuaciones cambiarias se puede emplear los FORWARD DE DIVISAS.

Una OPERACIÓN FORWARD de moneda extranjera es un acuerdo entre dos agente económicos que se obligan a intercambiar (compra o venta) en una fecha futura establecida un monto determinado de una moneda a cambio de otra El propósito del forward de divisas es administrar el riesgo de los posibles efectos negativos que conlleva las fluctuaciones del tipo de cambio en un flujo esperado de la empresa, de modo que el forward permite a las empresas darle mayor certeza a sus flujos. (BCRP, 2016).

A continuación, se presenta un análisis de sensibilidad considerando las fluctuaciones del tipo de cambio en diferentes escenarios y como afecta la variación al VAN, TIR y B/C

Tabla 143. Análisis de sensibilidad del tipo de cambio  
(Expresado en dólares americanos)

| Tipo de cambio | VANE         | TIRE   | B/C e | VANF         | TIRF   | B/C f |
|----------------|--------------|--------|-------|--------------|--------|-------|
| <b>3.4</b>     | \$ 60,690.72 | 56.92% | 2.09  | \$ 74,447.59 | 79.87% | 3.88  |
| <b>3.3</b>     | \$ 58,730.15 | 56.73% | 2.08  | \$ 72,079.03 | 79.53% | 3.87  |
| <b>3.25</b>    | \$ 56,015.52 | 56.44% | 2.07  | \$ 68,799.48 | 79.02% | 3.84  |
| <b>3.1</b>     | \$ 55,165.49 | 56.35% | 2.07  | \$ 67,772.55 | 78.86% | 3.84  |
| <b>3</b>       | \$ 53,540.42 | 56.17% | 2.06  | \$ 65,809.30 | 78.53% | 3.82  |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 143 se muestra el análisis de sensibilidad del tipo de cambio y como este afecta los indicadores de rentabilidad como los son el VAN, TIR Y B/C tanto económicos como financieros. En términos generales podemos analizar que a medida de qué tipo de cambio va elevándose los indicadores de rentabilidad van subiendo caso contrario a cuando el tipo de cambio disminuye y es donde los indicadores decrecen siendo un panorama más desalentador para el proyecto.

Si nos enfocamos por ejemplo en el indicador de “beneficio/costo B/C” económico podremos ver que al tipo de cambio de S/ 3.4 se obtiene un B/C económico de 2.09 esto quiere decir que por cada dólar que se invierte se está ganando 1.09 dólares, por otro lado al tipo de cambio es de S/. 3 se obtiene un B/C económico de 2.06 que significa que por cada dólar invertido se está ganando solamente 1.06 dólares. Entonces los indicadores son proporcionalmente directos al tipo de cambio porque a mayor tipo de cambio mayor es el beneficio costo del proyecto ya que se tendrá más soles por cada dólar que nos paguen caso contrario si se tiene un tipo de cambio muy bajo porque no se estaría recuperando cada dólar invertido.

Tabla 144. Análisis de sensibilidad de COK  
(Expresado en dólares americanos)

| Costo de oportunidad | VANF      | B/C f |
|----------------------|-----------|-------|
| <b>20%</b>           | 63,538.35 | 3.66  |
| <b>19%</b>           | 66,840.67 | 3.78  |
| <b>18%</b>           | 70,324.76 | 3.90  |
| <b>17%</b>           | 74,002.39 | 4.02  |
| <b>16%</b>           | 77,886.22 | 4.15  |

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 144, se muestra el análisis de sensibilidad del costo de oportunidad o también conocido como COK, se interpreta que un incremento de COK impacta

negativamente en el VANF y en el B/C financiero que percibe la empresa disminuyendo la viabilidad financiera del proyecto y acortando el ingreso por cada dólar que percibe la empresa por ende se puede decir que el COK es un indicador inversamente proporcional al VANF y al B/C f y que un COK menor representa mayor rentabilidad para la empresa.

Tabla 145. Análisis de sensibilidad del CPPK O WACC  
(Expresado en dólares americanos)

| Costo promedio ponderado de capital | VANE         | B/C e |
|-------------------------------------|--------------|-------|
| <b>23%</b>                          | \$ 52,496.62 | 2.01  |
| <b>22%</b>                          | \$ 55,706.99 | 2.07  |
| <b>21.71%</b>                       | \$ 56,660.72 | 2.08  |
| <b>20%</b>                          | \$ 62,643.64 | 2.18  |
| <b>19%</b>                          | \$ 66,391.40 | 2.24  |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 145, se muestra el análisis de sensibilidad de costo promedio ponderado de capital CPPK con respecto a los indicadores VANE y B/C económico. Del mismo modo que el costo de oportunidad, un incremento en el costo promedio ponderado de capital CPPK implica una disminución del VANE y del índice B/C económico por ende el proyecto se coloca en un panorama menos viable caso contrario a lo que sucede si el CPPK disminuye puesto que los indicadores incrementan haciéndose el proyecto más viable económicamente. Entonces el CPPK es inversamente proporcional al VANE y al B/C económico del proyecto.

