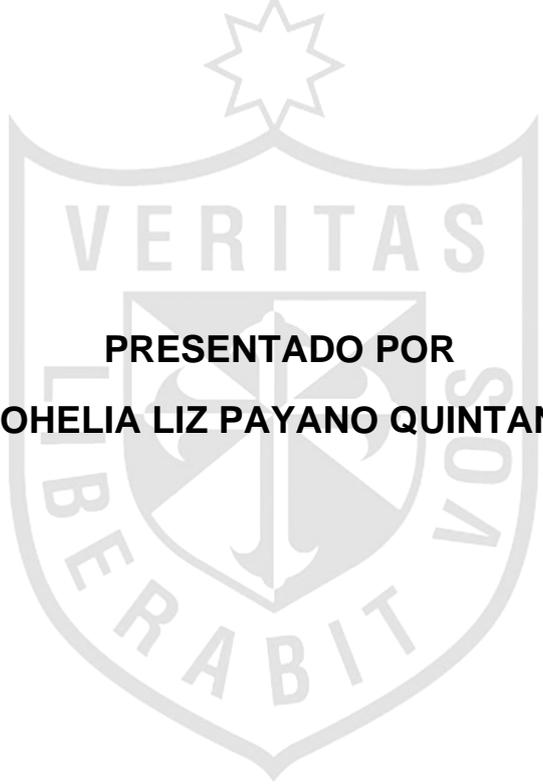




**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**EXPORTACIÓN DE ARÁNDANO ORGÁNICO HACIA EL
MERCADO DE NEW YORK – ESTADOS UNIDOS**



**PRESENTADO POR
NOHELIA LIZ PAYANO QUINTANA**

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

LIMA – PERÚ

2020



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

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



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

***EXPORTACIÓN DE ARÁNDANO ORGÁNICO HACIA EL
MERCADO DE NEW YORK – ESTADOS UNIDOS***

Presentado por:

Bachiller: Nohelia Liz Payano Quintana

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

Lima – Perú

2020

DEDICATORIA

El presente plan de negocio, va dedicado a mi familia por el apoyo en mis decisiones y la oportunidad de darme una carrera universitaria.

Y a Dios que me ha demostrado que me acompaña siempre.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPÍTULO 1 ESTRUCTURA DEL PLAN	3
CAPÍTULO 2. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES	4
2.1. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	4
2.2. ACTIVIDAD ECONÓMICA O CODIFICACIÓN INTERNACIONAL (CIIU).....	5
2.3. UBICACIÓN Y FACTIBILIDAD MUNICIPAL Y SECTORIAL.....	6
2.4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA, PRINCIPIOS DE LA EMPRESA EN MARCHA	7
2.4.1. Los principios de la empresa NUTRIBERRY, son los siguientes:.....	8
2.4.2. Objetivos de la empresa NUTRIBERRY:	8
2.5. LEY DE MYPES, MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, CARACTERÍSTICAS.....	9
2.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESARIA NUTRIBERRY	10
2.7. CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL.....	13
2.8. FORMA JURÍDICA EMPRESARIAL	14
2.9. REGISTRO DE MARCA Y PROCEDIMIENTO EN INDECOPI	15
2.10. REQUISITOS Y TRÁMITES MUNICIPALES	17
2.11. RÉGIMEN TRIBUTARIO PROCEDIMIENTO DESDE LA OBTENCIÓN DEL RUC Y MODALIDADES.....	19
2.12. REGISTRO DE PLANILLAS ELECTRÓNICAS (PLAME).....	23
2.13. RÉGIMEN LABORAL ESPECIAL Y GENERAL LABORAL	24
2.14. MODALIDADES DE CONTRATOS LABORALES	25
2.15. CONTRATOS COMERCIALES Y RESPONSABILIDAD CIVIL DE LOS ACCIONISTAS.....	27
2.15.1. Contratos Comerciales	27
2.15.2. Responsabilidad Civil de los Accionistas	27
3. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL.....	29
3.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	29
3.1.1. Clasificación arancelaria.....	33
3.1.2. Propuesta de valor	34
3.1.3. Ficha técnica comercial	37
3.2. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	37
3.2.1. Segmentación de mercado objetivo	38

3.2.2.	TENDENCIAS DE CONSUMO	56
3.3.	ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA	59
3.3.1.	Análisis de la oferta.....	59
3.3.2.	Análisis de la demanda.....	65
3.4.	ESTRATEGIAS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN.....	68
3.4.1.	Estrategias de segmentación.....	69
3.4.2.	Estrategias de posicionamiento.....	70
3.4.3.	Estrategias de distribución	71
3.5.	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN.....	73
3.6.	TAMAÑO DE PLANTA. FACTORES CONDICIONANTES.....	74
4.	PLAN DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL	75
4.1.	Envases, empaques y embalajes	75
4.2.1	Diseño del rotulado y marcado	78
4.2.2	Diseño del marcado	80
4.3.	Unitarización y cubicaje de la carga	81
4.4.	Cadena de DFI de exportación	83
4.5.	Seguro de las mercancías.....	88
5.	PLAN DE COMERCIO INTERNACIONAL	91
5.1.	Fijación de precios	91
5.1.1.	Costos y precios	91
5.1.2.	Cotización internacional.....	97
5.2.	Contrato de compra venta internacional y sus documentos	98
5.3.	Elección y aplicación del INCOTERM	105
5.4.	Determinación del medio de pago y cobro.....	105
5.5.	Elección del régimen de exportación	106
5.6.	Gestión aduanera del comercio internacional	107
5.7.	Gestión de las operaciones de exportación: flujograma	109
5.8.	Gestión de las operaciones de producción del bien o servicio a ejecutar: flujograma ..	111
6.	PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	112
6.1	Inversión Fija.....	112
6.1.1	Activos tangibles.....	112
6.1.2	Activos intangibles.....	113

6.2. Capital de trabajo	114
6.3. Inversión total	117
6.4. Estructura de inversión y financiamiento	118
6.5. Fuentes financieras y condiciones de crédito	118
6.6. Presupuestos de costos	121
6.7. Punto de equilibrio.....	125
6.8. Tributación de la exportación	127
6.9 Presupuesto de ingresos.....	127
6.10 Presupuesto de egresos.....	128
6.11 Flujo de caja proyectado.....	132
6.11.1. Flujo de caja económico.....	132
6.11.2. Flujo de caja financiero	132
6.12. Estado de ganancias y perdidas	133
6.13. Evaluación de la inversión.....	134
6.13.1. Evaluación económica	134
6.13.2. Evaluación financiera	134
6.13.3. Evaluación social.....	135
6.13.4. Impacto ambiental.....	135
6.14. Evaluación de costos oportunidad del capital de trabajo.....	136
6.14.1 Costo de oportunidad	136
6.14.2. Costo promedio ponderado de capital	137
6.15. Cuadro de riesgo del tipo de cambio.....	138
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	140
7.1. Conclusiones	140
7.2. Recomendaciones	141
Referencias Bibliográficas	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Gastos para la inscripción del nombre en registros públicos.....	5
Tabla 2. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de la empresa	6
Tabla 3. Características de las MYPES.....	9
Tabla 4. Asignación del personal de la empresa NUTRIBERRY S.A.C.	13
Tabla 5. Servicio de terceros: área de Contabilidad – Ingeniero de Industrias Alimentarias.....	14
Tabla 6. Tipos de Sociedades.....	14
Tabla 7. Cuadro comparativo de los regímenes tributarios.....	19
Tabla 8. Características del Régimen Laboral para micro y pequeña empresa.....	25
Tabla 9. Partida arancelaria de arándanos.....	33
Tabla 10. Ficha Técnica comercial – Arándanos orgánicos	37
Tabla 11. Principales 10 países exportadores de arándanos en el mundo	39
Tabla 12. Principales 10 países importadores de arándanos en el mundo.....	41
Tabla 13. Análisis Cualitativo – Factores	42
Tabla 14. Análisis Cuantitativo – puntajes	43
Tabla 15. Organismos reguladores de Estados Unidos.....	46
Tabla 16. Ficha país – Estados Unidos	49
Tabla 17. Importación de la partida 081040 por ciudades de los Estados Unidos.....	50
Tabla 18. Indicadores para la selección del Estado	51
Tabla 19. Criterios para la selección del Estado	51
Tabla 20. Datos estadísticos del Estado de New York	52
Tabla 21. Medición de mercado objetivo	54
Tabla 22. Demanda potencial del producto	55
Tabla 23. Demanda potencial de New York	55
Tabla 24. Rango de edad de la población de New York	56
Tabla 25. Importación de la partida 081040 por ciudades de los Estados Unidos.....	58
Tabla 26. Evolución de las exportaciones peruanas del arándano.....	61
Tabla 27. Comparación de las exportaciones de arándanos peruanos, 2018-2019.....	62
Tabla 28. Principales 10 países importadores de arándanos en el mundo.....	62

Tabla 29.Principales empresas exportadoras del arándano, 2019	63
Tabla 30.Principales destinos del arándano peruano en las campañas 2017/18 y 2018/19	65
Tabla 31.Evolución de las importaciones peruanas del arándano	66
Tabla 32.Histórico de la demanda del 2015 al 2019 (en toneladas).....	66
Tabla 33.Método de mínimos cuadrados	66
Tabla 34.Demanda proyectada.....	67
Tabla 35.Población de la ciudad de New York.....	69
Tabla 36.Principales ferias de alimentos y bebidas en Estados Unidos	74
Tabla 37.Especificaciones y medidas del embalaje	76
Tabla 38.Características de la paleta	77
Tabla 39.Unitarización de la carga.....	82
Tabla 40.Criterios para selección del proveedor	84
Tabla 41.Ponderación para elección del proveedor	84
Tabla 42.Criterios de selección para operador logístico	87
Tabla 43.Criterios para selección del operador logístico	87
Tabla 44.Cuantificación de demora	88
Tabla 45.Principales precios a nivel mundial del arándano	91
Tabla 46.Principales precios de empresas peruanas que exportan el arándano	92
Tabla 47.Costos del producto tercerizado (demanda baja)	92
Tabla 48.Costos del producto tercerizado (demanda alta).....	93
Tabla 49.Costos de Exportación	93
Tabla 50.Gastos de personal	94
Tabla 51.Gastos fijos	94
Tabla 52.Gastos administrativos.....	95
Tabla 53.Gastos de ventas.....	95
Tabla 54.Costo Fijo Total.....	95
Tabla 55.Costo Variable Total.....	96
Tabla 56.Costos totales	96
Tabla 57.Estructura de precio.....	96
Tabla 58.Información del plan para elaboración del contrato internacional.....	98
Tabla 59.Activos tangibles.....	112
Tabla 60.Depreciación de activos tangibles	113

Tabla 61. Activos intangibles	113
Tabla 62. Amortización de activos intangibles	114
Tabla 63. Capital de trabajo	115
Tabla 64. Inversión total	117
Tabla 65. Estructura de la inversión	118
Tabla 66. Estructura de financiamiento	118
Tabla 67. Tasas de Interés Bancario	118
Tabla 68. Fuentes financieras y condiciones de crédito	119
Tabla 69. Flujo de caja de deuda	120
Tabla 70. Costo de Producto tercerizado – temporada baja	121
Tabla 71. Costo de Producto tercerizado – temporada alta	122
Tabla 72. Costos de exportación	122
Tabla 73. Materiales indirectos	123
Tabla 74. Gastos de personal	123
Tabla 75. Gastos fijos	124
Tabla 76. Gastos administrativos.....	124
Tabla 77. Gasto de ventas	125
Tabla 78. Costos fijos	125
Tabla 79. Costos variables.....	126
Tabla 80. Costos totales	126
Tabla 81. Estructura de precio.....	126
Tabla 82. Ventas en los próximos años.....	127
Tabla 83. Saldo a favor del exportador	128
Tabla 84. Tasa de inflación proyectada.....	128
Tabla 85. Tasa de crecimiento de la demanda	129
Tabla 86. Costos variables.....	129
Tabla 87. Presupuesto proyectado de materiales indirectos.....	129
Tabla 88. Presupuesto proyectado de gastos de personal	130
Tabla 89. Presupuesto proyectado de gastos fijos	130
Tabla 90. Presupuesto proyectado de gastos administrativos.....	131
Tabla 91. Presupuesto proyectado de gastos de ventas.....	131
Tabla 92. Flujo de caja económico.....	132

Tabla 93. Flujo de caja financiero	132
Tabla 94. Estado de ganancias y pérdidas financiero	133
Tabla 95. Resultados económicos.....	134
Tabla 96. Periodo de recuperación económica	134
Tabla 97. Resultados financieros	134
Tabla 98. Periodo de recuperación financiera	135
Tabla 99. Cálculo de la beta apalancado.....	136
Tabla 100. Costo de oportunidad	137
Tabla 101. Costo Promedio ponderado de Capital	137
Tabla 102. Análisis de sensibilidad con tipo de cambio	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Procedimiento para la inscripción en Registros Públicos	4
Figura 2. Ubicación geográfica de la empresa	7
Figura 3. Estructura Orgánica de la empresa NUTRIBERRY	10
Figura 4. Procedimiento para registro de marca en INDECOPI	16
Figura 5. Procedimiento para obtener licencia de funcionamiento	17
Figura 6. Monto del costo para la Licencia de Funcionamiento	18
Figura 7. Procedimiento para formalización de la empresa NUTRIBERRY	18
Figura 8. Pasos para realizar la inscripción al RUC	23
Figura 9. Registro De Planillas Electrónicas	24
Figura 10. Clases de contrato de trabajo	26
Figura 11. Presentación de los arándanos orgánicos de la empresa NUTRIBERRY S.A.C.	29
Figura 12. Etapas de la Certificación Orgánica	32
Figura 13. Medidas impositivas de la mercancía	34
Figura 14. Valor agregado de la empresa NUTRIBERRY	35
Figura 15. Información Nutricional del Arándano	36
Figura 16. Desempeño de las exportaciones peruanas	39
Figura 17. Principales empresas exportadoras de arándanos	40
Figura 18. Estándares y certificaciones	46
Figura 19. Principales Estados de EE.UU. con mayor población	50
Figura 20. Indicadores De Comercio Internacional en New York	53
Figura 21. Impacto en el consumo de alimentos orgánicos en EE. UU	57
Figura 22. Superficie de arándanos en Perú y proyecciones a 2021	60
Figura 23. Exportaciones de arándanos desde Perú	61
Figura 24. Comparación de las principales empresas exportadoras de arándanos	64
Figura 25. Coeficiente de Correlación	67
Figura 26. Presentación de los arándanos orgánicos de la empresa NUTRIBERRY	68
Figura 27. Factores de consumo de alimentos orgánicos	71
Figura 28. Datos de la distribuidora Whole Foods	72

Figura 29. Cadena de comercialización de la empresa NUTRIBERRY	72
Figura 30. Medidas del empaque del producto.....	76
Figura 31. Paletización de la carga.....	78
Figura 32. Diseño de rotulado	79
Figura 33. Información nutricional	79
Figura 34. Diseño del marcado de caja	80
Figura 35. Pictogramas de seguridad de la carga	81
Figura 36. Características de un contenedor reefer	83
Figura 37. Cadena de DFI de la empresa NUTRIBERRY	86
Figura 38. Tipos de Pólizas de Seguro	89
Figura 40. Cotización de NUTRIBERRY S.A.C.....	97
Figura 41. Factura comercial de exportación	104
Figura 42. Proceso operativo de Transferencia Bancaria.....	106
Figura 44. Flujograma de las operaciones de la empresa NUTRIBERRY	111

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, los hábitos y consumos de las personas evolucionan hacia estilos de vida más saludables, experiencias matizadas por el respeto al medio ambiente y la responsabilidad social. Esta tendencia impulsa, la búsqueda de productos y servicios que posean estas cualidades, por las cuales el consumidor apueste por ciertas tendencias alimenticias saludables y alternativas de nutrición.

Es en este punto que, los frutos del bosque como los arándanos azules, considerados como una súper fruta debido al gran potencial que tiene por la cantidad de antioxidantes y sus productos certificados como orgánicos están generándose un espacio en los más importantes mercados mundiales. El arándano orgánico, en este escenario, ofrece una oportunidad de negocio para ingresar a un nicho de consumidores con alto poder adquisitivo, estilo de vida saludable y socialmente responsable.

El presente plan de negocios tiene como finalidad exportar arándano orgánico al mercado de New York – Estados Unidos, para ello se constituye la empresa NUTRIBERRY S.A.C., esta empresa va calificarse bajo la Ley MYPE definida por el régimen laboral especial de microempresa.

El presente plan de negocios está dividido en cinco aspectos: organización y aspectos legales, plan de marketing internacional, plan de logística internacional, plan de comercio internacional y plan económico financiero.

En el primer punto; organización y aspectos legales, se encuentra toda la información sobre la constitución de la empresa NUTRIBERRY S.A.C., la formación del personal de la empresa, ubicación del local y factibilidad municipal, además de los objetivos y principios de la empresa, entre otros aspectos resaltantes.

Segundo punto; en el plan de marketing internacional se determina el mercado destino, siendo elegido la ciudad de New York – Estados Unidos, se analizan las principales tendencias de consumo, análisis de la oferta y la proyección de la demanda. Se describe al producto, a su vez, se analizan las estrategias de diferenciación, segmentación, distribución y promoción.

Tercer punto; en el plan de logística internacional se detalla todo el proceso de la exportación, como la cantidad a exportar, el material de envase, empaque y embalaje para el producto, ya que para el ingreso al mercado americano se tiene que cumplir con varios requisitos establecidos. Por otro lado, el diseño del rotulado y marcado, la unitarización, la cadena de DFI de exportación y, por último, el seguro de mercancía a utilizar.

Cuarto punto; plan de comercio internacional, se detallan las cláusulas del contrato de compra – venta internacional con el distribuidor, se especifica la cotización internacional donde se muestra la cantidad a exportar, las condiciones de la exportación, medio de pago y aplicación del Incoterm, entre otros aspectos resaltantes.

Quinto punto; plan económico y financiero, se demuestra la viabilidad del proyecto, se llega a la conclusión que el mismo es viable, teniendo una TIR Económica de 62.70% y una TIR Financiera de 78.69% por encima del costo financiero y del costo del accionista en solicitud. A su vez nos genera un VAN económico de S/140,814.78 y un VAN Financiero de S/180,418.41. de esta manera concluye que el plan es viable para su ejecución.

Todos los puntos detallados, son fuente importante para que el proyecto genere el éxito deseado, con el correcto análisis de la oferta y la demanda, utilizando las herramientas necesarias para la mejora continua de esta nueva empresa exportadora.

CAPÍTULO 1 ESTRUCTURA DEL PLAN

A continuación, se muestra mediante el modelo de negocio Canvas, se presenta el modelo de negocio de la empresa NUTRIBERRY S.A.C., sobre el proyecto de exportación de arándanos orgánicos hacia el mercado de New York – Estados Unidos.

<p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa proveedora de materia prima: ECOLOGYBERRIES. • Empresa para el envase y embalaje: FRIOPACKING. • Operador logístico: ACCI CARGO S.A.C. • Empresa distribuidora: WHOLE FOODS (Nueva York) • Comisionista. 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar cantidad de producto a exportar. • Negociación de proveedores y distribuidores. • Desarrollo de estrategias de marketing. • Definir el envase y embalaje comercial <p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad • Personal especializado. • Financiamiento bancario. • Empresa comercializadora en EEUU. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Arándano orgánico, el fruto contiene altos niveles de nutrientes y antioxidantes, comercializado en cubos plásticos con asa, contará con certificado orgánico para certificar la calidad del producto.</p>	<p>RELACIÓN CON EL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia a ferias de productos orgánicos. • Comunicación fluida vía correo. • Creación de página web y redes sociales. <p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El producto se comercializará por medio de la distribuidora de productos orgánicos. • Representante comercial. • Ferias internacionales. 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiendas de productos naturales y orgánicos en la ciudad de Nueva York. • Personas de alimentación saludable y nutritiva. • Varones y mujeres entre 20 a 65 años. • Personal de clase media alta.
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos fijos y variables • Costo de producto tercerizado • Costos de exportación • Pagos bancarios • Gastos operacionales, entre otros. 		<p>ESTRUCTURA DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento a través de aporte propio y de accionistas. • Financiamiento a través de un préstamo de Caja Piura. 		

CAPÍTULO 2. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES

2.1.NOMBRE O RAZÓN SOCIAL

- Razón social: NUTRIBERRY S.A.C.
- RUC:10469954320

Para el presente plan de negocios se eligió como nombre **NUTRIBERRY S.A.C.**, es conveniente esta razón social ya que la palabra NUTRIBERRY está compuesta en dos partes: NUTRI (por el valor nutritivo de la fruta) y BERRY (nombre propio de la fruta), de esta manera se eligió el nombre de la empresa.

La empresa se dedicará a la exportación de arándanos orgánicos para el mercado de consumidores con tendencia a un estilo de vida sana. Comercializando el producto, como su nombre lo indica, nutriente y saludable al mercado de New York – Estados Unidos.

A continuación, se detalla el procedimiento de inscripción del nombre de la empresa NUTRIBERRY S.A.C., en Registros Públicos:

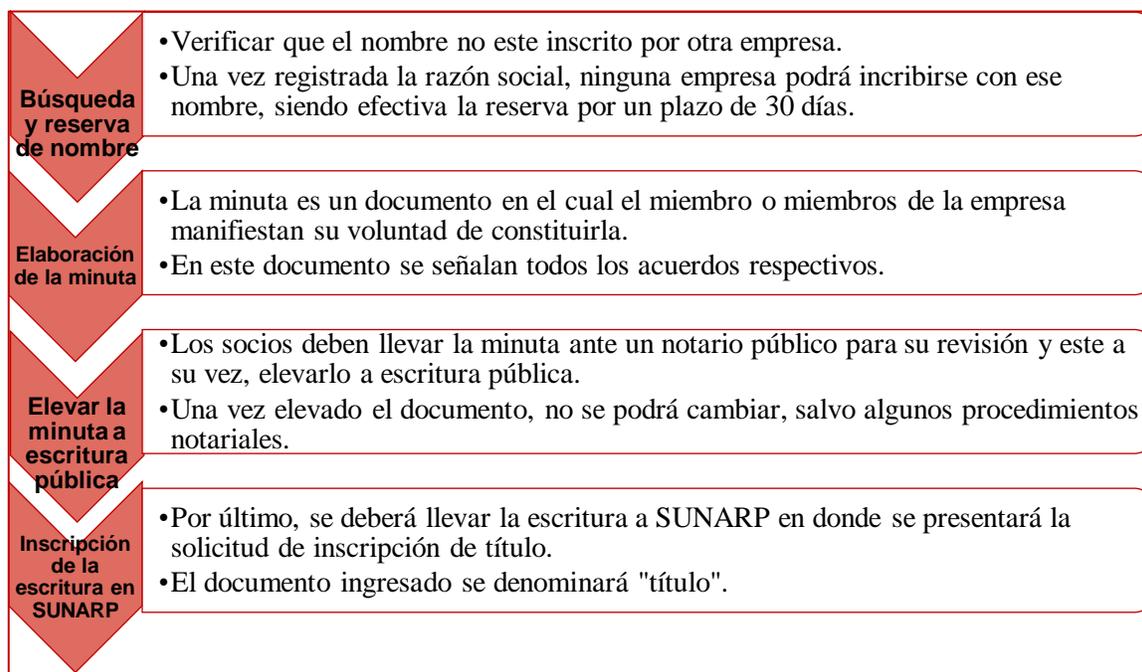


Figura 1. Procedimiento para la inscripción en Registros Públicos, SUNARP

La escritura pública es todo documento matriz incorporado al protocolo notarial, autorizado por el notario. Sirve para darle formalidad a la minuta y, posteriormente, presentarla en Registros Públicos para su inscripción. Para su elaboración, el notario requiere de los siguientes documentos: Minuta de constitución de la empresa (incluyendo una copia simple) y pago de los derechos notariales. (SUNAT, Elaboración de la Escritura Pública, s.f.)

Una vez obtenida la escritura pública de constitución se procederá a la inscripción a la empresa NUTRIBERRY S.A.C. en el Registro de Personas Jurídicas – SUNARP.

Posteriormente, se mencionan los gastos en que se incurren en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Gastos para la inscripción del nombre en registros públicos

DETALLE	DESCRIPCIÓN	COSTO (S/.)
Búsqueda y reserva del nombre	Búsqueda de nombre	5.00
	Reserva del nombre	20.00
Elaboración de la minuta	Elaboración de la minuta	200.00
Elevar la minuta a escritura pública	Servicio del Notario público	180.00
Inscripción de la escritura pública en SUNARP	Por derecho de calificación	41.00
	Por nombramiento del apoderado	23.00
	Por derechos de inscripción	45.00
TOTAL		514.00

Fuente: SUNARP
Elaboración: propia

2.2.ACTIVIDAD ECONÓMICA O CODIFICACIÓN INTERNACIONAL (CIU)

La versión original de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU) de todas las actividades económicas se aprobó en 1948. El cual, a través de los años, se ha ido modificando teniendo como vigencia la revisión cuatro, aprobada en el 2008. A continuación, se explica qué es el CIU, su propósito y estructura.

a) ¿Qué es el CIU?

De acuerdo al INEI, establece que CIU, es el código que identifica la actividad económica de la empresa, según los datos registrados en la ficha de RUC. Son aquellas que tradicionalmente producen bienes y servicios.

b) ¿Cuál es el propósito del CIIU?

El propósito de la CIIU es ofrecer un conjunto de categorías de actividades productivas que se pueda utilizar cuando se diferencian las estadísticas de acuerdo con esas actividades. El propósito y razones para estas revisiones, es subsanar las debilidades en las clasificaciones, para que reflejen cambios en la organización económicas o en tecnología, respondan a nuevas demandas de información logrando así una mayor convergencia entre las diferencias clasificaciones regionales.

c) Estructura:

La CIIU revisión cuatro presenta 21 secciones, 88 divisiones, 238 grupos y 419 clases de actividad económica. Por la naturaleza de la actividad comercial de la empresa, el código CIIU para NUTRIBERRY S.A.C., es el siguiente:

Tabla 2
Clasificación Industrial Internacional Uniforme de la empresa

CATEGORIA	DATO	DESCRIPCIÓN
Sección	G	Comercio al por mayor y menor
División	46	Comercio al por mayor, excepto de los vehículos automotores y motocicletas
Grupo	463	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco
Clase	4630	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco

Fuente: INEI

Elaboración: Propia

2.3.UBICACIÓN Y FACTIBILIDAD MUNICIPAL Y SECTORIAL

- Ubicación

Considerando inicialmente contar con una local solo para las oficinas operacionales debido a que la producción y almacenaje será tercerizado, se toma en cuenta lo siguiente:

- ✓ Para el local de la empresa se eligió el distrito del Callao, debido a que dicho distrito se encuentra ubicado cerca al puerto y almacenes aduaneros.
- ✓ Tiene costos de alquiler accesibles, desde los 90 m2.
- ✓ El local cuenta con amplios ambientes para las oficinas respectivas.
- ✓ Facilidad con las rutas de acceso a la empresa.

Por lo tanto, el local de la empresa NUTRIBERRY, estará ubicado en: Calle Los Sauces N°07036 Callao, cruce con la avenida Tupac Amaru y Centenario.

A continuación, se muestra el mapa de ubicación de la empresa NUTRIBEERY S.A.C.



Figura 2. Ubicación geográfica de la empresa

- Factibilidad Municipal y Sectorial

LEY N°28976. Menciona la autorización que otorgan las municipalidades para el desarrollo de actividades económicas en un establecimiento determinado, en favor del titular de las mismas. Ley marco de licencia de funcionamiento. (INDECOPI, 2007).

Para poder iniciar con las operaciones es necesario el trámite de licencia de funcionamiento ante la Municipalidad del Callao. Adicionalmente, los requisitos que se solicitan son:

- ✓ Formulario Único de Trámite – FUT, llenado con los datos requeridos.
- ✓ Declaración Jurada de Defensa Civil (hasta 100m²).
- ✓ Numero de RUC y DNI, tratándose de persona jurídica o natural, según corresponda.
- ✓ Pago de la tasa estipulada en el TUPA

2.4.OBJETIVOS DE LA EMPRESA, PRINCIPIOS DE LA EMPRESA EN MARCHA

La empresa en marcha es cuando una empresa compra y vende y genera con esto una utilidad, una empresa que no vende todo lo que compra no cumple con este principio. Además, toda empresa en marcha debe pagar sus tributos, contribuciones y tener movimientos bancarios.

2.4.1. Los principios de la empresa NUTRIBERRY, son los siguientes:

- Calidad: la empresa se compromete en satisfacer los requerimientos del cliente, mediante un producto de calidad, los productos a comercializar estarán debidamente certificados como productos orgánicos, cumpliendo el compromiso con el cliente.
- Cultura de servicio al cliente: destacando la calidad de servicio, buscando la máxima satisfacción del cliente antes y después de la compra.
- Responsabilidad Social y Ambiental: realización de compromiso con la comunidad cercana a la empresa, con la generación de empleo, contribución al mejoramiento ambiental y económico en las etapas operacionales donde se interactúa como con los proveedores, empleadores y clientes.
- Cultura de innovación: manteniendo los procesos y equipos actualizados con nuevas tecnologías para incrementar la competitividad en la venta.

2.4.2. Objetivos de la empresa NUTRIBERRY:

El objetivo principal es lograr rentabilidad desde el primer o segundo año de comercialización, maximizando las utilidades. Los siguientes objetivos específicos son:

- Demostrar la viabilidad de la empresa exportadora de arándanos orgánicos en la ciudad de New York – EE.UU.
- Posicionamiento de mercado, ser una de las empresas con mayor demanda sobre las tiendas naturales y orgánicas, asimismo con las tiendas gourmet, se trabajará con un bróker para el cumplimiento de este objetivo.
- Desarrollar estrategias de promoción para el aumento de ventas del producto.
- Optimizar continuamente la cadena logística a fin de obtener mejoras en los costos.

❖ MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la exportación de arándano orgánico al mercado estadounidense, buscando el bienestar y cuidado de la salud en las personas a través del cumplimiento de los estándares de calidad del producto.

❖ VISIÓN

Ser una empresa reconocida en el rubro de alimentos saludables y nutrientes a nivel internacional, a través de la exportación del arándano orgánico al 2025.

2.5.LEY DE MYPES, MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, CARACTERÍSTICAS

Acorde con la Ley N°30056 del 01 de julio de 2013 “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”.

El Estado promueve el desarrollo, crecimiento y consolidación de exportaciones de la MYPE, implementando nuevas estrategias de desarrollo de mercados y de oferta exportable, fomentando de mejor manera la gestión empresarial.

NUTRYBERRY S.A.C. iniciará sus actividades bajo el régimen de micro empresa, ya que los volúmenes de las ventas serán menores a 150 UIT anuales, la empresa y los trabajadores fomentarán la formalización y desarrollo de las condiciones laborales. Para el presente plan de negocios, se aplicará al régimen de la microempresa con las características siguientes:

Tabla 3.
Características de las MYPES

REFERENCIAS	MICROEMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
CARACTERÍSTICAS	No tiene límite de trabajadores, Ingresos anuales hasta 150 UIT.	No tiene límite de trabajadores, Ingresos anuales desde 150 UIT hasta 1700 UIT.
REMUNERACIÓN	RMV S/. 950	RMV S/. 950
JORNADA – HORARIO	8 horas diarias o 48 horas semanales	8 horas diarias o 48 horas semanales
DESCANSO SEMANAL/ VACACIONES	24 horas / 15 días al año	24 horas / 15 días al año
CTS	No aplica	15 remuneraciones diarias por año, máximo 90 remuneraciones diarias
GRATIFICACIONES	No aplica	02 gratificaciones (media remuneración por julio y diciembre)
UTILIDADES	No aplica	Si aplica
INDEMNIZACIÓN DESPIDO ARB. INJUSTIFICADO	POR O 10 remuneraciones diarias por año. Tope: 90 remuneraciones diarias	20 remuneraciones diarias por año. Tope: 120 remuneraciones diarias
SEGURO SOCIAL	Empleador aporta 50% y el Estado el otro 50%	Afiliación de los trabajadores a ESSALUD, empleador aporta el 9%
PENSIONES	Afiliación voluntaria a sistema de pensiones (AFP-ONP)	Afiliación obligatoria a sistema de pensiones (AFP-ONP)
SEGURO DE VIDA	No aplica	Si tiene derecho, a partir de los 4 años de vínculo laboral D.L. N°668

Fuente: Ministerio de Trabajo y Formación del Empleo

2.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESARIA NUTRIBERRY

La empresa NUTRIBERRY por ser una empresa nueva en el mercado, sólo contará con áreas específicas e indispensables para su inicial funcionamiento, sin embargo, con el paso del tiempo irá en incremento de acuerdo a las operaciones futuras. Como líder del organigrama estará el Gerente General el cual gestionará las áreas correspondientes para el correcto manejo del negocio.

El tipo de estructura que adoptará la empresa será tipo lineal por tener jerarquía y funcional ya que los cargos se asignaran de acuerdo a las funciones realizadas, tal como se aprecia en la siguiente figura.



Figura 3. Estructura Orgánica de la empresa NUTRIBERRY S.A.C.

Por consecuencia, es necesario indicar las funciones de las áreas mencionadas, las cuales se detallan a continuación:

- Junta General de Accionistas: Serán los responsables del nivel de aporte del capital e inversión y cualquier modificación en cuanto a los estatutos de la empresa, la Junta General de Accionistas está conformada por:
 - Nohelia Payano Quintana – 70% de las acciones
 - María Payano Quintana – 19% de las acciones
 - Néstor Rulfo Alarcón Díaz – 11% de las acciones

- Gerente General

Funciones:

 - Velar por el cumplimiento de la normatividad, aspectos financieros, administrativos, desarrollar y cumplir con los objetivos a corto y largo plazo.
 - Dirige, coordina y supervisa con las diferentes áreas de la empresa.
 - Cumplir con el planteamiento estratégico de la organización, además se encargará de elaborar los presupuestos de las áreas de la empresa para continuar con la proyección del negocio.

- Área Administrativa y Comercial

Funciones:

 - Determinación del monto y condiciones de pago de las líneas de crédito financiero.
 - Elabora, controla el presupuesto y administra el capital de trabajo.
 - Cumple con los objetivos y funciones del área administrativa.
 - Desarrollar estrategias de ventas y promoción del producto, así como las relaciones públicas de la empresa en el exterior.
 - Gestionar la tramitación de los pedidos, comprobando que la distribución se realice de forma óptima. Si se da el caso, también atender sobre alguna queja o consulta que podrían producirse.
 - Búsqueda de distribuidores y estima la demanda del mercado.
 - Establecer y mantener buenas relaciones con los clientes finales.

- Área de Logística y Operaciones

Funciones:

 - Supervisión de toda la cadena de suministro de la empresa.
 - Gestión de compras (solicitar cotizaciones, información sobre los pedidos de herramientas o equipos requeridos, etc.).
 - Establecer la capacidad de producción de la demanda, planificar las fechas de compra con el proveedor.

- Recepción del producto, acondicionamiento al almacén de acuerdo a los parámetros ya establecidos.
- Establece los lineamientos logísticos.

- Contador

Funciones:

- Supervisar y controlar los estados financieros, elaboración de planillas e información complementaria, como por ejemplo llevar los libros contables.
- Preparar el pago de impuestos según cronograma de pagos de la SUNAT.
- Llevar los libros de Compras y Ventas mensualmente, mediante el registro de facturas emitidas recibidas a fin de realizar la declaración del IGV.
- Declaración de impuestos y pago de planillas electrónicas.
- Registro de operaciones realizadas en la empresa.

- Ingeniero de Industrias Alimentarias

Funciones:

- Audita y controla los marcos jurídicos y legales que sustenten los procesos de calidad de la producción inicial de los arándanos orgánicos.
- Verificar el cumplimiento de las especificaciones de calidad solicitadas por el cliente.
- Elaborar un reporte de la supervisión a la empresa proveedora.
- Informar cualquier cambio oportuno que no esté prescrito en la especificación técnica de la empresa.

- Auxiliar de almacén

Funciones:

- Ejecutar la recepción y almacenamiento de los productos.
- Coordinar con su jefatura inmediata.
- Realizar el inventario diario de productos y otros suministros, apoyar en la codificación.
- Despacho del producto.

