

Universidad de Lima  
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas  
Carrera de Negocios Internacionales



# **EXPORTACIÓN DE BARRAS DE CEREAL EN BASE A QUINUA BLANCA, ARROZ INTEGRAL BAÑADO EN CHOCOLATE CON CASTAÑA, ENDULZADO CON ESTEVIA NATURAL SIN GLUTEN**

Trabajo de investigación para optar el Título Profesional de Licenciado en Negocios  
Internacionales

**Alejandro Miguel Zuñiga Polleri**

**Código: 20071996**

**Asesor**

Pedro Damián Ayala Chacaltana

Lima – Perú

Agosto de 2017





**EXPORT OF CEREAL BARS BASED ON  
QUINUA BLANCA, INTEGRAL RICE BATHED  
IN CHOCOLATE WITH CHESTNUT,  
SWEETENED WITH GLUTEN-FREE  
NATURAL STEVIA**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	XVIII
ABSTRACT.....	XX
INTRODUCCIÓN.....	XXI
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DE LA IDEA, OPORTUNIDAD Y MODELO DEL NEGOCIO .....	1
1.1. Identificación y análisis de la problemática actual (causas y efectos).....	1
1.2. Descripción de la idea de negocio como alternativa de solución .....	6
1.3. ¿Por qué la idea sería una oportunidad de negocio?.....	13
1.4. Propuestas de innovación en el negocio .....	15
1.5. Diseño del negocio innovador, creativo y estratégico .....	18
1.5.1. Segmentos de mercado .....	18
1.5.2. Propuestas de valor .....	18
1.5.3. Canales.....	19
1.5.4. Relaciones con clientes.....	20
1.5.5. Fuentes de ingreso .....	20
1.5.6. Recursos clave .....	20
1.5.7. Actividades clave.....	21
1.5.8. Asociaciones clave.....	22
1.5.9. Estructura de costos .....	23
CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO .....	26
2.1. Nombre, fecha de constitución y principales gerentes .....	29
2.2. Forma societaria, capital social y accionistas .....	29

2.3. Régimen tributario y laboral .....	30
2.4. Actividad, sector y estructura organizacional.....	31
2.5. Visión, misión, valores .....	32
<b>CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>35</b>
3.1 Definición del producto .....	35
3.2 Selección del mercado internacional .....	44
3.3 Análisis de la demanda .....	57
3.3.1. Distribución geográfica del mercado de consumo.....	57
3.3.2. Caracterización de la demanda .....	68
3.3.3. Proyección de la demanda internacional .....	77
3.4. Análisis de la oferta .....	90
3.4.1. Características de los principales productores .....	90
3.4.2. Proyección de la oferta .....	91
3.5. Análisis de precios .....	100
3.5.1. Determinación del costo promedio y precio histórico.....	100
3.5.2. Proyección de precios .....	109
3.6. Canales de comercialización y distribución del producto .....	113
3.6.1. Tipos de canales del producto.....	113
3.6.2. Descripción de los canales de distribución .....	113
<b>CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN EXTERNA.....</b>	<b>115</b>
4.1. Análisis PESTE.....	115
4.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	115
4.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	116
4.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	117
4.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	118

4.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	119
4.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	120
<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS COMPETITIVO .....</b>	<b>122</b>
5.1. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter .....	122
5.2. Análisis de la competencia local.....	129
5.3. Principales empresas exportadoras peruanas .....	130
5.4. Análisis de la competencia internacional.....	130
5.5. Principales empresas exportadores internacional .....	131
5.6. Barreras arancelarias y no arancelarias.....	132
5.7. Matriz del perfil competitivo (MPC).....	135
<b>CAPÍTULO 6: ELECCIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS .....</b>	<b>138</b>
6.1. Objetivos de largo plazo .....	138
6.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	138
6.3. Elección de estrategias.....	139
6.3.1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) .....	139
6.3.2. Matriz interna - externa (IE).....	141
6.3.3. Matriz de la Gran Estrategia (GE).....	141
6.3.4. Matriz de decisión.....	144
6.4. Objetivos de corto plazo .....	144
6.5. Políticas.....	145
<b>CAPÍTULO 7: PLAN DE OPERACIONES Y/O PRODUCCIÓN .....</b>	<b>146</b>
7.1. Objetivos de operaciones y/o producción .....	146
7.2. Tamaño del proyecto y factores determinantes del mismo.....	146
7.3. Diseño y distribución de planta .....	153

7.6. Descripción de productos, presentaciones, empaque, certificaciones y autorizaciones sanitarias .....	160
7.7. Sistema de control de procesos, calidad y seguridad laboral.....	163
7.8. Descripción de las principales herramientas de control.....	164
<b>CAPÍTULO 8: PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>166</b>
8.1. Objetivos de marketing.....	166
8.2. Mercado potencial y objetivo .....	166
8.3. Segmentación.....	167
8.4. Posicionamiento.....	168
8.5. Desarrollo del plan de marketing.....	169
8.6. Posturas competitivas .....	170
8.7. Producto.....	170
8.8. Precio (método para determinar precios, medios de pago).....	171
8.9. Plaza.....	172
8.10. Promoción (estrategias de ingreso al mercado).....	173
8.11. Presupuestos de marketing proyectado a 4 y/o 5 años.....	174
8.12. Principales factores claves de éxito a controlar.....	175
<b>CAPÍTULO 9: PLAN LOGÍSTICO.....</b>	<b>176</b>
9.1. Manejo de mercancía.....	176
9.1.1 Embalaje .....	176
9.2. Medio de transporte .....	181
9.3. Agentes logísticos.....	182
9.4. Tramitación aduanal .....	184
9.5. Seguros internacionales .....	185
9.6. Trazabilidad .....	186

CAPÍTULO 10: PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS .....	188
10.1. Objetivos de administración y recursos humanos.....	188
10.2. El organigrama y la descripción de puestos por área.....	188
10.3. Definición del perfil del puesto y evaluación de desempeño .....	189
10.4. Política de selección, contratación, capacitación y desarrollo.....	190
10.5. Descripción de los principales procesos del negocio – Flujograma .....	192
10.6. Diseño de las principales herramientas y/o formatos de control .....	194
CAPÍTULO 11: GESTIÓN DE CALIDAD .....	195
11.1. Política de calidad de cada área .....	195
11.2. Mapa de procesos empresarial - Parámetros.....	197
11.3. Análisis de las principales herramientas de control de calidad .....	198
11.4. Programa de gestión de calidad para el futuro del negocio .....	198
11.5. Principales factores claves de los procesos a controlar .....	200
CAPÍTULO 12: PLAN DE FINANZAS (PRESUPUESTOS PROYECTADOS Y ANÁLISIS DE RENTABILIDAD).....	201
12.1. Presupuesto de ventas .....	201
12.2. Presupuesto de cobranza.....	201
12.3. Presupuesto de producción .....	202
12.4. Presupuesto de compras de materiales de producción.....	204
12.5. Presupuesto de compras de materiales de empaque .....	206
12.6. Presupuesto de mantenimiento .....	207
12.7. Presupuesto de gastos de mano de obra.....	207
12.8. Presupuesto de gastos indirectos de fabricación.....	208
12.9. Presupuesto de gastos de administración.....	209
12.10.Presupuesto de gastos de ventas .....	209

12.11.Presupuesto de gastos financieros.....	210
12.12.Presupuesto de tributos .....	211
12.13.Flujo de caja económico y financiero proyectado .....	212
12.14.Estructura de costos fijos y variables.....	213
12.15.Margen y determinación de precio de venta FOB .....	214
12.16.Capital de trabajo .....	216
12.17.Estructura de la inversión .....	216
12.18.Financiamiento de la inversión .....	219
12.19.Estado de pérdidas y ganancias .....	221
12.20.Balance general.....	222
12.21.Evaluación económica y financiera del negocio (TIR, TIRF, VAN Y VANF) .....	223
12.22.Definición de los principales factores claves de éxito a control.....	224
<b>CAPÍTULO 13: EVALUACIÓN Y CONTROL.....</b>	<b>226</b>
13.1. Balanced Scorecard (Identificación de indicadores) .....	226
13.1.1.Finanzas .....	226
13.1.2.Clientes .....	226
13.1.3.Operaciones .....	227
13.1.4.Recursos humanos .....	227
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>228</b>
<b>RECOMENDACIONES:.....</b>	<b>229</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>230</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>236</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. 1 Categorías del consumo saludable en 2015 y crecimiento proyectado .....	3
Tabla 1. 2 Variedades comerciales peruanas y características principales de calidad y región de adaptación .....	9
Tabla 1. 3 Capacidad Antioxidante, Polifenol y Flavanol en diversas frutas .....	11
Tabla 1. 4 Participación mundial por compañía y marcas en la categoría snacks 2011-2016 .....	13
Tabla 2. 1 Distribución societaria .....	30
Tabla 2. 2 Clasificación de actividad, sector y subsector .....	31
Tabla 3. 1 Partida arancelaria .....	36
Tabla 3. 2 Distribución de insumos .....	37
Tabla 3. 3 Ingesta de referencia de un adulto medio .....	39
Tabla 3. 4 Conversión de valores.....	41
Tabla 3. 5 Valor Nutricional.....	42
Tabla 3. 6 Principales importadores de la partida 1904.90 - toneladas .....	45
Tabla 3. 7 Valor importado en 2015 de la partida 1904.90 .....	47
Tabla 3. 8 Factores macroeconómicos: Canadá, Colombia, Alemania, Francia y Reino Unido .....	49
Tabla 3. 9 Factores logísticos: Canadá, Colombia, Alemania, Francia y Reino Unido .....	51
Tabla 3. 10 Factores de costo y tiempo: Canadá, Colombia, Alemania, Francia y Reino Unido .....	52
Tabla 3. 11 Parámetros de calificación – País .....	54
Tabla 3. 12 Matriz de selección país.....	56
Tabla 3. 13 Población canadiense por rango de edad en 2016 .....	59
Tabla 3. 14 Población por año, por provincia y territorio 2012 - 2016 .....	61
Tabla 3. 15 Consumo promedio en Ontario 2013 – 2014.....	62
Tabla 3. 16 Consumo Promedio en Quebec y en Columbia Británica 2013 – 2014 .....	62
Tabla 3. 17 Idiomas por provincia Canadá – Censo 2011 .....	65

Tabla 3. 18 Análisis rutas marítimas y aéreas .....	66
Tabla 3. 19 Parámetros de clasificación - Provincia.....	67
Tabla 3. 20 Matriz de selección provincia.....	68
Tabla 3. 21 Ventas de snack de fruta, barras y galletas dulces por volumen – 2011, 2016	69
Tabla 3. 22 Crecimiento de ventas por volumen: snacks de fruta, barras y galletas dulces	69
Tabla 3. 23 Ventas de snacks de fruta, barras y galletas dulces por valor – 2011, 2016....	71
Tabla 3. 24 Crecimiento de ventas por valor: snacks de fruta, barras y galletas dulces.....	71
Tabla 3. 25 Ventas de productos orgánicos por categoría 2010-2015.....	76
Tabla 3. 26 Precio y presentación de las barras de cereal.....	77
Tabla 3. 27 Precio por kilo en promedio para el mercado canadiense .....	80
Tabla 3. 28 Volumen importado para la partida 1904.90 por trimestres – Canadá – 2001 - 2015 .....	81
Tabla 3. 29 Precio de las barras por kilo proyectado 2016 – 2022.....	84
Tabla 3. 30 Mercado meta – segmentado .....	89
Tabla 3. 31 Exportadores 2006-2015 P.A. 1904.90 a Canadá.....	90
Tabla 3. 32 Evolución de precios promedios por kilo de la quinua orgánica 2012 – 2016 .....	101
Tabla 3. 33 Evolución de precios promedio por kilo de arroz con cáscara 2012– 2016..	102
Tabla 3. 34 Evolución de precios promedio por kilo del cacao 2012 – 2016.....	104
Tabla 3. 35 Evolución de precios promedio por kilo de la castaña 2012 - 2016.....	105
Tabla 3. 36 Evolución de precios promedio por kilo de la estevia en polvo 2012 - 2016	107
Tabla 3. 37 Precios retail de los insumos en Lima .....	107
Tabla 3. 38 Datos estacionarios agrupados en trimestres .....	109
Tabla 3. 39 Precios proyectados 2017 - 2022 .....	112
Tabla 3. 40 Distribución de canales en Canadá 2011-2016.....	113
Tabla 4. 1 Matriz EFE.....	120
Tabla 5. 1 Principales cuatro tipos de snacks en Canadá.....	126
Tabla 5. 2 Lista de mayoristas canadienses especializados en snacks naturales .....	128
Tabla 5. 3 Evolución de la participación de la competencia .....	129
Tabla 5. 4 Principales empresas peruanas exportadoras de la partida 1904.90 .....	130
Tabla 5. 5 Principales países exportadores a Canadá de la Partida 1904.90 .....	131

Tabla 5. 6 Principales empresas de snack mundiales exportadores a Canadá.....	132
Tabla 5. 7 Estrategias competitivas de Michael Porter.....	134
Tabla 5. 8 Participación por marca dentro de la categoría snack bars en Canadá.....	135
Tabla 5. 9 Matriz MPC.....	136
Tabla 6. 1 Matriz EFI.....	138
Tabla 6. 2 Matriz FODA ampliada.....	140
Tabla 6. 3 Variables matrices de la gran estrategia.....	142
Tabla 6. 4 Matriz de decisión.....	144
Tabla 7. 1 Datos laborables durante el periodo 2018-2022.....	147
Tabla 7. 2 Tiempo improductivo.....	148
Tabla 7. 3 Capacidad máxima del ciclo de barras.....	151
Tabla 7. 4 Capacidad máxima del ciclo de chocolate líquido.....	151
Tabla 7. 5 Producción basada en la demanda estimada 2018-2022.....	152
Tabla 7. 6 Capacidad instalada utilizada.....	153
Tabla 7. 7 Escala de puntuación.....	155
Tabla 7. 8 Matriz de selección para localización.....	156
Tabla 8. 1 Cálculo mercado potencial.....	166
Tabla 8. 2 Tablas de segmentación.....	167
Tabla 8. 3 Cronograma de actividades de marketing.....	169
Tabla 8. 4 Estrategia de pricing en Canadá para snack bars 2016 - 2022.....	171
Tabla 8. 5 Objetivo, estrategia y táctica en el precio.....	173
Tabla 8. 6 Objetivo, estrategia y táctica en la promoción.....	174
Tabla 8. 7 Presupuesto de marketing.....	175
Tabla 9. 1 Costo de transporte.....	181
Tabla 10. 1 Descripción de puestos por área.....	190
Tabla 12. 1 Proyección de las ventas.....	201
Tabla 12. 2 Presupuesto de Ingresos.....	202
Tabla 12. 3 Merma 2018-2022.....	202
Tabla 12. 4 Producción en toneladas incluida merma 2018-2022.....	203
Tabla 12. 5 Ingredientes.....	204
Tabla 12. 6 Requerimiento de materiales de producción mensual.....	204

Tabla 12. 7 Costo de materiales de producción mensual.....	205
Tabla 12. 8 Valor de materiales de producción mensual - anual.....	205
Tabla 12. 9 Requerimiento de materiales de empaque mensual.....	206
Tabla 12. 10 Costo de empaque mensual .....	206
Tabla 12. 11 Valor de empaque mensual-anual.....	206
Tabla 12. 12 Costos directos de servicios generales.....	207
Tabla 12. 13 Costo MOD.....	207
Tabla 12. 14 Costos indirectos de servicios generales.....	208
Tabla 12. 15 Gastos administrativos.....	209
Tabla 12. 16 Gastos de venta.....	210
Tabla 12. 17 Gastos financiero .....	210
Tabla 12. 18 Impuesto proyectado.....	211
Tabla 12. 19 Flujo de caja económico y financiero.....	212
Tabla 12. 20 Costos fijos .....	213
Tabla 12. 21 Costos variables.....	213
Tabla 12. 22 Costos de exportación.....	214
Tabla 12. 23 Margen de utilidad por producto .....	215
Tabla 12. 24 Costing – de atrás hacia delante.....	215
Tabla 12. 25 Capital de trabajo.....	216
Tabla 12. 26 Inversión en equipos de producción.....	217
Tabla 12. 27 Inversión en otros activos fijos.....	217
Tabla 12. 28 Inversión en equipos de oficina.....	218
Tabla 12. 29 Inversión en intangibles.....	218
Tabla 12. 30 Inversión en capital de trabajo.....	219
Tabla 12. 31 Inversipon total.....	219
Tabla 12. 32 Capital financiado.....	220
Tabla 12. 33 Tasas y cronograma del financiamiento .....	220
Tabla 12. 34 Estado de ganancias y pérdidas .....	221
Tabla 12. 35 Balance general.....	222
Tabla 12. 36 WACC .....	224
Tabla 12. 37 Cálculo de la TIR y VAN .....	224

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1 Consumo mundial en salud por categorías (USD) 2010 2015 2020 .....	2
Figura 1. 2 Distribución de la categoría galletas y snack bars en 2015 (USD).....	4
Figura 1. 3 Diagrama de Ishikawa: nuevo estilo de vida y necesidad de nuevos productos .	5
Figura 1. 5 Beneficios de una dieta con estevia.....	16
Figura 1. 6 Beneficios de una dieta libre de gluten .....	17
Figura 1. 7 Método de ingreso: Escalera .....	19
Figura 1. 8 Modelo de negocio CANVAS.....	24
Figura 2. 1 Flujograma de creación de empresa .....	27
Figura 2. 2 Diagrama de Gantt.....	28
Figura 2. 3 Organigrama de la empresa.....	32
Figura 3. 1 Empaque primario .....	38
Figura 3. 2 Presentación Hart's Natural – Love Pecan.....	40
Figura 3. 3 Empaque secundario – display de venta.....	43
Figura 3. 4 Mapa geográfico de Canadá.....	58
Figura 3. 5 Pirámide de población Canadá 2016.....	60
Figura 3. 6 Demanda histórica para la partida 1904.90 durante el 2001 - 2015.....	78
Figura 3. 7 Gasto promedio por familia en Quebec - 2014 .....	79
Figura 3. 8 Demanda histórica y regresión polinómica.....	82
Figura 3. 9 Demanda proyectada mediante la regresión polinómica – 2016 - 2022 .....	83
Figura 3. 10 Oferta de Estados Unidos y regresión polinómica .....	92
Figura 3. 11 Oferta de Estados Unidos proyectada a 2022.....	93
Figura 3. 12 Oferta de España y regresión polinómica.....	94
Figura 3. 13 Oferta de España proyectada a 2022 .....	95
Figura 3. 14 Oferta de Reino Unido y regresión exponencial .....	96
Figura 3. 15 Oferta de Reino Unido proyectada a 2022 .....	97
Figura 3. 16 Oferta de China regresión polinómica.....	98
Figura 3. 17 Oferta de China proyectada al 2022 .....	99
Figura 3. 18 Estacionalidad de la quinua en Perú.....	100

Figura 3. 19 Estacionalidad del arroz en Perú .....	102
Figura 3. 20 Estacionalidad del cacao en Perú .....	103
Figura 3. 21 Estacionalidad de la castaña en Perú.....	105
Figura 3. 22 Estacionalidad de la estevia en Perú.....	106
Figura 3. 23 Inflación histórica de Perú y regresión logarítmica.....	110
Figura 3. 24 Proyección logarítmica de la inflación en Perú, 2016 - 2022 .....	111
Figura 4. 1 Estabilidad política de Canadá .....	115
Figura 5. 1 Cinco fuerzas de Porter .....	123
Figura 5. 2 BelVita Presentación .....	124
Figura 5. 3 KIND Presentación.....	125
Figura 6. 1 Matriz interna externa .....	141
Figura 6. 2 Matriz de la gran estrategia .....	143
Figura 7. 1 Capacidad por máquina - ciclo principal.....	149
Figura 7. 2 Capacidad por máquina - ciclo secundario.....	150
Figura 7. 3 Distribución de planta .....	154
Figura 7. 4 Imagen del local y ubicación.....	156
Figura 7. 5 Máquinas de producción .....	157
Figura 7. 6 Diagrama de flujo de procesos de producción .....	158
Figura 7. 7 Marca.....	161
Figura 7. 8 Caja máster .....	162
Figura 8. 1 Cálculo mercado potencial .....	166
Figura 8. 2 Ficha técnica.....	170
Figura 9. 1 Cubicaje de empaque secundario .....	176
Figura 9. 2 Cubicaje de la caja máster .....	177
Figura 9. 3 Cubicaje del pallet.....	179
Figura 9. 4 Cubicaje de contenedor Reefer.....	180
Figura 9. 5 Logo Transel.....	182
Figura 9. 6 Logo Hartrodt .....	183
Figura 9. 7 Logo Sunat .....	183
Figura 9. 8 Logo MSC .....	184
Figura 9. 9 Trazabilidad.....	186

Figura 10. 1 Organigrama..... 189  
Figura 10. 2 Proceso de compra y recepción..... 193  
Figura 11. 1 Mapa de procesos Fuente: Elaboración propia (2017)..... 197



## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta: .....	237
Anexo 2 Encuestados: .....	246
Anexo 3 Lista de importadores y distribuidores: .....	250



## RESUMEN

El estudio que se detallará a continuación tiene como finalidad evaluar la viabilidad comercial, operativa y financiera del siguiente proyecto: crear barras especialmente elaboradas para el mercado de destino teniendo el concepto del health care; NatuBite, es el nombre de la empresa dedicada al procesamiento, empaqueo y comercialización de dichas barras energéticas. La inversión será de USD 40 000, aportado por dos socios en conjunto, con un préstamo de USD 10 000 solicitado a la Caja Municipal de Arequipa, entidad financiera que ofrece el interés más bajo.

Estas barras energéticas se diferenciarán de la oferta actual, pues estarán elaboradas con insumos saludables orgánicos; además, ofrecerán un factor diferenciador orientado principalmente en tres segmentos: personas intolerantes al gluten (celiacas), personas intolerantes al azúcar (diabéticos) y personas con sobrepeso. Los componentes principales serán quinua blanca, arroz integral, habas de cacao, castañas y estevia en polvo. Estos componentes ofrecen un alto contenido vitamínico y proteico, así como un sabor agradable y propiedades energéticas.

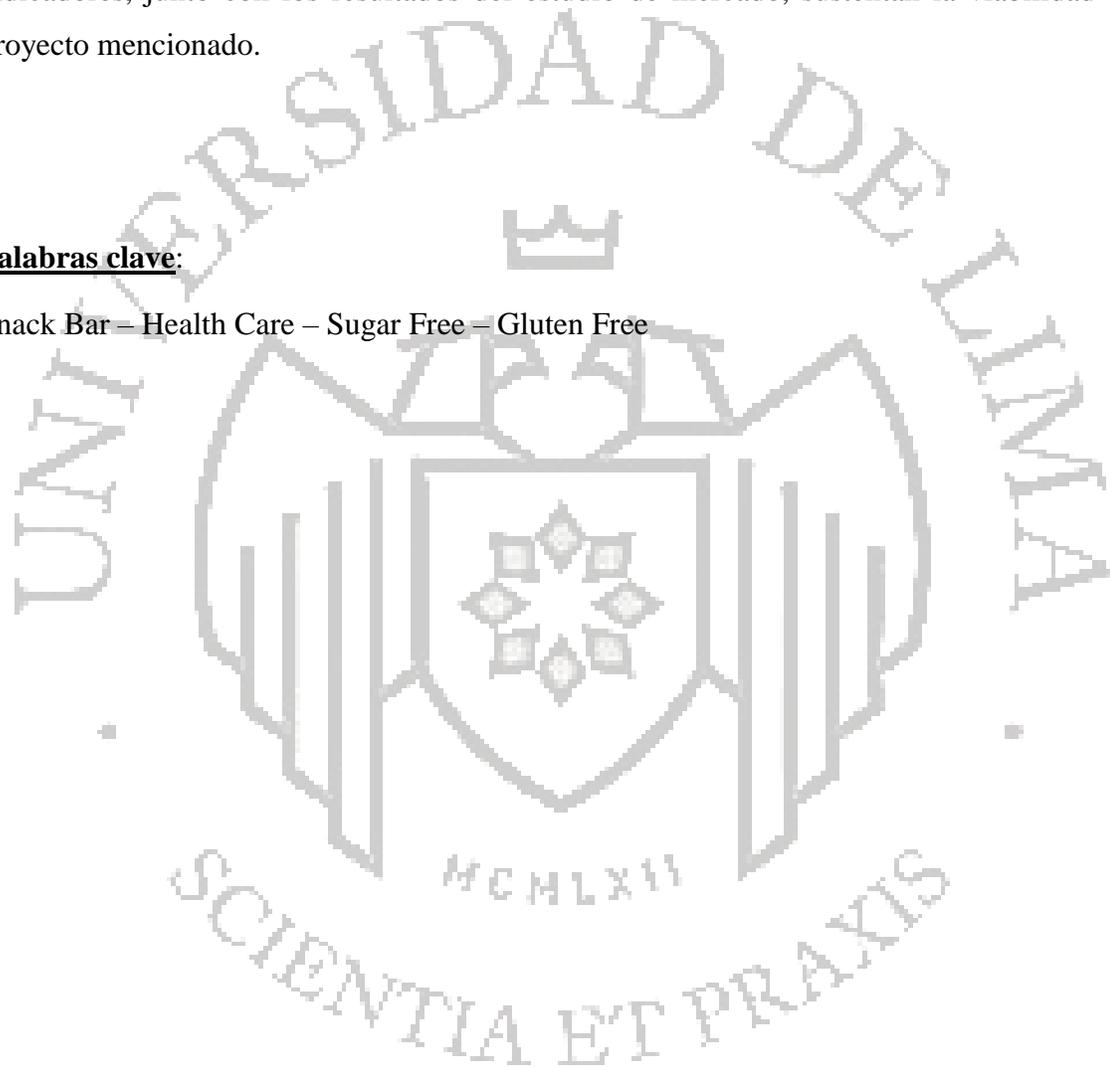
Dado a que el mundo vive un cambio de comportamiento a nivel estructural respecto de la forma de alimentarse (pasar de alimentos chatarra a alimentos saludables), se espera que esta tendencia afecte no solo al consumo, transformándolo en un consumo sapiente, sino que trascienda en los estilos de vida (The power of the consumer, 2016) del consumidor actual. Se parte de esta premisa para pensar y desarrollar el producto mencionado líneas arriba.

Las proyecciones de oferta y demanda muestran que existe un mercado creciente debido a la demanda insatisfecha. Por ello, durante el primer año se producirán 40 908 cajas que contengan doce unidades de barras de cereal (empaquete primario), como se aprecia en el capítulo 7; lo cual significaría una exportación anual de 36 pallets por año, acorde con lo calculado en el capítulo 9.

Por último, el estudio económico-financiero muestra las proyecciones de ingresos y egresos durante los cinco primeros años de vida de la empresa, lo cual mostrará la viabilidad del plan de negocio, en el que se examina el VAN y el TIR, y se considera varios escenarios. Asimismo, realizados los análisis de los indicadores económicos y financieros, los resultados señalan un VANE de USD 12 775.36, una TIRE de 28% y una TIRF de 30%. Estos indicadores, junto con los resultados del estudio de mercado, sustentan la viabilidad del proyecto mencionado.

**Palabras clave:**

Snack Bar – Health Care – Sugar Free – Gluten Free



## ABSTRACT

The study detailed below is presented to prove the viability in commercial, operational and financial areas: The mainly idea is to create an special snack bar, elaborated for the target market mainly based in the concept of health care; NatuBite, is the name of the company devote to process, package and push by marketing strategies our energy bars. The investment required is USD 40,000, afforded by two partners, with a loan of USD 10,000 provided by the municipal savings and loan bank of Arequipa, which is the financial institution that offers the lowest interest.

These energy bars are differenced from the current market, since they are made with healthy organic ingredients; in addition, our product hold an exclusive factor mainly focused on the three following segments: people with gluten intolerance, people with sugar intolerance and overweight people. The principal components are: white quinoa, brown rice, cocoa beans, brazilian nut and stevia powder. These ingredients offer a high vitamin and protein content, as well as a incredible taste and energy properties.

Given the world trend is changing in the structural behavioral level in the way of how and what kind of food they usually eat (moving from junk food to healthy foods), this trend is expected to affect not only consumption as a tendency, but rather first transforming it into a sapient consumption, then transcending into lifestyles («The Power of the consumer», 2016). Thus as investors, the premise detailed above is important to develop an exclusive product that exploit that tendency.

### **Key words:**

Snack Bar – Health Care – Sugar Free – Gluten Free

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación analiza la coyuntura actual del consumidor, teniendo ello como base, se elabora un plan de negocio aprovechando el cambio de mentalidad del consumidor referente a los productos naturales con valor agregado.

Para determinar el mercado idóneo se realizó una matriz de selección donde se evaluaron los potenciales mercados a los cuales se les aplicó un factor de ponderación, fijando el mercado meta. Con el mercado ubicado se realizó un análisis de sus factores externos y un análisis competitivo, ello ayudará a posteriormente delinear las estrategias de ingreso, objetivos y metas.

Finalmente se aterriza la propuesta con un análisis financiero económico donde se estudia la viabilidad y rentabilidad del proyecto mediante VAN y TIR.

# CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DE LA IDEA, OPORTUNIDAD Y MODELO DEL NEGOCIO

## 1.1. Identificación y análisis de la problemática actual (causas y efectos)

Hoy existe una tendencia cada vez mayor que está cambiando la manera de consumir los alimentos: las personas se encuentran más preocupadas por su salud debido a su capacidad de obtener diversa información con facilidad (Internet, redes sociales, comunicación instantánea) sobre los distintos productos que se elaboran en el mercado, situación que ocurre casi de manera inmediata (The power of the consumer, 2016). Este mayor número de influencias provoca que los consumidores, cada día, estén tratando de mejorar su salud (lo cual conlleva a mejorar sus hábitos de consumo) y, adicionalmente, se han vuelto mucho más exigentes respecto de lo que comerán y proporcionarán a sus familias. Como efecto, los consumidores dejan de comprar los productos transgénicos, que en su momento fueron un éxito (treats) y ahora se inclinan hacia los productos más saludables (healthy snacks).

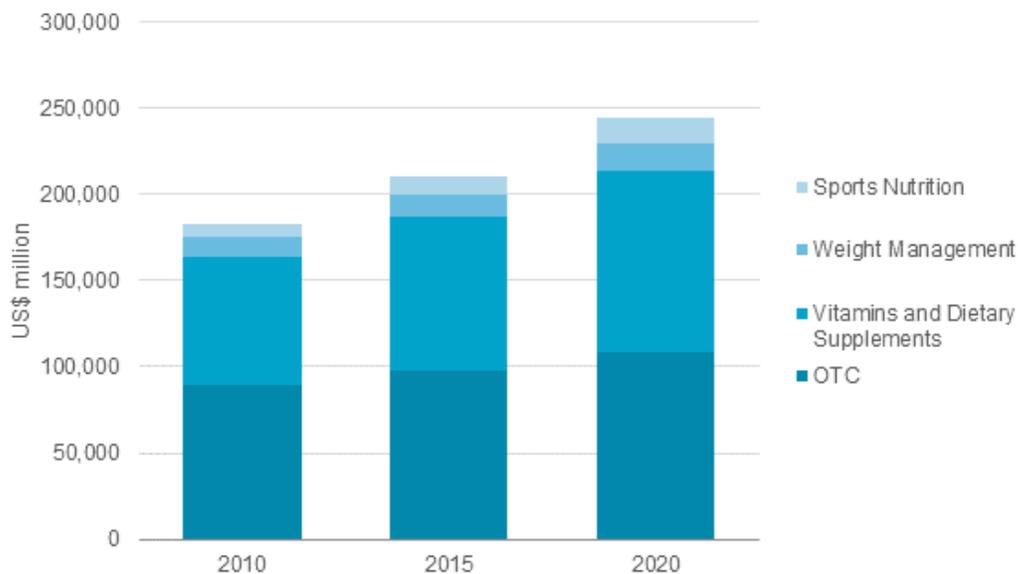
Como primer punto de análisis, se considera la evolución del **consumo saludable**, según un informe de Euromonitor International, basado en el conjunto de datos de ochenta países, el cual proporciona información que refleja las tendencias de consumo saludable. En esta línea, las perspectivas de la industria para el mercado saludable son muy optimistas y apoyarán el futuro crecimiento, pues a pesar de las turbulencias de la economía mundial esta tendencia se mantuvo constante. Según la base de datos de Euromonitor, en el mercado global existe una tendencia creciente en el consumo saludable, el cual llegó en 2015 a un crecimiento de 2.9% respecto de 2014, es decir, casi un 25% por encima del crecimiento del año anterior.

En consecuencia, en el año 2015 se cerró con una venta retail de USD 210.8 mil millones con una potencial tasa de crecimiento proyectada de 3% para 2015 - 2020 (Feldman, 2015, p. 1).

A continuación, se mostrará un cuadro con la proyección del consumo a partir de 2015 a 2020, elaborado por Euromonitor, donde se muestra el futuro de esta tendencia.

Figura 1. 1

Consumo mundial en salud por categorías (USD) 2010/2015/2020



Fuente: Consumer Health, Euromonitor (2016)

La Figura 1 detalla la evolución del consumo relacionado con el cuidado de la salud de cada persona. Se muestran cuatro categorías principales: (1) alimentos para nutrición deportiva, (2) alimentos que controlan el peso, (3) vitaminas y suplementos dietéticos y, por último, (4) la categoría de over de counter drugs (OTC) que son productos vendidos al consumidor sin ninguna prescripción emitida por algún profesional, ya sea médico o nutricionista, y que se encuentran en crecimiento debido a la difusión masiva de información proporcionada por Internet.

Para 2010, el consumo estaba por debajo de los USD 180 mil millones de dólares. En 2015 llegó a superar los USD 210 mil millones, y se proyecta para el 2020 que el consumo esté por encima de los USD 245 mil millones. Tal proyección de crecimiento, cercana a USD 35 mil millones, representa una oportunidad inigualable para nuevos productos saludables, así como un componente importante y beneficioso para el plan de negocio que se propone.

A fin de lograr un análisis mayor de este tema, las cuatro categorías se desplegarán en siete para estudiar los principales tipos de consumo y el crecimiento de cada uno de ellos.

Tabla 5. 1 Categorías

Categorías del consumo saludable en 2015 y crecimiento proyectado

Categoría	US\$ million	% 2015-2020
Dieta diaria y suplementos	50,955	3.8
Remedios para resfrío, gripes y alergias	33,690	2.1
Vitaminas	23,994	2.7
Analgesicos	22,489	2.2
Remedios digestivos	15,026	2
Remedios para la piel	13,647	2
Deporte, vitaminas y proteínas	8,638	8.3

Fuente: Consumer Health, Euromonitor (2016)

Las siete grandes categorías de la salud de los consumidores representan el 80% del valor global de venta retail en 2015, cuando los productos alimenticios tales como productos de proteína deportivas, suplementos dietéticos y vitaminas están creciendo a mayor ritmo al 8.3%, 3.8% y 2.7%, respectivamente, como se muestra en la tabla líneas arriba (Feldman, 2015, p. 1).

De acuerdo con la Tabla 1, el producto que se ofrece pertenece a la primera categoría de dieta diaria y suplementos con una facturación de USD 50.95 mil millones de dólares (Feldman, 2015, p. 2).

Como segundo punto, se tomará en cuenta la tendencia de consumo de productos de origen orgánico. Según un reporte elaborado por Ewa Hudson (2015), investigadora de Euromonitor International, los productos orgánicos han tenido un buen desenvolvimiento en 2015 con un crecimiento de 4.5% y han alcanzado un valor de USD 34.5 mil millones. En

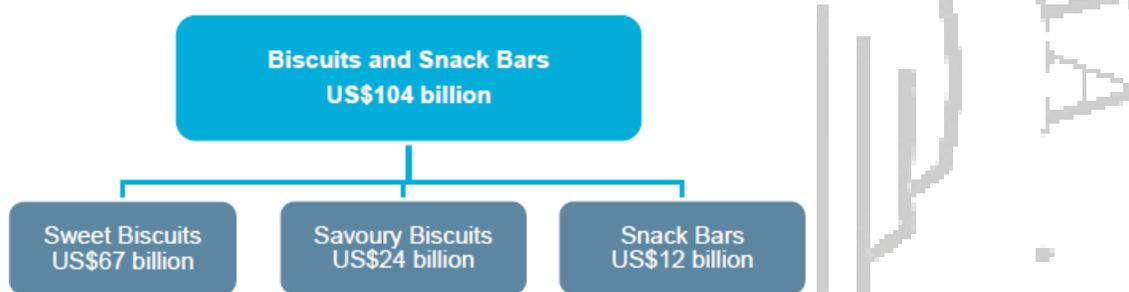
Europa Occidental arrojaron un crecimiento del 4% relacionado con el crecimiento de América del Norte, con un aumento de 3%.

Otra problemática es la falta de tiempo debido al ritmo de vida que lleva la población mundial. Los consumidores están optando ahora por elegir una comida fácil de consumir y con todos los beneficios que un alimento puede brindar; además, buscan productos que puedan consumir a cualquier hora y en cualquier momento, en otras palabras, lo que buscan son los denominados snacks.

Según asegura Pinar Hosafci (2016), investigadora senior de Productos Comestibles en Euromonitor, para la categoría de galletas y snacks bars hubo un crecimiento muy por encima de la chocolatería, con un crecimiento anual de 7% promedio durante los años 2010-2015, con buenos pronósticos para el periodo 2015-2020.

Figura 1. 2

Distribución de la categoría galletas y snack bars en 2015 (USD)



Fuente: Biscuits and Snack Bars: Trends, Prospects and Competitive Landscape, Euromonitor (2016)

Esta categoría de galletas y snacks bars logró unas ventas mundiales de USD 104 mil millones de dólares y se divide a sí misma en tres subcategorías: galletas dulces, con ventas de USD 67 mil millones; galletas saladas, con ventas de USD 24 mil millones; y los snacks bars, con ventas de USD 12 mil millones.

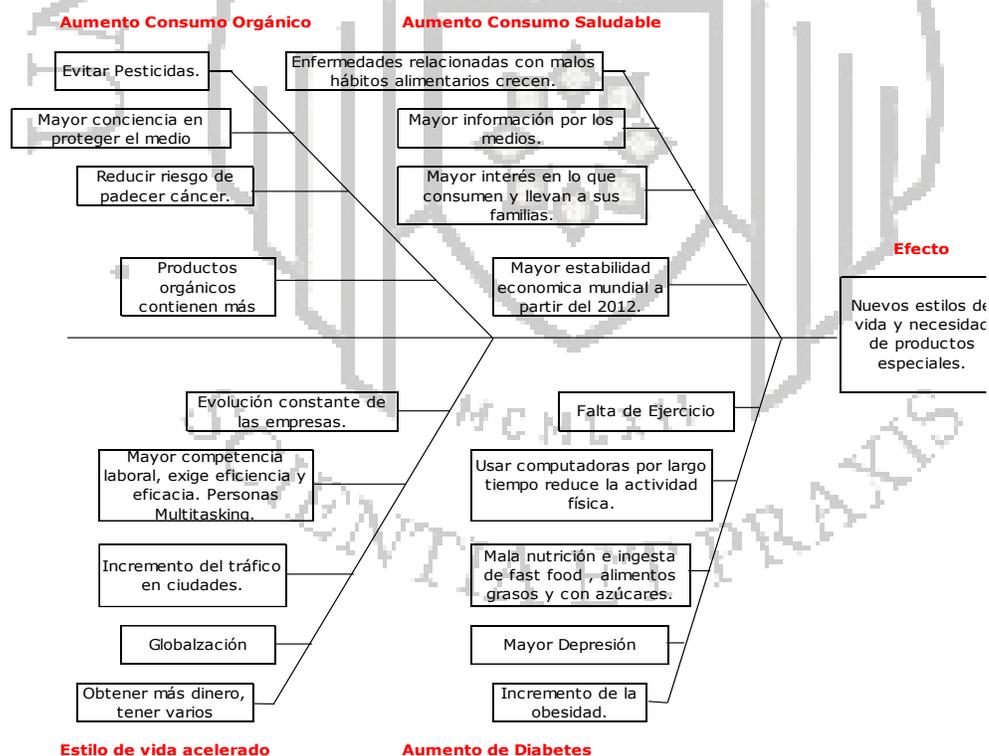
Como último factor, se considera el aumento de diabetes en el mundo. La diabetes es una enfermedad seria y crónica que ocurre cuando el páncreas no puede producir suficiente insulina (hormona que regula el azúcar en la sangre o glucosa) o cuando el cuerpo no puede usar de manera efectiva la insulina que produce. Según último reporte de la Federación Internacional de Diabetes (2016) en 2014, 422 millones de personas tenían diabetes; si se

compara con 1980, solo 108 millones de personas padecían de aquella enfermedad. Este crecimiento de 291% significa que hay una tendencia al crecimiento. Para 2015, esta enfermedad creció 9.09%, es decir, uno de cada once personas sufre de diabetes. Se pronostica que para 2040, 642 millones de personas tengan esta enfermedad.

Asimismo, según los datos obtenidos en 2012, la diabetes provocó la muerte de 1.5 millones de personas; por otro lado, una alta glucosa en la sangre causó 2.2 millones de muertes, cabe resaltar que en el 43% de estas, 3.7 millones de muertes ocurrieron antes de los setenta años. Todas estas problemáticas han causado un cambio revolucionario en los hábitos de los consumidores, los mismos que ahora demandan nuevos productos. A continuación, en la Figura 3, se muestra el Diagrama de Ishikawa o espina de pescado, que muestra las causas de este nuevo estilo de vida.

Figura 1. 3

Diagrama de Ishikawa: nuevo estilo de vida y necesidad de nuevos productos



Fuente: Elaboración propia

Las principales causas de esta tendencia mundial son las siguientes: el aumento del consumo de productos saludables, aumento de consumo orgánico, estilo de vida acelerado y aumento de la diabetes.

## **1.2. Descripción de la idea de negocio como alternativa de solución**

Para satisfacer la problemática hoy generada, se debe aprovechar y plantear un producto que cubra los cuatro puntos ya mencionados: (a) crecimiento del consumo saludable, (b) crecimiento del consumo de productos orgánicos, (c) ritmo de vida acelerado y (d) aumento de la diabetes. Por tal razón, se plantea ingresar al mercado saludable y orgánico –que se encuentra en crecimiento– con un producto práctico que se acomode al ritmo de vida actual y que pueda ser consumido por personas que padezcan de diabetes. Con ello se atenderá esta demanda insatisfecha y latente en el mercado.

En tal sentido, el producto aquí presentado será un snack bar orgánico de quinua pop blanca y arroz integral inflado, bañado en chocolate con trozos de castaña, estevia (edulcorante natural) y sin gluten, para personas con diabetes o personas que quieran cuidar su salud y figura.

**Estevia:** es una planta herbácea perenne, cuyas hojas secas molidas son treinta veces más dulces que la caña de azúcar. Ayuda a las personas que sufren de diabetes para controlar la glucosa en la sangre debido a que actúa estimulando a las células del páncreas al generar una secreción de insulina, de tal manera que bajan los niveles de glucosa en la sangre hasta un 35%, por lo que se asigna a esta planta un rol antihiper glucémico para personas que sufran de esta enfermedad (Osorio, 2007, p. 20).

A través del Estudio de la Stevia (*Stevia rebaudiana* Bertoni) como edulcorante natural y su uso en beneficio de la salud, realizado por la Universidad Nacional de Trujillo, se obtuvieron precisiones importantes. El primer dato relevante es que la estevia tiene una acción antioxidante.

Los antioxidantes ayudan a neutralizar los radicales libres (causantes del cáncer, enfermedades cardiovasculares y la diabetes) presentes en la sangre, actuando como captadores de oxígeno y no mostrando efectos secundarios tóxicos (Lemus Mondaca et al., 2012). Los análisis en laboratorio demostraron que la Stevia es extraordinariamente rica en

hierro, magnesio y cobalto (Ibnu et al., 2014 y Barba et al., 2014); no contiene cafeína y posee efectos antioxidantes con la presencia de antocianinas en 3-glucosidos (Carbonell Capella et al., 2013).

Shukla et al. (2012) realizaron un estudio sobre la actividad antioxidante del extracto de hojas de Stevia rebaudiana (ALES) en comparación con el ácido ascórbico. Para ello, primero determinaron su contenido en ácidos fenólicos con el uso del reactivo de Folicolteu, resultando 56,74 mg de ácido fenólico por gramo de ALES; luego comprobó la capacidad para eliminar radicales libres mediante la prueba de DPHT (1-1-difenil-2 picrilo hidracilo) con ALES a diferentes concentraciones y ácido ascórbico como patrón, de esta manera observó que a mayores concentraciones de ALES la absorbencia disminuye y por tanto el extracto de hojas de Stevia rebaudiana tiene el poder de eliminar radicales libres, e inhibir sus reacciones en cadena. Salvador, Sotelo y Medani, (2014)

También es un buen agente para combatir la diabetes.

Ferreira et al. (2006) compararon los efectos de las hojas de estevia rebaudiana y esteviósidos sobre la glucemia y la gluconeogénesis hepática en ratas macho, el experimento determinó que una dosis de 5,5 mg/kg de peso (por 15 días) no produce efecto alguno, sin embargo, si se aumenta la dosis a 20 mg/kg de peso corporal la concentración de glucosa plasmática disminuye al disminuir las actividades del pituvato carboxilasa y el fosfoenolpiruvato carboxiquinasa (PEPCK).

Cabe resaltar que estos resultados fueron observados en ratas diabéticas, donde el esteviósido no tiene ningún efecto en la reducción de la glucosa plasmática en condiciones normales. Asimismo, una comida de prueba estándar suplementado con 1 g de esteviósido (se utilizó 1 g de almidón como control) dado a 12 sujetos diabéticos tipo 2, es capaz de reducir los niveles postprandiales de glucosa en sangre en aproximadamente 18%. Salvador et al., (2014)

Otro de los beneficios importantes de la estevia es que ayuda a controlar el peso y previene la obesidad.

El consumo de estevia es importante para la gente que desea perder peso, no solo porque ayuda a disminuir la ingesta de calorías, sino porque reduce los antojos y la necesidad de estar comiendo dulces.

Anton et al. (2010) midieron los efectos de la estevia sobre la ingesta de alimentos, saciedad, glucosa y niveles de insulina en comparación con el aspartamo y la sacarosa. Durante tres días aplicó una precarga de cada endulzante (Stevia 290 kcal, Aspartamo 290 kcal, Sacarosa 493 kcal) 20 minutos antes de cada comida (desayuno, almuerzo y cena) a 40 individuos (19 normales y 12 obesos, entre 18 y 50 años), además midió los niveles de glucosa en la sangre 20 minutos antes y después de cada precarga. Los resultados de este experimento revelaron que las personas que recibieron las precargas de estevia y aspartame consumieron la misma cantidad de alimentos que las que recibieron sacarosa, por tanto, la saciedad fue la misma a pesar que se consumió menos calorías. También se observó una reducción en los niveles de glucosa e insulina postprandial en aquellos que consumieron estevia, además de una reducción de 1 kg de peso. (Salvador et al., 2014)

**Quinoa blanca:** según la Organización para la Alimentación y la Agricultura de las Naciones Unidas (FAO), en su Catálogo de variedades comerciales de quinoa en el Perú, existen alrededor de veinte especies de quinoa que crecen en diversas zonas y climas. Entre ellas, la quinoa blanca es la más común, la cual representa la dieciséis del total, seguida por la quinoa crema, roja y negra. Por tal motivo, se seleccionó la quinoa blanca como nuestro insumo, ya que es una de las más populares en el país y con oferta accesible.

A continuación, se mostrará una tabla del reporte de la FAO:

Tabla 5. 2

Variedades comerciales peruanas y características principales de calidad y región de adaptación

Nombre	Contenido Saponina	Episperma (capa - semilla)	Tamaño	Región Recomendada
INIA 431- ALTIPLANO	Dulce	Blanca	Grande	Altiplano y costa
INIA 427- AMARILLA SACACA	Amarga	Blanca	Grande	Valles interandinos
INIA 420- NEGRA CCOLLANA	Dulce	Negra	Pequeña	Altiplano, valles interandinos y costa
INIA 415 PASANKALLA	Dulce	Roja	Mediana	Altiplano, valles interandinos y costa
ILLPAINIA	Dulce	Blanca	Grande	Altiplano
SALCEDOINIA	Dulce	Blanca	Grande	Altiplano, valles interandinos y costa
QILLAHUAMANINIA	Semi dulce	Blanca	Mediana	Valles interandinos
AYACUCHANAINIA	Semi dulce	Blanca	Pequeña	Valles interandinos
AMARILLA MARANGANÍ	Amarga	Blanca	Grande	Valles interandinos
BLANCA DE JULI	Semi dulce	Blanca	Pequeña	Altiplano
BLANCA DE JUNÍN	Semi dulce	Blanca	Mediana	Valles interandinos y costa
CHEWECA	Semi dulce	Blanca	Mediana	Altiplano
HUACARIZ	Semi dulce	Blanca	Mediana	Valles interandinos
HUALHUAS	Dulce	Blanca	Mediana	Valles interandinos
HUANCAYO	Semi dulce	Crema	Mediana	Valles interandinos
KANCOLLA	Semi dulce	Blanca	Mediana	Altiplano
MANTARO	Dulce	Crema	Mediana	Valles interandinos
ROSADA DE JUNÍN	Semi dulce	Blanca	Pequeña	Valles interandinos
ROSADA TARACO	Amarga	Blanca	Pequeña	Altiplano
ROSADA DE YANAMANGO	Semi dulce	Blanca	Mediana	Valles interandinos

Fuente: Food and Agriculture Organization: Variedades Comerciales Peruanas de Quinua (2017)

La quinua blanca contiene un alto contenido proteico y vitamínico, por lo que se recomienda que sea parte del desayuno escolar debido a que es un alimento completo. Por otro lado, la quinua contiene fibra dietaria, es libre de gluten y contiene fitoestrógenos, daidzeína y genisteína que ayudan a prevenir la osteoporosis. Además, esta quinua favorece la actividad metabólica del cuerpo y la correcta circulación de la sangre (Bojanic, 2011, p. 13).

**Arroz integral:** se eligió este cereal debido a que posee un sabor neutro en comparación con otros cereales, además es más abundante por lo que su precio es más competitivo y ello ayudará a menguar el costo de insumos. Es un producto que no pasa por

el proceso de refinamiento, básico en el arroz blanco. El arroz integral contiene gran cantidad de fibras, lo que provoca que el cuerpo transforme más lentamente el almidón en glucosa, por lo que se reduce temporalmente el nivel de azúcar en la sangre. La fibra también ayuda a reducir el colesterol y contribuye a mejorar la función intestinal. Por otro lado, este alimento rico en fibra otorga una sensación de mayor saciedad y se digiere lentamente, por lo que es ideal para dietas de adelgazamiento.

De acuerdo a la publicación hecha por Harvard T. H. Chan School of Public Health, en Boston Massachusetts, Estados Unidos, se obtuvieron los siguientes resultados (Whole grains, 2016):

- Consumir productos integrales como sustituto a los tradicionales, reduce en 36% la aparición de la diabetes tipo 2.
- Aquellas personas que consumen de dos a más porciones a la semana de arroz integral, tienen un 11% menos de riesgo de padecer diabetes que aquellas personas que consumen raramente arroz integral.
- Aquellas personas que consumen de 2 a 3 porciones de arroz integral al día, tienen 30% menos de padecer ataques cardíacos o morir de alguna enfermedad cardíaca.

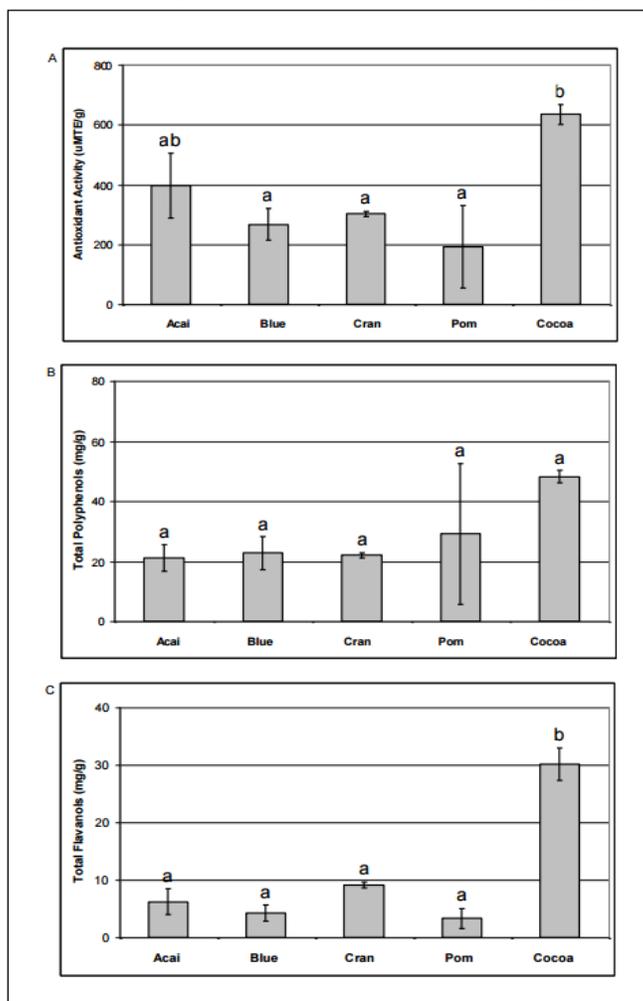
**Castaña o nuez de Brasil:** posee un gran valor nutricional, con un contenido en proteínas equivalente al de la leche. La parte comestible es esencialmente oleaginosa, con un buen tenor de porcentaje de proteínas, que contiene los ocho aminoácidos esenciales para la dieta humana, siendo el alimento de origen vegetal que posee la mayor concentración de metionina (Villarán, F., Arce Serpia, S., Gómez Galarza, V., Agüero Rosales, J., 2007, p. 5). Asimismo, la castaña es apta para personas con problemas nutricionales o para aquellas que deseen inyecciones de energía.

El consumo de frutos secos -en especial la castaña- muestra efectos positivos en los niveles de glucosa en la sangre en personas con diabetes tipo 2 y prediabetes, también mejora la sensibilidad de la insulina y disminuye el colesterol malo o LHL. Se considera que la inclusión de la castaña en la dieta incrementa los valores de magnesio, fibra, vitamina E y el aminoácido arginine, los cuales ayudan a reducir el riesgo de contraer enfermedades al corazón (Tan, 2012, p. 7). Además, la castaña regula el metabolismo, gracias al alto contenido de fibras que ayuda a la pérdida de peso y elimina el colesterol malo.

**Cacao:** es una semilla que proviene del árbol *Theobroma cacao* y produce alrededor de 35 a 50 granos. Un artículo publicado por *Chemistry Central Journal*, respecto de las propiedades de la semilla del cacao, considera como “super frutas” al arándano azul (blueberry), el acai, el arándano rojo (cranberry) y la granada (Crozier, Stephen J., Preston, Amy G., Hurst, Jeffrey W., Payne, Mark J., Mann, J., Hainly, L., Miller, Debra L., 2011, p. 2). A continuación, la Figura 4 detalla los resultados del estudio, donde se utilizó como muestra el producto molido.

Tabla 5. 3

Capacidad Antioxidante, Polifenol y Flavanol en diversas frutas



Fuente: Cacao seeds are a "Super fruit", *Chemistry Central Journal* (2016)

El primer análisis permitió medir el nivel de antioxidantes, representado por la capacidad de absorber radicales de oxígeno (ORAC), Figura 4-A. El cacao molido ( $634 \pm 33$   $\mu$ MTE/g) mostró un ORAC mayor al acai molido, arándano azul molido, arándano rojo molido y granada molida, en una muestra de 1 gramo. Los antioxidantes interrumpen el daño producido por los radicales libres y reducen, de esta forma, el proceso de envejecimiento y el desarrollo de enfermedades, tales como el cáncer, estrés, diabetes y enfermedades cardíacas (Antioxidantes: lo que usted necesita saber, 2017).

Por otro lado, en el contenido total de antioxidantes se encontró polifenol, un tipo de antioxidante que aporta una cantidad diez veces superior a la vitamina C. En la Figura 4-B se obtiene que el cacao molido contiene gran cantidad de polifenol ( $48.2 \pm 2.1$ , mg/g) mejor que el acai, arándano azul y rojo.