Tabla 146. Análisis de sensibilidad del precio de venta FOB  
(Expresado en dólares americanos)

| Precio de venta | VANE         | TIRE   | B/C e | VANF         | TIRF    | B/C f |
|-----------------|--------------|--------|-------|--------------|---------|-------|
| <b>1.95</b>     | \$ 81,395.93 | 70.99% | 2.56  | \$ 98,190.56 | \$ 1.06 | 5.04  |
| <b>1.90</b>     | \$ 70,437.54 | 64.58% | 2.35  | \$ 85,845.24 | \$ 0.94 | 4.54  |
| <b>1.84</b>     | \$ 56,660.72 | 56.44% | 2.08  | \$ 70,324.76 | \$ 0.79 | 3.90  |
| <b>1.80</b>     | \$ 48,520.77 | 51.59% | 1.93  | \$ 61,154.58 | \$ 0.70 | 3.52  |
| <b>1.70</b>     | \$ 26,604.00 | 38.34% | 1.51  | \$ 36,463.93 | \$ 0.48 | 2.50  |

Fuente: elaboración propia

La tabla 146 nos muestra el análisis de sensibilidad del precio de venta FOB al cual se ha asignado el producto. Como se puede notar al elevar más nuestro precio los indicadores de rentabilidad del proyecto incrementan proporcionalmente sin embargo al disminuir este mismo los indicadores caen drásticamente como es el caso del precio FOB 1.70 USD donde VANE es mínimo y el índice de B/C económico supera en poca cantidad el dólar de inversión por ende no sería tan conveniente comercializar a un precio FOB muy bajo.

## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1. Conclusiones

- El presente plan de exportación ha permitido incentivar el desarrollo de nuestra oferta exportable peruana al mundo fomentando el desarrollo de productos no tradicionales y con gran potencial como lo son nuestros granos andinos con el objetivo de que seamos nosotros mismos como productores los que le podamos agregar valor haciendo partícipes y contribuyendo con la mejora de la mano de obra calificada.
- Se considera que la constitución de una microempresa es una de las mejores alternativas para el proyecto considerando que está en su fase de apertura a un nuevo mercado como es el mercado americano al ser ingresara paulatinamente a través de un importador/distribuidor en los primeros años debido a su experiencia y cartera de clientes obtenidos para luego ir concentrando nuestras ventas antes de diversificar a otros mercados.
- Con respecto al estudio de los diferentes mercado internacionales para el producto galletas de quinua 3D endulzadas con miel, la ciudad de los Ángeles, California en Estados Unidos seria el lugar con mayor demanda del producto debido ya que estamos hablando de un consumidor infantil y cliente adulto abierto a probar nuevos productos, es donde se concentran la mayor cantidad de diagnósticos de celiaquía además que dicho mercado es el primer importador de quinua peruana.
- Con respecto a la marca, debido a que es una marca nueva, se plantea ingresar mediante marca blanca aprovechando la marca posicionada del importador/distribuidor por los primeros años, en los cuales paralelamente se ira trabajando la marca con el objetivo de posicionar y hacernos conocidos en el mercado norteamericano.
- La empresa ha visto conveniente tercerizar su producción y envasado en la fase de apertura en conformidad con su política de reducción de costos, proceso el cual se verá amparado con un contrato de confidencialidad hasta que obtenga la rentabilidad suficiente para implementar una planta productiva con el know-how obtenido de la empresa maquiladora.
- La empresa comercializara mediante medio de transporte marítimo usando el incoterm FOB versión 2010 porque es el más adecuado para el producto, el que lo requiere el mercado y también el más usado en el comercio internacional de mercancía.

- El plan de exportación de galletas de quinua 3D endulzadas con miel para los niños celíacos de la ciudad de Los Ángeles, California es viable ya que los indicadores de rentabilidad han cumplido las tres condiciones  $VAN > 0$ ,  $TIR > COK$  y  $B/C > 1$ .

## **7.2. Recomendaciones**

- Se recomienda evaluar trimestralmente a los proveedores de insumo con el objetivo de que estos cumplan con los estándares de calidad prometidos y en los tiempos establecidos con el objetivo de no afectar la satisfacción de los clientes.
- Se recomienda aplicar una estrategia promocional más intensiva sin perjudicar la rentabilidad del proyecto puesto que el producto es un producto nuevo en el mercado de destino para dar a conocer el valor agregado con el que ingresa al cliente y la diferencia con productos que ya se encuentran en dicho mercado.
- Es recomendable trabajar con un canal de distribución corto en los primeros años donde el nexo entre la empresa y el mercado sea un distribuidor con experiencia para luego ir abarcando más tramos mediante una mayor fuerza de ventas con el objetivo de conocer en primera mano las necesidades o inquietudes de los consumidores finales.
- Las empresas deberán ampliar su mercado diversificando y minimizando riesgos de mercado, del mismo modo obteniendo la rentabilidad del negocio se deberá diversificar la cartera de producto con el objetivo de disminuir la dependencia del ingreso a un producto cuando ya se encuentren posicionada en el mercado. En su fase de apertura deberán enfocarse en concentrar su producto estrella.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ADEX. (Febrero de 2017). *PERFIL PAÍS - ESTADOS UNIDOS 2016*. Obtenido de <http://www.adexdatatrade.com/ADTFileServer/Balanzas/america/Estados%20Unidos.pdf>
2. Banco de Crédito del Perú. (2017). *¿Qué implica ser aval?* Obtenido de <https://www.abcdelabanca.com/haciendo-numeros/gestion-responsable/que-implica-ser-aval.html>
3. BCRP. (2016). *La Cobertura Cambiaria: Los forwards de divisas*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Informes-Especiales/Cobertura-Cambiaria-Forwards-Divisas.pdf>
4. Casanovas, A. (2013). *Legal Compliance - Principios de cumplimiento generalmente aceptados*. Madrid: Difusión jurídica y temas de actualidad.
5. CELIACOS EN ACCION. (10 de Setiembre de 2016). *En Estados Unidos, la cantidad de personas que no consumen gluten se triplicó en 5 años*. Obtenido de <http://www.celiacosenaccion.org/en-estado-unidos-la-cantidad-de-estadounidenses-que-no-consumen-gluten-se-triplico-en-5-anos/>
6. CONGRESO DE LA REPÚBLICA . (05 de Febrero de 2007). *Ley N° 28976, ley marco de licencia de funcionamiento* . Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc01\\_2011.nsf/d99575da99ebf305256f2e006d1cf0/8a62789d5647b9d9052578f1004c4860/\\$FILE/NL20070205.PDF](http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Contdoc01_2011.nsf/d99575da99ebf305256f2e006d1cf0/8a62789d5647b9d9052578f1004c4860/$FILE/NL20070205.PDF)
7. CONGRESO DE LA REPÚBLICA . (2013). *LEY N° 30056*. Obtenido de [http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2013-07-02\\_30056\\_2966.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2013-07-02_30056_2966.pdf)
8. CONGRESO DE LA REPUBLICA. (1997). *Ley General de Sociedades N° 26887*. Obtenido de *Ley General de Sociedades N° 26887*: <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/pe/pe061es.pdf>
9. DIARIO DEL EXPORTADOR . (2016). *¿Qué es el certificado de origen?* Obtenido de [http://www.diariodelexportador.com/2014/10/que-es-el-certificado-de-origen\\_24.html](http://www.diariodelexportador.com/2014/10/que-es-el-certificado-de-origen_24.html)
10. DIARIO GESTIÓN. (2016). *El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)*. Obtenido de <http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2016/02/el-cost-promedio-ponderado-de-capital-wacc.html>
11. DIGESA. (2010). *Certificación y Registro Sanitario*. Obtenido de <http://www.digesa.minsa.gob.pe/DHAZ/certificacion.asp>
12. Economía y negocios . (2017). *El ABC de la economía*. Obtenido de <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/fianza.aspx>
13. Edgar Schein. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5139907.pdf>