2.7.CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL

Tabla 4

*Asignación del personal de la empresa NUTRIBERRY S.A.C.
(expresado en nuevos soles)*

Descripción	N° de empleados	Remuneración	Pago mensual	Sub total	CTS 1 Sueldo	Gratificación	Vacaciones	Pago anual	SIS	Total anual
Gerente General	1	2000	2,000.00	23,000.00	0	0	1,000	24,000.00	180.00	24,180.00
Asistente administrativo y comercial	1	1200	1,200.00	13,800.00	0	0	600	14,400.00	180.00	14,580.00
Asistente de logística y operaciones	1	1200	1,200.00	13,800.00	0	0	600	14,400.00	180.00	14,580.00
Auxiliar de almacén	1	930	930.00	10,695.00	0	0	465	11,160.00	180.00	11,340.00
Total	4									64,680.00

Elaboración propia en base a la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración de Tributos (SUNAT).

Como está expuesto en la tabla anterior, se ha determinado los gastos mensuales y anuales del personal, respecto al personal del área de control de calidad y contabilidad, se optará por cubrir sus servicios por modalidad externa, la cual se detalla en el siguiente cuadro de pagos.

Tabla 5.

Servicio de terceros: área de Contabilidad – Ingeniero de Industrias Alimentarias.
(expresado en nuevos soles)

CARGO	PAGO MENSUAL	PAGO ANUAL
Ingeniero Industrias Alimentarias	650.00	7,800.00
Contador	250.00	3,000.00

Elaboración: propia

2.8.FORMA JURÍDICA EMPRESARIAL

Para el presente plan de negocios, la empresa se constituirá bajo la modalidad de persona jurídica para tener mayor accesibilidad a crédito y presencia en el mercado, a continuación, se mencionan los tipos de sociedades y sus características, a fin de identificar cual es la mejor opción de sociedad para la empresa.

Tabla 6.

Tipos de Sociedades

	FORMA INDIVIDUAL	FORMAS SOCIETARIAS		
MODALIDAD	Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL)	Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (SRL)	Sociedad Anónima Cerrada (SAC)	Sociedad Anónima (SA)
CARACTERÍSTICAS	Constituida por una sola persona, persona jurídica.	De 02 a 20 participantes	De 02 a 20 accionistas, si se desea transferir sus acciones a terceros, deberá comunicarlo a la sociedad y solicitar aprobación de la misma.	De 02 como mínimo, no existe número máximo.
ÓRGANOS	Titular y Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Junta general de Socios. • Gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Junta general de Accionistas. • Directorio, nombramiento del mismo es facultativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Junta general de Accionistas. • Directorio • Gerencia
CAPITAL SOCIAL	En dinero o bienes o inmuebles.	Capital es dividido por igual, representado por participantes. Cada participación por lo menos un 25%	Capital es dividido por igual, representado por acciones.	Capital es dividido por igual, representado por acciones.

Elaboración: propia

De los tipos de sociedades mencionados, se considera a la Sociedad Anónima Cerrada siendo ésta la más adecuada para la empresa NUTRIBERRY, la inversión será con aportes de los accionistas y otra parte del monto se obtendrá a través de préstamo financiero. Cabe resaltar que las características de la SAC son adecuadas para el negocio, ya que se trata de una microempresa exportadora. Razones por las que se eligió una Sociedad anónima cerrada:

- Régimen adecuado para pequeñas y medianas empresas
- Es dinámica en el momento de gestionar ya que se puede prescindir del directorio.
- Al no requerir de escritura pública ni inscripción en Registros Públicos se protege la privacidad de la transferencia de acciones de la empresa que en el caso de la S.R.L sería de conocimiento público.
- No requiere de muchas formalidades en la toma de decisiones.

Además, es una modalidad pensada para pequeños negocios, con poco número de personas como accionistas, con socios conocidos generalmente familiares como es el caso del plan de negocio.

2.9.REGISTRO DE MARCA Y PROCEDIMIENTO EN INDECOPI

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), indica que una marca es un signo distintivo que indica que los bienes y servicios han sido producidos por una persona o empresa determinada, las marcas son protegidas mediante títulos otorgados por el Estado, específicamente INDECOPI, que confiere al titular el derecho exclusivo de utilizarlos en el tráfico comercial e impedir a terceros la utilización de estas marcas protegidas.

Requisitos para la solicitud de registro de marcas de productos y/o servicios:

- Completar y presentar tres ejemplares del formato de la solicitud correspondiente.
- Indicar los datos de identificación del solicitante:
 - a) Para el caso de personas naturales: consignar el número del Documento Nacional de Identidad (DNI), carné de extranjería o pasaporte e indicar el número de Registro Único de Contribuyente (RUC), de ser el caso.
 - b) Para el caso de personas jurídicas: consignar el número del Registro Único de Contribuyente (RUC).

c) En caso de contar con un representante, se deberá de indicar sus datos de identificación y será obligado presentar el documento de poder.

- Señalar el domicilio para el envío de notificaciones en el Perú.
- Indicar cual es el signo que se presentará registrar (denominativo, mixto, figurativo u otros). Se sugiere enviar una copia del mismo logotipo al correo electrónico: logos-dsd@indecopi.gob.pe (Formato: JPG o TIFF, borden entre 1 a 3 pixeles).
- Consignar los productos y/o servicios que se desea distinguir con el signo solicitado, así como la clase a la que pertenecen, se sugiere entrar al buscador Peruanoizado.
- Firmar la solicitud por el solicitante o su representante.
- Adjuntar la constancia de pago del derecho de trámite, cuyo costo es de S/. 534.99. este importe se cancela en el Banco de la Nación o realizar el pago a través de unas de las modalidades que se ofrecen.

El trámite se realiza en INDECOPI, el procedimiento se realiza cumplimiento una serie de pasos, que a continuación se detallan:

1° PASO	ELIGE LA MARCA A PROTEGER	2° PASO	DEFINIR Y CLASIFICAR LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	3° PASO	BÚSQUEDA DE ANTECEDENTES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se creativo, crea una marca fácil de recordar para el público objetivo. ✓ Verificar que la marca no incurra en una prohibición de marcas. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elige los productos y/o servicios que desee distinguir con la otra marca e identifica en qué clase de categoría se encuentra. ✓ Luego se pagará la tasa por registro de marca. 			<p>Las búsquedas de antecedentes fonéticos y/o figurativos son reportes que detallan los datos de los signos distintivos similares o idénticos que sido registrados en INDECOPI.</p>
4° PASO	LLENAR EL FORMULARIO DE SOLICITUD	5° PASO	PAGAR LA TASA POR REGISTRO DE MARCA	6° PASO	PRESENTAR SOLICITUD EN MESA DE PARTES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llenar dos ejemplares del formato de solicitud de registro, uno será el cargo. ✓ El formato se encuentra en la página web de INDECOPI. 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ El registro por una sola clase se deposita S/. 534.99 ✓ El depósito puede hacerse en el Banco de la Nación, Banco de Crédito y en la sucursal de la sede central de INDECOPI. 			<p>Finalmente, se adjunta el comprobante de pago a los dos ejemplares de la solicitud de registro y se presenta en Mesa de Partes de INDECOPI.</p>

Figura 4. Procedimiento para registro de marca en INDECOPI

2.10. REQUISITOS Y TRÁMITES MUNICIPALES

Para que una empresa pueda operar de manera formal es necesario seguir los procedimientos y cumplir reglamentos establecidos por la municipalidad, en el caso de la empresa NUTRIBERRY, el local estará ubicado en el Callao. A continuación, se mencionan los requisitos necesarios para la obtención de la licencia de funcionamiento:

- Formulario Único de Trámite – FUT, debidamente llenado con los datos requeridos.
- Declaración Jurada de Defensa Civil (Hasta 100m²).
- Numero de RUC y DNI, tratándose de persona jurídica o natural, según corresponda.
- Pago de la tasa estipulada en el TUPA (monto de licencia de 0 a 100m² es de S/. 184.40), según portal web de la municipalidad del Callao.
- Vigencia de Poder del Representante Legal.
- Debe contar con Carta Poder con firma fedateada (persona natural) o legalizada notarialmente (persona jurídica).

A continuación, se describe el procedimiento para obtener licencia de funcionamiento:



Figura 5. Procedimiento para obtener licencia de funcionamiento

MUNICIPALIDAD DEL CALLAO	
GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL	
MONTO DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO SIN ANUNCIO	
CONCEPTO	MONTO
LIC. IND. DE 0 A 100 m2	S/. 184.40
LIC. IND. DE 100 A 500 m2	S/. 188.20
LIC. IND. DE 500 A MAS	S/. 89.80
MOD. Y ACTUALIZA DE LIC. DE 0 A 100 m2	S/. 184.40
MOD. Y ACTUALIZA DE LIC. DE 100 A 500 m2	S/. 219.40
MOD. Y ACTUALIZA DE LIC. MAYOR A 500 m2	S/. 93.20
LIC. PARA CESIONARIO DE 0 A 100 m2	S/. 184.40
LIC. PARA CESIONARIO DE 100 A 500 m2	S/. 210.10
LIC. PARA CESIONARIO DE 500 A MAS	S/. 89.80

Figura 6. Monto del costo para la Licencia de Funcionamiento de la Municipalidad del Callao

Pasos a seguir para la formalización de la empresa NUTRIBERRY:

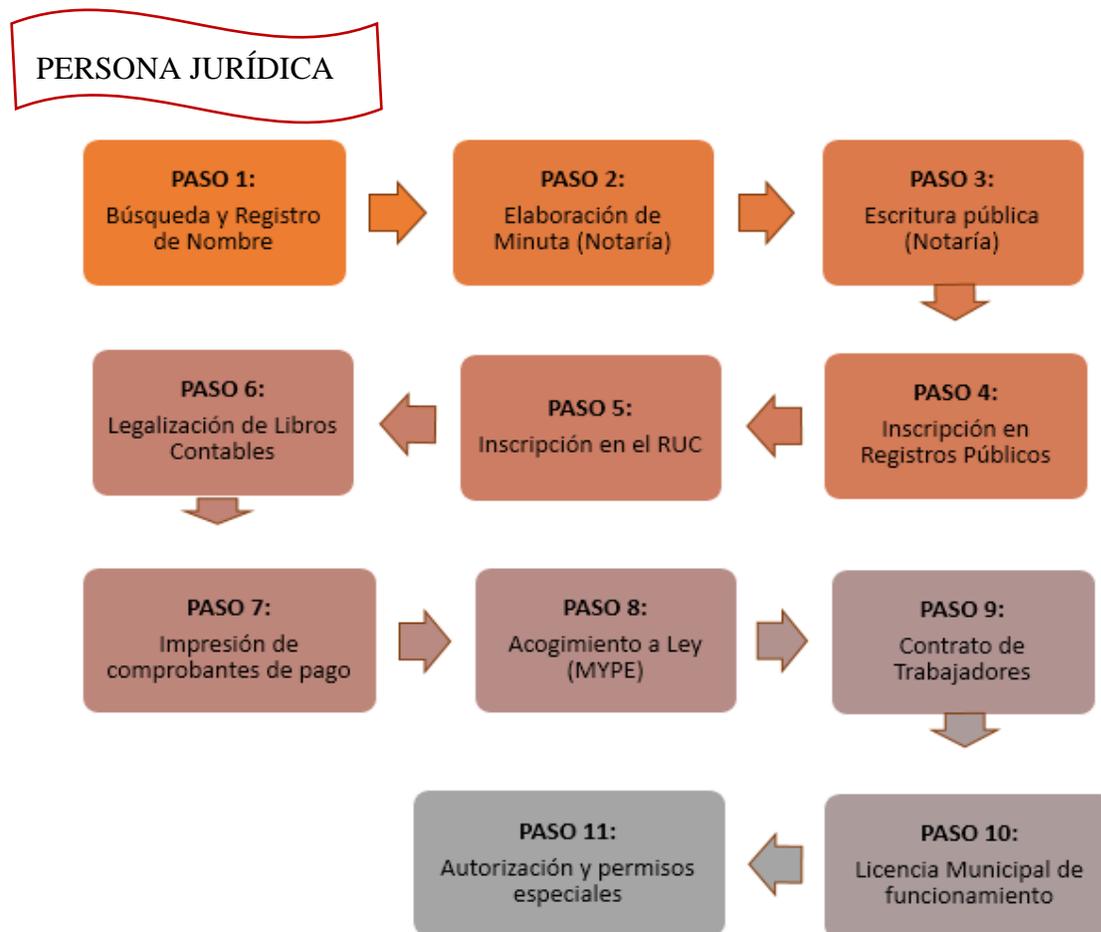


Figura 7. Procedimiento para formalización de la empresa NUTRIBERRY

2.11. RÉGIMEN TRIBUTARIO PROCEDIMIENTO DESDE LA OBTENCIÓN DEL RUC Y MODALIDADES

El régimen tributario es el conjunto de categorías bajo las cuales una persona natural o jurídica que tiene o va a iniciar un negocio, se registra de manera obligatoria en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).

Estos regímenes establecen la manera en la que se pagan los impuestos y los niveles de pagos de los mismos. La persona puede optar por uno u otro régimen dependiendo del tipo y el tamaño de su negocio. Existen cuatro regímenes tributarios:

- Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS)
- Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER)
- Régimen MYPE Tributario (RMT)
- Régimen General (RG)

Tabla 7.
Cuadro comparativo de los regímenes tributarios

CONCEPTOS	RÉGIMEN ÚNICO SIMPLIFICADO	RÉGIMEN ESPECIAL	RÉGIMEN MYPE TRIBUTARIO	RÉGIMEN GENERAL A LA RENTA
Persona Natural	Sí	Sí	Sí	Sí
Persona Jurídica	No	Sí	Sí	Sí
Límite De Ingresos	Hasta S/.96.000 anuales u S/.8.000 mensuales.	Hasta S/.525.000 anuales.	Ingresos netos no superen 1,700 UIT al año.	Sin límite
Límite De Compras	Hasta S/.96.000 anuales u S/.8.000 mensuales.	Hasta S/.525.000 anuales.	Sin límite	Sin límite
Valor De Activos Fijos	S/. 70.000	S/. 126.000	Sin límite	Sin límite
Comprobantes Que Pueden Emitir	Boleta de venta y tickets que no dan derecho a crédito fiscal, gasto o costo.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.
DJ Anual-Renta	No	No	Sí	Sí
Pago De Tributos Mensuales	Pago mínimo S/20 y máximo S/50, de acuerdo a una tabla de ingresos y/o compras por categoría.	Renta: cuota de 1.5% de ingresos netos mensuales (cancelatorio).	Renta: si no superan las 300 UIT de ingresos netos anuales, pagarán el 1% de los ingresos netos obtenidos en el mes. Si en	Renta: pago a cuenta mensual, el que resulte como coeficiente o el 1.5% según la Ley del

			cualquier mes superan las 300 UIT de ingresos netos pagaran 1.5%	Impuesto a la Renta
	El IGV está incluido en la única cuota que se paga en este régimen.	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal)	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal)	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal)
Trabajadores	Sin límite	10 por turno	Sin límite	Sin límite
Restricción por tipo de actividad	Si tiene	Si tiene	No tiene	No tiene

Fuente: Elaboración propia en base a la SUNAT

Para el presente plan de negocio, la empresa NUTRIBERRY se acogerá al régimen MYPE RMT, que es un nuevo régimen en donde se ofrece mayor simplicidad con sus obligaciones tributarias y promueven el crecimiento de las micro y pequeñas empresas.

a) Dirigido a contribuyentes:

- Que están domiciliados en el país
- Que realizan actividades empresariales.
- Que sus ingresos no superen los 1700 UIT en ejercicio gravable

b) Ingreso al Régimen MYPE Tributario

- En el inicio de actividades: se presenta dentro del plazo de vencimiento de la declaración jurada mensual en el RMT.
- Si proviene Régimen Especial de Renta (RER) o del nuevo RUS (NRUS): En cualquier periodo del año.
- Si provienen del Régimen General: Con la presentación de la declaración jurada mensual en enero de cada ejercicio gravable en el RMT.

c) Comprobantes de pago a usar:

- Facturas electrónicas.
- Boletas de venta.
- Tickets.
- Liquidaciones de compra.
- Notas de crédito o débito.
- Guías de remisión.

- d) Libros electrónicos que se llevan: Si los ingresos brutos anuales son superiores a 300 UIT, pero menores a 500 UIT, se lleva:
- Registro de Ventas y Compras.
 - Libro Diario.
 - Libro Mayor.
- e) Determinación del impuesto a la renta: pagos a cuenta:
- Si los ingresos anuales no superan las 300 UIT: se declara y paga el 1% de los ingresos netos mensuales.
 - Si en cualquier mes superan las 300 UIT: 1.5% o coeficiente
- f) Determinación del impuesto general a las ventas:
- La tasa es la misma para todos los regímenes 18%
- g) Determinación del impuesto a la renta anual:
- Si la renta neta anual es de hasta 15 UIT, será 10%.
 - Por exceso de más de 15 IUT 29.5%
- h) Declaración de impuestos: se realiza tomando en cuenta la fecha límite de presentación de declaraciones, esto se da según el Cronograma de Obligaciones Tributarias que SUNAT haya dado. Se presenta la declaración mensual a través de:
- ✓ PDT 621
 - ✓ Declaración simplificada
- i) Pago de impuestos: con la finalidad de mayor facilidad de parte de las empresas que van a pagar, se ha creado tres formas de pago, estas son:
- Pago electrónico:
 - ✓ Cargo en cuenta bancaria (previo convenio)
 - ✓ Cargo en cuenta de detracciones.
 - ✓ Cargo con tarjeta de Crédito o Débito.
 - Pago a través de la red bancaria:
 - ✓ Red bancaria.
 - ✓ Agentes responsables.
 - Pago con NPS: a través del número de pago SUNAT.

- **INSCRIPCIÓN AL RUC PARA PERSONA JURÍDICA**

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el registro que lleva la SUNAT conteniendo la información del contribuyente, domicilio fiscal, actividad al que se dedica, números telefónicos entre otros datos. El número de RUC es único y consta de 11 dígitos que será usado en todo trámite que se realice antes la SUNAT. Para la obtención del RUC, la empresa teniendo definida la forma jurídica empresarial y régimen, puede inscribirse y tramitarlo de las siguientes dos maneras:

- a. Inscripción desde el Sistema Integrado de Servicios Públicos Virtuales (SISEV), facilitado por SUNARP, donde se ingresa toda la información adecuada para luego el notario registre esta información con RENIEC y SUNAT con el fin de emitir el número de RUC y una constancia de inscripción de SUNARP debiendo activar el RUC a la brevedad.
- b. Inscripción en las oficinas de la SUNAT, para obtener el RUC como persona con negocio o RUC de la empresa formada y de la cual sea el representante legal, se deberá acercarse a un Centro de Servicios de la SUNAT y presentar lo siguiente:
 - ✓ DNI vigente, Carné de Extranjería o Pasaporte con calidad migratoria para la generación de renta de fuente peruana.
 - ✓ Original y fotocopia de Partida Registral Certificada (ficha o partida electrónica) por los registros públicos. El documento no deberá tener antigüedad mayor a 30 días calendario.
 - ✓ Cualquier documento privado o público en el que conste la dirección del domicilio fiscal que se declara.

Adicionalmente, al tratarse de persona jurídica se necesitará:

- Formulario 2119: solicitud de inscripción o comunicación de afectación de tributos.
- Formulario 2046: declaración de establecimientos anexos (en caso de requerir un establecimiento adicional para tus actividades).
- Formulario 2054: representantes legales, directores, miembros del Consejo Directivo.
Anexos: domicilio de los representantes legales.

Estos trámites no tienen costo mientras que los plazos se harán siempre que se proyecte iniciar actividades dentro de los doce (12) meses siguientes.

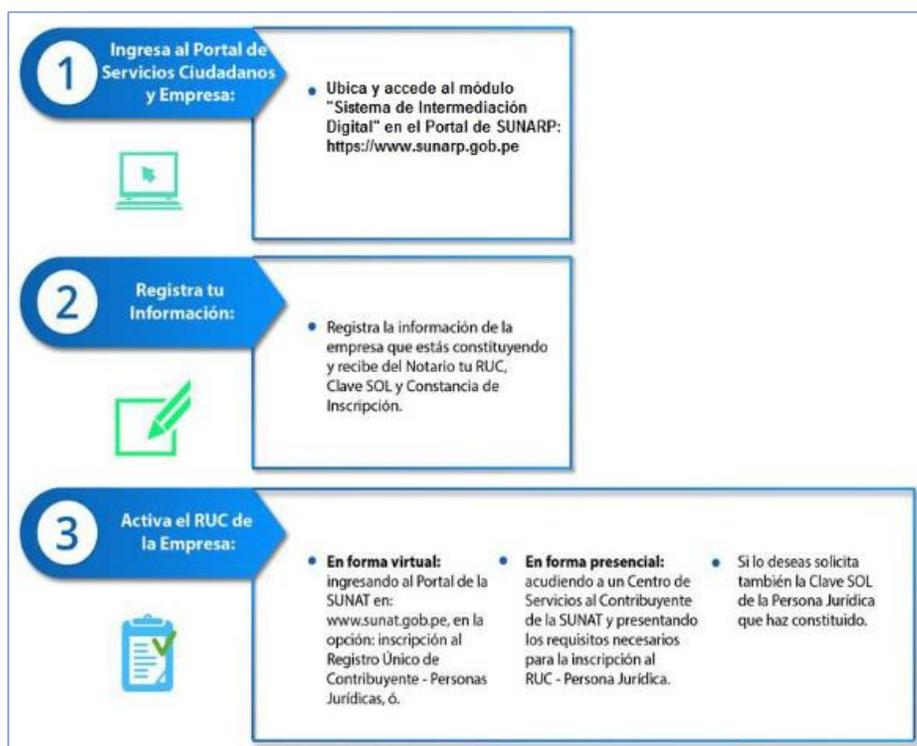


Figura 8. Pasos para realizar la inscripción al RUC por internet usando el Sistema de Intermediación Digital, SUNAT

2.12. REGISTRO DE PLANILLAS ELECTRÓNICAS (PLAME)

La nueva Planilla Electrónica se encuentra conformada por la información del Registro de Información Laboral (T-REGISTRO) y la Planilla Mensual de Pagos (PLAME) elaborada a partir de la información consignada en dicho Registro.

La Planilla Mensual de Pagos (PLAME) comprende información mensual de los ingresos de los sujetos inscritos en el Registro de Información Laboral (T-REGISTRO), así como de los Prestadores de Servicios que obtengan renta de 4ta Categoría; los descuentos, los días laborados y no laborados, horas ordinarias y en sobretiempo del trabajador; información correspondiente a la base de cálculo y determinación de conceptos tributarios y no tributarios cuya recaudación le haya sido encargada a la SUNAT.

Es importante precisar que el uso del software y de PLAME será implementado en la empresa NUTRIBERRY para el manejo de un registro más eficiente.

El programa se descarga desde el portal www.sunat.gob.pe, en el cual se elabora la declaración jurada y se envía mediante SUNAT Operaciones en Línea (SOL).

The screenshot shows the 'Identificación del Empleador' (Employer Identification) section of the SUNAT PLAME system. On the left, there is a navigation menu with options: 'Modificar', 'Consultar', and 'Eliminar'. The main content area is titled 'Identificación del Empleador' and contains the following fields and options:

- Datos generales:**
 - RUC:** 20179316103 (with a 'Sincronizar' button next to it)
 - Nombre / Razón Social:** IEP NUESTRA SEÑORA DE FATIMA SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABIL
- Tipo de empleador:** PRIVADO (dropdown menu)
- ¿Es una microempresa inscrita en la REMYPE?** SI NO
- ¿Realiza actividades por las que aporta al SENATI?** SI NO
- ¿Tiene convenio de estabilidad y/o exoneración?** SI NO

Figura 9. Registro De Planillas Electrónicas (PLAME), SUNAT

2.13. RÉGIMEN LABORAL ESPECIAL Y GENERAL LABORAL

El Régimen Laboral creado por la Ley N°28015 promoviendo la formación y desarrollo de las microempresas, facilita el acceso a los derechos laborales y de seguridad social a trabajadores y empleadores. Este régimen se creó para fomentar la formalización y el desarrollo de la micro y pequeña empresa con el fin de mejorar las condiciones de los derechos de naturaleza laboral de los trabajadores.

La empresa NUTRIBERRY se acogerá al régimen laboral especial ya que, de acuerdo a la proyección de ventas, no se superan las 150 UIT de forma anual y para ello estará inscrita en el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE). Las características del régimen laboral para la micro y pequeña empresa se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 8.
Características del Régimen Laboral para micro y pequeña empresa

MICROEMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
Remuneración: No menos a la remuneración Mínima Vital (RMV).	Remuneración: No menos a la remuneración Mínima Vital (RMV).
Jornada máxima de 08 horas o 48 horas semanales.	Jornada máxima de 08 horas o 48 horas semanales.
Descanso semanal y en días feriados.	Descanso semanal y en días feriados.
Remuneración por trabajo en sobretiempo.	Remuneración por trabajo en sobretiempo.
Descanso vacacional 15 días calendarios.	Descanso vacacional 15 días calendarios.
Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con tope de 90 días de remuneración).	Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con tope de 120 días de remuneración).
Cobertura de seguridad social en salud a través del Seguro Integral de Salud - SIS.	Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD.
Cobertura Previsional, incluye un Sistema de Pensiones Sociales.	Cobertura Previsional.
	Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR).
	Derecho a percibir 02 gratificaciones al año de medio sueldo (Fiestas Patrias y Navidad).
	Derecho a participar en las utilidades de la empresa.
	Derecho a la compensación por tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
	Derechos colectivos según las normas de Régimen General de la actividad Privada.

Fuente: SUNAT

2.14. MODALIDADES DE CONTRATOS LABORALES

El contrato laboral es un acuerdo entre dos partes (empleador y trabajador), por el cual una de ellas (trabajador) se compromete a prestar sus servicios en forma personal y remunerada, la otra parte (empleador) se obliga al pago de la remuneración correspondiente, que en virtud de vínculo goza de facultades como: horario de trabajo, sanciona a los trabajadores entre otras.

Estos contratos están amparados por el D.S. N°003-97-TR, “LEY DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD LABORAL” (MINTRA,1997)

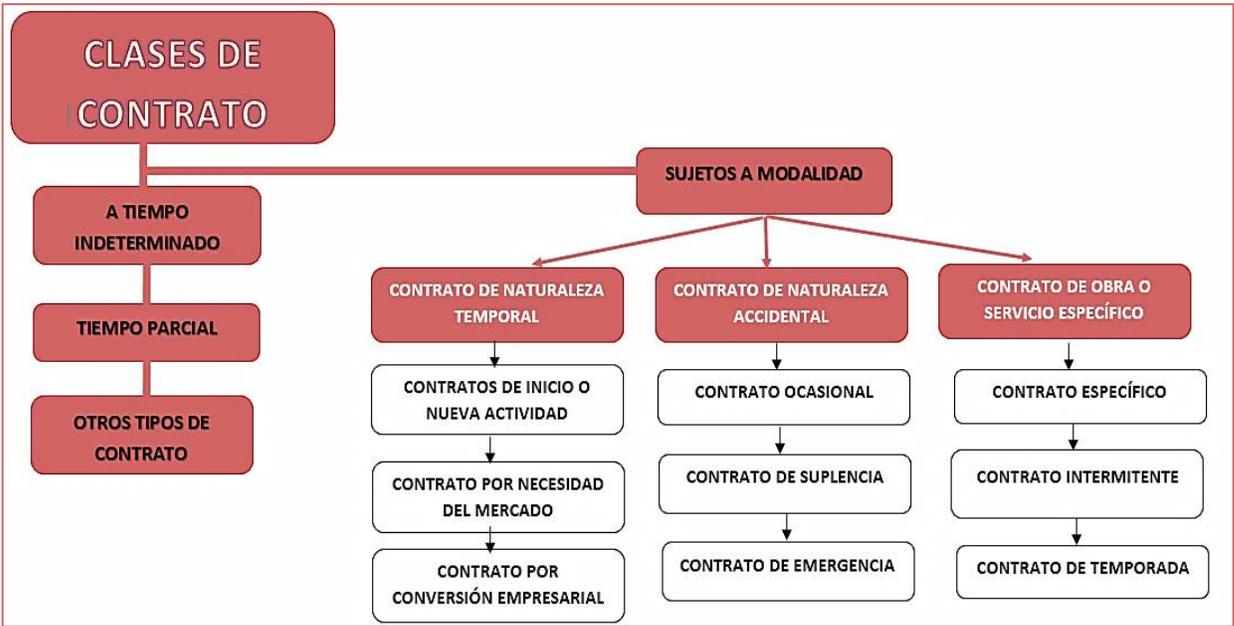


Figura 10. Clases de contrato de trabajo

Entre los contratos sujetos a modalidad, NUTRIBERRY S.A.C. tomará la modalidad de contrato por inicio de lanzamiento de nueva actividad. La vigencia de contratos tendrá un tiempo de 6 meses y se podrá renovar de acuerdo al desempeño de los colaboradores.

En la empresa NUTRIBERRY S.A.C. cada colaborador tendrá su propio contrato, en el proyecto se tendrán los contratos para el gerente general, asistente administrativo y comercial, asistente logístico y operacional y auxiliar de almacén.

Además, NUTRIBERRY S.A.C. contará con un contrato de prestación de servicios, regido por un contrato intermitente, para los temas contables (contador externo) y el control de calidad (ingeniero en industrias alimentarias).

2.15. CONTRATOS COMERCIALES Y RESPONSABILIDAD CIVIL DE LOS ACCIONISTAS

2.15.1. Contratos Comerciales

Los contratos comerciales es un contrato legal vinculante para dos partes, donde existe obligaciones para realizar o no realizar ciertas cosas. NUTRIBERRY S.A.C. celebrará los siguientes contratos comerciales:

- Contrato de sociedad o acta constitutiva: en el que se registran los datos referentes a la formación de una sociedad.
- Contrato de prestación de servicios: aplicable para contar con los servicios de asesoría, como el área de control de calidad.
- Contrato de trabajo: vinculado con los trabajadores de la empresa.
- Contrato de compra venta: entre la empresa y la distribuidora de arándanos orgánicos, en la misma se colocarán las cláusulas.
- Contrato con proveedores: documentos mediante el cual se definirá el precio.
- Contrato de comisión: cuando se trabaje con un bróker se deberá celebrar este contrato.
- Contrato de arrendamiento: se celebrará para el alquiler del local en donde operará la empresa NUTRIBERRY.
- Contrato de confidencialización: tiene como finalidad proteger toda la información, en cuanto a gestiones en aspecto organizacional, de la empresa. Puede establecerse con las personas que apoyan en la prestación de servicios.

2.15.2. Responsabilidad Civil de los Accionistas

Con relación a la responsabilidad civil de los accionistas, estos responden al capital otorgado hasta el aporte en la sociedad a excepción que haya garantizado o avalado con su firma cualquier operación comercial, en ese caso, sí responde con su patrimonio.

Los fundadores son responsables frente a la sociedad, los demás socios y a terceros:

- Los accionistas responden hasta el capital aportado a excepción de que avalen o garanticen la operación.
- Los contratos son firmados por el representante legal de la empresa según lo ordenado por el estatuto de la organización de la empresa.
- Son responsables por la suscripción integral del capital y el desembolso del aporte mínimo exigido para la constitución.
- Además, por la veracidad de las comunicaciones hechas por ellos al público para la constitución de la sociedad.

Según la Ley General de Sociedades N°26887, debemos resaltar los siguientes artículos:

- Artículo 48.-Arbitraje

Los socios o accionistas adoptan el convenio arbitral para resolver las controversias que pueden suscitar en el proceso de acuerdos o situaciones previstas.

- Artículo 52.-Suscripción y Pago del Capital

Para que se constituya la sociedad es necesario que tenga su capital suscrito totalmente y cada acción suscrita pagada por lo menos en una cuarta parte.

- Artículo 114.- Junta Obligatoria Anual

La junta general se reúne obligatoriamente cuando menos una vez al año dentro de los tres meses siguientes a la terminación del ejercicio económico.

- Artículo 115.- Otras Atribuciones de la Junta

- Remover a los miembros del directorio y designación a sus reemplazantes
- Modificar el estatuto
- Aumentar o reducir el capital social
- Disponer investigaciones y auditorias
- Acordar la transformación, fusión, reorganización y disolución de la sociedad, así como resolver sobre su liquidación; y
- Resolver en casos que la ley o el estatuto dispongan su intervención y el cualquier otro que requiera el interés social.

- Artículo 184.- Caducidad de la Responsabilidad

La responsabilidad civil de los directores caduca a los dos años de la fecha de adopción del acuerdo o de la realización del acto que originó el daño, sin perjuicio de la responsabilidad penal.

3. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

3.1.DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El arándano está considerado dentro del grupo de berries, la forma del arándano es casi esférica pudiendo variar entre 0,7 y 1,8 cm de diámetro y su color puede estar entre azul metálico claro a bien oscuro. La piel del fruto del arándano es tersa y su pulpa jugosa y aromática de sabor agridulce. El fruto tiene un alto valor nutricional, como vitaminas B y C, además de un alto contenido antioxidante, entre otros beneficios, contribuyen a prevenir enfermedades cardiovasculares, además son bajos en calorías, libre de grasas y sodio.

El arándano azul orgánico constituye uno de los principales cultivos en auge en los últimos años. Este es un fruto muy apreciado en el mercado estadounidense caracterizado por ser un país atractivo para el intercambio comercial de alimentos saludables y orgánicos, lo cual se evidencia en el crecimiento de las exportaciones a este país durante los últimos cinco años.



Figura 11. Presentación de los arándanos orgánicos de la empresa NUTRIBERRY S.A.C.

El producto que la empresa NUTRIBERRY exportará es arándano orgánico, un producto con un potencial de consumo alto, dirigido al mercado de Estados Unidos, el valor nutricional del arándano es, según la estandarización de la Food and Drug Administration (FDA) de los Estados Unidos, libre de grasas y sodio, libre de colesterol, rico en fibras y vitaminas B y C. Tienen alto valor antioxidante y propiedades antibióticas.

El envase del producto son cubos plásticos en forma de vaso y con tapa incorporando un asa, tanto en la tapa como en el fondo tienen orificios para facilitar la refrigeración del arándano, viene en presentaciones de 150g, para la exportación, agrupadas de 12 unidades. Las cajas están diseñadas especialmente para que la fruta reciba la refrigeración de manera óptima.

A continuación, se describe calidad, producción y certificación orgánica del arándano a exportar.

- **Calidad del fruto del arándano**

La calidad está definida por una serie de factores agrupados como: calidad visible, calidad organoléptica y calidad nutritiva. La calidad visible se refiere al aspecto de la fruta, la cual en arándanos se define como:

- ✓ Un fruto de color azul uniforme
- ✓ Presencia de cera en la superficie de la fruta que se relaciona a una fruta fresca
- ✓ Ausencia de defectos como daño mecánico y pudriciones
- ✓ Forma y tamaño de la fruta
- ✓ Fruta con firmeza adecuada

La calidad organoléptica está determinada por un contenido adecuado de azúcares, ácidos y compuestos volátiles responsables del aroma característico de la fruta. Por lo tanto, todo el proceso de operación durante la precosecha y postcosecha deben estar orientadas a maximizar la llegada de un producto de calidad hasta el consumidor final.

Los índices de calidad normalmente usados por la industria de fruta fresca son: color, tamaño, forma, ausencia de defectos, firmeza y sabor.

En relación a su calidad nutritiva, el arándano tiene un bajo contenido calórico, no posee colesterol, bajo en grasa y sodio, es rico en fibras y minerales, destacándose su alta concentración en vitamina C. Posee propiedades antioxidantes que actúan contra los radicales libres, disminuyendo así la probabilidad de contraer cáncer y enfermedades coronarias.

- **Producción orgánica**

Podemos mencionar que la agricultura o cultivo orgánico evita el uso de plaguicidas sintéticos, fertilizantes de origen mineral de fácil solubilidad y organismos genéticamente modificados (OGM). A su vez protege el medioambiente, promoviendo una constancia de biodiversidad, encargado de producir alimentos saludables, reciclando los nutrientes de campo y utiliza métodos adaptados a las condiciones locales.