Como último análisis, se midió el nivel de flavanol, tipo de antioxidante que promueve la producción del ácido nítrico, molécula, el cual estimula el crecimiento del calibre de los vasos sanguíneos y evita cambios en la presión arterial. En la Figura 4-C se observa que el contenido de flavanol del cacao ( $30.1 \pm 2.8$  mg/g) fue mayor a las otras frutas de este estudio.

Otro estudio realizado por Harvard Medical School (Chocolate: pros and cons of this sweet treat, 2014), detalla los beneficios del chocolate negro que posee una composición de 70% de cacao. En este reporte se explica que el chocolate comercial es un snack elaborado a base de edulcorantes, leche y otros ingredientes junto al polvo de cacao, insumos que agregan grasas y azúcares, los cuales contrarrestan los beneficios del cacao. La publicación recomienda el consumo del chocolate negro, puesto que ayuda a (1) la reducción del colesterol malo (LDL), aumenta los niveles del colesterol bueno (HDL), reduce inflamaciones, previene coágulos sanguíneos y baja los niveles de resistencia a la insulina, además de señalar que (2) el cacao es saludable para el cerebro, ya que ayuda a dilatar los vasos sanguíneos y, por ende, mejora la memoria.

El producto que esta investigación presenta contará con todas estas propiedades, lo que lo constituirá en un snack orgánico saludable, sabroso y práctico.

### 1.3. ¿Por qué la idea sería una oportunidad de negocio?

Hoy el mercado mundial de snacks está compuesto, sobre todo, por empresas transnacionales que producen golosinas comerciales de manera masiva. A continuación, mediante la base de datos de Euromonitor, se presenta la Tabla 3 que indica la participación de las principales empresas a nivel mundial con su respectiva marca.

Tabla 5. 4

Participación mundial por compañía y marcas en la categoría snacks 2011-2016

Marca	Empresa	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Oreo	Mondelez International Inc.	-	3.3	3.4	3.5	3.7	3.8
Kellogg's	Kellogg Co.	1.9	1.8	1.7	1.6	1.6	1.5
Nature Valley	General Mills Inc.	1.2	1.3	1.4	1.4	1.5	1.5
LU	Mondelez International Inc.	-	1.7	1.7	1.7	1.5	1.4
Britannia	Britannia Industries Ltd	1	1	1.1	1.1	1.3	1.3
Chips Ahoy!	Mondelez International Inc.	-	1	1.1	1.1	1.1	1.1
Parle	Parle Products Pvt Ltd	0.9	0.9	0.9	0.9	1	1
Clif Bar	Clif Bar & Co.	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1
Gamesa	PepsiCo Inc.	1	1	1.1	1.1	1	1
Quaker	PepsiCo Inc.	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
Keebler	Kellogg Co.	0.9	0.9	0.8	0.8	0.8	0.8
Belvita	Mondelez International Inc	-	0.5	0.6	0.7	0.7	0.8
Pocky	Ezaki Glico Co. Ltd.	0.7	0.7	0.6	0.7	0.8	0.8
KIND	Kind LLC	0.1	0.2	0.3	0.5	0.7	0.8
Little Debbie	McKee Foods Corp	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8
Sunfeast	ITC Group	0.4	0.4	0.5	0.5	0.7	0.7
Girl Scout cookies	Girl Scouts of the USA	0.7	0.7	0.7	0.6	0.7	0.7
Arnott's	Campbell Soup Co.	0.8	0.9	0.8	0.8	0.7	0.7
Quest	Quest Nutrition LLC	0	0.1	0.1	0.3	0.4	0.5
Nabisco	Mondelez International Inc.	-	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Mulino Bianco	Barilla Holding SpA	0.6	0.6	0.6	0.6	0.5	0.5
Hsu-Fu-Chi	Nestlé SA	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6	0.5

(continúa)

(continuación)

Pepperidge Farm	Campbell Soup Co.	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Marinela	Grupo Bimbo SAB de CV	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Want Want	Want Want Holdings Ltd.	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5
McVitie's	Yildiz Holding AS	-	-	-	0.4	0.4	0.4
Danisa	Danish Speciality Foods ApS	0.1	0.2	0.2	0.3	0.4	0.4
Sun-Maid	Sun-Maid Growers Inc.	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Bauducco	Pandurata Alimentos Ltda.	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4
Toppo	Lotte Group	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
McVitie's Digestive	Yildiz Holding AS	-	-	-	0.3	0.3	0.3
Ülker	Yildiz Holding AS	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3
Otras		84	76.6	76.1	74.5	73.6	73.4
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Euromonitor, World Brand Shares (2017)

Tras un análisis, se puede llegar a la conclusión de que hoy no existe una marca posicionada perteneciente al health care, la mayoría es snacks típicos como barras de cereal, galletas dulces y de otros tipos, que se vende de manera masiva. Por lo tanto, al no encontrar en el mercado mundial un competidor posicionado que proporcione estas ventajas orientadas a proporcionar un snack orgánico y saludable, esta situación representa una oportunidad de desarrollar productos, según los modos de vivir que llevan las personas en todo el mundo, debido a la tendencia actual que acelera el ritmo de vida y sugiere la ingesta de alimentos prácticos en todo momento.

Además de elegir un producto práctico y con beneficios para la salud, los consumidores también están siendo más selectivos y optan por elegir productos orgánicos que contribuyen con la responsabilidad social y del medio ambiente. El producto que se presenta en este trabajo es orgánico, saludable, sencillo de consumir y con los beneficios que un alimento puede brindar, por lo que estas características representan un factor diferenciador en el mercado.

Otro punto diferenciador que otorga una ventaja competitiva es que se tiene experiencia en la logística de productos comestibles, socios estratégicos (agentes de carga, agentes aduana, etc.) y conocimiento del mercado de golosinas en el ámbito mundial y local,

debido a que uno de los accionistas, Alejandro Zuñiga, cuenta con experiencia de cinco años en supply chain, lean supply chain, exportaciones e importaciones. Asimismo, el socio posee tres años de experiencia en una empresa importadora / exportadora de golosinas, como encargado nacional de las importaciones provenientes de Guatemala, Estados Unidos, Colombia, Brasil, Francia y Turquía.

En esta línea, Angélica Chínaro, la segunda accionista, tiene conocimiento en marketing digital como innovadora en el área, cuenta con experticia de tres años en Arellano Marketing, empresa líder en estudios de mercado especializados en estilos de vida del consumidor y consultoría en consumo masivo. También posee cuatro años de experiencia al frente del área de marketing digital regional para Cineplanet, cadena de cines número uno en Perú. Asimismo, cuenta con el emprendimiento Súmate, una escuela online de casos prácticos de marketing en distintos rubros, tales como consumo masivo, retail, servicios y otros.

En los próximos capítulos se analizará la posibilidad de ingresar con un producto orgánico y saludable a los mercados propicios, a fin de demostrar la viabilidad del proyecto.

#### **1.4. Propuestas de innovación en el negocio**

La propuesta brinda un producto orgánico dietético y sin azúcar añadida, endulzado solo con estevia, dirigido a un nicho de mercado muy especializado dejado de lado, el mismo que hoy está tomando mucha fuerza. Este mercado se encuentra compuesto por consumidores que están orientados hacia el cuidado de su salud y estética.

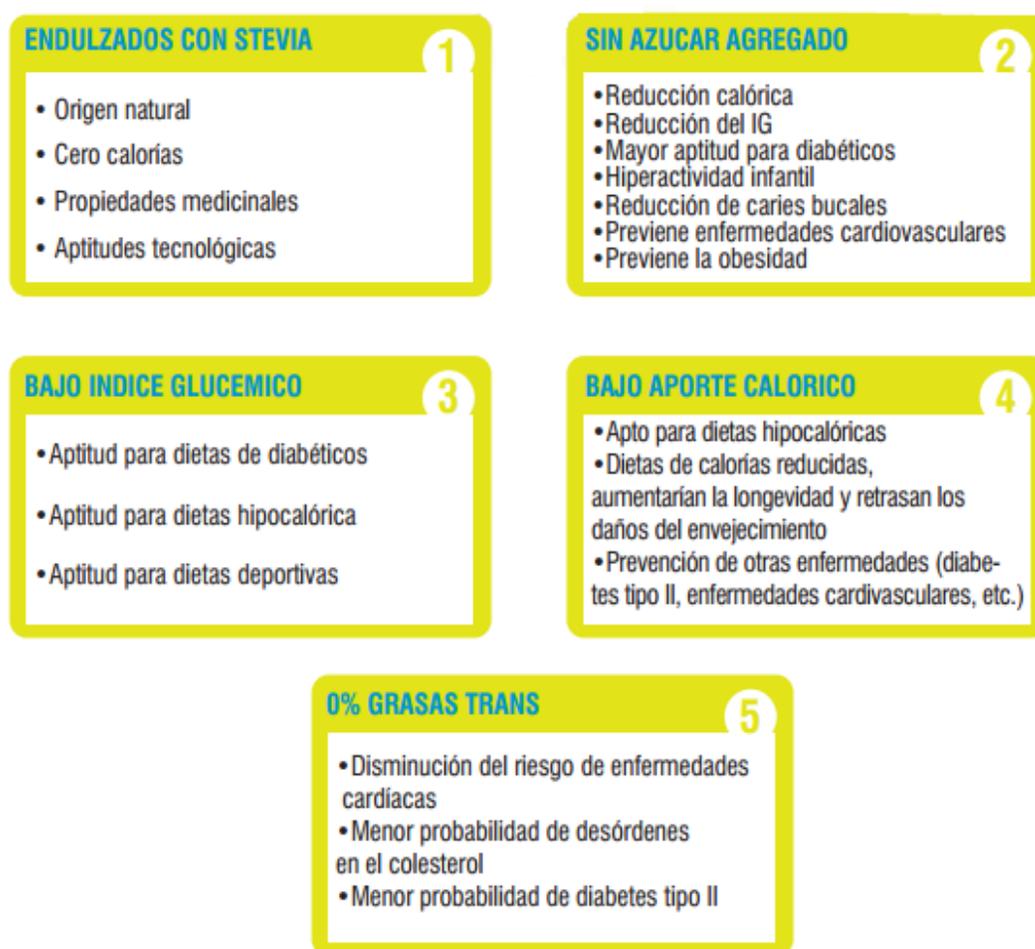
Además de enfocarnos en un producto especial para diabéticos que no contenga azúcar añadida, pretendemos abarcar el segmento de las personas celiacas, puesto que cerca de un 1% de la población mundial sufre de esta enfermedad y un estimado del 10% de las personas con diabetes tipo 1 tiene este mal, según American Diabetes Association. Esta es una enfermedad que afecta el intestino delgado de niños y adultos y que puede presentarse tempranamente, de forma precipitada, debido a una ingesta de alimentos que contienen gluten. El gluten está presente en el trigo, el centeno y la cebada (Dietas libres de gluten, 2016).

De esta manera, se ofrece un producto sin harina de trigo libre de gluten, lo que beneficiará a las personas celiacas y, adicionalmente, a las que sufran de obesidad y pretendan bajar de peso.

A continuación, se muestra la Figura 5 que describe los beneficios de una dieta endulzada con estevia.

Figura 1. 4

Beneficios de una dieta con estevia



Fuente: LAPDI – Liga Argentina de Protección al Diabético (2016)

Con estos cinco beneficios, se puede satisfacer los requerimientos y necesidades de diabéticos y personas con sobrepeso.

Una dieta libre de gluten también puede traer grandes beneficios para la salud. A continuación, la Figura 6 mostrará todas las ventajas de una dieta sin gluten.

Figura 1. 5

Beneficios de una dieta libre de gluten

### Por qué seguir dieta sin gluten?

Una dieta sin Gluten no es solo para Celiacos!  
Aprenda los beneficios que una dieta libre de gluten tiene como beneficio para su salud.

#### Neurológico

- Mejora la memoria
- Reduce la Niebla Cerebral
- Mejor ánimo

#### Digestivo

- Regula el apetito
- Manejo del Reflujo ácido
- Reduce la hinchazón del estómago

#### Reproductivo

- Incrementa la fertilidad
- Reduce el riesgo de aborto

#### Mujer

- Reduce el dolor menstrual
- Regula las hormonas

#### Dermatológico

- Reduce el Acné
- Maneja la dermatitis
- Ilumina la tez

#### Nutricional

- Regula la anemia
- Absorbe los nutrientes de manera eficiente

#### Intestinal

- Reduce la sensibilidad a los alimentos
- Regula la evacuación intestinal

#### Muscular

- Aplaca el dolor en las articulaciones



★

#### Otros Beneficios

- Perdida de peso
- Controla la presión arterial
- Reduce la migraña
- Duerme mejor
- Controla la depresión
- Mejor respiración
- Regula el azúcar en la sangre
- Reduce la enfermedad de las encías
- Mejora la visión

**Infographic provided by the Little Aussie Bakery & Cafe**  
[www.thelittleaussiebakery.com](http://www.thelittleaussiebakery.com)

**SOURCES** >>>

our own experiences and  
[www.bistromd.com](http://www.bistromd.com)  
[www.health.harvard.edu](http://www.health.harvard.edu)  
[www.healthyeating.sfgate.com](http://www.healthyeating.sfgate.com)  
[www.prevention.com](http://www.prevention.com)



Fuente: The Little Aussie Bakery & Café: Why should you go gluten free? (2016)

Seguir una dieta sin gluten, además de los ocho beneficios principales en zonas localizadas, también ayuda con la pérdida de peso, reduce la migraña, entre otros.

En conclusión, el producto aquí presentado captará la demanda insatisfecha de estos tres principales tipos de consumidores: diabéticos, celíacos y personas con obesidad, a quienes se les ofrecerá un producto funcional, orgánico, saludable y agradable.

### **1.5. Diseño del negocio innovador, creativo y estratégico**

A continuación, una representación del modelo de negocio en el que se aplicará la metodología CANVAS, la cual refleja la lógica de cómo una empresa hace negocio si cubre las cuatro áreas principales: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

#### **1.5.1. Segmentos de mercado**

El segmento objetivo de este plan será realizará a través de cuatro criterios básicos: la zona geográfica, demográfica, psicográfica y conductual. Se aplicará esta segmentación a los tres tipos de consumidores identificados anteriormente. Por tal motivo, el segmento de mercado será “población canadiense en Quebec, con edades entre los 20 a 69 años, que tengan problemas de obesidad, celíacos o diabéticos”.

#### **1.5.2. Propuestas de valor**

Las barras orgánicas que aquí se presentan, comparadas con las que son producidas y comercializadas en otros países, poseen varias características diferenciadoras que sumarán valor y las harán mucho más atractivas en el mercado elegido, ya que satisface necesidades que son básicas hoy para el segmento propuesto.

Es un producto funcional porque posee contenido proteico y vitamínico necesario para una dieta saludable. También es un producto dirigido para personas que deseen cuidar su salud debido a que no contiene azúcar añadida ni gluten, por tanto, controla las enfermedades como la diabetes y la enfermedad celíaca. Adicional a ello, es un producto orgánico donde ninguno de sus componentes contiene pesticidas por lo que no se contamina el medio ambiente. Por último, es un producto agradable al paladar por ser endulzado con estevia y contener chocolate.

### 1.5.3. Canales

Se ha dividido los canales estratégicos del proyecto en tres principales:

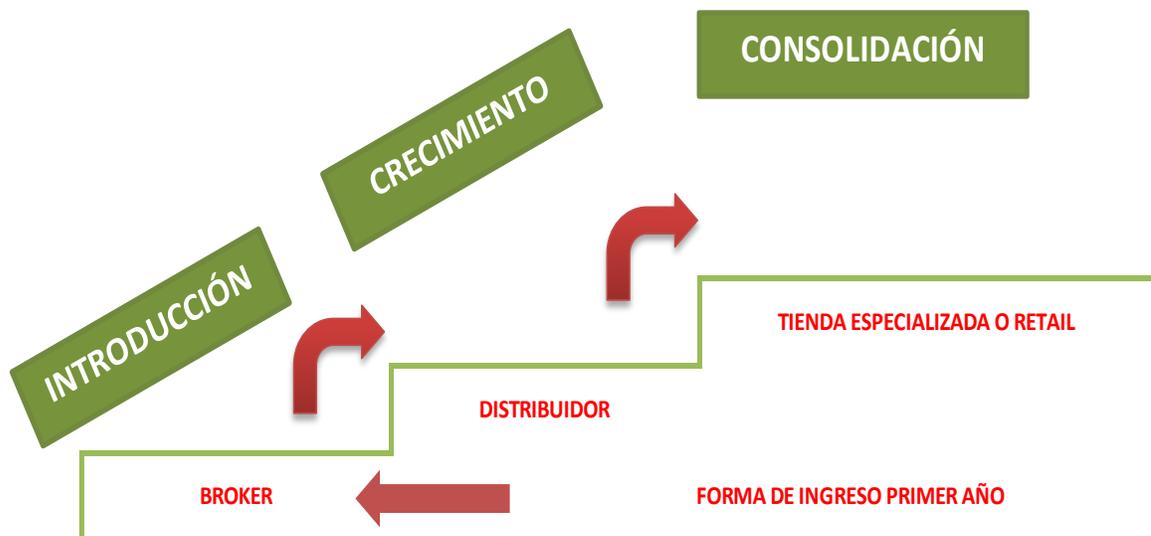
**Canales de distribución:** estrategia indirecta hacia el mercado de destino; primero se iniciará el ingreso por medio de un bróker, pagándole una comisión, el cual contactará con el cliente y dará una noción y un mayor conocimiento de los potenciales clientes en el mercado seleccionado.

Se negociará directo con el distribuidor, pero pagándole la comisión al bróker durante cinco años. Con el contrato nulo, se dejará de lado al bróker para poder reducir el gasto de venta. Se eligió solo un distribuidor debido a que los primeros años nuestro producto será nuevo, pero luego, con la ayuda de ese mismo distribuidor, se hará conocido. Paulatinamente, se tratará de ir ampliar nuestra red, primero se comenzará por captar toda la provincia de Quebec para, luego, ir abarcando más provincias.

Una vez consolidados en el mercado, avanzaremos hacia las tiendas especializadas y retailers; de esta forma, se llegará a todos los canales de distribución. El método usado se denomina método de la escalera.

Figura 1. 6

Método de ingreso: Escalera



Fuente: Elaboración propia (2016)

Cabe resaltar que el método de ingreso será por medio de la diferenciación, ya que nuestro producto no tiene sustituto perfecto en el mercado de destino; en otras palabras, no hay producto que ofrezca estevia, producto orgánico y libre de gluten.

**Canales de venta:** los principales serán las tiendas naturales y tiendas especializadas, los mismos que, hoy en día, se han diversificado en gran medida debido al cambio de mentalidad respecto del consumo de “healthy food and snacks”. Para llegar a ellos se utilizará a un distribuidor en el país destino.

**Canales de comunicación:** principalmente a través de la página Web y las principales redes sociales utilizadas por nuestros consumidores. En adición a ello, se desarrollará una aplicación (App) que podrá ser descargada luego de ingresar un código del empaque. Disponible desde los sistemas operativos de Android e IOS, el aplicativo permitirá controlar el gluten, propuestas de dietas y control de kilómetros recorridos al caminar.

#### **1.5.4. Relaciones con clientes**

Al inicio, debido al presupuesto, la manera de llegar a los clientes será a través de la participación en ferias locales, tales como la Expoalimentaria y otras, además de las misiones comerciales organizadas por Promperú. Luego, a partir del cuarto año, se participará en ferias especializadas en destinos, principalmente, la SIAL Canadá.

#### **1.5.5. Fuentes de ingreso**

La principal fuente de ingresos será a través de la cobranza de las ventas a los clientes. En este caso, los distribuidores, con un margen de 60% sobre el costo y, en un mínimo porcentaje, por el drawback, que actualmente es de 3% según la última resolución de Sunat (RIN N.º 04-2016-SUNAT/5F0000-29/02/2016).

#### **1.5.6. Recursos clave**

Los recursos claves para este nuevo proyecto serán:

- **Know how** de producción: este es un intangible que se tiene de cómo producir barras orgánicas sin azúcar añadida ni gluten.
- **Infraestructura:** se tendrá un local alquilado ubicado en una zona estratégica para la exportación. El método usado para la localización es una matriz de selección.

- **Equipos:** se contará con maquinaria importada desde China, que representará el principal activo.
- **Capital humano:** se tendrá a personas calificadas para este proyecto, que serán dirigidas por una gerencia con una visión de mejora continua y calidad total.

### 1.5.7. Actividades clave

Las principales actividades, si se tiene en cuenta que es un proyecto que recién inicia, son las siguientes:

Equipamiento de la planta: se dividirá en (a) maquinaria principal, la cual intervendrá directamente en el proceso productivo; (b) maquinaria para almacén, comprenderá la compra de aire acondicionado para el almacenaje, a fin de mantener el chocolate en buenas condiciones y a 17 °C (Temperature Sensitive Chocolate Kitchens Use, 2009); (c) equipos de prevención, tendrá en consideración una sirena, extintores en zonas estratégicas y señalización de planta para la prevención de algún incidente; y (d) equipos de trabajo administrativo, comprenderá los equipos necesarios para el área administrativa, tales como computadoras, entre otros.

- **Contratación de personal:** el personal contratado será evaluado por el encargado de reclutamiento, el cual analizará su nivel de responsabilidad, cuidado y pasión.
- **Compra de materia prima:** se buscará la mejor calidad de productos orgánicos para cumplir estándares mediante una búsqueda de proveedores en el mercado de productores; se fidelizará al proveedor al colocar los pedidos con anticipación y pagar al contado a través de una estrategia de sourcing de compras.
- **Producción:** según una entrevista con el Ing. Cristian Castillo Córdova (RUC 10107706891), las mermas iniciales en la producción de barras energéticas oscilan entre un 3% y 5%. Por eso, inicialmente, se tendrá mermas de 5.5% como máximo.
- **Obtención de certificaciones:** la obtención de certificaciones será una actividad clave, puesto que será un factor distintivo del producto a ofrecer. Las principales certificaciones a obtener serán las siguientes: Certificado Oficial de Exportación de Alimentos de Consumo Humano, por Digesa (Dirección General de Salud Ambiental); Marca País, por PromPerú (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación); y el Certificado de Producto Orgánico, por Control Unión Perú SAC.

### 1.5.8. Asociaciones clave

Las asociaciones clave que se tendrán serán esencialmente de cuatro tipos:

- **Bróker:** agente primordial para poder localizar clientes en el mercado de destino; deberá contar con experiencia en el mercado seleccionado y una diversa cartera.
- **Proveedores:** principalmente, serán los que abastezcan la mercadería para el proceso de producción de la barra. Serán seleccionados de acuerdo a su calidad, a la capacidad de brindar certificaciones orgánicas y, sobre todo, por el precio y la proximidad. A mediano plazo se fidelizará con diversas estrategias.
- **Agencia de aduanas:** socio quien será el encargado de la importación de la mercadería, así como el encargado de la exportación. Deberá brindar agilidad y flexibilidad en los procesos. Deberá asesorar el proceso de exportación e importación.
- **Clientes:** son los distribuidores, máximo dos, en el país de destino, encargadas de distribuir nuestros productos a distintos puntos de venta. Se fidelizarán mediante estrategias de adaptación al cliente, una de ellas será, por ejemplo, respuestas rápidas a sus Purchase Order mediante una intranet donde todos los clientes tendrán usuario y precios especiales las veinticuatro horas del día. Diversas opciones de entrega, según preferencias. Otro método de satisfacer al cliente será anticiparse a sus necesidades; para ganar mayor satisfacción se tendrá que generar valor de la siguiente forma: primero, se buscará realizar alianzas estratégicas con empresas peruanas que se encarguen de producir bebidas sanas para diabéticos o productos complementarios. Segundo, se agregará poco a poco productos por catálogo a ofrecer, no solo bañado en chocolate, sino cubierto en lúcuma o chirimoya; otra será mediante **material POP (Point of purchase)**: se entregará diverso material publicitario, entre polos esquineros, bandas de plástico para mostrador y exhibidores, todo esto para que, en el punto de venta, el shopper identifique la marca y se sienta impulsado a comprar el producto. Por último, **las promociones mediante el aplicativo (app)** con un plan de fidelización al cliente que incluirá un medidor de kilómetros recorridos por GPS, ejercicios cardiovasculares que se podrán hacer en casa y una dieta saludable que comprende una de las barras al día. Con este sistema de fidelización, el cliente, al tener determinados puntos, podrá desbloquear nuevos ejercicios, nuevas recetas y tendrá acceso a canjear

polos, gorros, sport bottle (tomatodo), etc. Para ello, se le otorgará al distribuidor estos materiales POP.

### 1.5.9. Estructura de costos

Los costos involucrados en el proyecto serán los siguientes:

**Costos directos de fabricación:** conformado por la mano de obra directa, los materiales que intervienen en la producción, servicios directos (energía consumida por las maquinarias, etc.).

**Costos indirectos de fabricación:** conformado por la mano de obra indirecta, gastos administrativos y servicios administrativos.

**Costo financiero:** interés generado por el financiamiento de una entidad bancaria o caja municipal.

**Costos logísticos de exportación:** son todos los costos incurridos para enviar la mercadería al cliente.

**Margen de utilidad:** estará constituido por un 60% sobre el costo.

A continuación, se muestra la Figura 8, la cual sintetiza los puntos anteriores en una matriz.

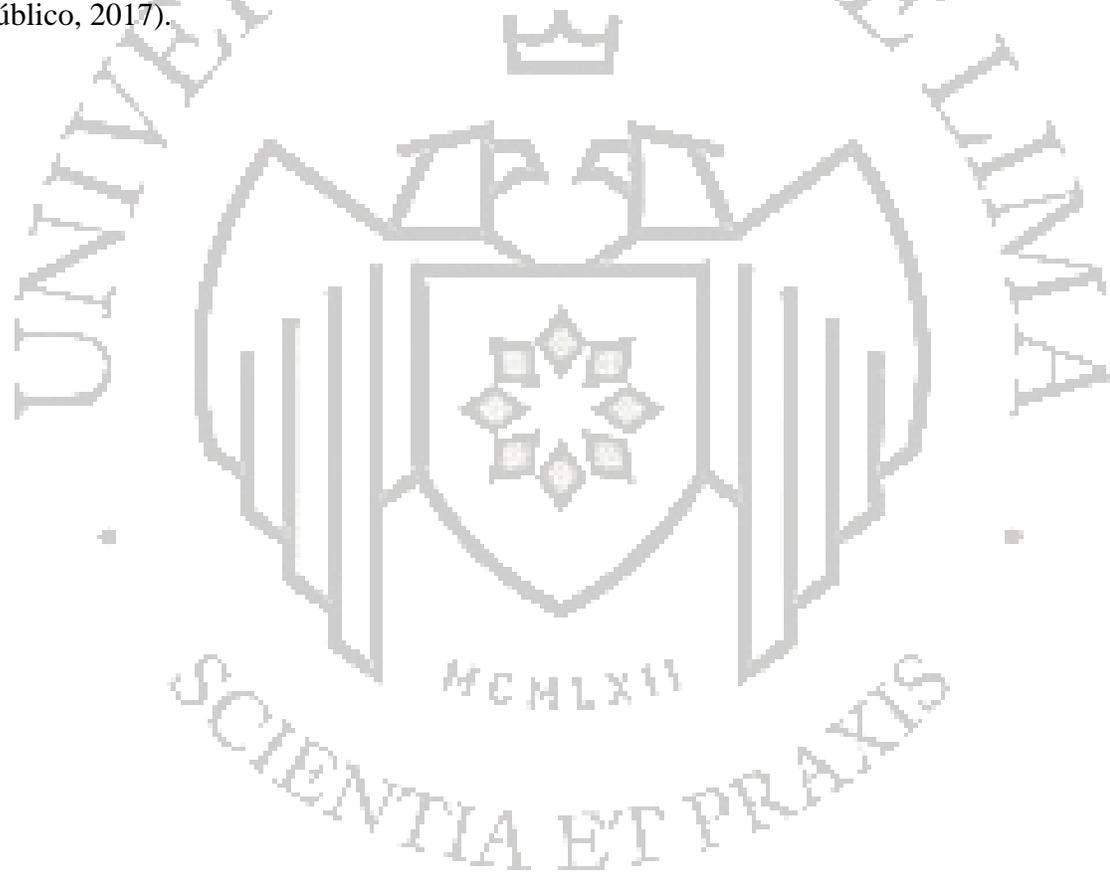
Figura 1. 7

Modelo de negocio CANVAS

Business Model Canvas				
Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Mercado Meta - Clientes
<p>Las asociaciones que se tendrán serán principalmente:</p> <p><b>Bróker:</b> Agente primordial para poder localizar clientes en el mercado de destino.</p> <p><b>Proveedores:</b> Principalmente serán los que abastezcan la mercadería para el proceso de producción de la barra.</p> <p><b>Agencia de aduanas:</b> Socio quien será el encargado de la importación de la mercadería así como el encargado de la exportación deberá brindar agilidad y flexibilidad en los procesos</p> <p><b>Clientes:</b> Son los wholesalers o mayoristas en encargadas de distribuir nuestros productos a distintos puntos de venta. Se deberá fidelizar mediante estrategias de adaptación al cliente</p>	<p>Las principales actividades teniendo en cuenta que es un proyecto que recién inicia son:</p> <p><b>Equipamiento de la planta:</b> Se dividirá en : maquinaria principal, maquinaria para almacén, equipos prevención, equipos de trabajo administrativo.</p> <p><b>Contratación del personal:</b> El personal contratado será evaluado por el encargo de reclutamiento, analizando su nivel de responsabilidad, cuidado y pasión.</p>	<p>Nuestras barras orgánicas en comparación con las que son producidas y comercializadas en otros países posee varias características diferenciadoras que sumaran valor y las harán mucho más atractivas en el mercado elegido ya que satisface necesidades que son básicas hoy en día para el segmento propuesto.</p>	<p>La manera de llegar a los clientes será al inicio será a través de la participación en ferias locales debido al presupuesto, tal como la expo alimentaria y mediante misiones comerciales organizadas por promperú.</p>	<p>"Población Canadiense en Quebec, con edades entre los 20 a 69 años, que tengan problemas de obesidad, celiacas o diabéticas"</p>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Los recursos claves para este nuevo proyecto serán:</p> <p><b>Know How de producción:</b> Este es un intangible que se tiene de como producir barras orgánicas sin azúcar ni gluten.</p> <p><b>Infraestructura:</b> Se tendrá un local alquilado ubicado en una zona estratégica para la exportación. El método usado para la localización es una matriz de selección.</p>		<p><b>Canales de Distribución</b></p> <p>Se ha dividido los canales estratégicos del proyecto en 3 principales:</p> <p><b>Canales de Distribución:</b> Estrategia indirecta hacia el mercado de destino, se iniciara primero el ingreso por medio de un bróker.</p> <p><b>Canales de Venta:</b> Los principales serán los supermercados ya que son de fácil acceso y se encuentran en diversos puntos estratégicos, otro canal de venta más especializado son las tiendas naturales.</p> <p><b>Canales de Comunicación:</b> Principalmente serán mediante comunicación a través de la página web, y principales redes sociales utilizadas por nuestros consumidores. Adicional a ello se desarrollara un App.</p>	
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>Los costos involucrados en el proyecto serán:</p> <p><b>Costos directos de Fabricación:</b> Conformado por la mano de obra directa representada por la labor de los operarios de producción, los materiales que intervienen en la producción, servicios directos (energía consumida por las maquinarias, etc.) y los envases para la presentación.</p> <p><b>Costos indirectos de Fabricación:</b> Conformado por la mano de obra indirecta, gastos administrativos, y servicios administrativos.</p> <p><b>Costo financiero:</b> Interés generado por el financiamiento de una entidad bancaria.</p> <p><b>Costos Logísticos de exportación:</b> Son todos los costos incurridos para enviar la mercadería al cliente.</p> <p><b>Margen de Utilidad:</b> Estará constituido por un 60% sobre el costo.</p>		<p><b>Flujos de Ingresos</b></p> <p>La fuente de principal de ingresos será por la cobranza de las ventas a nuestros clientes en este caso los mayoristas con un margen de 30% sobre el costo, y en un mínimo porcentaje por el drawback que actualmente es de 3% según la última resolución de SUNAT (RIN N° 04-2016-SUNAT/5F0000-29/02/2016).</p>		
<p><b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b></p>				

Fuente: Elaboración propia (2016)

Se concluye este capítulo con la siguiente idea resumen: la problemática del incremento de enfermedades y obesidad hace que las personas alrededor del mundo se preocupen e investiguen en los medios y conozcan más sobre lo que consumen. Tal situación origina cambios en los hábitos de consumo hacia los productos saludables y orgánicos que aporten beneficios. Esta tendencia ha llegado al Perú, pues el diario Gestión (Lima orgánica: el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público, 2017) menciona que el 78% de peruanos ha adoptado una costumbre por consumir productos saludables en su alimentación y esta cifra es una de las más altas de Sudamérica (El mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público, 2017).



## CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO

En este apartado se explicará la forma de creación de la empresa por medio de un diagrama de Gantt. Se usó como referencia la experiencia propia en la creación de empresa. El diagrama de Gantt tiene las siguientes particularidades:

El Gantt iniciará

- El Gantt iniciará el 1 de junio de 2017 y culminará el 29 de diciembre de 2017.
- Solo tiene en cuenta los días laborables.
- Se labora de lunes a viernes a partir de las 8 a. m. hasta las 6 p. m. y se tiene en cuenta una hora de refrigerio; las horas totales laboradas serán de nueve horas diarias.
- La unidad de tiempo principal son los meses y las secundarias son las semanas.
- La duración se mide en días.
- El comienzo de una actividad empieza con un triángulo hacia abajo y finaliza con un triángulo hacia arriba.
- El inicio de las actividades empezará a partir del 1 de enero de 2018.

Por otro lado, cabe resaltar que Cofide apoyará la gestión de creación de la empresa.

Nos apoyará con los siguientes trámites:

- Minuta de constitución de la empresa firmada por abogado.
- Escritura pública ante notario público.
- Trámite de inscripción en los registros públicos.
- Registro Único del Contribuyente (RUC), gestionado ante la Sunat por personal del sistema.
- Trámite de búsqueda del nombre de la empresa ante Registros Públicos.

Primero, se presenta ante Cofide la solicitud de creación de la empresa donde se especifica: el nombre de los socios, el aporte (efectivo o bienes), la participación y qué cargos

tendrán. Luego se coloca tres nombres tentativos para la empresa, que servirá para realizar la búsqueda y reserva del nombre en registros públicos. Se colocará la dirección del domicilio fiscal para la empresa y se escogerá el rubro, de acuerdo a ello, se genera una minuta automática, con los detalles brindados en la solicitud, que luego será entregado al notario. Los requisitos son:

- Dos copias simples del DNI de cada socio.
- Recibo de agua o luz del domicilio fiscal.

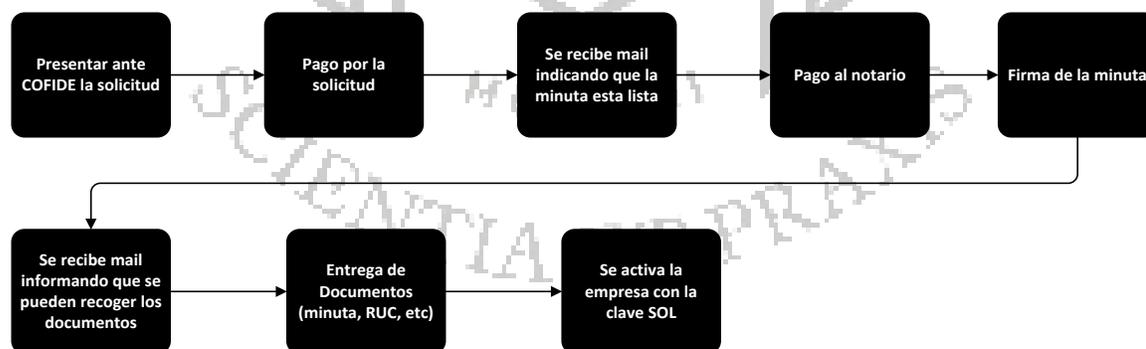
El costo de este primer proceso es de S/ 390 (Zuñiga, 2013)<sup>1</sup>.

Luego de unos días, se recibe un correo del contacto de Cofide en el que se indica que ya se puede ir a la notaría para la firma de la minuta, donde deben participar todos los socios. Una vez en la notaría, se realiza el pago de S/ 111 para proceder con la firma.

Por último, se recibe una confirmación por correo donde indican que se pueden recoger los documentos en Cofide. Se entrega la minuta original, el RUC y la clave SOL para la activación de la empresa. La Figura 9 muestra un flujograma que explica el proceso, en orden, al momento de crear una empresa.

Figura 2. 1

Flujograma de creación de empresa



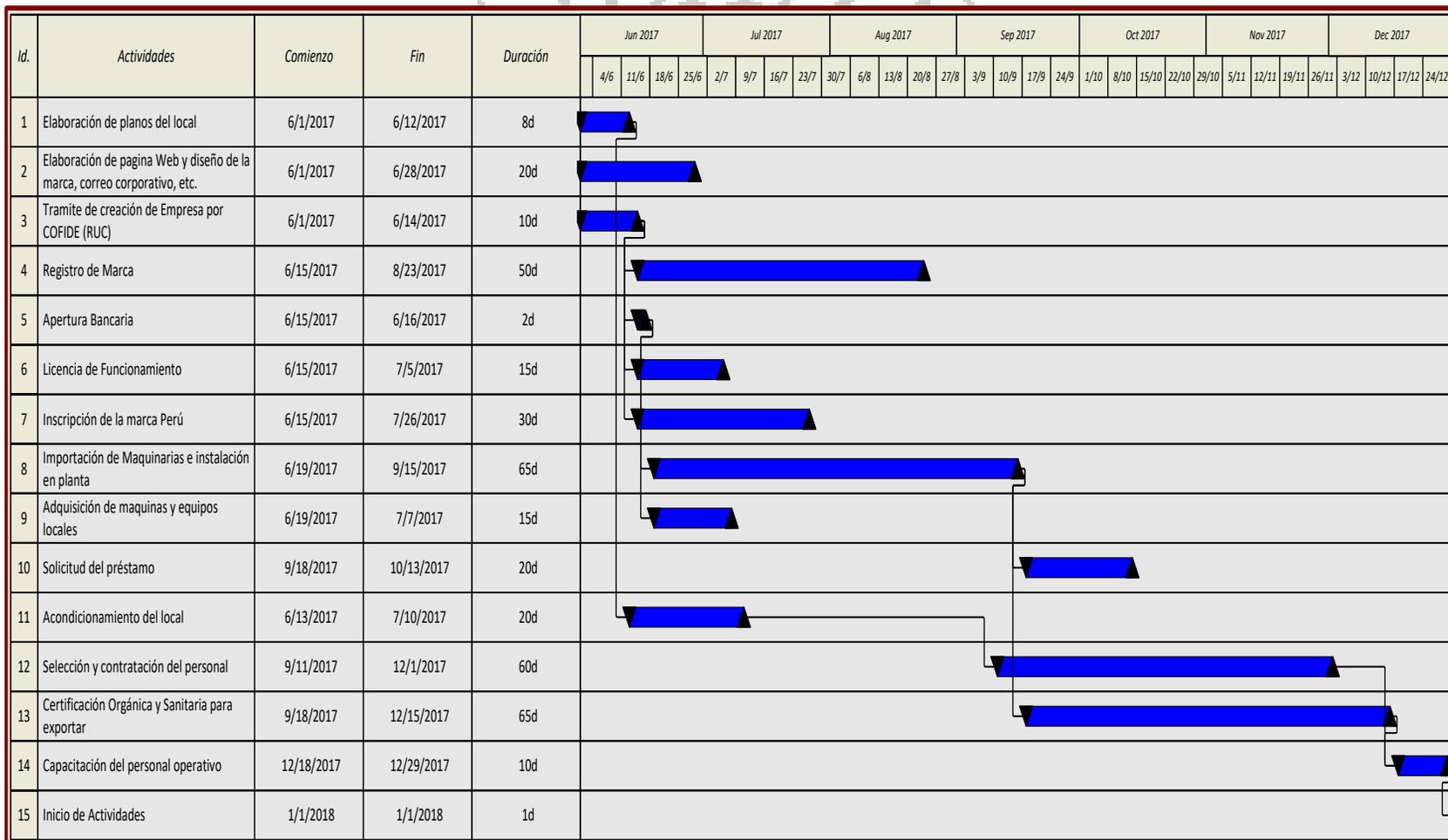
Fuente: Propia experiencia en creación de empresas. Manufactura Ecológica Los Andes (2016)

A continuación, la Figura 10 explica los tiempos para conformar la empresa y las actividades necesarias para iniciar operaciones, utilizando la herramienta Visio 2010.

<sup>1</sup> (Propia experiencia en creación de empresas, Manufactura Ecologica Los Andes, 2016)

Figura 2. 2

Diagrama de Gantt



## **2.1. Nombre, fecha de constitución y principales gerentes**

La razón social de nuestra empresa será NatuBite, cuya función principal será producir y exportar barras orgánicas especiales para diabéticos y celíacos. La empresa se constituirá el 14 de junio de 2017, y a partir de ese momento iniciará la implementación de la fábrica para luego iniciar actividades el 1 de enero de 2018.

Estará conformada por un gerente general, un jefe ventas y marketing y, finalmente, por un jefe de abastecimiento y producción.

## **2.2. Forma societaria, capital social y accionistas**

De acuerdo con la Ley General de Sociedades (Ley N.º 26887, 1997), la forma societaria elegida es la de sociedad anónima cerrada (SAC), creada por un número máximo de 20 personas que pueden ser naturales o jurídicas y que tengan una participación en el capital social mediante títulos o acciones.

Justificación:

- Esta forma societaria puede funcionar sin necesidad de un directorio.
- El capital social está expresado por acciones nominativas, las cuales se conformarán de acuerdo con los aportes de los socios inscritos. Estos aportes podrán ser bienes, inmuebles o efectivo.
- Los socios están protegidos frente a deudas u otros pasivos, ya que la sociedad anónima los ampara.
- Las acciones no estarán inscritas en el mercado de valores, lo cual impedirá la compra de las mismas.
- Al pertenecer a la forma especial de sociedad anónima, los requisitos para conformarla son más exigentes y es regulado, a diferencia de las formas más simples, por lo que entidades financieras y proveedores preferirán trabajar con nosotros.

En este proyecto habrá dos socios que aportarán dinero en efectivo para el desarrollo de este plan. El aporte de cada socio, así como su participación, será explicado en la Tabla 4.

Tabla 2. 1

Distribución societaria

<b>Socios</b>	<b>Aporte</b>	<b>Participación</b>
Alejandro Zuñiga Polleri	\$ 20,000.00	50%
Angélica Chíncaro Donayre	\$ 20,000.00	50%
<b>Total</b>	<b>\$ 40,000.00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Los dos accionistas serán Alejandro Zuñiga Polleri, con un aporte de USD 20 000 dólares en efectivo, y Angélica Chíncaro Donayre, con un aporte de la misma cantidad; por consiguiente, ambos tendrán una participación de 50%.

### 2.3. Régimen tributario y laboral

El régimen tributario se basará en el régimen general, conforme con la ley del impuesto a la renta D. S. N.° 179-2004-EF (Ley 30532, 2004).

Justificación:

- Este régimen puede desarrollarse para cualquier tipo de actividad económica o explotación comercial.
- Comprobantes hábiles son facturas, guías de remisión, notas de crédito y débito.
- Los tributos afectos serán el IGV, 17% del valor de venta a partir de enero de 2017. Asimismo, el impuesto a cargo de los perceptores de tercera categoría será de 27% anual para 2017 - 2018, según el artículo 55 de la Ley del Impuesto a la Renta.
- Debido a que los ingresos futuros serán superiores a los S/ 525 000 anuales.

En cuanto al régimen laboral, estará comprendido dentro de la actividad privada para trabajadores del sector privado, incluido en la Ley de Fomento al Empleo (DL 728, 1991).

Detalles:

- La jornada laboral, como máximo, será de 48 horas semanales, por ello, el horario laboral será, en general, de 45 horas semanales, el cual empezará a partir de las 8 a. m. y culminará a las 6 p. m.

- No se pagarán horas extras debido a la política de producción eficiente.
- El acuerdo entre empleador y empleado se basará en un contrato de trabajo.
- El periodo de prueba es de tres meses, terminado este lapso, el colaborador tendrá la protección contra el despido arbitrario.

#### 2.4. Actividad, sector y estructura organizacional

La Tabla 5 muestra la actividad económica seleccionada y el sector.

Tabla 2. 2

Clasificación de actividad, sector y subsector

Actividad económica	Actividad de comercio exterior	Sector	Subsector
15499 - Elaboración de otros productos alimenticios	Exportador / importador	Agropecuario	Otros productos agrícolas

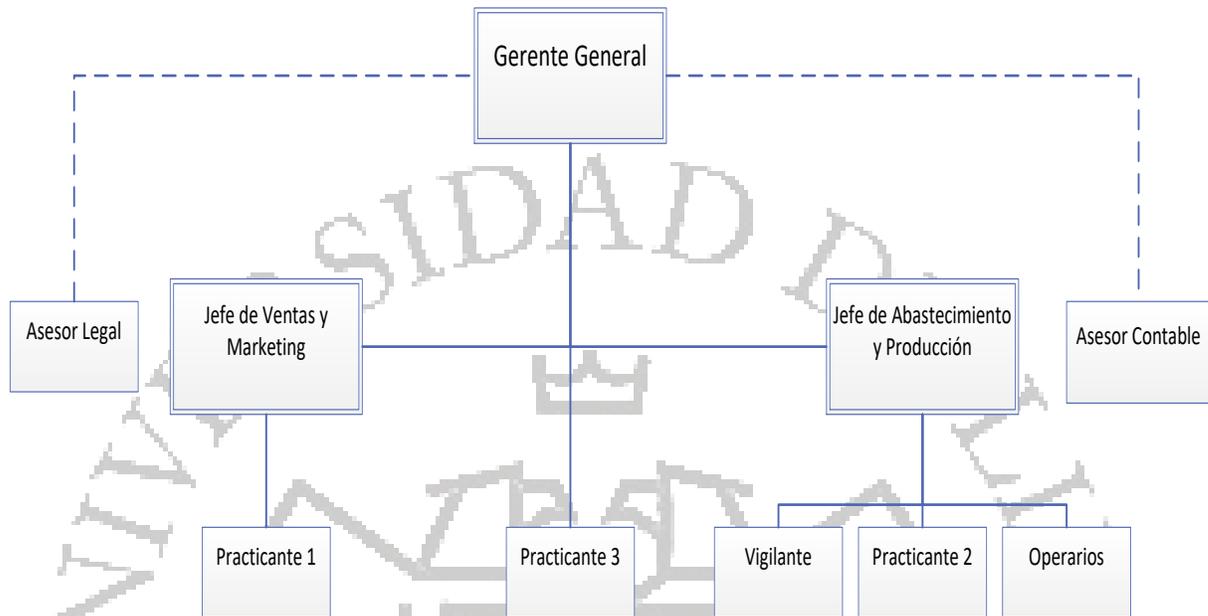
Fuente: Elaboración propia (2017)

El sector y subsector se eligieron debido a que la partida de nuestro producto es 1904, la cual incluye a productos elaborados con base de cereal obtenidos por inflado o tostado.

En cuanto a la estructura organizacional, estará estructurada según el organigrama mostrado en la Figura 11.

Figura 2. 3

Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia (2017)

La empresa estará conformada por un gerente general encargado de supervisar las jefaturas y del área de RR. HH., quien a su vez tendrá la asistencia de un practicante. Asimismo, las jefaturas de Ventas y Marketing tendrán un practicante para apoyarse. Por otro lado, el jefe de Abastecimiento y Producción tendrá a su cargo a cuatro (4) operarios, a tres practicantes y dos (2) vigilantes (turno día y noche).

Todos ellos estarán en planilla a excepción de los practicantes quienes laborarán por un contrato de prácticas. Por último, se contará con el apoyo de asesores externos para la contabilidad y asesoría legal los cuales recibirán recibo por honorarios por asesoría.

## 2.5. Visión, misión, valores

### Visión:

Ser la empresa líder peruana de exportación y comercialización de snacks con estevia que llegue a ser la mejor alternativa en el mercado canadiense para el año 2030.

**Misión:**

Satisfacer la demanda canadiense de snacks bars saludables mediante los grandes distribuidores del país, al ofrecer un producto orgánico, libre de azúcar añadida y gluten, en el que se utiliza tecnología de punta para su proceso; y tiene como objetivo principal contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas que lo consumen, nuestro personal y socios.

**Valores:****Responsabilidad:**

- Desarrollar alimentos saludables con la finalidad de cumplir una función social y brindar a la población dietas especiales, actualmente con poca oferta en el mercado
- Ser responsables por la seguridad de nuestros operarios, prevenir los accidentes y capacitar a nuestro personal sobre primeros auxilios con la realización de simulacros de evacuación ante futuros desastres

**Integridad:**

- Cumplir con las leyes, reglamentos y buenas prácticas empresariales
- Confiar en los demás y construir relaciones de confianza
- Ser honesto y confiable

**Flexibilidad:**

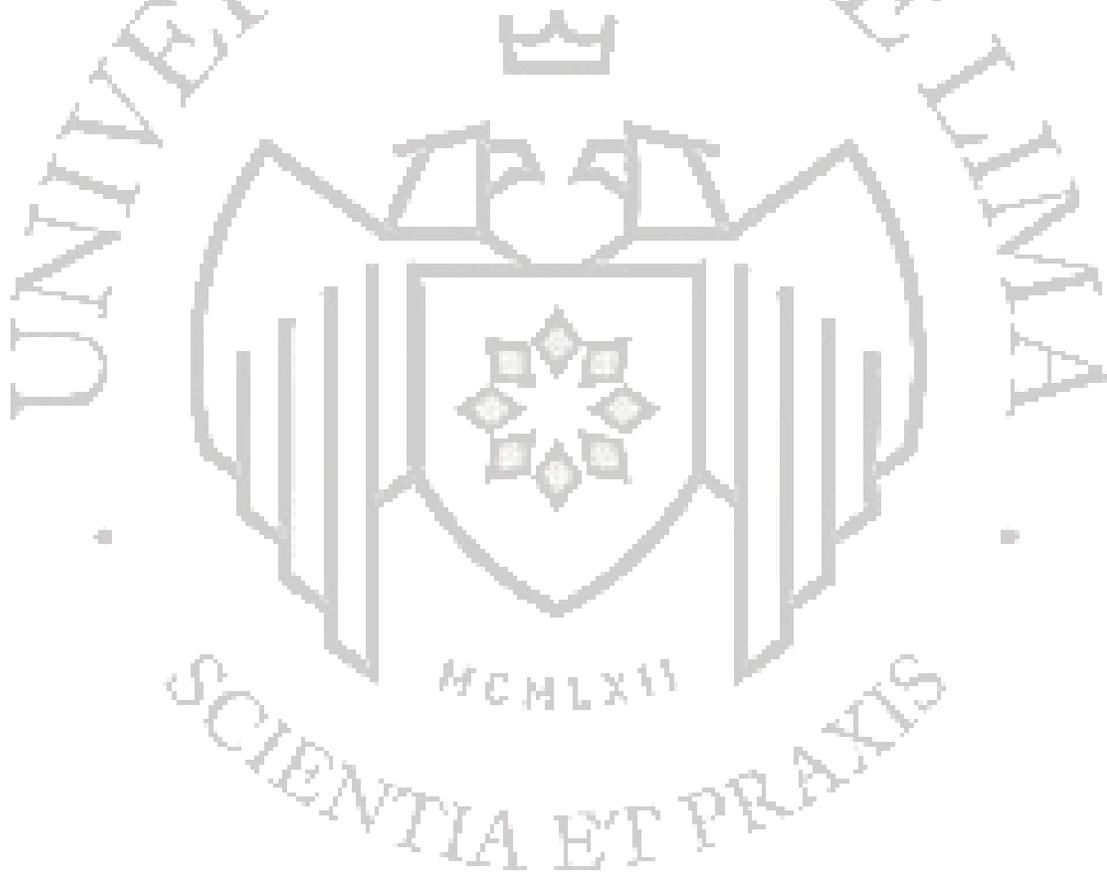
- Impulsar el cambio activamente
- Estar preparado para adaptarse a las tendencias y necesidades futuras
- Pensar y actuar con los clientes en mente
- Buscar oportunidades y tomar riesgos calculados
- Tener la mente abierta
- Apoyar el aprendizaje permanente

**Humildad:**

- Tener humildad y las ganas de aprender en diversos escenarios

- Valor de apertura y curiosidad de aprender de cualquier persona, en cualquier lugar
- Estar abiertos al cambio personal y a la mejora continua
- Aprender de los errores y aciertos en la misma medida
- Nunca subestimar a la competencia

En conclusión, la empresa tiene una orientación en masificar el consumo saludable, lo que se refleja y se demuestra a través de su visión y valores. En la estructura, se seleccionó un organigrama vertical que ayude con el flujo, también se cuenta con socios que tienen experiencia en comercio exterior y en marketing digital, lo que impulsará la empresa hasta consolidarla.



## CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE MERCADO

### 3.1 Definición del producto

El producto es definido como barras alimenticias orgánicas que ofrecen propiedades funcionales que satisfacen una o varias necesidades. Asimismo, el producto se dirige al nicho de personas que se encuentran con sobrepeso, el nicho de personas con diabetes y el nicho de personas con la enfermedad celiaca. No solo estas personas podrán consumir el producto, sino que estará abierto al resto de personas, ya que es agradable al paladar, gracias a la perfecta combinación de los insumos.

#### El código CHU:

Es un código para clasificar las actividades económicas basadas en lo señalado por la United Nations Statistics. Conforme a la cuarta revisión, los puntos de clasificación son cuatro:

- Sección: C - Industrias manufactureras
- División: 10 - Elaboración de productos alimenticios
- Grupo: 107 - Elaboración de otros productos alimenticios
- Clase: 1079 -Elaboración de otros productos no clasificado previamente

#### Partida arancelaria:

La partida arancelaria es un código que clasifica las mercancías para un fácil reconocimiento a nivel mundial.

El producto se clasifica de la siguiente forma, según ALADI:

- **Sección IV:** productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco, elaborados.
- **Capítulo 19:** preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería.

- **Partida 1904:** productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado (por ejemplo, hojuelas o copos de maíz); cereales (excepto el maíz) en grano o en forma de copos u otro grano trabajado (excepto la harina, grañones y sémola), precocidos o preparados de otro modo, no expresados ni comprendidos en otra parte.
- **Subpartida 1904.90:** los demás.

En conclusión, el producto a exportar posee la siguiente partida arancelaria:

Tabla 3. 1

Partida arancelaria

PARTIDA NACIONAL	DESCRIPCIÓN
1904900000	Demás productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado

Fuente: Siicex: Partida nacional (2017)

**Características físicas:**

Como ya se mencionó, el producto es una barra de cereal natural y sin componentes que afecten la salud, tales como el gluten o azúcar.

Su composición está basada en los siguientes ingredientes: quinua, arroz integral, castaña, cacao y estevia.

El proceso de producción, el cual se describirá más adelante, será monitoreado por lote de producción, con el fin de asegurar la calidad y trazabilidad. A continuación, la Tabla 7 detalla la distribución de componentes por una barra de 60 gramos.

Tabla 3. 2

Distribución de insumos

Ingredientes	Composición	
	Requerimiento	Barra 60 gr.
Quinoa	32%	19
Arroz Integral	38%	23
Castaña	10%	6
Cacao	18%	11
Estevia	2%	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>

Fuente: Entrevista a Cristian Castillo – RUC 10107706891 (2016)

Como se observa en la Tabla 7, los principales componentes son la quinua y el arroz integral, estos le darán la consistencia y el aspecto crujiente; por otro lado, el chocolate le proporcionará solidez a la cobertura; estos insumos representan el 85% del producto a producir.

La castaña servirá para agregarle sabor al chocolate y una característica oleaginosa; finalmente, la estevia proporcionará el sabor dulce al producto.

El empaque será realizado en la planta y laminada con el logo de nuestra empresa, lo que le dará una característica distintiva como producto natural. Esta envoltura vendrá en rollos de material BOPP que se solicitará a Dongguan Tzc Printing Co., Ltd., quien lo enviará por medio del agente de carga Sea Land Logistics del Perú SAC. Se importará debido a que el precio de compra es menor y, además, para aprovechar la devolución por drawback.