14. EL CLARÍN. (2011). *El consumo de galletitas está entre los más altos del mundo*. Obtenido de [https://www.clarin.com/empresas\\_y\\_negocios/consumo-galletitas-altos-mundo\\_0\\_H1nlt25hwmg.html](https://www.clarin.com/empresas_y_negocios/consumo-galletitas-altos-mundo_0_H1nlt25hwmg.html)
15. EOI. (2006). *El precio. Tipos y estrategias de fijación*. Obtenido de <files.kszegarra.webnode.es/200000021-af558b04f4/Fijación%20de%20Precios.pdf>
16. EXPORTAFÁCIL . (2009). *Guía de acondicionamiento y embalaje*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/3405193rad609A3.pdf>
17. FAO. (2017). *Quinoa*. Obtenido de <http://www.fao.org/quinoa/es/>
18. FAO. (2017). *Seguridad Alimentaria y trazabilidad* . Obtenido de <http://www.fao.org/docs/eims/upload/5063/britz.pdf>
19. FDA . (2016). *El gluten y el etiquetado de los alimentos*. Obtenido de <https://www.fda.gov/Food/ResourcesForYou/Consumers/ucm397398.htm>
20. FDA. (Octubre de 2009). *Guía de etiquetado de alimentos* . Obtenido de <https://www.fda.gov/food/guidanceregulation/guidancedocumentsregulatoryinformation/labelingnutrition/ucm247923.htm>
21. Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores, & Ramos . (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Mexico: Mc Graw Hil.
22. GESTIÓN. (03 de 02 de 2017). *¿Cuáles son las nuevas tendencias del consumidor de alimentos especializados en EE.UU.?* Obtenido de <http://gestion.pe/economia/cuales-son-nuevas-tendencias-consumidor-alimentos-especializados-eeuu-2181232>
23. Hub Spot. (30 de Enero de 2012). *LinkedIn 277% More Effective for Lead Generation Than Facebook & Twitter [New Data]*. Obtenido de [https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/30030/LinkedIn-277-More-Effective-for-Lead-Generation-Than-Facebook-Twitter-New-Data.aspx?\\_\\_hstc=251842646.c8be8e12f7d15eb47fc2d6138f71ba34.1496882371031.1496882371031.1496882371031.1&\\_\\_hssc=251842646.1.1496882](https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/30030/LinkedIn-277-More-Effective-for-Lead-Generation-Than-Facebook-Twitter-New-Data.aspx?__hstc=251842646.c8be8e12f7d15eb47fc2d6138f71ba34.1496882371031.1496882371031.1496882371031.1&__hssc=251842646.1.1496882)
24. ICEX. (Junio de 2016). *Guía de Estado California - Estados Unidos* . Obtenido de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2016652617.html>
25. IDEX . (2017). *Unitarización*. Obtenido de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=7EE011D1-D872-4C6A-9E06-209019195302.PDF>
26. INDECOPI. (2017). *Clasificación Internacional de Productos y Servicios*. Obtenido de <https://www.indecopi.gob.pe/web/signos-distintivos/clasificacion-internacional-de-productos-y-servicios>