- **Certificación orgánica**

La certificación orgánica es un programa global, que establece los estándares para la producción agrícola de forma responsable y la provisión de insumos en producción, procesamiento o comercialización, permite verificar si un sistema cumple con los estándares de producción ecológica según las normas de para los diferentes destinos de exportación.

La importancia de nuestro país en el panorama mundial es cada vez mayor, lo que puede apreciarse en los productores orgánicos ya certificados. Alrededor del 95% de la producción orgánica nacional se exporta, y el resto se destina al mercado nacional, principalmente para su venta en supermercados.

- **Legislaciones existentes**

- ✓ Desde inicios del 90: EU 834/2007, 889/2008.
- ✓ Desde octubre de 2020: USDA-NOP.
- ✓ Desde el 2000: JAS.
- ✓ Desde el 2009: Reglamento Técnico para los Productos Orgánicos D.S. N°044-2006-AG.

- **Procesos de la certificación**

FAO (2003), menciona que es necesario inspeccionar y certificar cada paso que realice el producto, desde la semilla, la siembra, el manejo en campo, la cosecha, almacenamiento, transporte, procesado si existe, hasta llegar al empaque final. Para la inspección del producto, la empresa NUTRIBERRY contratará los servicios de un ingeniero en industrias alimentarias, asimismo estará fiscalizado por un inspector de SENASA. En la figura 12, se describen las etapas para lograr la certificación, a nivel de finca y de planta de proceso:



Figura 12. Etapas de la Certificación Orgánica

En particular, la certificación orgánica valida que las áreas de cultivo cumplan con las regulaciones USDA y permiten que el producto se comercialice, etiquete y promocione como orgánico. El obtener una certificación orgánica tiene las siguientes ventajas:

- ✓ Acceder a mercados de rápido crecimiento a nivel local, regional e internacional.
- ✓ Promocionar los productos entre los consumidores, diferenciándolo de aquellos sin certificación.
- ✓ Acceder a financiamiento y asesoría técnica excepcional.
- ✓ Importante nicho de mercado en todo el mundo.
- ✓ Tendencias de los consumidores hacia la salud y medio ambiente.

3.1.1. Clasificación arancelaria

La clasificación arancelaria es un número de código de reconocimiento internacional, asignado a todas las mercancías que serán importadas o exportadas, por tanto, es necesario saber con precisión las especificaciones técnicas de la mercancía a clasificar.

Cabe indicar que cuando el producto se exporta, se clasifica según el Arancel de Aduana utilizada en el país de origen. Asimismo, el país destino puede considerar el producto con una clasificación distinta. Por lo tanto, en la siguiente tabla se detalla la clasificación arancelaria considerando a Perú como país de origen y Estados Unidos como el país destino.

Tabla 9.
Partida arancelaria de arándanos

	Arándano – Perú (origen)		Arándano – Estados Unidos (destino)	
Sección	II	Productos de reino vegetal	Productos de reino vegetal	
Capítulo	08	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías.	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías.	
Partida del Sistema Armonizado	10	Las demás frutas u otros frutos, frescos.	Las demás frutas u otros frutos, frescos.	
Subpartida del Sistema Armonizado	40	Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género <i>Vaccinium</i> .	Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género <i>Vaccinium</i> .	
Subpartida NANDINA	00	---	00	---
Subpartida Nacional	00	---	26	cultivadas, orgánicas, frescas.
Partida Arancelaria	0810.40.00.00		0810.40.00.26	
Advaloren	0%		0%	

Fuente: SUNAT – clasificación arancelaria de mercancías

Elaboración: propia

TIPO DE PRODUCTO:	DS.340-2014-EF-DS.314-2014-EF-FE ERRATAS 08.11.2014-DS.312-2	SECCIÓN:II PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL CAPITULO:8 FRUTAS Y FRUTOS COMESTIBLES; CORTEZAS DE AGRIOS (CÍTRICOS), MELONES O SANDÍAS
Gravámenes Vigentes	Valor	
Ad / Valorem	0%	08.10 Las demás frutas u otros frutos, frescos.
Impuesto Selectivo al Consumo	0%	08.10 Las demás frutas u otros frutos, frescos.
Impuesto General a las Ventas	16%	0810.10.00.00 - Fresas (frutillas)
Impuesto de Promoción Municipal	2%	0810.20.00.00 - Frambuesas, zarzamoras, moras y moras-frambuesa
Derecho Especificos	N.A.	0810.30.00.00 - Grosellas negras, blancas o rojas y grosellas espinosas
Derecho Antidumping	N.A.	0810.40.00.00 - Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium
Seguro	2.5%	0810.50.00.00 - KIWIS
Sobretasa	0%	0810.60.00.00 - Duriones
Unidad de Medida:	KG	
N.A.: No es aplicable para esta subpartida		
OTROS REQUISITOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN CON OTROS PAISES.		
CORRELACIONES	CONVENIOS	RESTRICCIONES
DESCR. MINIMAS	IND.CRITERIOS	RESOL. CLASIF.

Figura 13. Medidas impositivas de la mercancía establecidas para su ingreso al país, SUNAT

Como se muestra en la figura anterior, específicamente el arándano posee un advalorem de 0% del valor de la mercancía, esto es un beneficio pues permite ofrecer precios más competitivos y sobre todo para los clientes en Estados Unidos, los cuales no deberán pagar un impuesto de aduanas para su ingreso.

3.1.2. Propuesta de valor

La propuesta del negocio es ofrecer arándano orgánico para consumo directo, ya que actualmente las personas buscan un alimento nutritivo y de acceso fácil y rápido, se enfatiza al producto como orgánico por contar con altos estándares de calidad contando, además, con un certificado asociado al manejo responsable del medioambiente y métodos de cultivo libre de químicos. La certificación orgánica proporciona una convicción a los consumidores que se han cumplido con los respectivos estándares durante los procesos de la producción.

Asimismo, la empresa considera una propuesta de valor el envase, haciendo más atractiva la presentación del producto, será ofrecido en envase de cubos plásticos en forma de vaso y con tapa incorporando un asa, tanto en la tapa como en el fondo tienen orificios para facilitar la refrigeración del arándano, viene en presentaciones de 150g, pudiendo ser reutilizable para el consumidor final, una de las características de estos tipos de envases es su transparencia, permitiendo visualizar el producto, además incluyen una tapa de plástico para evitar la caída del contenido. El objetivo es potenciar el consumo por su comodidad a la hora de cogerlo y su estética añadiendo valor y promoción al contenido.

El esquema a desarrollar será el de Business to Business (B2B), a través de un bróker, se llega al cliente; en este caso será un mayorista ubicado en la ciudad de New York, especializado en la distribución de vegetales, frutas orgánicas y frescas en supermercados, tiendas orgánicas y gourmet.

A continuación, se muestra el valor agregado del arándano orgánico:



Figura 14. Valor agregado de la empresa NUTRIBERRY

Respecto a la ventaja competitiva de nuestro producto, se puede afirmar:

- ✓ El producto tendrá la calidad exigida por el cliente: el crecimiento de la fruta será en un ambiente sano, libre de contaminación y aplicando las mejores prácticas de calidad en el producto, la calidad del arándano será verificado por un ingeniero en industrias alimentarias que certificará la producción del fruto.
- ✓ En el empaque del producto, se podrá juzgar la calidad de su aspecto externo, la calidad de este producto está definida por una serie de factores agrupados como calidad visible, calidad organoléptica y calidad nutritiva, de esta manera el consumidor puede hacer una buena selección del producto.
- ✓ Bajo contenido calórico, pero rico en nutrientes, cuenta con una máxima capacidad antioxidante entre todas las frutas y verduras de consumo regular.
- ✓ Cumplimiento de volúmenes y fechas de entrega: la producción se llevará a cabo bajo un planificado sistema de producción y exigentes controles de calidad y gestión, apoyado por especialistas.

En la siguiente figura se muestra la composición nutricional del envase de 150g:

Valor Nutricional por cada 150g	
Carbohidratos	
• Azúcares	9.96 g
• Fibra alimentaria	2.4 g
Grasas	0.33 g
Proteínas	0.74 g
Vitaminas	
• Tiamina	0.037 mg
• Niacina	0.418 mg
• Vitamina B6	0.052 mg
• Ácido fólico	6 µg
• Vitamina C	9.7 mg
• Vitamina E	0.57 mg
• Vitamina K	19.3 µg
Minerales	
• Calcio	6 mg
• Magnesio	6 mg
• Manganeso	0.336 mg
• Fósforo	12 mg
• Potasio	77 mg
• Sodio	1 mg
• Zinc	0.16 mg

Figura 15. Información Nutricional del Arándano

3.1.3. Ficha técnica comercial

Tabla 10.
Ficha Técnica comercial – Arándanos orgánicos

FICHA TÉCNICA	
PRODUCTO	ARÁNDANOS ORGÁNICOS
NOMBRE COMERCIAL	Arándanos rojos, arándanos azules (blueberry), <i>Vaccinium Ericaceae</i>
PARTIDA ARANCELARIA	0810.40.00.00: ARÁNDANOS ROJOS, MIRTILOS Y DEMÁS FRUTOS DEL GÉNERO VACCINIUM, FRESCOS.
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Arándanos orgánicos, preparados a partir de unidades limpias, enteras y sanas, libres de preservantes. Contiene altos valores en antioxidantes, nutrientes y vitaminas B y C. <ul style="list-style-type: none"> - Tamaño: 0.7 a 1.5 cm de diámetro - Peso: 0.5 a 4.0 - Color: azulino oscuro, dependiendo de la maduración - Sabor: ligeramente ácido
PROPIEDADES MEDICINALES	Ayuda a combatir los problemas cardiovasculares e inmunológicos, tiene como propiedad altos contenidos de antioxidantes.
VIDA ÚTIL	15 a 30 días con almacenamiento en cámara frigorífica.
CONDICIONES DE CONSERVACIÓN	Temperatura: -06° y 0°C Humedad relativa: 95%
ORIGEN	Perú.
PROCEDENCIA	Ancash, Cuzco, Arequipa, Ica, Cañete, Huaral, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque, Piura y Lima.
ENVASE DE PRESENTACIÓN	Comercializadas en cubos tipo vasos de plásticos pudiendo ser reutilizables, conteniendo 150g. por envase.
CERTIFICACIONES	Certificación Orgánica y Certificación de Inocuidad - SENASA
COSECHA	Periodo de alta producción: setiembre – octubre – noviembre Periodo de baja producción: enero – febrero – marzo – abril – mayo – junio – agosto – diciembre

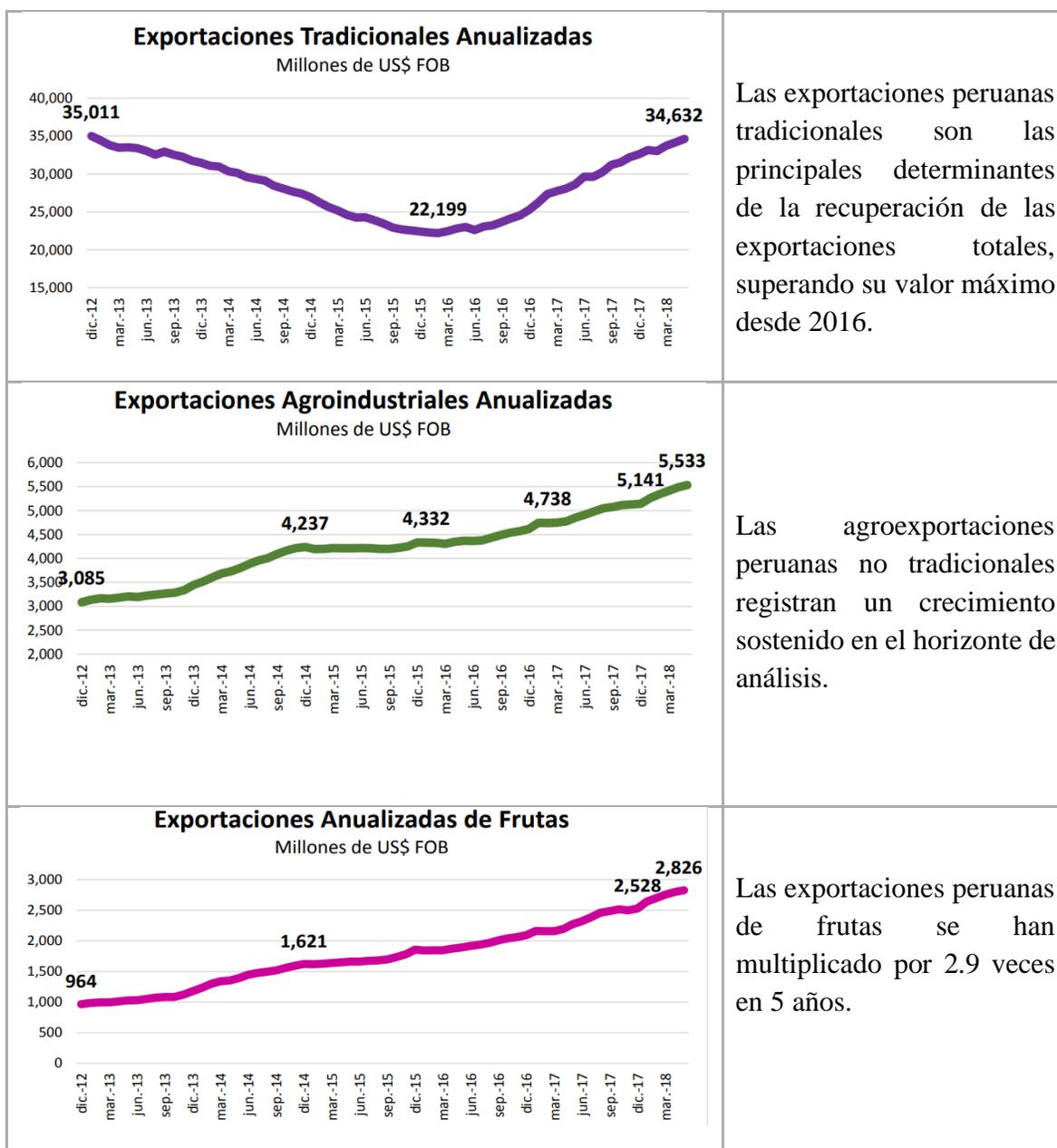
Fuente: SIICEX, Sierra Exportadora
Elaboración: Propia

3.2. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

La elección del mercado objetivo se basa en la viabilidad que tiene el producto para ser consumido en el mercado dentro de un grupo determinado de personas, para el presente plan de negocios se elegirá la ciudad de New York, debido a las diferentes características que tienen los consumidores, personas prácticas con tendencias al cuidado de su salud, estando dispuestos a pagar por productos de alta calidad.

3.2.1. Segmentación de mercado objetivo

La segmentación de mercado tiene como objetivo definir los criterios que permitan identificar con precisión el segmento de la población al cual se realizarán las exportaciones de arándano orgánico, en primer lugar, se realizó un análisis de desempeño de las exportaciones peruanas, que se detallan en la siguiente figura:



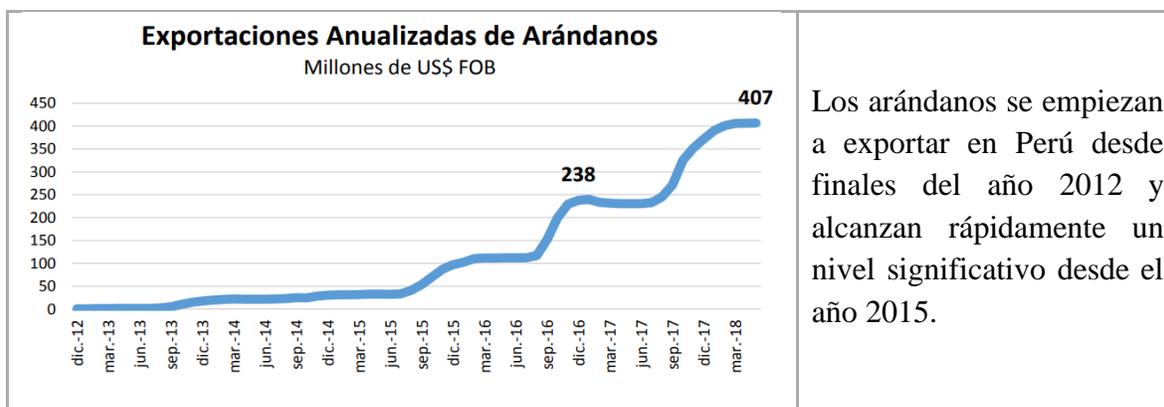


Figura 16. Desempeño de las exportaciones peruanas, ADEX

Tabla 11.

Principales 10 países exportadores de arándanos en el mundo

	Exportadores	Valor exportado en 2019 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2019	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/ud)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2018-2019 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)
	Mundo	3614681	681935	Toneladas	5301	18	100
1	Perú	809619	122449	Toneladas	6612	48	22,4
2	Chile	571198	138372	Toneladas	4128	-1	15,8
3	Países Bajos	496997	65480	Toneladas	7590	30	13,7
4	España	384412	68499	Toneladas	5612	-1	10,6
5	Estados Unidos	252072	56899	Toneladas	4430	19	7
6	Marruecos	182103	25228	Toneladas	7218	45	5
7	Canadá	156213	75932	Toneladas	2057	-15	4,3
8	México	150501	28344	Toneladas	5310	45	4,2
9	Polonia	107990	18568	Toneladas	5816	14	3
10	Sudáfrica	106486	13064	Toneladas	8151	32	2,9

Fuente: COMTRADE

Elaboración propia

Como se detalla en la figura anterior, Perú se encuentra actualmente ubicado en la primera posición siendo el país con mayor exportación de arándanos a nivel mundial con un total de 122.449 toneladas durante el año 2019, además de poseer una tasa de crecimiento de 48%. Dejando de segundo lugar a Chile como el segundo país con mayor exportación de arándanos a nivel mundial con un total de 571.198 toneladas.

- **Principales empresas exportadoras de arándanos**

El arándano fue considerado en el 2012 un cultivo relativamente nuevo en Perú, pero eso no impidió su crecimiento explosivo en los últimos años, al punto que el país se convierte en el primer exportador mundial en el 2020, superando a Chile que actualmente es uno de los proveedores más importantes.

Debido a la gran demanda que ofrece el arándano, muchas empresas peruanas han optado por invertir en esta fruta. Ya en el año 2015 había 17 empresas exportadoras, ahora para el año 2019 se cuenta con 36 empresas exportadoras (SUNAT). De esta manera se refleja que el aumento año tras año genera oportunidades aprovechadas por las empresas para acceder a distintos mercados en el mundo con el fin de exportar un producto en desarrollo.

Razón Social	Valor FOB (Miles US\$)				Peso Neto (Tn)			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
TOTAL	238	369	548	83	27,533	42,525	74,005	14,602
CAMPOSOL S.A.	91	115	173	26	12,105	13,139	25,263	4,678
HORTIFRUT-TAL S.A.C.	39	46	59	21	4,015	6,307	8,737	3,579
HORTIFRUT - PERÚ S.A.C.	0	0	69	11	0	0	9,941	1,950
HFE BERRIES PERU S.A.C.	0	11	31	5	0	1,258	3,497	895
BLUEBERRIES PERU S.A.C.	5	12	13	3	648	1,592	2,147	602
HASS PERU S.A.	8	22	24	3	904	2,458	2,795	519
TAL S A	70	90	19	3	7,003	10,315	3,018	643
AGROVISION PERU S.A.C.	0	4	17	2	0	398	2,217	352
AGRICOLA SANTA AZUL S.A.C	9	25	31	2	990	2,329	3,543	171
AGRICOLA CERRO PRIETO S.A. SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	2	7	21	1	204	517	1,588	170
VISON'S S.A.C.	1	4	6	1	141	470	948	179
VASQUEZ Q BIOTECH S.A.C.	0	0	0	1	0	0	0	125

Figura 17. Principales empresas exportadoras de arándanos, ADEX

De acuerdo a la figura 17, en la actualidad existen tres grandes empresas exportadoras de frutas, como son Camposol SA, HORTIFRUT-TAL SAC, HFE BERRIES PERU SAC y HORTIFRUT-PERU SAC que en conjunto representan en promedio el 64.10 % del total de arándano exportado por el Perú hacia mercados internacionales, después de ellos están las empresas Hass Perú, Blueberries Perú, Complejo Agroindustrial Beta, agrícola cerro Prieto, Agrícola la Venta, Danper Trujillo, entre otros.

Para el año 2019, según SUNAT, menciona que la empresa Camposol S.A.C., ha exportado 4,678 mil toneladas con un valor FOB de 26 US\$ mil dólares, seguido de HORTIFRUT-PERU SAC con 3,579 mil toneladas con un valor FOB de 21 US\$ mil dólares.

Tabla 12.
Principales 10 países importadores de arándanos en el mundo

	Importadores	Valor importado en 2019 (miles de USD)	Cantidad importada en 2019	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/ud)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2018-2019 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)
	Mundo	4014493	674781	Toneladas	5949	16	100
1	Estados Unidos	1362161	252332	Toneladas	5398	9	33,9
2	Países Bajos	523261	78136	Toneladas	6697	52	13
3	Reino Unido	390997	56437	Toneladas	6928	5	9,7
4	Alemania	366748	61035	Toneladas	6009	18	9,1
5	Canadá	254801	62665	Toneladas	4066	15	6,3
6	China	175398	22045	Toneladas	7956	44	4,4
7	España	129738	21046	Toneladas	6164	1	3,2
8	China	86112	15417	Toneladas	5586	18	2,1
9	Francia	68681	12888	Toneladas	5329	11	1,7
10	Polonia	66924	11988	Toneladas	5583	49	1,7

Fuente: COMTRADE
Elaboración propia

Se puede observar que entre los principales países importadores de arándanos se encuentran Estados Unidos, Países Bajos y Reino Unido, siendo Estados Unidos el primer importador que concentra una participación del 33,9% de las importaciones globales, además de tener un crecimiento en cuanto al valor importado en miles de USD 1,362.161 en el 2019.

- **Criterios de selección del mercado objetivo**

La empresa NUTRIBERRY analiza los factores cualitativos que se detallan a continuación:

- **Análisis cualitativo**

Para este análisis se consideró 4 factores, otorgándole un puntaje del 1 a 10 a cada país. La información referente a cada factor se encuentra detallada en la Tabla 13.

F1: Preferencia arancelaria: TLC vigentes y otras preferencias arancelarias que faciliten el intercambio comercial entre ambos países. Se considera un factor muy importante por lo que se le dará un peso de 3.

F2: Permisibilidad de ingreso: Se otorgará menor puntaje a aquellos países que impongan mayores exigencias de ingreso al mercado con un peso de 2 para el análisis.

F3: Presencia de competidores nacionales: Se analizará la presencia de otros exportadores peruanos en el país destino, se le dará un peso de 2 en el análisis.

F4: Información disponible en el mercado: Se otorgará mayor puntaje a aquellos países que cuenten con mayor acceso a la información y promoción sobre el arándano y donde se realicen mayores esfuerzos por aumentar el consumo local. Tendrá un peso de 1 en el análisis.

Tabla 13.
Análisis Cualitativo – Factores

PAÍS	F1	F2	F3	F4
PAÍSES BAJOS	TLC Unión Europea	-Controles fitosanitarios -Normas ecológicas y comercialización	14 empresas nacionales exportaron en 2019.	-Regular. USHBC y sedes alrededor del mundo.
ESTADOS UNIDOS	TLC	-Controles fitosanitarios -Normas de etiquetado -Acta de bioterrorismo	+ 20 empresas nacionales exportaron en 2019.	-Alta. Apoyo del Estado.
REINO UNIDO	TLC Unión Europea	-Controles fitosanitarios -Normas de etiquetado y comercialización	+15 empresas nacionales exportaron en 2019.	-Regular. Apoyo del Estado
ALEMANIA	TLC Unión Europea	-Controles fitosanitarios -Normas de etiquetado -Normas de comercialización	10 empresas nacionales exportaron en 2019.	-Regular. Organizaciones del estado

Fuente: PROMPERU

Tabla 14.
Análisis Cuantitativo – puntajes

PAÍS	F1	F2	F3	F4	TOTAL	RANKING
PESO	3	2	2	1		
PAÍSES BAJOS	10	9	8	9	71	2°
ESTADOS UNIDOS	10	8	9	10	74	1°
REINO UNIDO	10	9	9	8	71	3°
ALEMANIA	10	8	7	8	67	4°

Elaboración propia

En el primer factor, preferencia arancelaria, se otorgaron puntajes altos a todos los países analizados ya que todos cuentan con un TLC vigente que permite comercializar con 0% de aranceles. En el caso de Estados Unidos, los cargamentos de esta fruta se encuentran exentos de impuestos de embarque: no pagan impuesto de sobreestadía, de fumigación en destino ni de procesamiento de mercadería.

En el caso de la permisibilidad de ingreso, se analizaron los principales requisitos de exportación de cada país, donde todos solicitan los mismos controles de inspección y normalización de productos, variando en la rigurosidad y nivel de detalle que se aplican, donde el mercado europeo es el más exigente.

En cuanto a la presencia de competidores, el mercado alemán recientemente ha abierto el mercado de exportación de arándanos a Perú, por lo que son pocas las empresas nacionales exportadoras, obteniendo así el menor puntaje. En países como Estados Unidos y Reino Unido, ya existe cierto posicionamiento, esto les da mayor puntaje a dichos mercados.

Por último, con respecto a la información disponible en el mercado, Estados Unidos es sin duda el que mayor inversión ha realizado en promoción, organización de gremios y comercialización de la producción y consumo de arándanos.

Resultado del Análisis Cualitativo: Según el análisis de factores cualitativos, se confirma como mercado objeto de la empresa NUTRIBERRY, el país de Estados Unidos.

- **Información del mercado objetivo**

SIICEX, (2016) indica que Estados Unidos de América es una república federal constitucional compuesta por 50 estados y un distrito federal. La mayor parte del país se ubica en el centro de América del Norte donde se encuentran sus 48 estados contiguos y Washington D. C., el distrito de la capital.

La población actual estadounidense se estima en 327, 352.000 millones de habitantes. El 82% de la población del país habita zonas urbanas. La estructura de la población estadounidense por grupos etarios es de la siguiente manera: 19% son menores de 14 años, 66% se encuentra entre 15 y 64 años, mientras que el 15% restante tiene más de 65 años. La edad mediana es de 38 años, y la esperanza de vida es 79 años.

El idioma oficial es el inglés, con más de 82% de personas que hablan inglés americano como primera lengua. Cerca de 11% hablan español, es el segundo idioma más hablado, y el que más comúnmente se aprende como segunda lengua, un 4% de la población se comunica a través de lenguas indoeuropeas, mientras que el 3% restante.

- **Economía**

Estados Unidos posee la primera economía del mundo, delante de China, y está recién emergiendo de su peor recesión desde los años 1930. Gracias a un plan de estímulo presupuestario y monetario de largo alcance, la economía se ha recuperado teniendo un PIB (nominal) de USD 22,321 billones y PBI per cápita de USD 67,426, estimulado por el consumo privado, las bajas tasas de interés y el dinamismo de la creación de empleos.

La deuda pública sigue siendo elevada (cerca de 104,26% del PIB) y seguirá creciendo. La apreciación del dólar y el débil crecimiento de las economías europeas y japonesa afectan a las exportaciones, lo que alimenta un déficit de cuenta corriente cada vez mayor. El déficit presupuestario sobrepasa 4% del PIB, y debiera ahondarse si D. Trump aplica sus promesas de campaña (reducción de impuestos e inversiones masivas). En un contexto de regreso de la inflación, el banco central americano proseguirá sin embargo con sus medidas de contracción de la política monetaria.

- **Requisitos de ingreso a los principales mercados**

PROMPERU y MINCETUR (2010) mencionan que en los Estados Unidos existen diferentes organismos que regulan la importación de alimentos. Entre las principales agencias involucradas en la regulación y control de la importación de alimentos tenemos:

- ✓ Food and Drug Administration (FDA)
- ✓ Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS)
- ✓ Environmental Protection Agency (EPA)
- ✓ US. Customs and Border Protection – (CBP)

- **Acuerdos comerciales**

PROMPERU y MINCETUR (2010) mencionan que entre el Perú y los Estados Unidos se mantiene el Acuerdo de Promoción Comercial (APC), el cual fue firmado en Washington D.C. el 12 de abril de 2006, y entró en vigencia a partir del 01 febrero de 2009. En este acuerdo se negociaron los siguientes capítulos:

- ✓ Trato Nacional y Acceso a Mercados
- ✓ Reglas de Origen,
- ✓ Administración Aduanera y Facilitación del Comercio
- ✓ Medidas Sanitarias y Fitosanitarias
- ✓ Obstáculos Técnicos al Comercio, entre otros.

- **Requisitos para exportación**

PROMPERU y MINCETUR (2010) mencionan que todo producto agrícola está sujeto a cumplir los reglamentos cuarentenarios antes de ingresar al mercado norteamericano. Los productos frescos podrán ingresar desde cualquier país, siempre y cuando se presenten al USDA (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos) pruebas que:

- ✓ La fruta fresca esté libre de Mosca de la fruta u otra plaga dañina en el país de origen.
- ✓ La importación de la fruta fresca proviene de áreas libres de plagas cuarentenarias.
- ✓ Han sido tratados con procedimientos cuarentenarios establecidos en coordinación con la autoridad nacional competente en el país de origen, por el Servicio de Inspección de Animales y Plantas de los Estados Unidos (APHIS).

A continuación, se mencionan las Regulaciones y Normas de Ingreso:

Tabla 15.
Organismos reguladores de Estados Unidos

ORGANISMOS QUE NORMALIZA	FECHA DE PUBLICACIÓN	PÁGINA WEB
U.S. Food and Drug Administration (FDA)	03/28/2014 (última actualización)	www.fda.gov/
US Department of Agriculture (USDA)	12/24/2013 (última actualización)	www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome

Fuente: PROMPERU
Elaboración propia

Principales Certificaciones y Estándares solicitados en el Mercado del Arándano:

Logo	Nombre de la certificación	Descripción	Web
	Certificación Orgánica en EEUU	Programa Orgánico Nacional del USDA (NOP), que establece normas nacionales para la producción, manipulación y transformación de productos agrícolas cultivados orgánicamente, pueden etiquetar sus productos como USDA Certified Organic.	https://www.cu peru.com/portal/es/programas-de-certificacion/org-anico/usda
	FairTrade	Este programa establece normas para que los productos comercializados, sean fabricados de forma justa social, económica y ambientalmente, este programa busca el desarrollo sostenible.	http://fairtrade.net

Figura 18. Estándares y certificaciones, PROMPERU

A continuación, se detallan los pasos que deben cumplir los exportadores para poder acceder al mercado americano.

- Admisibilidad del Producto

Todo producto fresco que quiera ingresar hacia Estados Unidos, debe encontrarse en el “Manual para importar Frutas y Vegetales Frescos” FAVIR (Fresh and Vegetables Import Manual).

- Requisitos fitosanitarios

En el Perú, SENASA es la entidad encargada de otorgar un certificado fitosanitario, para ello esta entidad certifica que las plantas procesadoras y los productos vegetales inspeccionados estén libres de plagas cuarentenarias. Posterior a la inspección, se emite un Certificado Fitosanitario.

- Ley contra el Bioterrorismo

La presente ley protege la producción, distribución y venta de alimentos de origen americano e importado, en contra de posibles atentados terroristas. El procedimiento para la aplicación de la presente Ley considera las siguientes etapas:

- Registro de instalaciones alimenticias (Food facility registration).
Todas las entidades donde se fabriquen, procesen, envasen o almacenen productos alimenticios para el consumo humano o animal que serán comercializados dentro de los Estados Unidos deberán estar registrados ante la FDA.
- Notificación previa de alimentos importados (Prior notice).
Todos los alimentos importados que quieran ingresar hacia los EE. UU deben ser notificados previamente al FDA y al servicio de Aduanas de los EE. UU. La FDA usará esta información para revisar, evaluar y juzgar la información antes del arribo del alimento.
- Establecimiento y mantenimiento de registros.
Aquellas personas que entren en contacto con el producto alimenticio deberán crear y mantener los registros que determine la FDA como necesarios para identificar origen y el destinatario inmediato de los alimentos.

- Buenas prácticas de manufactura

El código 21 CFR 110 establece condiciones básicas y actividades necesarias para mantener un ambiente limpio durante la producción, manipulación y provisión de los productos alimenticios con la finalidad de preservar la inocuidad al momento de preparar alimentos destinados para el consumo humano.

- Sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP)

Es una herramienta que permite analizar los riesgos, evaluar los peligros y establecer sistemas de control para la prevención, identificación de los peligros específicos (biológicos, químicos y físicos) y las medidas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos destinados para el consumo humano.

- Productos orgánicos

El programa nacional orgánico (NOP) del Departamento de agricultura de los Estados Unidos (USDA) es la entidad encargada de desarrollar las regulaciones y leyes para la producción, manejo, etiquetado y aplicación de todos los productos orgánicos.

- Documentación para el despacho de aduana

Todos los envíos realizados desde el país de origen deberán ir acompañados de la siguiente documentación, la cual deberá estar disponible para las autoridades cuando se requiera:

- ✓ Descripción del producto.
- ✓ Packing list.
- ✓ Conocimiento del Embarque.
- ✓ Factura comercial.

A continuación, se presenta la ficha país de los EEUU, con el fin de brindar información más detallada.

Tabla 16.
Ficha país – Estados Unidos

DATOS DEMOGRÁFICOS Y ECONÓMICOS DE EE.UU.	
Nombre Oficial	Estados Unidos de América
Lengua oficial	Inglés
Capital	Washington, D.C.
Moneda	Dólar
Población estimada	327, 116.402 habitantes
Estructura de Edad	0-14 años: 18,84% 15-24 años: 13,46% 25-54 años: 39,60% 55-64 años: 12,85% >de 65 años: 15,25%
Tasa de crecimiento de la población (estimación 2018)	0,76%
Distribución por sexos	Hombres 49% y Mujeres 51%
Industrias	Petróleo, acero, vehículos de motor, aeroespacial, telecomunicaciones, productos químicos, electrónica, procesamiento de alimentos, bienes de consumo, la madera y la minería.
PBI estimado al 2018 (Billones de dólares americanos)	USD 22,321 billones
PBI Per Cápita (dólares Estimado al 2018)	USD 67,426
Crecimiento del PBI (estimado al 2018)	2.3%
Tasa de inflación estimada al 2018	2.4%
Población económicamente activa (2018)	65.7%

Fuente: CENSUS BUREAU
Elaboración propia

Asimismo, para poder elegir el mercado destino, es necesario analizar los principales estados con mayor cantidad de habitantes y las importaciones de arándano por ciudades de los Estados Unidos, con la finalidad de definir un nicho de mercado:

Puesto en los 50 estados (2010)	Puesto en los estados y territorios en 2010	Estado o territorio	Estimación de población a 1 de julio de 2013	Censo de 2010
1	1	 California	38 332 521	37 253 956
2	2	 Texas	26 448 193	25 145 561
3	3	 Nueva York	19 378 102	18 976 457
4	4	 Florida	18 801 310	15 982 378
5	5	 Illinois	12 830 632	12 419 293

Figura 19. Principales Estados de EE.UU. con mayor población, (CENSUS, BUREAU)

Según la figura anterior se observa que los cinco estados más poblados de Estados Unidos son: California, Texas, New York, Florida e Illinois (último censo estimado al 2019).

Sin embargo, para poder elegir de manera concreta el Estado donde se comercializará el arándano orgánico, es necesario tener que analizar las importaciones en cantidades y valores por ciudades en los Estados Unidos. Ahora analizaremos qué ciudades de EE. UU. importan arándano en la siguiente tabla:

Tabla 17.