A continuación, la Figura 12 muestra el empaque primario de nuestro producto.

Figura 3. 1

Empaque primario

 /Natubite



E
 These bars are made from 2 grains: brown rice and quinoa. For a greater pleasure, these bars taste is crisp dipped in chocolate sweetened with stevia and wrapped with brazilian nuts pieces. Get them anywhere! They are perfect for your little cravings! All our ingredients are organic, grown without synthetic fertilizers, limiting the use of pesticides according to the rules of organic farming.

E
 Ces barres ont été fabriquées à partir de 2 céréales: riz brun et le quinoa. Pour un plus grand plaisir, ces barres sont enrobées de chocolat sucré avec la stevia et constituée de morceaux des noix de Brésil. Faites-vous plaisir avec des morceaux des noix de Brésil. Faites-vous plaisir pour vos petits envies! Tous nos ingrédients sont bio, cultivés sans engrais de synthèse, ce qui limite l'utilisation de pesticides selon les règles de la production biologique.



Fabriqué en Peru /  
Made in Peru

E Barres céréalières au chocolat issues de l'agriculture biologique.  
E Cereal Bars covered with chocolate from organic agriculture.






# Natubite

**Barre Céréales  
Chocolat & Noix du Brésil**  
**Cereal Bar  
Chocolate & Brazilian Nut**  
**60g**








**Conservation / Conservation**

E A conserver à l'abri de la chaleur et de l'humidité. A consommer de préférence avant le: voir sur le côté de l'étui.  
E Keep away from heat and moisture. To consume preferably before: see on the side of the case.

**Valeur Nutritive**  
**Nutrition Facts**

Pour 1 barre (60gr) / Per 1 bar (60gr)

Portions par contenant 12 barres / Servings per container 12 bars

Calories / Calories		918 KJ
	Une Barre A Bar = 60g	% Valeur quotidienne % Daily value
Glucides / Carbohydrate	32.57 g	11%
Protéines / Protein	4.63 g	7%
Saturés / Saturated	0.69 g	3%
Lipides / Fat	9.94 g	17%
Gras Trans / Trans Fat	0 g	0%
Fibres Alimentaires / Dietary Fiber	4.97 g	20%
Calcium / Calcium	17 mg	2%
Sodium / Sodium	0.3 mg	0%
Potassium / Potassium	350 mg	9%
Magnesium / Magnesium	30 mg	12%

**Origine / Origin**

E Ces barres céréalières ont été fabriquées en Pérou.  
E These cereal bars were manufactured in Peru.

**Ingédients / Ingredients**

E Céréales \* 70% (riz brun \* 38%, quinoa \* 32%), noix de Brésil \* 10%, chocolat \* 20% (cacao \* 9%, pâte de cacao \* 9%, beurre de cacao \* 7%).  
 \*Sucre de l'agriculture biologique.  
E Cereals \* 70% (brown rice \* 38%, Quinoa \* 32%), Brazilian Nut \* 10%, chocolate \* 20% (cocoa \* 9%, cocoa mass \* 9%, cocoa butter \* 7%).  
 \* From organic agriculture.

Fuente: Elaboración propia (2017)

La barra tendrá 60 gramos netos más 1 gramo del empaque. En la envoltura se mostrará la marca del producto, que en este caso es NatuBite, y se detallará la imagen de los principales insumos junto con el producto final. Adicionalmente, se colocará la marca Perú, el sello de alimento orgánico, el sello de producto sin gluten y un sello que muestre nuestro principal atributo del producto, que es endulzado con estevia natural. Como requerimiento adicional, se indicará la forma de conservar el producto, una tabla con el valor nutricional, el origen y los ingredientes. Para culminar, el producto servirá para aplicar el marketing digital donde se mostrará los logos de Twitter y Facebook.

De acuerdo con la Agencia de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos (FDA) y acorde a ciertas marcas de barras de cereal, tales como Carrefour BIO de Francia y Hart's Natural de Brasil, la ingesta de referencia de un adulto medio es de 8400 kJ o 2000 kcal por día (Cálculo del porcentaje de valor diario (VD) para los nutrientes, 2009).

A continuación, en la Tabla 8, se muestra la ingesta referencial necesaria de un adulto en promedio durante un día.

Tabla 3. 3

Ingesta de referencia de un adulto medio

Porcentaje de valor diario		
Componente	Ingesta de referencia	Unidad
Valor calórico	2000	kcal
Carbohidratos	300	gr
Proteínas	70	gr
Grasas saturadas	20	gr
Grasa total	60	gr
Fibra alimenticia	25	gr
Calcio	1	gr
Sodio	2.4	gr
Potasio	4	gr
Magnesio	0.25	gr

Fuente: USA Food and Drug Administration: Daily value dietary (2016)

Como ya se mencionó, se tomó como modelo el producto Hart's Natural (Hart's natural, s/f) de Brasil, debido a que es el único producto encontrado que posee características similares al nuestro, al no contener azúcar añadida, leche ni gluten. Este producto tiene la presentación acorde al mercado brasilero: una barra de 35 gramos que puede ser comercializada de manera unitaria, o en caja de 24 unidades.

A continuación, la Figura 13 muestra la presentación del producto tomado como modelo.

Figura 3. 2

Presentación Hart's Natural – Love Pecan



Fuente: Hart's Natural: Love Pecan Bar (2016)

Debido a que la presentación en el mercado los mercados potenciales requieren un mayor gramaje, se adaptó la información nutricional utilizando un factor para gramaje, y los valores diarios de la Tabla 8, para calcular el porcentaje de Ingesta Referencial o Daily Value (IR o DV). A continuación, la Tabla 9 detalla la conversión.

Tabla 3. 4

Conversión de valores

Descripción	Hart's Natural Barra Sin gluten / Sin Azúcar (gr.)	% IR	NatuBite (gr.)	% IR	Factor (B/A)
Peso	35g (A)	-	60g (B)	-	1.7143
Valor calórico	128kcal = 535KJ	6%	219.43kcal = 918 KJ	11%	-
Carbohidratos	19.00000	6%	32.57143	11%	-
Proteínas	2.70000	4%	4.62857	7%	-
Grasas saturadas	0.40000	2%	0.68571	3%	-
Grasa total	5.80000	10%	9.94286	17%	-
Grasa trans	0.00000	-	0.00000	-	-
Fibra alimenticia	2.90000	12%	4.97143	20%	-
Calcio	0.01000	1%	0.01714	2%	-
Sodio	0.00018	0%	0.00031	0%	-
Potasio	0.20400	5%	0.34971	9%	-
Magnesio	0.01755	7%	0.03009	12%	-

Fuente: Hart's Natural: Daily value (2016)

Basados en el peso se transformaron los nuevos valores de acuerdo al factor obtenido 1.7143 (B/A) para NatuBite. Por ello, el valor calórico inicial de 128 kcal para una barra de 35 gramos, pasó a ser 219.43 kcal para 60 gramos, igual para los otros valores.

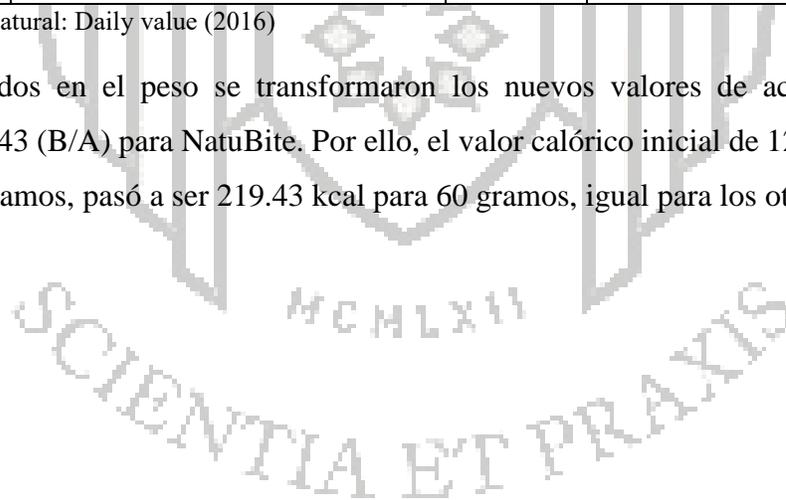


Tabla 3. 5

Valor Nutricional

<b>Valeur Nutritive</b>		
<b>Nutrition Facts</b>		
Pour 1 barre (60gr) / Per 1 bar (60gr)		
Portions par contenant 12 barres / Servings per container 12 bars		
Calories / Calories		918 KJ
	Une Barre A Bar ≈ 60g	% Valeur quotidienne % Daily value
Glucides / Carbohydrate	32.57 g	11%
Protèines / Protein	4.63 g	7%
Saturés / Saturated	0.69 g	3%
Lipides / Fat	9.94 g	17%
Gras Trans / Trans Fat	0 g	0%
Fibres Alimentaires / Dietary Fiber	4.97 g	20%
Calcium / Calcium	17 mg	2%
Sodium / Sodium	0.3 mg	0%
Potassium / Potassium	350 mg	9%
Magnesium / Magnésium	30 mg	12%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Líneas arriba, el valor nutricional se encuentra en dos lenguas: inglés y francés. Esta información se encontrará tanto en la barra como en el display que contendrá 12 barras. A continuación, la Figura 14 mostrará el empaque secundario o el display de 12 unidades.

Figura 3. 3

Empaque secundario – display de venta



Fuente: Elaboración propia (2017)

Como ya se mencionó, el empaque secundario será una caja que contendrá 12 barras de cereal, donde el contenido neto será de 720 gramos por caja. Este será la unidad base del producto a ofrecer. Asimismo, la caja se encontrará de manera vertical para que resalte en el mercado final y tenga mayor representatividad en vitrina.

El peso de la caja de cartón será de 10 gramos, que será producida por el proveedor Perú Impresores SAC.

### **3.2 Selección del mercado internacional**

En esta sección se examinará los potenciales mercados internacionales donde el producto que aquí se presenta podrá ser aceptado. Con este propósito, se utilizó, como primer filtro de análisis, los principales países importadores de la partida 1904.90, productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado.

A continuación, la Tabla 11 presenta una lista de los principales importadores mundiales de la partida 1904.90, donde se ha utilizado, como base de datos, Trade Map.

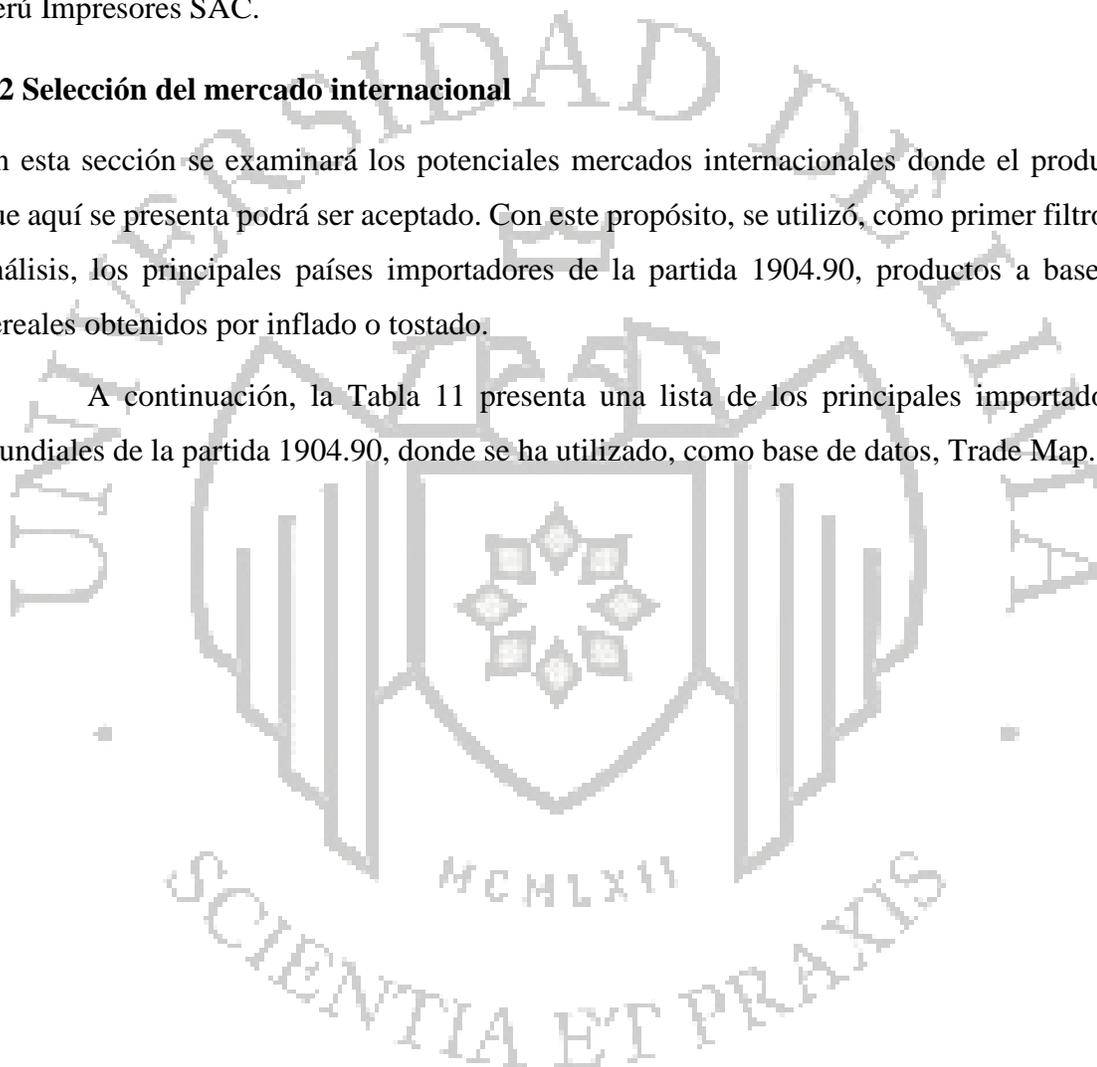


Tabla 3. 6

Principales importadores de la partida 1904.90 - toneladas

Importadores	2006 TN	2007 TN	2008 TN	2009 TN	2010 TN	2011 TN	2012 TN	2013 TN	2014 TN	2015 TN	2006-2015 TN	2006- 2015 TN
<b>Mundo</b>	<b>321,055.00</b>	<b>358,393.00</b>	<b>385,050.00</b>	<b>378,171.00</b>	<b>399,801.00</b>	<b>443,062.00</b>	<b>420,209.00</b>	<b>462,595.00</b>	<b>491,269.00</b>	<b>521,777.00</b>	<b>4,181,382.00</b>	<b>100.00%</b>
USA	47,519.00	48,989.00	47,000.00	50,018.00	50,332.00	51,029.00	51,692.00	54,646.00	61,789.00	64,057.00	527,071.00	12.61%
Canadá	35,812.00	34,760.00	43,508.00	45,171.00	43,606.00	46,290.00	45,807.00	47,671.00	46,100.00	44,953.00	433,678.00	10.37%
Perú	5,720.00	24,217.00	21,411.00	21,055.00	22,988.00	26,155.00	28,945.00	32,851.00	36,810.00	41,725.00	261,877.00	6.26%
Alemania	18,940.00	19,598.00	21,526.00	22,679.00	31,155.00	36,685.00	34,636.00	37,339.00	38,304.00	40,393.00	301,255.00	7.20%
Colombia	2,258.00	9,109.00	15,233.00	20,790.00	25,146.00	25,707.00	25,349.00	25,926.00	25,522.00	32,513.00	207,553.00	4.96%
Venezuela	1,773.00	1,661.00	2,195.00	1,345.00	180.00	360.00	279.00	151.00	26,137.00	27,410.00	61,491.00	1.47%
Reino Unido	31,201.00	28,170.00	33,260.00	28,696.00	18,276.00	16,641.00	15,178.00	16,630.00	20,003.00	20,634.00	228,689.00	5.47%
Francia	20,878.00	18,225.00	21,494.00	22,051.00	20,436.00	19,552.00	19,658.00	18,892.00	20,190.00	19,637.00	201,013.00	4.81%
Filipinas	2,601.00	1,474.00	2,011.00	2,338.00	7,810.00	17,634.00	15,987.00	14,070.00	12,065.00	14,838.00	90,828.00	2.17%
México	10,645.00	10,650.00	12,132.00	10,631.00	9,052.00	22,719.00	16,070.00	13,413.00	10,628.00	14,056.00	129,996.00	3.11%
Países Bajos	5,101.00	4,810.00	9,522.00	4,970.00	8,913.00	13,452.00	14,034.00	12,555.00	14,454.00	12,752.00	100,563.00	2.41%

Fuente: Trade Map: Top importadores partida 1904.90 (2017)

Para este análisis, se toma como referencia las importaciones mundiales expresadas en toneladas desde 2006 hasta 2015. Se observa que el 52% de la demanda mundial de la partida 1904.90, durante los últimos diez años se encuentra concentrada en siete países (resaltados). Estados Unidos posee una participación de 12.61%, Canadá con 10.37%, Alemania con 7.20%, Perú con 6.26%, Reino Unido con 5.47%, Colombia con 4.96% y finalmente Francia con 4.81%.

La Tabla 11 presenta una lista de los principales importadores mundiales de la partida 1904.90, donde se ha utilizado, como base de datos, Trade Map.

En actualidad, el mercado estadounidense se encuentra muy saturado con diversos productos importados, por lo tanto, se eliminará de este análisis, ya que se está buscando nuevos mercados potenciales. De la misma manera, se retira a Perú del análisis por ser un mercado local.

Entonces, se tiene como resultado cinco países potenciales para la exportación de nuestro producto. A continuación, se proporcionará información referente a estos países que concluirá con un análisis sobre la base de la matriz de selección.

**Precio:**

El primer factor a considerar será el precio promedio pagado por el país en una importación de la partida 1904.90. La base de datos utilizada fue Trade Map. La Tabla 12 detalla la lista de precio por tonelada en promedio para la partida 1904.90.

Tabla 3. 7

Valor importado en 2015 de la partida 1904.90

Indicadores comerciales			
Importadores	Valor importado en 2015 (miles de USD)	TN	Valor unitario (USD/unidad)
<b>Mundo</b>	<b>939,131.00</b>	<b>521,746.00</b>	<b>1,800.00</b>
Estados Unidos de América	159,750.00	64,057.00	2,494.00
Canadá	92,537.00	44,953.00	2,059.00
Alemania	65,538.00	40,393.00	1,623.00
Reino Unido	43,303.00	20,634.00	2,099.00
Filipinas	41,504.00	14,838.00	2,797.00
Francia	34,176.00	19,637.00	1,740.00
Australia	30,795.00	10,874.00	2,832.00
Países Bajos	27,286.00	12,752.00	2,140.00
Perú	22,135.00	41,725.00	530.00
Bélgica	21,224.00	8,905.00	2,383.00
Venezuela, República Bolivariana de	19,954.00	27,410.00	728.00
Colombia	19,030.00	32,513.00	585.00

Fuente: Trade Map: Valor importado por países partida 1904.90 (2017)

Los países analizados se encuentran resaltados. Entre ellos, destaca Reino Unido con un precio por tonelada de USD 2099. Luego se encuentra Canadá, con USD 2059; Francia con USD 1740, Alemania con USD 1623 y, finalmente, Colombia con USD 585.

### Factores macroeconómicos

En cuanto al entorno macroeconómico se utilizaron siete variables para el análisis (Indicadores del desarrollo mundial, Banco de datos, s/f).

**PBI (USD):** es un indicador que mide el valor producido por un país durante un respectivo año donde se incluyen los bienes y servicios, expresados en dólares americanos.

**PBI per cápita (USD):** es un indicador que mide el valor producido por un país para un año específico (bienes y servicios) dividido entre el número de habitantes. Se puede considerar

qué es lo que cada individuo produce en teoría. Cabe resaltar que, en este indicador, se incluyen a los desempleados que distorsionan el análisis.

**Crecimiento del PBI (%):** es un indicador que mide el aumento de la actividad económica de un año respecto a otro. Los agregados a precios de mercado sobre la base de dólares americanos constantes de 2010.

**Inflación (%):** es un indicador que mide el aumento de los precios mediante el cambio porcentual en el nivel precios (Parkin, Esquivel y Muñoz, 2007).

**Desempleo (% PEA):** es un indicador que mide la cantidad de personas desempleadas teniendo como factor la población económicamente activa.

**Facilidad para hacer negocios:** es un indicador que ayuda a clasificar la dificultad que existe al momento de negociar y cerrar contratos. De acuerdo con el Banco Mundial 1= reglamentación más favorable.

**Volumen de importaciones:** este indicador mide el volumen de importaciones, en general, del país analizado para periodos de tiempo.

**Valor de las importaciones:** este indicador mide el valor de importaciones.

**Importaciones de bienes y servicios (% PBI):** indicador que mide las importaciones de bienes y servicios en referencia del PBI.

**Estabilidad política:** indicador que mide qué tan estable es el país donde se pretende invertir o negociar. Se incluyen componentes de estabilidad como el riesgo de golpe militar, rebeliones, terrorismo político, conflictos, etc. La calificación va desde -2.5 (valor más bajo) hasta 2.5 (valor más alto).

A continuación, la Tabla 13 despliega los indicadores macroeconómicos mencionados durante los años 2014 - 2015.

Tabla 3. 8

Factores macroeconómicos: Canadá, Colombia, Alemania, Francia y Reino Unido

Variables	Canadá		Colombia		Alemania	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
PIB per cápita (USD a precios actuales)	50,185.48	43,248.53	7,918.08	6,056.15	47,767.00	41,219.05
Crecimiento del PIB (% anual)	2.47	1.08	4.39	3.08	1.60	1.69
Índice de facilidad para hacer negocios (1 = mejor)	13.00	14.00	52.00	54.00	15.00	15.00
Volumen de las importaciones (2000 = 100)	143.51	143.51*	432.78	432.78*	128.78	128.78*
Índice del valor de las importaciones (2000 = 100)	194.05	194.05*	554.92	554.92*	245.11	245.11*
Importaciones de bienes y servicios (% del PIB)	32.60	33.84	21.35	24.24	38.99	39.11
PIB (USD a precios actuales) - Billones (10 <sup>12</sup> )	1.78	1.55	0.38	0.29	3.87	3.36
Inflación, precios al consumidor (% anual)	1.91	1.13	2.88	5.01	0.91	0.23
Desempleo, total (% de la población activa total)	6.90	6.90*	10.10	10.10*	5.00	5.00*
Estabilidad Política (-2.5 = bajo, 2.5 = alto)	1.18	1.18*	-1.12	-1.12*	0.93	0.93*

Variables	Francia		Reino Unido	
	2014	2015	2014	2015
PIB per cápita (USD a precios actuales)	42,546.84	36,248.18	46,278.52	43,734.00
Crecimiento del PIB (% anual)	0.26	1.16	2.85	2.33
Índice de facilidad para hacer negocios (1 = mejor)	27.00	27.00	6.00	6.00
Volumen de las importaciones (2000 = 100)	95.80	95.80*	101.73	101.73*
Índice del valor de las importaciones (2000 = 100)	200.44	200.44*	197.00	197.00*
Importaciones de bienes y servicios (% del PIB)	31.04	31.37	30.15	29.40
PIB (USD a precios actuales) - Billones (10 <sup>12</sup> )	2.83	2.42	2.99	2.84
Inflación, precios al consumidor (% anual)	0.51	0.04	1.46	0.05
Desempleo, total (% de la población activa total)	9.90	9.90*	6.30	6.30*
Estabilidad Política (-2.5 = bajo, 2.5 = alto)	0.36	0.36*	0.44	0.44*

Nota: Datos espejo de 2014, en asterisco.

Fuente: Banco Mundial: Datos macroeconómicos (2016)

**Canadá** posee un PBI de USD 1.55 billones de dólares americanos. En 2015, su PBI per cápita fue de USD 43 248 para el mismo año. El crecimiento del PBI durante 2015 fue 1.08%, menor al año anterior. En cuanto a la facilidad para hacer negocios, Canadá posee una calificación de 14 (1 = mejor) para el mismo año. En cuanto a las importaciones de bienes y

servicios como porcentaje del PBI, Canadá logró un 33.84% para 2015. Finalmente, la inflación para 2015 fue de 1.13% y el desempleo, en 2014, fue de 6.90%.

**Colombia**, en 2015, logró un PBI de USD 0.29 billones de dólares americanos, su PBI per cápita fue USD 6056 durante ese periodo. El crecimiento en 2015 del PBI fue 3.08%. En cuanto a la facilidad para hacer negocios, Colombia posee una calificación de 54 (1 = mejor) para el mismo año. En cuanto a las importaciones de bienes y servicios como porcentaje del PBI, Colombia logró un 24.24% para 2015. Finalmente, la inflación para 2015 fue de 5.01% y el desempleo en 2014 fue de 10.10%.

**Alemania**, durante 2015 alcanzó un PBI de USD 3.36 billones de dólares americanos, su PBI per cápita fue USD 41, 219 para el mismo año. El crecimiento del PBI durante este periodo fue 1.69%. En cuanto a la facilidad para hacer negocios Alemania posee una calificación de 15 (1=mejor) para el mismo año. En cuanto a las importaciones de bienes y servicios como porcentaje del PBI, Alemania logró un 39.11% para el 2015. Finalmente, la inflación para el 2015 fue de 0.23% y el desempleo en el 2014 fue de 5%.

Por otro lado, **Francia**, en 2015, logró un PBI de USD 2.42 billones de dólares americanos, siendo su PBI per cápita USD 36 248. El crecimiento del PBI para ese mismo año fue de 1.16%. Francia tiene una facilidad para hacer negocios de 27 puntos en 2015. Las importaciones durante ese año fueron el 31.37% del PBI. Finalmente, la inflación se incrementó en 0.04% y el desempleo fue de 9.90% para 2014.

Por último, **Reino Unido**, en 2015, redujo su PBI a USD 2.84 billones de dólares americanos, alcanzando un PBI per cápita de USD 43 734. Su crecimiento para ese mismo periodo fue de 2.33%. La facilidad que posee Reino Unido para hacer negocios es de 6 puntos en 2015. En cuanto a las importaciones del mismo año, representó un 29.40% del PBI. Su inflación durante 2015 fue de 0.05%; por otro lado, su tasa de desempleo, en 2014, fue de 6.30%.

### **Factores logísticos:**

Estos indicadores van a evaluar el nivel de desarrollo logístico de los países en análisis. A continuación, los tres indicadores seleccionados de la base de datos del Banco Mundial:

**Calidad de infraestructura:** este indicador mide el desarrollo de la infraestructura relacionada con el transporte y el comercio; el puntaje va en relación de 1 = bajo nivel y 5 = alto nivel de desarrollo.

**Facilidad de seguimiento:** este indicador mide la dificultad teniendo en cuenta la tecnología durante tracking de la mercadería, el puntaje va en relación de 1 = bajo nivel y 5 = alto nivel de desarrollo.

**Índice de desempeño logístico:** se mide el desempeño de la cadena de abastecimiento en un país, el puntaje va en relación de 1 = bajo nivel y 5 = alto nivel de desarrollo.

A continuación, la Tabla 14 detalla los factores logísticos de los países en cuestión.

Tabla 3. 9

Factores logísticos: Canadá, Colombia, Alemania, Francia y Reino Unido

Variables	Canadá		Francia		Reino Unido	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte (1= baja a 5= alta)	4.054256	4.054256*	3.982774	3.982774*	4.158261	4.158261*
Facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos (1= baja a 5= alta)	3.968199	3.968199*	3.886686	3.886686*	4.084338	4.084338*
Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto)	3.855498	3.855498*	3.847305	3.847305*	4.014649	4.014649*

Variables	Colombia		Alemania	
	2014	2015	2014	2015
Calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte (1= baja a 5= alta)	2.442362	2.442362*	4.323295	4.323295*
Facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos (1= baja a 5= alta)	2.54872	2.54872*	4.167922	4.167922*
Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto)	2.639637	2.639637*	4.121983	4.121983*

Nota: Datos espejo de 2014, en asterisco

Fuente: Banco Mundial: Datos logísticos (2016)

**Canadá** tiene una infraestructura logística de 4.054 (1 = baja a 5 = alta) en 2014, también posee una facilidad para hacer seguimiento de la mercadería de 3.97 (1= baja a 5= alta); por último, su índice total logístico asciende a 3.86 (1 = baja a 5 = alta).

De igual forma, **Francia**, durante 2014, alcanzó un puntaje de 3.98 en infraestructura, 3.89 en la facilidad para localizar envíos y 3.85 como índice total logístico.

El puntaje de **Reino Unido**, para infraestructura, asciende a 4.16 para el periodo de 2014; en cuanto a la facilidad para mantenerse informado sobre los envíos obtuvo 4.08 y 4.01 como índice general logístico.

La infraestructura de **Colombia**, para 2014, fue de 2.44; su facilidad para hacer seguimientos a la mercadería es de 2.55 y su índice de desempeño logístico es de 2.64.

Finalmente, **Alemania**, en cuanto a infraestructura, tiene un puntaje de 4.32; la facilidad que se tiene para los seguimientos es de 4.17 y su índice logístico total es de 4.12.

### Factores de costo y tiempo:

Se analizarán tres principales variables, para lo cual se usará la base de datos de Mapex y Searates:

- **Tránsito (días):** importante para distinguir el leadtime desde el embarque hasta el destino final.
- **Flete (USD):** importante para analizar el costo del contenedor a enviar.
- **Distancia (Km):** importante para comparar la distancia del recorrido.

Tabla 3. 10

Factores de costo y tiempo: Canadá, Colombia, Alemania, Francia y Reino Unido

	Canadá (Montreal)	Francia (Le Havre)	Reino Unido (Tilbury)	Colombia (Cartagena)	Alemania (Hamburgo)
Variables	2015	2015	2015	2015	2015
Flete (USD por contenedor 20) *	2,200.00	1,500.00	2,100.00	1,300.00	2,280.00
Tránsito (días) *	21.00	32.00	30.00	10.00	24.00
Distancia (KM) **	8,412.02	11,146.74	11,346.00	3,102.29	11,937.56

Nota:

\* Dato obtenido en Mapex

\*\* Dato obtenido en Searates

Fuente: Mapex: Freight cost and transit time (2016); Searates: Distancia en kilómetros (2016)

El precio del flete para un contenedor de 20 pies, en **Canadá**, es de USD 2200 dólares americanos desde el puerto del Callao a Montreal; el tránsito es de 21 días en promedio y tiene una distancia de 8412.02 km.

En cuanto a **Francia**, el precio de un contenedor de 20' es de USD 1500 hasta Le Havre; el tránsito es de 32 días promedio, con una distancia de 11 146.74 km.

Para **Reino Unido**, el precio de un contenedor de 20' es de USD 2100 desde Callao hasta Tilbury; los días promedio de tránsito es de 30, con distancia de 11 346 km.

En **Colombia**, el precio de un contenedor de 20' desde el puerto de Callao al puerto de Cartagena es de USD 1300 dólares americanos; el tránsito es de 10 días, aproximadamente, con una distancia de 3102.29 km.

Por último, el precio del flete desde el Callao hasta Hamburgo, Alemania, es de USD 2280; el tránsito promedio es de 24 días con una distancia de 11 937.56 km.

### **Matriz de selección**

A continuación, se desarrollará la matriz de selección para una óptima elección del mercado a donde se dirigirá nuestro producto. Se clasificó en cuatro factores principales, el primero es el factor macroeconómico, seguido por el factor logístico, por el factor de costos y tiempos y, por último, los factores de mercado.

Cada factor contiene variables que darán un mejor diagnóstico del mercado potencial a exportar.

Primero, se asignará el criterio de evaluación sobre la base de los mínimos requerimientos que debe tener un mercado. La Tabla 16 muestra los cuatro factores con los parámetros de calificación que se usarán para elaborar la matriz de selección.

Tabla 3. 11

Parámetros de calificación – País

	Calificación			
	1	2	3	4
<b>Factores macroeconómicos</b>				
PIB per cápita (USD a precios actuales)	<20,000	20,000 - <35,000	35,000 - 40,000	> 40,000
Crecimiento del PIB (% anual)	< 0	0 - <1	1 - 3	> 3
Índice de facilidad para hacer negocios (1 = mejor)	> 50	> 30 - 50	20 - 30	< 20
Índice del volumen de las importaciones (2000 = 100)	< 100	100 - <140	140 - 200	> 200
Índice del valor de las importaciones (2000 = 100)	< 100	100 - <150	150 - 300	> 300
Importaciones de bienes y servicios (% del PIB)	< 10	10 - < 30	20 - 30	> 30
PIB (USD a precios actuales) - Billones (10 <sup>12</sup> )	< 0	0 - < 0.5	0.5 - 1	> 1
Inflación, precios al consumidor (% anual)	> 5	> 2 - 5	1 - 2	< 1
Desempleo, total (% de la población activa total)	> 10	> 5 - 10	3 - 5	< 3
Estabilidad política (-2.5= bajo, 2.5= alto)	< 0	0 - < 0.5	0.5 - 1	> 1
<b>Factores logísticos</b>				
Calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte (1= baja a 5= alta)	<3.5	3.5 - < 4	4 - 4.5	> 4.5
Facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos (1 = baja a 5 = alta)	<3.5	3.5 - < 4	4 - 4.5	> 4.5
Índice de desempeño logístico: Total (De 1 = bajo a 5 = alto)	<3.5	3.5 - < 4	4 - 4.5	> 4.5
<b>Factores de costo y tiempo</b>				
Flete (USD por contenedor 20) *	>2,500	> 1,500 - 2,500	1,000 - 1,500	<1,000
Tránsito (días) *	> 29	> 20 - 29	10 - 20	< 10
Distancia (KM) **	> 11,000	> 9,000 - 11,000	5,000 - 9,000	< 5,000
<b>Factores de mercado</b>				
Volumen de las importaciones acumuladas 2006- 2015 para la partida 1904.90 (TN)	< 200,000	200,000 - < 300,000	300,000 - 400,000	> 400,000
Valor por tonelada partida 1904.90 (USD)	< 1,500	1,500 - < 1,800	1,800 - 2,000	> 2,000

Fuente: Elaboración propia (2017)

La calificación para cada variable va entre 1 a 4, donde 1 es el puntaje más bajo y 4 el más alto. Con estos datos como referencia, se procederá a elaborar la matriz de selección, la cual nos proporcionará un enfoque lógico a la elección de uno de estos cinco países y saber cuál es el mejor país a elegir.

En cuanto al entorno macroeconómico, se puede determinar que la mejor calificación la obtiene Canadá con un puntaje de 1.14, seguido de Alemania con un puntaje de 1.07; la diferencia entre el primero y el segundo es de 0.07, lo cual nos indica que es muy competitivo el entorno macroeconómico en estos países. En tercer lugar, se encuentra Reino Unido, con un puntaje de 0.93; la diferencia entre el segundo con el tercero es de 0.14, ello nos indica que el segundo puesto le lleva ventaja. Este entorno le da mayor importancia al PBI per cápita, ya que mide la producción de un país entre el número de habitantes lo que, en teoría, proporciona la capacidad adquisitiva por persona.

Otro indicador importante es la facilidad para hacer negocios, debido a que, si se pretende ingresar al mercado, esta debe ser accesible; en cuanto a las importaciones de bienes y servicios, como porcentaje del PBI, es útil, ya que ofrece un indicio sobre en qué medida el país compra bienes extranjeros. Se considera como el factor más importante de este entorno a la estabilidad política, puesto que, como el proyecto es a largo plazo, se debe analizar no solo la coyuntura política, sino también los problemas estructurales de un gobierno, tales como las posibles guerras internas, cambios de política, terrorismo, pues todo ello representa problemas para el ingreso y la continuidad de nuestro proyecto.

Para los indicadores logísticos, el mejor puntaje lo obtuvieron tanto Reino Unido como Alemania, con un puntaje de 0.45, lo cual significa que la competencia es pareja en el ámbito logístico. El tercer puesto lo obtuvo Canadá, con un puntaje de 0.35 y una diferencia amplia de 0.10 frente a los líderes. Se analizó la calidad de la infraestructura, la facilidad para hacer seguimiento a los envíos y el índice logístico general. A estos tres factores se les asignó un peso equitativo, ya que son importantes para el diagnóstico.

A continuación, la Tabla 17 muestra la matriz de selección con la ponderación obtenida.

Tabla 3. 12

Matriz de selección país

<b>Factores Macroeconómicos</b>	<b>Fuente</b>	<b>Peso</b>	<b>Alemania</b>	<b>Colombia</b>	<b>Canadá</b>	<b>Francia</b>	<b>Reino Unido</b>
	<b>Año</b>	<b>30%</b>					
PIB per cápita (US\$ a precios actuales)	2015	5%	4	1	4	3	4
Crecimiento del PIB (% anual)	2015	1%	3	4	3	3	3
Índice de facilidad para hacer negocios (1 = mejor)	2015	5%	4	1	4	3	4
Índice del volumen de las importaciones (2000 = 100)	2014	1%	2	4	3	1	2
Índice del valor de las importaciones (2000 = 100)	2014	1%	3	4	3	3	3
Importaciones de bienes y servicios (% del PIB)	2015	5%	4	3	4	4	3
PIB (US\$ a precios actuales) - Billones (10 <sup>12</sup> )	2015	2%	4	2	4	4	4
Inflación, precios al consumidor (% anual)	2015	1%	4	1	3	4	4
Desempleo, total (% de la población activa total)	2014	1%	3	1	2	2	2
Estabilidad Política (-2.5= bajo, 2.5= alto)	2014	8%	3	1	4	2	2
<b>Total Factores Macroeconómicos</b>	-		<b>1.07</b>	<b>0.51</b>	<b>1.14</b>	<b>0.87</b>	<b>0.93</b>
<b>Factores Logísticos</b>		<b>15%</b>	<b>Alemania</b>	<b>Colombia</b>	<b>Canadá</b>	<b>Francia</b>	<b>Reino Unido</b>
Calidad de la infraestructura	2014	5%	3	1	3	2	3
Facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	2014	5%	3	1	2	2	3
Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto)	2014	5%	3	1	2	2	3
<b>Total Factores Logísticos</b>	-		<b>0.45</b>	<b>0.15</b>	<b>0.35</b>	<b>0.3</b>	<b>0.45</b>
<b>Factores de Costo y Tiempo</b>		<b>15%</b>	<b>Alemania</b>	<b>Colombia</b>	<b>Canadá</b>	<b>Francia</b>	<b>Reino Unido</b>
Flete (US\$ por contenedor 20) *	2015	5%	2	3	2	3	2
Tránsito (días) *	2015	5%	2	3	2	1	1
Distancia (KM) **	2015	5%	1	4	3	1	1
<b>Total Factores de Costo y Tiempo</b>	-		<b>0.25</b>	<b>0.5</b>	<b>0.35</b>	<b>0.25</b>	<b>0.2</b>
<b>Factores de Mercado</b>		<b>40%</b>	<b>Alemania</b>	<b>Colombia</b>	<b>Canadá</b>	<b>Francia</b>	<b>Reino Unido</b>
Volumen de las importaciones 2006- 2015 (TN)	2015	30%	3	2	4	2	2
Valor por Tonelada partida 1904.90 (US\$)	2015	10%	2	1	4	2	4
<b>Total Factores de Mercado</b>	-		<b>1.1</b>	<b>0.7</b>	<b>1.6</b>	<b>0.8</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL DE FACTORES</b>		<b>100%</b>	<b>2.87</b>	<b>1.86</b>	<b>3.44</b>	<b>2.22</b>	<b>2.58</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Se seguirá con la descripción de la matriz de selección. En cuanto a los **factores de costo y tiempo**, el mejor país de este análisis fue Colombia, con un puntaje de 0.5, seguido por Canadá, con una calificación de 0.35; la diferencia entre ambos es de 0.15, lo que quiere decir que existe una amplia brecha entre los otros países y Colombia, lo cual se debe a que es un país geográficamente favorable para nosotros por la cercanía. Los indicadores fueron: el costo del flete para un contenedor de 20 pies desde el puerto de Callao al puerto de destino, los días de tránsito y la distancia total en kilómetros. Como en el entorno anterior, se ponderó de manera equitativa.

El último marco de análisis fueron los factores de mercado, donde se midió el volumen de importaciones acumulada desde 2006 a 2015 para el producto que aquí se presenta, con partida arancelaria 1904.90, y el valor por tonelada promedio para la misma partida, en 2015, expresado en dólares americanos. Cabe resaltar que los factores de mercado fueron considerados con alta importancia debido a que representa la demanda. El país que logró la mayor calificación fue Canadá, con un puntaje de 1.6, seguido por Alemania con 1.1, en este caso la brecha es inmensa con una diferencia de 0.5. Canadá lidera este entorno.

La conclusión final para este caso fue que Canadá reúne las mejores condiciones para ser seleccionado como mercado meta, principalmente, por su desempeño en el mercado e indicadores macroeconómicos sólidos. Canadá logró un puntaje total de 3.44, seguido de Alemania con un puntaje de 2.87, Reino Unido 2.58, Francia con 2.22 y Colombia con 1.86.

### **3.3 Análisis de la demanda**

#### **3.3.1. Distribución geográfica del mercado de consumo**

En este apartado se indicarán las generalidades del mercado, para ello se utilizará información de la Agencia Central de Inteligencia de Estados Unidos (CIA) como fuente (The World Factbook, Central Intelligence Agency, s/f).

Ubicación: Canadá

Canadá es un país que se encuentra en el continente norteamericano y ocupa la mitad de este continente. Limita al norte con el Océano Ártico, por el este con el Océano Atlántico y al oeste con el Pacífico.

La superficie total del país es de 9 984 670 km<sup>2</sup>. Es el segundo país más grande después de Rusia. En cuanto a distancia, desde el puerto del Callao hasta el puerto de Montreal (costa este) existen 8412.02 kilómetros de distancia, ello significa una duración de 21 días aproximados de acuerdo con Siicex – Rutas Marítimas. Por otro lado, mediante la vía aérea Jean Lesage (YQB) es de 20 horas en promedio. A continuación, la Figura 15 con el mapa geográfico de Canadá.

Figura 3. 4

Mapa geográfico de Canadá



Fuente: CIA (2016) – The World Factbook

### **Gobierno:**

Canadá tiene una democracia parlamentaria federal según una monarquía constitucional (Mancomunidad de Naciones), en donde la Reina Elizabeth II es la actual monarca.

Se divide en diez provincias y tres territorios: las provincias son Alberta, Columbia Británica, Manitoba, Nueva Brunswick, Terranova y Labrador, Nueva Escocia, Ontario, Isla del Príncipe Eduardo, Quebec y Saskatchewan; y los territorios, Territorios del Noroeste, Nunavut y Yukón. Su capital es Ottawa, la cual se ubica al sureste de la provincia de Ontario.

El país posee dos lenguas oficiales o idiomas: el inglés y el francés. El inglés se habla en toda la nación como base para los negocios. Cabe resaltar que las leyes propuestas por Canadian Food Inspection Agency exigen que todos los productos que lleven empaque y etiquetas comercializadas dentro del país tengan, por obligación, que mostrar la información en los idiomas oficiales (Bilingual Labelling Requirements, 2018).

### Población canadiense:

La cifra de 36 286 400 personas es la que indica el último censo de julio de 2016 (Population by year, by province and territory, 2017) para la población del país. A continuación, se muestra la Tabla 18 y la Figura 16 que indican la distribución de la población.

Tabla 3. 13

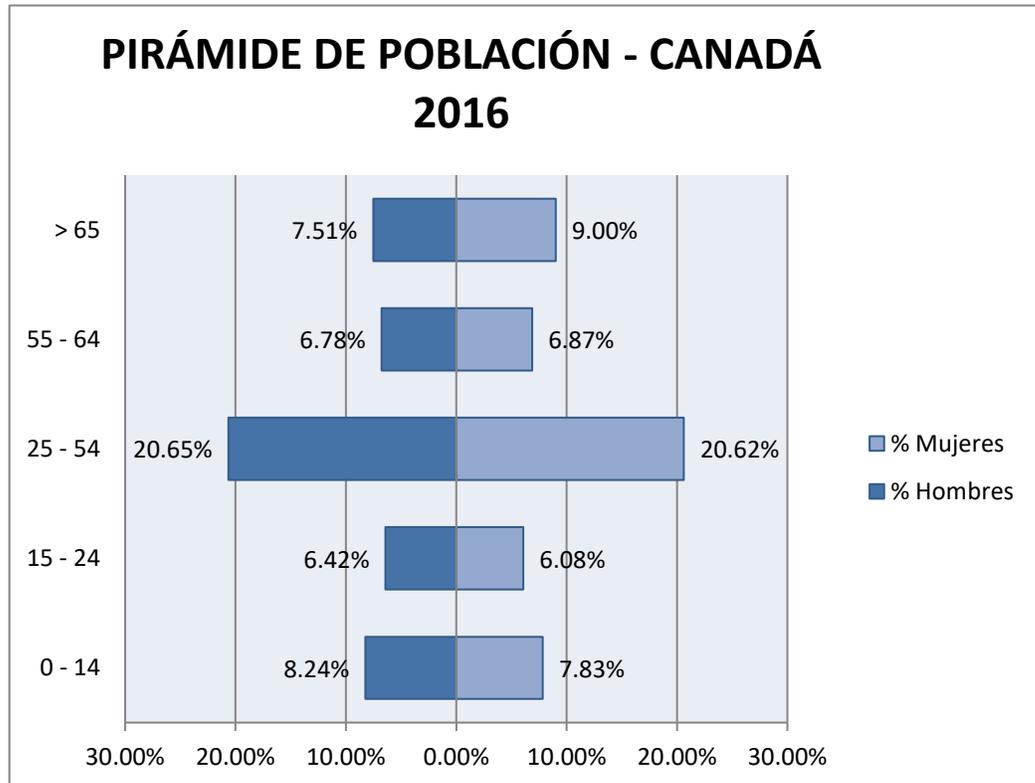
Población canadiense por rango de edad en 2016

Rango	Personas (miles)			% del total de población		
	Población	Hombres	Mujeres	Población	Hombres	Mujeres
0 - 14	5,831.60	2,989.30	2,842.30	16.07%	8.24%	7.83%
15 - 24	4,535.60	2,330.80	2,204.80	12.50%	6.42%	6.08%
25 - 54	14,975.30	7,491.40	7,483.90	41.27%	20.65%	20.62%
55 - 64	4,953.30	2,459.50	2,493.80	13.65%	6.78%	6.87%
> 65	5,990.60	2,724.50	3,266.10	16.51%	7.51%	9.00%
Total	36,286.40	17,995.50	18,290.90	100%	49.59%	50.41%

Fuente: Statistics Canada: Population by year, by province and territory (2017)

Figura 3. 5

Pirámide de población Canadá 2016



Fuente: Statistics Canada: Census population (2017)

Se puede observar que el porcentaje más representativo de la población canadiense se encuentra en el rango etario entre 25 y 64 años, con una participación del 41.27%.

### Selección de la provincia:

En esta sección se utilizará una matriz de selección para evaluar a qué provincia se dirigirá el producto.

a) Población por provincia: nuestro primer filtro de selección está basado en la población de cada provincia o territorio, esto representa un mayor volumen potencial de venta sustentado por el consumo por habitante.

La Tabla 19 despliega la cantidad de habitantes por provincia desde 2012 a 2016.

Tabla 3. 14

Población por año, por provincia y territorio 2012 - 2016

	Canadá (miles de personas)					%
	2013	2014	2015	2016	2016	
Newfoundland and Labrador	526.5	527.4	528.3	528.7	530.1	1.46%
Prince Edward Island	145.1	145.2	145.8	146.7	148.6	0.41%
Nova Scotia	944.9	943.5	943.3	943.4	949.5	2.62%
New Brunswick	756.8	755.8	754.9	754.3	756.8	2.09%
Quebec	8,085.90	8,155.50	8,214.50	8,259.50	8,326.10	22.95%
Ontario	13,413.70	13,556.20	13,685.20	13,797.00	13,983.00	38.54%
Manitoba	1,250.30	1,265.60	1,281.00	1,296.00	1,318.10	3.63%
Saskatchewan	1,086.00	1,105.00	1,121.30	1,132.30	1,150.60	3.17%
Alberta	3,880.80	3,996.60	4,108.30	4,179.70	4,252.90	11.72%
British Columbia	4,546.30	4,589.00	4,645.30	4,693.00	4,751.60	13.09%
Yukon	36.1	36.3	36.9	37.4	37.5	0.10%
Northwest Territories	43.6	43.8	43.9	44.2	44.5	0.12%
Nunavut	34.7	35.4	36	36.5	37.1	0.10%
<b>Canada</b>	<b>34,750.50</b>	<b>35,155.50</b>	<b>35,544.60</b>	<b>35,848.60</b>	<b>36,286.40</b>	100.00%

Fuente: Statistics Canada: Provinces and territories (2017)

Las provincias con mayor población son Ontario, con 13.98 millones, representado por 38.54% de la población; y le sigue Quebec, con 8.26 millones que hace un 22.95%; finalmente, Columbia Británica con 4.75 millones, representado por un 13.09%.

b) Consumo por provincia: si se tiene como base a las provincias mencionadas anteriormente, se analizará el consumo promedio, durante un año, por habitante, para analizar el destino de sus ingresos. Las Tablas 20 y 21 detallan el consumo durante 2013 – 2014.

Tabla 3. 15

Consumo promedio en Ontario 2013 – 2014

<b>Gasto Promedio (Ontario)</b>			
	<b>2013 (USD)</b>	<b>2014 (USD)</b>	<b>2014 (%)</b>
Comida	7,751.00	8,102.00	9.60%
Refugio	18,039.00	19,409.00	22.99%
Mantenimiento de hogar	4,700.00	4,691.00	5.56%
Muebles y equipo de hogar	1,965.00	2,226.00	2.64%
Vestimenta y accesorios	3,673.00	3,884.00	4.60%
Transporte	12,077.00	11,712.00	13.88%
Salud y cuidado	2,316.00	1,868.00	2.21%
Cuidado personal	1,224.00	1,317.00	1.56%
Recreación	3,970.00	3,739.00	4.43%
Educación	2,033.00	1,897.00	2.25%
Libros	145.00	123.00	0.15%
Cigarros y bebidas con alcohol	1,082.00	959.00	1.14%
Juegos de azar	139.00	134.00	0.16%
Misceláneo	1,456.00	1,598.00	1.89%
Impuesto a la renta	14,814.00	15,526.00	18.39%
Seguros personales	4,705.00	5,115.00	6.06%
Contribuciones a caridad	2,389.00	2,105.00	2.49%
<b>Gasto total</b>	<b>82,479.00</b>	<b>84,406.00</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Statistics Canada: Household spending, Canada (2016)

Tabla 3. 16

Consumo Promedio en Quebec y en Columbia Británica 2013 – 2014

<b>Categoría</b>	<b>2013 (USD)</b>	<b>2014 (USD)</b>	<b>2014 (%)</b>
Comida	7,892.00	7,771.00	11.23 %
Refugio	12,811.00	13,187.00	19.05 %
Mantenimiento de Hogar	3,624.00	3,643.00	5.26 %
Muebles y Equipo de Hogar	1,585.00	1,776.00	2.57 %
Vestimenta y Accesorios	3,103.00	2,994.00	4.33 %
Transporte	10,719.00	10,443.00	15.09 %
Salud y Cuidado	2,758.00	2,557.00	3.69 %
Cuidado Personal	1,194.00	1,047.00	1.51 %

(continúa)

(continuación)

Recreación	3,409.00	3,262.00	4.71 %
Educación	815.00	909.00	1.31 %
Libros	212.00	134.00	0.19 %
Cigarros y Bebidas con alcohol	1,576.00	1,432.00	2.07 %
Juegos de azar	129.00	150.00	0.22 %
Misceláneo	1,375.00	1,359.00	1.96 %
Impuesto a la renta	12,058.00	13,005.00	18.79 %
Seguros personales	4,281.00	4,458.00	6.44 %
Contribuciones a caridad	855.00	1,090.00	1.57 %
<b>Gasto Total</b>	<b>68,397.00</b>	<b>69,215.00</b>	<b>100.00 %</b>

<b>Gasto Promedio (Columbia Británica)</b>			
<b>Categoría</b>	<b>2013 (USD)</b>	<b>2014 (USD)</b>	<b>2014 (%)</b>
Comida	8,118.00	8,218.00	10.17%
Refugio	18,889.00	18,497.00	22.90%
Mantenimiento de hogar	4,367.00	4,524.00	5.60%
Muebles y equipo de hogar	2,075.00	1,987.00	2.46%
Vestimenta y accesorios	3,494.00	3,101.00	3.84%
Transporte	11,298.00	11,511.00	14.25%
Salud y cuidado	2,775.00	2,522.00	3.12%
Cuidado personal	1,229.00	1,183.00	1.46%
Recreación	3,960.00	4,180.00	5.17%
Educación	1,826.00	2,011.00	2.49%
Libros	193.00	163.00	0.20%
Cigarros y bebidas con alcohol	1,271.00	1,103.00	1.37%
Juegos de azar	230.00	169.00	0.21%
Misceláneo	1,654.00	1,762.00	2.18%
Impuesto a la renta	11,294.00	13,005.00	16.10%
Seguros personales	4,210.00	4,263.00	5.28%
Contribuciones a caridad	1,969.00	2,576.00	3.19%
<b>Gasto total</b>	<b>78,851.00</b>	<b>80,776.00</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Statistics Canada: Household spending, Canada (2016)

Se tomó como objeto de análisis la categoría salud y cuidado debido a que representa cuánto dinero emplean los canadienses para proteger su salud y la importancia que representa en su día a día.

Conforme a esta variable, se observa que Quebec es la provincia que asigna un mayor porcentaje. A pesar de gastar en menor medida anualmente, los quebequenses designan un 3.69% para gastos relacionados con la salud. Por otro lado, en Columbia Británica este gasto es un 3.12% y, finalmente, en Ontario es de 2.21%.

c) Cultura alimenticia: según el informe de Euromonitor (2016), *Canadian Consumers in 2020: A look into the future*, se afirma lo siguiente: “una de las tendencias que más relevancia tendrá en los próximos años será el incremento de regulaciones para el mercado de alimentos”, lo cual se debe a que existe una creciente tasa de obesidad infantil que está preocupando a los canadienses. Según el estudio realizado durante los años 2009 al 2011 y publicado en setiembre de 2012, Statistics Canada encontró que el 31.5% de los niños de entre 5 a 17 años presentan problemas de salud relacionados con la obesidad, un 19.8% presentó sobrepeso y un 11.7%, obesidad. Las medidas tomadas por el gobierno canadiense, tras esa publicación, fue de aplicar impuesto adicional para productos poco saludables, así como la subvención para productos saludables. Actualmente, según la última encuesta de 2014-2015, por Statistics Canada, este porcentaje cambió a 31.1%, reduciendo el porcentaje de niños con sobrepeso a 18.6% y de niños con obesidad a 12.5%.

Estos problemas de obesidad son asociados a la cultura anglosajona, debido a que Quebec, provincia con mayores personas con ascendencia francesa, presenta la menor tasa de obesidad del país acorde al último estudio.

En cuanto a la obesidad y sobrepeso en los adultos quebequenses, para el año 2014 fue de 39.28% y alcanzó la cifra de 3.23 millones (Statistics Canada, 2016a).

La obesidad es en gran medida un problema relacionado directamente con la cultura, y en Quebec se tiene una cultura distinta en el ámbito alimenticio. Acorde con el Dr. Arya Sharma: “todo se reduce a comer consciente: tomarse el tiempo para disfrutar de los alimentos, sentarse en la mesa para comer y no comer en el escritorio o en el coche o frente a la televisión” (Harris, 2012).