27. INEI. (2010). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme -CIIU Revisión 4*. Obtenido de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf)
28. INEI. (2014). *CLASIFICACION INTERNACIONAL CIIU*. Recuperado el 15 de 03 de 2017, de [WWW.INNEI.COM.PE](http://WWW.INNEI.COM.PE)
29. Instituto Nacional de Calidad INACAL . (2016). *Normas Técnicas Peruanas* . Obtenido de [https://tiendavirtual.inacal.gov.pe/0/modulos/TIE/TIE\\_DetallarProducto.aspx?PRO=4962](https://tiendavirtual.inacal.gov.pe/0/modulos/TIE/TIE_DetallarProducto.aspx?PRO=4962)
30. IPPC. (2009). *Reglamentación del embalaje de madera utilizado en el comercio internacional* . Obtenido de [https://www.ippc.int/largefiles/adopted\\_ISPMs\\_previousversions/es/ISPM\\_15\\_2009\\_Es\\_2009-08-03.pdf](https://www.ippc.int/largefiles/adopted_ISPMs_previousversions/es/ISPM_15_2009_Es_2009-08-03.pdf)
31. KIDS HEALTH. (Setiembre de 2012). *Enfermedad Celíaca*. Obtenido de <http://kidshealth.org/es/parents/ceeliac-disease-esp.html?WT.ac=p-ra#>
32. Kotler, P., & Armstrong , G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Education. Obtenido de [https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing\\_kotler-armstrong.pdf](https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf)
33. Minagri. (2015). *Todo sobre la Quinoa* . Obtenido de <http://laquinua.blogspot.pe/2015/08/>
34. MINAGRI. (Marzo de 2017). *La quinua: Producción y Comercio del Perú*. Obtenido de [www.minagri.gov.pe/portal/.../analisis-2017?...quinua-comercio-y-produccion...peru...](http://www.minagri.gov.pe/portal/.../analisis-2017?...quinua-comercio-y-produccion...peru...)
35. MINCETUR. (Junio de 2013). *Guía de envases y embalajes* . Obtenido de [http://www.mercadobrasileiro.com.pe/articulo\\_837\\_gu%C3%ADa-de-envases-y-embalajes\\_6.html](http://www.mercadobrasileiro.com.pe/articulo_837_gu%C3%ADa-de-envases-y-embalajes_6.html)
36. MINCETUR. (2017). *Acerca de las OCEX* . Obtenido de <http://www.mincetur.gov.pe/oficinas-comerciales/acerca-de-las-ocex-2/>
37. MINCETUR. (2017). *SISTEMAS DE CERTIFICACIÓN DE ORIGEN*. Obtenido de <http://www.mincetur.gov.pe/comercio-exterior/certificacion-de-origen/>
38. MINTRA . (2010). *DERECHOS Y OBLIGACIONES LABORALES*. Obtenido de [http://www.trabajo.gov.pe/boletin/boletin\\_2\\_1.html](http://www.trabajo.gov.pe/boletin/boletin_2_1.html)
39. Municipalidad del Callao. (2017). *Requisitos y costos para obtener una licencia de funcionamiento* . Obtenido de <http://www.municallao.gov.pe/pdf/licencia-de-funcionamiento/informacion-para-obtener-licencia-de-funcionamiento.pdf>
40. Northcote Sandoval, C. (2007). *Principales diferencias entre la S.A.C y la S.R.L*. Obtenido de [http://aempresarial.com/servicios/revista/146\\_6\\_WZFCXKALTLFFGBGSJVPZGNKTUFW EUOSROXTMITYBFDHLENDNJT.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/146_6_WZFCXKALTLFFGBGSJVPZGNKTUFW EUOSROXTMITYBFDHLENDNJT.pdf)
41. PQS-FUNDACIÓN ROMERO. (2016). *Sunarp: Pasos para inscribir a tu empresa*. Obtenido de <http://www.pqs.pe/emprendimiento/sunarp-pasos-para-inscribir-tu-empresa>

42. PROECUADOR . (2015). *Análisis Sectorial Quinua 2015* . Obtenido de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/PROEC\\_AS2015\\_QUINUA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/PROEC_AS2015_QUINUA.pdf)
43. Proinversión. (2012). *¿Cómo establecer una empresa?* Obtenido de <http://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5733&sec=1>
44. PROMPERÚ. (Mayo de 2013). *Quinua* . Obtenido de [www.siicex.gob.pe/siicex/resources/.../final%20quinua%20referencia.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/.../final%20quinua%20referencia.pdf)
45. PROMPERÚ. (2015). *GUÍA DE MERCADO - ESTADOS UNIDOS*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/876323561rad3ECAB.pdf>
46. PROMPERÚ. (2015). *Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a los Estados Unidos* . Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf>
47. Santander Trade Portal . (Abril de 2017). *Estados Unidos: Política y Economía*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
48. SCHAR INSTITUTE. (2017). *El mapamundi de la enfermedad celíaca*. Obtenido de <http://www.drshaer-institute.com/es/articulo-especializado/el-mapamundi-de-la-enfermedad-celiaca-1229.html>
49. SENASA. (2015). *Embalaje de madera usados en el comercio internacional* . Obtenido de <http://www.senasa.gob.pe/senasa/embalajes-de-madera/>
50. SIICEX. (2017). *Partidas arancelarias del producto* . Obtenido de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=%201905310000%20&pnomproducto=%20GALLETAS%20DULCES%20\(CON%20ADICION%20DE%20EDULCORANTE\)](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%201905310000%20&pnomproducto=%20GALLETAS%20DULCES%20(CON%20ADICION%20DE%20EDULCORANTE))
51. SUNARP. (2017). *Conoce cómo reservar la Denominación o Razón Social de tu empresa en 24 horas*. Obtenido de <https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2017/01/05/conoce-como-reservar-la-denominacion-o-razon-social-de-tu-empresa-en-24-horas>
52. SUNAT . (Abril de 2017). *Tratamiento arancelario por subpartida nacional* . Obtenido de <http://www.aduanet.gob.pe/servlet/AIScrollini?partida=1905310000>
53. SUNAT. (2016). *Planilla Electronica*. Obtenido de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/planilla-electronica>
54. SUNAT. (2017). *Pagos y Garantías: Tributación Aduanera*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/pagosgarantias/>
55. SUNAT. (27 de ABRIL de 2017). *WWW.SUNAT.GOB.PE*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/exportacion/exportac/procGeneral/de spa-pg.02.htm>