Importación de la partida 0810400026 por ciudades de los Estados Unidos

District	2013	2014	2015	2016	2017	Percent Change
	In Actual Dollars					
Customs Value where quantities are collected in liters						
New York, NY	1,517,044	1,258,486	1,262,039	2,191,219	4,662,491	112.80%
Seattle, WA	2,681,052	2,749,178	3,462,371	5,732,734	3,228,619	-43.70%
Detroit, MI	389,523	416,811	945,698	2,109,708	2,016,011	-4.40%
Buffalo, NY	456,158	677,753	408,622	617,049	656,276	6.40%
Los Angeles, CA	909,980	1,705,710	25,129	160,396	301,385	87.90%
San Francisco, CA	0	0	0	246,246	232,248	-5.70%
Miami, FL	224,182	0	0	0	174,508	N/A
Ogdensburg, NY	298,612	70,228	115,920	394,789	32,618	-91.70%
Houston-Galveston, TX	0	0	0	193,842	17,088	-91.20%
Great Falls, MT	0	0	0	0	6,900	N/A
Savannah, GA	0	0	0	3,238	5,392	66.50%
Baltimore, MD	0	0	0	3,348	5,250	56.80%
San Juan, PR	0	0	0	0	5,117	N/A
Philadelphia, PA	5,400	93,732	0	3,036	0	-100.00%
Portland, ME	0	0	0	5,162	0	-100.00%
Subtotal roup LITROS	6,481,951	6,971,898	6,219,779	11,660,767	11,343,903	-2.70%
All Other:	41,670	34,642	67,619	9,342	0	-100.00%
Total	6,523,621	7,006,540	6,287,398	11,670,109	11,343,903	-2.80%

Fuente: The United States International Trade Commission

En el cuadro anterior, se determina que los estados de New York (NY), California (Los Ángeles) y Georgia (Savannah) tienen el mayor número de importaciones con la partida 0810400026. Siendo el estado aduanero con más atractivo para la exportación de arándano orgánico el de New York, con tendencia al crecimiento de importaciones de arándanos, contando con un incremento de más del 100%. Es por ello que a continuación se realizara una evaluación de los tres estados para determinar bajo criterios objetivos la selección del destino final de las exportaciones de la empresa NUTRIBERRY.

Tabla 18.
Indicadores para la selección del Estado

ESTADOS	POBLACIÓN	PUERTO DE ACCESO	INGRESO ANUAL	INGRESO PER CÁPITA	ACCESO LOGÍSTICO	TENDENCIA CRECIMIENTO DE IMPORTACIÓN
NEW YORK	19,378.102	Nueva York	1.547.039	73.531	Alto	112.80%
CALIFORNIA	38,332.521	Long Beach	2.968.563	79.315	Medio	87.90%
GEORGIA	10,214.860	Puerto de Savannah	696.504	49.663	Alto	66.50%

Fuente: CENSUS BUREAU/DATOSMACRO

Tabla 19. Criterios para la selección del Estado
Calificación: 1 muy malo – 5 muy bueno

INDICADORES	NIVEL DE IMPORTANCIA	NUEVA YORK	PUNTAJE	CALIFORNIA	PUNTAJE	GEORGIA	PUNTAJE
POBLACIÓN	10%	5	0.5	5	0.5	4	0.3
PUERTO DE ACCESO	20%	5	1	4	0.8	5	1
INGRESO ANUAL	20%	4	0.8	5	1	3	0.6
INGRESO PER CÁPITA	20%	4	0.8	5	1	3	0.6
ACCESO LOGÍSTICO	10%	5	0.5	4	0.4	5	0.5
TENDENCIA CRECIMIENTO	20%	5	1	4	0.8	3	0.6
TOTAL	100%		4.6		4.5		3.6

Elaboración propia

En la tabla anterior se analizó de una manera más específica los tres estados, de los cuales New York obtuvo un mayor puntaje por indicador como población, puerto de acceso, acceso logístico y tendencia de crecimiento, por estas razones, la ciudad de New York se convierte en el mercado objetivo.

Tabla 20.
Datos estadísticos del Estado de New York

ESTADO DE NUEVA YORK	
CAPITAL	Albany
CIUDAD MÁS POBLADA	New York
POBLACIÓN (estimado 2019)	19,378.102 habitantes
ESTRUCTURA DE HABITANTES	Mujeres 51% Varones 49%
INGRESOS FAMILIARES	USD 65,323.00
PBI (NOMINAL)	USD 1.547.039
PBI PER CÁPITA	USD 73.531

Fuente: CENSUS BUREAU, 2019

El estado de New York está situado en el noreste de Estados Unidos. Las últimas estimaciones de 2019 registraron un total 19,378.102 millones de habitantes en este estado. Los núcleos urbanos más importantes del estado son la ciudad de New York, Buffalo, Rochester, Yonkers, Syracuse y Albany, su capital.

El Estado de New York tiene una dimensión de 141,299 Km². Se encuentra dividida en 62 condados. Con respecto a los límites, se encuentra a New Jersey y Pensilvania por el sur; los lagos Erie y Ontario por el oeste; Connecticut, Vermont, Massachusetts y el Océano Atlántico por el este y con Canadá por el norte.

El PIB del Estado de New York en 2019 obtuvo un 8,17% del PIB de todo Estados Unidos. En estos términos, es el tercer estado del país, únicamente por detrás de California y Texas. El PIB per cápita fue 73.531 dólares en 2019, lo que hace que New York sea el segundo estado de EE.UU. que presenta un valor más alto en esta magnitud, sólo por detrás del Distrito de Columbia y Massachusetts.

Infraestructura (puertos y aeropuertos)

- Aeropuertos
 - Con respecto a los aeropuertos, el Estado de New York cuenta con 129 aeropuertos públicos y 267 privados.
 - Entre el que destaca más encontramos al John F. Kennedy International Airport en la ciudad de New York.
- Puertos

Con respecto a la infraestructura marítima, el principal puerto del Estado es el de New York, Los Ángeles y el de New Jersey.

Desde el punto de vista del comercio exterior, las exportaciones alcanzaron en 2019 un valor de 81.487 millones de dólares, un 4,9% del total de EE.UU. De la misma forma, el valor de las importaciones ascendió a 137.133 millones de dólares, un 5,4% de las de todo el país. Además, New York ha sido el tercer exportador más importante de los 50 estados de EE.UU., sólo por detrás de Texas y California.

El valor anual total de las exportaciones del estado alcanzó los 84.683 millones de dólares en 2018. El interés de las empresas peruanas por el estado de New York es grande, especialmente para empresas con productos destinados al consumidor final debido al enorme mercado que supone.

Por último, la evolución en los últimos 4 años de los principales indicadores de comercio internacional del estado de New York se presenta en la siguiente figura.

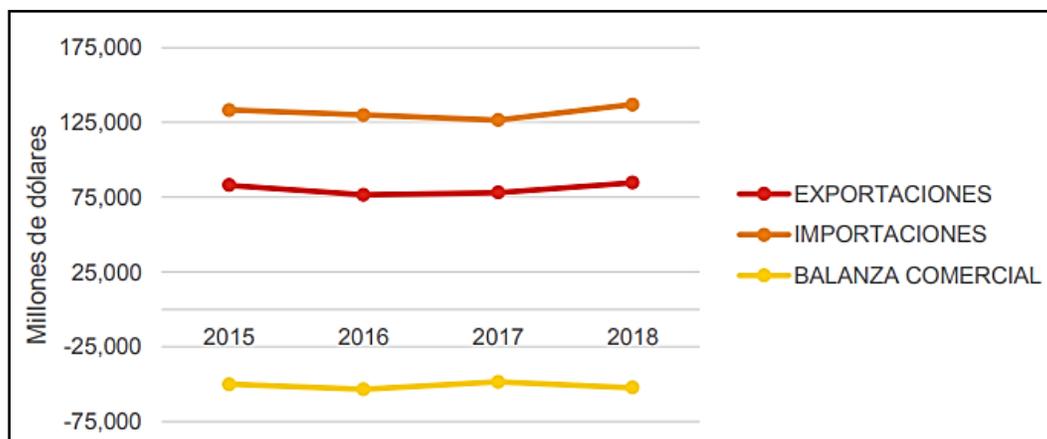


Figura 20. Indicadores De Comercio Internacional en New York

Tabla 21.
Medición de mercado objetivo

Población de Estados Unidos	321,368,864.00
% poblacional	0.06
Estado de New York	19,673,174.00
% poblacional de New York	0.42
Ciudad de New York	8,175,133.00
% Población de edades de 25 a 59 años	0.51
Mercado disponible de 25-59 años (n)	4,130,043.00
Ingreso por hogares de (US\$)	724,726.00
Ingreso Per cápita (US\$)	33,078.00
Consumo per capita anual (Kg)	1.50
Demanda potencial (Q)	6,195,064.50
Importación de New York según el veri trade	2,590,000.00
Exportación de New York según el veri trade	1,224,543.00
Demanda Insatisfecha	7,560,522.00
Cuota de mercado %	0.00
Cantidad a exportar	13,708.80

Fuente: CENSUS BUREAU

Como se visualiza en la tabla anterior, la población de New York representa el 6% del total de la población de Estados Unidos lo cual es muy favorable para la venta de producto, asimismo la ciudad de New York representa el 42% del Estado de New York, además el 51% de esta población son personas entre los 25 a 59 años de edad en los cuales estaría enfocado el público objetivo de la empresa.

Se analizará a la demanda potencial para conocer acerca del perfil de dicho mercado y poder desarrollar de una manera más específica las estrategias para su acceso. De acuerdo con la información recaudada se procederá con la estimación de la demanda, mediante la siguiente formula:

$$Q = n \times q$$

Donde:

Q: demanda potencial del mercado.

n: mercado disponible.

q: consumo per cápita.

Tabla 22.
Demanda potencial del producto

Mercado disponible (25-59 años)	4.130.043.00
Consumo per cápita anual (Kg) (q)	1.50
Demanda potencial (Kg) (Q)	6.195.064.50

Elaboración propia

Como se puede visualizar en la tabla anterior, se muestra el total de mercado disponible que son las personas entre 25 a 59 años que son las que se encuentran generalmente en busca del cuidado de su salud ya sea por alguna enfermedad o por motivos estéticos. Se muestra también el consumo per cápita que viene a ser cuánto consume cada persona, en este caso es 1.50 kg de arándano por año y se obtiene como resultado que la demanda potencial es de 6.195.064.50 kg.

En teoría, ésta sería la cantidad estimada de la demanda potencial del arándano en la ciudad de New York, es decir con ello se puede indicar un aproximado del crecimiento del mercado para la empresa NUTRIBERRY.

En resumen, se muestra los datos específicos sobre el mercado y la posible demanda desde un punto de vista micro de la ciudad de New York.

Tabla 23.
Demanda potencial de New York

Indicadores	Cantidad
Demanda potencial (Q)	6,195,064.50
Importación de la ciudad de New York	2,590,000
Exportación de la ciudad de New York	1,224,543
Demanda Insatisfecha	7,560,522
Cuota de mercado %	0.11%
Cantidad a exportar	8,320

Fuente: CENSUS BUREAU

Para determinar la demanda insatisfecha a la demanda potencial se suma la importación, y se le resta la exportación, obteniendo como resultado la demanda insatisfecha de 7,560.522 kg. Calculada la demanda insatisfecha se procede a calcular la cantidad a exportar, y para el primer año se tendrá una cuota de 0.11% en base a la capacidad económica de la empresa, la capacidad económica y financiera y por la capacidad de abastecimiento del proveedor.

3.2.2. TENDENCIAS DE CONSUMO

- Perfil del consumidor final

El mercado del consumo de arándano en Estados Unidos se encuentra bastante maduro en comparación con otros países, formando parte de la dieta diaria de muchas familias, se ha reportado una tendencia de crecimiento constante en alimentos orgánicos, principalmente en tiendas por departamentos, tiendas especializadas en comida saludable y en el sector de servicios alimenticios. En general, el consumidor estadounidense muestra las siguientes tendencias en sus conductas de compra:

- ✓ Personas consumistas, dispuestas a probar nuevos productos e innovadores.
- ✓ Conoce muy bien sus derechos como consumidor.
- ✓ La variable relevante para la compra es la calidad y el servicio, no el precio.
- ✓ Enfocado en la presentación del producto: empaquetado y rotulado.
- ✓ Busca practicidad y destinan cada vez menos tiempo en sus compras.

Tabla 24.
Rango de edad de la población de New York

EDAD	MASCULINO	%	FEMENINO	%
0-19	957,366	18%	893,541	17%
20-34	2,780,806	22%	1,250,872	19%
35-49	1,759,893	22%	2,486,810	23%
50-74	3,413,287	26%	4,338,618	28%
75-100+	698,951	12%	798,720	13%
Total		100%		100%
Total				19,378,864

Fuente: CENSUS BUREAU, 2019

El promedio de edad del consumidor de productos orgánicos es de 41.5 años, es decir, están dentro del rango del consumidor final (25 – 59 años), quiere decir que, 5 de cada 10 consumen productos orgánicos.

Los consumidores son personas dispuestas a experimentar no solo por productos novedosos sino también, que aporte algún beneficio, sobre todo a su salud. A su vez son personas que se informan muy bien del producto que consumen, por otro lado, tienen una gran preocupación con respecto al cuidado del medio ambiente.

El consumidor refleja una tendencia de consumo saludable con productos de origen orgánico, este comportamiento es una consecuencia de un incremento de la conciencia y conocimiento de los impactos negativos que tiene la comida que no es orgánica en la salud de los consumidores.

Indicadores del mercado	Impacto		
	2014-2016	2016-2018	2018-2022
Conciencia de efectos negativos de productos no orgánicos en la salud.	Alto	Alto	Alto
Escenario regulatorio favorable	Alto	Alto	Alto

Figura 21. Impacto en el consumo de alimentos orgánicos en EE. UU., USDA 2018

El interés de la salud del consumidor y la industria alimenticia proviene también de las estadísticas de salud de Estados Unidos. La población tiene una tasa muy alta cuando se habla de sobrepeso u obesidad, además, de enfermedades relacionadas con los problemas de salud, vinculado a la diabetes e hipertensión. El consumidor realiza un cambio para contrarrestar esto, llevando una dieta alta en frutas, vegetales y granos, además de ejercitarse y de llevar una vida más saludable, generando una importancia vital para su salud en general.

Tener una rutina activa motiva a las personas a consumir más productos orgánicos para mantener su estilo de vida, que conduce a una rápida necesidad de nuevos productos saludables.

Otra consecuencia para el consumo de alimentos orgánicos es el rápido envejecimiento de la población, esto ha generado hábitos alimenticios saludables a los americanos de 65 años y mayores, creen en una adecuada intervención en la nutrición, esto mejoraría drásticamente la calidad de vida.

Asegurar la calidad de vida conforme vamos quemando etapas y llegando a la madurez y a la vejez: ese es el objetivo de la mayoría de las personas y, uno de los modos de lograrlo, es a través de una alimentación saludable, con el objetivo de envejecer de manera saludable. Este tipo de consumidor posee un poder adquisitivo alto, en este contexto, los productos saludables presentan oportunidades sostenibles en el futuro.

A continuación, se muestra las importaciones por ciudades en los últimos años:

Tabla 25.

Importación de la partida 081040 por ciudades de los Estados Unidos

District	2013	2014	2015	2016	2017	Percent Change
	In Actual Dollars					
Customs Value where quantities are collected in liters						
New York, NY	1,517,044	1,258,486	1,262,039	2,191,219	4,662,491	112.80%
Seattle, WA	2,681,052	2,749,178	3,462,371	5,732,734	3,228,619	-43.70%
Detroit, MI	389,523	416,811	945,698	2,109,708	2,016,011	-4.40%
Buffalo, NY	456,158	677,753	408,622	617,049	656,276	6.40%
Los Angeles, CA	909,980	1,705,710	25,129	160,396	301,385	87.90%
San Francisco, CA	0	0	0	246,246	232,248	-5.70%
Miami, FL	224,182	0	0	0	174,508	N/A
Ogdensburg, NY	298,612	70,228	115,920	394,789	32,618	-91.70%
Houston-Galveston, TX	0	0	0	193,842	17,088	-91.20%
Great Falls, MT	0	0	0	0	6,900	N/A
Savannah, GA	0	0	0	3,238	5,392	66.50%
Baltimore, MD	0	0	0	3,348	5,250	56.80%
San Juan, PR	0	0	0	0	5,117	N/A
Philadelphia, PA	5,400	93,732	0	3,036	0	-100.00%
Portland, ME	0	0	0	5,162	0	-100.00%
Subtotal roup LITROS	6,481,951	6,971,898	6,219,779	11,660,767	11,343,903	-2.70%
All Other:	41,670	34,642	67,619	9,342	0	-100.00%
Total	6,523,621	7,006,540	6,287,398	11,670,109	11,343,903	-2.80%

Fuente: The United States International Trade Commission

Se observa del cuadro precedente que, en los últimos años el consumo del arándano en los hogares de New York, mantiene un crecimiento sostenido, teniendo una variación positiva, lo que es un buen indicador, ya que las personas si son propensas a comprar e invertir en productos para el consumo.

3.3. ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

3.3.1. Análisis de la oferta

Para los meses entre enero-abril del 2019, la producción de arándanos creció en 105% en comparación al mismo periodo del año pasado, al totalizar 24,670 toneladas en relación al 2018 cuando se registraron 12,027 toneladas. (Fuente: MINAGRI)

El rendimiento promedio anual el año 2018 fue de 15.7 miles toneladas, los mejores rendimientos para el año 2018 se dieron en la región La Libertad, con 17.1 toneladas por hectárea (t/ha), siguiéndole en orden de importancia Lambayeque (15.0 t/ha), Ica (9.1 t/ha), Ancash (6.0 t/ha) y Lima (4.6 t/ha).

Actualmente hay 6,000 hectáreas de arándanos en Perú que generaron 46,750 toneladas y ventas al exterior por US\$395 millones. Se proyecta que en 2021 el área cultivada será de 12,500 hectáreas, que producirán unas 100,000 toneladas. Se trata de un sector que se ha ido construyendo gracias a grandes capitales, empresas con sólidas espaldas financieras, que han apostado por un producto cuyo consumo crece campaña tras campaña, y cuya oportunidad está en seducir a los consumidores del mundo.

En Perú, grupos empresariales con fuertes espaldas financieras son capaces de sostener grandes inversiones. Incluso la alianza con empresas foráneas ha permitido construir un sector sólido en poco tiempo.

En cuanto a la producción nacional por regiones, en la figura 22, se muestra que la mayor parte de ésta se encuentra concentrada en la región La Libertad, que representa aproximadamente un 90% del total producido y exportado por el país, le siguen con volúmenes significativos Lambayeque, Piura, Lima, Ica, Ancash.

Departamento	Zona	Empresa	Hectáreas	Proyección a 2021
La Libertad	Viru	Camposol Saco	2,000.00	3,125.00
La Libertad	Trujillo	Tal Sa	665.90	1,000.00
La Libertad	Trujillo	Hortifrut-Tal Saco	492.60	2,200
Lambayeque	Chilayo	Hfe Berries Peru Saco	285.60	500
Lambayeque	Chilayo	Beta	250.00	1,000
La Libertad	Viru	Haso Peru Sa	222.00	500
La Libertad	Viru	Agroberries Peru Saco	221.80	Sin Información
Lambayeque	Olmos	Agrovision Peru Saco	400.00	1000
Lima	Barranca	Agrícola Santa Azul	198.00	Sin Información
La Libertad	Viru	Blueberries Peru Saco (Arato)	188.80	Sin Información
La Libertad	Trujillo	Danper Trujillo Saco	157.70	700
Piura		Carso	0.00	350
La Libertad	Chepen	Agrícola Cerro Prieto Sa	300.00	400
Lima	Huaura	Inka's Berries Saco	60.10	Sin Información
Lambayeque	Olmos	Plantaciones Del Sol (Ingleby)	52.00	152
Lambayeque	Olmos	Frusan Agro Saco	90.00	Sin Información
Ica	Pisco	Agroinversiones Valle Y Pampa Peru SA	43.40	100
Ancash	Huaylas	Exportadora Frutícola Del Sur Sa	38.30	Sin Información
Ancash	Huarmey	Agrícola La Venta Sa	30.40	130
Ica	Ica	Agrícola Don Ricardo Saco	17.10	105
Lima	Huaura	Agropecuaria Pamajosa Sa	15.10	Sin Información
Ica	Ica	Agrícola Marsole Sa	9.70	Sin Información
Ica	Ica	Procesos Agroindustriales Sa-Proagro	3.10	3.14
Lima	Cañete	Proberries Saco	3.70	Sin Información
Ica	Ica	Agroindustrias Macacona Srl	3.50	Sin Información
		Otros	300.00	400
		Total	6,002.00	12,392

Figura 22. Superficie de arándanos en Perú y proyecciones a 2021, AGRODATA

- Estacionalidad de la exportación de arándanos en el Perú

El Perú puede producir arándanos durante todo el año, debido a sus condiciones geográficas; aunque no es conveniente exportarlo durante los momentos de cosecha en el hemisferio norte, ya que los precios son menores y los países importadores cuentan con producción interna.

Los países del hemisferio sur aprovechan la contra estación para abastecer a los países del hemisferio norte con grandes volúmenes de producción. Entre estos países que abastecen al hemisferio norte encontramos a Chile, Perú, Argentina y Nueva Zelanda.

En la figura 23 se observa que, en el Perú, durante los años 2017 y 2018, los grandes volúmenes de exportación empiezan desde agosto, siendo los meses de setiembre, octubre, noviembre y diciembre; los meses con mayor volumen de exportación.; para luego descender a partir de enero.

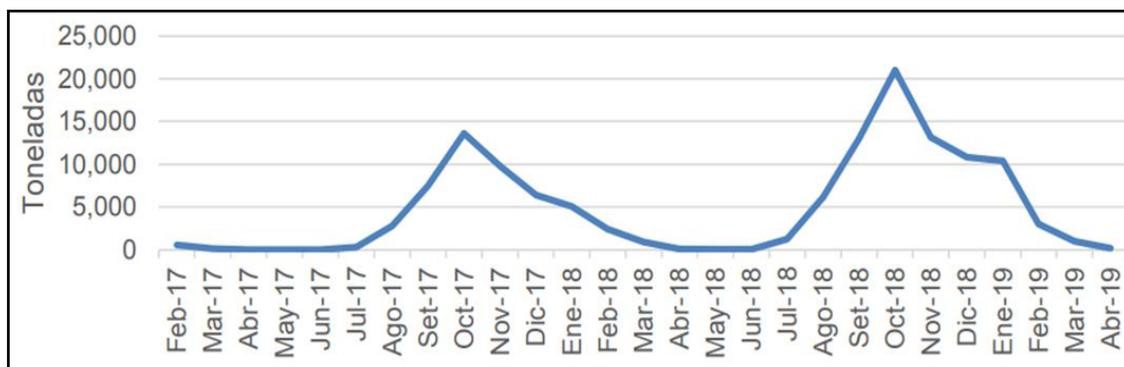


Figura 23. Exportaciones de arándanos desde Perú, ADEX DATATRADE

Siguiendo esta tendencia, se puede observar que para el período 2018, las exportaciones de Perú hacia el mundo van en forma creciente, respecto al año anterior. Registrándose volúmenes altos en el mes de octubre, comprendido entre la semana 41 y 42, donde se exportó en todo el mes 21,013 toneladas.

- Exportaciones

Es notorio el crecimiento de las exportaciones de arándano a nivel mundial, este crecimiento muestra un comportamiento creciente tanto que en el año 2019 se exportó USD 3,614.67, (Tabla 26), además para el año 2019 el incremento fue de 46% respecto al año anterior, exportando a nivel mundial 98,759.45 toneladas de arándano (Tabla 27).

Tabla 26.
Evolución de las exportaciones peruanas del arándano (valor exportado en miles USD)

Código del producto	Descripción del producto	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
081040	Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género "Vaccinium", frescos	1.733.79	2.258.66	2.381.59	3.073.09	3.614.67

Fuentes: ITC/COMTRADE

Tabla 27.
Comparación de las exportaciones de arándanos peruanos, 2018-2019

EXPORTACIONES ARANDANOS			11	12		
MES	2,019			2,018		
	FOB	KILOS	PREC. PROM.	FOB	KILOS	PREC. PROM.
ENERO	59,102,687	10,304,373	5.74	28,735,655	5,080,968	5.66
FEBRERO	17,644,044	3,023,103	5.84	14,149,194	2,420,125	5.85
MARZO	6,110,777	996,485	6.13	5,816,998	884,619	6.58
ABRIL	850,732	183,002	4.65	538,264	75,003	7.18
MAYO	205,633	62,267	3.30	432,869	46,844	9.24
JUNIO	2,332,079	347,467	6.71	602,889	51,174	11.78
JULIO	12,083,312	2,018,916	5.99	9,030,033	1,252,425	7.21
AGOSTO	74,357,397	10,006,300	7.43	48,129,998	6,137,444	7.84
SEPTIEMBRE	157,240,116	19,594,079	8.02	111,939,693	12,986,003	8.62
OCTUBRE	213,982,392	30,746,707	6.96	170,811,956	21,011,066	8.13
NOVIEMBRE	136,285,555	21,476,755	6.35	93,131,517	13,125,816	7.10
DECIEMBRE	-	-	-	70,692,849	10,704,920	6.60
TOTALES	680,194,724	98,759,454	6.89	554,011,915	73,776,407	7.51
PROMEDIO MES	61,835,884	8,978,132		46,167,660	6,148,034	
%CREC. PROM.	34%	46%	-8%	56%	72%	-10%

Fuente: ADEX DATATRADE

Tabla 28.
Principales 10 países importadores de arándanos en el mundo

	Importadores	Valor importado en 2019 (miles de USD)	Cantidad importada en 2019	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/ud)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2018-2019 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)
	Mundo	4014493	674781	Toneladas	5949	16	100
1	Estados Unidos	1362161	252332	Toneladas	5398	9	33,9
2	Países Bajos	523261	78136	Toneladas	6697	52	13
3	Reino Unido	390997	56437	Toneladas	6928	5	9,7
4	Alemania	366748	61035	Toneladas	6009	18	9,1
5	Canadá	254801	62665	Toneladas	4066	15	6,3
6	China	175398	22045	Toneladas	7956	44	4,4
7	España	129738	21046	Toneladas	6164	1	3,2
8	China	86112	15417	Toneladas	5586	18	2,1
9	Francia	68681	12888	Toneladas	5329	11	1,7
10	Polonia	66924	11988	Toneladas	5583	49	1,7

Fuente: COMTRADE

Elaboración propia

Tal como se observa en las tablas anteriores, Perú en los últimos años ha tenido un crecimiento exponencial en relación a las exportaciones de arándano, donde el mercado americano viene ser el destino frecuente de las exportaciones peruanas de arándano, esto se traduce en una gran oportunidad que tienen los productores peruanos para abastecer las altas demandas del mercado objetivo. En relación a las principales empresas exportadoras del producto, son las siguientes:

Tabla 29.
Principales empresas exportadoras del arándano, 2019

2019 - 2020				
Empresa	FOB (US\$)	Peso neto (kg)	Participación	Precios
Camposol S.A.	158,124,825	25,614,787	0.22	6.17
Hortifrut - Perú S.A.C.	93,512,551	16,765,042	0.14	5.58
Agrovision Perú S.A.C.	51,750,464	8,077,461	0.07	6.41
Hortifrut-Tal S.A.C.	48,304,203	8,441,648	0.07	5.72
Agrícola Cerro Prieto s.A.	47,825,870	4,666,139	0.04	10.25
Agrícola Santa Azul S.R.L	44,100,719	5,717,005	0.05	7.71
HFE Berries Perú S.A.C.	38,637,666	5,352,911	0.05	7.22
Complejo Agroindustrial Beta S.A.	37,664,046	5,093,375	0.04	7.39
Hass Perú S.A.	36,240,398	5,568,672	0.05	6.51
Agroberries Perú S.A.C.	31,214,989	4,646,900	0.04	6.72
Otros	172,848,550	27,256,821	0.23	6.34
Total	760,224,281	117,200,761	1.00	6.49

2018 - 2019				
Empresa	FOB (US\$)	Peso neto (kg)	Participación	Precios
Camposol S.A.	175,208,269	25,984,711	0.32	6.74
Hortifrut - Perú S.A.C.	68,511,666	9,775,950	0.12	7.01
Hortifrut-Tal S.A.C.	65,380,617	9,953,990	0.12	6.57
Agrícola Santa Azul S.R.L	35,181,432	3,499,178	0.04	10.05
HFE Berries Perú S.A.C.	32,064,750	3,724,585	0.05	8.61
Hass Perú S.A.	25,056,294	2,934,939	0.04	8.54
Agrícola cerro prieto S.A.	20,404,938	1,587,645	0.02	12.85
Agrovision Perú S.A.C.	20,227,160	2,543,381	0.03	7.95
Agroberries Perú S.A.C.	20,173,651	2,498,818	0.03	8.07
Blueberries Perú S.A.C.	14,782,012	2,444,901	0.03	6.05
Otros	121,417,730.00	19,291,712.00	0.24	6.29
Total	583,626,507.00	81,794,909	1.00	7.14

Fuente: AGRODATAPERU

Las principales empresas exportadoras fueron el grupo Hortifrut, con 37% de participación, y Camposol, con 20%. El Reino Unido es uno de los pocos países donde el grupo Hortifrut disminuyó sus envíos, 13% en valor y 11% en volumen. En este mercado los compradores que destacaron fueron DPS Ltd., con 17% de participación, y Euroberry Marketing, con 16%. Esto refleja un incremento significativo que muestra la existencia de oportunidades que tienen las empresas de poder acceder a este rubro productivo a fin de exportar un producto tan especial, costoso en su desarrollo, pero rentable.

Actualmente existen dos grandes empresas tradicionalmente exportadoras de frutas y hortalizas, como son CAMPOSOL y HORTIFRUT, que en conjunto representan en promedio el 88% del total exportado por el Perú, el resto corresponde a nuevas empresas exportadoras como Ortifrutal, Blueberries Perú, Hass Perú, Complejo Agroindustrial Beta, Agrícola la Venta, Danper Trujillo, entre otros.

A continuación, se muestra la comparación de las principales empresas exportadoras de arándanos durante el periodo 2018 – 2019:

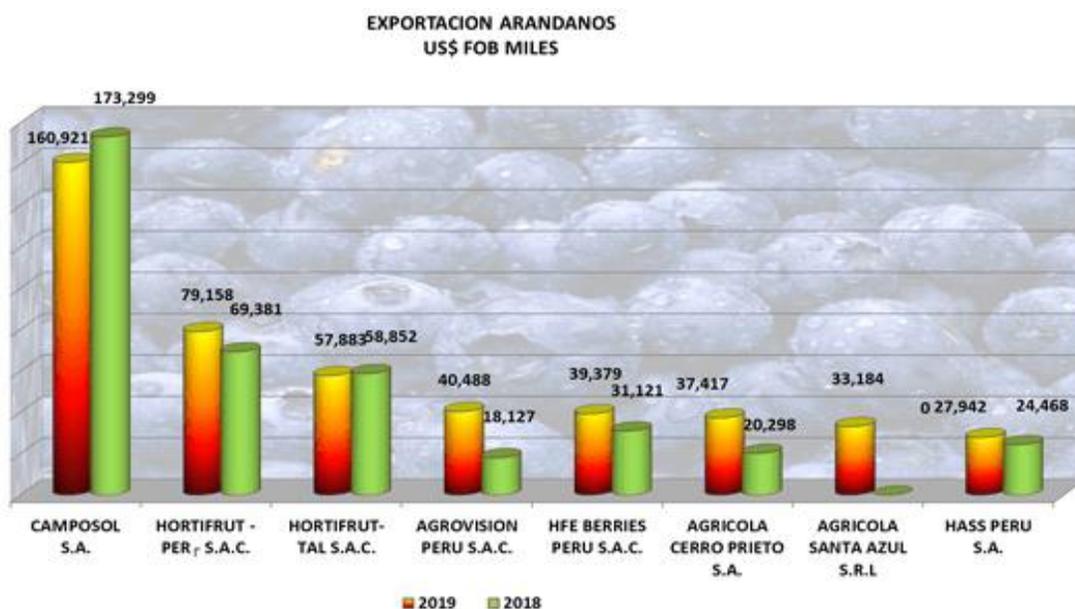


Figura 24. Comparación de las principales empresas exportadoras de arándanos, AGRODATAPERU

3.3.2. Análisis de la demanda

- **Demanda internacional**

El consumo de arándanos en los países desarrollados está creciendo a un ritmo mayor que la producción. En consecuencia, las importaciones totales de estos países también están aumentando y particularmente las importaciones en contra estación provenientes del hemisferio sur.

El principal importador global de arándanos es EEUU, seguido por Países Bajos y Reino Unido. EEUU es también el principal destino de las exportaciones del hemisferio sur, seguido por el Alemania, Canadá y China quienes comienzan a demandar interesantes cantidades del arándano. Los tres principales importadores mundiales son: Estados Unidos con el 36.50%, Reino Unido con el 10.90% y Países Bajos 9.10% según cifras de 2018.

Los principales proveedores mundiales para el presente año de Estados Unidos son Perú y Chile en el primer y segundo lugar respectivamente. Debemos tener presente que Chile no viene presentando tasas de crecimiento anual significativas en los últimos años como si las presenta Perú. Chile tiene una tasa de crecimiento anual promedio del 2014 / 2018 del 50% en valor y 70% en cantidad mientras que Perú tiene un 108% y 127% respectivamente.

Tabla 30.
Principales destinos del arándano peruano en las campañas 2017/18 y 2018/19

Mercados	2017-2018			2018-2019			Var. Precio
	FOB (US\$)	Peso neto (kg)	US\$/KG	FOB (US\$)	Peso neto (kg)	US\$/KG	
EE UU	182,421,948	22,977,755	7.94	317,232,338	44,350,280	7.15	-10%
Países Bajos	103,947,767	12,205,716	8.52	122,626,066	15,610,209	7.86	-8%
Reino Unido	40,782,865	5,086,399	8.02	59,375,936	7,855,388	7.56	-6%
China	34,070,302	4,204,939	8.10	34,776,426	4,893,160	7.11	-12%
España	5,325,640	595,721	8.94	21,288,785	2,322,459	9.17	3%
Canadá	8,714,384	1,060,836	8.21	13,470,664	1,887,031	7.14	-13%
Hong Kong	13,974,650	1,723,773	8.11	11,633,328	1,737,728	6.69	-17%
Otros	5,340,700	702,005	7.61	6,478,669	848,652	7.63	0%
Total	394,578,256	48,557,144	8.13	586,882,212	79,504,907	7.38	-9%

Fuente: SUNAT

Tabla 31.
Evolución de las importaciones peruanas del arándano
(valor exportado en miles USD)

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
081040	Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género "Vaccinium", frescos	796.378	982.893	969.199	1.247.218	1.362.161

Fuentes: ITC/COMTRADE, 2019

- **Proyección de la demanda**

Para determinar la demanda, primero se debe determinar cuál fue el histórico de demanda de la partida 0810.40.00.00 hacia los Estados Unidos en los últimos 5 años. Una vez determinado el histórico, se analiza la tendencia y se obtiene un promedio para luego realizar una proyección en base a dicha tendencia.

Tabla 32.
Histórico de la demanda del 2015 al 2019 (en toneladas)

DISTRITO	2015	2016	2017	2018	2019
Nueva York	1,884	2,234	2,589	2,902	3,241

Fuente: SUNAT

Por ser una tendencia creciente y para pronosticar mi demanda, se realizará el cálculo de método de mínimos cuadrados.

Tabla 33.
Método de mínimos cuadrados

	Años	demanda		al cuadrado
	X	Y	X*Y	X^2
	2015	1,884	1884	1
	2016	2,234	4468	4
	2017	2,589	7767	9
	2018	2,902	11608	16
	2019	3,241	16205	25
	Total	12850	41932	55

Elaboración propia

- Fórmula de regresión lineal:

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

- Variable independiente A y variable dependiente B

B =	338.20
A =	1,555.40

- Fórmula para proyectar linealmente

Y = a + bx
Y = 1555.40 + 338.20 * x

Tabla 34.
Demanda proyectada

2021	2022	2023	2024	2025
3,923	4,261	4,599	4,937	5,276
Tendencia de crecimiento del mercado	8.62%	7.94%	7.35%	6.85%
Promedio de crecimiento de demanda 7.69%				

Elaboración propia

En la tabla 34, se muestra las cantidades proyectadas en toneladas en los próximos 5 años. Asimismo, se observa la tasa de crecimiento proyectada donde tenemos un promedio de 7.69%, por lo que se decidirá tomar una posición conservadora.