Tabla 3. 17

Idiomas por provincia Canadá – Censo 2011

2011	Total (Personas)	Inglés	Francés	Inglés y Francés	Ni Inglés ni Francés	Francés	Inglés	Inglés y Francés	Ni Inglés ni Francés
<b>Canada</b>	<b>33,121,175</b>	<b>22,564,665</b>	<b>4,165,015</b>	<b>5,795,575</b>	<b>595,920</b>	<b>12.58%</b>	<b>68.13%</b>	<b>17.50%</b>	<b>1.80%</b>
Newfoundland and Labrador	509,950	485,740	135	23,450	625	0.03%	95.25%	4.60 %	0.12%
Prince Edward Island	138,435	120,590	130	17,005	715	0.09%	87.11%	12.28%	0.52%
Nova Scotia	910,615	814,670	875	93,435	1,635	0.10%	89.46%	10.26%	0.18%
New Brunswick	739,900	426,675	66,380	245,885	955	8.97%	57.67%	33.23%	0.13%
Quebec	7,815,955	363,860	4,047,175	3,328,725	76,195	51.78%	4.66%	42.59%	0.97%
Ontario	12,722,065	10,984,360	42,980	1,395,805	298,920	0.34%	86.34%	10.97%	2.35%
Manitoba	1,193,095	1,074,335	1,490	103,145	14,135	0.12%	90.05%	8.65%	1.18%
Saskatchewan	1,018,310	965,925	430	46,570	5,395	0.04%	94.86%	4.57%	0.53%
Alberta	3,610,185	3,321,815	3,205	235,565	49,600	0.09%	92.01%	6.53%	1.37%
British Columbia	4,356,205	3,912,955	2,050	296,645	144,560	0.05%	89.82%	6.81%	3.32%
Yukon	33,655	29,050	90	4,420	95	0.27%	86.32%	13.13%	0.28%
Northwest Territories	41,040	37,045	45	3,720	235	0.11%	90.27%	9.06%	0.57%
Nunavut	31,765	27,665	35	1,200	2,860	0.11%	87.09%	3.78%	9.00%

Fuente: Statistics Canada: Census 2011, 2016

De acuerdo con la tabla 22, se observa que la mayor población de habla francesa se encuentra en Quebec, con el 51.78% de personas que dominan solo el francés, mientras que el 42.59% habla ambos idiomas. En segundo lugar, se observa New Brunswick con 8.97% de habla francesa y 33.23% que domina inglés y francés. Según este análisis, Ontario y

Columbia Británica se encuentran muy por debajo de estos porcentajes con 0.34% y 0.05%, respectivamente.

d) Tarifa, tránsito, frecuencia marítima y aérea:

Otros indicadores para la elección de la provincia a elegir son la tarifa cobrada al puerto, los días de tránsito, la frecuencia y la distancia del puerto a la capital. Este trabajo se ha basado, principalmente, en las provincias que tengan mayor cantidad de población de acuerdo a la Tabla 19. A continuación, se presenta la Tabla 23 con un análisis de doble entrada para las rutas marítimas y aéreas, utilizando cotizaciones aéreas de UPS y fuentes de Siicex Perú para la tarifa de contenedores marítimos.

Tabla 3. 18

Análisis rutas marítimas y aéreas

Rutas marítimas	Puerto de origen Perú	Puerto de destino Canadá	Tarifa por contenedor 20'	Días de tránsito	Frecuencia Salida
Quebec	Callao	Montreal (Quebec)	\$ 2,200.00	21	Semanal
Ontario	Paita	Toronto (Ontario)	\$ 2,412.00	21	Semanal
Columbia Británica	Callao	Vancouver (Columbia Británica)	\$ 1,800.00	29	Semanal
Rutas Aéreas	Origen Perú	Destino Canadá	Tarifa 1 pallet- 928 kg 120x 100 x 160 cm	Horas Tránsito	Frecuencia Salida
Quebec	Callao	Quebec (Quebec)	\$2,136.00	20 h 30 min.	Diaria
Ontario	Callao	Toronto (Ontario)	\$ 2,098.00	17 h 48 min.	Diaria
Columbia Británica	Callao	Vancouver (Columbia Británica)	\$2,989.00	32 h 21 min.	Diaria

Fuente: Siicex Perú: Rutas marítimas (2016); United Parcel Service: Cotizador (2017)

Se observa, dentro de las rutas marítimas, que Ontario y Quebec tienen 21 días en tránsito, mientras que Columbia Británica posee 29 días debido al transbordo de la costa oeste.

En cuanto al precio, el más económico tomando como base un contenedor de 20', resulta Columbia Británica, con un flete de USD 1800 a Vancouver; Quebec, con un flete de

USD 2200; y Ontario, con un flete de USD 2412 a Toronto partiendo desde el puerto de Paita, por ello no se considerará un adicional de USD 1500 por el flete terrestre Callao – Paita cotizada por la empresa Transporte Santa María Cargo, logrando un total de USD 3912.

Para las rutas aéreas, si se toma en cuenta la cotización de UPS para un pallet de dimensiones 120 cm de largo x 100 cm de ancho x 200 cm de alto (peso dimensional de 400 kg) y un peso de 928 kg, ofrecieron las siguientes cotizaciones: para Toronto, un flete de USD 2098, para Quebec un flete de USD 2136 y para Vancouver USD 2989.

En cuanto al tiempo en horas para Toronto, Quebec y Vancouver, fue estimado alrededor de 17 horas y 48 minutos, 20 horas y 30 minutos, 32 horas y 21 minutos, respectivamente.

### Matriz de selección provincia – Canadá

Con los datos anteriores, se elaborará la matriz de selección para diagnosticar qué provincia es la que más nos conviene.

La Tabla 24, explica los parámetros utilizados para la calificación:

Tabla 3. 19

Parámetros de clasificación - Provincia

	1	2	3	4
Factores				
Población por Provincia (Miles Personas)	<3,000	3,000 - <5,000	5,000 - 8,000	> 8,000
Consumo Promedio Categoría: Salud (USD)	< 500	500 - <1,000	1,000 - 2,000	> 2,000
Población Francesa (Mentalidad Saludable) – Millones	> 0.5	> 0.5 - 2	2 - 4	< 4
Flete Callao - Puerto Destino en Canadá (USD)	>3,000	> 2,000 - 3,000	1,000 - 2,000	< 1,000
Tránsito Marítimo Callao a Puerto Destino (día)	>30	> 25 - 30	15 - 25	< 15
Flete Aéreo Callao a Canadá (USD)	>3,000	> 2,000 - 3,000	1,500 - 2,000	< 1,500
Horas de Tránsito Aéreas Callao a Canadá	>30	> 20 - 30	10 - 20	< 10

Fuente: Elaboración propia (2017)

El puntaje va desde el 1 al 4, donde 1 el puntaje más bajo y 4 el más alto. Cada puntaje tiene un rango específico acorde a las necesidades de la empresa.

Con ello se elaboró la matriz de selección provincia para dirigir los primeros esfuerzos y concentrarnos en esa región. Seguidamente, la Tabla 25 muestra el resultado final del análisis provincia.

Tabla 3. 20

Matriz de selección provincia

Factores	Fuente Año	Peso	Ontario	Quebec	Columbia Británica
Población por provincia (miles personas)	2016	20%	4	4	2
Consumo promedio Categoría: Salud (USD)	2014	20%	3	4	4
Población francesa (mentalidad saludable) – Millones	2011	20%	1	4	1
Flete desde Callao - Puerto destino en Canadá (USD)	2016	10%	2	2	3
Días de tránsito marítimo Callao a Puerto Destino	2016	10%	3	3	2
Flete aéreo Callao a Canadá (USD)	2016	10%	2	2	1
Horas de tránsito aéreas Callao a Canadá	2016	10%	3	2	1
<b>Total factores</b>	-	<b>100%</b>	2.6	<b>3.3</b>	2.1

Fuente: Elaboración propia (2017)

Basado en la calificación, se obtuvo el ponderado final para cada provincia. Cabe resaltar que en el flete aéreo para Vancouver se consideró el flete terrestre a Paita – Piura de USD 1500. Tras evaluar los siete factores, el mayor puntaje lo obtuvo Quebec, principalmente, por la población por provincia, por el consumo promedio de categoría y la población francesa dentro del territorio, con un puntaje de 3.3, seguido de Ontario con 2.6 y, en último lugar, Columbia Británica. Por lo tanto, la provincia ideal para el producto aquí presentado es Quebec, saliendo por el puerto con más frecuencia: Montreal.

### 3.3.2. Caracterización de la demanda

El último estudio de Euromonitor Internacional, publicado en julio de 2016 sobre “Snacks”, reportó cómo ha ido evolucionando la demanda los últimos cinco años.

Este año, respecto de 2015, el crecimiento del mercado de galletas dulces, barras y frutas como snacks fue de 1.65% en volumen, y de 4.04% referente al valor, y alcanzó las 151 500 toneladas y 1.7 millones de dólares. A continuación, las tablas 26 y 27 muestran la evolución anual en volumen y la variación porcentual.

Tabla 3. 21

Ventas de snack de fruta, barras y galletas dulces por volumen – 2011, 2016

Miles de toneladas	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Snack de fruta</b>	<b>12.52</b>	<b>12.72</b>	<b>12.97</b>	<b>13.17</b>	<b>13.4</b>	<b>13.73</b>
- Fruta seca	5.42	5.47	5.59	5.68	5.78	5.89
- Snack con fruta procesada	7.1	7.25	7.38	7.49	7.63	7.84
<b>Barras</b>	<b>45.29</b>	<b>46.29</b>	<b>47.06</b>	<b>47.77</b>	<b>48.97</b>	<b>50.25</b>
- Barras de cereal	37.42	38.29	38.95	39.53	40.52	41.61
- Barras de energía	4.28	4.37	4.45	4.52	4.63	4.72
- Barras con fruta seca	1.84	1.85	1.86	1.9	1.96	2.03
- Otras	1.75	1.78	1.8	1.83	1.86	1.89
<b>Galletas dulces</b>	<b>82.97</b>	<b>83.6</b>	<b>84.7</b>	<b>85.7</b>	<b>86.63</b>	<b>87.48</b>
- Galletas con cubierta de chocolate	4.06	4.04	4.02	4	3.96	3.93
- Galletas con trozos de chocolate o grajeas	24.51	24.97	25.39	26.05	26.68	27.29
- Galletas rellenas	20.22	20.08	20.04	19.86	19.62	19.43
- Galletas simples	32.33	32.67	33.42	33.99	34.6	35.09
- Wafers	1.85	1.84	1.82	1.8	1.77	1.75
<b>Total de snack de fruta, barras y galletas</b>	<b>140.78</b>	<b>142.61</b>	<b>144.72</b>	<b>146.64</b>	<b>149</b>	<b>151.46</b>

Fuente: Euromonitor Internacional. Sweet biscuits, snack bars and fruit snacks in Canada (2016)

Tabla 3. 22

Crecimiento de ventas por volumen: snacks de fruta, barras y galletas dulces

% Crecimiento (Vol.)	$\Delta$ 2015/16	$\Delta$ Prom. 2011 / 16	$\Delta$ 2011 / 16
<b>Snack de fruta</b>	2.42	1.86	9.63
- Fruta seca	1.92	1.66	8.6
- Snack con fruta procesada	2.8	2	10.42
<b>Barras</b>	2.62	2.1	10.94
- Barras de cereal	2.7	2.15	11.21
- Barras de energía	2	1.98	10.31
- Barras con fruta seca	3.2	1.92	10
- Otras	1.71	1.48	7.6

(continúa)

(continuación)

<b>Galletas dulces</b>	0.99	1.07	5.44
- Galletas con cubierta de chocolate	-0.8	-0.65	-3.22
- Galletas con trozos de chocolate o grajeas	2.32	2.17	11.35
- Galletas rellenas	-1	-0.8	-3.92
- Galletas simples	1.4	1.65	8.53
- Wafers	-1.13	-1.11	-5.41
<b>Total de snacks de fruta, barras y galletas</b>	<b>1.65</b>	<b>1.47</b>	<b>7.59</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

De acuerdo con los datos de la Tabla 26, en 2016 se vendieron un total de 151.46 de miles de toneladas, donde las galletas dulces tienen 87.48 miles de toneladas (57.76%), seguidas por las barras con 50.25 de miles de toneladas (33.18%) y, finalmente, los snacks de fruta con 13.73 de miles de toneladas (9.07%).

Dentro de la categoría barras, se encuentra cuatro subcategorías, barras de cereal, barras energéticas, barras con fruta seca y otras. El producto se encuentra dentro de la primera categoría, que tuvo unas ventas durante el periodo 2016 de 41.61 miles de toneladas, representando un 82.81% de la categoría; por otro lado, las barras energéticas, las barras con fruta seca y otras, tuvieron unas ventas de 4.72 miles de toneladas, 2.03 miles de toneladas y 1.89 miles de toneladas, respectivamente.

Durante los últimos cinco años, 2011-2016, las ventas totales de barras fueron de 285.63 miles de toneladas, donde nuestra categoría, barras de cereal, manifestó una venta acumulada de 236.32 miles de toneladas, simbolizando un 82.74% del total.

La Tabla 27 expone que el crecimiento en volumen, expresado en toneladas desde 2011 hasta 2016 fue de 7.59% para la categoría snacks de frutas, barras y galletas dulces. El crecimiento promedio, en volumen, o tasa de crecimiento anual compuesto del periodo 2011-2016, fue de 1.46%, mientras que la variación en 2016 respecto de 2015, fue de 1.65%.

Por otro lado, en la categoría de barras, la variación en 2016 respecto de 2011 fue de 10.94%, lo cual representó el mayor crecimiento de las tres categorías. Por otro lado, la tasa de crecimiento compuesto 2011-2016, fue de 2.1% en promedio. Por último, la variación en 2016, en razón de 2015, fue de 2.1, siendo del mismo modo el mayor de la categoría.

A continuación, se analizará las tablas 28 y 29, las cuales muestran la evolución en valor expresado en millones de dólares y su variación porcentual.

Tabla 3. 23

Ventas de snacks de fruta, barras y galletas dulces por valor – 2011, 2016

Millones de dólares	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Snack de fruta</b>	<b>155.78</b>	<b>160.51</b>	<b>165.92</b>	<b>171.47</b>	<b>178.61</b>	<b>186.85</b>
- Fruta seca	70.74	72.41	74.58	77.05	80.13	83.29
- Snack con fruta procesada	85.04	88.10	91.34	94.42	98.48	103.57
<b>Barras</b>	<b>606.53</b>	<b>635.65</b>	<b>658.40</b>	<b>682.56</b>	<b>721.51</b>	<b>761.47</b>
- Barras de cereal	471.12	495.84	514.54	533.31	565.23	596.74
- Barras de energía	72.40	75.57	78.18	80.52	83.61	88.24
- Barras con fruta seca	43.80	44.33	45.26	47.75	50.84	53.94
- Otras	19.19	19.91	20.42	20.98	21.83	22.56
<b>Galletas dulces</b>	<b>654.42</b>	<b>672.15</b>	<b>690.13</b>	<b>706.04</b>	<b>726.10</b>	<b>743.64</b>
- Galletas con cubierta de chocolate	42.18	43.16	43.92	45.01	46.25	47.25
- Galletas con trozos de chocolate o grajeas	196.37	203.74	209.85	216.38	225.82	234.45
- Galletas rellenas	160.72	163.37	165.23	166.95	168.94	170.60
- Galletas simples	238.82	245.45	254.58	260.98	268.33	274.54
- Wafers	16.32	16.43	16.53	16.71	16.77	16.81
<b>Total de snack de fruta, barras y galletas</b>	<b>1,416.72</b>	<b>1,468.32</b>	<b>1,514.46</b>	<b>1,560.07</b>	<b>1,626.23</b>	<b>1,691.97</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tabla 3. 24

Crecimiento de ventas por valor: snacks de fruta, barras y galletas dulces

% Crecimiento por valor	$\Delta$ 2015/16	$\Delta$ Prom. 2011 / 16	$\Delta$ 2011 / 16
<b>Snack de fruta</b>	4.62	3.71	19.95
- Fruta seca	3.94	3.32	17.74
- Snack con fruta procesada	5.16	4.02	21.79
<b>Barras</b>	5.54	4.66	25.55
- Barras de cereal	5.58	4.84	26.66
- Barras de energía	5.53	4.03	21.86
- Barras con fruta seca	6.09	4.25	23.14
- Otras	3.33	3.28	17.52
<b>Galletas dulces</b>	2.42	2.59	13.63

(continúa)

(continuación)

- Galletas con cubierta de chocolate	2.18	2.3	12.01
- Galletas con trozos de chocolate o grajeas	3.82	3.61	19.39
- Galletas rellenas	0.98	1.2	6.14
- Galletas simples	2.31	2.83	14.96
- Wafers	0.24	0.59	3
<b>Total de snack de fruta, barras y galletas</b>	<b>4.04</b>	<b>3.61</b>	<b>19.43</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Desde 2011 hasta 2016, las ventas acumuladas de barras fueron alrededor de cuatro millardos de dólares americanos, que representaron el 43.83% de estas tres categorías. Asimismo, durante el periodo 2016, se alcanzó 761.47 millones de dólares en ventas.

La variación porcentual de 2011 a 2016, en la categoría barras, fue de 25.55%, mayor que la categoría snack de frutas (19.95%) y galletas dulces (13.63%).

De esta manera, la tasa anual de crecimiento compuesto para el periodo 2011-2016, fue de 4.66%.

Si se compara el crecimiento de valor y volumen de barras, respecto de los otros snacks, se observa que el principal motor del incremento sucede debido a que los productos en la categoría barras contienen un alto valor para el consumidor.

El motivo principal es que la categoría barras brinda beneficios, tales como el de alto contenido de fibra y proteína (como la Power Bar por Nestlé y Fiber One por General Mills Canadá). Estos productos funcionales permiten el aumento de precios, contribuyendo así al crecimiento del valor sobre el volumen. Por ejemplo, mientras que la categoría de galletas dulces se vende a un precio promedio de USD 8.50 por kilo y la categoría de snacks con fruta alcanza un precio de USD 13.61 por kilo, la categoría de barras en general logra un precio de USD 15.15 por kilo.

En conclusión, este reporte muestra que el consumo para la categoría de barras es positivo y alentador respecto de los otros snacks y posee una baja sensibilidad a los precios.

### **3.3.2.1. Gustos, preferencias y tendencias**

Como ya se mencionó, el mercado canadiense es propicio debido a los nuevos estándares de consumo saludable regulados por nuevas leyes, también al crecimiento durante estos últimos

años y al tratado de libre comercio que Perú tiene con Canadá (Acuerdos comerciales del Perú, 2011). Cabe resaltar que, en la actualidad, este acuerdo se halla en la categoría de desgravación A, lo que significa la eliminación de arancel total a la entrada de vigencia del acuerdo.

En cuanto al gusto y preferencias de la población quebequense, se sabe que, al ser una provincia conformada principalmente por ascendencia francesa, llevan un ritmo de vida distinta, orientada más hacia la salud y minuciosa al elegir sus alimentos sin importar el gasto adicional que pueda generar (Canadian consumers in 2020: a look into the future, 2016). Por esta razón, el consumo acumulado en el periodo 2010 – 2015, que considera la totalidad de la región de Quebec, fue de 1.27 billones de dólares, donde el consumo en 2015 solo fue de 189.7 millardos de dólares (Euromonitor International, s/f).

Actualmente, existe una tendencia que está cambiando los snacks clásicos por los snacks saludables. Se está haciendo énfasis en los ingredientes saludables y de alto contenido proteico, que pueda ser una buena merienda en todo momento. No todas las categorías de snacks bars se están beneficiando por igual, ya que las barras de chocolate y otras, que contengan en demasía Trans-Fat (ácidos grasos trans) y azúcares, están siendo descartadas, porque ahora los consumidores se encargan de verificar el valor nutricional.

Por otro lado, los consumidores están orientados a elegir un desayuno compacto, fácil de consumir y con los beneficios funcionales que un alimento puede brindar, es por eso que las cifras de las barras energéticas se están incrementando. Durante el periodo 2011-2016, según el reporte de Euromonitor: sweet biscuits, snack bars and fruit snacks in Canada, el crecimiento de 10.94% registró un aumento aproximado de 4960 toneladas en estos cinco años.

Tal crecimiento también es sustentado por la enorme tendencia del snacking y el incremento de la consciencia responsable en el consumo de la población. Particularmente, la generación más joven presenta una tendencia de omitir las comidas, incluyendo el desayuno, lo que produce el aumento de antojos durante el día.

Según los últimos datos de consumo de la Encuesta de salud de la Comunidad Canadiense (CCHS, por sus siglas en inglés), revelados en abril de 2016, estos antojos por

snack entre comidas representan hasta un cuarto de la ingesta diaria de energía para los niños y ligeramente inferior para los adolescentes.

La creciente conciencia de salud entre los consumidores canadienses también se manifiesta en los snacks. Los consumidores son cada vez más cautelosos con ingredientes artificiales como los colorantes y azúcares.

Tal situación llevó a los operadores de la industria a renovar la formulación reemplazando los colorantes con jugo de verduras y extracto. En algunos casos, se deben eliminar ciertos colores ya que no se pueden encontrar colorantes o saborizantes naturales apropiados. Además, cada vez más consumidores observan de cerca la ingesta diaria de azúcar, lo que supone un límite en el consumo de galletas dulces y también contribuye al crecimiento de opciones de bocadillos naturales y benignos, como barras orgánicas con fruta, ya que se cree que es más natural y saludable.

En 2015 y 2016, particularmente en la segunda mitad de 2015, hubo un notable aumento de los precios de los alimentos en Canadá, ya que muchos de ellos se importan de los Estados Unidos o los ingredientes se comercializan en dólares (y el dólar canadiense es más bajo: CAD 1 equivale aproximadamente a USD 0.74) en setiembre de 2016. Tal escenario contribuyó al aumento general de los precios unitarios medios de galletas dulces, barras y snacks de fruta. Además, fuentes de la industria señalaron que, en ciertas categorías, la tendencia de “premiumización” se intensificó gradualmente con el ejemplo de las galletas dulces, donde los consumidores buscan más premium y ofertas de alta calidad, lo cual también ayudó a impulsar los precios unitarios promedio.

Además, vale la pena mencionar que las galletas dulces, barras y snacks de fruta con cacao como ingrediente, como las galletas con recubrimiento de chocolate, registraron aumentos de precios más significativos debido, principalmente, al aumento de dos dígitos del precio de ese commodity a finales de 2015, conforme un reporte de Bloomberg publicado en enero de 2016.

De acuerdo con el reporte de Euromonitor, (Consumer lifestyles in Canada, 2015, p. 22, 23), los canadienses no solo están prestando más atención a la comida que ingieren, sino que ahora exigen productos inocuos, más saludables y ecológicamente seguros, por ello

solicitan productos con etiquetado como “orgánico” y no modificados genéticamente (transgénicos).

La población mayor, nacidos durante el periodo “baby boom” (50 a 60 años) de Canadá, está cada vez más preocupada por el impacto de la dieta en la salud personal, mientras que los millennials o “generación 'y” (20 a 30 años) se centran en la vitalidad, la frescura y la autenticidad al comprar alimentos sanos.

Por ello, en los últimos años, a pesar de su precio más alto, los alimentos orgánicos se han vuelto el alimento ideal para muchos consumidores canadienses. La demanda ha sido impulsada por los crecientes problemas de salud de la población, la conciencia responsable y por el deseo de muchos canadienses de saber de dónde provienen sus alimentos y cómo se produce. La considerable demanda ha llevado a una redistribución de la logística de alimentos orgánicos, que se refleja en los supermercados con una sección especial de estos.

Otro factor que lleva a consumir alimentos orgánicos, es porque los padres canadienses compran alimentos orgánicos para sus hijos debido a la creencia de que los alimentos marcados como “orgánicos” no contienen rastros de pesticidas y pueden tener un mayor valor nutricional. Pero el alto precio de los alimentos orgánicos hace que esta tendencia sea lenta. Un artículo reciente en el Globe and Mail tomó nota de esta conciencia de costos y señala que algunos consumidores afirman que “el precio pagado por productos orgánicos es mayor al que puede soportar su billetera” comentario realizado por Jennifer McCormick Birnstihl, madre de tres hijos (Kemp-Jackson, 2012).

Ella alega y demuestra (a través de un ejemplo con la carne molida orgánica) que el precio es prácticamente el triple. El precio de la carne molida tradicional es de 1.49 dólares la libra en comparación a la carne molida orgánica, cuyo precio es de 5.99 dólares. Y en alimentos básicos como la leche (la versión orgánica se vende por casi el doble del precio referente al producto no-orgánico) el gasto es considerable cuando se está alimentando a una familia de cinco. La señora McCormick Birnstihl comenta que “no hay espacio en mi presupuesto para ese tipo de costo adicional. No estoy en contra de los alimentos orgánicos, solo me incomoda el hecho de que están cobrando mucho por ello. Siento como si me estuvieran estafando cuando lo compré y no me gusta ese sentimiento” (Kemp-Jackson, 2012).

Por supuesto, no todos los consumidores están de acuerdo. Debbie Solar, con sede en Toronto, una exasistente de farmacia y madre de dos hijos, está dispuesta a pagar el precio más alto por alimentos orgánicos con beneficios: “pagar más por productos orgánicos está totalmente justificado cuando se trata de tu salud” (Kemp-Jackson, 2012).

Según los datos de la encuesta, publicados por la empresa de investigación de mercado Packaged Facts en 2014, en un reporte referente al perfil del consumidor orgánico se encontró que un tercio de los canadienses compran regularmente alimentos y bebidas orgánicas certificadas o buscan alimentos totalmente naturales (A third of Canadians regularly purchase natural & organic foods and beverages, 2014, p. 1).

De acuerdo con el último reporte publicado por Euromonitor, referente a los productos orgánicos en el mercado canadiense (Organic packaged food in Canada, 2016, p. 5 y 6), se presenta la Tabla 30 que resume las ventas durante el periodo 2010 a 2015.

Tabla 3. 25

Ventas de productos orgánicos por categoría 2010-2015

Millones de dólares	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Comida orgánica para bebés	31.88	33.53	35.25	36.98	39.60	42.00
Productos orgánicos horneados	95.70	100.28	104.70	109.65	114.68	119.03
Galletas y barras de cereal orgánicos	11.18	11.70	12.08	12.45	13.13	13.80
Cereales orgánicos	73.88	76.43	79.80	82.43	84.90	87.60
Carne orgánica	1.95	1.88	1.88	1.95	1.95	1.95
Confitería orgánica	3.83	4.13	4.43	4.65	5.03	5.48
Productos lácteos orgánicos	280.28	295.20	303.08	308.85	312.53	318.45
Comida congelada orgánica	-	-	-	-	-	-
Postres y helados orgánicos	15.68	16.05	16.73	17.18	17.63	18.08
Grasas y aceites orgánicos	5.25	5.33	5.40	5.55	5.78	6.08
Comidas preparadas orgánicas	108.98	113.78	116.10	118.50	122.48	127.95
Arroz, pasta y fideos orgánicos	27.75	28.58	29.48	30.38	31.28	32.33
Salsas, aderezos y condimentos orgánicos	11.18	11.63	11.93	12.23	12.60	13.13
Carne, mariscos, frutas y hortalizas orgánicos	6.53	6.68	6.90	7.05	7.20	7.28
Sopas orgánicas	4.35	4.43	4.50	4.58	4.73	5.03
Spreads orgánicos	12.45	12.60	12.90	13.20	13.95	14.70
Bocadillos dulces y salados orgánicos	26.70	27.23	27.90	28.50	30.38	32.03
<b>Alimentos envasados orgánicos</b>	<b>717.53</b>	<b>749.48</b>	<b>772.95</b>	<b>794.10</b>	<b>817.88</b>	<b>844.95</b>

Fuente: Euromonitor: Organic packaged food in Canada (2016)

Según la Tabla 30, los alimentos envasados orgánicos, en general, aumentaron 3% en términos de valor y alcanzaron 845 millones de dólares americanos en 2015. El crecimiento en ese año, respecto de 2014, fue de 3.3% y el crecimiento en 2015, respecto de 2010, fue de 17.8%, lo cual representa un incremento de 127 millones de dólares.

En cuanto al tipo de presentación para las barras, se decidió analizar la oferta actual referente al empaque de las barras con beneficios funcionales similares al producto. De acuerdo con la información de Euromonitor (2016), se elaboró la Tabla 31 que muestra el precio del producto y su presentación.

Tabla 3. 26

Precio y presentación de las barras de cereal

<b>Barras de Cereal (fibra y proteína)</b>			
	<b>Empresa</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio</b>
Fiber One	General Mills Canada Corp	20 x 35 g	8.77
Nutri Grain	Kellogg Canada Inc	16 x 37.5g	5.09
Breakfast Nutri Grain	Kellogg Canada Inc	6 x 45g	14.88
Clif Bar	Clif Bar & Co	12 x 68 g	15.87

Fuente: Euromonitor: Presentación por región (2016)

Tal y como se observa líneas arriba, la presentación varía de 6 a 20 unidades por caja. Asimismo, el rango de precio oscila entre 5.09 dólares americanos y 15.87; cabe resaltar que estos productos no son orgánicos ni especiales para diabéticos ni celíacos.

Esta información motiva a exportar barras de cereal orgánico funcionales, a un precio apto para la población, de modo que se pueda satisfacer la exigencia que se genera día a día con el crecimiento de la demanda propiamente dicha en el mercado canadiense. La presentación que se elegida será de 12 x 60 gramos, la cual es más conveniente.

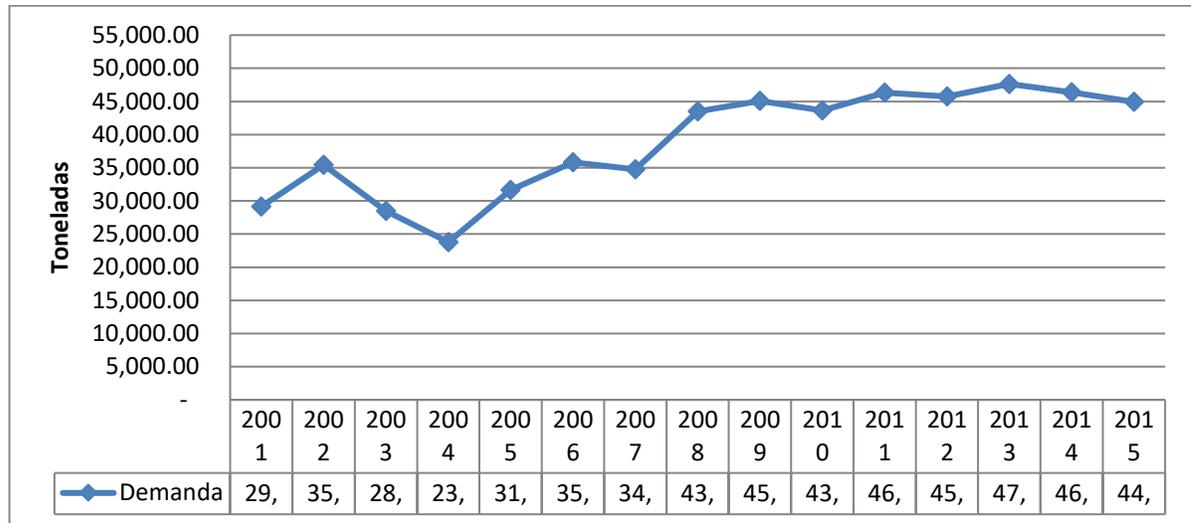
### **3.3.3. Proyección de la demanda internacional**

#### **Demanda histórica**

Primero se analizará la demanda histórica. Para ello se consideró el volumen de importaciones para la partida 1904.90 que abarca los productos a base de cereal obtenidos por inflado o tostado. A continuación, la Figura 17 muestra la evolución de la demanda.

Figura 3. 6

Demanda histórica para la partida 1904.90 durante el 2001 - 2015



Fuente: Trade Map: Demanda partida 1904.90 (2017)

El comportamiento de las importaciones del producto aquí presentado, mencionado líneas arriba, muestra una tendencia de crecimiento en toneladas a partir de 2005, donde, en ese año, hubo un incremento de 33.05% respecto del año anterior. Para 2006 creció 13.15%, en 2007 refleja una variación negativa de 2.94%, ya en los años siguientes tuvo un crecimiento de 25.13% y 3.62%, respectivamente.

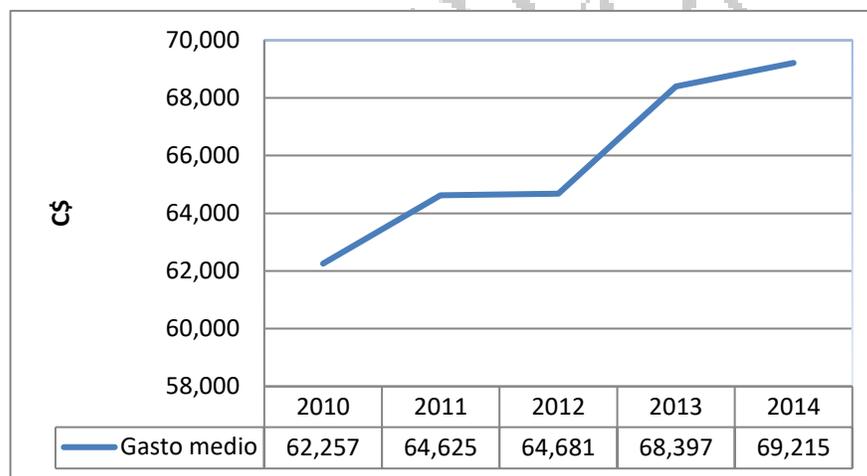
En 2010, ocurrió una leve caída de 3.14%, debido a la crisis mundial durante 2009 (y otros eventos coyunturales); aquello generó que los consumidores se retraigan y prefieran cuidar su economía, pues se especulaba un mayor impacto de la crisis. Se redujo, entonces, momentáneamente, las importaciones para la partida 190490. La demanda en 2011 mostró un crecimiento de 6.07%, y llegó a 46 301.28 toneladas, con lo cual superaba lo importado en 2009.

Este crecimiento no duró mucho debido a que la crisis en Europa estalló y entró en recesión, lo cual afectó a varios países (Why did the crisis happen?, s/f), por ende, para el año 2012, la demanda se vio afectada con una caída de 1.19%. Por otro lado, en 2013 experimentó un crecimiento de 4.12%, pero, en los años posteriores de la crisis, las importaciones se retrajeron en 2.7% y 3.02%, respectivamente.

Cabe resaltar que, a pesar del inconveniente que presenta la economía con las crisis cíclicas, el crecimiento en general, a partir de 2002 hasta 2015, fue de 54.13% representado por 15 787.17 toneladas.

Figura 3. 7

Gasto promedio por familia en Quebec - 2014



Fuente: Statistics Canada: Census population (2017)

Tal y como muestra la Figura 18, gracias a la estabilidad de la economía canadiense y a una mayor confianza del consumidor reforzada por el gobierno, en 2010 se generó un crecimiento del gasto promedio de 3.41% y, para 2011, mostró, al igual, un crecimiento de 3.8%. El crecimiento en 2013 registró un incremento de 5.75% el mayor durante estos últimos cinco años, por otro lado, en 2014, solo incrementó 1.20%.

La evolución favorable del gasto de los quebequenses muestra el alto poder adquisitivo del consumidor y un balance del presupuesto favorable cada año. Tal situación no quiere decir que las personas consuman productos aleatorios solo con el fin de satisfacer sus necesidades, sino que hoy debido a un cambio en los estilos de vida -y gracias a un mayor conocimiento debido al Internet- las personas están cada vez más informadas y preocupadas por lo que consumen (The power of the consumer: how the consumer health industry can succeed with the next generation of consumers, 2010, p. 7).

Tal situación -a la que se añade el incremento de las enfermedades crónicas (problemas digestivos, diabetes, enfermedades cardiovasculares) causado en el pasado por

dietas pobres, falta de actividades físicas y malos estilos de vida- ha concientizado al consumidor a un cambio en el estilo de vida, lo cual incrementa la necesidad de productos saludables que generen una dieta balanceada que brinde vitaminas con un bajo grado en grasas, sal y azúcar. En este contexto, se observa el incremento de los productos orgánicos empaquetados, que logró crecer en 3% en 2015 y alcanzó un valor de USD 844.95 millones (CAD 1.1 millardos – T.C 0.75 – Oct. 2016) (Organic packaged food in Canada, 2016, p. 1).

Para un análisis más exhaustivo, se ha elaborado la Tabla 32 (que tiene como base la Tabla 26, la misma que a su vez muestra la evolución en volumen de precios por kilo) y la Tabla 28 que muestra el valor.

Tabla 3. 27

Precio por kilo en promedio para el mercado canadiense

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Demanda en USD</b>	608,001,233.00	637,192,416.00	660,000,600.00	684,215,588.00	723,261,882.00	763,318,381.00
<b>Demanda en TN</b>	45,290.00	46,290.00	47,060.00	47,770.00	48,970.00	50,250.00
<b>Precio por kilo</b>	13.42	13.77	14.02	14.32	14.77	15.19

Fuente: Euromonitor Internacional: Sweet biscuits, snack bars and fruit snacks in Canada (2016)

En este cuadro se puede observar que el precio de los snacks en barra tiene una tendencia de crecimiento respecto al precio. Desde 2011 a 2016, el precio aumentó en un 13.15% (T.C. 0.7483) y si a ello se suma el aumento en volumen, nuevamente, se observa que el consumidor está dispuesto a pagar más por productos que son saludables; por tal motivo, se puede señalar que la demanda es relativamente inelástica. Cabe resaltar que el producto aquí presentado como snack orgánico funcional seguirá los mismos patrones.

#### **Demanda proyectada:**

Como base de cálculo se utilizará la partida 1904.90 y se proyectará los años sucesivos.

Para una proyección exacta se tomaron 60 datos clasificados en trimestres desde el 2001 a 2015 que muestran el volumen de las importaciones canadienses expresadas en toneladas. La base de datos utilizada para proyectar las siguientes 28 estaciones fue Trade

Map. Por otro lado, la herramienta que se utilizó para elaborar la línea de tendencia y pronosticar la demanda futura fue Microsoft Excel.

A continuación, la Tabla 33 con los datos utilizados para la proyección.

Tabla 3. 28

Volumen importado para la partida 1904.90 por trimestres – Canadá – 2001 - 2015

	Periodo	TN		Periodo	TN
1	2001-T1	6,910.33	31	2008-T3	9,814.79
2	2001-T2	7,144.54	32	2008-T4	10,919.08
3	2001-T3	7,345.68	33	2009-T1	11,133.08
4	2001-T4	7,765.45	34	2009-T2	11,171.15
5	2002-T1	8,877.68	35	2009-T3	11,543.70
6	2002-T2	8,840.57	36	2009-T4	11,221.18
7	2002-T3	8,805.10	37	2010-T1	10,999.07
8	2002-T4	8,899.68	38	2010-T2	10,565.72
9	2003-T1	6,904.33	39	2010-T3	10,573.58
10	2003-T2	6,934.51	40	2010-T4	11,515.26
11	2003-T3	7,256.98	41	2011-T1	11,855.83
12	2003-T4	7,384.57	42	2011-T2	11,336.53
13	2004-T1	5,526.75	43	2011-T3	11,366.11
14	2004-T2	5,535.89	44	2011-T4	11,742.81
15	2004-T3	6,146.99	45	2012-T1	12,401.77
16	2004-T4	6,578.35	46	2012-T2	11,379.38
17	2005-T1	7,467.99	47	2012-T3	11,586.90
18	2005-T2	7,823.54	48	2012-T4	10,383.58
19	2005-T3	7,912.46	49	2013-T1	12,691.50
20	2005-T4	8,445.86	50	2013-T2	12,404.09
21	2006-T1	8,899.22	51	2013-T3	11,183.42
22	2006-T2	8,940.14	52	2013-T4	11,357.24
23	2006-T3	8,977.23	53	2014-T1	11,053.27
24	2006-T4	8,996.31	54	2014-T2	10,793.55
25	2007-T1	9,056.44	55	2014-T3	11,769.77
26	2007-T2	8,186.43	56	2014-T4	12,734.85
27	2007-T3	8,404.53	57	2015-T1	11,656.84
28	2007-T4	9,112.99	58	2015-T2	12,058.22
29	2008-T1	11,942.22	59	2015-T3	10,581.16
30	2008-T2	10,818.15	60	2015-T4	10,656.95

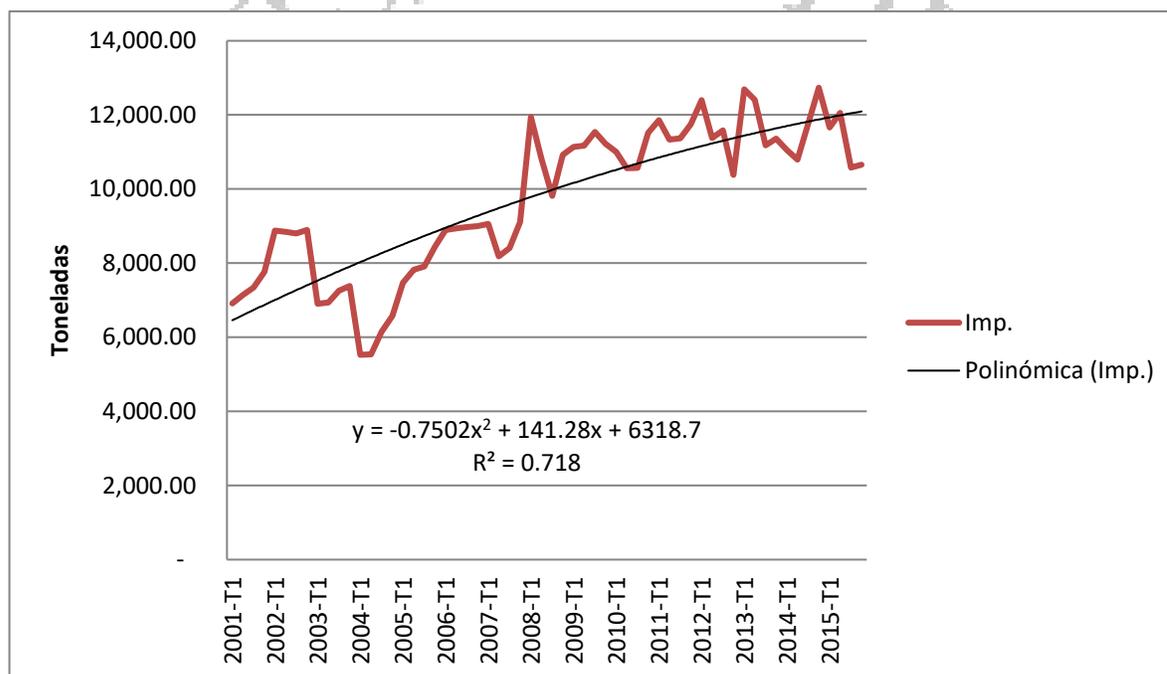
Fuente: Trade Map: Importaciones Canadá (2016)

El tipo de regresión usada fue la polinómica de grado 2 ( $x^2$ ), debido a que predice mejor la demanda al tener una tendencia curva.

De acuerdo con lo explicado anteriormente, la Figura 19 muestra la demanda histórica junto con la regresión polinómica.

Figura 3. 8

Demanda histórica y regresión polinómica



Fuente: Euromonitor: Elaboración propia (2017)

Esta regresión devolvió un  $R^2$  de 0.718, valor muy cercano al 1, lo cual significa que el nivel de confianza para este pronóstico es alto. Sobre la base de la fórmula,  $Y = -0.7502x^2 + 141.28x + 6318.7$ , se obtuvieron las cantidades proyectadas expresadas en toneladas y en trimestres, las cuales fueron favorables y tuvieron una pendiente positiva.

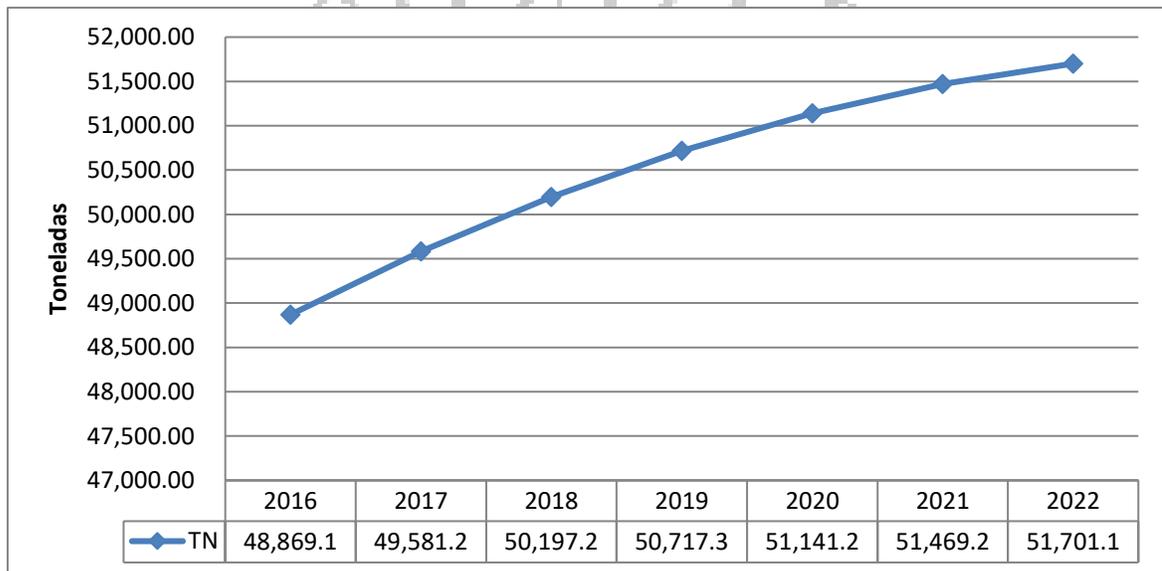
Con esta información se logró consolidar anualmente y generó un gráfico teniendo como base los datos históricos, donde se proyectó para los próximos siete años. Se proyectó a siete años debido a que el inicio de operaciones se iniciará en primero de enero de 2018, por lo resta de este año 2016 y el próximo, no se considerará.

La cantidad importada para 2016 será de 48 867.19 toneladas, aumentando de manera creciente los próximos años hasta llegar al volumen de 51 701.19 toneladas para el 2022.

A continuación, la Figura 20 con la proyección de la demanda.

Figura 3. 9

Demanda proyectada mediante la regresión polinómica – 2016 - 2022



Fuente: Euromonitor: Elaboración propia (2017)

### Proyección de precio

De acuerdo con el reporte publicado por Euromonitor (Sweet biscuits, snack bars and fruit snacks in Canada, 2016), se elaboró una tabla con los precios por kilo que utilizan la proyección en volumen de barras de cereal expresado en miles de toneladas y el valor en millones de dólares canadienses. El tipo de cambio usado es de USD/CAD= 0.7483.

A continuación, la Tabla 34 muestra la evolución de precios.

Tabla 3. 29

Precio de las barras por kilo proyectado 2016 – 2022

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Demanda en USD</b>	763,318,381	789,381,670	813,177,610	834,878,310	854,857,920	874,164,060	894,444,666
<b>Demanda en TN</b>	50,250	51,200	51,900	52,500	52,900	53,400	53,913
<b>Precio por Kilo</b>	15.19	15.42	15.67	15.90	16.16	16.37	16.59

Fuente: Euromonitor Internacional: Sweet biscuits, snack bars and fruit snacks in Canada (2016)

Se observa que en la proyección el precio tiene una tendencia positiva con un crecimiento esperado de 9.22% entre 2016 a 2022.

### Segmentación de mercado

Para obtener la segmentación, se tiene que averiguar la cantidad de personas que estarían dispuestas a consumir el producto. Con este propósito, se utilizará el método de la cascada.

Se empezará por segmentar el mercado tras aplicar diferentes variables.

#### a) Segmentación geográfica:

- Se escogió atender el mercado canadiense, ya que la matriz de selección país, Tabla 17, estableció que es el mercado propicio a exportar. La población en 2016 de Canadá es de 36.28 millones (Population by year, by province and territory, 2017).
- Se enfocará especialmente en el mercado de Quebec, puesto se obtuvo el puntaje más alto con respecto a las otras provincias en la matriz de selección, Tabla 25. De acuerdo con Statistics Canada, la población de Quebec es representada por el 22.9455 en 2016% (Population by year, by province and territory, 2017).

#### b) Segmentación demográfica:

- En este apartado se seleccionó a las personas pertenecientes a los Millennials (20 a 37 años), la generación X (38 – 51 años) y a los baby boomers (52 en 69 años). Estos tres

tipos de generaciones abarcan a las personas nacidas entre 1946 a 1996, un 67.13% de los quebequenses para 2016 (Statistics Canada, 2016c, p. 1 y 2). En esta segmentación se considera este rango de edad, pues solo se estima a los clientes que tienen el poder adquisitivo para poder comprar el producto, independientemente de quién sea el consumidor. Por ejemplo, una madre, dentro de la generación X, puede comprar estas galletas para su hijo que padece de diabetes o enfermedad celiaca.

- Otra variable considerada para la segmentación fue el nivel de ingresos que tienen los quebequenses. Se seleccionó a los que tengan un ingreso mayor a CAD 50 mil (USD 37 415) anual, debido a que las personas en este rango tienen ingresos suficientes y, además, son conscientes sobre los productos naturales y sus beneficios. En este caso, el porcentaje de quebequenses con este nivel de ingresos es de 27.07% para 2014 (Statistics Canada, 2016d, p. 1).

c) Segmentación psicográfica:

- Se segmentará teniendo en cuenta el estilo de vida que tienen las personas con diabetes y que no pueden consumir productos con azúcar, por ello nuestro producto es idóneo en este segmento. El porcentaje de personas con diabetes en Quebec es de 5.7% en 2014, este dato se utilizará como referencia (Statistics Canada, 2016b, p. 1).
- Sobre la base del índice de masa corporal se estableció que el porcentaje de quebequenses adultos que sufren de obesidad y sobrepeso es alrededor de 39.28% para 2014, a ellos estará también dirigido nuestro producto al ser alto en fibra y bajo en grasa y azúcares (Body mass index, overweight or obese, selfreported, adult, by sex, provinces and territories, 2016, p. 1).
- También se considera a los celíacos para la segmentación debido a que nuestro producto no contiene gluten al ser elaborado en base a arroz integral y quinua. El porcentaje de celíacos en Canadá según Canadian Celiac Association es de 0.75%, en 2014; y según PromPerú, en 2011, es de 1%:

El Departamento Canadiense de Salud estima que alrededor de 5 o 6% de los niños y 3 o 4% de los adultos padece de alergias a alimentos, y alrededor de un 1% de los canadienses son celíacos, es decir padecen de la enfermedad celiaca, que es un desorden autoinmune

causado por el gluten, una proteína presente en el trigo, la cebada, el centeno y la espelta o escanda (especie de trigo). (p. 26)

d) Segmentación conductual:

- Un 11.23% del total de la cesta de consumo es asignada a la compra de comida en 2014 por los quebequenses (About Celiac Disease, 2016, p. 2).
- Los consumidores que buscan un producto inocuo y funcional, se les denomina consumidores saludables. Para fines de este estudio se tomará como consumidor saludable a los canadienses que buscan productos orgánicos para segmentar con mayor profundidad el mercado. De acuerdo con el estudio de mercado, publicado por la firma Packaged Facts en 2014, un 33.33% de canadienses compra productos orgánicos certificados regularmente (A third of Canadians regularly purchase natural & organic foods and beverages, 2014).

#### **Desarrollo de la encuesta**

El objetivo de la encuesta tiene como premisa identificar la intención de compra de los consumidores de snack quebequenses y validar información complementaria, tales como el ingreso promedio, el rango de edad y qué preferencias tienen en cuanto al consumo de barras energéticas.

En diciembre de 2014 se realizaron 73 encuestas a quebequenses de distintas localidades y generaciones. Cada una con diez preguntas con la ayuda de la encuestadora online Survey Monkey (Ver Anexo 1).

Las preguntas fueron las siguientes:

#### **1. Datos de validación**

Esta pregunta se realizó para validar los datos de los encuestados (Ver Anexo 2, para los encuestados).

## **2. Tipo de consumidor**

Esta pregunta se realizó para medir el nivel de consumidores en la provincia de Quebec, lo cual arrojó que el 23.29% es gran consumidor, el 52.05% es consumidor medio y el 24.66% es consumidor moderado.

## **3. Sexo de los encuestados**

El 57.53% de la muestra es masculinos y la diferencia es femenina.

## **4. El rango de edad de los encuestados**

El 1.37% está en el rango de 13-17 años, el 23.29% pertenece al rango de 25-34 años, el 49.32% tiene entre 35-44 años, y el 26.03% se encuentra entre 45-54 años.

## **5. Sueldo anual**

Teniendo en consideración el tipo de cambio (0.93676 de dólar canadiense a dólar americano), la encuesta arrojó lo siguiente:

El 8.22% gana entre USD 28,102-USD37,469.

El 34.25% gana entre USD 37,470-USD46,837.

El 31.51% gana entre USD 46,838-USD70,256.

El 26.03% gana entre USD 70,257-USD 93,675.

## **6. Descripción de nuestro producto**

El 13.70% indica que es débil.

El 23.29% indica que es bueno.

El 42.47% indica que es muy bueno.

El 20.55% indica que es excelente.

## **7. Interés de las personas hacia nuestro producto**

El 1.37% no está interesado para nada.

El 12.33% está poco interesado.

El 65.75% está interesado.

El 20.55% está muy interesado.

## **8. Intención de compra**

El 82.19% compraría el producto aquí presentado.

El 17.81% no lo compraría.

## **9. Rango de precios.**

El 5.48% pagaría menos de USD 11.20.

El 6.85% pagaría de USD 12 a USD 15.

El 43.84% pagaría de USD 15.7 a USD 18.7.

El 38.36% pagaría de USD 19.5 a USD 22.4.

El 5.48% pagaría más de USD 23.2.

## **10. Las marcas más representativas**

El 42.47% ha comprado KronoBar.

El 41.10% ha comprador Clif Bar.

El 52.05% ha comprador Luna Bar.

El 46.58% ha comprador Pro Bar.

El 53.42% ha comprador Power Bar.

El 63.01% ha comprado Nature Valley.

El 60.27% ha comprado Kellogg's Nutri-Grain.

EL 72.60% ha comprado Quaker Chewy.

Se procederá a calcular la demanda potencial, tomando en cuenta las variables de segmentación explicadas anteriormente. Y al resultado final se le aplicará la intención de compra de los consumidores, obtenido a partir de una encuesta realizada online dirigida para los quebequenses (Snack Poll, 2013). La cantidad de encuestados fue de 73, a los cuales se le realizaron diez preguntas, donde se arrojó una intención de compra de 82.19%. Ver Anexo 1 y Anexo 2, para analizar los datos obtenidos.

La Tabla 35 agrupa la segmentación de nuestro producto para los tres grandes grupos de consumidores.

Tabla 3. 30

Mercado meta – segmentado

<b>Diabéticos</b>		
<b>Segmentación</b>	<b>Población</b>	<b>Participación</b>
POBLACION CANADIENSE (100%)	36,286,400.00	100.0000%
POBLACIÓN DE QUEBEC (22.95%)	8,326,099.54	22.9455%
POBLACIÓN DE QUEB. DE LA GEN "Y", "X" Y BOOMERS (67.13%)	5,589,310.62	15.4033%
POBLACIÓN DE QUEB. CON INGRESO MAYOR A \$50 MIL (27.07%)	1,513,026.39	4.1697%
POBLACIÓN DE QUEB. DIABÉTICA (5.7%)	86,242.50	0.2377%
CONSUMO ASIGNADO A ALIMENTOS EN QUEBEC (11.23%)	9,685.03	0.0267%
CONSUMO ORGÁNICO (33.33%)	3,228.02	0.0089%
INTENCIÓN DE COMPRA DE BARRAS QUEBEC (82.19%)	2,653.11	0.0073%

<b>Obesidad y Sobrepeso</b>		
<b>Segmentación</b>	<b>Población</b>	<b>Participación</b>
POBLACION CANADIENSE (100%)	36,286,400.00	100.0000%
POBLACIÓN DE QUEBEC (22.95%)	8,326,099.54	22.9455%
POBLACIÓN DE QUEB. DE LA GEN "Y", "X" Y BOOMERS (67.13%)	5,589,310.62	15.4033%
POBLACIÓN DE QUEB. CON INGRESO MAYOR A \$50 MIL (27.07%)	1,513,026.39	4.1697%
POBLACIÓN DE QUEB. CON OBESIDAD Y SOBREPESO (39.28%)	594,316.76	1.6378%
CONSUMO ASIGNADO A ALIMENTOS EN QUEBEC (11.23%)	66,741.77	0.1839%
CONSUMO ORGÁNICO (33.33%)	22,245.03	0.0613%
INTENCIÓN DE COMPRA DE BARRAS QUEBEC (82.19%)	18,283.19	0.0504%

<b>Celíacos</b>		
<b>Segmentación</b>	<b>Población</b>	<b>Participación</b>
POBLACION CANADIENSE (100%)	36,286,400.00	100.0000%
POBLACIÓN DE QUEBEC (22.95%)	8,326,099.54	22.9455%
POBLACIÓN DE QUEB. DE LA GEN "Y", "X" Y BOOMERS (67.13%)	5,589,310.62	15.4033%
POBLACIÓN DE QUEB. CON INGRESO MAYOR A \$50 MIL (27.07%)	1,513,026.39	4.1697%
POBLACIÓN DE CELIACOS (0.75%)	11,347.70	0.0313%
CONSUMO ASIGNADO A ALIMENTOS EN QUEBEC (11.23%)	1,274.35	0.0035%
CONSUMO ORGÁNICO (33.33%)	424.74	0.0012%
INTENCIÓN DE COMPRA DE BARRAS QUEBEC (82.19%)	349.09	0.0010%

Fuente: Elaboración propia (2017)

El resultado del siguiente ejercicio arrojó que el 0.0587%, probablemente, demande las barras de cereal orgánico, es decir, solo 21 286 canadienses. Sobre la base de las

proyecciones de demanda y aplicando la participación, se podrá calcular la oferta hacia Quebec.