56. TERRA . (2017). *Un mundo de galletas* . Obtenido de <http://www.terra.com/mujer/articulo/html/hof18670.htm>
57. United States Census Bureau. (2016). *DEMOGRAPHIC AND HOUSING ESTIMATES*. Obtenido de [https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=ACS\\_15\\_5\\_YR\\_DP05&prodType=table](https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=ACS_15_5_YR_DP05&prodType=table)

## ANEXOS

### Anexo 1: Cotización de Agenciamiento de aduanas



#### COTIZACION DE AGENCIAMIENTO ADUANERO

|            |  |           |              |
|------------|--|-----------|--------------|
| Para :     | ANDEAN CROPS S.A.C   | De :      | Abel Obregon |
| Atención : | Srta. Nitsia Rosales   | Fecha :   | 25/05/2017   |
| Teléfono : | 354-4248   | Validez : | 16/08/2017   |
| E-Mail :   | <a href="mailto:import@andeancrops.com">import@andeancrops.com</a> | Ref N° :  | IPH-16-0133  |

#### PROFORMA: 16000620

|                  |                             |                 |                       |
|------------------|-----------------------------|-----------------|-----------------------|
| Régimen          | Exportación definitiva      | Partida origen: | 1905.31.00.00         |
| Aduana :         | MARITIMA DEL CALLAO         | Contenido:      | Galletas de quinua    |
| Origen:          | Callao, Perú                | Peso Bruto:     | 1,471 kg              |
| Destino:         | Los Ángeles, Estados Unidos | Cantidad:       | 3 pallets (504 cajas) |
| Valor FOB. US\$: | 18,547.20                   | Servicio:       | LCL                   |

| Descripción             | Cargo           |
|-------------------------|-----------------|
| Transporte interno      | \$36.92         |
| Certificado de origen   | \$12.31         |
| Derechos de embarque    | \$36.92         |
| Transmisión electrónica | \$18.46         |
| Trámite documentario    | \$24.62         |
| Gasto administrativo    | \$8.62          |
| V*B                     | \$76.92         |
| Agenciamiento           | \$52.31         |
| Gastos Operativos       | \$36.92         |
| Aforo físico            | \$64.62         |
| Gastos de Almacén       | \$76.92         |
| <b>TOTAL USD</b>        | <b>\$445.54</b> |

LOS VALORES DE ESTA PROFORMA SON APROXIMADOS Y A VARIACION SEGUN LOS COSTOS REALES DEL DESPACHO.

SIRVASE DEPOSITAR EL TOTAL DEL IMPORTE EN CUALQUIERA DE NUESTRAS CUENTAS:

Sin otro particular, quedamos a la espera de sus instrucciones y/o comentarios.  
Saludos cordiales.

Abel Obregon C.

IPH GRUPO LOGISTICO S.A.C.

Av. Elmer Faucett Cdra. 30 S/N Centro Aéreo Comercial Oficina E

Tel.: (511) 575-3863 - (511) 574-4841

E mail: [abel.obregon@grupoiph.com](mailto:abel.obregon@grupoiph.com)

## **Anexo 2: Contrato de producción por encargo**

### **CONTRATO DE PRODUCCION POR ENCARGO**

Conste por el presente documento el CONTRATO DE PRODUCCIÓN POR ENCARGO que celebran, de una parte, \_\_\_\_\_, registrada con RUC N°..... y domiciliada en ....., debidamente representada por el señor ....., identificado con DNI N°....., a quien en adelante se denominará **LA PRODUCTORA**; y, de la otra parte, \_\_\_\_\_, registrada con RUC N° \_\_\_\_\_ y domiciliada en \_\_\_\_\_, debidamente representada por el señor \_\_\_\_\_, identificado con DNI N°....., a quien en adelante se denominará **LA CONTRATANTE**; en los términos siguientes:

#### **CLÁUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES**

LA CONTRATANTE es una empresa constituida con el objeto de dedicarse a la exportación, comercialización, distribución al por mayor de Goma de Tara en Polvo.

LA PRODUCTORA es una empresa dedicada a brindar servicios de maquila en el rubro de la molinería de cereales.

#### **CLÁUSULA SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO**

LA CONTRATANTE requiere cubrir Órdenes de Compra de mercancías con clientes en el extranjero, para cuyos efectos contrata a LA PRODUCTORA a fin que esta le brinde el servicio de producción por encargo.

#### **CLÁUSULA TERCERA: DECLARACIÓN UNILATERAL**

LA CONTRATANTE declara que el presente Contrato es jurídicamente autónomo y no guarda vínculo de ninguna naturaleza con otras relaciones comerciales que pudiera celebrar para llevar a cabo su objeto social, por lo que no podrá ser asociado con otras obligaciones legales a cargo de LA CONTRATANTE bajo ninguna circunstancia.