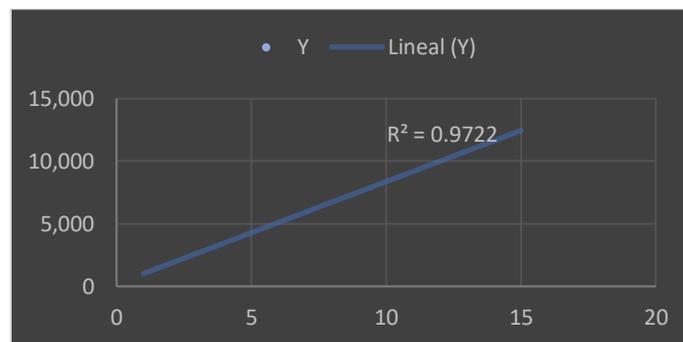


Figura 25. Coeficiente de Correlación

Como se observa en la figura anterior, el $R^2 = 0.97$, considerado dentro del rango de confiabilidad (0.85 – 1) por lo tanto, dicha regresión es aceptada.

3.4. ESTRATEGIAS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

- **Estrategia De Diferenciación**

La empresa pondrá mucho énfasis en esta estrategia, porque va producir un producto exclusivo que sea percibido así por los consumidores, quienes están en disposición de pagar más por tenerlos, es por ellos que el arándano a exportar será orgánico, la certificación orgánica proporciona una convicción a los consumidores que se han cumplido con los respectivos estándares durante el proceso de su producción.

Adicionalmente, como una estrategia de diferenciación, la empresa ofrecerá el producto en un envase de cubos plásticos en forma de vaso y con tapa incorporando un asa, tanto en la tapa como en el fondo tienen orificios para facilitar la refrigeración del arándano, este tipo de envase podrá ser reutilizables ya que permiten, tras lavarlos adecuadamente, se encuentren listos para un nuevo uso. Por ejemplo, guardar otros productos como alimentos comprados a granel, transportar enseres en viajes como medicamentos o cosméticos, entre otros.

En este sentido, la empresa NUTRIBERRY, pone en marcha una gestión eficiente de los envases para el consumidor final, siendo fácil de almacenar y de reutilizar, reforzando el compromiso con la sociedad, apostando por soluciones innovadoras y sostenibles que contribuyan a un uso más responsable del plástico.



Figura 26. Presentación de los arándanos orgánicos de la empresa NUTRIBERRY

3.4.1. Estrategias de segmentación

Cuando se habla de segmentación se basa en variables o criterios específicos de un grupo de clientes, en el caso de la empresa NUTRIBERRY SAC., segmentará de la siguiente manera:

Tabla 35.
Población de la ciudad de New York

POBLACIÓN – CIUDAD DE NEW YORK (estimado 2019)	19, 378.791 habitantes
ESTRUCTURA DE HABITANTES	Mujeres 51.5% Varones 48.5%
TIENDAS DE PRODUCTOS ORGÁNICOS	Aprox. 30 tiendas de venta de productos orgánicos
EDAD DEL MERCADO DISPONIBLE	25 – 59 años
PBI (NOMINAL)	USD 1.547.039
PBI PER CÁPITA	USD 73.531

Fuente: DATOSMACRO

a) Demográfico

Se centra en aspectos más específicos que influyan en el consumo del producto como la edad, el sexo, la raza, la religión, el estado civil, la estructura familiar, los ingresos, la ocupación o la educación. En el caso del consumo del arándano orgánico, influye en aspectos de sexo y edad, asimismo, estará dirigido a personas de ambos sexos entre las edades de 25 a 59 años, especialmente para el consumo de este tipo de producto.

b) Psicográfico

- Necesidad: los consumidores que tienen una esperanza de vida de más de 80 años, buscan salud y bienestar. Al trabajar tanto las mujeres y los hombres, poseen poco tiempo para cocinar, por lo que buscan productos de preparación sencilla, y sí este a la vez es un producto fresco y orgánico es más valorado.
- Personalidad: los consumidores poseen una aversión hacia los pesticidas y antibióticos.
- Percepción: Consideran que lo fresco y libre de pesticidas son productos más saludables y de mayor calidad, por lo que valorarían este tipo de productos.

c) Conductual

Se hará referencia según sus hábitos de consumo, sus actitudes o el uso que hacen de los artículos. En este caso son personas que consumen y compran en tiendas orgánicas. El cliente busca el consumo de productos naturales que aporten valor nutricional y al cuidado de su salud. En general, el consumidor neoyorkino muestra las siguientes tendencias en sus conductas de compra:

- ✓ Personas consumistas, dispuestas a probar nuevos productos e innovadores.
- ✓ Conoce muy bien sus derechos como consumidor.
- ✓ La variable relevante para la compra es la calidad y el servicio, no el precio.
- ✓ Enfocado en la presentación del producto: empaquetado y rotulado.
- ✓ Consumidores preocupados por el medio ambiente.

3.4.2. Estrategias de posicionamiento

La estrategia es posicionar el producto de acuerdo a las tendencias del mercado consumidor, relacionándolo directamente con la idea de un producto totalmente saludable, presentándolo como un producto innovador, orgánico y de calidad, satisfaciendo las necesidades de mantener una dieta saludable.

- **Posicionamiento basado en las características del producto**

El producto está definido por los clientes según ciertos atributos importantes, por ejemplo, el arándano orgánico es un producto totalmente natural sin saborizantes ni preservantes artificiales, en relación a su calidad nutritiva, el arándano tiene un bajo contenido calórico, no posee colesterol, bajo en grasa y sodio, es rico en fibras y minerales, posee propiedades antioxidantes, destacándose su alta concentración en vitamina C.

- **Posicionamiento con base en Precio**

Se utilizará la estrategia de penetración de mercado que significa el ingreso del producto a precios bajos, ya que se está ingresando en un mercado con un producto existente, por ende, la diferenciación a utilizar es ofrecer un precio relativamente por debajo de la competencia y lograr con ello posicionar a la empresa.

- **Posicionamiento con respecto al uso**

Otra estrategia, consiste en ligar al producto con un determinado uso o aplicación. NUTRIBERRY, es para aquellos que quieren una dieta balanceada a base de productos naturales, que los ayude a llevar una dieta de vida saludable.

- **Posicionamiento por el estilo de vida**

Está demostrado que cada vez los consumidores prefieren más lo saludable. Esta es una tendencia importante hacia los alimentos saludables y funcionales en los que la sostenibilidad también es un aspecto que cada vez cobra mayor fuerza a la hora de escoger componentes nutricionales.

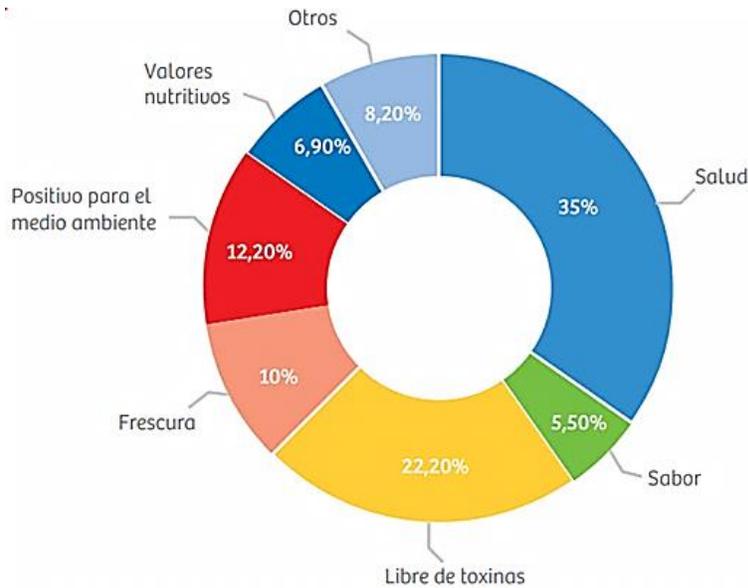


Figura 27. Factores de consumo de alimentos orgánicos, Starista.com

3.4.3. Estrategias de distribución

Se trabajará con una distribución indirecta, a través de un bróker que, ya que tiene relación directa con los establecimientos que comercializan productos agroalimentarios en su mayoría orgánicos y de alta calidad, se llega al cliente; en este caso se trabajará con la empresa distribuidora de alimentos saludables Whole Foods Market que cuenta con más de 36 tiendas en la ciudad de New York, especializado en la distribución de vegetales y frutas frescas en supermercados, tiendas orgánicas y gourmet.

DISTRIBUIDOR	DIRECCIÓN	TELÉFONO	PÁGINA WEB
	PC. 37 Ludlow St, NY.	(212) 973-9248	www.wholefood.com

Figura 28. Datos de la distribuidora Whole Foods

- **Cadena de Comercialización**

La empresa NUTRIBERRY cuenta con proveedores que garantizan la calidad del producto, desde la producción de la fruta hasta envasado final, en Perú la empresa proveedora será EcologyBerries SAC., la cual nos abastecerá con el arándano orgánico, esta empresa cuenta con tres certificaciones una de las cuales es la certificación orgánica USDA. Asimismo, al ser un producto perecedero, este debe tener una distribución especial, la cual se realizará únicamente en canales de frío, comenzando desde la producción, la maquila hasta la exportación del mismo.

Para el mercado destino en Estados Unidos, la empresa trabajará con un intermediario que colocará los productos en la distribuidora Whole Foods Market que tiene tiendas naturistas, orgánicas y tiendas gourmet en la ciudad de New York.

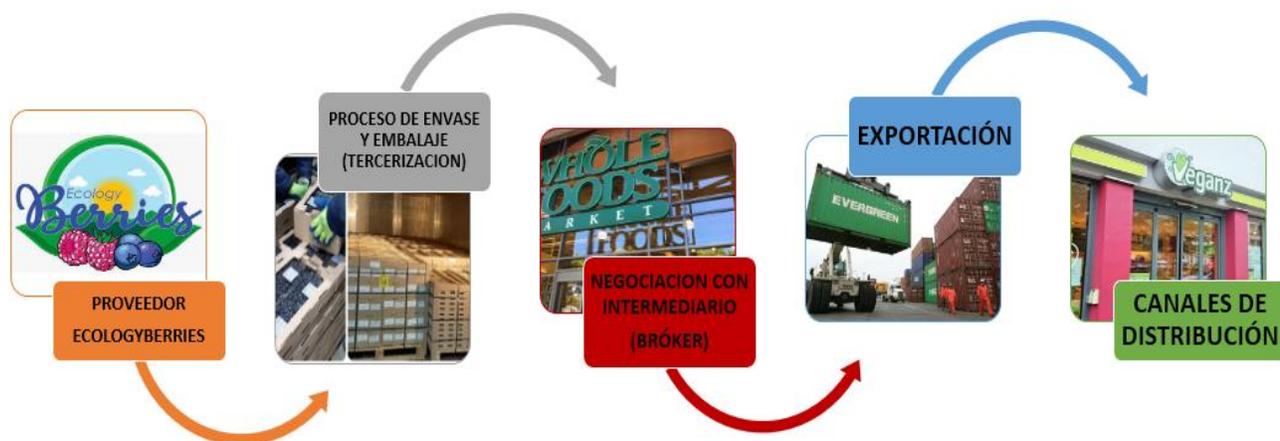


Figura 29. Cadena de comercialización de la empresa NUTRIBERRY SAC.

3.5. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

Para ganar visibilidad en el mercado con los intermediarios y consumidores finales, se emplearán además las siguientes estrategias:

a) Estrategias de marketing digital y uso del e-commerce

El Marketing Digital es el desarrollo de estrategias de publicidad y comercialización a través de los medios digitales, así mismo, aparecen nuevas herramientas, como los buscadores como google, las nuevas redes sociales y la posibilidad de mediciones digitales de rentabilidad de cada una de las estrategias empleadas.

b) Creación página web

La creación de una página web es una de las principales estrategias de marketing con la que la empresa va a contar, la página web que NUTRIBERRY diseña, tendrá una serie de herramientas que buscan atraer la atención de los consumidores, tales como:

- ✓ Catálogo electrónico, donde el cliente puede encontrar información del producto.
- ✓ Vídeos tutoriales que brinden información sobre el uso del producto, de la marca y del reconocimiento que está teniendo.
- ✓ Secciones de contacto, suscripción email y consulta, donde el cliente pueda llamar o escribir sobre cualquier consulta que desee realizar.
- ✓ Secciones de promociones, donde se tendrá la política de primero concretar una visita comercial para iniciar el contacto e informar sobre las promociones, concurso o pruebas gratis a las que puede acceder el cliente.

c) Participación en ferias

Para la búsqueda de bróker y mayoristas interesados en la comercialización de los arándanos orgánicos, es importante la participación en diversas ferias internacionales. Por ejemplo, resultaría importante formar parte de la feria Fancy Food Show que se realiza en las ciudades de San Francisco y New York; así como del Expo East, feria internacional de productos naturales y orgánicos que se realiza anualmente en California.

Tabla 36.***Principales ferias de alimentos y bebidas en Estados Unidos***

SECTOR: ORGÁNICOS Y BIOCOMERCIO			
FERIAS	LUGAR	FECHA	ENLACE
Summer Fancy food show: Specialty Food	Nueva York, NY.	Junio	www.specialtyfood.com
Natural products expo east	Baltimore, MD.	Setiembre	www.expoeast.com
Personalized nutrition congress USA	Boston, MA.	Mayo	www.personalizednutrition-usa.com/events/personalized-nutrition
Worldwide Food Expo	Chicago, IL.	Octubre	www.personalizednutrition-usa.com
Fancy Food Show	Chicago, IL.	Noviembre	www.plmainternational.com
Natural products expo west	Anaheim, CA.	Marzo	www.expowest.com/en/home.html

3.6.TAMAÑO DE PLANTA. FACTORES CONDICIONANTES

Para el presente plan de negocios, NUTRIBERRY por ser una empresa nueva, solo comercializará el producto y se trabajará con empresas tercerizadoras, que se encargarán de la producción, etiquetado y embalaje del producto, además se trabajará con empresas que tengan los permisos y certificaciones que demuestren la garantía y calidad de sus productos.

La empresa ECOLOGYBERRIES S.A.C., será la que proporciona la materia prima, la producción de arándanos será trasladado a los almacenes de la empresa que llevará a cabo el procesamiento de envasado, etiquetado y embalado del producto.

Una vez culminada la producción del arándano orgánico, la carga será dirigida hacia el local de la empresa envasadora FRIOPACKING S.A.C., la cual su proceso operativo será únicamente en canales de frío, comenzando desde la recepción del producto, proceso operativo (envase, etiqueta, embalaje) hasta la exportación del mismo. Se eligió esta empresa por la cercanía que tiene con el local de producción (ambas empresas están ubicadas en Ica).

4. PLAN DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL

4.1. Envases, empaques y embalajes

- **Envase**

MINCETUR. (2015). Es el recipiente de cualquier material y forma que adopte destinado a contener mercancías para su empleo. Asimismo, se caracteriza por individualizar, dosificar, conservar, presentar y describir unilateralmente a los productos, pudiendo estar confeccionando con uno o más materiales distintos simultáneamente.

Una de las principales funciones del envase es conservar el producto. En ese sentido, para la elección de un correcto envase, deben contar con las características siguientes:

- ✓ Posibilidad de contener el producto y permitir su identificación.
- ✓ Capacidad de proteger el producto.
- ✓ Que sea adecuado a las necesidades del consumidor en términos de tamaño, calidad, etc.
- ✓ Que se ajuste a las unidades de carga y distribución del producto.
- ✓ Que sea resistente a las manipulaciones, transporte y distribución comercial.

La empresa NUTRIBERRY exportará arándanos orgánicos al mercado de New York. Donde los materiales utilizados en el envase deben ser nuevos, estar limpios, y con las características requeridas, evitando así cualquier daño externo o interno al producto de esta manera lograr que no se altere ni el sabor ni las propiedades organolépticas del producto, a su vez es eco amigable, idóneo para la preservación de medio ambiente, ya que son reciclables y pueden ser reutilizados.

El envase del producto son cubos plásticos en forma de vaso y con tapa incorporando un asa, tanto en la tapa como en el fondo tienen orificios para facilitar la refrigeración del arándano, viene en presentaciones de 150g, para la exportación, agrupadas de 12 unidades. Las cajas están diseñadas especialmente para que la fruta reciba la refrigeración de manera óptima.

- **Empaque**

Al ser el producto, arándano orgánico, se elige un empaque que pueda resistir y mantener el frío del producto, asegurando que el producto llegara en las mejores condiciones al país destino, para el producto se han elegido cajas de cartón doble corrugado, esto debido a que es un material ligero, que no contamina y con un precio moderado.

La caja tendrá una capacidad de 24 vasos con tapa, el cual tendrá divisiones de cartón corrugado para que no tengan un contacto directo uno con otro. Además, se utilizará stretch film para sellar bien la caja y luego se colocarán correas para asegurar la mercadería.

Tabla 37.
Especificaciones y medidas del embalaje

MEDIDAS DEL ENVASE		
Altura	10.7	centímetros
Diámetro	8.2	centímetros
Peso neto del envase	150	gramos
Peso bruto del envase	180	gramos
CAJA MASTER		
Medidas de caja	30*33.30*22	centímetros
Ancho	30	centímetros
Largo	33.3	centímetros
Alto	22	centímetros
N° de unidades de largo*ancho	4 largo * 3 ancho	unidades
Niveles de la caja	2	niveles
Numero de envases por caja	24	unidades
Peso neto por caja	3.6	kilogramos
Peso bruto por caja	4.32	gramos

Fuente: elaboración propia

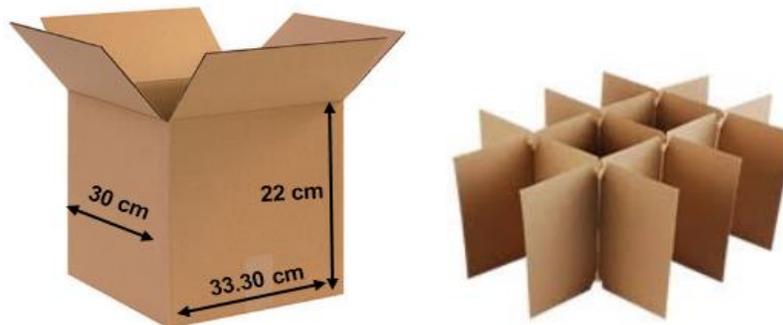


Figura 30. Medidas del empaque del producto

- **Embalaje**

Según Siicex, (2009) define al embalaje como aquel material que envuelve a los productos o mercancías, tiene como fin, proteger y resistir las operaciones de transporte, manejo y distribución evitando daños en la manipulación y travesía en el origen, hasta el usuario final.

Para obtener una mayor seguridad del traslado del producto, se utilizará pallets de madera con cuatro entradas, facilitando su manipuleo. La paleta será de tipo americana, sus dimensiones son: 12.5 cm X 100 cm X 120 cm.

Tabla 38.
Características de la paleta

PALETIZACIÓN		
Largo*ancho*alto	120*100*15	centímetros
N° de cajas master por ancho	4	unidades
N° de cajas master por largo	3	unidades
Altura	5	unidades
Total de cajas por paleta	60	cajas
numero de paleta mes 1	3	paletas
numero de paleta mes 2	3	paletas
numero de paleta mes 3	3	paletas
numero de paleta mes 4	3	paletas
numero de paleta mes 5	3	paletas
numero de paleta mes 6	3	paletas
numero de paleta mes 7	3	paletas
numero de paleta mes 8	3	paletas
numero de paleta mes 9	6	paletas
numero de paleta mes 10	6	paletas
numero de paleta mes 11	6	paletas
numero de paleta mes 12	3	paletas
Numero totales de pallets al año	45	paletas

Elaboración propia

El arándano peruano tiene una gran oportunidad en el exterior entre los meses de setiembre, octubre y noviembre cuando baja la producción de Estados Unidos y todavía no empieza la producción de Argentina y Chile. Aprovechando esta ventana estacional se determina exportar, 3 paletas durante los meses de enero hasta agosto y diciembre; y 6 paletas los meses de setiembre hasta noviembre, es durante estos meses donde los precios por kilogramo se muestran favorables para el proyecto debido a la escasez en el mercado mundial.

Para asegurar el apilado de las cajas, se usará un plástico para paletizar (Stretch Film) es un plástico estirable transparente fabricado para envolver mercadería, asegurándolo para cualquier daño que pueda sufrir en el traslado.



Figura 31. Paletización de la carga

4.2.1 Diseño del rotulado y marcado

4.2.1 Diseño del rotulado

El rotulado complementa al acondicionamiento y embalaje, facilitando la identificación de cada paquete enviado por el exportador, con el objetivo que llegue en óptimas condiciones al destinatario en el mercado de destino.

En Estados Unidos el gobierno exige de manera indispensable colocar etiquetas a los alimentos envasados con la finalidad de que estos brinden información lo más completa posible, útil, precisa y que sea claramente visible, y comprensible para el consumidor.

La información del etiquetado general se debe presentar en inglés utilizando las unidades de medición del sistema inglés (libras, onzas). Debe considerarse, además:

- ✓ Declaración de identidad, nombre común o usual del alimento (naturaleza del producto);
- ✓ Marca o logo del producto;
- ✓ Declaración exacta del contenido neto (peso, volumen);
- ✓ Nombre y lugar del establecimiento del fabricante, envasador o distribuidor, exportador;
- ✓ País de origen

NUTRIBERRY S.A.C.	
• Product:	Organic blueberry
• Useful life	15-30 days at high temperature
• Indications of conservation:	Store in a cool place, at temperatures of -4° or 0° C.
• Net weight:	150g/6.2oz
• Company:	NUTRIBERRY S.A.C
• RUC:	20469954320
• Address:	Calle Los Sauces N°07036 Callao.
• Contac:	051-991302623 nutriberryperu@gmail.com

Figura 32. Diseño de rotulado

- **Tabla nutricional**

Se refiere a las cantidades de los nutrientes básicos que contiene el alimento y se debe listar en el formato de tabla nutricional, esta se debe ubicar en el panel de información, justo en la parte superior de la lista de ingredientes. La tabla nutricional es requisito obligatorio en todos los alimentos envasados. Para el etiquetado nutricional, los fabricantes deben proporcionar la información que se presenta a continuación. Los diferentes componentes están listados en el orden en que deben aparecer en la etiqueta.

Valor Nutricional por cada 150g	
Carbohidratos	
• Azúcares	9.96 g
• Fibra alimentaria	2.4 g
Grasas	0.33 g
Proteínas	0.74 g
Vitaminas	
• Tiamina	0.037 mg
• Niacina	0.418 mg
• Vitamina B6	0.052 mg
• Ácido fólico	6 µg
• Vitamina C	9.7 mg
• Vitamina E	0.57 mg
• Vitamina K	19.3 µg
Minerales	
• Calcio	6 mg
• Magnesio	6 mg
• Manganeso	0.336 mg
• Fósforo	12 mg
• Potasio	77 mg
• Sodio	1 mg
• Zinc	0.16 mg

Figura 33. Información nutricional

4.2.2 Diseño del marcado

El diseño de marcado facilita la manera de identificar rápidamente cada pieza permitiendo agilizar el manipuleo dentro de los almacenes minimizando tiempos.

Las recomendaciones son:

- ✓ Legibilidad: son las marcas, números, y símbolos que se emplean como marcas, deben estar claramente expresados, permanecer legibles durante toda la operación.
- ✓ Indelibilidad: la pintura utilizada debe ser resistente al agua.
- ✓ Localización: poder identificar con facilidad las marcas nuevas y borrar las marcas viejas para evitar confusiones.
- ✓ Suficiencia: debe suministrar información acorde con las recomendaciones.
- ✓ Conformidad: se debe realizar de acuerdo con la legislación del país importador y del exportador.



Figura 34. Diseño del marcado de caja

Cabe mencionar que se deben considerar colocar los principales pictogramas para el buen manejo de la carga, a continuación, se parecía los pictogramas que se utilizaran para el correcto manejo del producto durante la carga.

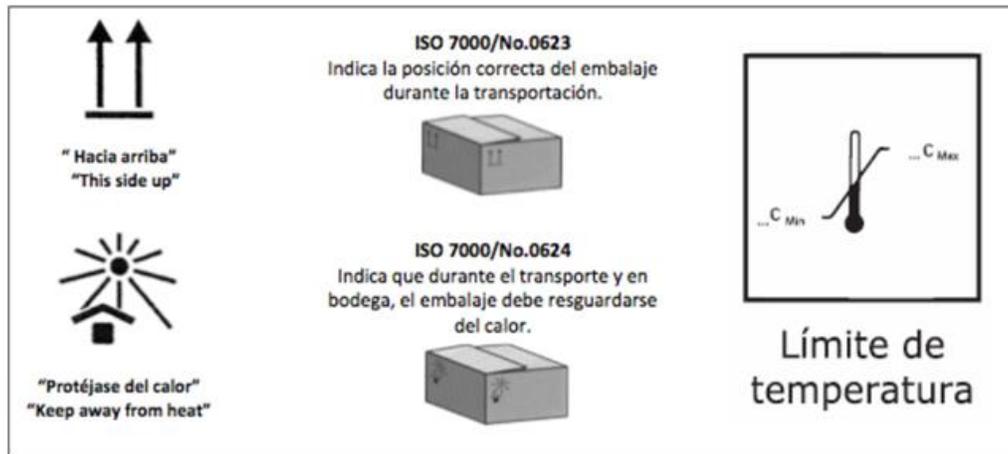


Figura 35. Pictogramas de seguridad de la carga

Los pictogramas que se utilizaran son:

- ✓ Hacia arriba: con el fin de que los envases lleguen en buenas condiciones
- ✓ Protéjase del calor: con el fin que el producto se mantenga refrigerado
- ✓ Rango de temperatura: -06° y 0°C

4.3. Unitarización y cubicaje de la carga

Para hacer el envío es importante la unitarización con el fin que las cajas se encuentren agrupadas en una sola unidad de carga, de esta manera se facilita al momento de la descarga.

A continuación, se detalla la unitarización de la carga:

Tabla 39.
Unitarización de la carga

CAJA MASTER		
Medidas de caja	30*33.30*22	centímetros
Ancho	30	centímetros
Largo	33.3	centímetros
Alto	22	centímetros
N° de unidades de largo*ancho	4 largo * 3 ancho	unidades
Niveles de la caja	2	niveles
Numero de envases por caja	24	unidades
Peso neto por caja	3.6	kilogramos
Peso bruto por caja	4.32	gramos
UNITARIZACIÓN		
Largo*ancho*alto	120*100*15	centímetros
N° de cajas master por ancho	4	unidades
N° de cajas master por largo	3	unidades
altura	5	niveles
Total de cajas por paleta	60	cajas
numero de paleta mes 1	3	paletas
numero de paleta mes 2	3	paletas
numero de paleta mes 3	3	paletas
numero de paleta mes 4	3	paletas
numero de paleta mes 5	3	paletas
numero de paleta mes 6	3	paletas
numero de paleta mes 7	3	paletas
numero de paleta mes 8	3	paletas
numero de paleta mes 9	6	paletas
numero de paleta mes 10	6	paletas
numero de paleta mes 11	6	paletas
numero de paleta mes 12	3	paletas
Numero totales de pallets al año	45	paletas
N° de cajas anuales	2,700	cajas
N° de envases anuales	64,800	envases
Peso por embarque (anual)	9,720.00	kilogramos

Elaboración propia

- **La Contenedorización**

Para el caso de NUTRIBERRY, al ser un producto para consumo humano directo, el objetivo es prolongar su vida útil, por lo que se debe mantener a temperaturas frías para retardar la degradación, por ello el contenedor a utilizar será *reefer*, que funcionen a 0° y que pueda llegar a destino sin ninguna complicación.

	20"	40"	High Cube
Capacidad			
Volumen Util	24,3 m3	48.5 m3	64.3 m3
Peso Max. Carga	22,000 kg	25,980 kg	26,380 kg
Tara	3,400 kg	4,500 kg	4,100 kg
Peso Bruto Max.	25,400 kg	30,480 kg	30,480 kg
Dimensiones Internas			
Largo	5,025 mm	10,050 mm	12,571 mm
Ancho	2,225 mm	2,225 mm	2,286 mm
Alto	2,169 mm	2,169 mm	2,532 mm
Apertura			
Anchura	2,219 mm	2,219 mm	2,340 mm
Altura	2,118 mm	2,118 mm	2,585 mm
Otras			
Rango de Temperatura	25/+25° C	25/+25° C	-29/+29 °C

Figura 36. Características de un contenedor reefer

4.4.Cadena de DFI de exportación

La cadena de distribución física internacional (DFI) es el proceso de llevar el producto desde el mercado de origen (almacenes del productor), hasta el mercado destino (cliente final), es el proceso más complejo ya que intervienen una serie de entes reguladores logísticos, de transporte, etc. Tiene como finalidad establecer la opción más eficiente para el envío de mercancía desde el puerto del Callao-Perú hasta el puerto de New York-EE.UU., dentro del tiempo acordado y al mínimo costo posible.

a) Determinación de proveedor de materia prima

Para el presente proyecto, la empresa NUTRIBERRY, por ser una empresa nueva, solo comercializará el producto y se trabajará con empresas tercerizadoras, que se encargarán de la producción, el etiquetado y embalaje del producto.

La empresa ECOLOGYBERRIES S.A.C. de RUC 20605130209, será la que proporcione la materia prima hasta que la producción de arándanos orgánicos sea trasladada a los almacenes de la empresa que llevará a cabo el procesamiento de envasado, etiquetado y embalado del producto. A continuación, se detallan los criterios utilizados para la selección del proveedor.

Tabla 40.
Criterios para selección del proveedor

CRITERIOS		BETA COMPLEJO AGROINDUSTRIAL	ECOLOGYBERRIES S.A.C.	ARANDANOS DEL PERÚ
1	Precio kg.	13.50	12.00	14.00
2	Experiencia	5 años	8 años	7 años
3	Ubicación	Chincha	Ica	Ica
4	Puntualidad	Muy buena	Muy buena	Muy buena
5	Certificado orgánico	No	Sí	Sí

Elaboración propia

Tabla 41.
Ponderación para elección del proveedor
Calificación: rango de 1 (malo) – 5 (bueno)

CRITERIOS	NIVEL DE IMPORTANCIA	BETA	Pts.	ECOLOGY BERRIES	Pts.	ARANDANOS DEL PERÚ	Pts.
Precio Kg	25%	4	1	5	1.25	4	1
Experiencia	20%	3	0.6	5	1	5	1
Ubicación	10%	5	0.5	5	0.5	5	0.5
Puntualidad	20%	4	0.8	5	1	5	1
Certificación orgánica	25%	4	1	5	1.25	5	1.25
Total	100%		3.9		5		4.75

Elaboración propia

De acuerdo a la tabla anterior, se determina contar la empresa ECOLOGYBERRIES S.A.C. con RUC N°20605130209, el cual será el proveedor de materia prima, la producción de arándanos es en Ica y la empresa tiene una oficina central en el distrito de Miraflores. Se le considera una empresa eficiente y con altos estándares de calidad ya que cuenta con varias certificaciones, entre ellas la Certificación Orgánica USDA y GLOBAL GAP.

Una vez culminada la producción del arándano orgánico, la carga será dirigida hacia el local de la empresa envasadora FRIOPACKING S.A.C., ubicada en Panamericana Sur Km 298 - Subtanjalla - Ica, se eligió esta empresa por la cercanía que tiene con el local de producción (ambas empresas están ubicadas en Ica).

Asimismo, la empresa lleva a cabo proyectos de refrigeración industrial, contando con centros de acopio y enfriamiento del producto, adecuando el diseño a las necesidades del cliente sin dejar de lado la preservación de la calidad del producto de campo, el proceso para el producto es el siguiente:

- Recepción de acopio y enfriamiento
 - Pesar y registrar
 - Pasar el procedimiento de gasificación, para curar alguna herida y eliminar hongos.
 - Temperatura para empacar es 4° a 6° en un tiempo máximo de 30 minutos.
 - Calibrado, empaque y etiquetado final.
 - Almacenamiento en cámaras de mantenimiento a una temperatura de 0°, condiciones de humedad relativa al 90%.
 - Finalmente, los pallets son llevados a la sala de despacho que mantiene una alta humedad y una temperatura de 0° donde son entregados a camiones refrigerados y trasladados hasta el puerto del Callao.
- Distribución:

Para llevar a cabo la distribución física, se trabajará con la empresa CONSORCIO LOGISTICO VILLA S.A.C. de RUC 20565640128, ubicado en el Callao, que bajo un contrato de transporte se comprometerá a trasladar el producto envasado y embalado desde la empresa FRIOPACKING SAC, hasta el puerto del Callao, comprometiéndose en mantener la cadena de frío necesaria.

b) Proceso de distribución del producto

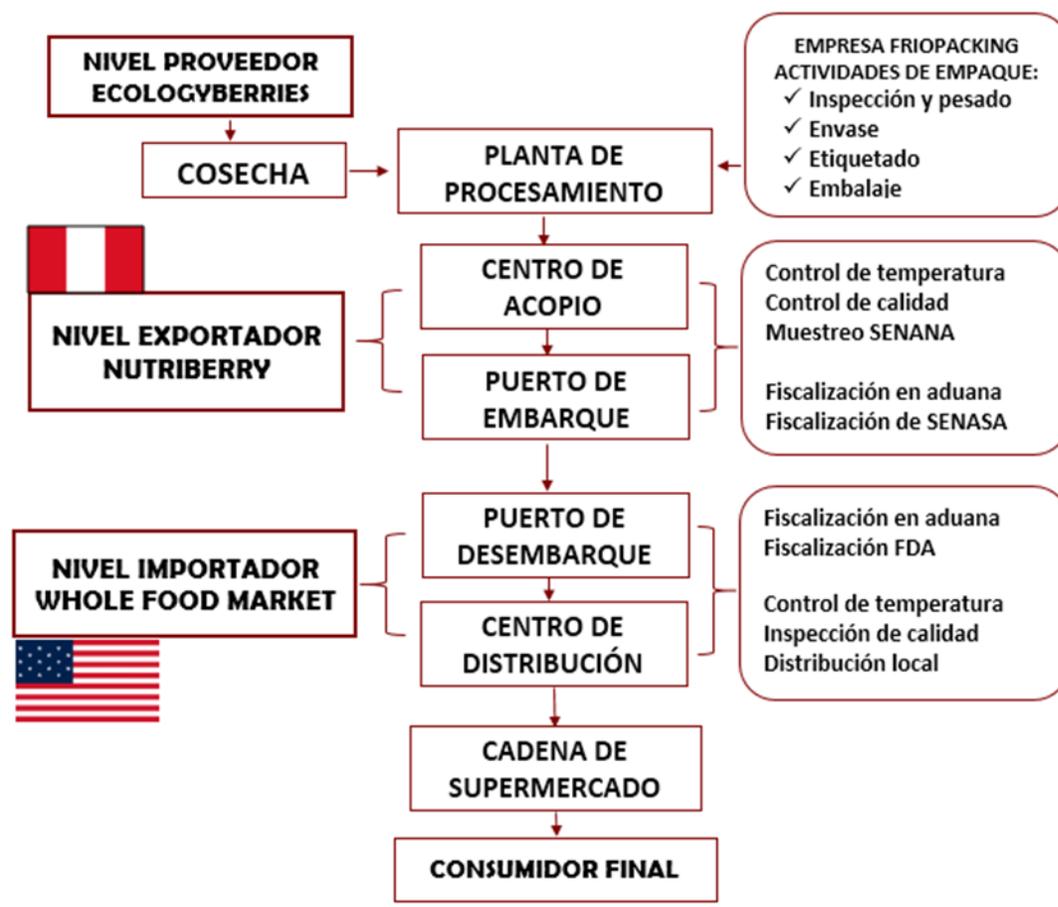


Figura 37. Cadena de DFI de la empresa NUTRIBERRY

c) Selección del operador logístico

La empresa NUTRIBERRY, realizará las exportaciones en INCOTERM FOB 2020, por lo que la responsabilidad será hasta cuando la carga sea trasladada al buque, donde los riesgos serán transmitidos al comprador a partir de ese momento.

El agente de aduanas que será el operador logístico, será el responsable de coordinar el despacho de aduanas de la mecánica, entrega de la misma al depósito temporal hasta la regularización de la DAM de exportación.

Se contactó con 03 operadores logísticos según cotizaciones previas, se analiza los criterios para la selección de la mejor propuesta.