El crecimiento de esta participación será de acuerdo a la media del crecimiento histórico, segmento que se explicará con mayor detalle en el capítulo 7.

### 3.4 Análisis de la oferta

#### 3.4.1. Características de los principales productores

En este punto se analizará el mercado internacional como competencia respecto de las importaciones realizadas por Canadá. La herramienta Trade Map ayudará a obtener la información.

La Tabla 36 detalla una lista de los principales nueve países, y Perú, que exportan a Canadá teniendo como partida arancelaria 1904.90 durante 2001 a 2015.

Tabla 3. 31

Exportadores 2006-2015 P.A. 1904.90 a Canadá

Exportadores	2001-2015 TN	Participación
Estados Unidos de América	532,283.00	91.429 %
España	9,932.00	1.706 %
Reino Unido	8,855.00	1.521 %
China	5,821.00	1.000 %
Taipéi Chino (Taiwán)	3,700.00	0.636 %
Tailandia	3,030.00	0.520 %
Italia	2,898.00	0.498 %
India	2,605.00	0.447 %
Francia	2,333.00	0.401 %
Perú	9.00	0.002 %
<b>Mundo</b>	<b>582,183.00</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: Trade Map: Exportadores partida 1904.90 (2016)

Se observa que la cantidad importada en este periodo por Canadá fue de 582 183 toneladas aproximadamente.

El primer país en la lista, lo encabeza el vecino sureño Estados Unidos, con una exportación de 532 283 toneladas, lo que representa el 91.43% del total importando. De acuerdo a esta información se deduce que la oferta está conglomerada y acaparada por este país, lo cual se debe sobre todo al hecho de compartir numerosos aspectos socioculturales y de idiosincrasia, además de que se encuentran también en una misma área geográfica y, por ello, el ahorro de los costos logísticos es alto.

Los países que siguen en la exportación son España, Reino Unido, China y Taipéi Chino (Taiwán), respectivamente. La participación que tienen en conjunto es de aproximadamente 4.862%, es decir, expresado en volumen, sería de 28, 308 toneladas.

La cantidad exportada de estos cuatro países representa el 5.32% de lo exportado por Estados Unidos.

Tras analizar solo los cuatro países ya mencionados, sin contar a Estados Unidos, se puede decir que la oferta se encuentra disgregada y repartida casi equitativamente entre ellos.

El Perú se encuentra en el puesto 49 con una participación de 0.002% y un volumen de 9 toneladas para el periodo del 2001 a 2015. Como país se piensa ingresar con poca participación e ir creciendo a través del tiempo, gracias al gap de la nueva demanda generada. Hay que tener en cuenta que es más probable obtener participación en un mercado donde hay un líder acaparador que en un mercado que está repartido por varios competidores.

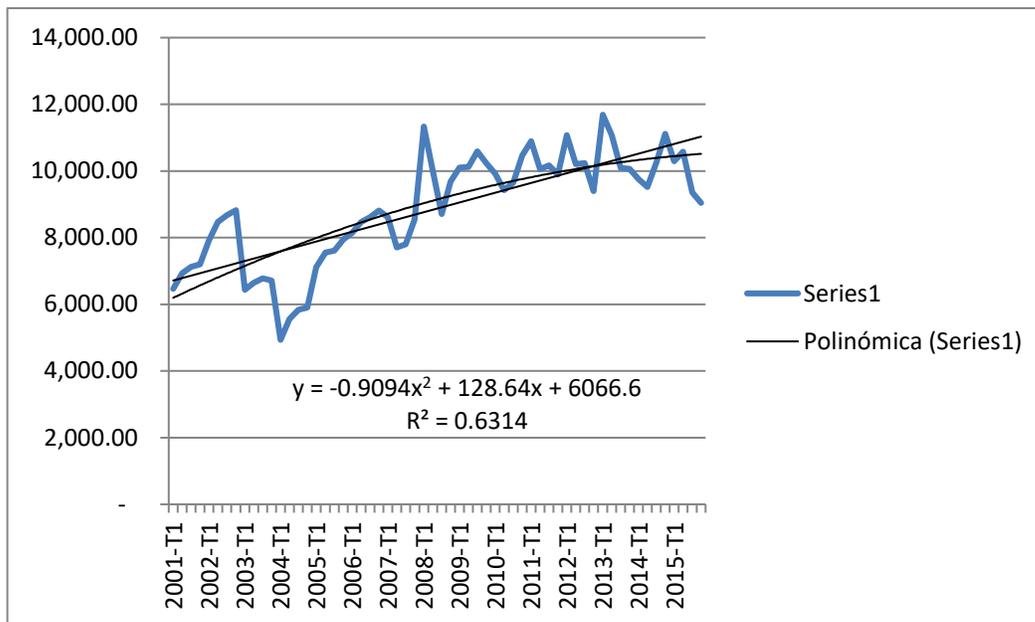
### **3.4.2. Proyección de la oferta**

Para la proyección de la oferta se tomó a los principales tres países exportadores que representan la mayor participación, referente a la partida 1904.90 para el mercado canadiense. En este caso fueron Estados Unidos, España, Reino Unido y China que representan en conjunto un 95.656% de participación.

A continuación, la Figura 21 muestra la oferta histórica y la regresión polinómica de segundo grado para la regresión, de la misma manera los datos usados fueron obtenidos de Trade Map y la herramienta usada para el pronóstico fue Microsoft Excel.

Figura 3. 10

Oferta de Estados Unidos y regresión polinómica



Fuente: Trade Map: Elaboración propia (2017)

De la misma manera que la demanda, se usaron sesenta datos históricos para proyectar la oferta en Canadá proveniente de Estados Unidos. Tales datos se agruparon de manera trimestral desde 2001 a 2015. Se usó la regresión polinómica de segundo grado debido a que la tendencia se asemeja a una curva con datos cíclicos además para mantener la homogeneidad en el análisis.

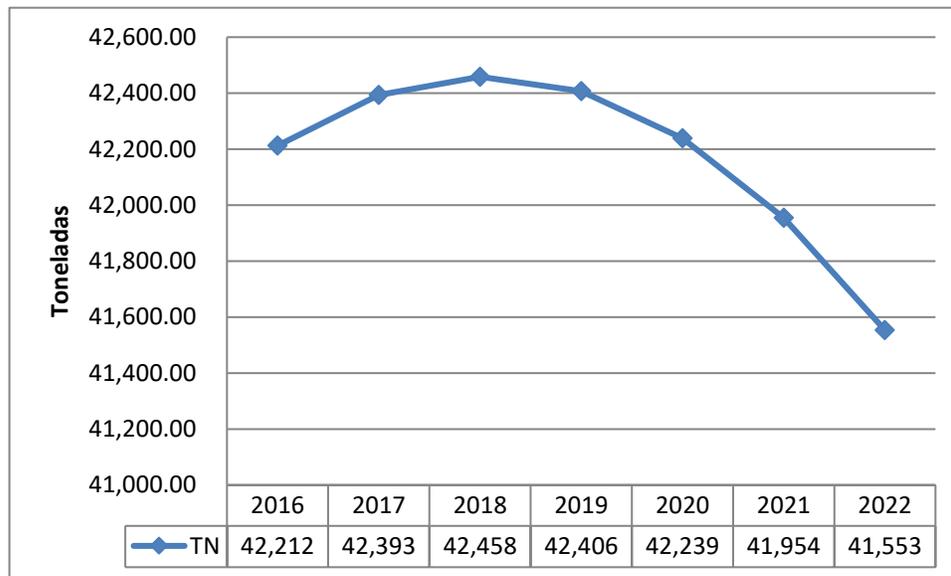
La fórmula para pronosticar los periodos futuros fue la siguiente,  $Y = -0.9094x^2 + 128.64x + 6066.6 - 0$ , lo cual señala una confiabilidad de 0.6314, mayor que otros.

Sobre esta base se logró proyectar siete años, de 2016 a 2022, donde la oferta para este año será 42 212.48 toneladas y una tendencia a la baja que llega a 41,553.86 toneladas para el 2022.

A continuación, Figura 22 muestra la oferta de Estados Unidos proyectada a 2022.

Figura 3. 11

Oferta de Estados Unidos proyectada a 2022



Fuente: Euromonitor: Elaboración propia (2017)

En los próximos tres años la oferta crecerá hasta 2018 alcanzando un volumen de 42 458 toneladas, luego comenzará con una tendencia negativa para los próximos cuatro años hasta decrecer en 2.13% para 2022. Es una proyección cíclica, con crecimiento y decrecimiento, muy parecida a los años anteriores

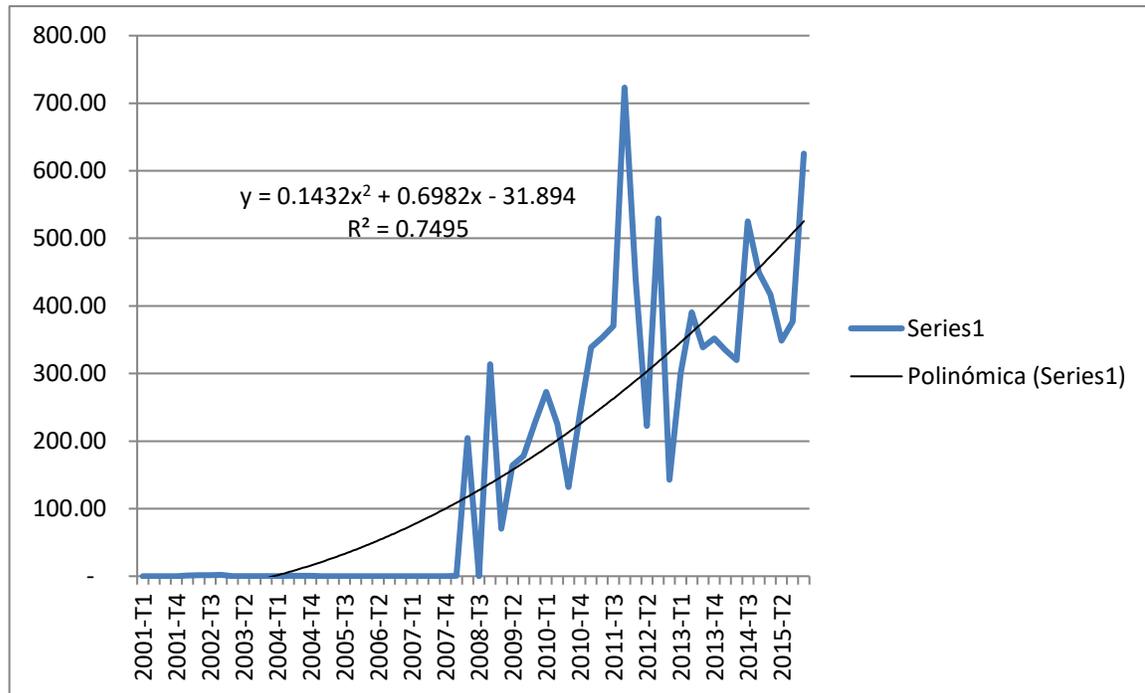
Por ello, a partir de 2018, se creará una oportunidad para los nuevos países que deseen ingresar al mercado canadiense y pretendan acaparar parte de esta restricción en la oferta, por ello se recomienda invertir en penetración de mercado en este periodo.

El país que ocupa el segundo lugar en oferta de la partida 1904.90, es España. Para proyectar la oferta se usó últimos 60 trimestres partiendo de 2001 a 2015.

La regresión que sigue acorde al crecimiento histórico es la polinómica. A continuación, la Figura 23, que muestra la evolución histórica.

Figura 3. 12

Oferta de España y regresión polinómica



Fuente: Euromonitor: Elaboración propia (2017)

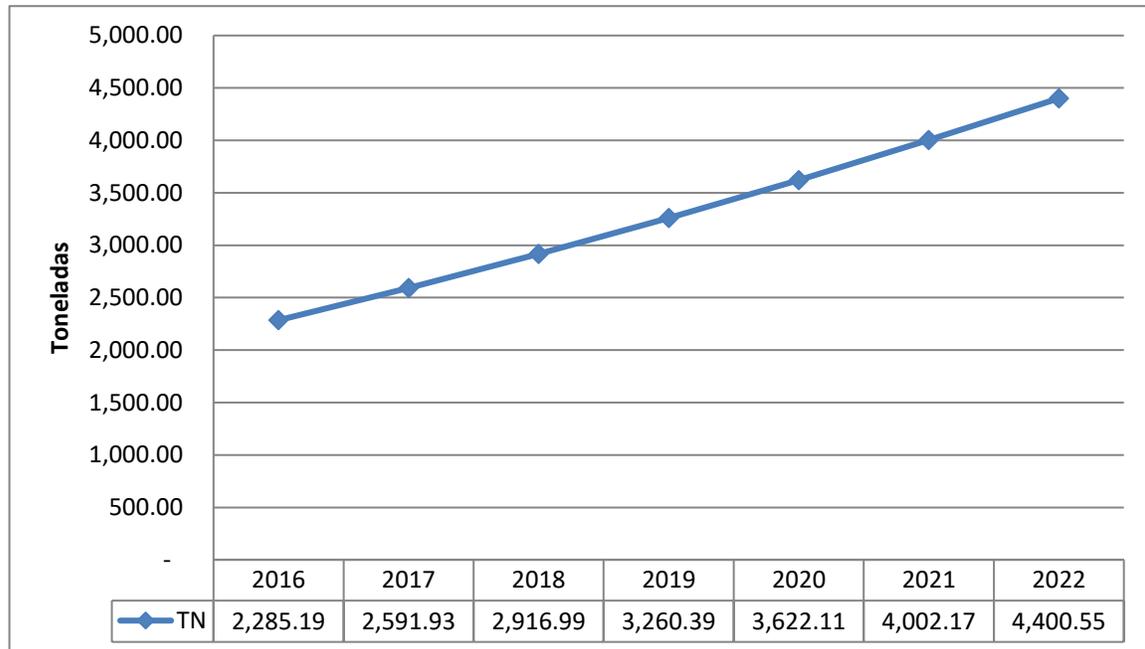
La oferta de España, durante el periodo 2001 a 2007, fue prácticamente nula. Es a partir del año 2008 que la oferta se dispara a 518.62 toneladas llegando a 1,767.67 toneladas en 2015, su crecimiento del periodo fue de 240.84%. No se aplicó la regresión exponencial debido a que tiene periodos de nulos de oferta. Por ello, la regresión acorde con el crecimiento histórico es la polinómica de grado 2, cuyo R cuadrado es de 0.7495.

La ecuación de regresión polinómica es la siguiente,  $Y = 0.1432x^2 + 0.6982X - 31.894$ , la cual se utilizará para proyectar la oferta hasta el año 2022.

A continuación, la Figura 24 señala la proyección de la oferta para España.

Figura 3. 13

Oferta de España proyectada a 2022



Fuente: Euromonitor: Elaboración propia (2017)

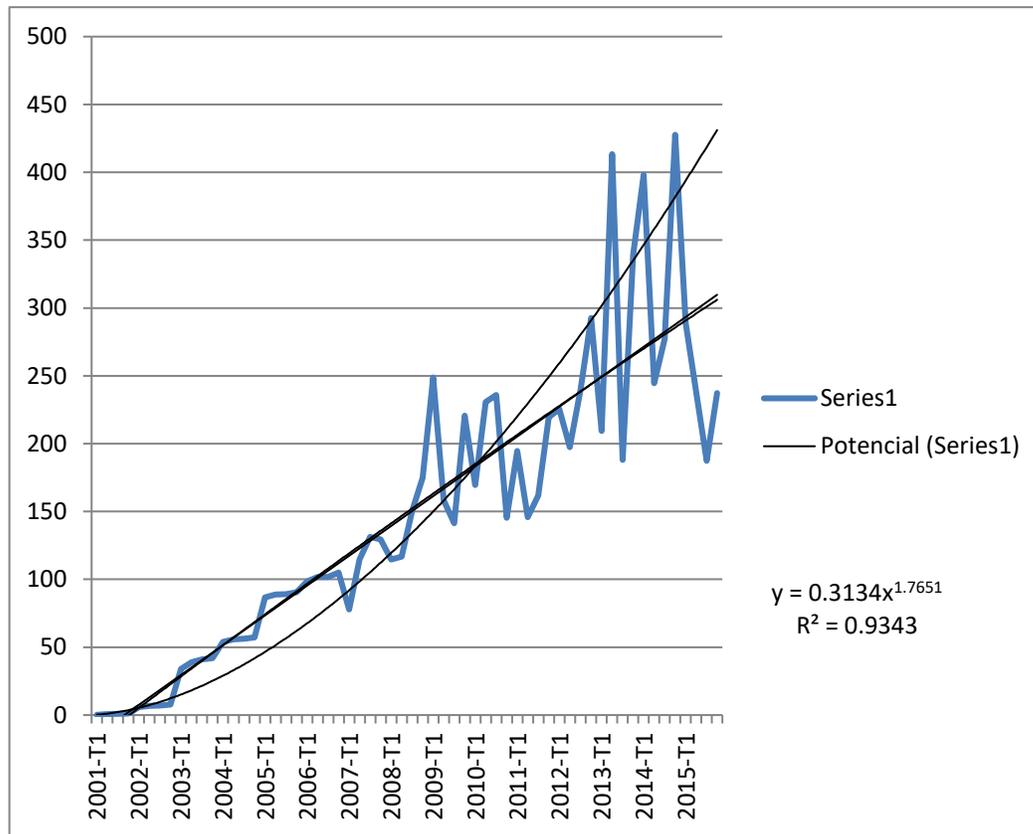
La oferta proyectada para 2016, en volumen, será de 2284 toneladas, alcanzando en 2022 una oferta de 4400 toneladas. La variación entre estos dos periodos es de 92.57% representado en volumen por 2115.36 toneladas.

Como se mencionó, la proyección de la oferta de Estados Unidos caerá y, al ocurrir este incidente, la demanda canadiense buscará otros países que puedan suplir esta brecha, por tal motivo la oferta de España se ve incrementada.

En el tercer lugar se encuentra Reino Unido. Se usaron sesenta datos estadísticos agrupados en trimestres a partir de 2001 a 2015. La regresión usada en este análisis fue la potencial debido a que la tendencia tiende a crecer de manera exponencial. A continuación, la Figura 23, con la demanda histórica y la ecuación de regresión.

Figura 3. 14

Oferta de Reino Unido y regresión exponencial



Fuente: Euromonitor: Elaboración propia (2017)

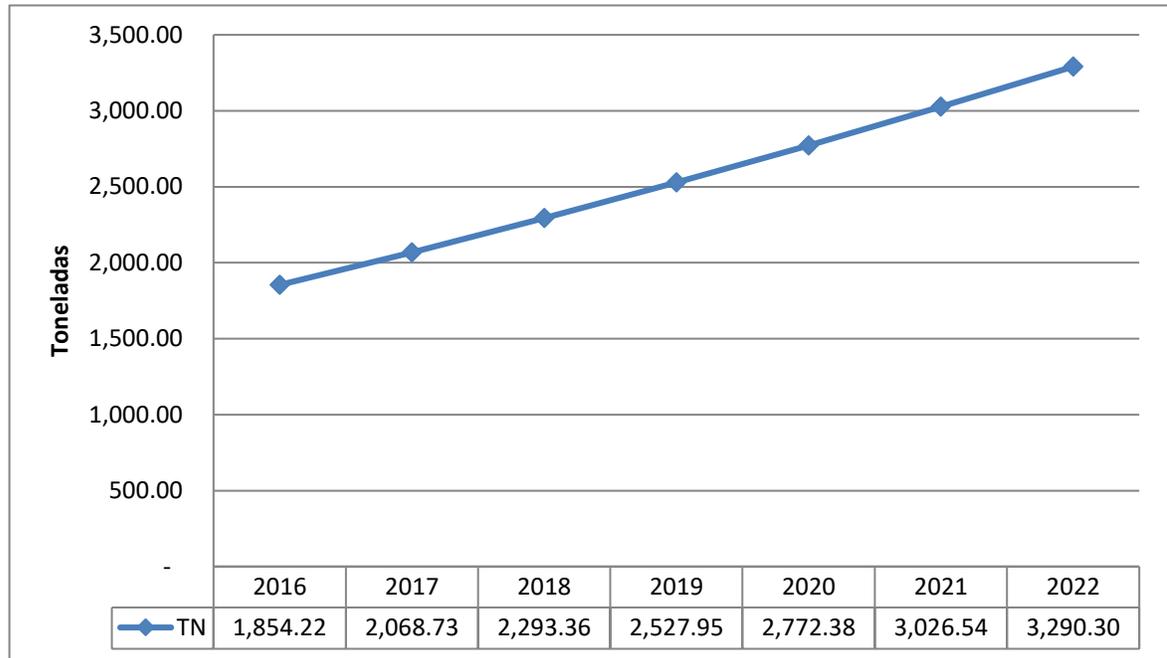
A partir de 2001, Reino Unido empezó con el crecimiento para esta partida 1904.90 en análisis. Se observa que la tendencia es de forma exponencial porque en los últimos años ha multiplicado su oferta desde el 2001, con solo tres toneladas hasta lograr ofertar 951.62 toneladas a finales de 2015.

La ecuación de regresión fue representada por  $Y = 0.3134x^{1.7651}$  con un  $R^2$  de 0.9343, ello quiere decir que la proyección presenta menos error al momento de pronosticar.

A continuación, se presenta la Figura 24, con la proyección a base de la ecuación exponencial de la oferta de Reino Unido a Canadá a partir de 2016 a 2022.

Figura 3. 15

Oferta de Reino Unido proyectada a 2022



Fuente: Euromonitor: Elaboración propia (2017)

Como se observa en la oferta proyectada, la pendiente de la oferta proyectada es alta, mayor que la lineal por lo que crece de una manera exponencial.

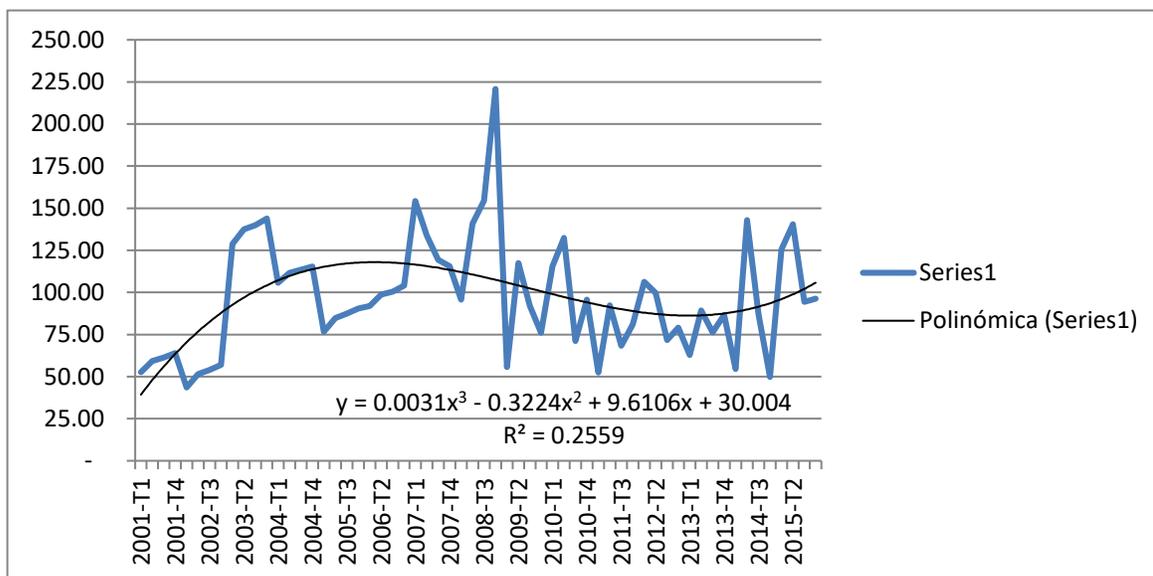
La oferta para 2016, en volumen, será de 1854 toneladas, alcanzando en 2022 una oferta de 3290 toneladas; la variación entre estos dos periodos es de 77.45% representado en volumen por 1436.08 toneladas.

Reino Unido aprovechará en captar la demanda canadiense frente a la disminución de oferta de Estados Unidos, volviéndose un competidor feroz para nosotros, cuya oferta crece de manera exponencial.

El último país en entrar en análisis es China. Al igual que en las demás proyecciones, se ha usado sesenta datos estadísticos en trimestres durante los periodos 2001 a 2015. A continuación, la Figura 27 muestra la evolución de la demanda histórica.

Figura 3. 16

Oferta de China y regresión polinómica



Fuente: Euromonitor: Elaboración propia (2017)

Se observa que la oferta es muy inestable: tiene periodos de pendiente positiva y otros de pendiente negativa, en otras palabras, es cíclica, para lograr una mejor tendencia se utilizó la regresión polinómica de tercer grado.

El crecimiento el primer periodo va desde 2001 a 2008, alcanzando 612 toneladas, luego, a partir de 2009, la oferta cae hasta las 294 toneladas para 2011. Nuevamente, en 2012, la demanda vuelve a crecer hasta fines de 2015, logrando una oferta de 457 toneladas.

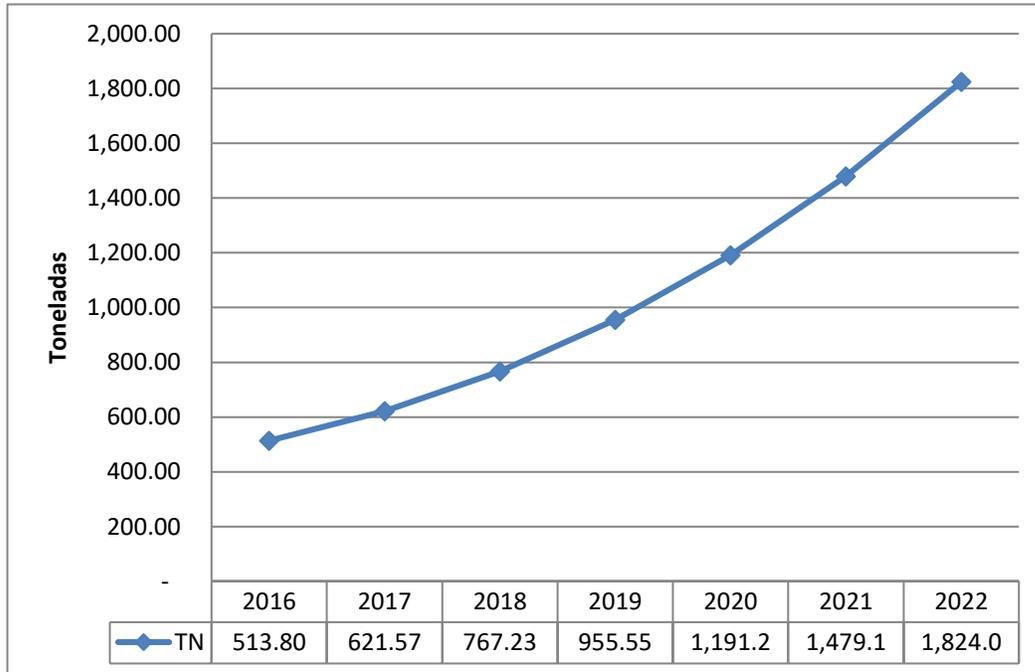
El nivel de confianza para la proyección es relativamente bajo, pero es el mayor entre las otras regresiones presentando un  $R^2$  de 0.2559.

Por otro lado, la ecuación polinómica para la proyección es,  $Y = 0.0031x^3 - 0.3224x^2 + 9.6106x + 30.004$ . Esta ecuación le dará la forma de onda a las proyecciones futuras.

Finalmente, la Figura 28 expone el pronóstico de la oferta de China.

Figura 3. 17

Oferta de China proyectada al 2022



Fuente: Euromonitor: Elaboración propia (2017)

La Figura 28 presenta una pendiente positiva en esta parte del ciclo, la cual crecerá hasta llegar al tope y luego volverá a disminuir.

La oferta para 2016 en volumen será de 513,8 toneladas, alcanzando en 2022 una oferta de 1824 toneladas, la variación entre estos dos periodos es de 255%, representado en volumen por 1310.24 toneladas.

Durante estos años de crecimiento, China tratará de ganar participación de mercado, pero a diferencia de los dos últimos, este competidor no será tan feroz debido a que su oferta es cíclica.

### 3.5 Análisis de precios

#### 3.5.1. Determinación del costo promedio y precio histórico

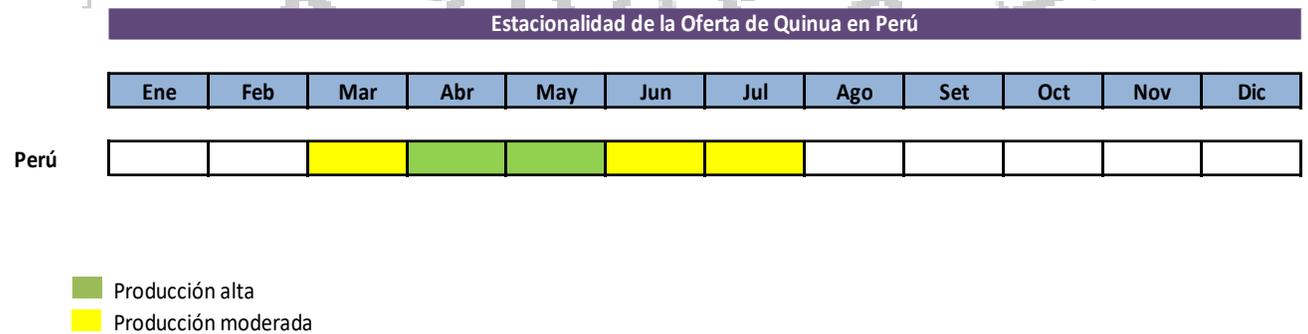
En este apartado se analizará el comportamiento de los insumos, mediante la estacionalidad y el costo promedio. También se analizará el costo promedio del mercado para el producto.

#### Quinua:

La quinua es un cereal andino muy diverso que se cultiva tanto en la sierra peruana como en la costa. Este cereal tiene diversos nutrientes que beneficiosos para la salud, además es libre de gluten. A continuación, se presentará la estacionalidad de producción de quinua.

Figura 3. 18

Estacionalidad de la quinua en Perú



Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego: calendario de siembras y riego (2017)

La producción de la quinua se encuentra, principalmente, entre marzo a julio, y es en abril y mayo que alcanza la producción máxima. Por otro lado, en agosto se inicia la siembra y culmina en febrero, durante estos meses la producción es nula.

En cuanto al precio FOB por kilo, se usó como base de datos las exportaciones referentes a la partida 10.08.50.90, la demás, quinua chenopodium. Luego de ello, se realizó un filtro dejando solo la quinua orgánica y se analizó la evolución de los precios.

A continuación, la Tabla 37, con el histórico de precios.

Tabla 3. 32

Evolución de precios promedios por kilo de la quinua orgánica 2012 – 2016

Producto	USD				
	2012	2013	2014	2015	2016
Quinua orgánica	2.98	4.56	6.06	4.70	3.38

Fuente: Veritrade: Quinua orgánica (2017)

Se puede apreciar que el precio de la quinua, para 2013, se empieza a disparar a USD 4.56, variando en 53.18% respecto al año anterior. Para 2014, el precio alcanzó los USD 6.06, incrementando en 32.87%. Pero, durante 2015, el precio se reduce en 22.43% llegando a los USD 4.70. El precio promedio en 2016, de enero a octubre, de la quinua orgánica, bajó a USD 3.38 y se regularizó nuevamente.

El precio se incrementó principalmente debido a la especulación que hubo en 2013 por el año de la quinua, en este periodo la oferta era baja debido a que no se cultivaba de manera masiva en la costa. Durante el boom de este producto, las empresas costeras, principalmente en Arequipa, decidieron cultivar y mejorar las técnicas, de modo que incrementaron la producción por hectárea pasando de 1.25 a 4.3 toneladas (Ministerio de Agricultura y Riego, 2015, p. 9).

Hoy, debido al incremento de oferta y a las nuevas tecnologías, el precio ha vuelto a estabilizarse.

#### **Arroz integral:**

El arroz provisto de cáscara es conocido como arroz paddy, lo cual significa que los granos de arroz siguen estando revestidos de una cascara que los envuelve.

El arroz descascarillado o integral contiene germen y fibra que lo recubre, es más duro y demora en la cocción.

El arroz integral se diferencia del arroz blanco, en que el primero está recubierto por fibra y el segundo se logra mediante un proceso de pulido donde se retira la fibra y parte del germen.

Las principales zonas de producción de arroz son la provincia de San Martín, Piura y Lambayeque. El rendimiento promedio es de 9 toneladas por hectárea (Ministerio de Agricultura, arroz, s/f, p. 3).

A continuación, se presentará la estacionalidad del arroz en Perú.

Figura 3. 19

Estacionalidad del arroz en Perú



Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego: calendario de siembras y riego (2017)

La producción de arroz sucede durante todo el año, principalmente entre los meses de abril a julio, luego de ello, su producción se reduce a un tercio aproximadamente.

Para calcular el precio de las exportaciones del arroz con cáscara FOB por kilo, se usó, de la misma manera, la base de datos Veritrade, donde se filtró por partida 10.06.10.90 (arroz paddy) y luego por producto orgánico.

A continuación, la Tabla 38 con los precios históricos.

Tabla 3. 33

Evolución de precios promedio por kilo de arroz con cáscara 2012– 2016

	USD				
	2012	2013	2014	2015	2016
Arroz integral orgánico	1.96	1.65	1.55	1.79	2.49

Fuente: Veritrade: Arroz con cáscara (2017)

Se observa que el precio promedio en 2012 era de USD 1.96 y disminuye en 20.91% llegando a USD 1.55 por kilo en 2014. A partir de este año, la demanda por este tipo de arroz se incrementa aproximadamente en 35.02% y el valor se incrementa USD 1.79, una de las

consecuencias puede ser a la mayor información nutricional y funcional de este producto, a diferencia de su fase procesada, o mejor conocida como arroz blanco.

Los datos obtenidos en 2016, de enero a agosto, muestran que el precio promedio es de USD 2.49; lo cual se debe a que, en este año, las presentaciones de exportación son más pequeñas, y puede inferirse que el cliente requiere cantidades más pequeñas para colocarlas en venta directa.

### Cacao

El fruto de cacao es una baya llamada mazorca, carnosa, de forma ovalada y puntiaguda; cada mazorca contiene entre 35 a 50 semillas. Estas semillas se muelen y se tuestan para obtener el chocolate y la cocoa.

Las principales zonas de producción son San Martín, Ayacucho, Junín y Amazonas, con un rendimiento promedio de 7 toneladas por hectárea (Ministerio de Agricultura, cacao, s/f, p. 3).

A continuación, se presenta la Figura 31 con la estacionalidad.

Figura 3. 20

Estacionalidad del cacao en Perú



Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego: calendario de siembras y riego (2017)

De acuerdo con la figura, durante el periodo de abril a julio se produce el 60% de total anual, por ello son los meses pico del cacao. Por otro lado, de agosto a marzo la producción es moderada.

Para calcular el precio promedio de mercado se usó como fuente la base de datos Veritrade para analizar el precio FOB por kilo de la partida 18.01.00.19. A continuación la Tabla 39 con la evolución de precios de 2012 a 2016.

Tabla 3. 34

Evolución de precios promedio por kilo del cacao 2012 – 2016

USD					
	2012	2013	2014	2015	2016
Cacao orgánico	5.59	5.07	5.89	6.03	5.69

Fuente: Veritrade: Cacao (2017)

Tal y como se observa en la Tabla 39, el precio promedio del cacao orgánico se ha mantenido estable estos cinco últimos años en promedio con un precio de USD 5.65, variando en 1.71% en 2016 respecto de 2012.

Cabe mencionar que el máximo precio se encontró en 2015, llegó a ser de USD 6.03, debido al aumento del precio del commodity según Bloomberg.

Por otro lado, el precio actual de este grano es de USD 5.69 por kilo.

#### **Castaña:**

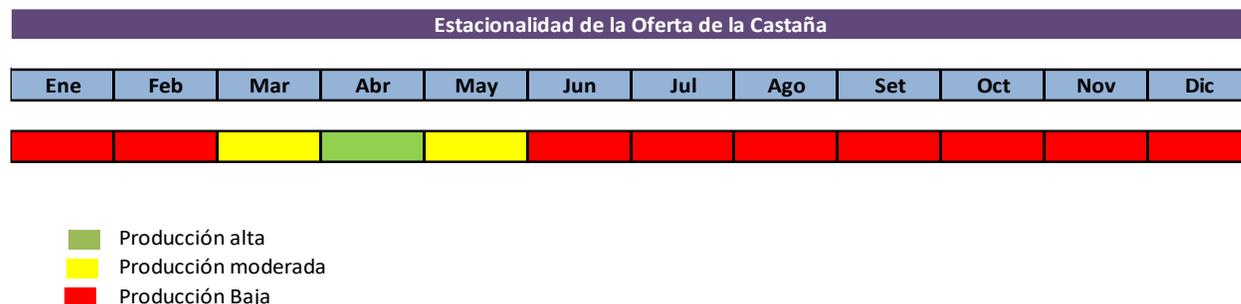
Este producto, conocido también como nuez de Brasil o nuez de la Amazonía, es originario de América del Sur. El fruto tiene una forma esférica, llamada popularmente “coco”, con cáscara dura y leñosa. Cada cápsula contiene un promedio de veinte semillas.

La castaña crece de manera silvestre en Madre de Dios y es la única región de Perú en la que se encuentran árboles de castaña en concentraciones suficientes que permiten que sea económicamente viable su aprovechamiento, en promedio permite que la producción sea aproximadamente entre 1.8 a 4.5 mil toneladas anuales (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2007, p. 8).

A continuación, se presenta la estacionalidad de este producto.

Figura 3. 21

Estacionalidad de la castaña en Perú



Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego: calendario de siembras y riego (2017)

Tal y como se observa en la Figura 32, el único mes donde se cosecha en grandes volúmenes es el mes de abril, el resto de meses la cosecha es baja.

El motivo se debe a que al ser un producto silvestre los meses de marzo a abril existe una brecha estacional favorable para la exportación y por ello se extrae en cantidades. Por otro lado, de junio a febrero, se produce en baja cantidad para atender al mercado nacional y una que otra exportación.

En cuanto al precio por kilo, analizamos por medio de Veritrade las exportaciones de la partida 80.12.20.00, nueces de Brasil sin cáscara frescas o secas. A continuación, los precios promedios históricos de 2012 a 2016.

Tabla 3. 35

Evolución de precios promedio por kilo de la castaña 2012 - 2016

	USD				
	2012	2013	2014	2015	2016
Castaña orgánica	8.66	7.70	9.53	8.84	8.93

Fuente: Veritrade: Castaña, 2017

De la misma manera, para obtener los precios promedio de la castaña orgánica se filtró la partida a solo las exportaciones orgánicas y, a partir de ello, se realizó el análisis de precio.

A grandes rasgos, el precio de la castaña se mantuvo estable, donde el precio promedio por kilo, de estos últimos cinco años es de USD 8.73, aproximadamente. Entre los años 2012 y 2016, el precio varió en 3.14%.

El precio promedio de la castaña para 2016, de enero a octubre, es de USD 8.93 por kilo.

**Estevia:**

Como ya se mencionó, la estevia es una planta de origen sudamericana, de la familia de los girasoles. Sus hojas son dulces naturalmente y se debe cosechar antes que las flores florezcan. Sus hojas son secadas al sol, son procesadas y luego vendidas como edulcorante natural.

Las principales zonas de producción son en Cusco, Ayacucho y Junín. Su rendimiento aproximado es de 120 000 plantas por hectárea.

A continuación, la estacionalidad de la estevia.

Figura 3. 22

Estacionalidad de la estevia en Perú



Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego: calendario de siembras y riego (2017)

Tal y como se muestra en la Figura 33, la estacionalidad de estevia es alta durante todo el año, debido a que puede cosecharse cada 40 días.

En cuanto al precio, de acuerdo con la Secretaría Ejecutiva del Grupo de Trabajo Multisectorial VRAE, que está promocionando el cultivo de estevia en esta zona, el precio en campo en 2012 para la hoja de estevia es de USD 5.05 (S/ 20) por kilo y asciende a USD 23 (S/ 80) en Lima.

Se analizó la base de datos de Veritrade y la partida 12.12.99.10, estevia (stevia) (stevia rebaudiana) y luego del filtro del producto orgánico, se obtuvo el precio promedio por kilo entre 2013 a 2016.

A continuación, la Tabla 41 con la evolución de precios.

Tabla 3. 36

Evolución de precios promedio por kilo de la estevia en polvo 2012 - 2016

USD					
			2014	2015	2016
Estevia orgánica	30.17	28.98	37.53	32.74	27.36

Fuente: Veritrade: Estevia orgánica, 2017

De acuerdo con la Tabla 41, se tiene que el precio en el 2012 de la hoja de estevia orgánica era USD 30.17 dólares por kilo. Conforme los años transcurrían, el precio disminuyó aproximadamente en 9.32% y llegó a USD 27.36 dólares por kilo en 2016. Se infiere que la oferta peruana ha ido creciendo gracias a la promoción de la Secretaría Ejecutiva y otras entidades gubernamentales.

A continuación, se presentará un análisis de precios locales al consumidor, elaborado respecto de los precios de venta en el Polo Green, feria que semanal que atiende los domingos en el centro comercial El Polo, Surco, Lima.

Tabla 3. 37

Precios retail de los insumos en Lima

Feria local	Quinoa orgánica	Arroz integral orgánico	Castaña orgánica	Cacao orgánico	Estevia orgánica (polvo)
Presentación	Caja 400 g	Bolsas 1kg	Bolsas 1kg	Bolsas 1kg	250 g
Precio soles	S/ 9.00	S/ 10.00	S/ 37.00	S/ 20.00	S/ 30.00
Precio por kilo S/	S/ 22.50	S/ 10.00	S/ 37.00	S/ 20.00	S/ 120.00
Precio por kilo US\$	\$ 6,70	\$ 2.98	\$ 11.01	\$ 5.95	\$ 35.71 <sup>60 %</sup>
FOB por kilo USD	\$ 3.38	\$ 2.49	\$ 8.93	\$ 5.69	\$ 4.59 <sup>40 %</sup>
Promedio por kilo	\$ 5.04	\$ 2.73k	\$ 9.97	\$ 5.82	\$ 32.37*

Nota:

\* Según ponderación asignada

Fuente: Elaboración propia (2017)

La Tabla 42 muestra un análisis de precios de 2016, donde, basado en la consulta de precios por presentación en la Feria Polo Green, se calculó el precio por insumo por kilo,

expresado en dólares americanos. Este precio retail se comparó con los precios de exportación FOB por kilo en 2016.

**Quinua orgánica:** la presentación es en cajas de 400 gramos y el precio de S/ 9, donde el precio por kilo es de S/ 22.5 y expresado en dólares (T.C. 3.36) es de USD 6.70. Comparado con el precio de exportación FOB 2016 de USD 3.38 analizado en Veritrade, muestra una variación de 98.12% respecto al retail en Perú. Para este proyecto se usará el precio promedio entre ambos, que resulta USD 5.04 por kilo.

**Arroz integral:** la presentación para este producto es en bolsas de 1 kilo cuyo precio en soles es de S/ 10 que, convertido a dólares, es de USD 2.98. En cuanto al precio FOB por kilo es de USD 2.49, la variación entre retail y exportación es de 19.53%. Se usó el promedio para determinar el precio para el proyecto que será de USD 2.73 por kilo.

**Castaña orgánica:** en la feria se encontró que este producto mayormente venía en paquetes de 500 gramos y de 1 kilo. El precio por kilo es de S/ 37 o USD 11.01 dólares. Por otro lado, el precio FOB por kilo es de USD 8.93, variando en 23.31% respecto al precio retail. El precio promedio para este estudio será de USD 9.97 por kilo.

**Cacao orgánico:** el precio en la feria de Polo Green fue de S/ 20 por kilo o USD 5.95 dólares. La variación respecto al precio FOB, USD 5.69, fue de 4.61%. Por ello el precio promedio considerado será de USD 5.82 por kilo.

**Estevia en polvo orgánico:** la presentación que se encontró fue en bolsas de 20 gramos de hojas a S/ 1.50 y estevia en polvo a S/ 30 por 250 gramos o USD 35.71 dólares el kilo. En comparación al precio FOB de USD 27.36, se encuentra una variación de 30.53%, lo cual puede deberse al hecho de que la cadena de abastecimiento está muy desordenada aún y existen operaciones logísticas por mejorar. Otro factor puede ser que en estos días ocurre un boom con la estevia en el mercado local, por ello el precio está supeditado a esta tendencia del mercado. Por tal razón, para el cálculo del precio, se utilizó una ponderación mayor al precio retail de 0.6 respecto del precio FOB, al cual se le asignó 0.4 y dio como resultado USD 32.37 por kilo.

En conclusión, para el año 2016, teniendo en cuenta la distribución (32% quinua, 38% arroz integral, 10% castaña, 18% de cacao y 2% estevia) y la merma del producto que se presenta aquí, la cual es de 5,5%, el costo por kilo será de USD 5.64.

### 3.5.2. Proyección de precios

Para realizar la proyección de precios de los insumos en los próximos siete años, se usará las tasas de inflación mensuales para el sector de alimentos y bebidas obtenidas en la página del BCR (Banco Central de Reserva del Perú, 2016, p. 82) durante el periodo de 2001 a 2016, sobre esa base se realizará la proyección.

Primero, se agruparon los 180 datos estacionarios mensuales en 60 periodos trimestrales, para un mejor manejo en la proyección.

Tabla 3. 38

Datos estacionarios agrupados en trimestres

	Periodo	%		Periodo	%		Periodo	%
1	2001-T1	-1.02	21	2006-T1	-0.85	41	2011-T1	0.88
2	2001-T2	0.10	22	2006-T2	-0.45	42	2011-T2	1.42
3	2001-T3	-0.06	23	2006-T3	-0.23	43	2011-T3	1.02
4	2001-T4	0.46	24	2006-T4	0.44	44	2011-T4	1.27
5	2002-T1	-0.65	25	2007-T1	0.74	45	2012-T1	1.06
6	2002-T2	-0.19	26	2007-T2	0.33	46	2012-T2	0.71
7	2002-T3	0.41	27	2007-T3	1.06	47	2012-T3	1.32
8	2002-T4	0.59	28	2007-T4	3.55	48	2012-T4	1.15
9	2003-T1	-0.22	29	2008-T1	1.64	49	2013-T1	0.85
10	2003-T2	-0.65	30	2008-T2	2.02	50	2013-T2	1.21
11	2003-T3	-0.47	31	2008-T3	1.75	51	2013-T3	1.35
12	2003-T4	0.54	32	2008-T4	2.71	52	2013-T4	0.40
13	2004-T1	0.53	33	2009-T1	0.97	53	2014-T1	0.97
14	2004-T2	1.27	34	2009-T2	0.37	54	2014-T2	0.64
15	2004-T3	0.68	35	2009-T3	0.32	55	2014-T3	0.68
16	2004-T4	0.27	36	2009-T4	0.28	56	2014-T4	0.98
17	2005-T1	0.61	37	2010-T1	1.45	57	2015-T1	1.01
18	2005-T2	0.47	38	2010-T2	0.39	58	2015-T2	0.86
19	2005-T3	-0.74	39	2010-T3	0.43	59	2015-T3	0.86
20	2005-T4	0.36	40	2010-T4	0.13	60	2015-T4	0.71

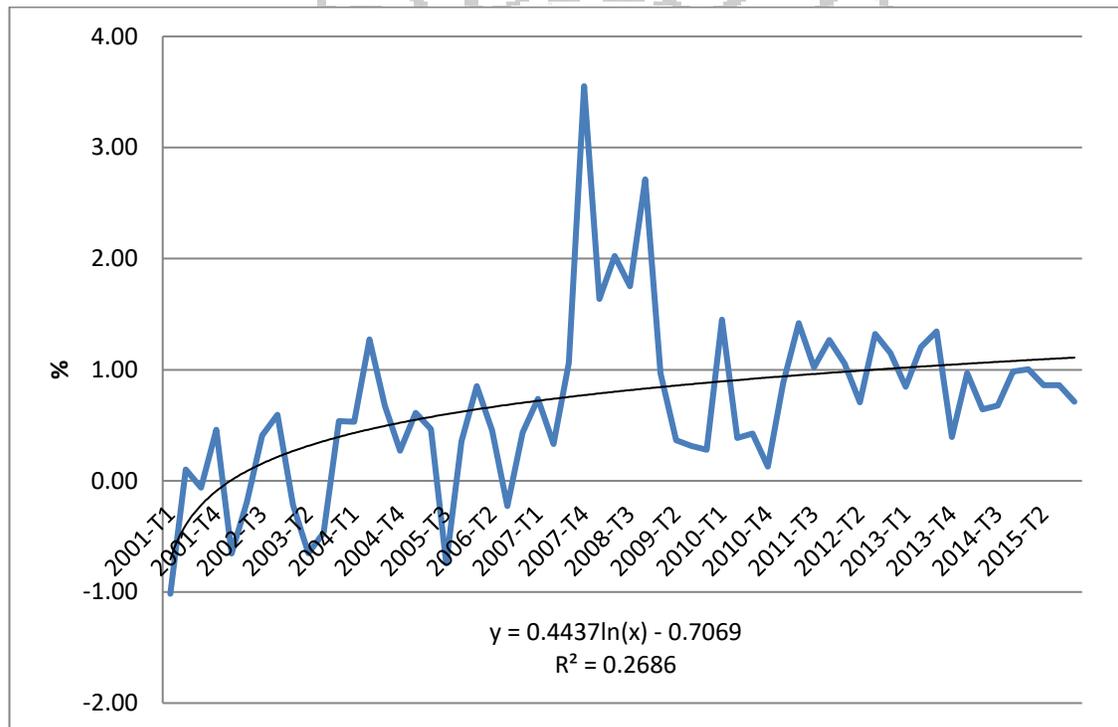
Fuente: BCR Data: Inflación (2016)

Se aplicó la regresión logarítmica, ya que predice mejor la demanda al tener un comportamiento logarítmico durante estos años.

De acuerdo a lo explicado anteriormente, la Figura 34, con la inflación histórica y la regresión logarítmica.

Figura 3. 23

Inflación histórica de Perú y regresión logarítmica



Fuente: BCR Data: Datos de inflación (2017)

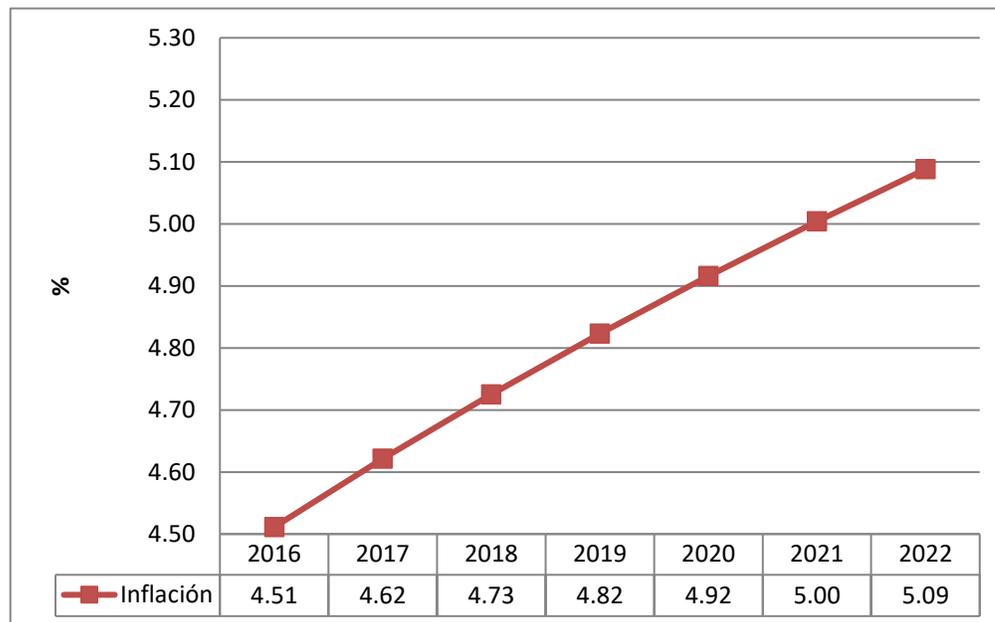
Se usó la regresión logarítmica, pues la inflación durante los últimos periodos trimestrales está creciendo de manera logarítmica con tendencia positiva y una leve inclinación. Esta regresión devolvió un  $R^2$  de 0.2686, lo cual significa que existe un margen de error probable para la proyección.

Sobre la base de la fórmula,  $Y = 0.4437\ln(x) - 0.7069$ , se obtuvo la tasa de inflación proyectada en trimestres, las cuales fueron desfavorables para los siguientes años.

A continuación, la Figura 35 muestra la inflación proyectada para los años 2016 y 2022.

Figura 3. 24

Proyección logarítmica de la inflación en Perú, 2016 - 2022



Fuente: BCR Data: Elaboración propia (2017)

Según la proyección, para el año 2016, se alcanzará una tasa de inflación de 4.51% la cual irá en aumento hasta 5.09% en 2022.

Para validar los datos usamos como fuente las proyecciones del BCR, en su Reporte de Inflación Setiembre 2016 (Banco Central de Reserva del Perú, 2016, p. 10), donde se proyectó una inflación, para 2016, de 4.0%, en 2017 de 4.5% y en 2018 de 4.2%.

Como se puede observar, la inflación que propone el BCR tiene tendencia a subir con unas tasas similares a las propuestas aquí. Para suavizar la proyección, se aplicará una diferencia de 0.5% a la obtenida.

A continuación, la proyección de los precios de los insumos, a partir de la inflación anual proyectada.

Tabla 3. 39

Precios proyectados 2017 - 2022

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Tasa Inflación suavizada (%)</b>		<b>4.12%</b>	<b>4.23%</b>	<b>4.32%</b>	<b>4.42%</b>	<b>4.50%</b>	<b>4.59%</b>
Quinoa orgánica	\$ 5.04	\$ 5.25	\$ 5.47	\$ 5.70	\$ 5.96	\$ 6.22	\$ 6.51
Arroz integral orgánico	\$ 2.73	\$ 2.85	\$ 2.97	\$ 3.09	\$ 3.23	\$ 3.38	\$ 3.53
Castaña orgánica	\$ 9.97	\$ 10.38	\$ 10.82	\$ 11.29	\$ 11.79	\$ 12.32	\$ 12.88
Cacao orgánico	\$ 5.82	\$ 6.06	\$ 6.32	\$ 6.59	\$ 6.88	\$ 7.19	\$ 7.52
Estevia orgánica	\$ 32.37	\$ 33.70	\$ 35.13	\$ 36.65	\$ 38.27	\$ 39.99	\$ 41.82
<b>Insumos por KG con merma</b>	<b>5.50%</b>	<b>5.50%</b>	<b>5.50%</b>	<b>4.73%</b>	<b>4.07%</b>	<b>3.50%</b>	<b>3.01%</b>
Quinoa orgánica (kg)	0.3376	0.3376	0.3376	0.3351	0.333017	0.331195	0.329627
Arroz integral orgánico (kg)	0.4009	0.4009	0.4009	0.398	0.395458	0.393294	0.391432
Castaña orgánica (kg)	0.1055	0.1055	0.1055	0.1047	0.104068	0.103498	0.103009
Cacao orgánico (kg)	0.1899	0.1899	0.1899	0.1885	0.187322	0.186297	0.185415
Estevia orgánica (kg)	0.0211	0.0211	0.0211	0.0209	0.020814	0.020700	0.020602
<b>Costo promedio</b>							
Costo por kilo	\$ 5.64	\$ 5.87	\$ 6.12	\$ 6.34	\$ 6.57	\$ 6.83	\$ 7.11

Fuente: Elaboración propia (2017)

Los precios, en lo general, se incrementarán en 29.21% para 2022, conforme la proyección realizada, lo cual impactará el flujo de caja de una manera negativa por lo que se deberán incrementar los precios al cliente o seguir una estrategia de reducción de volumen del producto ofrecido para aminorar las pérdidas. En cuanto al costo promedio del producto, para 2016 es de USD 5.18, y se incrementa en 26.16%, aminorado por la disminución en merma de 14% anual, hasta llegar a USD 7.11.