#### **CLÁUSULA CUARTA: OBLIGACIONES DE LAS PARTES**

En virtud del presente contrato, LA CONTRATANTE se obliga a:

- Proporcionar, ya sea directamente o a través de otras empresas designadas por LA CONTRATANTE, los bienes que serán objeto del servicio de producción por encargo a LA PRODUCTORA.
- Definir los estándares de calidad para las mercancías resultantes de la producción por encargo.
- Pagar, ya sea directamente o a través de otras empresas designadas por LA CONTRATANTE, el precio convenido.

Por su parte, LA PRODUCTORA está obligada a:

- Respetar el plazo y demás condiciones establecidas en la Orden de Servicio.
- Cumplir con los estándares de calidad definidos por LA CONTRATANTE para las mercancías resultantes de la producción por encargo.
- Emitir la factura comercial correspondiente directamente a LA CONTRATANTE o a otras empresas designadas por LA CONTRATANTE, previa conformidad de LA CONTRATANTE respecto de los servicios prestados.

#### **CLÁUSULA QUINTA: SOLUCION DE CONTROVERSIAS**

Todo litigio o controversia, derivados o relacionados con este contrato, será resuelto mediante arbitraje, de conformidad con los Reglamentos Arbitrales del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima, a cuyas normas, administración y decisión se someten LAS PARTES en forma incondicional, declarando conocerlas y aceptarlas en su integridad.

Sin perjuicio de esta disposición, LAS PARTES acuerdan que buscarán resolver cualquier diferencia o controversia emanada de este Contrato, de manera preferente, vía conciliación.

#### **CLÁUSULA SEXTA: VIGENCIA**

El siguiente contrato rige a partir de su firma y tendrá una duración indeterminada, pudiendo ser resuelto por cualquiera de LAS PARTES previo aviso por escrito con una anticipación no menor de treinta (30) días.

Se firma el presente contrato en la ciudad de Lima, el día.....de.....del.....

LA CONTRATANTE

LA PRODUCTORA

### **Anexo 3: Contrato de compra-venta internacional**

#### **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 Crops S.A.C, empresa constituida bajo las leyes del Perú, inscrita en la ficha 000408 en el Registro de Empresas, señalando domicilio para efectos del presente contrato en Av. Elmer Faucett N 170, distrito de Callao debidamente representada por la señorita Nitzia Mirella Rosales Arellano, identificada con DNI 47531381 (a quien en adelante se le denominará “**El Vendedor**”); y, de la otra parte, JANS ENTERPRISES CORPORATION, señalando domicilio para efectos del presente contrato en 1633 W 2nd St, Pomona, Los Ángeles, California 91766 - Estados Unidos, debidamente representado por el señor Nissin Scotland, identificado con el Permanent Resident Card INS A #060-250-700, según poder inscrito en EE.UU. (a quien en adelante se le denominará “**El Comprador**”), en los términos y condiciones siguientes:

#### **ANTECEDENTES**

- 1.3** Andean Crops SAC es una sociedad constituida por escritura pública de fecha 01 de Abril de 2017 extendida ante el Notario Público de Lima Dr. Luis Zambrano, cuyo objeto social es de legalizar.
- 1.4** JANS ENTERPRISES CORPORATION es una sociedad constituida por escritura pública de fecha 6 de Agosto de 1998, 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:

- **Presentación del producto:** Galletas de quinua 3D endulzadas con miel cuyo envase es una caja de cartón simple el cual contiene 100 gramos de producto (3.5 oz).
- **Presentación del embalaje:** Será presentado en una caja de cartón corrugado doble (debidamente rotulado) con un contenido de 20 unidades y pallet envuelto con esquineros y stretch film.
- **Cantidad por embarque:** 10,080 unidades de producto dentro de 504 cajas de cartón corrugado doble contenidos en una paleta.

“**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 al lugar determinado por ambas partes en el plazo indicado por “**El Comprador**”.

#### **SEGUNDA: (OBLIGACIONES DEL VENDEDOR)**

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

7. **“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”**.
8. **“El Vendedor”** debe dar a **“El Comprador”** aviso suficiente de que la mercancía ha sido entregada.
9. **“El Vendedor”** debe pagar los gastos de aquellas operaciones de verificación, comprobar la calidad de la mercancía, medida, peso y recuento.
10. **“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.
11. **“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.
12. **“El Vendedor”** debe proporcionar, a pedido de **“El Comprador”**, la información necesaria para obtener un seguro.

#### **TERCERA: (OBLIGACIONES DE EL COMPRADOR)**

6. **“El Comprador”** debe pagar el precio según lo dispuesto en la Cláusula Quinta del presente contrato.
7. **“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.
8. **“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.
9. **“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.
10. **“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 2010 (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\$ 18,547.20 (cotización)** con un precio **FOB unitario de 1.84 dólares** y una **cantidad por embarque de 10,080 unidades** el cual será cancelado por “**El Comprador**” mediante una carta de crédito irrevocable confirmada 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 de carácter irrevocable y con un plazo de vigencia de 2 meses, realizada por el Banco de Crédito del Perú. El monto de la carta de crédito incluye intereses compensatorios a una Tasa Efectiva Anual de 3.25 %.

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 mayo del 2017.