Tabla 42.
Crterios de seleccin para operador logstico

CRITERIOS	AUSA OP. LOG. S.A.	GAMA CARGO S.A.C.	ACCI CARGO S.A.C.
Costos	5.5% FOB	5.8% FOB	5% FOB
Tiempo de entrega	No se encontraron quejas sobre retrasos	No se encontraron quejas sobre retrasos	No se encontraron quejas sobre retrasos
Certificaciones	BASC, MTC DGAC	ISO 9001, BASC, MTC DGAC.	BASC. OEA Perú, Bureau Veritas, ISO 9001.
Eficiencia en el transporte	Buena	Excelente	Excelente
Experiencia	Tiene 20 años de experiencia en el mercado.	Tiene 18 años de experiencia en el mercado.	Tiene más de 25 años de experiencia.

Elaboración propia

A continuacin, se detalla la eleccin por puntaje obtenido por cada operador logstico de manera cuantitativa.

Tabla 43.
Crterios para seleccin del operador logstico
Calificacin: rango de 1 (malo) – 5 (bueno)

CRITERIOS	NIVEL DE IMPORTANCIA	AUSA OP. LOG. S.A.	Pts.	GAMA CARGO S.A.C.	Pts.	ACCI CARGO S.A.C.	Pts.
Costos	30%	4	1.2	4	1.2	3	0.9
Tiempo de entrega	30%	5	1.5	5	1.5	5	1.5
Certificaciones	10%	3	0.3	3	0.3	5	0.5
Eficiencia en transporte	20%	3	0.6	4	0.8	5	1
Experiencia	10%	4	0.4	3	0.3	5	0.5
Total	100%		4		4.1		4.4

Elaboración propia

De acuerdo a la tabla anterior, se deduce que la empresa NUTRIBERRY tendrá sus operaciones de exportación con el operador logstico ACCI CARGO S.A.C., ya que sus costos son accesibles, tiene experiencia en el mercado además de poseer una serie de certificaciones con lo que nos da garantía de trabajar con una empresa segura.

d) Técnicas de cuantificación de demora

- **Transporte marítimo**

La cuantificación del tiempo dependerá de la salida del barco del puerto del Callao hacia el puerto de New York, el tiempo estimado del transporte internacional vía marítima es de 12 a 15 días. En la siguiente tabla se detallan los tiempos estimados para un transporte marítimo.

Tabla 44.
Cuantificación de demora

LOGÍSTICA INTERNACIONAL	TIEMPO (en días u horas)
Compra de materia prima	1 día
Empaque del producto	4 horas
Embalaje del producto	4 horas
Unitarización en paletas	3 horas
Transporte del almacén hacia el terminal marítimo	5 horas
Transporte el terminal marítimo	1 hora
Proceso en Aduanas	5 horas aprox. – (1ra exportación: 1 día)
Transporte internacional	15 días

Elaboración propia

4.5. Seguro de las mercancías

El seguro de transporte es el contrato mediante el cual el asegurador asume los daños y pérdidas materiales sobrevenidas, ya sea al material de transporte u objetos transportados. El objetivo de un contrato de seguro de la mercancía es de protegerla ante los riesgos existentes al momento del manipuleo en la carga o descarga.

En caso de siniestro, por medio del seguro se restituye al asegurado un monto económico equivalente a lo que tenía antes de ocurridos los hechos. El seguro de transporte es el contrato mediante el cual el asegurador asume los daños y pérdidas materiales sobrevenidas, ya sea al material de transporte u objetos transportados.

A continuación, se describen los tipos de póliza de seguro:

TIPOS DE PÓLIZAS	DESCRIPCIÓN
Póliza Abierta	Dan cobertura a aquellas mercancías que son enviadas a un único cliente en más de un trayecto desde el origen al destino. Esta póliza obliga al asegurado a dar comunicación a la aseguradora por cada viaje realizado, estableciéndose una tasa por cada una, en función a la mercancía asegurada.
Póliza por viaje	La cobertura de la mercancía en este caso es durante un viaje determinado. En este tipo de pólizas se incluye la totalidad del recorrido del viaje, desde origen a destino, incluidos escalas, transbordos, etc. La formalización de este seguro se realiza en un único contrato y la duración del seguro se inicia y finaliza con las fechas de salida del origen y llegada al destino.
Póliza Flotante	Este tipo de seguros proporcionan cobertura del transporte de diferentes tipos de mercancías dirigidas a varios destinatarios y que conllevan diversos viajes en un periodo determinado.
Póliza Temporal	Cubre las operaciones a realizar en un determinado periodo de tiempo, durante el cual se asegura una multiplicidad de expediciones bajo las mismas condiciones y una suma asegurada.

Figura 38. Tipos de Pólizas de Seguro

De acuerdo a la tabla anterior y según las necesidades, la empresa optará por elegir el tipo de póliza “por viaje”, ya que se contratará el seguro para una exportación determinada, donde la mercancía se traslade desde el almacén hasta que este a bordo del buque.

Con respecto al certificado del seguro, este documento expedido por el asegurador aprueba la existencia de un contrato de seguro, donde detalla el número de póliza y las coberturas o riesgos aseguradas entre las partes.

En conclusión, como fue antes mencionado, para el comercio del arándano orgánico se utilizará en el Incoterm FOB -Franco a bordo- aquí la entrega de la mercancía se produce en el puerto de origen - Callao, una vez que se ha embarcado la misma en el buque.

Por ello, el seguro a contratar deberá de asegurar desde que la carga del arándano orgánico salga del almacén hasta que la misma carga haya sido puesta a bordo del buque.

A continuación, se muestra mediante un gráfico el riesgo asumido por la empresa NUTRIBERRY como vendedor de la mercancía, en INCOTERM FOB:

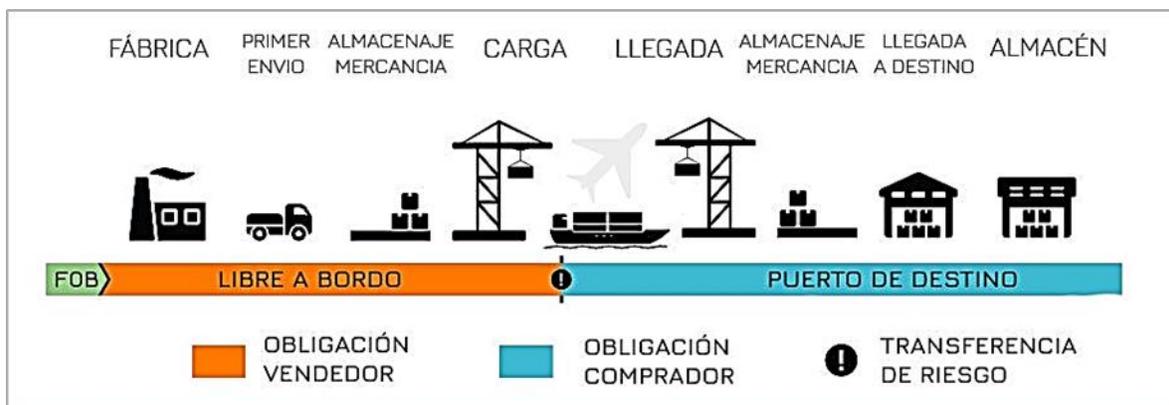


Figura 39. INCOTERM FOB - responsabilidad

El INCOTERM FOB señala que el vendedor entrega la mercadería a bordo del buque designado por el comprador en el puerto de embarque.

Para lograr tener una estimación de la cobertura del seguro se realizó la simulación con información referencial de MAPFRE seguros, dando un costo de \$ 92.31 por embarque, por lo cual resulta rentable para el total de mercancía que se requiere asegurar, antes de tomar algún tipo de seguro lo primero que se debe hacer, es tener en cuenta las características del producto, para determinar con precisión los riesgos cubiertos y las exclusiones.

En conclusión, como ya se mencionó, para total seguridad tanto del comprador como la del vendedor, la empresa NUTRIBERRY, contratará este tipo de seguro para cada viaje estipulado.

5. PLAN DE COMERCIO INTERNACIONAL

5.1.Fijación de precios

Para determinar la fijación de precios, la empresa NUTRIBERRY tomará en cuenta los precios en base a la competencia, analizando el promedio de estos precios, se aplica el método basado en los costos, para determinar el costo de precio unitario, además adicionando un margen de ganancia aceptable, se pueda fijar un precio competitivo en el mercado objetivo.

Para establecer el precio de venta se considerará el INCOTERM FOB, así como la cantidad solicitada, precios de la competencia y demás.

5.1.1. Costos y precios

El INCOTERM escogido afecta de manera directa en el precio, en esta operación se involucran los costos logísticos y responsabilidades, entre otros. El INCOTERM seleccionado por la empresa NUTRIBERRY, será en términos FOB.

Tabla 45.
Principales precios a nivel mundial del arándano

Importadores	2015	2016	2017	2018	2019
	Valor unitario, Dólar Americano/ Kilogramos				
Estados Unidos	12.70	11.52	10.74	9.18	8.59
Países Bajos	13.10	12.35	11.10	10.60	9.28
Reino Unido	15.0	14.35	10.20	8.47	6.31
Canadá	14.89	13.50	11.20	9.81	7.36
Perú	10.34	9.30	7.58	6.45	5.48
Chile	9.61	8.23	6.25	5.61	5.22

Fuente: TRADEMAP
Elaboración propia

En la tabla 45, detallan los precios por kilogramos que actualmente se está vendiendo con la partida 0810400000 a nivel mundial, durante los últimos 5 años.

Tabla 46.
Principales precios de empresas peruanas que exportan el arándano

	Exportador	US\$ / KG	Total KG	Total US\$ FOBTot
1	CAMPOSOL S.A.	5.906	12,961,711	76,549,921
2	HORTIFRUT - PERÚ S.A.C.	5.200	11,776,557	61,238,777
3	AGROVISION PERU S.A.C.	6.149	6,001,985	36,903,757
4	HORTIFRUT-TAL S.A.C.	5.358	6,795,247	36,407,985
5	COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	7.311	4,057,166	29,662,876
6	AGRICOLA SANTA AZUL S.A.C	7.885	3,732,084	29,427,725
7	HFE BERRIES PERU S.A.C.	7.049	4,155,120	29,289,583
8	AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.C.	8.638	3,175,577	27,431,743
9	HASS PERU S.A.	6.242	3,205,827	20,010,581
10	BLUEBERRIES PERU S.A.C.	5.631	2,985,702	16,813,000

Fuente: VERITRADE

Elaboración propia

Según la tabla anterior, podemos observar el precio de las empresas peruanas que exportan el mismo producto hacia el mercado mundial, siendo la empresa CAMPOSOL SA., una de las empresas con mayor participación en el mercado americano, donde su precio por kilogramo de arándano es de USD 5.906 en valor FOB.

- **COSTOS DIRECTOS**

Tabla 47.
Costos del producto tercerizado (demanda baja)
(expresado en soles)

Producto	Costo unitario	Cantidad	Costo por Envío	Costo enero - agosto y diciembre
Costo de tercerización (unidad)	0.50	4,320	2,160.00	19,440.00
Materia prima (kg)	9.00	654.48	5,890.32	53,012.88
Costo de envase primario	0.10	4320	432.00	3,888.00
Costo de envase secundario caja	0.60	180	108.00	972.00
Transporte de materia prima a maquiladora (kg)	0.50	654.48	327.24	2,945.16
Transporte de maquiladora hacia almacén extraportuario (kg) Villas Oquendo.	0.20	777.60	155.52	1,399.68
Total			9,073.08	81,657.72

Elaboración propia

La tabla anterior nos muestra los meses en que se va exportar solo 3 paletas, debido que el mercado destino ya se encuentra abastecido. El total anual durante los meses de enero hasta agosto y el mes de diciembre tiene un total de \$. 81,657.72.

Tabla 48.
Costos del producto tercerizado (demanda alta)
(expresado en soles)

Producto	Costo unitario	Cantidad	Costo por envío	Setiembre-octubre-noviembre
Costo de tercerización (unidad)	0.50	8,640	4,320.00	12,960.00
Materia prima (kg)	9.00	1308.96	11,780.64	35,341.92
Costo de envase primario	0.10	8640.0	864.00	2,592.00
Costo de envase secundario caja	0.60	360	216.00	648.00
Transporte de materia prima a maquiladora (kg)	0.50	1308.96	654.48	1,963.44
Transporte de maquiladora hacia almacén extraportuario (kg) Villas Oquendo.	0.20	1555.20	311.04	933.12
Total			18,146.16	54,438.48

Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, se muestra los meses (setiembre, octubre y noviembre) en que se va exportar 6 paletas, aprovechando la ventana comercial, ya que los países exportadores de Sudamérica no cuentan con suficiente producción. El total anual durante los meses de setiembre, octubre y noviembre es de \$. 54,438.48.

Tabla 49.
Costos de Exportación
(expresado en soles)

Descripción	Costo unitario	Costo por envío	Costo anual
Certificado fitosanitario SENASA	122.5	S/. 122.50	1,470.00
Certificado de origen	42.48	42.48	509.76
Seguro de carga interno	300.00	300.00	3,600.00
Transporte del almacén hacia almacén consolidador	160.00	160.00	1,920.00
B/L	180.00	180.00	2,160.00
Transmisión electrónica	40.00	40.00	480.00
Gasto administrativo	30.00	30.00	360.00
V° B°- agentes portuarios	250.00	250.00	3,000.00
Consolidación	493.50	493.50	5,922.00

Agenciamiento de aduanas	170.00	170.00	2,040.00
Gastos operativos	100.00	100.00	1,200.00
Aforo físico	150.00	150.00	1,800.00
Gastos de almacén	190.00	190.00	2,280.00
Transferencia bancaria BCP	80.00	80.00	960.00
Manipuleo de la carga	40.00	40.00	480.00
Embalaje y unitarización	30.00	30.00	360.00
TOTAL		2,378.48	28,541.76

Elaboración propia

- **COSTOS INDIRECTOS**

Tabla 50.

Gastos de personal

(expresado en soles)

Descripción	N° de empleados	Pago mensual	Sub total	Vacaciones	Pago anual	SIS	Total anual
Gerente General	1	2,000	23,000	1,000	24,000	180	24,180.00
Asistente administrativo y comercial	1	1,200	13,800	600	14,400	180	14,580.00
Asistente de logística y operaciones	1	1,200	13,800	600	14,400	180	14,580.00
Auxiliar de almacén	1	930	10,695	465	11,160	180	11,340.00
Total	4						64,680.00

Elaboración propia

En el cuadro se detalla el sueldo del personal de la empresa, siendo microempresa no cuenta con CTS ni gratificaciones, la empresa se acoge al régimen laboral especial, es decir, las ventas anuales no superan los 150 UIT.

Tabla 51.

Gastos fijos

(expresado en soles)

Descripción	Mensual	Anual
Pago de alquiler de local	1,000.00	12,000.00
Servicios (luz, agua, telefo e internet)	300.00	3,600.00
Total Gastos fijos	1,300	15,600

Elaboración propia

Tabla 52.
Gastos administrativos
(expresado en soles)

Materiales de oficina	Costo unitario	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Lapiceros varios (cajas)	9.00	1	9.00	9.00
Lápices (cajas)	8.00	1	8.00	8.00
Hojas bond (millar)	14.00	1	14.00	56.00
Folder palanca (unidad)	4.50	8	36.00	180.00
Perforador (unidad)	8.00	3	24.00	24.00
Engrapador (unidad)	9.00	3	27.00	27.00
Ingeniero en industrias alimentarias	650.00	1	650.00	7,800.00
Asesor contable	250.00	1	250.00	3,000.00
Total gastos administrativos			1,018.00	11,104.00

Elaboración propia

Tabla 53.
Gastos de ventas
(expresado en soles)

Descripción	Total
Página web	450.00
Alquiler de espacio en feria (stand)	9,800.00
Implementación del stand	2,000.00
Pasaje aéreo	2,450.00
Hospedaje	800.00
Movilidad	300.00
Alimentación	800.00
Merchandising (folletos, tarjetas, etc.)	2,500.00
Google ads (publicidad patrocinada)	1,800.00
Comisionista	6,000.00
Rueda de negocios	1,200.00
Gasto de venta total	28100.00

Elaboración propia

Tabla 54.
Costo Fijo Total
(expresado en soles)

Gastos de personal	64,680.00
Materiales indirectos	710.00
Gastos fijos	15,600.00
Gastos administrativos	11,104.00
Gasto de ventas	28,100.00
Costo fijo Total (anual)	120,194.00

En el cuadro anterior se observa los costos fijos totales que involucrará llevar a cabo el presente plan de negocios. Los costos fijos son aquellos costos que la empresa debe pagar independientemente de la producción, resultando un total de S/120,194.00.

Tabla 55.
Costo Variable Total
(expresado en soles)

Costo de producto tercerizado	136,096.20
Costo de exportación	28,541.76
Costo variable total (anual)	164,637.96

Los costos variables son los que dependen del volumen de la producción de la empresa, resultando un total de S/164,637.96.

Tabla 56.
Costos totales
(expresado en soles)

Costo Fijo	Costo variable	Costo Total
120,194.00	164,637.96	284,831.96

El costo total está conformado por la suma del costo fijo y costo variable, haciendo un total de S/284,831.96 para el primer año.

Tabla 57.
Estructura de precio
(expresado en soles)

CVU (CVT/64800)	2.54
CFU (CFT/64800)	1.85
Costo unitario	4.40
Margen de ganancia	15.00%
Valor de venta (4.4/ (1-0.15))	5.17
IGV	0.00
Precio de venta FOB	5.17
Precio FOB \$	1.48
Punto de equilibrio (en cantidad) 120,194 ----- 5.17 - 2.54	45,692
Punto de equilibrio (en dinero) 45,692 * 5.17	236,284

Elaboración propia

5.1.2. Cotización internacional

El distribuidor de la empresa será Whole Foods Market que trabaja con 36 tiendas comercializadoras ubicadas en la ciudad de New York, con ella acordarán los puntos importantes para la venta, como es la cantidad, precio, plazo, entrega, modo de pago e Incoterm a utilizar. La coordinación con la empresa se realizará mediante enlace telefónico, videollamadas y correo electrónico. Luego de realizar las coordinaciones se procederá a enviar la cotización al importador para ser evaluado, la cotización enviada será con el Incoterm FOB; y la forma de pago será a través de transferencia bancaria, dejando en constancia del pago ya que todo será bancarizado.

Finalmente, cuando la cotización es aceptada, se procederá al envío de la orden de compra, iniciando de esta manera con el despacho. A continuación, se muestra la cotización para la distribuidora Whole Foods Market:

NUTRIBERRY S.A.C Calle Los Sauces N°07036 Callao Teléfono: (+51) 991302623 www.nutriberryperu.com.pe	 Callao, 01 de diciembre de 2020																		
<p>Señores: Whole Foods Market Inc. 550 NY Bowie Street Austin Texas – EEUU. ISIN: US9668371068</p> <p>Atención. - Mr. John Mackey Manbeck - Manager Product Estimados, hacemos llegar la cotización de acuerdo con las especificaciones establecidas:</p> <table><tr><td>PRODUCTO</td><td>ARÁNDANOS ORGÁNICOS</td></tr><tr><td>PRESENTACIÓN</td><td>CUBO PLÁSTICO TIPO VASO CON TAPA (150 G)</td></tr><tr><td>PARTIDA ARANCELARIA</td><td>0810.40.0000</td></tr><tr><td>CANTIDAD</td><td>4,320 UNIDADES</td></tr><tr><td>PROPORCIÓN DE EMBALAJE</td><td>CAJAS DE CARTÓN CORRUGADO</td></tr><tr><td>PRECIO FOB CALLAO</td><td>US \$ 1.48 POR ENVASE</td></tr><tr><td>FORMA DE PAGO</td><td>TRANSFERENCIA BANCARIA 30% AL INICIO, 70% FECHA EMBARQUE</td></tr><tr><td>MEDIO DE TRANSPORTE</td><td>MARÍTIMO (SIN TRANSBORDO)</td></tr><tr><td>PUERTO DE EMBARQUE</td><td>CALLAO – PERU</td></tr></table> <p>Se informa que el producto goza de beneficio arancelario gracias al acuerdo de libre comercio entre ambos países, por lo que enviaremos el Certificado de Origen. En señal de conformidad y aceptación de las condiciones señaladas en la parte posterior expresadas, se suscribe el presente documento.</p> <p>Atentamente.</p> <p>NOHELIA LIZ PAYANO QUINTANA GERENTE COMERCIAL</p>		PRODUCTO	ARÁNDANOS ORGÁNICOS	PRESENTACIÓN	CUBO PLÁSTICO TIPO VASO CON TAPA (150 G)	PARTIDA ARANCELARIA	0810.40.0000	CANTIDAD	4,320 UNIDADES	PROPORCIÓN DE EMBALAJE	CAJAS DE CARTÓN CORRUGADO	PRECIO FOB CALLAO	US \$ 1.48 POR ENVASE	FORMA DE PAGO	TRANSFERENCIA BANCARIA 30% AL INICIO, 70% FECHA EMBARQUE	MEDIO DE TRANSPORTE	MARÍTIMO (SIN TRANSBORDO)	PUERTO DE EMBARQUE	CALLAO – PERU
PRODUCTO	ARÁNDANOS ORGÁNICOS																		
PRESENTACIÓN	CUBO PLÁSTICO TIPO VASO CON TAPA (150 G)																		
PARTIDA ARANCELARIA	0810.40.0000																		
CANTIDAD	4,320 UNIDADES																		
PROPORCIÓN DE EMBALAJE	CAJAS DE CARTÓN CORRUGADO																		
PRECIO FOB CALLAO	US \$ 1.48 POR ENVASE																		
FORMA DE PAGO	TRANSFERENCIA BANCARIA 30% AL INICIO, 70% FECHA EMBARQUE																		
MEDIO DE TRANSPORTE	MARÍTIMO (SIN TRANSBORDO)																		
PUERTO DE EMBARQUE	CALLAO – PERU																		

Figura 40. Cotización de NUTRIBERRY S.A.C

5.2. Contrato de compra venta internacional y sus documentos

En el contrato de compra venta internacional se pactarán todos los derechos y obligaciones tanto para NUTRIBERRY como para el cliente Whole Foods Market, además de las especificaciones relacionadas a la adquisición del producto.

Tabla 58.

Información del plan para elaboración del contrato internacional

Las Partes	Exportador: NUTRIBERRY S.A.C Importador: Whole Foods Inc.
La vigencia del contrato	Plazo máximo por 20 días, aplica por cada embarque.
La Mercancía	Arándano orgánico
La Cantidad	Total de unidades: 4,320
El Envase	Envase de forma de cubo plástico conteniendo 150 gramos
El Embalaje	Cajas de cartón corrugado, cajas por 24 unidades
El Transporte	Marítimo
La Fecha Máxima de Embarque	20 días calendario, luego de firma de contrato
Lugar de Entrega	Puerto de New York – EE.UU.
El Incoterm	FOB
Los Gastos	Traslado desde puerto de New York hasta destino final, corre por cuenta del importador
La Transmisión de los Riesgos	Por parte del exportador la responsabilidad culmina a bordo del buque.
El Seguro	Entrega en puerto del Callao
Moneda de Transacción	Dólares americanos
El precio	PRECIO FOB unitario USD 1.48 PRECIO FOB total USD 6,393.60
Forma de Pago	Transferencia bancaria - 30% al inicio, 70% fecha embarque
Medio de Pago	Transferencia bancaria BCP
La Documentación	Factura comercial, packing list, BL, cotización y certificación de SENASA y de Origen.
Lugar de Fabricación	Lima, Perú

Elaboración Propia

CONTRATO DE COMPRA VENTA INTERNACIONAL

Conste por el presente documento el contrato de compraventa internacional de mercaderías que suscriben de una parte: NUTRIBERRY S.A.C., empresa constituida bajo las leyes de Perú, debidamente representada por su gerenta general Nohelia Liz Payano Quintana, con Documento de Identidad N°46995432, domiciliado en su Oficina principal ubicado en Calle Los Sauces N°07036 Callao, a quien en adelante se denominará **EL VENDEDOR** y, de la otra parte Whole Foods Market Inc., inscrito en ISIN: US9668371068, debidamente representado por su Gerente General Mr. John Mackey Manbeck, señalando domicilio el ubicado en 550 NY Bowie Street Austin Texas, Estados Unidos, a quien en adelante se denominará **EL COMPRADOR**, que acuerdan en los siguientes términos:

GENERALIDADES

CLAUSULA PRIMERA:

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

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

1.2. Cualquier situación en relación con este contrato que no haya sido expresa o implícitamente acordada en su contenido, deberá ser gobernada por:

- a) La Convención de las Naciones Unidas sobre la Compraventa Internacional de Productos (Convención de Viena de 1980, en adelante referida como CISG, por sus siglas en Ingles) y,
- b) En aquellas situaciones no cubiertas por la CISG, se tomará como referencia la ley del País donde el Vendedor tiene su lugar usual de negocios.

1.3. Cualquier referencia que se haga a términos del comercio (FOB, Callao) estará entendida en relación con los llamados Incoterms, publicados por la Cámara de Comercio Internacional.

1.4. Cualquier referencia que se haga a la publicación de la Cámara de Comercio Internacional, se entenderá como hecha a su versión actual al momento de la conclusión del contrato.

1.5. Ninguna modificación hecha a este contrato se considerará valida sin el acuerdo por escrito entre las Partes.

CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS

CLAUSULA SEGUNDA:

2.1. Es acordado por las Partes que **EL VENDEDOR** venderá los siguientes productos: 4,320 envases de arándanos orgánicos, y **EL COMPRADOR** pagará el precio de dichos productos de conformidad según lo acordado.

2.2. También es acordado que cualquier información relativa a los productos descritos anteriormente referente al uso, peso, dimensiones, ilustraciones, no tendrán efectos como parte del contrato a menos que esté debidamente mencionado en el contrato.

PLAZO DE ENTREGA

CLAUSULA TERCERA:

EL VENDEDOR se compromete a realizar la entrega de periodo máximo de 20 días luego de recibidas las órdenes de compra debidamente firmadas por el comprador.

PRECIO

CLAUSULA CUARTA:

Las Partes acuerdan el precio por unidad USD 1.48 y el precio total USD 6,393.60 por el envío de los productos de conformidad con la cotización enviada al comprador, la cual tiene vigencia de 20 días desde su emisión.

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

El precio ofrecido es sobre la base del INCOTERM FOB («Libre a bordo, puerto de carga convenido») por vía marítima.

CONDICIONES DE PAGO

CLAUSULA QUINTA:

Las Partes han acordado que el pago del precio o de cualquier otra suma adecuada por **EL COMPRADOR** a **EI VENDEDOR** deberá realizarse por pago adelantado equivalente 30% al inicio, 70% en la fecha del embarque.

Las cantidades adeudadas serán acreditadas, salvo otra condición acordada, por medio de transferencia electrónica a la cuenta del Banco de Crédito del Perú (BCP) del Vendedor en su país de origen, y **EL COMPRADOR** considerara haber cumplido con sus obligaciones de pago cuando las sumas adecuadas hayan sido recibidas por el Banco de **EL VENDEDOR** y este tenga acceso inmediato a dichos fondos.

INTERES EN CASO DE PAGO RETRASADO

CLAUSULA SEXTA:

Si una de las Partes no paga las sumas de dinero en la fecha acordada, la otra Parte tendrá derecho a intereses sobre la suma por el tiempo que debió ocurrir el pago y el tiempo en que efectivamente se pague, equivalente al UNO POR CIENTO (1 %) por cada día de retraso, hasta un máximo por cargo de retraso de QUINCE PORCIENTO (15 %) del total de este contrato.

RETENCION DE DOCUMENTOS

CLAUSULA SEPTIMA:

Las Partes han acordado que los productos deberán mantenerse como propiedad de **EL VENDEDOR** hasta que se haya completado el pago del precio por parte de **EL COMPRADOR**.

TERMINO CONTRACTUAL DE ENTREGA

CLAUSULA OCTAVA:

Las partes deberán incluir el tipo de INCOTERMS acordado: **FOB**
Señalando con detalle algunos aspectos que se deba dejar claro, o que decida enfatizar. Aunque las condiciones de INCOTERMS son claras, es recomendable discutir y aclarar estos detalles, ya que puede haber desconocimiento de una de las partes.

EL VENDEDOR efectuara la entrega cuando la mercancía se encuentra a bordo del buque en el puerto de embarque convenido. Esto significa que, EL COMPRADOR debe soportar todos los costos y riesgos 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 se encuentre a bordo del buque en el puerto de embarque convenido. EL COMPRADOR debe soportar los riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde el momento en que se encuentre 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.

RETRASO DE ENVIOS

CLAUSULA NOVENA:

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

INCONFORMIDAD CON LOS PRODUCTOS

CLAUSULA DÉCIMA:

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

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

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

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

- a). Reemplazar los productos por productos sin daños, sin ningún costo adicional para el comprador; o.
- b). Reintegrar a **EL COMPRADOR** el precio pagado por los productos sujetos a inconformidad.

COOPERACIÓN ENTRE LAS PARTES

CLAUSULA DÉCIMO PRIMERA:

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

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

CASO FORTUITO DE FUERZA MAYOR

CLAUSULA DÉCIMO SEGUNDA:

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

RESOLUCIÓN DE CONTROVERCIAS

CLAUSULA DÉCIMO TERCERA:

Todas las partes se someten a la decisión inapelable de un Tribunal Arbitral, en caso exista controversia o desacuerdo entre las partes que se derive de la interpretación o ejecución del presente acuerdo. Dicho tribunal estará 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 81 Cámara de Comercio Internacional por uno o más árbitros nombrados conforme a este Reglamento.

Toda cuestión relacionada con el presente contrato que no esté expresa 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.

ENCABEZADOS

CLAUSULA DÉCIMO CUARTA:

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

NOTIFICACIONES

CLAUSULA DÉCIMO QUINTA:

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

ACUERDO INTEGRAL

CLAUSULA DÉCIMO SEXTA:

Este acuerdo constituye el entendimiento integral entre las partes.

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

En señal de conformidad con todos los acuerdos pactados en el presente contrato, las partes suscriben este documento en la ciudad de Lima, a los 01 días del mes de diciembre 2020.

.....
EL VENDEDOR

.....
EL COMPRADOR

A continuación, se muestra la factura comercial para Whole Foods Market:

COMMERCIAL INVOICE							
Exporter: NUTRIBERRY S.A.C. Calle Los Sauces N°07036 Callao			Invoice No. & Date: F001 01-december-2020				
			Buyer Order No. & Date EXP001 15-november-2020			Proforma	
			Other reference (s):			BILL OF LADING	
Consignee: Whole Foods Market Inc. 550 N.Y. Bowie Street Austin Texas – EEUU			Buyer (If other than consignee):				
Pre-carriage By SEA		Place of Receipt		Country of origin PERÚ		Country of destination Estados Unidos	
Sea Details		Port of Loading CALLAO		Payment Terms: T/T 30 % at the beginning and the other 70 % from the date of Bill of Lading			
Port of Discharge New York		Final Destination New York					
Boxes Marks Container No.	Numbering of the boxes	Number of Boxes	Description of Goods	Quan tity	Presen tation	FOB Price USD	Total FOB USD
NUTRIBERRY S.A.C	1 to 60	60	Organic blueberry	4,320	Units	1.48	6,393.60
TOTAL FOB							6,393.60
AMOUNT CHARGEABLE (IN WORDS): six thousand three hundred ninety-three and sixty dollars Manufacturer: ECOLOGYBERRIES S.A.C.							0.00
Total Net Wt: Total Shipper:					Insurance		0.00
Total Gross Wt: Total CBM:							
TOTAL FOB							6,393.60
WE HEREBY CERTIFY THAT THE GOODS ARE OF US ORIGIN WE DECLARE THAT THIS PACKING LIST SHOWS THE CORRECT SPECIFICATION OF GOODS DESCRIBED AND THAT ALL PARTICULARS ARE TRUE AND CORRECT							

Figura 41. Factura comercial de exportación

5.3. Elección y aplicación del INCOTERM

En el INCOTERM FOB (“Franco a Bordo”) encontramos un incoterm mediante el que vendedor hace la entrega de la mercancía despachada de exportación a bordo del buque, que estará atracado en el puerto de embarque convenido. Asimismo, el comprador soporta todos los costes y riesgos de daño o pérdida desde ese lugar. A continuación, se indican las razones por las que se prefiere el INCOTERM FOB:

- Al ser nuevos exportadores se quiere evitar las contingencias que pueden presentarse en la entrega del producto. El exportador entrega la mercancía a bordo del buque en el puerto de embarque (Callao)
- El exportador asumirá los riesgos por pérdida o daño de la mercancía, solo hasta cuando las mercancías se encuentren a bordo del buque.
- Si en el proceso de transporte local hasta el buque o en la carga al buque, las mercancías se dañen, el responsable es el exportador.
- La empresa importadora asume el contrato del transporte internacional y el seguro para la mercancía hasta su destino. Los riesgos y gastos los asumen una vez que la mercancía ha sido puesta a bordo del buque, luego realizará las formalidades aduanero en el país destino.

5.4. Determinación del medio de pago y cobro

Para el presente plan de negocios, la empresa NUTRIBERRY, determinó usar como medio de pago la transferencia bancaria que consiste en la remisión de fondo que un ordenante (importador) efectúa a favor de un beneficiario (exportador) mediante los canales bancarios. Es un medio de pago donde el beneficiario para poder retirar los fondos en el banco pagador, no tiene que presentar ninguna documentación, salvo la acreditación de identidad

El medio de pago tendrá que realizarse mediante dos pagos uno al inicio del contrato el 30% y el otro pago el día del embarque de las mercancías que es el 70 %. Para garantizar que el segundo pago del 70% se concrete, se coordinará con el agente de carga del importador para que notifique a su representado y pueda efectuar el pago. Se recomienda usar la transferencia bancaria por ser una empresa que recién inicia sus actividades, con este medio de pago se garantiza que el pago está siendo efectuado, además esta acción será bancarizada para más adelante no tener problemas con la SUNAT.

El banco a emplear para el plan de negocios será el Banco de Crédito del Perú (BCP) ya que tiene como único requisito para realizar las transferencias bancarias, el de poseer una cuenta del banco para que el abono sea concretado, a la vez, es necesario brindar al cliente el código SWIFT que nos proporciona el BCP: BCPLPEPL para envío del dinero.

Según (BCP, s.f.) los beneficios que te brinda son:

- ✓ La transferencia se procesa en pocos minutos y se abona en la cuenta indicada.
- ✓ Brindan banca por teléfono las 24 horas para solicitar información del estado de la transferencia.

A continuación, se muestra el proceso operativo de la transferencia bancaria:

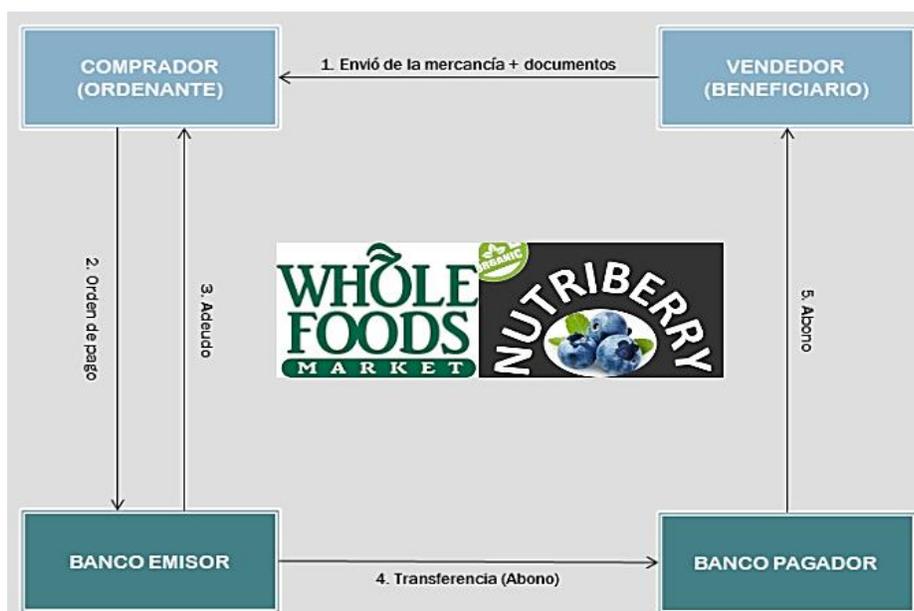


Figura 42. Proceso operativo de Transferencia Bancaria

5.5. Elección del régimen de exportación

La empresa NUTRIBERRY, se acogerá al régimen de Exportación Definitiva debido a el producto que exporta es para consumo humano directo, esto quiere decir que las mercancías nacionales o nacionalizadas del territorio aduanero saldrán del territorio nacional con destino hacia el exterior para su consumo definitivo y no retornará.