Cabe resaltar que el costo se eleva, principalmente, por la quinua y la estevia; estos productos son necesarios y muy importantes para controlar el sobrepeso y diabetes, por lo que no es recomendable buscar sustitutos.

### 3.6 Canales de comercialización y distribución del producto

#### 3.6.1. Tipos de canales del producto

Los canales por los cuales el producto aquí presentado llegará al mercado quebequense están compuestos principalmente por tiendas minoristas modernas que abarcan más del 70% de las ventas de 2016. En esta categoría se encuentra en primera instancia los supermercados que contribuyen con el 46% de las ventas de barras de snack, hipermercados con 15%, tiendas de descuento con 8.67% y los minoristas en estaciones de servicio con 0.07%.

Por otro lado, existe una tendencia global que está volviendo al consumidor más sedentario, ya que existe un incremento en las ventas minoristas por Internet que incluye a Canadá. En tal sentido, durante el 2016 las ventas por esta vía crecieron y alcanzaron un 0.04% del total de ventas, participación comparable con las ventas de las estaciones de servicio.

Por ello, en este proyecto se debe enfocar esfuerzos en captar los canales modernos sin descuidar la categoría digital.

#### 3.6.2. Descripción de los canales de distribución

En esta sección, se analizarán los principales canales y la forma en la que han ido evolucionando durante estos años.

La siguiente tabla muestra la distribución histórica de los canales desde 2011 hasta 2016.

Tabla 3. 40

Distribución de canales en Canadá 2011-2016

Distribución de Canales	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>1) Venta minorista en tiendas</b>	<b>99.98</b>	<b>99.98</b>	<b>99.98</b>	<b>99.97</b>	<b>99.97</b>	<b>99.96</b>
a) Tiendas de comestibles	71.44	72.01	72.03	72.04	72.01	71.93
a.1) Tiendas minoristas modernas	68.84	69.51	69.48	69.46	69.45	69.38
a.1.1) Tiendas de conveniencia	0.17	0.17	0.16	0.15	0.14	0.14
a.1.2) Tiendas de descuento	8.55	8.6	8.65	8.65	8.66	8.67
a.1.3) Minoristas de estación de servicios	0.08	0.08	0.07	0.06	0.07	0.07

(continúa)

(continuación)

a.1.4) Hipermercados	13.04	13.6	13.8	14	14.4	14.69
a.1.5) Supermercados	47.00	47.06	46.8	46.6	46.18	45.81
a.2) Tiendas minoristas tradicionales	2.60	2.5	2.55	2.58	2.56	2.55
a.2.1) Pequeñas tiendas independientes	2.60	2.5	2.55	2.58	2.56	2.55
b) Tiendas no especializadas en comestibles	26.74	26.75	26.73	26.71	26.72	26.76
b.1) Especialistas en salud y belleza	26.60	26.62	26.62	26.62	26.65	26.68
b.2) Otras tiendas no especializadas	0.14	0.13	0.11	0.09	0.07	0.08
c) Minoristas varios	1.80	1.22	1.22	1.22	1.24	1.27
<b>2) Venta al por menor fuera de tienda</b>	<b>0.02</b>	<b>0.02</b>	<b>0.02</b>	<b>0.03</b>	<b>0.03</b>	<b>0.04</b>
a) Ventas minoristas por internet	0.02	0.02	0.02	0.03	0.03	0.04
<b>Total</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Euromonitor: Distribution and sales chanel (2017)

Tal y como se observa, el canal que ha crecido de mayor manera en términos porcentuales dentro de la categoría de tiendas minoristas modernas para el periodo 2011 – 2016, son los hipermercados, con un 12.65%; por otro lado, cabe resaltar que tanto las tiendas por conveniencia como los minoristas de estaciones de servicios y los supermercados, perdieron participación en 17.65%, 12.50% y 2.53%, respectivamente. Tal situación expresa que los consumidores se están orientando mayormente a espacios amplios y diversos.

Todo lo contrario, ocurrió con las ventas por Internet, que tuvieron un crecimiento de 100% para el periodo 2011 - 2016, pasando de 0.02 a 0.04%. Tal amplitud indica que Canadá también está adoptando la forma de adquirir los servicios de forma sencilla y práctica, por tal motivo, se debe adaptar las estrategias a la compra por Internet, teniendo una página web agradable y en los idiomas del público (inglés y francés) que dé información útil de nuevos descubrimientos o noticias relevantes para los consumidores, etc.

En conclusión, tras un análisis que aplicó matrices de selección país y provincia, se obtuvo que el producto aquí presentado, según la partida 1904.90, se exportará a Canadá, provincia de Quebec, vía el puerto de Montreal.

## CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN EXTERNA

### 4.1. Análisis PESTE

En este apartado se realizará un análisis en el destino de exportación, tal es el caso de Canadá, mediante la herramienta denominada PESTE.

Esta herramienta emplea un análisis de las principales dimensiones que le interesan a un inversor, a continuación, se presentan las cinco dimensiones: Política, Económica, Social, Tecnológica y Ecológica.

#### 4.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

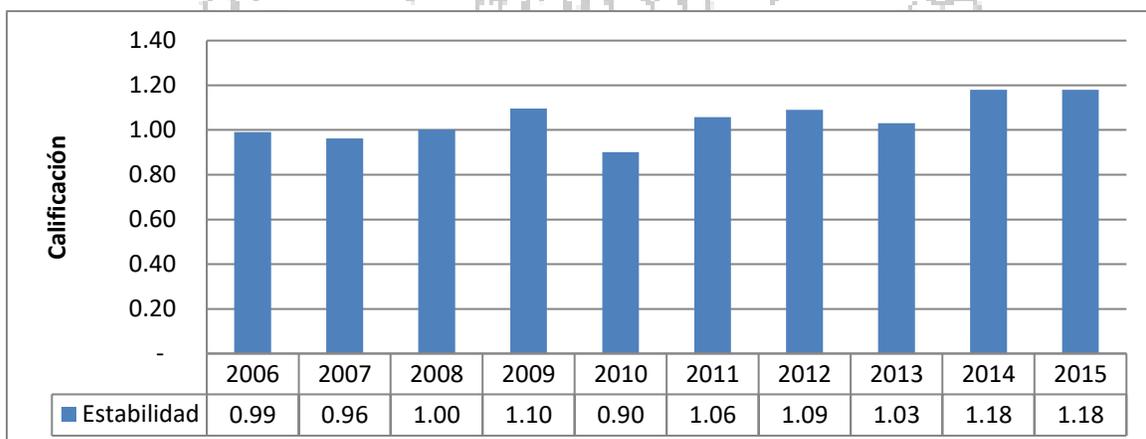
En Canadá, la cabeza de Estado está representada por la Reina Elizabeth II, quien realiza sus tareas con ayuda del gobernador general, David Johnston.

El encargado de la política es el primer ministro de Canadá, Justin Pierre James Trudeau (perteneciente al Partido Liberal canadiense), desde las elecciones federales del 19 de octubre de 2015.

Canadá es una federación de 13 provincias y territorios, donde cada uno de ellos ejerce una autonomía política.

Figura 4. 1

Estabilidad política de Canadá



Fuente: DataBank – Banco Mundial: Estadísticas (2017)

La siguiente figura es un dato histórico sobre la estabilidad política de Canadá que mide qué tan propenso es el país de sufrir terrorismo, guerras civiles, violencia, etc. En 2014 logró un puntaje de 1.18, lo que quiere decir que es más estable que otras naciones y es un buen lugar para hacer un negocio o realizar comercio con mayor seguridad.

Por otro lado, el gobierno canadiense en su página oficial ([www.canada.ca](http://www.canada.ca)) actualiza año a año nuevas políticas que son favorables para nuestro proyecto. Existe un departamento llamado Public Health Agency of Canada que desde 1930 busca el consumo saludable de la población canadiense y hoy tiene estrategias para mejorar los hábitos de su población.

- The Declaration on Prevention and Promotion (Declaration) promueve una visión federal y provincial aplicable en la salud y, de esta manera, previene las enfermedades.
- Curbing Childhood Obesity: An Overview of the Federal, Provincial and Territorial Framework for Action to Promote Healthy Weights. En el 2010 el gobierno de Canadá decidió atender y enfocar sus esfuerzos para frenar la obesidad infantil y promover pesos saludables, como un primer paso para mejorar la vida de su población. En tal sentido, el gobierno realiza publicidad mediante su página web y reportes anuales, de manera que se informa acerca de los productos con azúcar, se fomentan los ejercicios, entre otras acciones específicas.

#### **4.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)**

En la actualidad, Canadá se mantiene como la décima economía líder en el mundo (FMI, 2015). Sin embargo, ha habido descenso significativo en su PIB durante los últimos tres años, pero un incremento en 1615.5 millones de dólares refleja el crecimiento que sigue en aumento significativo (FMI, 2015). El crecimiento en 2010 se incrementó en un 3% tras descenso del 2% en 2009. Del mismo modo, en 2013, ha aumentado un 2%, seguido de 1% de disminución en 2014 y, actualmente, todavía en el 2015, presenta un 1% de disminución señalado hasta ahora. Para 2015, la economía canadiense mantuvo un PBI per cápita de USD 43331.96

El entorno empresarial, como el sistema bancario, es muy fuerte en Canadá. Se le atribuye a la política del gobierno de crecimiento económico en 2010, cuando se introdujo

esquema de tarifas de fabricación libres de impuestos y el paquete de estímulo de CAD 60 mil millones (USD 46.37 mil millones). El efecto inmediato que se observó fue que las industrias (33%) y servicios (65%), respectivamente, aportaron al PIB en 2010. La inversión extranjera directa (IED) ha atraído de manera significativa a través de incentivos de inversión y desarrollo, y menores impuestos a las empresas.

Se observó que hubo un aumento de 2% del empleo durante los periodos 2010 y 2011. Sin embargo, existe la preocupación especialmente por los déficits en el comercio y la política fiscal junto con la baja productividad. El gobierno de Canadá se enfrenta a un reto de discrepancia en el crecimiento económico. Para superar este desafío, el gobierno canadiense espera inyectar CAD 4 mil millones (USD 3.09 mil millones) en el presupuesto equilibrado de 2015 a 2016 mediante la reducción anual y devoluciones (FMI, 2015).

Por otro lado, la exportación se dará en dólares americanos y -debido a ello- el negocio aquí presentado es sensible al tipo de cambio. Entonces, al incrementar el tipo de cambio, la exportación se beneficia porque se estaría recibiendo más soles por dólares. Asimismo, si se debilita el tipo de cambio se perjudicaría el negocio, ya que se recibiría menos soles en el mercado local por los dólares producto de la venta. (FMI, 2015). Actualmente, el tipo de cambio promedio de este año 2017, acorde con los datos del BCR, ha sido 3.269, lo que ayuda a la rentabilidad aquí planteada.

Por último, según el documento escrito por Rudy Kortbech-Olsen, Canadian Market for Organic Food and Beverages (2014), desde el punto de vista del importador, existe un incentivo para importar productos orgánicos y saludables, acorde con el programa de Nutrición Canada y teniendo esta política económica se pagan menos taxes, lo que beneficia al importador.

#### **4.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)**

En los aspectos de desarrollo humano, Canadá tiene una puntuación muy alta y un reconocido sistema de seguridad social. La puntuación total en el Índice es 0,902, mientras que el país está en el puesto 8 entre 210 (UNDP, Informe sobre Desarrollo Humano, 2014). Los cambios en la economía y el mercado laboral han sido determinados debido al grado de envejecimiento de la población, los cuales se abordan mediante la revisión de reformas de las pensiones y la estructura de pensiones. Los mayores costos sociales pueden afectar a la

productividad económica y la competitividad del país, ya que es visible el envejecimiento de la población y el crecimiento económico desequilibrado en las provincias. Por otra parte, el gobierno puede hacer frente a una grave tensión y un desafío debido a la política de inmigración liberal y abierta y alta tasa de desempleo en algunas provincias.

Para resumir, Canadá cuenta con una importante población de inmigrantes: alrededor del 21.56% del total de habitantes del país, es decir, casi 8 millones. Como las tasas de natalidad disminuyen, se está experimentando un envejecimiento rápido de la población. En 2020, el 18.1% de la población total tendrá más de 65 años en comparación con 2015, que representa el 17.73% (CIA GOV, 2015).

Esta evolución del envejecimiento es favorable, ya que el foco del negocio propuesto aquí son personas de 20 a 69 años y ello amplía el volumen demandado estimado.

Por otro lado, según el estudio del experto en productos orgánicos y naturales Canadian market for organic food and beverages (Rudy Kortbech-Olesen, 2014), detalla que existen nuevas tendencias que los canadienses están adoptando, mientras que hace unos años las personas que compraban productos saludables era vegetarianos y medioambientalistas, hoy los nuevos consumidores de productos orgánicos y saludables se encuentran muy preocupados por su nutrición, salud y bienestar.

Los atributos que buscan principalmente se detallan por orden de relevancia, sabor, nutrición, saludables y seguros. No obstante, los consumidores de otros mercados tienen una fuerte preocupación sobre las consecuencias de los productos transgénicos (GMO) en su salud y, entonces, están migrando a productos menos nocivos, lo cual explica el crecimiento del mercado orgánico. En definitiva, este mainstream del consumo saludable, favorece rotundamente al negocio propuesto, ya que cada vez más personas buscarán una mejor opción para llevarse a la boca.

#### **4.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Canadá tiene un departamento que se encarga de las investigaciones de ciencia y tecnología en cuanto a las industrias. Se enfocan en dar soporte a las empresas respecto de proyectos, estudios de mercado y factibilidad, así como de financiar proyectos de investigación de

desarrollo para empresas que lo soliciten (Innovation, Science and Economic Development Canada, 2015a).

En adición a ello, este departamento provee una lista de socios comerciales con los que se puede contactar y entablar negocios. Ver anexo 3, con la lista y datos de todos los posibles socios comerciales. Por último, posee una base de datos con estadísticas muy útiles sobre los estilos de vida de los consumidores que se actualiza cada dos años, lo cual servirá para realizar estudios de mercado y estar pendiente de los requerimientos de los clientes (Innovation, Science and Economic Development Canada, 2015a).

#### **4.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Con el desarrollo económico, los problemas ambientales se incrementan y el gobierno de Canadá ha adoptado medidas para sostener este mecanismo y superar estos desafíos. Las políticas ambientales de Canadá tienen amplias perspectivas como los problemas y desafíos de la naturaleza locales, regionales y globales. La agenda ambiental de Canadá tiene, en la parte superior de la lista prioritaria, temas que incluyen residuos peligrosos, la biodiversidad global, transporte químico, el cambio climático y el agotamiento de la capa de ozono. Canadá ha hecho un progreso constante para cumplir con los compromisos internacionales y los objetivos ambientales nacionales. Con el fin de reducir los gases de efecto invernadero se crean políticas específicas (GEI).

Por otra parte, se realizan las estrategias de avance para reducir la contaminación del aire, a pesar de que el rendimiento no es muy satisfactorio en términos de mejora de la eficiencia energética, la conservación de la biodiversidad y la gestión de residuos peligrosos y contaminación. El programa principal es el cambio climático para Canadá. La eliminación de residuos en el agua, la calidad del aire, aumento de aguas residuales, la salud humana y la conservación y protección de la naturaleza son otras prioridades del país. A pesar de las áreas prioritarias antes mencionadas, el desarrollo sostenible se hace, pero aun así los resultados en sentido práctico todavía no se han logrado debido a la falta de autoridad legal en la implementación y ejecución de los acuerdos. La primera ronda del Protocolo de Kyoto 2012 había definido objetivos para reducir las emisiones; sin embargo, el país no ha sido capaz de lograr ese objetivo.

## 4.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Basado en la evaluación PESTE, se desarrollará un análisis de la matriz EFE, lo cual permitirá medir las oportunidades y amenazas que se puedan desarrollar en el país elegido, tal es el caso de Canadá.

Se seleccionará las variables a medir otorgándole un peso determinado para luego evaluarlas, para finalmente ponderar y determinar la calificación. A continuación, la matriz EFE enfocada a Canadá.

Tabla 4. 1

Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Mercado en crecimiento.	0.15	4	0.6
2. Los consumidores están poniendo un valor más alto en la salud.	0.05	4	0.2
3. Crecimiento del PBI per Cápita.	0.15	3	0.45
4. Demanda creciente por medio de la web (Consumer lyfestyle in Canada, 2015).	0.05	3	0.15
5. Mayor difusión del consumo saludable por el gobierno Canadiense (Innovation, Science and Economic Development Canada, 2015).	0.1	2	0.2
<b>AMENAZAS</b>			
1. Poco conocimiento de los productos con estevia	0.1	1	0.1
2. Leyes más severas para proteger el medio ambiente regulan la producción.	0.05	4	0.2
3. Competencia de productos sustitutos fuerte (Sweet biscuits, snack bars and fruit snacks in Canada. (2016).	0.1	4	0.4
4. Mayor interés del estado canadiense en invertir en Investigación y Desarrollo para mejorar sus industrias.	0.05	2	0.1
5. Regulaciones por parte de Estado a productos saludables (Innovation, Science and Economic Development Canada, 2015).	0.2	1	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.6</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

**Nota:** (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 2.6 está por arriba de la media de 2.50.

Luego de haber realizado el análisis, se obtiene un puntaje de 2.6, superior a la media de 2.5, lo cual quiere decir que se está preparado para reaccionar frente a las oportunidades y amenazas en Canadá. Debido a que existen buenas oportunidades se debe aumentar la capacidad instalada pensando en el futuro por medio de la adquisición de maquinaria de buena tecnología.

Para culminar el capítulo, se observa que Canadá es un país que ofrece beneficios estructurales a largo plazo que fomentan e intensifican la exportación de nuestro producto. La preocupación del gobierno por masificar el consumo de productos orgánicos, está cambiando los estilos de vida de la población y, por ende, su visión en cuanto al consumo. También se tiene un apoyo en cuanto a la información de este país, pues esta es totalmente abierta, lo que ayuda a generar posibles estrategias para controlar la demanda y contactos potenciales.



## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS COMPETITIVO

En este capítulo se analizará la competencia tanto en el ámbito local como en el ámbito internacional cuyo destino es el país a exportar, Canadá.

### 5.1. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

Michael Porter desarrolló una herramienta para analizar la industria y de esta forma poder implementar estrategias propicias que logren una buena toma de decisiones en la gestión de una empresa.

Por ello, se decidió plantear esta herramienta para conocer nuestra industria, analizar a los proveedores para elegir a los mejores y tener siempre planes de contingencia cuando ingresen nuevos competidores directos o sustitutos.

Las fuerzas planteadas son:

1. Nuevos entrantes
2. La rivalidad entre competidores
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Poder de negociación de los compradores
5. Amenaza de productos sustitutos

A continuación, se presenta la Figura 37, con las cinco fuerzas de Porter.

Figura 5. 1

Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia (2017)

**Nuevos entrantes:**

El nicho de mercado al cual se apunta tiene un riesgo de nuevos entrantes que podría reducir nuestra participación.

Actualmente, hay una marca de galletas, (BelVita, s/f), que está ingresando en el mercado, sus productos son galletas especiales para el desayuno. Y su argumento principal es:

Admitámoslo. Las mañanas suelen ser una locura. Por eso cada paquete de galletas belVita para el desayuno viene con cuatro galletas ligeramente dulces y crujientes especialmente horneadas para ofrecer 4 horas de la energía constante y nutritiva que necesitas para toda la mañana. (s/f)

Figura 5. 2

BelVita Presentación



Fuente: BelVita, New format (2017)

Otro competidor, aún más directo, son las barras de cereal KIND, con una promoción de 12 barras de 40 gramos cada una por un precio de CAD 17.31.

Su atributo principal es no tener gluten hecho a base de nueces y coco deshidratado. Cabe resaltar que este producto posee azúcar o glucosa.

Figura 5. 3

### KIND Presentación



Fuente: Nature's Path: Kind Healthy grains (2017)

Por ello se deben analizar reforzar e incrementar las barreras de entrada o reforzar la diferenciación enfocándose en el atributo principal de poseer un producto orgánico hecho a base de estevia (sugar free).

#### **Amenaza de productos sustitutos:**

En el mercado canadiense existe una diversidad de snacks que son clasificadas en 4 tipos, galletas dulces, galletas saladas, barras de cereal y snacks de fruta. A continuación, se mostrará las ventas por tipo de snack.

Tabla 5. 1

Principales cuatro tipos de snacks en Canadá

Millones de dólares	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Snack de fruta</b>	155.78	160.51	165.92	171.47	178.61	186.85
<b>Barras</b>	606.53	635.65	658.40	682.56	721.51	761.47
<b>Galletas dulces</b>	654.42	672.15	690.13	706.04	726.10	743.64
<b>Galletas saladas</b>	458.34	479.92	501.64	522.69	543.22	563.45
<b>Total de snacks</b>	<b>1,875.07</b>	<b>1,948.23</b>	<b>2,016.10</b>	<b>2,082.76</b>	<b>2,169.45</b>	<b>2,255.42</b>

Fuente: Euromonitor Internacional: Sweet biscuits, snack bars and fruit snacks in Canada (2016)

La Tabla 47 indica que las barras tienen el 33.76% del mercado, seguido por las galletas dulces 32.97%, galletas saladas con 24.98% y, finalmente, los snacks de fruta con un 8.28%, lo cual muestra que la principal competencia son las galletas dulces, cuyo crecimiento ha logrado alcanzar un 13.63% desde 2011 a 2016. Por otro lado, la categoría que más ha crecido son las galletas saladas debido a que son usadas cada vez en mayor medida como parte del desayuno, logrando un crecimiento de 22.93%; sin embargo, la ventaja que se posee frente a estas empresas es que el producto aquí presentado es funcional y ayuda a reducir los índices de diabetes, obesidad y puede ser consumido por celíacos; por ello, se puede decir que es un producto casi exclusivo.

La principal desventaja es que el producto aquí presentado es nuevo y como tal ingresará a un mercado donde hay diversas marcas. Además, las empresas en el mercado canadiense tienen una estructura financiera muy fuerte capaz de realizar promoción a gran magnitud. Se concluye que, actualmente, en el mercado existe una alta cantidad de sustitutos.

**Poder de negociación de los proveedores:**

Los proveedores que brindarán, los insumos o servicios necesarios para la exportación son los siguientes:

**Mercado de productores:** es un centro de acopio en Lima donde se venden productos orgánicos directos de la chacra. Debido a que manejan volumen, tienen un alto nivel y precios competitivos. Asimismo, dado que es un clúster con varias pequeñas empresas, se puede negociar los precios. Por ello, el poder de negociación que se posee será mayor al de ellos.

**Perú Plast SA:** es una empresa peruana que vende los empaques y las bolsas para la producción, con el respectivo certificado de importación y DAM que necesitaremos para recurrir al drawback. Esta empresa tiene más de cincuenta años y tiene el know how de la industria, por lo que es una empresa sólida en el mercado.

En el mercado local se cuenta con una gran variedad de empresas que desarrollan los empaques, debido a que existe gran oferta en el mercado se tendrá un poder de negociación medio y dependerá del volumen de compra que se tenga.

**CargoMq:** esta es la empresa que nos brindará el servicio de transporte, ya sean de los insumos tanto como el transporte del producto final. Ellos son una empresa con quince años en el mercado y cuentan con 70 unidades. Su poder de negociación es mediano y se podrán efectuar contra propuestas para aminorar los costos.

**Transel agencia de aduanas:** esta empresa brindará el servicio de agenciamiento de aduanas, ya que es una empresa consolidada en el mercado. Cabe resaltar que la empresa aquí planteada recién ha iniciado operaciones por lo que el volumen de exportaciones será bajo al inicio y, por lo tanto, el poder de negociación también lo será.

**Poder de negociación de los compradores:**

El target inicial serán los distribuidores quienes se encargarán de masificar nuestro producto; para poder contactarlos se realizará un contrato de brokeraje.

Al usar la base de datos canadiense IC GC, filtramos por wholesalers, y al usar la categoría de General-Line, Natural Food Wholesaler-Distributors (41311), obtuvimos los siguientes mayoristas para el producto (Innovation, Science and Economic Development Canada, 2015b).

Tabla 5. 2

Lista de mayoristas canadienses especializados en snacks naturales

Mayoristas	
1. Apex Trades Inc.	17. I-NOV Concept Inc.
2. Arctic Beverages LP	18. Interspan Canada Inc.
3. Benessa Group	19. Kenora Imports Ltd.
4. Como Foods Inc.	20. Let's Nom
5. Cuisi-Cube/Atlantic Produit de Cèdre	21. Naspol Enterprises Limited
6. CYG International Inc.	22. Naturaliz Inc
7. Distribution André Labbé Inc	23. Nettwa Inc.
8. Eritcana Limited	24. Riddhima Inc.
9. Export Packers Company Limited	25. Riz Global Foods
10. Foka International Inc.	26. Scafe
11. Francesco's Coffee Company Inc.	27. Sinova Foods International
12. Fuji Tea	28. Star Maple Holdings
13. Ganjea	29. Taktik Marketing
14. GF Inc.	30. VLM Foods Inc.
15. H. Cleveland & Co. Ltd.	31. Zim-ex Inc.

Fuente: Innovation, Science and Economic Development Canada: Wholesalers (2016)

Esta tabla muestra que podría haber treinta y un potenciales mayoristas que pueden trabajar con el producto que aquí se presenta. Esta es una pequeña cartera y debido a que manejan miles de toneladas de productos, el poder de negociación inicialmente será bajo, pero una vez que el producto se consolide, el poder aumentará paulatinamente debido a que el producto es parte de un nicho especializado.

#### **La rivalidad entre competidores:**

La rivalidad puede ser analizada y dividida en cuatro categorías:

- 1) Competencia local por empresas
- 2) Principales empresas exportadoras peruanas
- 3) Competencia internacional por país

#### 4) Principales empresas exportadoras

A continuación, se analizará cada punto.

### 5.2. Análisis de la competencia local

Este análisis evalúa el mercado local de Canadá para tener un conocimiento sobre las empresas y las marcas con las que se competiría y la participación que cada una tiene.

Tabla 5. 3

Evolución de la participación de la competencia

% Participación	2012	2013	2014	2015	2016
General Mills Canada Corp.	20.99	21.84	22.16	22.46	22.63
PepsiCo Beverages Canada	20.37	19.45	19.37	18.99	18.59
Kellogg Canada Inc.	18.24	17.94	17.57	17.52	17.41
Loblaw Cos Ltd.	12.86	13.14	13.12	13.15	13.17
Nestlé Canada Inc.	8.24	8.23	8.2	8.02	8.1
Sun-Rype Products Ltd.	4.87	4.64	4.57	4.62	4.69
Sobeys Inc.	2.83	2.89	2.89	2.82	2.77
Clif Bar & Co.	1.91	1.9	1.89	1.86	1.86
Kind LLC	-	0.14	0.38	0.62	0.66
Kmax Corp.	0.13	0.13	0.13	0.12	0.12
Otros	9.56	9.7	9.72	9.82	10.09
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Euromonitor Internacional: Sweet biscuits, snack bars and fruit snacks in Canada (2016)

Referente al año 2016, se observa que General Mills encabeza la tabla con una participación de 22.63%, la cual ha crecido favorablemente desde 2012.

El segundo puesto en la tabla es PepsiCo, con 18.59% para 2016 y, en tercer lugar, Kellogg Canada, con una participación de 17.41% para el mismo año. Por último, Loblaw Cos, con una participación de 13.17%.

Según esta tabla, el mercado está liderado por General Mills, una empresa que tiene la representación de diversas marcas conocidas.

En conclusión, el mercado está concentrado en los principales cinco, lo que quiere decir que no es reñido en su totalidad, lo cual permite el ingreso de pequeñas empresas para la competencia y captar pequeños porcentajes.

### 5.3. Principales empresas exportadoras peruanas

Se ha analizado las exportaciones de Perú al mundo referente a la partida 1904.90, basados en los datos de Veritrade y se ha obtenido una relación de empresas que exportan a Canadá tomando como horizonte de tiempo enero de 2015 a octubre de 2016. A continuación, se muestran las principales empresas exportadoras de cereales a Canadá.

Tabla 5. 4

Principales empresas peruanas exportadoras de la partida 1904.90

Empresa	Volumen (KG)	%
Industrias Alimenticias Cusco SA	1,776.00	4.47%
Sociedad Agrícola Virú SA	37,907.94	95.43%
Tolhu EIRL	38.06	0.10%
<b>TOTAL</b>	<b>39,722.00</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Veritrade, Exportadores peruanos de la partida 1904.90 (2017)

Como se observa en la tabla, la exportación total en estos años (2015 y 2016) fue de 39 722 kilos representado por USD 268 973.98 dólares. Estos productos mayormente son cereales o muesli, no se detectó exportaciones de barras, lo cual permite suponer que aún no existen competidores peruanos. El 6% de estas exportaciones se dio por medio aéreo y el 94% por medio marítimo, de los cuales el 30% fue dirigido para Montreal (Quebec).

Cabe resaltar que se ha hecho una investigación y ninguno de estos productos tienen los beneficios que brinda el producto que aquí se presenta, es decir, barras de cereal orgánicas sin gluten y sin azúcar.

### 5.4. Análisis de la competencia internacional

Se usó como fuente a Trade Map, para rastrear las importaciones de Canadá correspondientes a la partida 1905.31. Para ello, se ha tomado los catorce principales países que intervienen en este comercio bilateral. Se ha analizado los años 2014 y 2015.

Tabla 5. 5

Principales países exportadores a Canadá de la Partida 1904.90

Exportadores	TN		Participación %	
	2014	2015	2014	2015
Estados Unidos de América	40,516.00	39,281.00	87.89%	87.38%
España	1,629.00	1,768.00	3.53%	3.93%
Reino Unido	1,348.00	952.00	2.92%	2.12%
China	334.00	457.00	0.72%	1.02%
Taipéi Chino (Taiwán)	414.00	399.00	0.90%	0.89%
Tailandia	77.00	346.00	0.17%	0.77%
Italia	196.00	319.00	0.43%	0.71%
India	83.00	155.00	0.18%	0.34%
Francia	421.00	364.00	0.91%	0.81%
Bélgica	451.00	235.00	0.98%	0.52%
Corea, República de	186.00	230.00	0.40%	0.51%
Singapur	39.00	28.00	0.08%	0.06%
Otros	406.00	419.00	0.88%	0.93%

Fuente: Trade Map: Países exportadores de partida 1904.90 (2016)

La Tabla 51 muestra que el principal socio de Canadá es Estados Unidos. Debido a la cercanía geográfica que tienen y a los ahorros logísticos que se pueden generar, son un gran reto para las empresas que intenten entrar para competir.

Estados Unidos tuvo una participación de 87.38%, en el 2014, y exportó 40 516 toneladas; para 2015, redujo su exportación a 39 281 toneladas, representados por un 87.38% de la importación total canadiense; es decir, se redujo en 3.05% si se compara con 2014. En cuanto a España, para el año 2014 exportó a Canadá 1629 toneladas, lo que representa un 3.53%; para 2015 logró 1768 toneladas e hizo un 3,93% del total. Su cifra se incrementó en 8.53% referente al año anterior. Estos dos países representan, para 2015, un total de 91.32% de las importaciones canadienses. Se concluye, en este caso, que la importación se encuentra concentrada prácticamente en el continente americano debido a las ventajas geográficas que tiene.

### 5.5. Principales empresas exportadores internacional

Se usó como fuente Euromonitor para encontrar a las principales compañías mundiales de snacks que exportan a Canadá.

Tabla 5. 6

Principales empresas de snack mundiales exportadores a Canadá

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Artisanal	0.20	0.20	0.20	0.30	0.30	0.30
Campbell Soup Co.	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	1.00
Danone	3.60	4.00	4.20	4.30	4.40	4.60
General Mills	-	4.00	3,80	3.80	3.80	3.90
Kellog	0.10	0.10	0,2	0.20	0.30	0.30
Kraft Foods	8.60	8.40	-	-	-	-
Mondelez Inc	-	-	4.20	4.10	4.00	4.00
Nestle SA	4.80	4.80	4.80	4.90	5.00	5.10
Others	15.30	14.00	13.50	13.10	13.50	13.90
Pepsico Inc.	6.40	6.30	6.10	6.10	6.00	5.90
Private Label	5.20	5.20	5.10	5.20	5.30	5.40
Voortman Cookies	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10

Fuente: Euromonitor Internacional: Sweet biscuits, snack bars and fruit snacks in Canada (2016).

Como se observa, la empresa que posee más participación es Pepsico Inc. con 5.6% para 2015, le sigue Private Label con una participación de 5.4% y, en tercer lugar, se encuentra Nestlé SA con 5.1%. La mayoría de empresas tiene sede en Estados Unidos, ya que este país representa, como se mencionó, el 85% de la participación, salvo por Artisanal que es una empresa inglesa.

### 5.6. Barreras arancelarias y no arancelarias

En mayo de 2008, Perú firmó un tratado de libre comercio con Canadá, el cual entró en vigencia el 1 de agosto de 2009. Luego de este tratado, varios productos fueron liberados, algunos al iniciar la vigencia y otros fueron con plazo de desgravación de arancel de cinco años. Si se considera este proyecto, la partida asignada al producto aquí presentado, se detallará a continuación.

**Producto:** Productos a base de cereal por tostado o inflado

**Partida Arancelaria:** 19 04 90

Al analizar el tratado de libre comercio con Canadá (Acuerdos Comerciales GOB), encontramos que la partida 19 04 90 se encuentra liberada totalmente con una Categoría A, lo cual significa que, una vez entrado en vigencia el producto, no pagará ni un arancel en su destino. Por ello no se cuenta con ninguna barrera arancelaria.

Debido a que el Perú posee un TLC con Canadá, el cual corresponde a un modelo de liberación total, son pocos los elementos regulados con barreras no arancelarias y la mayoría no requiere de licencias especiales.

Como barreras no arancelarias que impidan el acceso de nuevos competidores, se tienen los siguientes requisitos:

**Diferenciación de producto:**

Se tiene un producto muy saludable especializado no solo para personas diabéticas, sino también para celíacos y personas con sobrepeso que deseen cambiar su estilo de vida. De esta forma, se aplicaría la estrategia de “más por lo mismo”, es decir, más beneficios por el mismo precio, lo cual diferenciará a este producto.

**Certificado de origen:**

El certificado de origen es el documento por el cual el productor final o, en su caso, el exportador, declara bajo juramento que la mercancía a exportar ha cumplido con las exigencias que para su elaboración establecen las normas de origen del acuerdo que se trate. Este documento se presenta en diferentes formatos según el respectivo acuerdo y habilitará al importador a nacionalizar las mercancías, quien se beneficiará de las respectivas preferencias. El costo es de S/ 42.84 y el plazo de entrega es de tres días hábiles si se ha realizado correctamente la declaración jurada de insumos (Asociación de Exportadores, ADEX, 2003).

**Certificado sanitario:**

Las autoridades aduaneras de ciertos países autorizan solamente la entrada de algunas mercancías, previo pase por un examen sanitario. El laboratorio de la aduana (u organismo autorizado) expide, en caso de encontrar la mercancía en perfecto estado respecto de su legislación, un certificado que deberá adjuntarse a la declaración de importación para realizar el despacho de las mercancías. Como se cuenta con un TLC Perú - Canadá, existe la homologación de certificados con Health Canada, el cual se podrá solicitar en Digesa. El costo será de S/ 1.85 la tonelada, y no será menor a S/ 37 (Ministerio de Salud, s/f), lo cual es beneficioso para la empresa aquí presentada, ya que da respaldo de un producto elaborado según los mínimos estándares.

### Etiquetado:

Otra barrera no arancelaria es que para la provincia de Quebec se solicita que todo el etiquetado y las indicaciones estén en los idiomas francés e inglés (Canadian Food Inspection Agency, 2016, p. 1).

### Certificación orgánica:

La certificación orgánica es una barrera de ingreso no arancelaria que no es tan fácil de obtener, debido a que todos los insumos deben contar con una certificación orgánica, es decir, que toda la cadena logística debe estar certificada. Por ello, todos los insumos han sido comprados localmente con un certificado respectivo. De acuerdo con Control Union Perú SAC, el precio para empresas procesadoras que recién inician operaciones es de USD 1500, más IGV, para la obtención del certificado orgánico (Control Union Certifications, 2014).

Tabla 5. 7

Estrategias competitivas de Michael Porter



Fuente: Fernando D'Alessio (2015). El proceso estratégico un enfoque de gerencia

Tras terminar con el análisis de las cinco fuerzas de Micheal Porter, se obtuvo que la estrategia acorde con el análisis resulta en un enfoque por diferenciación.

## 5.7. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Para realizar un análisis de la competencia, primero se examinará a los líderes por marca en el mercado canadiense.

Tabla 5. 8

Participación por marca dentro de la categoría snack bars en Canadá

% Participación	Company (NBO)	2013	2014	2015	2016
Nature Valley (General Mills Inc.)	General Mills Canada Corp.	16.59	16.73	17.09	17.33
President's Choice (Private Label)	Loblaw Cos Ltd.	13.14	13.12	13.15	13.17
Kellogg's Nutri-Grain (Kellogg Co.)	Kellogg Canada Inc.	11.72	11.55	11.63	11.63
Quaker Chewy (PepsiCo Inc.)	PepsiCo. Beverages Canada	10.57	10.54	10.34	10.14
PowerBar (Post Holdings Inc.)	Nestlé Canada Inc.	-	8.2	8.02	8
Quaker Dippys (PepsiCo Inc.)	PepsiCo Beverages Canada	6.22	6.18	6.07	5.95
Fiber One (General Mills Inc.)	General Mills Canada Corp.	5.25	5.44	5.37	5.3
Fruit To Go	Sun-Rype Products Ltd.	4.18	4.12	4.17	4.23
Compliments (Private Label)	Sobeys Inc.	2.89	2.89	2.82	2.77
Quaker (PepsiCo Inc.)	PepsiCo. Beverages Canada	2.67	2.65	2.57	2.5
Kellogg's Rice Krispies (Kellogg Co.)	Kellogg Canada Inc.	2.45	2.42	2.38	2.32
Kellogg's Special K (Kellogg Co.)	Kellogg Canada Inc.	2.22	2.07	2.03	2.02
Clif	Clif Bar & Co.	1.19	1.19	1.17	1.18
Otros	Otros	20.91	12.9	13.19	13.46
<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Euromonitor Internacional: Sweet biscuits, snack bars and fruit snacks in Canada, (2016)

De acuerdo a la Tabla 53, las dos empresas líderes en el mercado canadiense son General Mills Canada Corp. con la marca Nature Valley y Loblaw Cos Ltd., con la marca President's Choice.

Se seleccionaron seis criterios a comparar:

**Producto saludable:** debido a que es vital para medir qué tan responsable es la empresa con el cuidado de la salud de las personas, la empresa es muy consciente de las enfermedades y las tendencias de consumo, por ello, se lanzará un producto sin azúcar ni gluten para reducir la obesidad.

**Competitividad de precios:** es importante debido a que su consumo es masivo y es una estrategia para atraer consumidores. La empresa aquí presentada no tiene fortaleza en este

punto, ya que está orientada a la diferenciación; en cambio, las empresas ya consolidadas pueden reducir precios por economías de escala.

**Posición financiera:** mide el nivel del respaldo económico que tiene la empresa y su capacidad de endeudamiento. La empresa, como recién inicia sus operaciones, tendrá poca fuerza en el ámbito financiero.

**Calidad del producto:** debido a que se controla la calidad en todo momento, la empresa tiene un puntaje promedio.

**Activo fijo propio:** es el nivel de máquinas y establecimientos con los que una empresa cuenta. Por ahora, la organización solo cuenta con las máquinas, a diferencia de otras empresas en el mercado canadiense que poseen fábricas inmensas y almacenes.

**Personal calificado:** la empresa, al inicio, tendrá inconvenientes debido a que el personal, a pesar de que estará debidamente capacitado, no contará con la experiencia de las empresas canadienses, puesto que ellos llevan años mejorando sus procesos y métodos.

La matriz de la Tabla 54 analizará los aspectos competitivos mencionados líneas arriba.

Tabla 5. 9

Matriz MPC

Factores críticos para el éxito	NatuBite			Generall Mills Canada		Loblaw Cos Ltd.	
	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Producto saludable	0.25	9	2.25	5	1.25	6	1.5
Competitividad de precios	0.20	5	1.0	8	1.6	7	1.4
Posición financiera	0.15	2	0.3	9	1.35	8	1.2
Calidad del producto	0.15	7	1.05	7	1.05	8	1.2
Activo fijo propio	0.15	3	0.45	9	1.35	9	1.35
Personal calificado	0.1	4	0.4	9	0.9	9	0.9
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>5.45</b>	<b>47</b>	<b>7.5</b>	<b>47</b>	<b>7.55</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

De acuerdo al análisis, la empresa con mayor puntaje competitivo fue Loblaw Cos, con un 7.55; le sigue General Mills con 7.5 y la empresa aquí planteada logró un puntaje de 5.45, lo cual significa que -en comparación con las grandes compañías del mercado canadiense-, aún se encuentra poco desarrollada en los aspectos analizados, principalmente, en la posición financiera y en el activo fijo propio. Por ello, se debe invertir en publicidad para realizar cambios en el mercado y generar una conciencia de obsolescencia de las barras actuales, ya que no son orgánicas ni funcionales y ofrecer el nuevo producto como una opción óptima, también se puede adquirir a futuro nuevas tecnologías para mejorar los activos.

Para finalizar, se concluye que el mercado canadiense cuenta con diversos productos orgánicos sustitutos que poseen grandes fortalezas, como branding, poder financiero y otros. El único factor diferenciador que se tiene es que el producto será endulzado con estevia y estará libre de gluten a la vez. Para poder menguar la posible incursión de estos competidores con un producto relativamente igual en atributos, se debe fidelizar al cliente y consumidor; por tal razón, debe hacerse esfuerzos innovadores en marketing digital y promociones (POP).



## CAPÍTULO 6: ELECCIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

### 6.1. Objetivos de largo plazo

- Mejorar la calidad y obtener el certificado ISO 9001 para el quinto año
- Obtener índices financieros positivos para el cierre del quinto año
- Establecer alianzas de sourcing con los proveedores durante el segundo año

### 6.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI analiza las fortalezas y debilidades que se tiene en la empresa, examen que servirá para medir qué tan bien se encuentra la compañía. En tal sentido, se seleccionará las variables a medir y se otorgará un peso determinado para luego evaluarlas (el total debe ser 1). Luego se asigna calificaciones a cada factor; en este caso, si son debilidades deberán ser calificados con 1 o 2 dependiendo de su magnitud. Por otro lado, si son fortalezas se calificará con 3 o 4. Finalmente se ponderará y determinará la calificación. A continuación, la matriz EFI enfocada en la empresa aquí presentada.

Tabla 6. 1

Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Gran cantidad de oferta de materia prima y diversos proveedores.	0.15	3	0.45
Buena tecnología y maquinarias.	0.1	4	0.4
Know how de producción	0.15	3	0.45
Local ubicado en zona estratégica	0.1	3	0.3
<b>DEBILIDADES</b>			
Operarios desconocen el proceso	0.1	1	0.1
Bajo capital de inversión	0.1	1	0.1
Poca inversión inicial en publicidad	0.2	1	0.2
Nueva empresa inexperta en comercio internacional	0.1	2	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.2</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Luego de haber realizado el análisis, se obtiene **un puntaje de 2.2**, por debajo de la media de 2.5, lo cual quiere decir que no se está usando las fortalezas internas a plenitud. Por ello, se sugiere realizar una estrategia de benchmarking mientras el producto se halla en el mercado para ganar aún más fuerza y basarse en estrategia de calidad total y lean management para la producción, a fin de eliminar los desperdicios en la cadena, la producción y los procesos.

### **6.3. Elección de estrategias**

#### **6.3.1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)**

A continuación, se describirá las debilidades y fortalezas de la empresa que son factores internos que dependen mucho de los gestores y de la empresa misma. Asimismo, se analizarán las amenazas y oportunidades de la empresa, las cuales simbolizan los factores externos que se generan por agentes exógenos donde no se tiene control.

Una vez identificados estos factores, se realizará la matriz FODA cruzada para proponer estrategias que puedan ser aprovechadas por la empresa.

A continuación, se presenta la Matriz FODA de la empresa NatuBite SA.

Tabla 6. 2

Matriz FODA ampliada

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		Mercado en crecimiento Tendencia por consumir productos prácticos y rápidos	Estable PBI y PBI per cápita	Tipo de cambio en aumento	Competencia muy marcada	Poco conocimiento del producto peruano	Existencia de barreras no arancelarias
		O1	O2	O3	A1	A2	A3
FORTALEZAS							
Buen número de proveedores.	F1	Se deben hacer alianzas con los proveedores para captar productos de mejor calidad para satisfacer el mercado en crecimiento. (F1,O1,O2).			Para mitigar la competencia y diferenciar en calidad, se establecerá alianzas con los proveedores (F1,A1).		
Conocimiento del know how de producción.	F2	Invertir en el desarrollo de productos prácticos, ya que el mercado está dispuesto a pagar (F2,O1,O2,O3).			Con el know how de producción se debe realizar estrategias Lean que ayude a mejorar y alcanzar a la competencia (F2, A1).		
Buena tecnología en maquinaria	F3	Aprovechar la máxima capacidad de las máquinas para poder satisfacer el mercado creciente (F3,O1,O2,O3).					
Local ubicado en zona estratégica para la exportación.	F4	Utilizar la ventaja de la ubicación para reducir al máximo el tiempo de envío de producto. (F4,O1,O2,O3).			Se desarrollará una estrategia de despacho en el menor tiempo posible a diferencia de la competencia (F4, O1).		
DEBILIDADES							
Bajo capital de inversión	D1	El crecimiento desmesurado del mercado creará una demanda insatisfecha que podrá ser cubierta por empresas con bajo capital de inversión (D1,O1).			Debido al poco capital, se debe realizar benchmarking copiando a la competencia líder y tomar lo mejor de cada una (D1, A1).		
Baja remuneración al personal	D2	Concientizar al personal para producir sin mermas y con la diferencia de divisas dar un bono al más eficiente y productivo (D3,A2).					
Austera inversión en publicidad es en comparación con la competencia	D3				Invertir en estrategias de marketing para mejorar presencia en el mercado y evitar pérdida de participación (D3, A2, A1).		
Poco capital en comparación con la competencia	D4						

Fuente: Elaboración propia (2017)

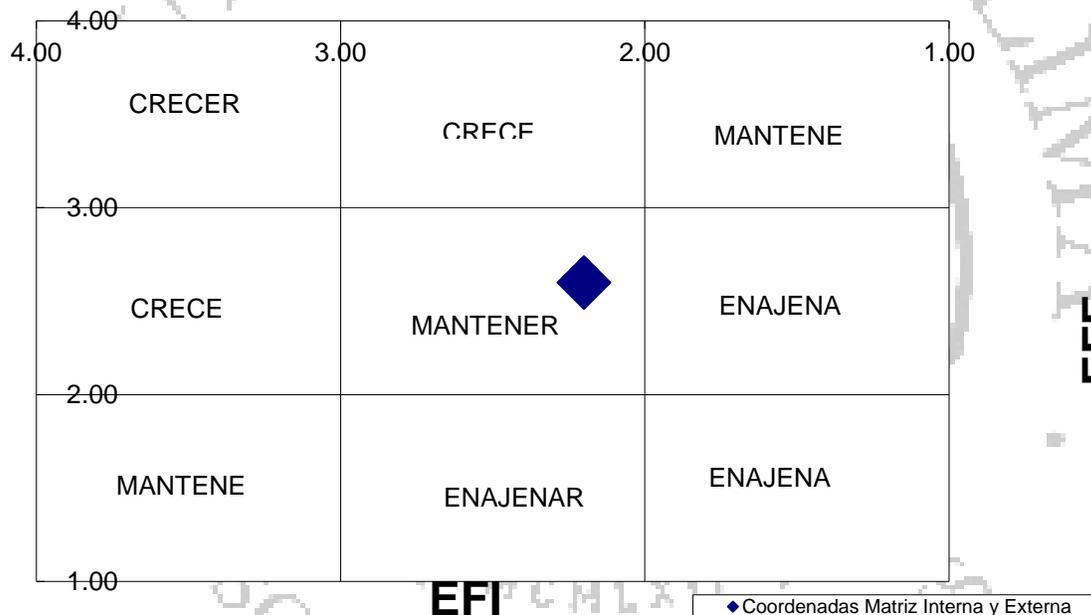
La resultante de cruzar cada fila con columna es la estrategia ampliada que se puede generar, la cual servirá para aprovechar las fortalezas y debilidades contra el ambiente.

### 6.3.2. Matriz interna - externa (IE)

Esta matriz permitirá tomar decisiones sobre qué estrategia debe seguirse, teniendo en cuenta los factores internos (debilidades y fortalezas) y los factores externos (oportunidades y amenazas), los cuales se cuantificarán mediante un índice que será asignado a uno de los 9 cuadrantes.

Figura 6. 1

Matriz interna externa



Fuente: Elaboración propia (2017)

De acuerdo con el resultado, esta matriz sugiere retener y mantener, es decir, se debe penetrar en mercados mediante el desarrollo de nuevos productos. En este caso, respecto del producto que se ha desarrollado, aún no existe otro que tenga las mismas condiciones, vale decir, características orgánicas, sin azúcar y aptas para celíacos.

### 6.3.3. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Esta matriz es un complemento de las matrices EFI, EFE y la matriz de perfil competitivo que analiza y evalúa dos variables importantes en un análisis externo e interno. Se divide en

cuatro cuadrantes con dos variables en el eje “y”, así se evalúa el crecimiento del mercado; mientras que, por el lado de las abscisas se analiza la posición competitiva. Se podrá calificar el factor dentro del rango -5 y 5.

Tabla 6. 3

Variabes matrices de la gran estrategia

<b>Variabes de la matriz GE</b>				
		<b>Importancia relativa</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Valor</b>
			<b>(-5 ; 5)</b>	
<b>Crecimiento del mercado</b>	Tamaño del mercado	0.30	3.00	0.90
	Aumento de precios	0.12	3.00	0.36
	Crecimiento del mercado	0.20	4.00	0.80
	Diversidad en el mercado	0.05	3.00	0.15
	Intensidad de la competencia	0.10	3.00	0.30
	Rentabilidad de la industria	0.05	4.00	0.20
	Nivel tecnológico	0.05	-2.00	-0.10
	Impacto ambiental	0.03	1.00	0.03
	El entorno político – legal	0.05	3.00	0.15
	Vulnerabilidad a la inflación	0.05	3.00	0.15
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.94</b>	
<b>Posición competitiva</b>	Participación de mercado	0.15	-4	-0.6
	Canales de distribución	0.05	-3	-0.15
	Capacidad de los proveedores	0.15	1	0.15
	Calidad del producto	0.3	2	0.6
	Imagen de la marca	0.15	-3	-0.45
	Respaldo financiero	0.15	-4	-0.6
	Precio respecto a la competencia	0.05	1	0.05
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>-1</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

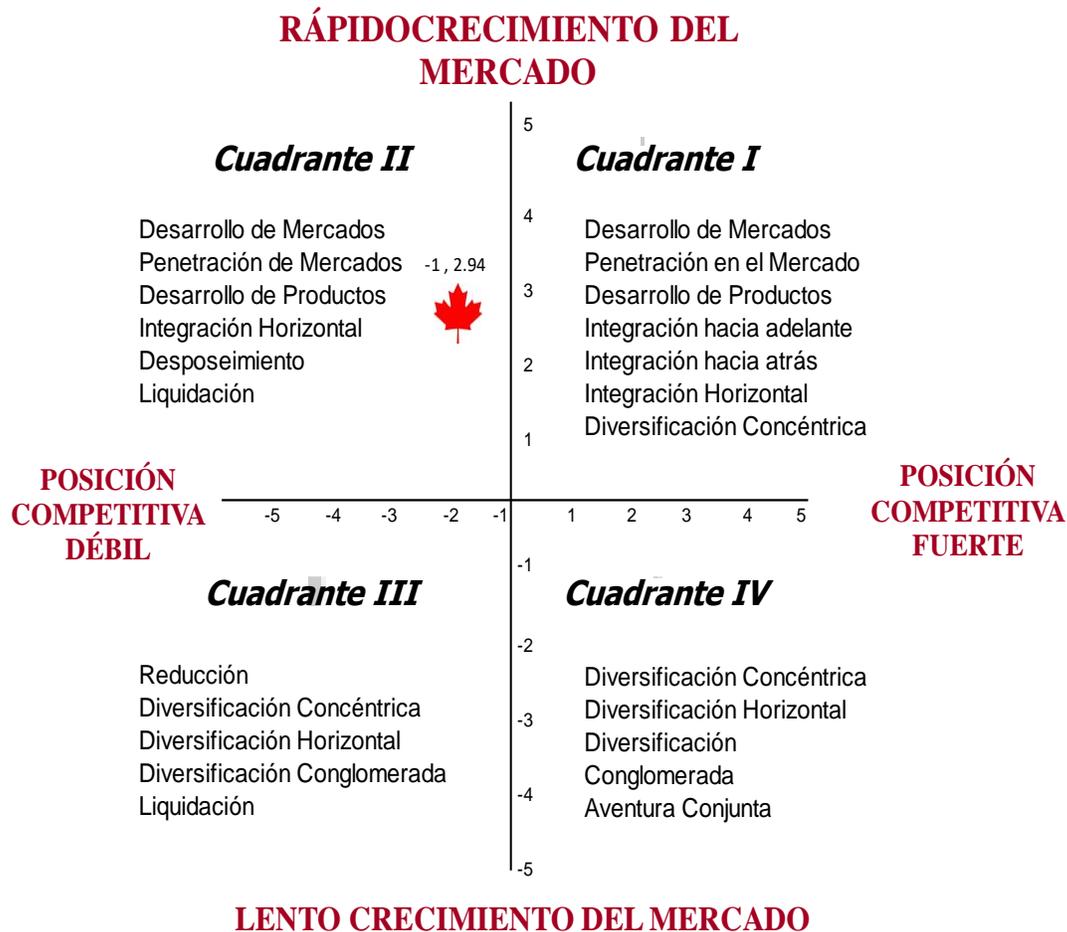
La ponderación de la Tabla 57 señala que para el crecimiento de mercado se logró una calificación de 2.94, lo que quiere decir que se tiene un crecimiento positivo y con buen

panorama. Por otro lado, referente a la posición competitiva, se obtuvo un resultado de -1, debido a que la empresa aun es pequeña en relación a las otras grandes corporaciones.

Sobre la base de los datos de la ponderación, se ubicó la empresa en la matriz de la gran estrategia.

Figura 6. 2

Matriz de la gran estrategia



Fuente: Elaboración propia (2017)

Conforme a la matriz de la gran estrategia, la empresa se ubica en el cuadrante número II, con un puntaje de -1; 2.94. Así se indica la estrategia que se puede utilizar en este escenario: desarrollar productos en un mercado en crecimiento, lo cual se sustenta en el producto nuevo que se ofrece, un producto orgánico especial para diabéticos y celíacos.

### 6.3.4. Matriz de decisión

A continuación, se procede a elegir la estrategia óptima para ingresar y desenvolverse en el mercado canadiense. Primero se enumerarán las estrategias encontradas con su matriz respectiva y luego se analiza el resultante.