.....  
EL VENDEDOR

.....  
EL COMPRADOR

## Anexo 4: Solicitud de reserva de nombre de persona jurídica



### ANEXO 1: FORMULARIO

#### SOLICITUD DE RESERVA DE NOMBRE DE PERSONA JURÍDICA

SEÑOR REGISTRADOR DEL REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS:

Yo, \_\_\_\_\_ identificado con:

DNI°  CIP  CE  OTROS \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_

en mi calidad de (titular  socio  abogado  notario  representante ) domiciliado en \_\_\_\_\_, distrito de \_\_\_\_\_, Provincia de \_\_\_\_\_, ante Ud. con el debido respeto me presento y digo:

SOLICITUD DE RESERVA DE NOMBRE DE PERSONA JURÍDICA para:

Constitución

Modificación de Estatuto

Podrá indicar hasta 03 nombres y de forma opcional sus correspondientes abreviaturas tratándose de denominaciones.<sup>1</sup>

Sólo se concederá la reserva de un nombre (completo o abreviado) de forma excluyente.

| NOMBRE COMPLETO DE LA PERSONA JURÍDICA<br>OBLIGATORIO | NOMBRE ABREVIADO DE LA PERSONA JURÍDICA<br>OPCIONAL |
|---|---|
| 1. _____<br>_____                                     | 1. _____<br>_____                                   |
| 2. _____<br>_____                                     | 2. _____<br>_____                                   |
| 3. _____<br>_____                                     | 3. _____<br>_____                                   |

TIPO DE PERSONA JURÍDICA: (Marque una opción)

- S.A       ASOCIACIÓN       S.R.L       COMITÉ       S. CIVIL  
 S.A.C       E.I.R.L       COOPERATIVA       OSB

OTROS (precisar el tipo de persona jurídica) \_\_\_\_\_

NOMBRE (S) Y APELLIDOS DE TODOS LOS INTEGRANTES DE LA PERSONA JURÍDICA EN CONSTITUCIÓN O NOMBRE DE LA PERSONA JURÍDICA CONSTITUIDA EN CASO DE MODIFICACIÓN DE ESTATUTOS O NOMBRE DE LAS PERSONAS AUTORIZADAS PARA LA FORMALIZACIÓN (letra imprenta):

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Lima, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20 \_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Solicitante

<sup>1</sup> También podrá solicitar la reserva de nombre ingresando a la página web [www.sunarp.gob.pe](http://www.sunarp.gob.pe) servicios en línea, donde podrá indicar hasta cinco (5) nombres y de forma opcional sus abreviaturas tratándose de denominaciones.

## Anexo 5: Solicitud de Registro de Marca

|   |   |   |
|---|---|---|
|    |    |    |
| <b>DIRECCIÓN DE SIGNOS DISTINTIVOS</b>  |   |   |
| <b>SOLICITUD DE REGISTRO DE MARCA DE PRODUCTO / SERVICIO Y/O MULTICLASE</b>   |   |   |
| <b>1. DATOS DEL SOLICITANTE</b>   |   | <input type="checkbox"/> N° de Solicitantes (En caso de ser más de 1 solicitante llenar el <b>anexo A</b> por cada solicitante adicional)   |
| <input type="checkbox"/> <b>PERSONA NATURAL</b>   | <input type="checkbox"/> <b>PERSONA JURÍDICA</b><br><b>Tipo de empresa (*)</b> (marque de corresponder):<br><input type="checkbox"/> Micro <input type="checkbox"/> Pequeña <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Otra: _____ |   |
| <b>Nombre o Denominación / Razón Social</b> (conforme aparece en su documento de identidad o de constitución)   |   |   |
| <b>Nacionalidad / País de Constitución:</b>   |   |   |
| <b>Documento de Identidad</b> (marcar y llenar según corresponda:<br>Persona Natural: DNI <input type="checkbox"/> C.E. <input type="checkbox"/> PASAPORTE <input type="checkbox"/> / Persona Jurídica RUC <input type="checkbox"/> )   |   |   |
| <b>Representante Legal</b> (Llenado <u>obligatorio</u> en caso de ser Persona Jurídica):  |   |   |
| <b>Domicilio para envío de notificaciones en el Perú</b>  |   |   |
| <b>Dirección:</b>   |   |   |
| <b>Distrito:</b>  | <b>Provincia:</b>   | <b>Departamento:</b>  |
| <b>Referencias de domicilio:</b>  |   |   |
| <b>Correo electrónico</b>   | <b>Número de teléfono fijo</b>  |   |
| <b>Casilla electrónica</b> (previa suscripción de contrato con Indecopi)  | <b>Número de teléfono celular</b>   |   |
| <input type="checkbox"/> Se adjunta documentación que acredita representación.<br><input type="checkbox"/> Documentación que acredita representación ha sido presentado en el expediente N°:<br><small>(Este expediente no debe tener una antigüedad mayor de 05 años, conforme a lo establecido en el artículo 40 de la Ley N° 27444)</small>                      |   |   |
| <b>2. DATOS RELATIVOS AL SIGNO DISTINTIVO A REGISTRAR</b>   |   |   |
| <b>2.1. Tipo de Signo:</b><br><br><input type="checkbox"/> Denominativa<br><input type="checkbox"/> Denominativa con grafía<br><input type="checkbox"/> Mixta<br><input type="checkbox"/> Tridimensional<br><input type="checkbox"/> Figurativa<br><input type="checkbox"/> Otros: _____  | <b>2.2. Indicación del Signo</b> (de ser solo denominativo)   | <b>2.3. Reproducción del Signo</b><br><div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>PEGAR REPRODUCCIÓN DE LA MARCA DENOMINATIVA CON GRAFÍA, MIXTA, FIGURATIVA O TRIDIMENSIONAL</b> </div> <p style="font-size: small;">Se sugiere enviar <u>copia fiel del mismo logotipo</u> al correo: <a href="mailto:logos-dsd@indecopi.gob.pe">logos-dsd@indecopi.gob.pe</a> (formato sugerido: JPG o TIFF, a 300 dpi y bordes entre 1 a 3 pixeles)<br/>           Se considerarán los colores que se aprecian en la reproducción adjunta, salvo comunicación en contrario en cada expediente.</p> |
| <b>2.4. Precise si desea proteger el color o colores como parte de la Marca:</b> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/><br>(en caso de <b>NO MARCAR</b> alguna opción, se protegerán los colores que aparecen en la reproducción adjuntada)  |   |   |
| <small>(*) De acuerdo con el D.S. 013-2013-PRODUCE será considerada como micro empresa, aquella que tenga ventas anuales no mayores a 150 U.I.T.; pequeña empresa, aquella que tenga ventas anuales no menores a 150 U.I.T. ni mayores a 1700 U.I.T.; y mediana empresa, aquella que tenga ventas anuales no menores a 1700 U.I.T. ni mayores a 2300 U.I.T.</small> |   |   |