Este régimen está exceptuado del pago de tributos (ad Valorem, IGV e ISC), asimismo, al pasar el valor de 5000 dólares, se tendrá un agente aduanero que ayude con los trámites y el servicio logístico.

Existen algunos aspectos que hacen que la exportación definitiva sea recomendable para la empresa:

- La exportación de mercancías no está afectas a pago alguno.
- La destinación aduanera la solicita el despachador de aduana en representación del exportador.
- La exportación definitiva puede amparar embarques parciales los cuales están sujetos a reconocimiento físico, siempre que éstos se efectúen de un exportador a un único consignatario, y que los embarques se realicen por la misma aduana de numeración de la DAM dentro del plazo de treinta (30) días calendarios contados a partir del día siguiente de numerada la DAM.

Para efectuar los trámites de exportación, se debe:

- Contar con RUC (Registro Único de Contribuyentes)
- Que no tenga la condición de no habido
- Excepcionalmente, las personas naturales no obligadas a inscribirse en el RUC, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 3° de la Resolución de Superintendencia N.º 210-2004/SUNAT, pueden exportar utilizando su Documento Nacional de Identidad (DNI) los peruanos, o Carné de Extranjería o Pasaporte los extranjeros.

5.6.Gestión aduanera del comercio internacional

Según el procedimiento DESPA-PG.02 versión 6 de (SUNAT, 2017), a continuación, se presenta la descripción de los trámites para realizar la exportación definitiva:

- a. Numeración de la DAM: El despachador de aduana transmite electrónicamente la información de los datos provisionales contenidos en la DAM a la Intendencia de Aduana en cuya jurisdicción se encuentra la mercancía. La Aduana llevará a cabo los siguientes pasos:

SIGAD: Convalida información, genera el número de DAM y deja expedita la mercancía para ser ingresada a Zona Primaria.

b. Ingreso de mercancías a zona primaria: El despachador de aduana ingresa la mercancía a un depósito temporal donde será embarcada para su exportación, ubicado en cualquier puerto, aeropuerto o terminal terrestre, como requisito previo a la selección del canal de control de la DAM. Excepciones del ingreso de mercancías a zona primaria:

- Perecibles que requieran un acondicionamiento especial;
- Peligrosas tales como: explosivas, inflamables, tóxicas, infecciosas, radioactivas, corrosivas.
- Maquinarias de gran peso y volumen
- Animales vivos
- A granel en cualquier estado
- Otras que a criterio de la autoridad aduanera califiquen para efectos del presente numeral.

c. Transmisión de los datos de la recepción de la carga por el depósito temporal y selección del canal de control: El depósito temporal debe transmitir la información de la recepción de la mercancía dentro de las dos (02) horas contadas a partir de lo que suceda último: La recepción de la totalidad de la mercancía; o la presentación de la DAM por el despachador de aduana. El SIGAD la valida y asigna el canal de control (rojo o naranja).

d. Reconocimiento físico: El despachador de aduana solicita el reconocimiento físico, presentando:

- La DAM canal rojo; y autorizaciones especiales en original, de corresponder.
- La atención del reconocimiento físico se realiza las 24 horas del día.
- Se efectúa en presencia del exportador y/o despachador y/o representante del almacén.
- El Especialista u Oficial determina aleatoriamente las mercancías seleccionadas a reconocer físicamente.

Producto del reconocimiento físico, pueden presentarse dos situaciones:

- ✓ Reconocimiento físico sin incidencia.
- ✓ Reconocimiento físico con incidencia: Diferencia de mercancías consignadas y encontradas.

- e. Control de embarque: Los terminales de almacenamiento son responsable del traslado y entrega de la mercancía al transportista, este a su vez verifica el embarque de la mercancía y anota en la casilla 14 de la DUA, la cantidad de bultos, peso bruto total, fecha y hora en que terminó el embarque para concluir con el sello y firma.

El terminal de almacenamiento, permitirá el embarque de las mercancías en situación de levante autorizado. Esta condición la obtienen DAM con canal naranja y DAM con canal rojo debidamente diligenciadas.

El embarque debe efectuarse dentro de los treinta días calendario posterior a la numeración de la declaración.

- f. La administración aduanera mediante técnicas de análisis de riesgos determina cuales declaraciones se regularizan. Con la sola aceptación de la transmisión de la información complementaria y de los documentos digitalizadas.

Con la presentación física de la DAM y documentaciones que sustentaron la exportación a conformidad de la autoridad aduanera. La regularización se debe efectuar dentro de los treinta días calendario posterior a la fecha del término del embarque

5.7.Gestión de las operaciones de exportación: flujograma

El Flujograma para el comercio internacional y envío de los productos a destino, es de la siguiente manera:

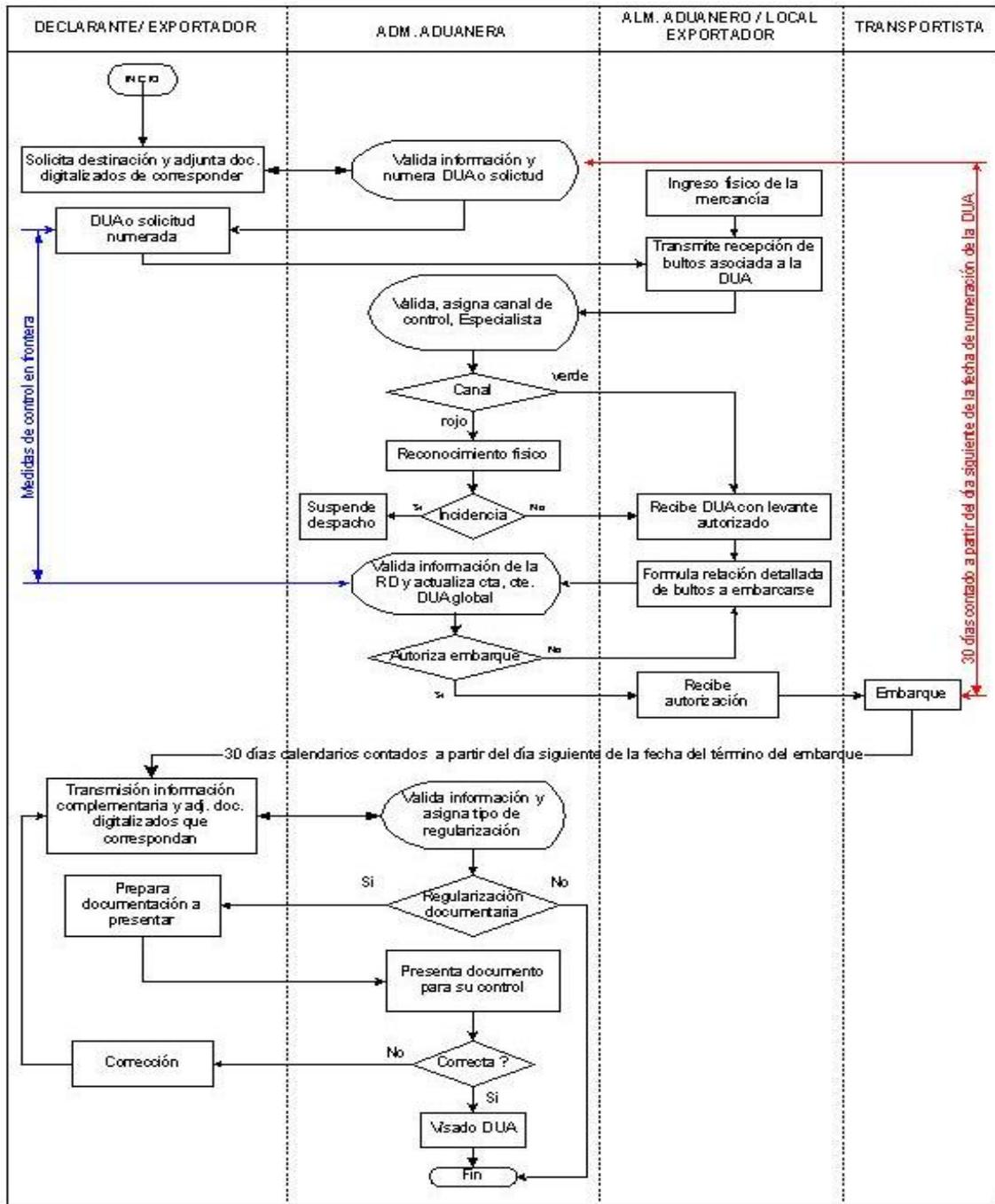


Figura 43. Flujograma de exportación definitiva

5.8. Gestión de las operaciones de producción del bien o servicio a ejecutar: flujograma

La exportación y comercialización del arándano orgánico se hará de acuerdo al siguiente procedimiento.

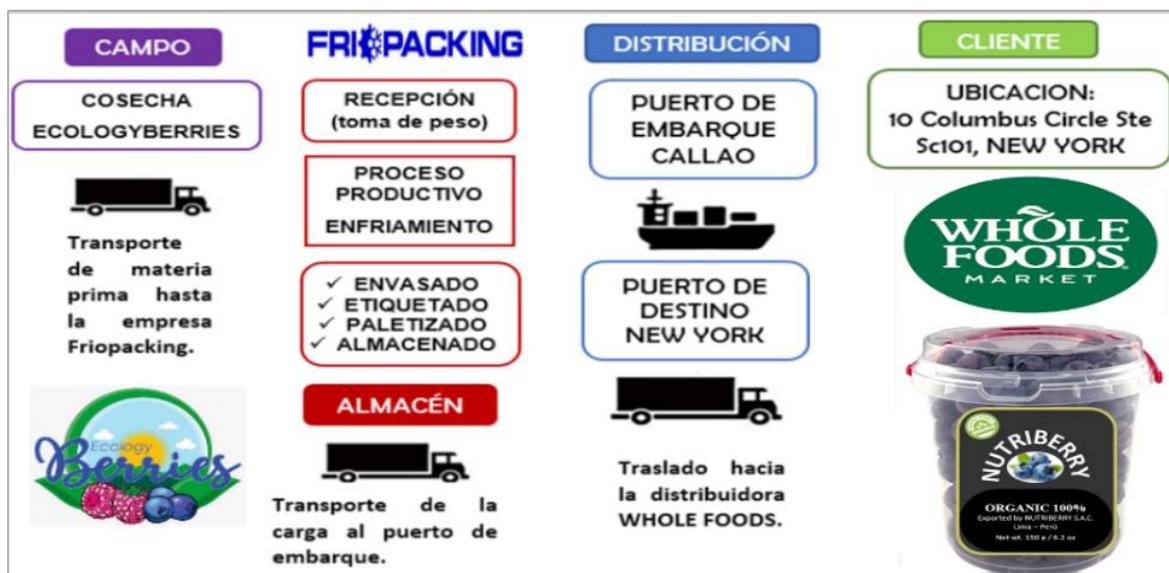


Figura 44. Flujograma de las operaciones de la empresa NUTRIBERRY

6. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

6.1 Inversión Fija

La inversión fija de la empresa está conformada por todos los activos tangibles (elementos físicos), activos intangibles (elementos que no son físicos) y el capital de trabajo.

6.1.1 Activos tangibles

Se puede observar que la inversión de los activos tangibles está conformada por los muebles, enseres y equipos. Estos pasaran a ser parte de la empresa tras el resultado de una compra previa, representando así beneficio económico.

Tabla 59.
Activos tangibles

Categoría	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Muebles y enseres	Escritorios	3	290	870.00
	Sillas giratorias	4	90	360.00
	Muebles de espera	2	1300	2,600.00
	Estante de madera	3	240	720.00
	Mesas (mesa de centro y comedor)	2	500	1,000.00
Equipos informáticos y demás	Computadoras	3	1300	3,900.00
	Ventiladores	3	160	480.00
	Impresora Multifuncional	1	1500	1,500.00
	Microondas	1	420	420.00
Costo de equipos y maquinarias				11,850.00

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se observa la inversión en la cual la empresa debe incurrir para sus bienes tangibles, las cantidades de cada activo está en relación al tamaño de la empresa, personal de trabajo y de acuerdo a la actividad comercial de la empresa. El total de estos costos es S/11,850.00 soles.

Si bien estos bienes generan beneficios económicos para la empresa, las utilizaciones de estos van depreciándose con el pasar de los años. La empresa ha mencionado como se dará la depreciación de estos activos con el pasar de los próximos 5 años. A continuación, se muestra el cuadro de depreciación de activos tangibles.

Tabla 60.
Depreciación de activos tangibles

Concepto / Periodo	Valor inicial	Tasa Anual	1	2	3	4	5
Computadoras	3,900.00	25%	975.00	975.00	975.00	975.00	0.00
Impresora Multifuncional	1,500.00	25%	375.00	375.00	375.00	375.00	0.00
Muebles y enseres	5,550.00	10%	555.00	555.00	555.00	555.00	555.00
Total			1905.00	1905.00	1905.00	1905.00	555.00

Concepto / Periodo	Valor inicial	Depreciación acumulada	valor residual
Computadoras	3,900.00	3900.00	0.00
Impresora Multifuncional	1,500.00	1500.00	0.00
Muebles y enseres	5,550.00	2775.00	2775.00
Total		8175.00	2775.00

Fuente: SUNAT

En la tabla anterior se visualiza que los activos como computadoras e impresoras por ser procesadores de datos tienen una tasa anual de depreciación más alta que los demás activos 25%, mientras que los demás activos tienen la tasa de 10%. El total del valor Residual es de S/ 2,775.00

6.1.2 Activos intangibles

Los activos intangibles son aquellos bienes que no se pueden ver pero que se encuentran dentro de la organización. Éstos están conformados por costos que la empresa debe incurrir para el funcionamiento de la empresa y están conformados por activos de constitución de la empresa, registro de marca, diseño de página web, análisis de mercado, inscripción de licencia de funcionamiento y defensa civil. A continuación, se muestran los bienes detallados.

Tabla 61.
Activos intangibles

Datos de inversión	Inversión
Diseño de página web	500.00
Registro de Marca	597.70
Constitución de empresa	640.84
Licencia de funcionamiento y defensa civil	184.40
Elaboración del plan de negocio	5000.00
Inversión intangible	6922.94

Fuente: Elaboración propia

Si bien estos bienes son muy importantes para el funcionamiento de la empresa, estos se amortizan. Es así que en el siguiente cuadro indicaremos la forma en que se amortizan de acuerdo a las estipulaciones de la SUNAT.

Tabla 62.1
Amortización de activos intangibles

Cuadro de Amortización de Activos Intangibles							
Concepto / Período	Valor inicial	Tasa Anual	1	2	3	4	5
Amortizaciones intangibles	6922.94	20%	1,384.59	1,384.59	1,384.59	1,384.59	1,384.59
Acumulado			1,384.59	2,769.18	4,153.76	5,538.35	6,922.94

Fuente: SUNAT

En la tabla, se visualiza que el total de Activos Intangibles se amortizan a la tasa del 20% por año, esta tasa es establecida por la SUNAT. Finalmente se puede observar que en el periodo de 5 años ésta se amortiza a una cantidad de S/ 1,384.59 por año.

6.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo es la capacidad que la empresa tiene para llevar a cabo sus actividades en un tiempo determinado así venda o no. En la siguiente tabla se mencionan todos los costos que se incurrirán como capital de trabajo por un ciclo operativo de 3 meses.

Tabla 63.
Capital de trabajo
(expresado en soles)

Capital de trabajo en soles			
Concepto	Costo unitario	Costo mensual	Costo trimestral
Valor actual de capital de trabajo		55,282.56	93,359.68
Capital de trabajo		49,282.56	87,359.68
Caja		6,000.00	6,000.00
Costo de producto tercerizado		9073.08	27219.24
Costo de tercerización (unidad)	0.50	2,160.00	6,480.00
Materia prima (kg)	9.00	5,890.32	17,670.96
Costo de envase primario	0.10	432.00	1,296.00
Costo de envase secundario caja	0.60	108.00	324.00
Transporte de materia prima a maquiladora (kg)	0.50	327.24	981.72
Transporte de maquiladora hacia almacén extraportuario (kg) Villas Oquendo.	0.20	155.52	466.56
Gasto de personal		5,330.00	15,990.00
Gerente General	2,000.00	2,000.00	6,000.00
Asistente administrativo y comercial	1,200.00	1,200.00	3,600.00
Asistente de logística y operaciones	1,200.00	1,200.00	3,600.00
Auxiliar de almacén	930.00	930.00	2,790.00
Materiales indirectos		83.00	197.00
Recogedor	7.00	7.00	7.00
Escoba	11.00	11.00	11.00
Jabón líquido	7.50	15.00	45.00
Plumero	4.00	8.00	8.00
Desinfectante	9.00	18.00	54.00
Papel Higiénico	12.00	24.00	72.00
Gastos fijos		1,300.00	3,900.00
Pago de alquiler de local	1,000.00	1,000.00	3,000.00
Servicios (luz, agua, teléfono e internet)	300.00	300.00	900.00
Costo de exportación		2,378.48	7,135.44
Certificado fitosanitario SENASA	122.50	122.50	367.50
Certificado de origen	42.48	42.48	127.44
Seguro de carga	300.00	300.00	900.00
Transporte del almacén hacia almacén consolidador	160.00	160.00	480.00
B/L	180.00	180.00	540.00
Transmisión electrónica	40.00	40.00	120.00
Gasto administrativo	30.00	30.00	90.00
V° B°- agentes portuarios	250.00	250.00	750.00
Consolidación	493.50	493.50	1,480.50
Agenciamiento de aduanas	170.00	170.00	510.00

Gastos operativos	100.00	100.00	300.00
Aforo físico	150.00	150.00	450.00
Gastos de almacén	190.00	190.00	570.00
Transferencia bancaria BCP	80.00	80.00	240.00
Manipuleo de la carga	40.00	40.00	120.00
Embalaje y unitarización	30.00	30.00	90.00
Gastos administrativos		1,018.00	2,818.00
Lapiceros varios (cajas)	9.00	9.00	9.00
Lápices (cajas)	8.00	8.00	8.00
Hojas bond (millar)	14.00	14.00	14.00
Folder palanca (unidad)	4.50	36.00	36.00
Perforador (unidad)	8.00	24.00	24.00
Engrapador (unidad)	9.00	27.00	27.00
Ingeniero en industria alimentarias	650.00	650.00	1,950.00
Asesor contable	250.00	250.00	750.00
Gastos de ventas		28,100.00	28,100.00
Página web	450.00	450.00	
Alquiler de espacio en feria (stand)	9,800.00	9,800.00	
Implementación del stand	2,000.00	2,000.00	
Pasaje aéreo	2,450.00	2,450.00	
Hospedaje	800.00	800.00	
Movilidad	300.00	300.00	
Alimentación	800.00	800.00	
Merchandising (folletos, tarjetas, obsequios)	2,500.00	2,500.00	
Google AdWords (publicidad patrocinada)	1,800.00	1,800.00	
Comisionista	6,000.00	6,000.00	
Rueda de negocios	1,200.00	1,200.00	
Exigible		2,000.00	2,000.00
Garantía de local	1,000.00	2,000.00	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede observar los gastos que incurrirá como capital de trabajo la empresa y estos se clasifican en costos de producto tercerizado (producción) gasto de personal (salario del personal), materiales indirectos (materiales de limpieza), gastos fijos (alquiler y servicios), costos de exportación, gastos administrativos (útiles de oficina) gastos de ventas (promoción y marketing) y garantía de local. El capital de trabajo servirá para los tres primeros meses que comienza las actividades, dado que, en ese lapso de tiempo, en caso no haya ventas vamos a utilizar el capital de trabajo para cubrir los costos y gastos en los que incurre la empresa.

6.3. Inversión total

La inversión total es todo dinero que la empresa utilizará para dar inicio a las actividades de la empresa. Esta inversión se puede colocar con aporte propio o también a través de un préstamo bancario y se puede optar por una mezcla de los dos.

Tabla 64.
Inversión total

Datos de inversión	Inversión
Diseño de página web	500.00
Registro de Marca	597.70
Constitución de empresa	640.84
Licencia de funcionamiento y defensa civil	184.40
Elaboración del plan de negocio	5000.00
Inversión intangible	6922.94
Equipos y maquinaria	6300.00
Muebles y enseres	5550.00
Inversión Tangible	11850.00
Capital de trabajo	93359.68
Inversión Total	
Inversión tangible	11,850.00
Inversión intangible	6,922.94
Capital de trabajo	93,359.68
Total	112,132.62

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se observa que la inversión total que se requiere está basada en la inversión de los activos tangibles que asciende a S/.11,850.00; la inversión para los activos intangibles será S/.6,922.94 y el capital de trabajo que asciende a S/.93,359.68. Por ende, se puede deducir que la inversión total que se requerirá para poner en marcha este proyecto será de S/. 112,132.62

También se puede observar que el mayor porcentaje está representado por el capital de trabajo que abarca un 83.30% del total, asimismo activos tangibles representan el 10.6% del total y los activos intangibles representan el 6.2% del total.

6.4. Estructura de inversión y financiamiento

Tabla 65.
Estructura de la inversión

Inversión tangible	11,850.00
Inversión intangible	6,922.94
Capital de trabajo	93,359.68
Total	112,132.62

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se vuelve a detallar la inversión total que necesita la empresa para poder asumir sus egresos frente a los ingresos.

Tabla 66.
Estructura de financiamiento

Datos de financiamiento	%
% Aporte propio	56%
% Financiado	44%
Préstamo a mediano plazo	49,338.35
Aporte propio	62,794.27
Total	112,132.62

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en la tabla anterior, se muestra la estructura de financiamiento, en la cual se indica que el aporte de capital propio será de 62,794.27 soles abarcando el 56% del total de la inversión y el financiamiento a través de un préstamo abarca el 44% restante. Teniendo aprobado el préstamo se podrá iniciar las actividades de la empresa.

6.5. Fuentes financieras y condiciones de crédito

Tabla 67.
Tasas de Interés Bancario

Tasa Anual (%)	CMAC Piura	Banco continental	CMAC Huancayo	CMAC Ica	CMAC Tacna	CMAC Trujillo	CMCP Lima
Préstamos a cuota fija a más de 360 días	31.23	31.29	27.73	29.49	30.80	27.30	32.95

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros

Para la tabla anterior se realizó una investigación dentro de las principales entidades financieras en el mercado, de las tasas efectivas para inversión del capital de trabajo.

En las tablas, se observa que el costo efectivo anual es del 30,11 %, fluctuando en el promedio de créditos que las entidades financieras brindan a las empresas que quieren obtener capital de trabajo.

Al ser empresa que recién inicia sus operaciones y al no contar con un historial crediticio, es difícil que la entidad financiera pueda otorgar un préstamo, por ello la empresa vio por conveniente realizar un préstamo con el aval financiero de un familiar. Dicho familiar al ser empresario y cliente del banco, cuenta con un historial crediticio que permite avalar a la empresa con un préstamo, que se convierte en una estrategia para poder financiar la inversión que se requiere. Los requisitos para el préstamo son:

- Copia del documento de identidad de titular y cónyuge
- Copia del R.U.C.
- Licencia de funcionamiento o boletas de compra de mercadería (y otros documentos que solicite el asesor financiero)
- Copia del último recibo de luz, agua o teléfono (sólo uno de ellos)
- Copia del documento de propiedad de vivienda
- En caso de no contar con vivienda propia, se solicitará el aval

Tabla 68.
Fuentes financieras y condiciones de crédito
(Expresado en Soles)

Préstamo	49,338.35
Tiempo (mensual)	24.00
Tasa interés mensual	2.29%
Periodo de gracia con pago de intereses	0.00
Valor de la Cuota	2,695.26

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior la empresa tiene las condiciones de crédito en las cuales la caja Piura le detalla que por un préstamo de S/ 49,338.35 soles, el tiempo que podría financiarse sería de 24 meses lo que equivale a 2 años, teniendo un costo de tasa de interés mensual de 2.29%, lo cual equivale a una TCEA de 31.23% anual. Asimismo, se ha considerado aprovechar el escudo fiscal que este otorgaría, debido que al adquirir préstamos de la caja se tendría que pagar intereses como costo del financiamiento, lo cual es deducible del impuesto a la renta.

Tabla 69.
Flujo de caja de deuda
(Expresado en soles)

Meses	Saldo deudor	Interés	Amortización	Renta	Ahorro tributario	Servicio de deuda
0	49,338				Escudo Fiscal	
1	47,773	1,130.19	1,565.07	2,695	113.02	2,582.24
2	46,172	1,094.34	1,600.92	2,695	109.43	2,585.82
3	44,535	1,057.66	1,637.59	2,695	105.77	2,589.49
4	42,860	1,020.15	1,675.11	2,695	102.02	2,593.24
5	41,146	981.78	1,713.48	2,695	98.18	2,597.08
6	39,393	942.53	1,752.73	2,695	94.25	2,601.01
7	37,601	902.38	1,792.88	2,695	90.24	2,605.02
8	35,767	861.31	1,833.95	2,695	86.13	2,609.13
9	33,891	819.30	1,875.96	2,695	81.93	2,613.33
10	31,972	776.33	1,918.93	2,695	77.63	2,617.63
11	30,009	732.37	1,962.89	2,695	73.24	2,622.02
12	28,001	687.41	2,007.85	2,695	68.74	2,626.52
13	25,947	641.42	2,053.84	2,695	64.14	2,631.12
14	23,846	594.37	2,100.89	2,695	59.44	2,635.82
15	21,697	546.24	2,149.02	2,695	54.62	2,640.63
16	19,499	497.02	2,198.24	2,695	49.70	2,645.56
17	17,250	446.66	2,248.60	2,695	44.67	2,650.59
18	14,950	395.15	2,300.11	2,695	39.52	2,655.74
19	12,598	342.46	2,352.79	2,695	34.25	2,661.01
20	10,191	288.57	2,406.69	2,695	28.86	2,666.40
21	7,729	233.44	2,461.82	2,695	23.34	2,671.91
22	5,211	177.05	2,518.21	2,695	17.70	2,677.55
23	2,635	119.36	2,575.90	2,695	11.94	2,683.32
24	0	60.36	2,634.90	2,695	6.04	2,689.22

Fuente: Caja Piura

En la Tabla anterior, se ha calculado el flujo caja de deuda del préstamo que caja Piura estaría otorgando a la empresa, está constituida por el saldo deudor, el cual corresponde al préstamo que se solicitará e ira disminuyendo mientras se vaya a amortizando la deuda; luego se tiene la renta que es constante a lo largo del periodo por ser el método de pago francés. Se tiene la amortización, el cual se calcula de la diferencia de la renta menos el interés. Así mismo para calcular el beneficio tributario se multiplica el interés por el 10% del impuesto a la renta, por lo cual se aprovecha el escudo fiscal que esto nos otorgaría.

6.6. Presupuestos de costos

El plan de negocio se considera en el presupuesto de costos los siguientes elementos que formaran parte de la estructura del flujo de caja: Costos directos (costo de producto tercerizado y costos de exportación), Costos Indirectos (materiales indirectos, gasto de personal, gastos fijos, gastos administrativos, gastos de ventas). Al final de presentar cada uno de los costos mencionados, el plan de negocio presenta una tabla resumen sobre el total de estos conceptos para los demás años restantes.

- **Costos directos**

Dentro de los costos directos, vamos a observar todo aquel costo que se encuentre relacionado al producto que se va a comercializar. En este caso el producto a vender será arándanos orgánicos por lo tanto se menciona en la siguiente tabla el presupuesto de costos que se incurrirán.

Tabla 70.
Costo de Producto tercerizado – temporada baja
(Expresado en soles)

Producto	Costo unitario	Cantidad	Costo por Envío	Costo: enero - agosto y diciembre
Costo de tercerización (unidad)	0.50	4,320	2,160.00	19,440.00
Materia prima (kg)	9.00	654.48	5,890.32	53,012.88
Costo de envase primario	0.10	4320.00	432.00	3,888.00
Costo de envase secundario caja	0.60	180	108.00	972.00
Transporte de materia prima a maquiladora (kg)	0.50	654.48	327.24	2,945.16
Transporte de maquiladora hacia almacén extraportuario (kg) Villas Oquendo.	0.20	777.60	155.52	1,399.68
Total			9,073.08	81,657.72

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 71.
Costo de Producto tercerizado – temporada alta
(Expresado en soles)

Producto	Costo unitario	Cantidad	Costo por Envío	Setiembre- octubre- noviembre
Costo de tercerización (unidad)	0.50	8,640	4,320.00	12,960.00
Materia prima (kg)	9.00	1308.96	11,780.64	35,341.92
Costo de envase primario	0.10	8640.00	864.00	2,592.00
Costo de envase secundario caja	0.60	360	216.00	648.00
Transporte de materia prima a maquiladora (kg)	0.50	1308.96	654.48	1,963.44
Transporte de maquiladora hacia almacén extraportuario (kg) Villas Oquendo.	0.20	1555.20	311.04	933.12
Total			18,146.16	54,438.48

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 72.
Costos de exportación
(Expresado en soles)

Descripción	Costo unitario	Costo por envío	Costo anual
Certificado fitosanitario SENASA	122.5	S/. 122.50	1,470.00
Certificado de origen	42.48	42.48	509.76
Seguro de carga	300.00	300.00	3,600.00
Transporte del almacén hacia almacén consolidador	160.00	160.00	1,920.00
B/L	180.00	180.00	2,160.00
Transmisión electrónica	40.00	40.00	480.00
Gasto administrativo	30.00	30.00	360.00
V° B°- agentes portuarios	250.00	250.00	3,000.00
Consolidación	493.50	493.50	5,922.00
Agenciamiento de aduanas	170.00	170.00	2,040.00
Gastos operativos	100.00	100.00	1,200.00
Aforo físico	150.00	150.00	1,800.00
Gastos de almacén	190.00	190.00	2,280.00
Transferencia bancaria BCP	80.00	80.00	960.00
Manipuleo de la carga	40.00	40.00	480.00
Embalaje y unitarización	30.00	30.00	360.00
Total		2378.48	28541.76

Fuente: Elaboración propia.

- **Costos indirectos**

Dentro de los costos indirectos, vamos a observar todo aquel costo que no se encuentre relacionado al producto que se va a comercializar, pero que son importantes.

Tabla 73.
Materiales indirectos
(Expresado en soles)

Materiales de limpieza	Cantidad	Precio unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Recogedor	1	7.00	7.00	7.00
Escoba	1	11.00	11.00	11.00
Jabón líquido	2	7.50	15.00	180.00
Plumero	2	4.00	8.00	8.00
Desinfectante	2	9.00	18.00	216.00
Papel Higiénico	2.00	12.00	24.00	288.00
Total Materiales Indirectos			83.00	710.00

Fuente: Elaboración propia

En tabla anterior, se puede observar todos los materiales indirectos de la empresa, estos materiales de aseo personal serán usados por los colaboradores de la empresa, dentro de estos materiales se tiene el recogedor, la escoba, el jabón líquido, plumero, desinfectante, lejía y el papel higiénico.

Tabla 74.
Gastos de personal
(Expresado en soles)

Descripción	N°empleados	Sueldo	Pago mensual	Sub total	Vacaciones	Pago anual	SIS	Total anual
Gerente General	1	2000	2,000.00	23,000.00	1,000	24,000.00	180.00	24,180.00
Asistente administrativo y comercial	1	1200	1,200.00	13,800.00	600	14,400.00	180.00	14,580.00
Asistente de logística y operaciones	1	1200	1,200.00	13,800.00	600	14,400.00	180.00	14,580.00
Auxiliar de almacén	1	930	930.00	10,695.00	465	11,160.00	180.00	11,340.00
Total	4							64,680.00

Fuente: Elaboración propia

En tabla anterior, se puede verificar la remuneración que se le asignará a cada trabajador, de acuerdo al régimen elegido, los trabajadores no tendrán beneficios como CTS y gratificación, pero gozaran de su sueldo, seguro SIS y vacaciones de quince días, asimismo se puede visualizar el total anual en gasto de personal que tendrá la empresa es de S/ 64,680.00 soles.

Tabla 75.
Gastos fijos
(Expresado en soles)

Descripción	Mensual	Anual
Pago de alquiler de local	1,000.00	12,000.00
Servicios (luz, agua, teléfono e internet)	300.00	3,600.00
Total Gastos fijos	1300.00	15600.00

Fuente: Elaboración propia

En tabla anterior, se puede observar los gastos fijos, los cuales abarcan el pago de alquiler de local y los servicios como la luz, el agua, el internet y el teléfono, estos gastos deberán pagarse de manera mensual así no haya comercialización en la empresa.

Tabla 76.
Gastos administrativos
(Expresado en soles)

Materiales de oficina	Costo unitario	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Lapiceros varios (cajas)	9	1	9.00	9.00
Lápices (cajas)	8	1	8.00	8.00
Hojas bond (millar)	14	1	14.00	56.00
Folder palanca (unidad)	4.5	8	36.00	180.00
Perforador (unidad)	8	3	24.00	24.00
Engrapador (unidad)	9	3	27.00	27.00
Ingeniero en industrias alimentarias	650	1	650.00	7,800.00
Asesor contable	250	1	250.00	3,000.00
Total gastos administrativos			1,018.00	11,104.00

Fuente: Elaboración Propia

En tabla anterior, se observa todo el listado de los materiales que se usaran dentro de la oficina, esto es para el trabajo eficiente de los colaboradores, En muchos de los materiales de oficina la compra será una vez al año, en otros 4 veces al año y en los productos más usados se comprarán 12 veces al año.

Tabla 77.
Gasto de ventas
(Expresado soles)

Descripción	Total
Página web	450
Alquiler de espacio en feria (stand)	9,800.00
Implementación del stand	2,000.00
Pasaje aéreo	2,450.00
Hospedaje	800
Movilidad	300
Alimentación	800
Merchandising (folletos, tarjetas, obsequios)	2,500.00
Google AdWords (publicidad patrocinada)	1,800.00
Comisionista	6,000.00
Rueda de negocios	1,200.00
Gasto de venta total	28,100.00

Fuente: Elaboración propia

En tabla anterior, se observa el presupuesto de gastos de venta, en este punto se considera una gran inversión, ya que uno de los objetivos es generar ventas y rentabilidad y la única forma de lograr esto es invirtiendo en los gastos de ventas.

6.7. Punto de equilibrio

Tabla 78.
Costos fijos
(expresado en soles)

Gastos de personal	64,680
Materiales indirectos	710
Gastos fijos	15,600
Gastos administrativos	11,104
Gasto de ventas	28,100
Costo fijo Total (anual)	120,194.00

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior, se puede observar los costos que la empresa debe pagar independientemente de que se realicen ventas o no. Estarán constituidos por gastos de personal, materiales indirectos, gastos fijos, gastos de ventas, gastos administrativos lo que hacen un total de S/ 120,194.00 para el primer año.

Tabla 79.
Costos variables
(expresado en soles)

Costo de producto tercerizado	136,096.20
Costo de exportación	28,541.76
Costo variable total (anual)	164,637.96

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 80.
Costos totales
(Expresado en soles)

Costo Fijo	Costo variable	Costo Total
120,194.00	164,637.96	284,831.96

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior, se muestra el costo total, el cual está estructurado por la sumatoria del costo total variable y el costo fijo; estos costos serán los que va incurrir la empresa. El costo total hace un total de S/ 284,831.96 soles para el primer año.

Tabla 81.
Estructura de precio
(Expresado en soles)

CVU	2.54
CFU	1.85
Costo unitario	4.40
Margen de ganancia	15.00%
Valor de venta	5.17
IGV	0.00
Precio de venta FOB	5.17
Punto de equilibrio (en cantidad)	45,692
Punto de equilibrio (en dinero)	236,283.84

Fuente: Elaboración propia

En tabla anterior, se verifica la estructura del precio, como es el costo unitario, el precio de venta y el punto de equilibrio en dinero y en cantidad.