Tabla 6. 4

Matriz de decisión

Matriz	Diferenciación (nuevo producto)	Cambio en mercado - obsolescencia	Nuevas tecnologías	Benchmarking	Calidad total - Six Sigma - Lean
Michael Porter					
Perfil competitivo					
Matriz EFE					
Matriz EFI					
FODA					
Matriz IE					
Matriz GE					
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

De acuerdo con el resultado, la mejor opción es seguir una estrategia de diferenciación en el mercado; también se podrán desarrollar las otras estrategias, a mediano plazo, con un mayor respaldo financiero y económico.

### 6.4. Objetivos de corto plazo

- Entrar al mercado canadiense con una participación del 0.05% del mercado durante el primer año y luego conseguir un aumento de 3% sobre el año anterior.

- Implementar la cámara de frío eficiente, donde el gasto fijo no represente más de 2% del valor mensual exportado.
- Contactar un bróker de amplia experiencia en el mercado objetivo en el primer trimestre del primer año, máximo 3% de las ventas.

## 6.5. Políticas

Las políticas son guías para dirigir la estrategia, vale decir, son criterios que ayudan a la empresa en logro de los objetivos y facilitan la implementación de estrategias. En la empresa aquí propuesta, las políticas son las siguientes:

- Las empresas y la sociedad prosperan cuando los derechos humanos son protegidos y respetados. El respeto es fundamental para la misión de servir a la población haciendo snacks, por ello se valora a los colaboradores y agentes dentro de la cadena de suministro. A través de esta declaración, se muestra el compromiso orientado hacia los derechos de las personas.
- De acuerdo con los principios establecidos en el Código de Conducta de los Empleados y el Código de Conducta de los Proveedores, en la empresa
  - Se prohíbe el trabajo forzoso, el trabajo infantil y la discriminación.
  - Se busca compensar a los empleados por medio de la competencia, desempeño.
  - Se revisa regularmente el contenido y la aplicación de estas políticas con el objetivo de mejorar continuamente la capacidad para cumplir con nuestros compromisos.
  - La capacitación es una parte importante de prácticas efectivas de derechos humanos. Por lo tanto, se emprende esfuerzos para desarrollar al personal.

Finalmente, a través de este capítulo, queda claro que el producto es diferenciado en su totalidad y es el único que ofrece ser orgánico, además de ser endulzado con estevia y libre de gluten. Pueden existir otros productos como galletas o hasta las mismas barras, que ofrezcan el atributo de ser orgánicos y sin azúcar, pero estarán endulzados con edulcorantes artificiales. Por ello, se ingresa al mercado canadiense con un objetivo de participación muy selecto, que irá al nicho de producto saludable.

## CAPÍTULO 7: PLAN DE OPERACIONES Y/O PRODUCCIÓN

### 7.1. Objetivos de operaciones y/o producción

- Reducir la merma en 14%, cada año, hasta llegar al óptimo de 3.01% de merma total.
- Cumplir con la entrega de la mercadería a tiempo en, al menos, un 85% de los pedidos durante el primer año.
- Contactar con, al menos, tres proveedores de cada insumo durante el primer año.
- Las órdenes de compra colocadas no deben demorar más de siete días para el caso de insumos durante la vida de la empresa.
- Se debe utilizar, como mínimo, el 70% de la capacidad instalada el primer año, y se aumentará en 3% la productividad cada año.
- La producción real diaria no debe ser menos del 90% de lo proyectado.
- Obtener un 100% de seguridad en el trabajo del capital humano mediante la implementación de EPPS para los operarios y programas de capacitación durante los primeros dos años.

### 7.2. Tamaño del proyecto y factores determinantes del mismo

#### **Horas efectivas trabajadas por colaborador en planta:**

Para determinar la capacidad instalada durante la duración del proyecto, se debe, primero, calcular las horas efectivas que trabajará un colaborador de planta. Cabe resaltar que, en el primer año, habrá cuatro trabajadores.

- Se establece que se laborará de lunes a viernes de 8 a. m. a 6 p. m., 10 horas al día de las cuales, una hora será refrigerio, siendo nueve horas netas de trabajo por cinco días. En conclusión, se trabajará 45 horas semanales, donde el máximo permitido es de 48 horas.
- Los días de descanso serán los sábados y domingos, salvo alguna excepción.

A continuación, se muestran los datos por cada año del proyecto.

Tabla 7. 1

Datos laborables durante el periodo 2018-2022

	Horas de trabajo a utilizar				
	2018	2019	2020	2021	2022
Horas por día	9	9	9	9	9
Horas laboradas semanales	45	45	45	45	45
Días laboradas por semana	5	5	5	5	5
Días laborados por mes	20	20	20	20	20
Turnos por día	1	1	1	1	1
Horas por turno	9	9	9	9	9
Días festivos	9	10	11	11	9
Días sábados	52	52	52	52	52
Días domingo	52	52	52	52	52
Días al año	365	365	366	365	365
Días laborados al año	252	251	251	250	252
<b>Tiempo normal de operación</b>	<b>2,268</b>	<b>2,259</b>	<b>2,259</b>	<b>2,250</b>	<b>2,268</b>
Tiempo improductivo	65	65	65	65	65
Minutos por día	540	540	540	540	540
Minutos netos por día	475	475	475	475	475
Horas netas por día	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92
<b>Tiempo efectivo de operación</b>	<b>1,995</b>	<b>1,987</b>	<b>1,987</b>	<b>1,979</b>	<b>1,995</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Con la información utilizada, se calculará el Tiempo nominal de operación.

$TNO = (\text{días del año} - \text{días festivos} - \text{días sábados y domingos}) \times \text{Horas por Turno}$ .

Se utilizará como ejemplo el cálculo para el año 2018.

$TNO = (365 - 9 - 52 - 52) \times 9 = (252) \times 9 = 2,268$  horas.

Este tiempo es el que debería trabajar el colaborador en planta, pero siempre ocurren ciertas actividades que reducen el tiempo efectivo. A continuación, se detalla los cuatro tipos de actividades que se realizarán al día.

Tabla 7. 2

Tiempo improductivo

<b>Tiempo improductivo</b>	<b>Minuto</b>
Charla de motivación inicio	15
Mantenimiento máquina	15
Tiempo por necesidades fisiológicas	20
Charla resumen del día	15
<b>Total de tiempo improductivo</b>	<b>65</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

La Tabla 60 muestra el tiempo improductivo por día, el cual resulta de 65 minutos.

Ahora se deberá calcular las horas netas diarias para, de esta forma, calcular el tiempo neto anual expresado en horas.

La fórmula: Horas Netas = (minutos por hora x horas al día) – Tiempo improductivo.

Aplicando esta fórmula en los datos del año 2018 tenemos:

Horas efectivas por día =  $(60 \times 9) - 65 = 475$  minutos = 7.92 horas

Para 2018 se halló que las horas netas por día son 7.92 horas.

Por último, calcularemos las horas por año para 2018.

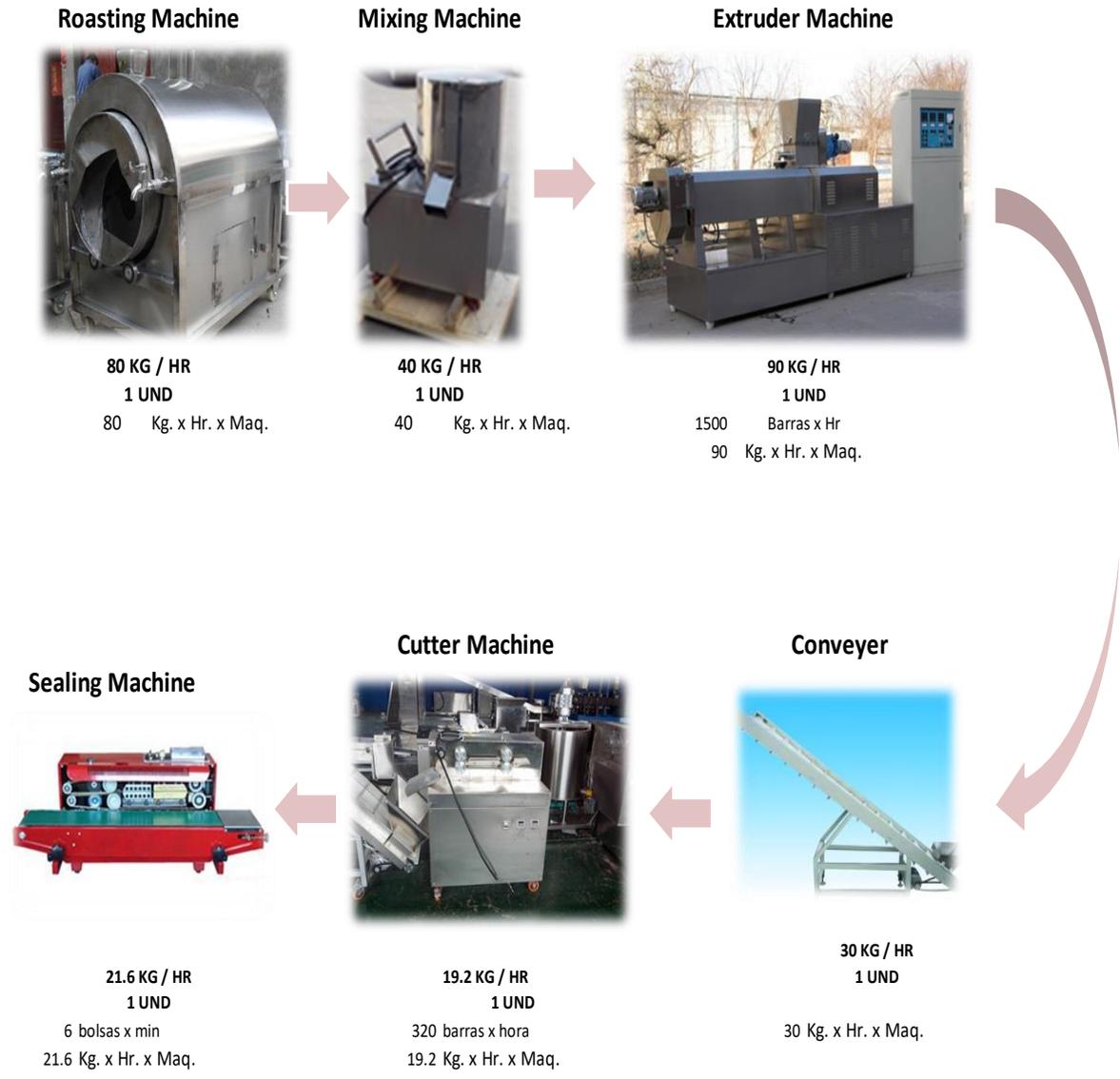
Horas efectivas por año 2018 =  $7.92 \text{ horas} \times 2,268 = 1,995$  horas efectivas anuales por trabajador.

**Capacidad instalada:**

La capacidad instalada se calcula mediante la máxima producción de la cadena de producción en conjunto y se ve supeditada al cuello de botella. A continuación, se elaborará un gráfico con la cantidad máxima producida por hora por máquina y, a base de ello, se calculará el tiempo de la cadena de producción.

Figura 7. 1

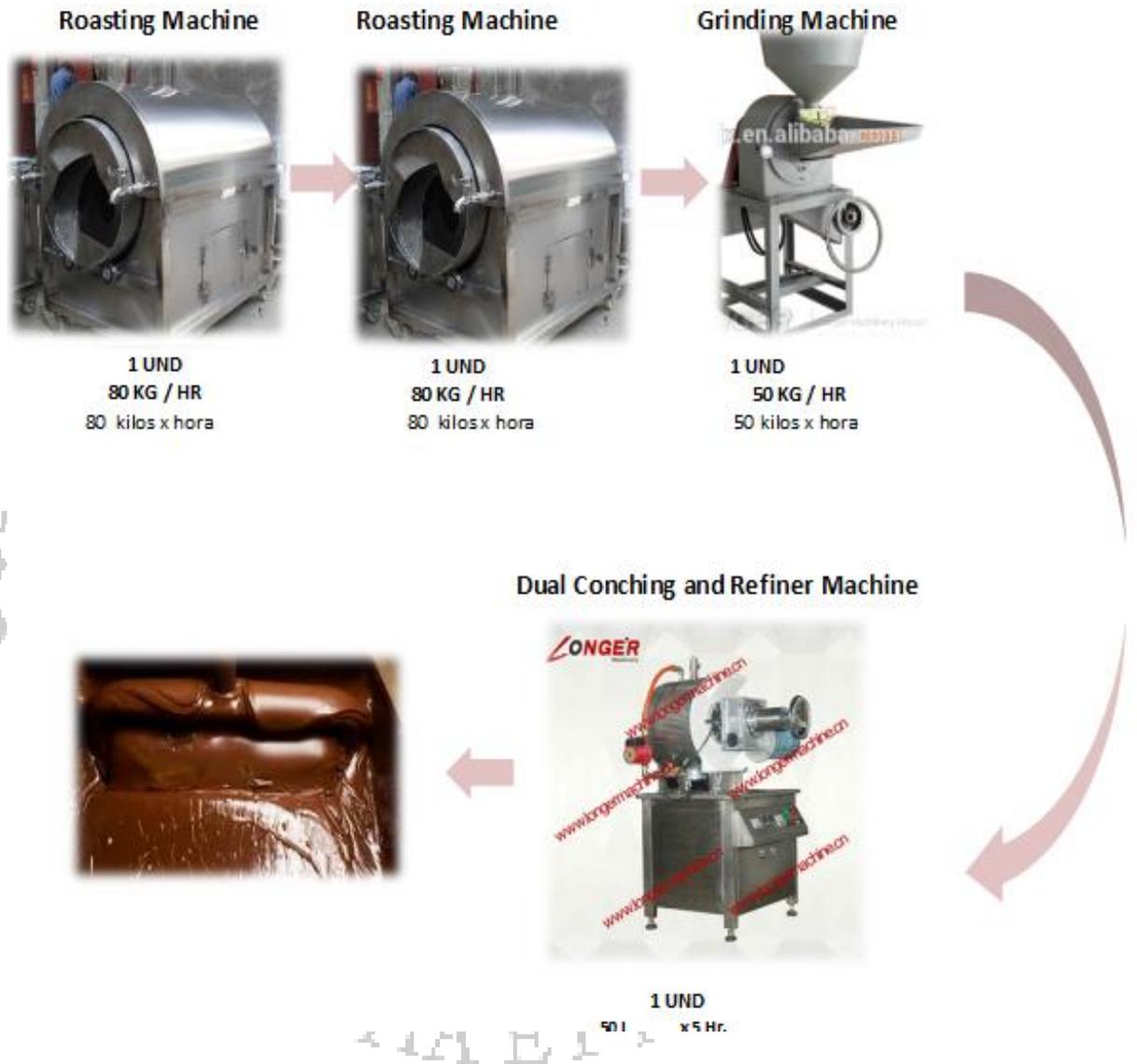
Capacidad por máquina - ciclo principal



Fuente: Elaboración propia (2017)

Figura 7. 2

Capacidad por máquina - ciclo secundario



Fuente: Elaboración propia (2017)

De acuerdo con las figuras mostradas y la capacidad máxima por hora o por ciclo, se calculará la máxima producción por barra y por chocolate líquido. A continuación, las tablas 61 y 62 indican el cálculo del volumen máximo expresado en kilos o litros.

Tabla 7. 3

Capacidad máxima del ciclo de barras

Ciclo barras	Capacidad máxima de las maquinas por día				
	2018	2019	2020	2021	2022
Horas máximas por día ( A )	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92
Cuello de botella Kg/Hr ( B )	19.20	19.20	19.20	19.20	19.20
Kilos por día (A*B)	152.00	152.00	152.00	152.00	152.00
Días por año ( C )	252	251	251	250	252
Kilos por año (A*B*C)	38,304.00	38,152.00	38,152.00	38,000.00	38,304.00

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tabla 7. 4

Capacidad máxima del ciclo de chocolate líquido

Ciclo chocolate líquido	2018	2019	2020	2021	2022
Horas máximas por día	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92
Cuello de botella 50 Lt/ 5 Hr	50	50	50	50	50
Litros por día ( D )	50	50	50	50	50
Días por año ( E )	252	251	251	250	252
Litros por año (D * E)	12,600	12,550	12,550	12,500	12,600
Req. de chocolate por día (A*B*20 %)	30.4	30.4	30.4	30.4	30.4

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tal y como se observa, la capacidad máxima por día de chocolate liquido es de 50 litros, lo cual se debe a que la máquina dual de refinado y conchaje es el “cuello de botella”. Cabe resaltar que el requerimiento de la capacidad máxima instalada, por día, del ciclo de barras, es de 30.4 litros. Por otro lado, la capacidad máxima producida por día de las máquinas del ciclo de barras es de 152 kilos diarios, donde corresponde 38 304 kilos para 2018.

**Tamaño requerido del proyecto**

Basados en la segmentación de la demanda, se calculará la cantidad requerida a producir. A continuación, se presenta la estimación de producción.

Tabla 7. 5

Producción basada en la demanda estimada 2018-2022

Proyección	Año	Importaciones de Canadá Para la partida Referencia TN	Oferta de diversos países a Canadá	Demanda insatisfecha de la partida	Variación Anual de la demanda	Aumento TN	Participación	Producción Anual TN	Producción Mensual TN	Número de Barras a producir mensual (barras 60 gr)	Número de Barras a producir anual (barras 60 gr)	Cantidad de cajas 12 Pack (720 gr) Mensual	Cantidad de cajas 12 Pack (720 gr) Anual
1	2002	29,166.01											
2	2003	35,423.02			21.45%								
3	2004	23,787.98			-32.85%								
4	2005	31,649.85			33.05%								
5	2006	35,812.90			13.15%								
6	2007	34,760.38			-2.94%								
7	2008	43,494.24			25.13%								
8	2009	45,069.11			3.62%								
9	2010	43,653.63			-3.14%								
10	2011	46,301.28			6.07%								
11	2012	45,751.63			-1.19%								
12	2013	47,636.25			4.12%								
13	2014	46,351.44			-2.70%								
14	2015	44,953.17			-3.02%								
15	2016	48,869.17	46,864.80	2,004.37	8.71%	3,916.00							
16	2017	49,581.24	47,673.57	1,907.67	1.46%	712.07							
17	2018	50,197.28	48,434.23	1,763.05	1.24%	616.04	0.0587%	29.45	2.45	40,908.00	490,896.00	3,409.00	40,908.00
18	2019	50,717.30	49,148.55	1,568.75	1.04%	520.02	0.0608%	30.83	2.57	42,828.00	513,936.00	3,569.00	42,828.00
19	2020	51,141.29	49,824.00	1,317.29	0.84%	423.99	0.0630%	32.21	2.68	44,748.00	536,976.00	3,729.00	44,748.00
20	2021	51,469.25	50,461.00	1,008.25	0.64%	327.96	0.0653%	33.59	2.80	46,656.00	559,872.00	3,888.00	46,656.00
20	2022	51,701.19	51,067.00	634.19	0.45%	231.94	0.0676%	34.96	2.91	48,564.00	582,768.00	4,047.00	48,564.00

Fuente: Elaboración propia (2017)

De acuerdo con la proyección polinómica de toneladas del Capítulo 3, se elaboró una tabla con la demanda de los próximos años 2016 a 2022. El mismo cálculo se realizó con la oferta sumando la proyección de EE.UU., España, Reino Unido y China del Capítulo 3. Por último, se obtuvo la demanda insatisfecha o balanza comercial de la partida 1904.90, lo cual demuestra que en el futuro la demanda crecerá lentamente, mientras que la oferta aumentará en vista de esta oportunidad.

Luego se halló la variación anual con base en el año anterior para los años 2016 a 2022 y se calculó la demanda insatisfecha anual por crecimiento de mercado en toneladas de 2016 a 2022 igualmente. Al volumen que se halló, se aplicó la participación obtenida por el método de cascada de segmentación 0.0587% en el Capítulo 3.

Para los futuros años de 2019 a 2022, se usó el crecimiento de la media de la demanda total, se pretende mantener la participación del primer año y crecer acorde al mercado. Como resultado para 2018, se deberá producir 29.45 toneladas, es decir, 2.45 toneladas mensuales.

Tabla 7. 6

Capacidad instalada utilizada

	2018	2019	2020	2021	2022
Requerimiento producción	29,445.44	30,827.71	32,210.99	33,591.36	34,964.52
Capacidad instalada	38,304.00	38,152.00	38,152.00	38,000.00	38,304.00
Capacidad utilizada	76.87 %	80.80 %	84.43 %	88.40 %	91.28 %

Fuente: Elaboración propia (2017)

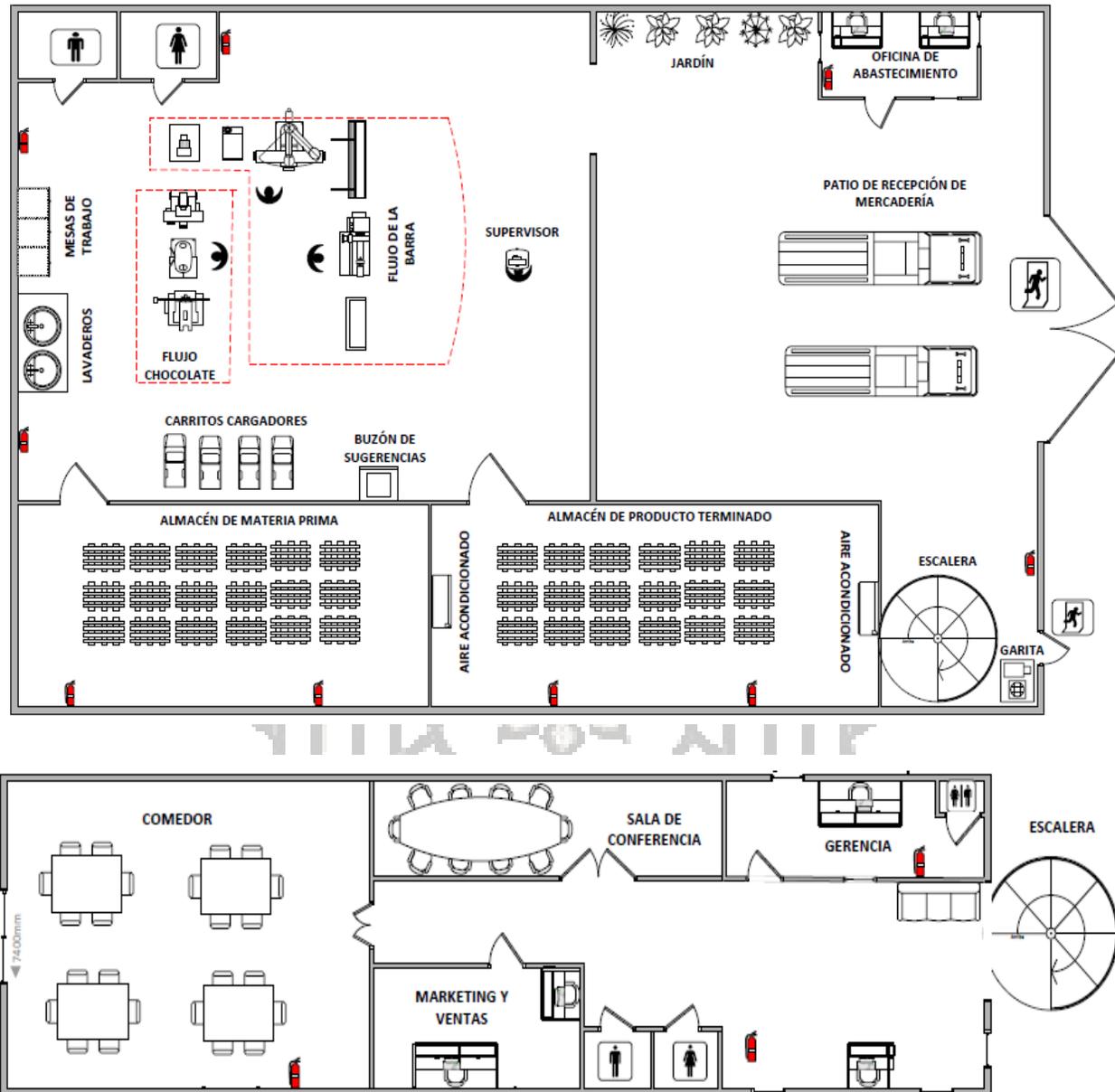
Se puede concluir que, para el año 2018, se estará utilizando el 76.87% de la capacidad instalada, proporción que se incrementará en el futuro. Con ello se cumple el objetivo relacionado con la capacidad instalada durante el primer año y su crecimiento promedio anual de 4.39% sobrepasa el objetivo de 3%.

### 7.3. Diseño y distribución de planta

A continuación, se describe el mapa de la planta utilizado en el proyecto.

Figura 7. 3

Distribución de planta



Fuente: Elaboración propia (2017)

La Figura 45 muestra la planta, ubicada en el primer nivel junto con la oficina de abastecimiento, que puede controlar la operación de recepción y producción. La planta tiene un portón de quince metros, propicia para la zona de recepción y picking. En la parte inferior de la

imagen se encuentran los dos tipos de almacén, para materia prima y para producto terminado o cámara de frío, que está recubierto por paredes de tecnopor y cubierto por una lámina de thermoflex para que mantenga la temperatura adecuada.

El área de producción se encuentra al medio, donde una parte del flujo se basa en la producción de la pasta de cacao y la otra parte se encarga de la producción de la barra integrando el primer flujo. Se puede apreciar a los tres operarios, multifuncionales, y un supervisor que pueda apoyar en lo que sea necesario. Se eligió la mesa de trabajo en formato de células para optimizar la productividad aplicando lean factoring.

En cuanto al segundo piso, se encuentran las áreas administrativas, donde se aprecia la oficina de gerencia, la oficina de ventas y marketing, sala de conferencias y el comedor. Siguiendo las políticas de seguridad en el trabajo, se tiene doce extintores en total.

#### **7.4. Localización, maquinarias, equipos y mobiliario**

La localización es un tema muy importante a la hora de iniciar una empresa, debe encontrarse en un lugar seguro, donde se pueda proveer regularmente de insumos y ha de tener fácil acceso y salidas a los puertos o aeropuertos.

Debido a que los principales proveedores se encuentran en Lima, se ha buscado una zona céntrica entre los distintos distritos limeños. Para ello se hizo un análisis por medio de una matriz que mide distintos aspectos mediante una escala de puntuación.

Tabla 7. 7

Escala de puntuación

<b>Escalas</b>	<b>Puntaje</b>
<b>Muy malo</b>	1
<b>Malo</b>	2
<b>Bueno</b>	3
<b>Muy bueno</b>	4

Fuente: Elaboración propia (2017)

Con esta escala se realizó la calificación de los potenciales locales.

Tabla 7. 8

Matriz de selección para localización

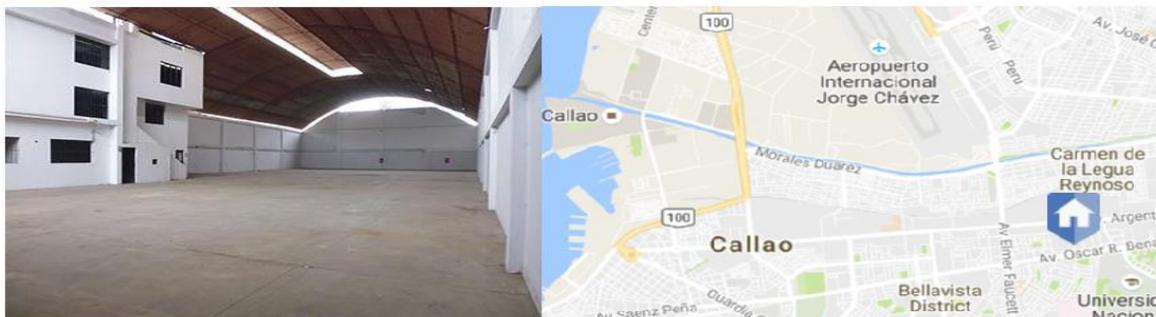
Método Cualitativo Por Puntos					
Factor	Peso	Callao	Puntaje	Ventanilla	Puntaje
1. Proximidad al puerto	0.3	4	1.2	3	0.9
2. Seguridad	0.3	3	0.9	2	0.6
3. Costo del alquiler	0.2	4	0.8	2	0.4
4. Transporte	0.1	3	0.3	1	0.1
5. Costos de constitución	0.1	3	0.3	4	0.4
<b>TOTAL</b>			<b>3.5</b>		<b>2.4</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

La matriz de selección da como ganador a la Provincia del Callao, dado que posee una mayor proximidad al puerto y el costo del alquiler es manejable, lo cual permitirá ahorrar en costos de transporte y tiempo al enviar el producto terminado hacia el puerto.

Figura 7. 4

Imagen del local y ubicación



Fuente: MAK Inmobiliarias (2017)

La dirección del local es Calle Lambda, Callao, cruce con la cuadra 48 de la avenida Argentina.

### Maquinarias y equipos:

Las máquinas que intervienen en el proceso de producción serán importadas de China.

Figura 7. 5

Máquinas de producción

Proceso	Descripción	Foto	Precio(USD)
Mixing machine	Esta máquina de mezcla es adecuada para mezclar todo tipo de cadena de polvo y granos para el procesamiento snacks. Esta máquina es fácil de operar, de alto rendimiento, una mezcla uniforme, material de acero inoxidable completa. Es el equipo más avanzado para la mezcla de la harina y granos en la actualidad. Energía: 3.5kw Capacidad: 20kg/batch Tiempo de mezclado: 30 min Dimensión: 1000 * 800 * 1300		525
Roasting Machine	Esta máquina se encarga de calendar y rostizar distintos tipos de granos. El uso de acero al carbono de alta calidad y lo hace adecuado para: todo tipo de semillas, maní, soja, sésamo, ceniza espinosa china, cebada, cacao, semillas de lino, semillas de colza, de secado rápido, arroz. La operación es simple, barato y duradero, económico y ventajas prácticas. Dimensión 1800 * 1100 * 1600 mm Capacidad de carga 80 kg por tambor Tiempo: 40 a 60 min Energía: 5 kw		750 x 2 = 1,500
Double screw extruder	La máquina clave en toda la línea. La máquina es consta de sistema de corte, sistema de extrusión. Sistema de conducción, sistema de calefacción y el sistema de alimentación. Transformación de energía mecánica para el calentamiento de la energía, el uso de alta presión y alta temperatura, soplando el material perfectamente. En el extremo del cañón, hay un cortador giratorio. Se cambia para conseguir comida de diferente forma. Energía: 20kw Dimensión: 3000 * 900 * 1900 Capacidad máxima: 1500 barras / hr.		7,500
Conveyor	Máquina transportadora de la extruder a la cortadora. Partes: acero Capacidad: 30 kg / hpower: 0.5kw / 220v/50hzspeed: 2940 r / Dimensiones: 2.3 x 0.08 x 1.3 (l * w * h)		800
Cutter Machine	El snack Extruido será llevado a esta cortadora dadas las diferentes dimensiones que requiera el usuario. Consumo: 0.55 KW Dimensiones: 1.2 x 0.8 x 1.2 Capacidad: 320 barras / hora		980

(continúa)

(continuación)

Sealing Machine	Máquina selladora simple a calor. Modelo: HLDF – 900 Consumo: 500W Capacidad: 6 Bolsas/ minuto Rango del Termostato: 0 – 300 grados Dimensión: 860 x 420 x 365mm		320
Grinding Machine	Esta máquina puede procesar los granos de maíz, café, cacao, pimienta, arroz, maní, y transformarlos en polvo. Modelo: LG 15 Consumo: 0.5 KW Dimensiones: 540 mm x 420mm x 410 mm Capacidad: 50 kg / hr		260
Dual Conching and Refiner Machine	Esta máquina realiza el conchaje y refinado para obtener liquido de chocolate. Modelo: LG-40 Consumo: 1,8 KW Capacidad: 40 Litros Dimensiones: 1100 mm x 800 mm x 850 mm Tiempo del Refinado: 5 Hr		1,200
<b>TOTAL AMOUNT FOB QINGDAO</b>			<b>13,085</b>

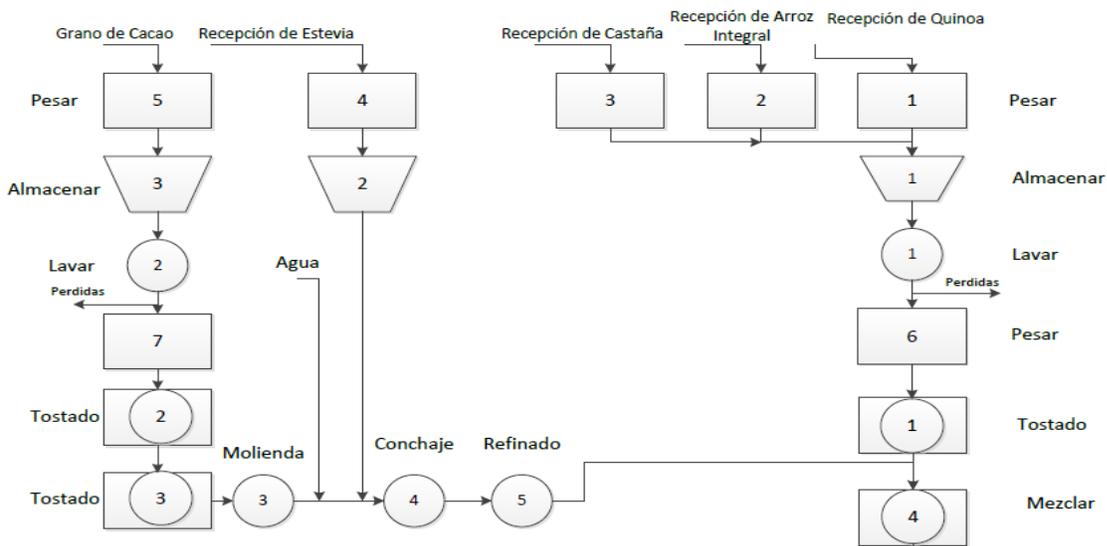
Fuente: Elaboración propia, diversas cotizaciones (2017)

### 7.5. Diagrama de flujo del proceso de producción y tecnología

El siguiente grafico describe el proceso productivo mediante un DOP (Diagrama de operaciones y procesos), en donde se utilizó la herramienta Windows Visio.

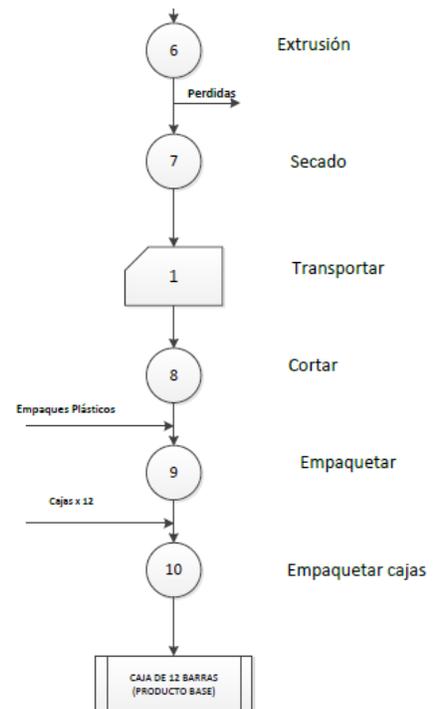
Figura 7. 6

Diagrama de flujo de procesos de producción



(continúa)

(continuación)



Fuente: Elaboración propia (2017)

Primero: se reciben los insumos, se procede a pesarlos y luego son almacenados.

Segundo: se lava la quinua, el arroz integral, el cacao y la castaña.

Tercero: se tuestan las habas de cacao dos veces, luego pasa a la molienda, se le agrega agua y estevia. A continuación, se realiza el conchaje y posteriormente el refinado del chocolate líquido.

Cuarto: mientras se da el proceso del chocolate líquido, en la otra máquina tostadora se van rostizando los granos.

Quinto: se mezcla el chocolate, castaña, quinua pop y arroz inflado integral en la batidora industrial.

Sexto: la mezcla pasa a la máquina de extrusión y secado.

Séptimo: el resultante es transportado hacia la maquina cortadora, en donde será empaquetado y colocado en cajas.

## **7.6. Descripción de productos, presentaciones, empaque, certificaciones y autorizaciones sanitarias**

El producto que se presenta aquí son barras de cereal cubiertos de chocolate, un producto orgánico y funcional, que ofrece características nutritivas que satisfacen una o varias necesidades. Estos requerimientos pueden incluir el suministro de vitaminas y proteínas para el fortalecimiento, así como energía para el desgaste que causa el día a día.

Cabe resaltar que no posee componentes que afecten la salud, tales como el gluten o azúcar, sino que estará hecho a base de arroz integral inflado, quinua pop, chocolate endulzado con estevia y castañas.

La forma de consumo del producto es básicamente como suplemento alimenticio, es decir, agradable en sabor y funcional para la salud. Se puede comer como sustituto para el desayuno y entre comidas como snack (media mañana o media tarde).

- Consumo en el desayuno
- Consumo como complemento de cada comida
- Consumo antes, durante o después del desarrollo de actividades físicas
- Consumo eventual por antojo
- Consumo debido a la salud

Ahora que se está fomentando el consumo obligatorio de productos sanos, los padres pueden emplear nuestras barras como el snack perfecto para los niños en sus loncheras (Consumer lifestyle in Canada, 2015). Debido a que las barras no tienen gluten ni azúcar son el complemento ideal para la dieta de las personas con diabetes o celíacas. Estas personas conforman el consumo por salud.

### **Marca:**

La marca del producto será NatuBite, debido a que combina la palabra en inglés “Natural” y “Bite”, por lo que el nombre generaría un pensamiento en la población, que es agradable y natural, ello es una forma de reconocer el producto como saludable y orgánico.

El logo mostrado estará tanto en las cajas comerciales como en las barras por unidad. Se eligió un tipo de letra determinado para dar la impresión de un producto artesanal y casero.

Figura 7. 7

Marca



Natubite

Fuente: Elaboración propia (2017)

**Empaque:**

Está dividido en dos tipos:

**Empaque primario:**

Será la barra de cereal andino, su peso neto será de 60 gramos y el peso bruto, incluido el empaque, será de 61 gramos, donde el peso de la bolsa por sí sola será de 1 gramo. Las dimensiones de la barra serán de 10 cm x 4 cm x 1.5cm (largo x ancho x alto) y teniendo en cuenta el empaque serán de 11 cm x 5 cm x 2 cm. Este empaque será hecho en material PEB, el espesor será de 70 mic. Será comprado localmente y se solicitará los documentos necesarios para aplicar al drawback.

**Empaque secundario:**

Este empaque secundario, que contendrá 12 barras de cereal con un peso neto de 720 gramos, será el que se utilice como empaque para la venta. El peso bruto de cada barra (incluyendo el empaque primario) será de 61 gramos y -dado el hecho que contendrá 12 barras- el peso bruto será de 732 gramos; a ello se le incluirá el peso de la caja que será de 10 gramos, generando un total de 742 gramos.

Las dimensiones de la caja serán de 24.5 cm x 5.4 cm x 12 cm. Las cajas serán de cartón simple proporcionadas por un proveedor local. El rotulado contendrá como mínimo lo siguiente:

- Nombre del producto: **NatuBite**
- Contenido neto aproximado en kilogramos: **720 gr**
- Nombre y domicilio legal del productor envasador o distribuidor.
- Numero de autorización sanitaria brindado por Digesa:
- Fecha de envasado y fecha de vencimiento.

### Embalaje

Las cajas serán colocadas en cajas master de cartón de 50 cm de largo, 40 cm de ancho y 40 cm de altura. Estas serán compradas en el mercado central.

Figura 7. 8

Caja máster



Fuente: Google images (2017)

Esta caja master contendrá 20 cajas del empaque secundario, lo que significa unas 240 empaques primarios y 240 barras a granel.

## **Certificaciones**

### **Registro sanitario:**

Es un documento oficial emitido por la Digesa, la cual certifica que el producto ha sido inspeccionado con procedimientos apropiados y son acordes a las normas técnicas mínimas necesarias.

Es importante debido a que en destino se realizan estudios sobre la inocuidad, y este registro sanitario es válido, ya que el TLC indica que la validez de los estudios y análisis son válidos para ambos.

### **Certificación orgánica:**

Para que el producto sea exportado como orgánico, debe estar certificado en toda la cadena de abastecimiento por una agencia certificadora que garantice las prácticas, por ello Control Unión Perú SAC garantiza este proceso.

## **7.7. Sistema de control de procesos, calidad y seguridad laboral**

**Se controlará los procesos** mediante una plantilla en Excel, de momento, hasta obtener mayores ingresos en ventas. A futuro se planea implementar un ERP acorde con la empresa, que se encargará de controlar y planificar la compra y venta de los productos terminados.

**La calidad** se mantendrá en todo el proceso logístico desde el input (compra de mercadería) y hasta el final del proceso. Cada operario tendrá la responsabilidad y potestad de parar la producción en caso se encuentre un defecto, además se aplicará una cultura multifuncional para que se apoyen entre ellos.

A partir del quinto año se implementará un área de control de calidad para supervisar la producción en cada estación, también se dispondrá del apoyo de auditores externos que asistan la gestión para solicitar el ISO 9001. Asimismo, se contará con manuales de operaciones y funciones de cada área y las labores de cada operario.

**La seguridad y salud en el trabajo** se rigen bajo la Ley 29783, la cual establece principios básicos referentes a la seguridad laboral. A continuación, se detalla 7 de ellos:

**Prevención:** se tendrá una política de prevención que se iniciará en el momento de inducción a los operarios. Se contará con extintores en la planta y en las oficinas según la política de seguridad en el trabajo. En la planta se colocarán detectores de humo en sitios estratégicos, principalmente, donde estén las máquinas y en las oficinas. Además, las puertas de los almacenes y las oficinas serán contra incendios y habrá la señalización necesaria solicitada por Indeci (Instituto Nacional de Defensa Civil – Indeci, 2009).

**Responsabilidad:** ante cualquier incidente, la empresa se hará responsable por cualquier riesgo que pueda sufrir el operario o colaborador siempre y cuando haya cumplido con las normas y los medios de protección que se dieron en la charla de inducción. Para prevenir, habrá un seguro para los operarios con SCTR y contarán con sus EPPS.

**Cooperación:** se tendrá una alianza con proveedores para que brinden charlas y capacitación para los operarios. Ejemplo: proveedor de extintores, charlas de uso del dispositivo, proveedor de balones de gas, etc.

**Capacitación:** cada año se reforzará la charla preventiva para todos los trabajadores.

**Gestión integral:** se promueve la gestión de seguridad y salud, mediante el área de RRHH.

**Atención integral:** en caso de sufrir algún incidente, el trabajador tiene derecho a las prestaciones necesarias hasta su recuperación y reinserción laboral.

**Protección:** la fábrica está señalada con lugares de evacuación en caso de que se presente algún incidente; también se encuentra distribuida de tal forma que sea un ambiente seguro y saludable. Cada área de oficina y los operarios contarán con un jefe brigadista que es capacitado en caso haya algún incidente.

## **7.8. Descripción de las principales herramientas de control**

La mejor manera de controlar la empresa es mediante indicadores, ya que, si no se inspecciona, se ingresará en una incertidumbre y no se sabrá si la conducción es eficiente. Para ello, se crearon dos formatos que los empleados completarán:

**Formato de productividad:** reporte que medirá qué tan productivos somos. El encargado de completarlo será el jefe de planta, quién deberá llenarlo semanalmente. En este formato se encontrarán los siguientes indicadores.

- **Índice de productividad:** medirá las ventas sobre el recurso utilizado. Este índice deberá ser creciente los primeros años, debido a la curva de experiencia de los trabajadores y a la reducción de la merma ( $\text{Ventas} / \text{Recurso utilizado}$ ).
- **Índice de productividad de mano de obra:** mide el precio de venta unitario con el nivel de producción sobre el costo de la materia prima ( $\text{Precio unitario} \times \text{nivel de producción} / \text{Costo de mano de obra} \times \text{n.º de horas empleadas}$ ).

**Formato de tiempos:** se encargará de reportar el tiempo y la demora que se genera al realizar actividades. El responsable de completarlo será el jefe de logística y comercialización, con frecuencia semanal. Será medido por dos indicadores.

- **Lead time de fabricación:** comprende el intervalo de tiempo que se tardará en producir un lote de galletas.
- **Lead time de la OC:** comprende el intervalo de tiempo que tardará la organización en abastecer las materias primas, es decir, desde que se solicita el producto, se coloca la OC, hasta que llega la mercadería a planta.

Con estos formatos, se pretende cumplir con la producción mensual, donde no se puede bajar de un ritmo de producción de 90%. Con esta herramienta se planea cumplir el objetivo de entregar la mercadería a tiempo sobrepasando el 85% estipulado.

Finalmente, se concluye este capítulo con el convencimiento de que la adquisición de maquinarias es totalmente sustentable, ya que el primer año se tiene una capacidad instalada de 76% y, al cabo de cinco años, se logrará tener una capacidad instalada de 91%, y se cumplirá, todos esos años, con la demanda requerida. Cabe resaltar que, si se tiene pensado seguir con el proyecto pasado este periodo, es necesario ampliar la capacidad instalada aumentando el flujo del cuello de botella, es decir, en este caso, el chocolate líquido.

## CAPÍTULO 8: PLAN DE MARKETING

### 8.1. Objetivos de marketing

- Entrar al mercado canadiense con una participación del 0.05% del mercado durante el primer año y, en consecutivo, lograr un aumento de 3% sobre el año anterior.
- Colocar el producto, al menos, en dos tiendas especializadas durante el primer año
- Posicionar el producto, dentro del mercado, como un producto saludable y sabroso al término del segundo año
- Participar en la Expoalimentaria en el primer año y captar diez clientes potenciales
- Participar en la SIAL Canadá al cuarto año
- Lograr mil visitas a la página web durante el primer año.

### 8.2. Mercado potencial y objetivo

El **mercado potencial** está dado por los clientes en Canadá que sufren de diabetes, obesidad o intolerancia al gluten. A continuación, el cálculo realizado.

Tabla 8. 1

Cálculo mercado potencial

Segmentos	2016
Población canadiense de sobrepeso (39.28%)	14,253,297.92
Población canadiense de celíacos (0.75%)	272,148.00
Población canadiense de diabéticos (5.7%)	2,068,324.80
<b>Demanda mercado potencial</b>	<b>16,595,786.72</b>

Fuente: Statistics Canada, Population (2017)

De acuerdo con ello, mercado potencial son 16.6 millones de canadienses. Por otro lado, el **mercado objetivo**, al cual se dirigirán todos los esfuerzos y acciones de marketing, está

constituido por hombres y mujeres de 20 a 69 años, residentes en Quebec, con ingresos superiores a los 50 mil dólares, los cuales gusten de los productos orgánicos pertenecientes al segmento de diabéticos, celíacos o con sobrepeso.

- Mercado primario: son los clientes antes descritos que necesiten los productos aquí ofrecidos y que tengan la decisión de compra. En este caso, el número de personas será de 2654 personas diabéticas, 350 personas celíacas y 18 284 personas con sobrepeso, lo cual hace un total de 21 288 personas.
- Mercado secundario: son los clientes antes descritos que puedan necesitar los productos aquí ofrecidos y se sientan interesados, pero que aún no tengan la decisión de compra. El número de personas para este mercado es de 3229 personas diabéticas, 22 246 personas con sobrepeso y 425 personas celíacas. El total de personas para este mercado es de 25 900.

### 8.3. Segmentación

En este apartado se colocará solo las tablas de segmentación de mercado, obtenidas en el tercer capítulo.

Tabla 8. 2

Tablas de segmentación

<b>Diabéticos</b>		
<b>Segmentación</b>	<b>Población</b>	<b>Participación</b>
Población canadiense (100%)	36,286,400.00	100.0000%
Población de Quebec (22.95%)	8,326,099.54	22.9455%
Población de Quebec de la generación "Y", "X" y Boomers (67.13%)	5,589,310.62	15.4033%
Población de Quebec con ingreso mayor de 50 mil dólares (27.07%)	1,513,026.39	4.1697%
Población diabética de Quebec (5.7%)	86,242.50	0.2377%
Consumo asignado a alimentos en Quebec (11.23%)	9,685.03	0.0267%
Consumo orgánico (33.33%)	3,228.02	0.0089%
Intención de compra de barras en Quebec (82.19%)	2,653.11	0.0073%

(continúa)

(continuación)

<b>Obesidad y sobrepeso</b>		
<b>Segmentación</b>	<b>Población</b>	<b>Participación</b>
Población canadiense (100%)	36,286,400.00	100.0000%
Población de Quebec (22.95%)	8,326,099.54	22.9455%
Población de Quebec de la generación “Y”, “X” y Boomers (67.13%)	5,589,310.62	15.4033%
Población de Quebec con ingreso mayor de 50 mil dólares (27.07%)	1,513,026.39	4.1697%
Población diabética de Quebec (5.7%)	594,316.76	1.6378%
Consumo asignado a alimentos en Quebec (11.23%)	66,741.77	0.1839%
Consumo orgánico (33.33%)	22,245.03	0.0613%
Intención de compra de barras en Quebec (82.19%)	18,283.19	0.0504%

<b>Celíacos</b>		
<b>Segmentación</b>	<b>Población</b>	<b>Participación</b>
Población canadiense (100%)	36,286,400.00	100.0000%
Población de Quebec (22.95%)	8,326,099.54	22.9455%
Población de Quebec de la generación “Y”, “X” y Boomers (67.13%)	5,589,310.62	15.4033%
Población de Quebec con ingreso mayor de 50 mil dólares (27.07%)	1,513,026.39	4.1697%
Población diabética de Quebec (5.7%)	11,347.70	0.0313%
Consumo asignado a alimentos en Quebec (11.23%)	1,274.35	0.0035%
Consumo orgánico (33.33%)	424.74	0.0012%
Intención de compra de barras en Quebec (82.19%)	349.09	0.0010%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tal y como se concluyó en este capítulo, la participación sería la suma de los tres tipos de segmentos, siendo una participación de 0.0587%, la cual está conformada por 21 288 personas.

#### **8.4. Posicionamiento**

Se busca posicionarse como un producto dentro de la categoría saludable y orgánica, de consumo práctico, acorde con el estilo de vida del público objetivo, es decir, como el snack con 0% de azúcar, 0% grasas trans, 0% gluten y 100% de sabor. Tal valor agregado proporcionará una oportunidad de ingreso, ya que no existe competencia en el mercado canadiense.

La estrategia de posicionamiento estará basada en los atributos intrínsecos de los insumos. Como principal atributo se brindará una barra muy agradable al paladar, apta para diabéticos, celíacos y personas con sobrepeso. Como se detalló anteriormente, en el mercado no existe un sustituto perfecto que pueda cubrir con estos dos parámetros: sugar free y gluten free.

De igual forma se hará el marketing adecuado para ganar posicionamiento de la marca basada en la calidad como diferenciador, por eso se hará uso de la marca Perú y certificación orgánica en los empaques, además de realizar publicidad por medio de Facebook y Twitter.

### 8.5. Desarrollo del plan de marketing

Las actividades de marketing son actividades necesarias para ganar clientes o generar nuevos mercados. En tal sentido, resulta necesario un cronograma de estas actividades e impulsarla durante la duración del proyecto. A continuación, se muestra el cronograma de marketing para el periodo 2018-2022.

Tabla 8. 3

Cronograma de actividades de marketing

ACTIVIDAD	2018											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Identidad visual	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2
Ferias	1	-	2	-	-	2	2	-	-	1	-	-
RR.PP.	-	-	-	1	1	-	2	-	-	2	2	2
2019												
Identidad visual	1	1	1	1	1	-	1	1	1	-	1	1
Ferias	1	-	2	-	-	2	2	-	-	1	-	-
RR.PP.	-	-	-	1	1	-	2	-	-	2	2	2
2020												
Identidad visual	1	-	1	-	1	-	1	1	1	-	1	1
Ferias	1	2	2	-	2	4	2	-	1	4	1	1
RR.PP.	-	2	-	1	1	1	2	-	1	2	2	2
2021												
Identidad visual	1	-	1	-	1	-	1	1	1	-	1	1
Ferias	1	2	2	-	2	4	2	-	1	4	1	1
RR.PP.	-	2	-	1	1	1	2	-	1	2	2	2
2022												
Identidad visual	1	-	1	-	1	-	1	-	1	-	1	1
Ferias	1	2	2	-	2	4	2	-	1	4	1	1
RR.PP.	-	2	-	1	1	1	2	-	1	2	2	2

Fuente: Elaboración propia (2017)

El cronograma detalla los eventos realizados durante el periodo del proyecto para lograr captar mayores clientes. Tal como se observa, a partir del tercer año, la participación en ferias crece, ya que el objetivo es estar presente en el mercado canadiense.

## 8.6. Posturas competitivas

La postura competitiva que plantea la empresa es competir en los principales atributos que destacan en nuestro producto: “producto sabroso, orgánico, practico y saludable, a un precio de todos”. Este es el concepto que deberá tener en mente el consumidor final, al momento de entrar a la tienda y decidirse por alguna marca. La forma de lograrlo será mediante la inversión en marketing.

## 8.7. Producto

Figura 8. 1

Ficha técnica

 <b>BARRAS NATUBITE</b> <b>FICHA TÉCNICA</b>	
1	<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b> ♦ Barras Orgánicas de Cereal de Quinoa con Arroz inflado sin gluten y sin azucar
2	<b>OBJETIVO DEL PRODUCTO</b> ♦ Satisfacer al público dejado de lado con snacks aptos para ellos.
3	<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b> ♦ Producto crujiente hecho a base de arroz integral inflado y quinoa, bañado con chocolate y castañas, edulzado con estevia. Todos los ingredientes son orgánicos.
4	<b>LUGAR DE ELABORACIÓN</b> ♦ Producto elaborado en la planta orgánica de procesadmiento NatuBite, ubicada en la provincia contitucional del Callao - Lima - Perú.
5	<b>COMPOSICIÓN NUTRICIONAL</b>
	Kcal 918 KJ
	Proteínas 4.63 g
	Lípidos 9.94 g
6	<b>PRESENTACIÓN</b> ♦ Las Barras vienen en una caja que contiene 12 barras .
7	<b>IMAGEN</b>
	

Fuente: Elaboración propia (2017)

La ficha técnica servirá para que los potenciales clientes obtengan información general y precisa del producto que deseen comprar o estén interesados.

### 8.8. Precio (método para determinar precios, medios de pago)

En este momento, los precios son difíciles de estimar, ya que no existe competidor directo en Canadá, el cual venda una barra sin gluten y con estevia; sin embargo, para analizar el precio relativo del mercado, se usará la estrategia de **pricing** respecto de la categoría snack genéricos. Este examen permitirá una aproximación al precio promedio que se paga en el mercado, a ello se le sumará los valores de índole funcionales. En tal sentido, se obtuvo la siguiente información de los precios en el mercado al usar como fuente el volumen y el valor proyectado por Euromonitor de la categoría snack bars canadiense (Sweet biscuits, snack bars and fruit snacks in Canada, 2016).

Tabla 8. 4

Estrategia de pricing en Canadá para snack bars 2016 - 2022

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Demanda en USD</b>	763,318,381	789,381,670	813,177,610	834,878,310	854,857,920	874,164,060	894,444,666
<b>Demanda en TN</b>	50,250	51,200	51,900	52,500	52,900	53,400	53,913
<b>Precio por kilo</b>	\$ 15.19	\$ 15.42	\$ 15.67	\$ 15.90	\$ 16.16	\$ 16.37	\$ 16.59
<b>% Tienda Esp.</b>	\$ 11.68	\$ 11.86	\$ 12.05	\$ 12.23	\$ 12.43	\$ 12.59	\$ 12.76
<b>% Distribuidor</b>	\$ 10.38	\$ 10.53	\$ 10.70	\$ 10.86	\$ 11.04	\$ 11.18	\$ 11.33
<b>Fact. Int. (4.4 %)</b>	\$ 9.94	\$ 10.09	\$ 10.25	\$ 10.41	\$ 10.57	\$ 10.71	\$ 10.86
<b>Precio vender</b>	\$ 7.16	\$ 7.26	<b>\$ 7.38</b>	\$ 7.49	\$ 7.61	\$ 7.71	\$ 7.82

Fuente: Elaboración propia (2017)

Al tener como base la proyección realizada por Euromonitor, se calculó el precio promedio por kilo en el mercado canadiense y, a partir de ello, se realizó una reconstrucción de precios conociendo los márgenes de utilidad del mercado, de adelante hacia atrás. En adición a lo anterior,

ha de considerarse que el margen actual de las tiendas especializadas es de 30% y el de los distribuidores es de 12.6% (Statistics Canada, 2016e).