### Anexo 6: Empresas exportadoras de la P.A.1905310000 hacia Estados Unidos

| Razón Social  | Valor US\$ FOB    | Peso Neto (Kg.)   | Particip.   |
|---|-------------------|-------------------|-------------|
| MIRANDA - LANGA AGRO EXPORT S.A.C - MIRANDA - LANGA S.A.C | 188,226.13        | 54,521.53         | 32%         |
| MONDELEZ PERU S.A.  | 144,035.72        | 83,277.64         | 25%         |
| PERUFOOD IMPORT S.A.C.                                    | 118,553.67        | 52,080.08         | 20%         |
| COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATES DE PERU S.A.              | 36,774.00         | 13,867.60         | 6%          |
| MEGABUSINESS PERU S.A.C.                                  | 27,980.33         | 7,858.15          | 5%          |
| PANADERIA SAN JORGE S A                                   | 27,682.60         | 16,065.60         | 5%          |
| IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L            | 21,012.00         | 2,347.20          | 4%          |
| GERALD & CAMILA EXPORT E.I.R.L.                           | 6,900.50          | 2,424.04          | 1%          |
| SAN ROQUE S.A.  | 6,596.77          | 697.25            | 1%          |
| THE GREEN FARMER S.A.C.                                   | 4,259.00          | 831.03            | 1%          |
| IMEX FUTURA S.A.C.  | 3,574.00          | 747.36            | 1%          |
| <b>Total general</b>                                      | <b>585,612.32</b> | <b>234,723.39</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Adex Data Trade 2016, elaboración: Propia

## Anexo 7: Margen de ganancia por actividad económica

| PRODUCTORES                       |         |
|-----------------------------------|---------|
| Giro Económico                    | Mediana |
| AGUA TRATADA                      | 0.62    |
| APICULTURA                        | 0.48    |
| ARTESANIA                         | 0.40    |
| CARPINTERIA                       | 0.35    |
| CONFEC.EN CUERO                   | 0.34    |
| CONFEC.EN GENERAL                 | 0.35    |
| CULTIVOS EN GENERAL               | 0.51    |
| ELAB. ALIMENTO BALANCEADO         | 0.29    |
| ELAB. GOLOSINAS                   | 0.05    |
| ELABORACION EMBUTIDOS             | 0.10    |
| ELABORACION PISCO                 | 0.34    |
| ELABORACION PROD. LACTEOS         | 0.10    |
| ELABORACION PRODUCT. NATURALES    | 0.05    |
| ELABORACION VINAGRE               | 0.25    |
| ELABORACION VINOS, VINAGRE        | 0.25    |
| FABR.ARTICULOS DEL HOGAR          | 0.19    |
| FABR.ARTICULOS DEPORTIVOS         | 0.34    |
| FABR.ARTICULOS EDUCATIVOS         | 0.36    |
| FABR.ARTICULOS LIMPIEZA           | 0.42    |
| FABR.BICICLETAS                   | 0.25    |
| FABR.CARPAS Y TOLDOS              | 0.25    |
| FABR.CARROCERIAS                  | 0.25    |
| FABR.EQUIPOS ORTOPEDICOS          | 0.25    |
| FABR.INSTRUMENTOS MUSICALES       | 0.30    |
| FABR.MAQUINAS,HERRAMIENTAS        | 0.35    |
| FABR.MATERIALES CONSTRUCCION      | 0.39    |
| FABR.PINTURAS,PROD.QUIMICOS       | 0.40    |
| FABR.REPUEST.Y ACCES.VEHICULOS    | 0.35    |
| FABR.TELAS, CINTAS                | 0.35    |
| FABRIC. MODULOS METALICOS         | 0.38    |
| FABRIC.CALZADO                    | 0.11    |
| FABRIC.COLCHONES                  | 0.34    |
| FABRIC.EXHIBIDORAS Y CONGELADORAS | 0.35    |
| FABRIC.PAPELES Y DERIVADOS        | 0.30    |
| FABRICAC.PRENDAS DE VESTIR        | 0.34    |
| FUNDICION                         | 0.34    |
| JOYERIA                           | 0.12    |
| METAL-MECANICA                    | 0.40    |
| PANADERIA, PASTERIA               | 0.17    |
| PESCA - PISCIGRANJA               | 0.35    |
| PISCIGRANJA                       | 0.35    |
| PROD.ART.DECORACION REGALOS       | 0.40    |
| PROD.PLASTICOS,BOLSAS Y ENVASE    | 0.15    |
| PRODUCCION DE COCHINILLA          | 0.52    |
| PRODUCCION DE LECHE               | 0.60    |

BANCO  FINANCIERO

Fuente: Banco Financiero