Se tiene la siguiente Fórmula: Punto de Equilibrio

Q=	Cantidad en unidades	Pe=CF/Pv-Cvu
Pv=	Precio de venta por unidad	
Cvu=	Costo variable por unidad	
CF=	Costo fijo total	

Para cubrir los costos entonces:

Cantidad =	64,800
Costo Variable Total=	164,637.96
Precio=	S/5.17 soles
Costo Fijo Total	S/120,194.00

Desarrollando:

$$\frac{120,194.00}{(5.17 - 2.54)} = 45,692 \text{ envases de arándanos orgánicos}$$

Por lo tanto, el punto de equilibrio en cantidades que la empresa deberá comercializar es 45,692 envases anuales; con ello la empresa no gana ni pierde y la venta adicional de una unidad que se realice, representará la ganancia para la empresa.

6.8. Tributación de la exportación

Para la exportación no se pagan impuestos, por lo contrario, se puede acceder a beneficios como el Drawback. A futuro se va buscar utilizar este mecanismo que es un beneficio para el exportador - productor, donde se utilicen insumos, parte o piezas importadas para la elaboración del producto final para la exportación, a la fecha el exportador puede recibir el 4% del valor FOB de sus exportaciones.

6.9 Presupuesto de ingresos

Tabla 82.

Ventas en los próximos años

Años	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	335,096	345,149	358,955	376,903	399,517
Tasa de crecimiento	0	3.00%	4.00%	5.00%	6.00%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo que se muestra en la tabla las ventas en el lapso de cinco años va incrementando, considerando el promedio de la tasa de crecimiento de 7.99% que se toma como referencia para proyectar las ventas. Las ventas en el primer año se calculan del precio de venta el cual será de S/5.17 por la cantidad de envases de arándanos orgánicos que se espera vender en el primer año el cual asciende a 64,800 unidades.

Tabla 83.
Saldo a favor del exportador
(Expresado en soles)

Detalle	0	2021	2022	2023	2024	2025
Costo de compra de producto		136,096.20	140,180.14	145,788.43	153,078.95	162,264.80
Gastos administrativos		304.00	321.66	346.81	381.03	426.59
Gasto de ventas		2,900.00	2,998.00	3,099.92	3,205.92	3,316.15
Materiales indirectos		710.00	2,022.00	2,023.00	2,024.00	2,025.00
Total		140,010.20	145,521.80	151,258.16	158,689.90	168,032.55
Base imponible de las compras		118,652.71	123,323.56	128,184.88	134,482.97	142,400.46
IGV de ventas 18%		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IGV Compras 18%		21,357.49	22,198.24	23,073.28	24,206.93	25,632.08
IGV compras de inversiones	2,863.67	21,357.49				
Devolución del IGV		24,221.16	22,198.24	23,073.28	24,206.93	25,632.08

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se observa el crédito fiscal que es la diferencia del I.G.V. de ventas menos el I.G.V de compras. Sin embargo, por tratarse de una exportación, se exonera del pago de I.G.V. de ventas. Por lo tanto, la diferencia del I.G.V. de ventas menos el I.G.V. de compras es el saldo a favor del exportador. La devolución del I.G.V. de compras se considera dentro de los ingresos en el flujo de caja económico.

6.10 Presupuesto de egresos

El presupuesto de egresos considerara la tasa de inflación en las proyecciones de costos, así como en función al promedio de la tendencia de mercado. La tasa de inflación del año 2019 fue de 1.90%.

FAI n =	$(1 + \text{Tasa de inflación 2019})^n$
---------	---

Tabla 84.
Tasa de inflación proyectada

FAI 2020	FAI 2021	FAI 2022	FAI 2023	FAI 2024	FAI 2025
1.02	1.04	1.06	1.08	1.10	1.12

Fuente: BCR

En la tabla anterior, se puede verificar que se ha obtenido información del año 2019 según el Banco Central de Reserva y se tomará como año base, a través de las proyecciones de la tasa de inflación que servirán para proyectar los costos y hacer más real el proyecto.

Tabla 85.
Tasa de crecimiento de la demanda

2020	2021	2022	2023	2024
Crecimiento del Mercado	8.62%	7.94%	7.35%	6.85%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior, se observa la tendencia de crecimiento de mercado que se obtuvo de la proyección lineal en los próximos, el promedio de esta tasa es de 7.69%, y servirá de referencia para que la empresa pueda proyectar sus ventas.

- **Costos directos**

Tabla 86.
Costos variables
(Expresado en soles)

Años	2021	2022	2023	2024	2025
Costo de compra de producto tercerizado	136,096.20	140,180.14	145,788.43	153,078.95	162,264.80
Costos de Exportación	28,541.76	29,398.01	30,573.93	32,102.63	34,028.79
Costo de venta	164,637.96	169,578.16	176,362.36	185,181.58	196,293.59

En la tabla anterior, el presupuesto proyectado de costos variables está en función a la tasa de crecimiento de la demanda y tasa de inflación. Por ello se verifica que año tras año la proyección va en aumento.

- **Costos indirectos**

Tabla 87.
Presupuesto proyectado de materiales indirectos
(Expresado en soles)

Materiales de limpieza	2021	2022	2023	2024	2025
Útiles de limpieza	710.00	751.2	810.0	889.9	996.3
Total de materiales indirectos	710.00	751.24	809.99	889.92	996.31

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se observa que el presupuesto proyectado de materiales indirectos va en crecimiento y este costo va en función de la inflación porque son costos en soles, lo cual se ve afectado directamente por la inflación.

Tabla 88.
Presupuesto proyectado de gastos de personal
(Expresado en soles)

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Gerente General	24,180.00	24,421.80	24,666.02	24,912.68	25,161.80
Asistente administrativo y comercial	14,580.00	14,725.80	14,873.06	15,021.79	15,172.01
Asistente de logística y operaciones	14,580.00	14,725.80	14,873.06	15,021.79	15,172.01
Auxiliar de almacén	11,340.00	11,453.40	11,567.93	11,683.61	11,800.45
Gasto de personal total	64,680.00	65,326.80	65,980.07	66,639.87	67,306.27

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior, se observa que el presupuesto proyectado en cinco años de los gastos de personal, va en aumento debido a que la empresa optará por subir de manera anual 1% el sueldo de los colaboradores, esta medida se ha tomado debido al régimen en el cual la empresa se encuentra, al no cumplir con el 100% de los beneficios con el fin de evitar la rotación constante del personal.

Tabla 89.
Presupuesto proyectado de gastos fijos
(Expresado en soles)

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Pago de alquiler de local	12,000.00	12,120.00	12,241.20	12,363.61	12,487.25
Servicios (luz, agua, teléfono e internet)	3,600.00	3,809.12	4,106.97	4,512.25	5,051.70
Total Gastos Indirectos	15600.00	15929.12	16348.17	16875.86	17538.95

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior, se detalla el presupuesto proyectado de los gastos fijos, lo que corresponde al pago de servicios está en función a la tasa de inflación. Por otro lado, lo que corresponde al pago de alquiler de local, se ha considerado un 1% en la proyección debido a que se trata de un bien inmueble. El arrendador a través del contrato colocará un incremento en el pago del alquiler, esto se debe a que los bienes inmuebles se aprecian y toman más valor en el tiempo.

Tabla 90.
Presupuesto proyectado de gastos administrativos
(Expresado en soles)

Materiales de oficina	2021	2022	2023	2024	2025
Útiles de oficina	304.00	321.66	346.81	381.03	426.59
Ingeniero en industrias alimentarias	7,800.00	8,034.00	8,355.36	8,773.13	9,299.52
Asesor contable	3,000.00	3,090.00	3,213.60	3,374.28	3,576.74
Total de gastos administrativos	11,104.00	11,445.66	11,915.77	12,528.44	13,302.84

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior, muestra el presupuesto proyectado de los gastos administrativos, donde los útiles de oficina se proyectan en función a la tasa de inflación.

Tabla 91.
Presupuesto proyectado de gastos de ventas
(Expresado en soles)

Descripción	2021	2022	2023	2024	2025
Página web	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00
Alquiler de espacio en feria (stand)	9,800.00	10,192.00	10,599.68	11,023.67	11,464.61
Implementación del stand	2,000.00	2,080.00	2,163.20	2,249.73	2,339.72
Pasaje aéreo	2,450.00	2,548.00	2,649.92	2,755.92	2,866.15
Hospedaje	800.00	832.00	865.28	899.89	935.89
Movilidad	300.00	312.00	324.48	337.46	350.96
Alimentación	800.00	832.00	865.28	899.89	935.89
Merchandising (folletos, tarjetas, obsequios)	2,500.00	2,600.00	2,704.00	2,812.16	2,924.65
Google adwords (publicidad patrocinada)	1,800.00	1,872.00	1,946.88	2,024.76	2,105.75
Comisionista	6,000.00	6,240.00	6,489.60	6,749.18	7,019.15
Rueda de negocios	1,200.00	1,248.00	1,297.92	1,349.84	1,403.83
Total gasto de ventas	28,100.00	29,206.00	30,356.24	31,552.49	32,796.59

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior, se puede observar los gastos de ventas de la empresa. Se ha proyectado para los siguientes cinco años que el crecimiento está en función a las ventas que se generen durante el tiempo de actividad, por lo tanto, va en función a la tasa de crecimiento de la demanda.

6.11 Flujo de caja proyectado

6.11.1. Flujo de caja económico

Tabla 92.
Flujo de caja económico

Período (años)	0	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos Operativos		359,317.58	367,347.56	382,028.57	401,109.99	425,149.32
(-) Costo de ventas		164,637.96	169,578.16	176,362.36	185,181.58	196,293.59
(-) Gastos administrativos		11,104.00	11,445.66	11,915.77	12,528.44	13,302.84
(-) Gastos de ventas		28,100.00	29,206.00	30,356.24	31,552.49	32,796.59
(-) Gastos de personal		64,680.00	65,326.80	65,980.07	66,639.87	67,306.27
(-) Gastos de materiales indirectos		710.00	751.24	809.99	889.92	996.31
(-) Gastos indirectos		15,600.00	15,929.12	16,348.17	16,875.86	17,538.95
(-) Impuesto a la renta		6,019.03	6,747.89	7,696.64	8,415.22	9,497.52
Egresos Operativos		290,850.99	298,984.87	309,469.24	322,083.38	337,732.07
Flujo de Caja Operativo		68,466.59	68,362.69	72,559.33	79,026.61	87,417.25
Inversiones en Activo Fijo Tangible	11,850.00					
Inversiones en Activos Fijo intangible	6,922.94					
Inversiones en Capital de Trabajo	93,359.68					93,359.68
Valor residual						2,775.00
Total flujo de Inversiones	112,132.62	0.00	0.00	0.00	0.00	96,134.68
Flujo de Caja Económico	-112,132.62	68,466.59	68,362.69	72,559.33	79,026.61	183,551.93

En la tabla anterior se puede observar que el flujo de caja económico está constituido por los ingresos operativos y egresos operativos, los cuales están proyectados en un plazo de 5 años.

6.11.2. Flujo de caja financiero

Tabla 93.
Flujo de caja financiero

Periodo	0	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de caja económico	-112,133	68,467	68,363	72,559	79,027	183,552
Préstamo	49,338					
Amortización		21,337	28,001			
Intereses		11,006	4,342			
Escudo Fiscal de la Deuda		1,101	434			
Financiamiento Neto	49,338	31,243	31,909	0	0	0
Flujo de caja financiero	-62,794.27	37,224.07	36,453.79	72,559.33	79,026.61	183,551.93

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior, se observa que el flujo de caja financiero resulta de la diferencia del flujo de caja económico menos el flujo caja de deuda. El flujo de deuda está formado por la deuda del préstamo bancario en el año 0 y los egresos por servicio de deuda. Cabe señalar que los intereses se pagan como gastos financieros.

6.12. Estado de ganancias y pérdidas

Tabla 94.

*Estado de ganancias y pérdidas financiero
(Expresado en soles)*

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS					
Recursos	Expresado en Soles por año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas netas	359,317.58	367,347.56	382,028.57	401,109.99	425,149.32
(-) Costo de ventas	164,637.96	169,578.16	176,362.36	185,181.58	196,293.59
Utilidad bruta	194,679.62	197,769.40	205,666.21	215,928.41	228,855.73
(-) Gastos administrativos	11,104.00	11,445.66	11,915.77	12,528.44	13,302.84
(-) Gastos de ventas	28,100.00	29,206.00	30,356.24	31,552.49	32,796.59
(-) Gastos de personal	64,680.00	65,326.80	65,980.07	66,639.87	67,306.27
(-) Gastos de materiales indirectos	710.00	751.24	809.99	889.92	996.31
(-) Gastos indirectos	15,600.00	15,929.12	16,348.17	16,875.86	17,538.95
(-) Depreciación	1,905.00	1,905.00	1,905.00	1,905.00	555.00
(-) Amortización	1,384.59	1,384.59	1,384.59	1,384.59	1,384.59
Utilidad operativa	71,196.03	71,820.99	76,966.38	84,152.25	94,975.18
(+) Ingresos financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(+) Ingresos varios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Gastos financieros	11,005.75	4,342.10			
(-) Gastos varios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad sin impuesto	60,190.28	67,478.89	76,966.38	84,152.25	94,975.18
(-) Impuesto a la renta	6,019.03	6,747.89	7,696.64	8,415.22	9,497.52
Utilidad neta	54,171.25	60,731.00	69,269.74	75,737.02	85,477.66

Fuente: Elaboración Propia

Se presenta el estado de ganancias y pérdidas de la empresa, que inicia con el ingreso por ventas, que es el monto total en soles de las ventas que se darán durante los próximos cinco años del cual se reduce el costo de venta. La utilidad bruta resultante es de S/ 194,679.62 soles en el primer año, luego de restarle los egresos operativos y la depreciación y amortización se tiene la utilidad operativa resultante la cual asciende a S/ 71,196.03 soles que representa la utilidad obtenida por vender el producto, después la empresa obtuvo S/ 60,190.28 de utilidad antes de impuestos luego de haber restado el interés del préstamo.

Finalmente, se calculan los impuestos a las tasas fiscales y se deducen para determinar la utilidad neta de S/ 54,171.25 soles en el primer año.

6.13. Evaluación de la inversión

6.13.1. Evaluación económica

Tabla 95.

Resultados económicos

VANE	S/. 140,814.78
TIRE	62.70%
B/C (FCE)	2.26

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se observa la evaluación económica de la empresa, con ello se puede concluir que el proyecto es rentable, debido a que el flujo de efectivo económico cumple con las condiciones para que un proyecto pueda ser aceptado, por lo tanto, se tiene como resultado VANE igual a S/.140,814.78 soles, un TIR de 62.70 % y un B/C (Beneficio/costo) de 2.26.

Esto significa que se cumplen los requisitos para que un proyecto sea rentable:

$$\text{VAN} > 0, \text{TIR} > \text{COK} \text{ y el } \text{B/C} > 1.$$

Tabla 96.

Periodo de recuperación económica

(Expresado en soles)

Periodo de recuperación	0	1	2	3	4	5
FCE 0	-112,132.62	56,662.69	46,822.66	41,129.05	37,072.10	71,260.90
FCE 0 Acumulado		56,662.69	103,485.35	144,614.39	181,686.50	252,947.40

En la tabla anterior, se observa el periodo de recuperación económica, tomando en cuenta el CPPC (Costo promedio ponderado de capital), el cual es de 20.83%. Por otro lado, actualizando los flujos económicos del futuro al presente y teniendo en cuenta el CPPC, la inversión se recuperará en 27 meses.

6.13.2. Evaluación financiera

Tabla 97.

Resultados financieros

VANF	S/. 180,418.41
TIRF	78.69%
B/C (FCE)	3.87

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior, se tiene el flujo de caja financiero, donde se cumple que el VANF > VANE y el TIRF > Tasa de interés anual que la caja ofrece, con ello se produce un apalancamiento financiero en beneficio del inversionista. De acuerdo a lo antes mencionado, la empresa tiene como resultado un VANF igual a S/ 180,418.41 soles, un TIRF de 78.69% y un B/C de 3.87, por lo cual se puede deducir que el proyecto es muy rentable. De acuerdo al análisis realizado en ambos casos, tanto el flujo financiero, como el económico el proyecto son rentables.

Tabla 98.
Periodo de recuperación financiera

Periodo de recuperación	0	1	2	3	4	5
FCE	-62,794.27	32,336.22	27,508.92	47,565.21	45,002.32	90,800.01
FCE Acumulado		32,336.22	59,845.13	107,410.34	152,412.66	243,212.67

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla anterior, se observa el periodo de recuperación financiera, tomando en cuenta el costo de oportunidad del 15.12%.

Por otro lado, actualizando los flujos financieros del futuro al presente y teniendo en cuenta el costo de oportunidad, la inversión se recuperará en 25 meses.

6.13.3. Evaluación social

El presente plan de negocio acerca de la exportación de arándanos orgánicos no genera ningún conflicto social, sino más bien, apoya positivamente al país.

La empresa genera un impacto en el crecimiento económico del país ya que, al constituir la empresa, se genera mayor empleo, incrementando también la cadena logística y contribuyendo con inversión en el país realizando el pago de impuestos al estado.

6.13.4. Impacto ambiental

La empresa exportará arándanos orgánicos, siendo respetuosa con el medio ambiente, buscando criterios que permitan el desarrollo sostenible como un plan de reciclaje, donde el producto a reciclar será separado de la fuente de origen y los residuos que pudieran acumularse, serán desechados de manera adecuada sin causar algún tipo de daño ni a personas ni al medio ambiente.

Los procesos realizados por la empresa, no presentan impacto alguno de manera negativa con el ambiente, por lo tanto, se considera que el plan de negocios, desde el punto de vista ambiental, es viable.

6.14. Evaluación de costos oportunidad del capital de trabajo

6.14.1 Costo de oportunidad

El costo de oportunidad representa los beneficios que un inversor o negocio pierde cuando elige una alternativa de inversión sobre otra. Frecuentemente los reportes financieros no muestran los costos de oportunidad, pero el concepto se puede usar haciendo comparaciones de ganancias esperadas en diversos negocios para tomar decisiones informadas cuando se tienen múltiples opciones para invertir.

Por su misma definición los costos de oportunidad casi no siempre son observables. Los costos de oportunidad pueden ser fácilmente ignorados si los inversores no son cuidadosos. Entender los potenciales costos de oportunidad (las oportunidades perdidas) al elegir entre una inversión y otra nos permite tomar mejores decisiones.

La determinación del COK depende, por cierto, del grado de riesgo (riesgo similar al de mi proyecto) y del número de oportunidades que tengo para invertir mi capital y de otras consideraciones. El caso más simple ocurre si, en vez de invertir en el negocio que estoy considerando, deposito mi dinero en el banco o compro acciones en la bolsa de valores. Entonces tengo dos alternativas adicionales a la inversión que pretendo realizar (suponiendo que percibo un riesgo similar en cada caso).

Tabla 99.

Cálculo de la beta apalancado

d	e	d/e	Tx	beta de industria	beta apalancado
44%	56%	78.57%	10.00%	1.2	1.93

Fuente: Elaboración Propia

Cálculo del COK por el método CAPM (Modelo de Precio del Activo Financiero)

$$\text{CAPM} = R_f + B(R_m - R_f) + RP$$

Tabla 100.
Costo de oportunidad

KPROY	Rf	B	Rm - Rf	Rp
Costo de capital propio	Tasa libre de riesgo	Beta del sector	Prima por riesgo del mercado	Prima por riesgo país
15.12%	1.77%	1.93	6.92%	0

Fuente: BCR del PERÚ, Damodaran (2019)

De acuerdo a como se visualiza en la tabla anterior, se tiene que la rentabilidad que otorga el mercado por el capital propio es lo máximo que se deja de ganar por invertir en este proyecto, es decir se tiene como costo de oportunidad 15.12% que es lo mínimo que se espera ganar por la inversión en este proyecto de exportación de arándanos orgánicos.

6.14.2. Costo promedio ponderado de capital

A continuación, se calculará el costo promedio ponderado de capital (CPPC):

CPPC: (Deudas de terceros/Total de financiamiento) (Costos de la deuda) (1-tasa de impuesto) + (Capital propio/total de financiamiento) (costos de capital propio)

Tabla 101.
Costo Promedio ponderado de Capital

Capital	Deuda	Cok	Costo de la deuda	Tax Perú	WACC
56.00%	44.00%	15.12%	31.23%	10.00%	20.83%

Fuente: Elaboración propia

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

$$CPPC = (44\% * 31.23\%) * (1-10\%) + (56\% * 15.12\%)$$

$$CPPC = 20.83\%$$

6.15. Cuadro de riesgo del tipo de cambio

El análisis de sensibilidad supone variaciones que afecten el presupuesto de caja. Por ello es importante crear varios escenarios con el objetivo de tener diferentes perspectivas con relación a las situaciones que se presenten.

Para el caso de un incremento en el tipo de cambio, la empresa utilizará el contrato forward de divisas.

Una operación forward de moneda extranjera es un acuerdo entre dos partes, por el cual dos agentes económicos se obligan a intercambiar, en una fecha futura establecida, un monto determinado de una moneda a cambio de otra, a un tipo de cambio futuro acordado y que refleja el diferencial de tasas. Esta operación no implica ningún desembolso hasta el vencimiento del contrato, momento en el cual se exigirá el intercambio de las monedas al tipo de cambio pactado.

El propósito del forward de divisas es administrar el riesgo en el que se incurre por los posibles efectos negativos de la volatilidad del tipo de cambio en el flujo esperado de ingresos de una empresa (por ejemplo, en el comercio exterior) o en el valor del portafolio de un inversionista (una administradora de fondos de pensiones que posee activos denominados en moneda extranjera). En tal sentido, el mercado de forwards de monedas permite que los agentes económicos se cubran del riesgo cambiario, dando mayor certeza a sus flujos.

Las transacciones se realizan normalmente bajo un contrato marco (master agreement), elaborado por asociaciones profesionales de los agentes que operan en el mercado financiero internacional, los mismos que son ajustados a las normas de derecho del país que le resulten aplicables. Cada operación genera un contrato adicional en donde se establecen, de común acuerdo, las condiciones especiales para dicha operación.

A continuación, se muestra un análisis de sensibilidad teniendo el tipo de cambio en diferentes escenarios y cómo afecta la variación al VAN, TIR y al B/C:

Tabla 102.
Análisis de sensibilidad con tipo de cambio

Escenarios	Optimista		Conservador	Pesimista	
Tipo de cambio	3.65	3.55	3.50	3.10	2.75
VANE	S/. 146,849.70	S/. 142,826.42	S/. 140,814.78	S/. 124,721.66	S/. 110,640.18
TIRE	65.39%	63.60%	62.70%	55.53%	49.26%
B/C	2.35	2.29	2.26	2.00	1.77
VANF	S/. 188,150.62	S/. 182,995.81	S/. 180,418.41	S/. 159,799.16	S/. 141,757.32
TIRF	82.06%	79.81%	78.69%	69.69%	61.83%
B/C	4.04	3.93	3.87	3.43	3.04

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se muestra el análisis de sensibilidad y cómo el tipo de cambio impacta en los diferentes indicadores, tanto en el económico como en el financiero. Para este tipo de análisis se utilizan tres escenarios: pesimista, conservador y optimista. Por ejemplo, es un escenario optimista, para un tipo de cambio S/ 3.65 se obtiene un b/c económico de 2.35, lo que significa que por cada sol que se invierte se está ganando S/1.35 soles.

Por otro lado, en un escenario conservador, para un tipo de cambio de S/ 3.50 se obtiene un B/C económico de 2.26, con lo que la empresa gana por cada sol que se invierte se está ganando S/ 1.26 soles, pero hay una disminución con respecto al tipo de cambio S/ 3.50.

Asimismo, para un escenario pesimista, el tipo de cambio de S/ 2.75 se obtiene un beneficio costo de 1.77 y se está ganando por cada sol invertido S/ 0.77 soles que es menos a diferencia de los tipos de cambio más altos y, además es el tipo de cambio donde la empresa está perdiendo.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- Las exportaciones de arándano desde Perú hacia Estados Unidos se han visto incrementadas en los últimos años debido a la gran demanda que presenta esta fruta, el producto es exportable principalmente desde los meses de setiembre, octubre y noviembre, en periodo de contra estación en el hemisferio norte, donde el Perú no muestra competidores potenciales.
- El producto satisface la aspiración básica del consumidor final, la cual es consumir un alimento saludable y que, a su vez, posea una certificación orgánica asociada al manejo responsable del medioambiente, al empleo de fertilizantes y métodos de cultivo libres de químicos.
- La distribución indirecta es una buena opción para empresas exportadoras nuevas, ya que cuentan con un mercado establecido, en el caso de Estados Unidos es a través del mercado retail, seguido de las tiendas especializadas para productos orgánicos y naturales. Posteriormente, se espera poder lograr contratos directos con supermercados mayoristas donde se pueda incorporar la marca propia que facilite el posicionamiento de la empresa en el mercado norteamericano.
- Finalmente, se concluye que el plan de negocio es viable por los siguientes criterios, una TIR Económica de 62.70% y una TIR Financiera de 78.69% por encima del costo de oportunidad especificado como base. Por otro lado, genera un VAN Económico de S/.140,814.78 y un VAN Financiero de S/.180,418.41 y un Beneficio Costo en base al flujo de caja Económico de 2.26, y en base al flujo de caja económico financiero de 3.87. Estos indicadores garantizan una rentabilidad en el presente plan, siendo viable para la ejecución del negocio y en el mercado de destino seleccionado.

7.2.Recomendaciones

- Actualmente, son muchos los países productores de arándano que están aumentando la superficie destinada al cultivo ecológico. El Perú debe crecer en producción orgánica, ya que es una forma de diferenciación de los productores y de dotar de valor añadido a su producto. Existen muy pocos productores de orgánico en Perú actualmente, siendo un país con unas condiciones adecuadas para realizar el cultivo orgánico.
- Se recomienda una constante evaluación de la tendencia de consumo y preferencias del consumidor, y sobre todo de la competencia, ya que estas variables son muy dinámicas en todos los mercados y son aspectos que toda empresa debe tener en cuenta para un negocio exitoso y a largo plazo. Para ello también es imprescindible renovar las estrategias de marketing, visitas a ferias y eventos donde se pueda difundir el nombre de la empresa, la marca y el producto. Implementar nuevos estudios de mercado a través de Mincetur, con la finalidad de buscar la apertura de nuevos mercados y con ello incrementar el nivel de las exportaciones.
- Se recomienda realizar evaluaciones internas a la empresa para asegurar que haya siempre un adecuado funcionamiento en todas las áreas que la integran. Asimismo, es necesario tener conocimiento adecuado de las normas orgánicas del país al cual se va a exportar el producto y contar con una reconocida entidad certificadora que pueda dar la confianza al importador que el producto cumple con los requisitos del país de destino.
- Establecer alianzas estratégicas para ir mejorando en el tiempo y creando una fidelización con los clientes o distribuidores para diversificar nuestro producto, las alianzas deben ser formadas con nuestros proveedores y clientes e inducir al consumo de productos con muchas propiedades nutritivas.
- Por último, se recomienda tener una constante evaluación económica-financiera de la empresa para con ello mantener una rentabilidad constante para los asociados y generar la viabilidad a largo plazo con un crecimiento constante.

Referencias Bibliográficas

1. ADEX. (2016). ADEX estima que exportación de arándano peruano crecerá 60% este año. Recuperado el 30 de marzo de 2019, de www.adexperu.org.pe
2. AGRODATAPERU (2017). Arándanos Perú Exportación 2016 diciembre. Recuperado el 12 de abril de 2017, de <https://www.agrodataperu.com/2017/01/arandanos-peru-exportacion2016>
3. ASTETE, F (2013). Evaluación técnica y económica de la producción y exportación de arándanos frescos a Estados Unidos.
4. Agronegocios Perú. (2019). Nutriarandanos: Plantas de arándanos, frambuesa y zarzamora de alta calidad genética, de: <https://agronegociosperu.org/2017/07/19/nutriarandanos-plantas-de-arandanos-frambuesay-zarzamora-de-alta-calidad-genetica/>
5. Andersen, M. (2015). ¿Es la certificación algo para mí? Una guía práctica sobre por qué, cómo y con quién certificar productos agrícolas para la exportación. RUTA-FAO. Catherine Pazderka, p3.
6. Anderson, C; et al. (setiembre, 2016). Cosecha de arándano, buenas prácticas agrícolas. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
7. Asociación de Exportadores del Perú (ADEX). (2019). Adex Data Trade, de: <http://www.adexdatatrade.com>
8. AUTHORITYNUTRITION (2016). Proven health benefits of blueberries, de: <https://authoritynutrition.com/10-proven-benefits-of-blueberries/>
9. BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. Indicadores Económicos IV Trimestre 2018. Recuperado el 03 de mayo de 2019, de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadorestrimestrales.pdf>
10. BIOLATINA (2015). Tabla de Tarifas para la certificación GLOBAL GAP. Recuperado el 26 de octubre de 2015, de http://www.biolatina.com/doc_bl/informacion_gral/AB1-010511.pdf
11. CCL. (2017). Misiones comerciales. Recuperado el 30 de 03 de 2017, de www.camaralima.org.pe
12. CCL. (2017). Ruedas de negocio. Recuperado el 30 de 03 de 2017, de www.camaralima.org.pe
13. CENTRUM (2019). Mercado de frutas en Estados Unidos: Perfiles de principales frutas, pp 42-58. (2005). Mercado de mango, piña y berries. Pp 20-26.
14. Chiavenato. (1989). Gestión Organizacional. Obtenido de <https://gestionorganizacional.wordpress.com/13cultura-organizacional/>
15. CIPF. (2016). Reglamentación del embalaje de madera utilizado en el comercio internacional. Recuperado el 08 de 04 de 2017, de www.ippc.int
16. Comercio y aduanas. (2017). Incoterms: Que es incoterm FOB. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de www.comercioyaduanas.com.mx

17. COMTRADE (2018). UN COMTRADE. Recuperado el 29 de Setiembre de 2018, de <http://comtrade.un.org/data/>
18. Cruces, L y Callohuari, Y. (2016). Guía de identificación y control de las principales plagas que afectan a la quinua en la zona andina. FAO. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. 1(1): 28-29.
19. Diario del Exportador. (2016). El conocimiento de embarque: definición, funciones y tipos. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2016/07/el-conocimiento-deembarquedefinicion.html>
20. FAOSTAT. (2018). Food and agriculture data. FAO. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado de: <http://www.fao.org/faostat/en/#home>
21. FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS FAOSTAT (2017). Recuperado el 18 de mayo de 2017 de <http://www.fao.org/faostat/en/#home>
22. Gómez, R y Morales, M. (2012). La agricultura orgánica: los beneficios de un sistema de producción sostenible. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Lima, Perú.
23. Gutiérrez, A. (2018). Exportación de Arándano azul orgánico a Estados Unidos. (Tesis para optar al grado de Magíster en MBA Directivo). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Lima, Perú
24. INEI. (enero de 2010). Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Obtenido de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib0883/Libro.pdf
25. ITC-TRADEMAP. (2019). Trade Map. Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc. Recuperado de: <https://www.trademap.org/Index.aspx>
26. Lin Yan. (Agosto, 2016). Blueberries and Health. United States Department of Agriculture
27. USDA. Agricultural Research Service. United States, de: <https://www.ars.usda.gov/plains-area/gfnd/gfhnrc/docs/news-2014/blueberries-and-health/>
28. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO (2015). Programa Subsectorial de Irrigaciones. Recuperado el 27 de Setiembre, de http://www.psi.gob.pe/home.asp#index_home.asp
29. MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (2014). Estudio de Aprovechamiento del TLC Perú – EEUU.
30. MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO y Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (2014). Guía de requisitos sanitarios y fitosanitarios para exportar alimentos a los Estados Unidos. Lima, Perú. 31p.
31. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES (2015). Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016-2017. Pp 13-33

32. MUNICIPALIDAD DEL CALLAO (2020). Reglamento de proceso de licencias de funcionamiento de establecimientos comerciales, industriales, profesionales y/o servicios de la Municipalidad del Callao. Recuperado el 26 de junio de 2020, de <http://181.65.148.115/intradoc/documento/ORD0043-2007.pdf>
33. Programa Nacional Perú Berries: Visión y alineamiento estratégico 2014-2015. Sierra Exportadora. Lima.
34. PROMPERÚ (2016). Perfil de Producto – Mercado de Arándanos. Perú.
35. PROMPERÚ (2016). Guía de mercado USA. Perú.
36. PROMPERÚ (2016). Requisitos Sanitarios. Guía de Exportación de alimentos Estados Unidos. Perú. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radF176B.pdf>
37. PROMPERÚ (2016). Guía de requisitos de acceso de alimentos a los Estados Unidos. Perú. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf>
38. QC Fresh Fruit (2018). Envíos aéreos y Marítimos. Análisis de las campañas de arándano 2016/17 y 2017/18. Revista Red Agrícola. 47(1): 50-52.
39. REVISTA AGRONEGOCIOS PERÚ (2015). Edición Especial Arándanos. Número 37, pp. 6-24. Grupo Raiseb Perú.
40. Romero, C. (2016). El arándano en el Perú y el mundo. Producción, Comercio y Perspectivas 2016. MINAGRI-DGPA-DEEIA. Lima, Perú. 41p.
41. SIERRA EXPORTADORA (2016). Situación mundial de los arándanos frescos y procesados y perspectivas próxima temporada 2016/2017. Lima
42. SIERRA EXPORTADORA (2018). Proyectos y pilotos implementados por el programa Perú Berries. Recuperado el 27 de Setiembre, de <http://www.sierraexportadora.gob.pe/lambayeque/portal/programas/peru-berries>
43. Sistema Integrado De Información De Comercio Exterior (2018). Cálculo de fletes y rutas marítimas. Recuperado el 20 de junio de 2018, de <http://www.siicex.gob.pe/rutas/frmRutasSimulador.aspx>
44. SIICEX. (2016). Partida arancelaria de arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género vaccinium, frescos. Recuperado de: http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=338.17100#anclafecha
45. SIICEX. (2016). Contrato de Compra venta internacional. Recuperado el 10 de 03 de 2017, de www.siicex.gob.pe
46. SIICEX. (2016). Guía de acondicionamiento y embalaje. Recuperado el 08 de 04 de 2017, de www.siicex.gob.pe

47. SIICEX. (2017). La cadena de abastecimiento en los negocios internacionales SCM. Recuperado el 16 de 04 de 2017, de www.siicex.gob.pe
48. STATON, W (2007). Fundamentos de Marketing. Editorial McGrawHill.
49. SUNAT. (2017). Beneficios para las MIPYMES. Recuperado el 20 de 02 de 2017, de www.sunat.gob.pe
50. SUNAT. (2017). Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Recuperado el 12 de 02 de 2017, de www.sunat.gob.pe
51. SUNAT. (2017). Concepto - Planilla Electrónica. Recuperado el 12 de 03 de 2017, de www.sunat.gob.pe
52. SUNAT. (2017). Inscripción al RUC. Recuperado el 08 de 03 de 2017, de www.sunat.gob.pe
53. SUNAT. (2017). Régimen laboral de la micro y pequeña empresa. Recuperado el 12 de 03 de 2017, de www.sunat.gob.pe
54. SUNAT. (2017). Régimen MYPE tributario. Recuperado el 08 de 03 de 2017, de www.sunat.gob.pe
55. SUNAT. (2018). Registro de planillas electrónicas. Obtenido de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/planilla-electronica/informaciongeneral-planilla-electronica>
56. TRADE MAP (2018). Países exportadores al mercado de Estados Unidos de arándano azul con certificado orgánico. Recuperado de: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx
57. USDA-AMS National Organic Program. (2012). USDA Organic Standards 7 CFR 205. Code of Federal Regulations (CFR). USA.
58. VELÁSQUEZ, ALFONSO (2013). El futuro de los berries en el Perú. Recuperado el 03 de mayo de 2015 de <http://www.sierraexportadora.gob.pe/berries/Tuesta%20-%20PRESENTACION%20SITUACION%20BERRIES>
59. WORLD BANK (2017) World Development Indicators. Recuperado el 03 de marzo de 2017, de <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=worlddevelopment-indicators>