Si se considera lo anterior como una premisa, para 2018 se calculó el precio por kilo, el cual debe ser de USD 10.70 y, a ello, se le aplicó el factor de internamiento, que representan los costos logísticos en Canadá obtenido en el capítulo 9.2, y se logró un precio de USD 10.25, pero, en la consideración de que el producto aquí presentado tiene 720, se calculó que el precio estimado, el mismo que debería ser de USD 7.38 para barras en general.

En los próximos puntos, se realizará el costing del producto y se calculará el precio de venta basados en estos datos (capítulo 12.12).

#### **Medios de pago:**

Se aceptarán los pagos mediante transferencia total, lo mínimo que se aceptará es un adelanto de 40% para cubrir los costos y el resto, contra entrega al B/L.

#### **8.9. Plaza**

La plaza serán los mercados de alimentos saludables y tiendas especializadas. Se contactará con los grandes distribuidores por medio de visitas comerciales, así como la asistencia a ferias, tales como Gluten Free Expo, SIAL Canadá, Grocery Innovations Canadá, entre otras. En esta línea, las principales tiendas que comercializarán nuestro producto serán Santé Eco Loco, Teva Aliments Naturels, Branche d'Olivier, Fleur Sauvage Aliments Naturel y Le Couffin Bio.

Para llegar a las tiendas especializadas, se contará con un distribuidor, al cual se contactará vía un bróker con experiencia en el mercado canadiense. Se le pagará comisión de 3% por los próximos cinco años mediante contrato.

Tabla 8. 5

Objetivo, estrategia y táctica en el precio

Objetivo	Estrategia	Táctica
Lograr un precio de diferenciado en mercado en el 2018	Se ingresará en el sector de snacks saludables con ayuda del bróker.	Producir un producto con ingredientes saludables de baja calorías que adicionalmente sea visible como un empaque atractivo de “producto saludable”.

Objetivo, estrategia y táctica en la plaza

Objetivo	Estrategia	Táctica
Ingresar a grandes distribuidores canadienses para el 2017	Se contactará a un bróker especializado que será el intermediario	Se venderá los productos saludables por debajo del precio de la competencia y negociará volúmenes

Fuente: Elaboración propia (2017)

**8.10. Promoción (estrategias de ingreso al mercado)**

Se trabajará de acuerdo a la marca Perú, la cual es una estrategia de promoción del Estado que da a conocer los sectores industriales, tales como el turismo, exportaciones e inversiones extranjeras. En tal sentido, el beneficio que se obtendrá es el de ser una marca país que respalda el producto, le da más confianza al cliente y afianzará los lazos.

Asimismo, se dará a conocer las barras orgánicas sin azúcar ni gluten, haciendo énfasis en los beneficios para la salud y el bienestar general. Tal promoción será a través de ferias y publicidad por Internet y redes sociales.

Algunas de las actividades principales son las siguientes:

- Misión comercial: liderada por Promperú, para abrir el mercado extranjero.
- Envío de muestras: se enviará muestras gratis a los clientes directos mediante courier pagado por la empresa, siempre y cuando sean clientes recomendados por el bróker.

- Asistencia a ferias internacionales: el primer año asistiremos a ferias nacionales, como la expoalimentaria, luego, en el cuarto año, gracias a los resultados positivos, se participará en ferias internacionales.
- Marketing 2.0: es la inversión relacionada con la identidad visual en las web y redes sociales.

Tabla 8. 6

Objetivo, estrategia y táctica en la promoción

Objetivo	Estrategia	Táctica
Incrementar la participación en 10% anualmente.	Se invertirá en promoción para captar más clientes.	Será mediante misiones comerciales, asistencia a ferias e invirtiendo en publicidad en redes sociales.

Fuente: Elaboración propia (2017)

### 8.11. Presupuestos de marketing proyectado a 4 y/o 5 años

A continuación, se detalla el presupuesto de marketing proyectado a cinco años.

**Identidad visual:** representa los gastos necesarios para identificar el producto en el mercado. Incluye tarjetas de presentación, página web, material POP para enviar a los clientes (bordes, esquineros con la marca y vitrinas pequeñas). Se empezará con una inversión de dos mil dólares, pues el primer año es donde se inicia el proceso de construcción de la página web y se busca lograr el objetivo de las mil visitas. Conforme pase el tiempo, la inversión se verá incrementada.

**Ferias:** representa el mayor porcentaje de inversión, ya que es el medio presencial de contacto con los clientes. La inversión será baja al inicio porque, solo en los primeros años, se estará presente en la Expoalimentaria y luego se irá incrementando, ya que se participará en ferias internacionales. Para el cuarto año, la inversión aumenta de diez mil dólares a treinta mil dólares, ya que se planea participar en al menos una feria canadiense.

**Relaciones públicas:** se invertirá de manera constante durante los dos primeros años; luego, en el tercer año, dado que se asistirá a ferias internacionales, se incrementará el presupuesto.

Tabla 8. 7

Presupuesto de marketing

Medida	Monto US D - 5 años	Gasto de venta en publicidad				
<b>Identidad visual</b>	<b>\$13,500.00</b>	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,500.00	\$3,000.00	\$4,000.00
<b>Ferias</b>	<b>\$118,000.00</b>	\$10,000.00	\$20,000.00	\$25,000.00	\$30,000.00	\$35,000.00
<b>RR.PP.</b>	<b>\$25,000.00</b>	\$2,000.00	\$5,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00
<b>Total</b>	<b>\$156,500.00</b>	<b>\$14,000.00</b>	<b>\$25,000.00</b>	<b>\$33,500.00</b>	<b>\$39,000.00</b>	<b>\$45,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

### 8.12. Principales factores claves de éxito a controlar

Los procesos claves para asegurar el control son las actividades que logren captar más clientes; por ejemplo, la asistencia a ferias (Expoalimentaria) o la actualización semanal de la página web para mantener al cliente cautivo e interesado, entre otras. Además, para captar mayores clientes, se contará con un bróker de experiencia amplia en el rubro, el cual cumplirá la función de asesor en el mercado canadiense.

Para controlar el presupuesto de marketing, se tendrá indicadores de gestión. A continuación, se presentará dos de ellas:

**Gasto publicidad / ventas totales:** este indicador medirá la eficiencia que se tiene en cada periodo.

**Número de nuevos clientes / clientes totales:** se medirá la eficiencia que se logra al captar nuevos clientes con la inversión programada.

Para el cierre de este capítulo, se examinará el resultado obtenido de la participación de mercado. Tal presencia es un dato muy importante, ya que es de primera mano y se obtuvo luego de aplicar la decisión de compra al resultado final en el método cascada. Asimismo, este dato involucra las proyecciones de producción y de ventas.

## CAPÍTULO 9: PLAN LOGÍSTICO

### 9.1 Manejo de mercancía

Como ya se mencionó en otros capítulos, se dividirá en dos formas nuestro producto.

**Empaque primario:** el empaque de la barra será de un material de plástico de PEB con espesor de 70 micras, ya rotulado listo para el sellado. Las dimensiones del empaque serán de 10 cm x 4 cm x 1.5cm (largo x ancho x alto).

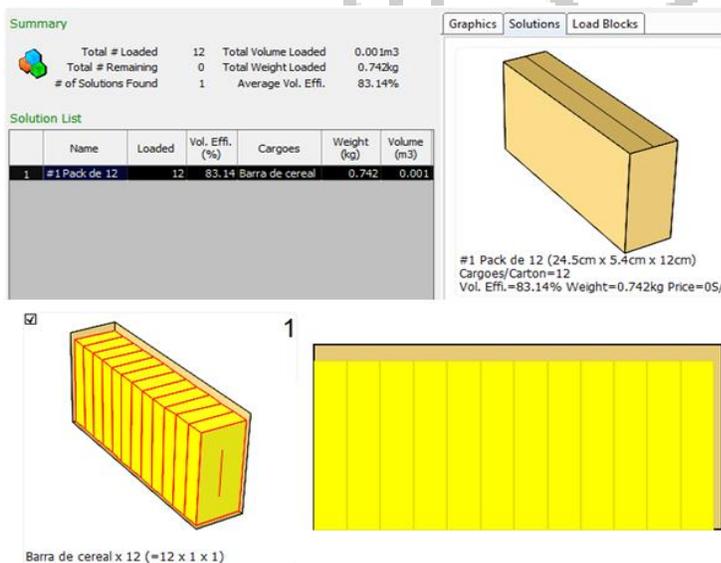
**Empaque secundario:** el material que se utilizará es una caja de cartón simple con la impresión mateada. Las dimensiones de la caja serán de 24.5 cm x 5.4 cm x 12 cm.

#### 9.1.1 Embalaje

El cubicaje, como ya se expresó, se realizó mediante el software CubeMaster, el cual ayudó a decidir la dimensión de la caja, sobre la base de la forma de venta en el mercado objetivo. A continuación, se detalla los resultados obtenidos.

Figura 9. 1

Cubicaje de empaque secundario



Fuente: Software Cube Master (2017)

Este resultado indica que el nivel de eficiencia de la caja es de 83.14%. Hay que tener en cuenta que ningún empaque puede tener eficiencia de 100%. La mayoría de las veces se deja un espacio relativo para que no cause fricción.

**El gráfico presenta la forma en que las doce barras irán dentro del display.**

**Caja máster:**

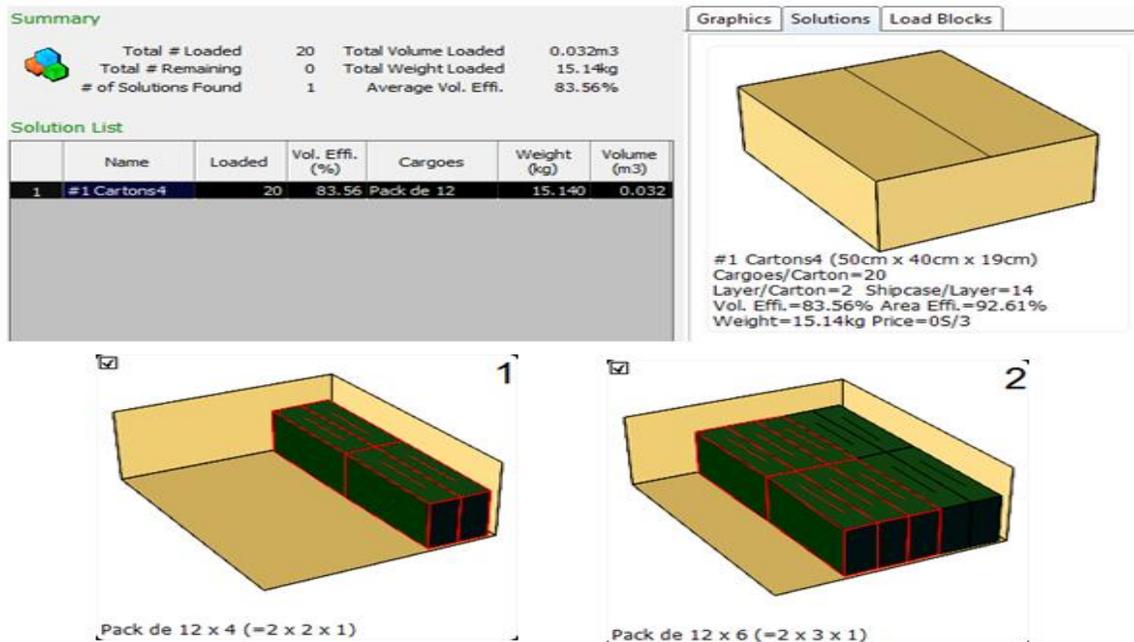
Las cajas de cartón que se usarán tienen un corrugado con un gramaje de 90-105 g/m<sup>2</sup>. El peso de la caja será de 300 gramos y sus medidas serán de 50 cm x 40 cm x 19 cm. La caja máster contendrá 20 displays, 240 barras. El proveedor entregará la caja con el marcado y rotulado.

El peso bruto de la caja estará definido basado en las 20 cajas de 742 gramos (14.84 kg). Sumado al peso de la caja de 300 gramos, el peso bruto será de 15.14kg.

El peso neto será 720 gramos x 20 cajas = 14.4 kg.

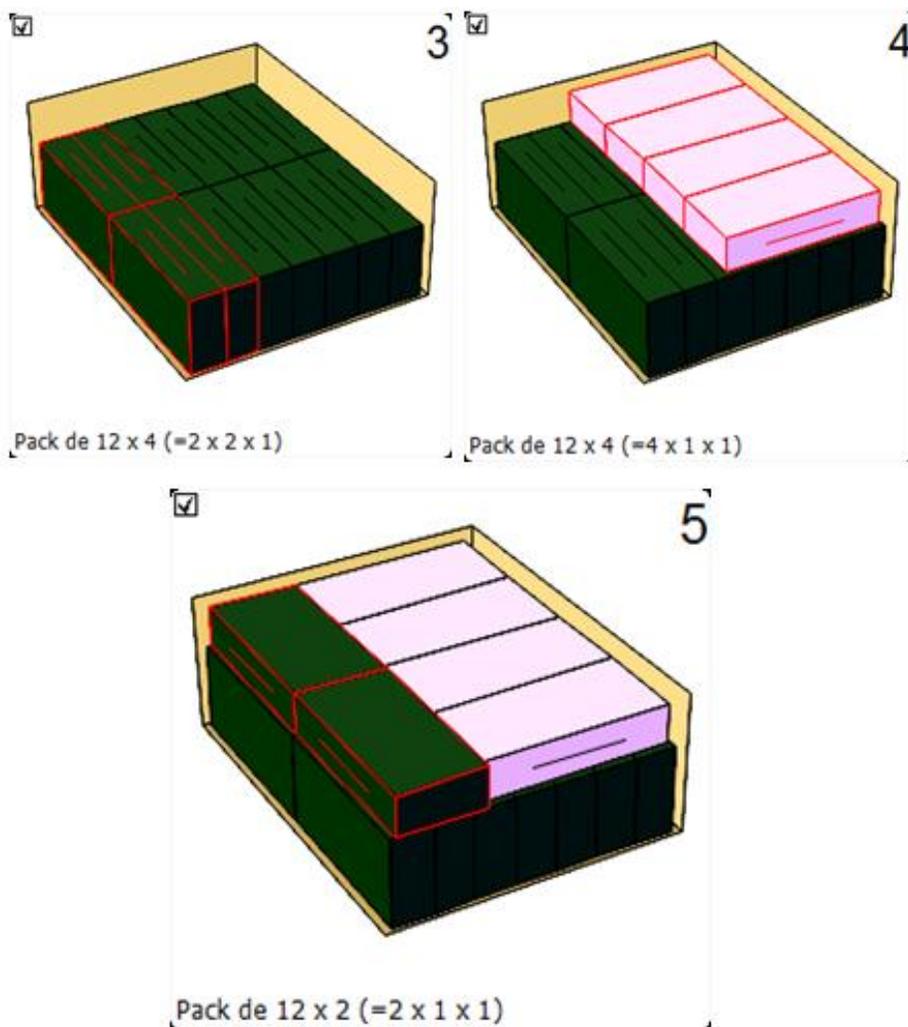
Figura 9. 2

Cubicaje de la caja máster



(continúa)

(continuación)



Fuente: Software Cube Master (2017)

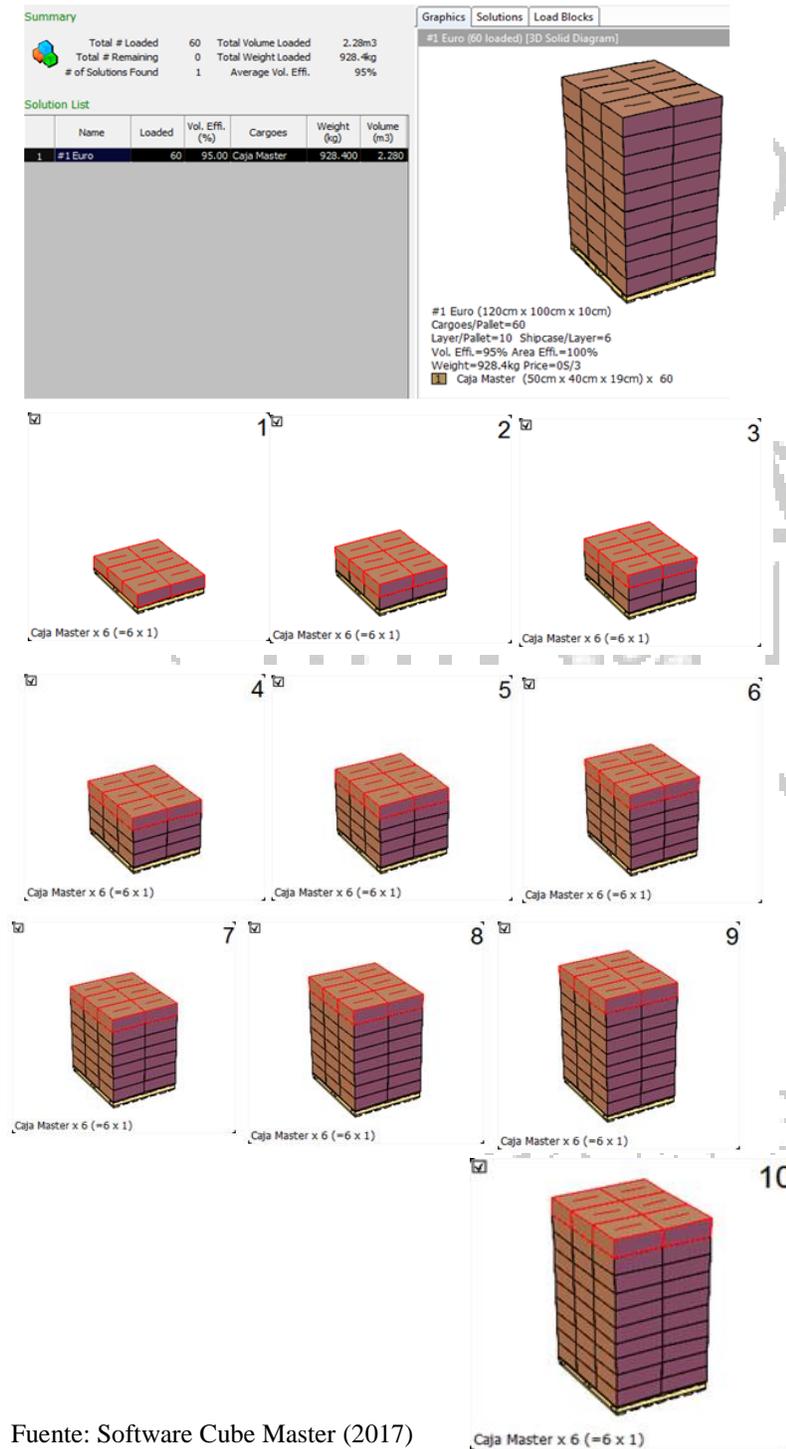
Este cubicaje tiene una eficiencia de 83.56%. La Figura 53 muestra de qué forma estará compuesta la caja máster.

### 9.1.1.1 Pallet

Ahora se calculará cuántas cajas entrarán en un pallet, que tiene las siguientes medidas 120 cm x 100 cm x 10cm (largo x ancho x alto). El peso del pallet es de 20 kilos.

Figura 9.3

Cubicaje del pallet



Fuente: Software Cube Master (2017)

De acuerdo al software, entrarían 60 cajas de 15.14 kg en un pallet, por lo que el peso incluido él sería de:  $(15.14\text{kg} \times 60 \text{ cajas}) + 20 \text{ kilos (peso del pallet)} = 928.4 \text{ kg}$ . El peso neto del producto sería:  $720 \text{ gr} \times 20 \text{ cajas} \times 60 \text{ cajas} = 864 \text{ kilos}$ .

El nivel de eficiencia en cuanto al cubicaje es de 95%, lo que significa que se aprovecha al máximo la capacidad del pallet. Luego de tenerlo completo, se envolverá con la stretch film y se colocarán los zunchos para sujetar el pallet.

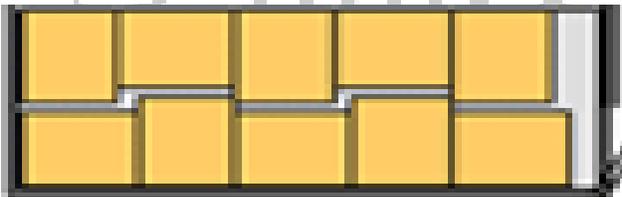
Cada pallet tendrá 60 cajas máster, el cual contendrá 1200 cajas del display y 14 400 barras. Si se tiene en cuenta la demanda mensual de 3409 cajas de display al mes, se requerirá tres paletas.

### 9.1.1.2 Contenedores

El tipo de envío será LCL y para analizar el cubicaje se utilizará un contenedor de 20 pies. Para el envío, la refrigeración es necesaria, pues conserva el producto.

Figura 9. 4

Cubicaje de contenedor Reefer



Fuente: Software Cube Master (2017)

Como se muestra en la Figura 55, en el contenedor de 20 pies Reefer ingresarán 10 pallets. En otras palabras, la capacidad máxima es de 600  $(60 \times 10)$  cajas máster, 12 000  $(60 \times 10 \times 20)$  cajas del empaque secundario y 144 000  $(60 \times 10 \times 20 \times 12)$  de empaque primario, los cuales representan un volumen neto de 8.640 toneladas.

Tal situación es debida a que la demanda mensual es de 3409 cajas del empaque secundario o display, la cual comprende 40 908 barras o 2.5 toneladas. De acuerdo al cubicaje en pallets, representa un envío de tres pallets al mes.

Ahora bien, a partir de los datos del capítulo 7, se calculará si la capacidad instalada cubre la demanda mensual de 3409 cajas del empaque secundario o 2.5 toneladas. En este caso, la producción diaria es de 152 kilos que, multiplicado por 30, sería de 4.56 toneladas, por lo tanto, sí se cubriría la demanda. En conclusión, la exportación mensual en términos monetarios sería de USD 27 089.97 (3409 x USD 7.9466) por exportación.

## 9.2 Medio de transporte

El medio de transporte elegido es el marítimo, puesto que permite llevar una gran cantidad de mercancía a un precio menor que por medio aéreo. Cabe resaltar que las barras tienen un periodo alto de caducidad y, además, se sabe que no necesitan alguna clase de cuidado especial, por lo que soportarían el tiempo de transporte.

La siguiente matriz detalla los costos y el tiempo que demora la mercadería en llegar a la provincia de destino de Montreal, Quebec, Canadá.

Se ha considerado componentes directos que afectan el tiempo de envío de nuestro producto, tal y como se observa líneas abajo, el mayor tiempo está representado por el transporte que dura dieciocho días aproximadamente (25 920 minutos).

Tabla 9. 1

Costo de transporte

Componentes	Modo Transporte	Costo Embarque USD	%	Tiempo en min	%
<b>Directos</b>					
Embalaje y marcado	Detro FOB	-	0.00%	1,140.00	3.68%
Documentación		20.00	1.66%	90	0.29%
Unitarización y manipuleo		40.00	3.32%	240	0.77%
Transporte	<b>Barco LCL</b>	750.00	62.23%	25,920.00	83.64%
Seguro		15.29	1.27%	-	0.00%
Port charges		150.00	12.45%	-	0.00%
Handling and others		50.00	4.15%	2,160.00	6.97%
Flete destino		180.00	14.93%	-	0.00%

(continúa)

(continuación)

<b>Total directos / tiempos indirectos</b>		<b>1,205.29</b>	<b>100.00%</b>	<b>29,550.00</b>	<b>95.35%</b>
Administrativos	Dentro Costo	-	0.00%	1,440.00	4.65%
Capital inventario		-	0.00%	-	0.00%
<b>Total indirectos / tiempos</b>		<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>1,440.00</b>	<b>4.65%</b>
<b>Total general logístico DAP</b>		<b>1,205.29</b>	<b>100.00%</b>	<b>30,990.00</b>	<b>100.00%</b>
Total horas				516.50	
Total días				21.52	

<b>Unidades Mensuales año 1</b>	<b>Precio año 1</b>	<b>Venta mensual</b>	<b>Factor internamiento</b>
3,409.00	\$ 7.95	\$ 27,089.97	4.4%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Al considerar tanto los componentes directos como indirectos, el costo total por enviar la mercadería a Canadá será de USD 1205.29. Asimismo, el tiempo de la travesía será de 21.52 días. Estas cifras no incluyen los derechos en Canadá, los costos logísticos DAP representan un 4.4% (factor internamiento) del FOB de exportación.

### 9.3 Agentes logísticos

El agente logístico con el que se llevará a cabo el proyecto, será el siguiente:

Figura 9. 5

Logo Transel



Fuente: Transel (2017)

Transel: una empresa con más de 38 años de experiencia, no solo brinda el servicio de agenciamiento de aduanas y distribución terrestre, sino que ofrece asesoría para nuevos ingresantes al mercado. Son accesibles a trabajar con letras a 90 días.

Figura 9. 6

Logo Hartrodt



Fuente: A. Hartrodt (2017)

A. Hartrodt Perú SAC es la empresa que brindará el servicio de agenciamiento de carga desde Callao hasta Montreal. Es una empresa con presencia en los cinco continentes, maneja la mayoría de carga en esta ruta, por esta razón, sus precios son competitivos. El poder de negociación de ellos será mayor a la nuestra, pero conforme se crezca en volumen se podrá negociar tarifas y comisiones. Una ventaja de esta agencia es que nos permite hacerle seguimiento a la nave, en tiempo real, las 24 horas del día y nos brinda detalles en su intranet.

Figura 9. 7

Logo Sunat



Fuente: Sunat (2017)

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat) se encarga de supervisar el procedimiento aduanero para las exportaciones, importaciones y otros regímenes. Se trabajará con ellos a través de nuestro agente de aduanas.

Figura 9. 8

Logo MSC



Fuente: Mediterranean Shipping Company (2017)

Mediterranean Shipping Company SA (MSC) es hoy la mayor empresa naviera del mundo en términos de capacidad de carga de los buques portacontenedores. La compañía opera 459 buques y posee una capacidad de transporte de 2 308 000 TEU. Con sede en Ginebra y opera en la mayoría de puertos del mundo (Mediterranean Shipping Company del Perú, 2018), MSC será un socio indirecto, pues coordinarán directamente con Hartrodt.

#### **9.4 Tramitación aduanal**

La tramitación aduanera es realizada por el agente de aduanas. En este caso será Transel agente de Aduanas. Asimismo, el régimen elegido comprende las siguientes acciones:

**Exportación definitiva:** régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales para su uso o consumo definitivo en el exterior (Sunat, 2016).

**Plazos:** se tiene 30 días calendario para embarcar desde la numeración.

**Tipo de mercancía:** galletas, no son mercancías restringidas ni prohibidas. Documentación necesaria:

- DAM
- Documento de transporte
- Factura o comercial invoice.

**Despacho aduanero:**

A continuación, se detallará el procedimiento a seguir en conjunto con el agente y la Sunat (Sunat, 2016).

Despachador de aduana transmite a la Aduana, la DAM de exportación definitiva.

De ser conforme, el Sigad genera automáticamente el número correspondiente de la DAM.

Despachador imprime DAM numerada y se presenta con las mercancías en la zona primaria (depósito temporal, almacenes), como requisito previo a la selección de canal.

Almacén transmite a la aduana la información de recepción de la mercadería, luego es validada por el SIGAD y, de ser conforme, se asigna canal de control respectivo; canal naranja o rojo, mediante un sistema aleatorio.

De ser conforme, se embarca la mercadería. El almacén aduanero es el responsable por el traslado y entrega al transportista quien verifica el embarque y anota la DAM, bultos, hora, firma y sello.

Despachador debe regularizar el régimen: con responsabilidad del declarante, transmite vía electrónica la información complementaria y documentos del sustento (Sunat, 2016).

El trabajo del agente de aduana corresponde (Sunat, 2016):

- Valoración aduanera: mediante el cual se determina la base imponible.
- Clasificación arancelaria: mediante el cual se determinan los aranceles.
- Descripción de las mercancías e inscripción de los productos en la base de datos de las aduanas.
- Nexos entre aduana y exportador.

### **9.5 Seguros internacionales**

En este caso se exportará mediante el incoterm FOB (Free on Board); por lo tanto, solo se dejará la mercancía dentro del barco y el seguro internacional de la mercancía será adquirida por el cliente.

Los tipos de seguro son:

Pólizas de seguros abiertas: cubren unos determinados bienes o mercancías que se dirigen a un único cliente, pero que se entrega en más de un viaje. Queda cubierto todo el recorrido de los diversos viajes necesarios desde el punto de partida hasta el punto de llegada. Se incluye también las escalas, transbordos, almacenamiento y las paralizaciones del medio de transporte (Pacífico Seguros, s/f).

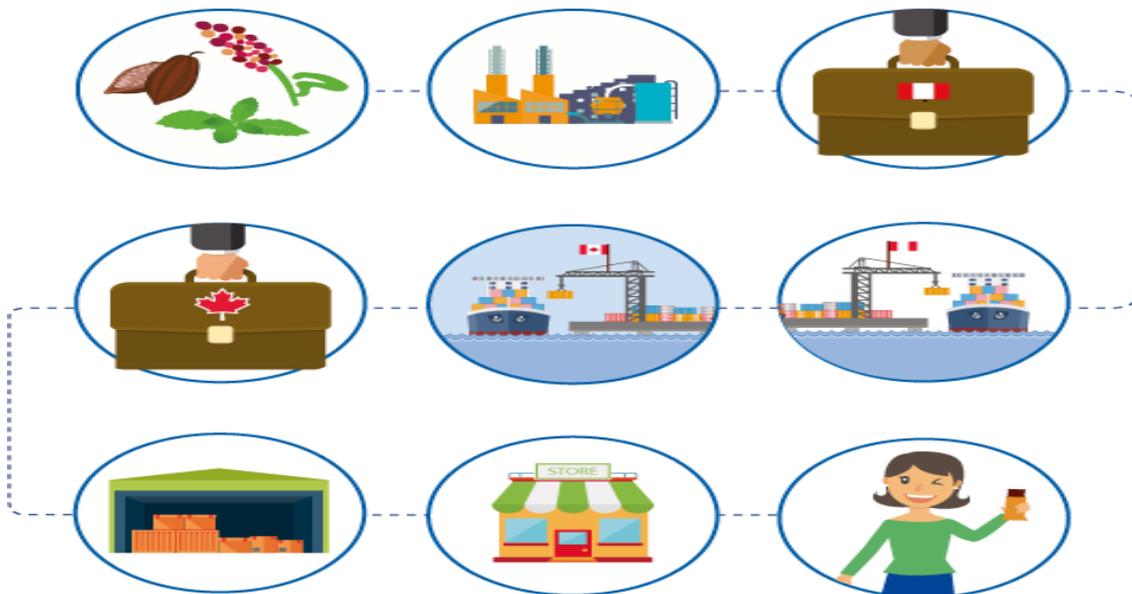
**Flotantes:** son las pólizas que cubren el transporte de diferentes bienes o mercancías que se dirigen a varios clientes y que realizan diversos viajes en los que se emplea un tiempo determinado. Quedan incluidos los recorridos de todos los viajes necesarios para estas entregas con la inclusión de las escalas y transbordos, almacenamientos y paralizaciones del medio de transporte. Es un tipo de póliza que necesita de ciertas especificaciones en el contrato (Pacífico Seguros, s/f).

## 9.6. Trazabilidad

En este apartado se explicará la trazabilidad de los insumos hasta lograr el producto para la exportación.

Figura 9. 9

Trazabilidad



Fuente: Elaboración propia (2017)

Este gráfico muestra la trazabilidad desde la entrega de mercadería, por parte de los diversos proveedores hasta el envío de mercadería hacia los clientes.

Primero, se realiza el abastecimiento de los insumos: quinua, cacao, arroz integral, estevia, etc.

Una vez la mercadería llega a la fábrica, se organiza y se agrupa para almacenarla.

Luego se inicia la producción de chocolate y barras, los cuales pasarán por un estricto control de calidad, donde los productos que no cumplan con los estándares serán desechados como merma.

Una vez lograda la cantidad del contrato, se iniciará el embalaje para proceder con el envío.

El envío se realizará por vía marítima por medio de un agente de aduana.

Una vez que **el cliente reciba la mercadería** en puerto, procederán con la nacionalización siguiendo las pautas de la aduana canadiense, a fin de que la mercadería llegue al gran almacén del distribuidor.

El distribuidor se encargará de expedirla a tiendas naturales y especializadas.

El retailer colocará los productos en las instalaciones de su local para que el cliente pueda ver el producto y comprarlo.

En conclusión, la exportación del producto aquí presentado será LCL Reefer, debido a que debe salir lo antes posible al mercado y venderse rápido, ya que es orgánico y su vencimiento es de nueve meses menor que los productos similares en Canadá, los cuales son de aproximadamente dieciocho meses. Además, se debe manejar una logística, comercialización y distribución óptima al ser este un producto diferenciado.

## **CAPÍTULO 10: PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

### **10.1. Objetivos de administración y recursos humanos**

#### **Objetivos de administración**

- Mejorar en 5% las encuestas de clima laboral cada año hasta llegar a un 90% de satisfacción.
- Obtener un promedio de notas por encima de 16 en las capacitaciones bimestrales.
- Incrementar el sueldo en un 3% anual para el equipo administrativo.

#### **Objetivos de recursos humanos**

- Conseguir durante el primer año que el rendimiento del capital humano logre alcanzar el 100%, por medio de modelos que les permitan desarrollarse y crecer profesionalmente.
- Mantener reuniones trimestrales durante el segundo año con los socios y los trabajadores de la empresa, a fin de promover un buen ambiente de trabajo con comunicación constante entre los agentes.
- Reducir el ausentismo en 10% cada año.
- Reducir la rotación del personal en 5% cada año.

### **10.2. El organigrama y la descripción de puestos por área**

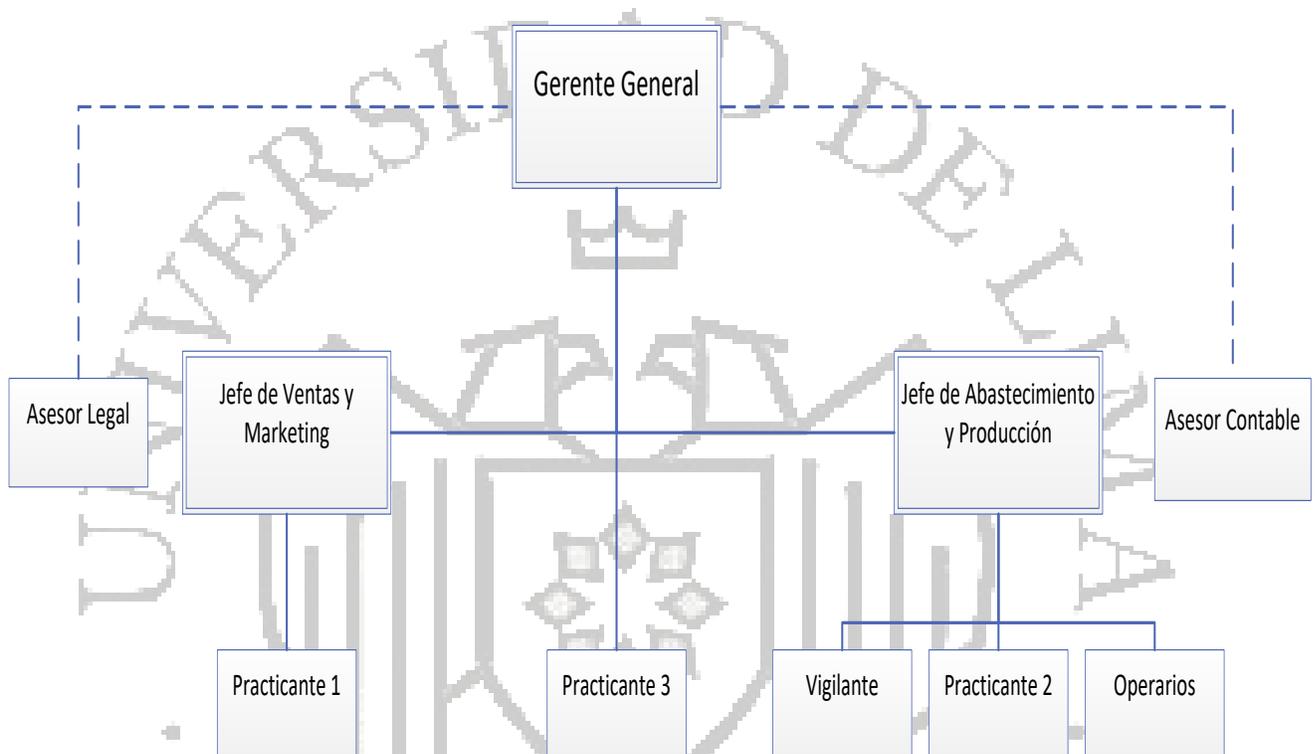
Como ya se mencionó en el capítulo 2, la empresa estará conformada por un gerente general, encargado de supervisar las jefaturas, y el área de RR. HH. que, a su vez, tendrá a cargo un practicante.

Las jefaturas de Ventas y Marketing tendrán un practicante para apoyarse; por otro lado, el jefe de Abastecimiento y Producción tendrá a su cargo a cuatro operarios, un practicante y dos vigilantes (turno día y noche). Todos ellos estarán en planilla, a excepción de los practicantes, quienes laborarán por un contrato de prácticas. Por último, se contará con el apoyo de asesores

externos para la contabilidad y asesoría legal, a los cuales se les abonará a través de recibo por honorarios por cada asesoría.

Figura 10. 1

Organigrama



Fuente: Elaboración propia (2017)

### 10.3. Definición del perfil del puesto y evaluación de desempeño

De acuerdo al organigrama mostrado anteriormente, se detalla el cargo con el perfil buscado, funciones y los indicadores que se utilizarán para medir el desempeño del puesto. A continuación, se hará el detalle correspondiente.

Tabla 10. 1

Descripción de puestos por área

Puesto	Perfil	Funciones	Indicadores
Gerente General	Profesional graduado de administración, ingeniería o similar, con MBA, con experiencia de 7 años mínima en puestos similares. Tener visión estratégica, gran capacidad de trabajo en equipo y flexibilidad. Es necesario dominar el inglés.	Representar a la empresa a todo nivel	Rentabilidad por producto
		Solicitar reportes a las áreas para controlar y gestionar la empresa	Índice de comercialidad
		Endosar los documentos de comercio internacional, letras, etc.	Punto de Equilibrio
		Firmar contratos con proveedores	Independencia Financiera
		Gestionar los créditos y financiamiento	Indicador de Capital de Trabajo
		Responsable por la estrategia y resultados de ventas, rentabilidad, así como liderar la organización	Indicador punto de Equilibrio
		Ayudar a desarrollar la marca	Crecimiento de la participación
		Cuidar el adecuado rendimiento de los activos	Nivel de endeudamiento
		Velar por el cumplimiento de la cultura	
		Analizar indicadores	
Jefe de Ventas y Marketing	Titulado en Administración, Ingeniería o carreras afines, con experiencia de 5 años lidrando fuerzas de ventas, con experiencia demostrada como motivador de equipos, conocimiento en tácticas de negociación y técnicas de ventas.	Lograr las metas asignadas	Nivel de Ventas
		Conocimientos de los diferentes segmentos y perfiles de clientes	Lead Time de Despacho
		Supervisión, control y evaluación del personal a cargo	Satisfacción del cliente
		Participar en ferias y otros eventos educativos, preparar la logística de dichos eventos	Entregas a Tiempo
		Hacer el seguimiento de convenios a clientes	Visitantes únicos en web
		Promagrar y ejecutar actividades y eventos	Calificación de Proveedores
		Monitorear la evolución de las ventas y retroalimentar a Marketing	Fidelización de Nuevos clientes
		Hacer el seguimiento al plan de medios	
		Hacer benchmark constante y revisar estudios de mercado	
		Encargado de monitorear los medios para dar respuesta a los clientes	
Diseño del Plan de marketing			
Jefe de Abastecimiento y Producción	Titulado en Negocios Internacionales, Ingeniería o carreras afines, con experiencia de 5 años en empresas de consumo masivo, con especialización en compras y en Comercio Exterior y Gestión Aduanera, dominio de inglés avanzando y MRP.	Supervisión, control y evaluación del personal a cargo	Lead time de Compras
		Realizar el análisis de niveles de consumo de materias primas, envases y empaques en valores monetarios	Gasto Ad. / Gasto Total
		Establecer las políticas de coberturas y niveles de stock de seguridad	Rotación de Inventarios
		Buscar proveedores alternativos en caso se necesite, gestionar el drawback, cartas de crédito	Nivel de producción
		Gestionar las Importaciones y Exportaciones	Mermas mensuales
		Realizar el seguimiento a los procesos de producción, stock de materiales e insumos sensibles	Ahorro mensuales
		Actuar en los desvíos de operación, procesos y personal	
		Analizar los datos y gráficas de resultados inherentes al proceso	
		Sustentar a la gerencia las variaciones de costos hacia arriba y hacia abajo	
		Analizar las compras proyectadas vs las compras reales	
Realizar evaluación de performance de los proveedores.			
Operario	Técnico en SENATI, con capacidad de trabajo bajo presión y en equipo. Conocimiento de mecánica. Brevete A-1.	Encargado de la calidad de su estación	Nivel de Higiene de Estación
		Brindar mantenimiento diario a las maquinarias	Velocidad de Proceso
		Llevar el control de mermas	Eficiencia de Proceso
		Encargado de manipular maquinarias	
		Reportar al Jefe de Abastecimiento y Producción	

Fuente: Elaboración propia (2017)

#### 10.4. Política de selección, contratación, capacitación y desarrollo

Para la selección del personal, primero, durante las dos primeras semanas, se realizará una convocatoria interna de modo que se pueda analizar a los empleados basados en su perfil y, de ser positivo, cerrar el requerimiento. De no contar con el personal aún, se tendrá que utilizar los medios externos mediante publicaciones en las bolsas de trabajo de las universidades o páginas laborales.

La política de contratación se basará en la igualdad, de acuerdo con las leyes vigentes y con los códigos de comportamiento aplicables en la fábrica. Los trabajadores se seleccionarán solo a partir de sus experiencias laborales, capacidades y habilidades, las

cuales se analizarán mediante exámenes, así como otros criterios netamente relacionados con el puesto; es decir, el empleador, a la hora de contratar no aplicará, en ninguna circunstancia, prácticas discriminatorias basadas en sexo, raza, religión, edad, discapacidad, orientación sexual, etc.

El proceso de contratación deberá ser claro y transparente: tanto los trabajadores como los aspirantes a puestos vacantes serán informados de los procedimientos y criterios utilizados en la contratación. No se utilizarán prácticas nepotistas ni discriminatorias en la decisión de ascender a un trabajador sobre otro; en tal sentido, no se aceptarán familiares de primer grado de alguno de los trabajadores.

Por lo general, se pedirá exámenes médicos, referencias y un CV acorde con las cualidades del puesto. También se solicitará constancia de estudios superiores en el caso de las jefaturas superiores. Por último, los trabajadores ingresarán inmediatamente a la planilla al ser contratados.

Para la **capacitación**, como ya se mencionó, las políticas serán las siguientes:

Cada personal, al ingresar, es capacitado y, al final, se tomará una prueba.

Al finalizar cada año y ante la llegada de nueva maquinaria, el personal operario será capacitado en Tecsup.

El personal administrativo se capacitará mediante diplomados (relacionados con las áreas de la empresa) en universidades e institutos. Al segundo año cumplido, se financiará el 40% del curso, pero se debe obtener una nota mayor a 15, o el personal deberá hacerse cargo del pago.

Para el desarrollo del personal, se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Crece con nosotros: este programa medirá el desempeño del personal conforme a sus indicadores. Política: “cada año se realizará una prueba para ascender a las personas, se medirán sus capacidades y conocimientos; de cumplirlos y haber cumplido sus indicadores, se hará efectivo el ascenso”.

- Cursos y diplomados: como ya se mencionó, la empresa brinda facilidades en estudios y cursos que los colaboradores quieran llevar, la empresa apoya con un 40% del curso y, el resto, se financiará debitándole de las boletas de pago. La ventaja de aquello radica en que los cursos serán facturados a la empresa y ello ayudará con el crédito fiscal.
- Antes de contratar a alguien externo para un puesto de alto cargo, primero se deberá buscar internamente al personal que se encuentre calificado para dicho puesto.
- No se permitirá tener relaciones sentimentales dentro de la compañía, ello será causal de despido.

### **10.5. Descripción de los principales procesos del negocio – Flujoograma**

#### **Proceso de compra:**

- Inicia con la solicitud por parte de Fabricación: los obreros al darse cuenta de que no se tiene los insumos necesarios o han llegado al 20% de los mismos, avisarán inmediatamente al jefe de Producción, quien se encargará de realizar un pedido; cabe resaltar que se guiarán mediante una señalización visual en el almacén cuando tal hecho ocurra. Se ha estimado que cuando se halle por debajo del 20% en insumos, se podrá seguir con las operaciones por cuatro días como máximo.
- Luego, el practicante de Abastecimiento recibirá el pedido y enviará a cotizar con el proveedor.
- Una vez se tenga la cotización, se realizará una orden de compra, que tendrá que ser validada por dos agentes. El primer filtro será el jefe de Abastecimiento y Producción y queda como último filtro el gerente general. Esta aprobación será aceptada durante el mismo día.
- Ya aprobada la orden de compra, se enviará al proveedor donde se coordinarán las fechas de recepción en un plazo máximo de dos días. En caso de que no sea lo requerido, aún quedarán dos días más de holgura para el reenvío.

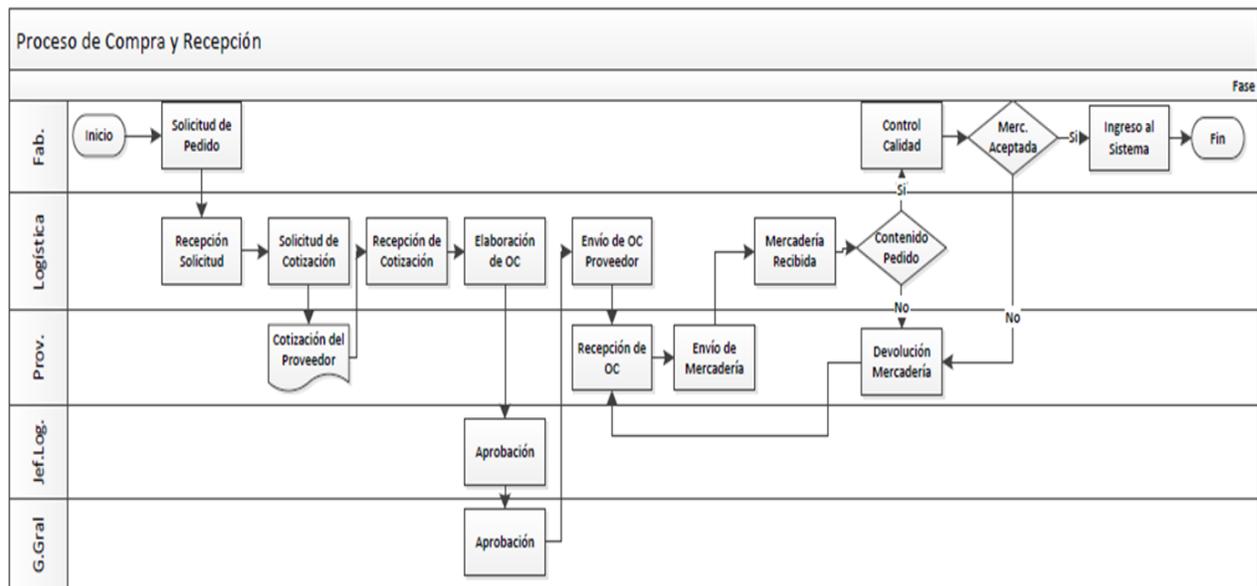
### Proceso de recepción:

- El practicante de abastecimiento será el encargado de verificar que la mercadería esté completa y no se encuentre en mal estado, caso contrario se devolverá al proveedor. Asimismo, el practicante recibirá la guía de remisión y lo validará con la orden de compra. Una vez confirmado y aceptado el pedido, pasará a un segundo filtro.
- Uno de los operarios será quien verifique la calidad de la mercadería. Si es aceptada, se ingresa al sistema y se almacena; en caso contrario se devolverá al proveedor y se le disminuirá la calificación. Cuando se alcance una calificación deficiente, se procederá con el cambio de proveedor.

A continuación, se plasma gráficamente el proceso descrito mediante un Flujoograma, en el cual se ha empleado la herramienta Visio:

Figura 10. 2

### Proceso de compra y recepción



Fuente: Elaboración propia (2017)

Con este modelo de compras se planea lograr el objetivo del capítulo 7, que plantea que una orden de compra no debe demorar más de siete días.

## 10.6. Diseño de las principales herramientas y/o formatos de control

Las principales herramientas de control serán los indicadores en las áreas de RR. HH. y Logística.

**El formato del personal** será una plantilla, la cual será completada por el gerente general, donde se medirá y controlará mediante los siguientes indicadores:

- Calidad de la capacitación (Puntaje real obtenido / Puntaje esperado)
- Cobertura de la capacitación (Total de personas capacitadas / Total personas programadas)
- Productividad de mano de obra (Producción / Horas hombre trabajadas)
- Ausentismo (Horas hombre ausente / Horas hombre trabajadas)
- Rotación de personal (Número de renuncias o despidos / Número promedio de empleados)

Por otro lado, el área de Logística tendrá un formato especial: el de **supply chain**, el cual será elaborado por el jefe de Logística y Comercialización y será medido a través de los siguientes indicadores:

- Calidad de pedidos generados (Pedidos generados sin problema x 100 / Total de pedidos generados)
- Volumen de compra (Valor de compra / Total de ventas)
- Lead time compras (Promedio del número de días en recibir mercadería)
- Rotación de inventarios (Materia prima empleada en el mes / Inventario materia prima)

En conclusión, la empresa se enfocará en el capital humano apoyándolos para que puedan recibir capacitaciones y mejoren continuamente, a la par se controlará sus funciones para encontrar inconvenientes y tratar de solucionarlos. Se pretende dar una imagen de empresa preocupada por su personal y fidelizarlos.

## CAPÍTULO 11: GESTIÓN DE CALIDAD

Los objetivos para esta sección serán los siguientes:

- Al quinto año, se contratará a un auditor externo de calidad que asesore la mejora de los procesos de calidad en un 20%.
- Al sexto año, se contará con la certificación ISO 9001.

### 11.1. Política de calidad de cada área

Se debe asegurar y esparcir el compromiso con un comportamiento y disciplina en calidad y servicio a todos los colaboradores y proveedores para lograr estándares de calidad en la producción; en tal sentido, el gerente general deberá inculcar una cultura de calidad. Asimismo, con la idea de elaborar productos seguros y confiables, mediante políticas claras y programas de capacitación en todos los niveles, se tendrá el objetivo de asegurar el compromiso y competencia del personal hacia temas cero errores, lo cual será difícil al inicio, pero gracias a la curva de aprendizaje, el personal podrá lograr tal propósito.

Los principales puntos serán los siguientes:

- Cumplir con los requisitos mínimos necesarios para los clientes en materia de calidad y sabor, lo cual se podrá medir mediante los reclamos que se suscribirán vía la página Web y, de esta forma, se logrará una efectiva comunicación con ellos.
- Implementar un sistema de calidad en el proceso.
- Involucrar a los proveedores en el sistema como elemento esencial en la calidad de los productos.

### Recursos humanos: liderado por la Gerencia General

Se considera al capital humano como unos de los más importantes recursos. Por este motivo se ha fijado como prioritarios para la gestión de calidad los siguientes criterios:

- Garantizar la integridad física de todos los colaboradores, la de los equipos e instalaciones.

- Crear y mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable.
- Se dará y promoverá charlas de calidad a todos los involucrados, motivándolos a que tomen la iniciativa para indicar errores en el proceso de compra o fabricación.
- Se premiará al área y a las personas que hayan contribuido a reducir los errores en las áreas.
- Al ser el gerente general el líder de la política, se deberá promover la mejora continua en cada área; es decir, en cada evaluación se debe lograr mejores puntuaciones.

### **Marketing y ventas:**

El marketing y ventas son procesos importantes en razón de que ayudan a conocer la marca e incrementan el nivel de ventas. Por ello, se debe mantener políticas de calidad y reducir trabajos en procesos. Para esto se fijó lo siguiente:

- Se tendrá un indicador visual en el área con los objetivos a cumplir. Por ejemplo: una pizarra con las ventas y clientes potenciales.
- Se deberá hacer órdenes de venta limpias, que no se eliminen o modifiquen.
- Se tendrá lo mínimo necesario en el escritorio para no generar caos.

### **Abastecimiento y producción:**

Esta área es vital para la calidad del producto, pues combina la logística de abastecimiento con la producción, que es donde se puede ver físicamente cómo afecta cualquier error. Para ello se deberá tener en cuenta los siguientes principios:

- Tanto los operarios como el jefe son “multitareas”, lo cual quiere decir que todos saben cómo hacer la tarea de cada uno; por lo tanto, en caso ocurra un incidente en el proceso de producción, este será controlado inmediatamente.
- En cada estación se verificará la calidad del producto y cada operario será responsable de ello.
- Se deberá usar gorros y guantes en todo el proceso.

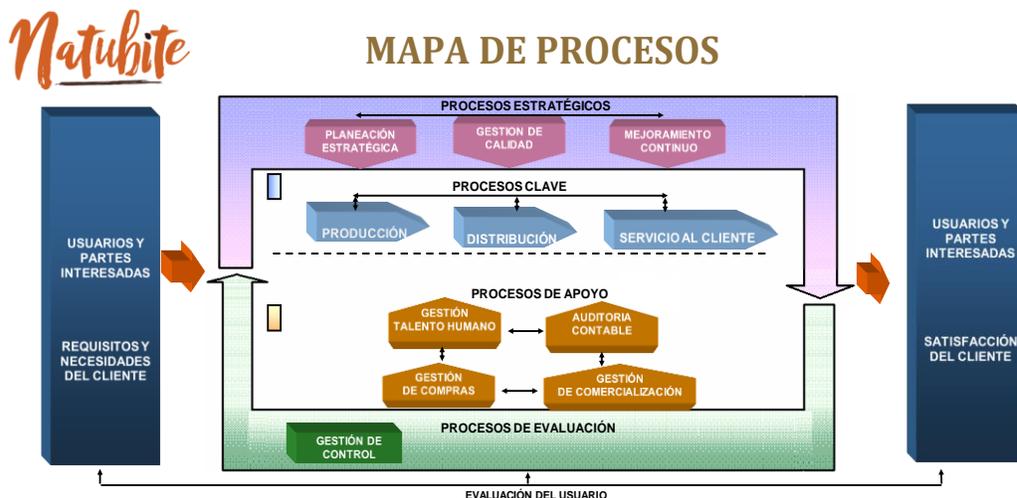
- Al ocurrir algún error o problema de calidad, se detendrá la producción y se analizará el motivo del problema, lo cual causará un impacto en el operario y, de esta manera, reducirá la incidencia.
- Cada operario sabrá cómo dar el mínimo mantenimiento a las maquinarias, lo cual se realizará quince minutos antes de empezar la producción.
- Se reducirá los tiempos muertos mediante la proactividad. Ejemplo: cuando cada máquina esté en proceso de trabajo, el operario traerá la mercadería necesaria para el siguiente flujo y no esperará a que pare la máquina para recién abastecerse.
- Se tendrá un buzón de sugerencias para los operarios en caso se tenga una mejora para el proceso.

## 11.2. Mapa de procesos empresarial - Parámetros

A continuación, se presentará el mapa de procesos de la empresa, el cual facilitará la visión de cada etapa:

Figura 11. 1

Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia (2017)

### 11.3. Análisis de las principales herramientas de control de calidad

Las herramientas de control de calidad que se utilizarán en la empresa serán las siguientes:

**Diagrama de causa y efecto** (Ishikawa): este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa-efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso. En teoría general de sistemas, un diagrama causal es un tipo de diagrama que muestra gráficamente las entradas (inputs), el proceso y las salidas (outputs) de un sistema (causa-efecto), con su respectiva retroalimentación (feedback) para el subsistema de control.

**5 S:** es un mantenimiento integral de la empresa no solo de la máquina y sirve para aplicarlo al trabajo de cualquier persona. Su aplicación mejora los niveles de calidad, eliminación de desperdicios y reducción en costos. La traducción de las 5S en español son las siguientes: clasificar, organizar, limpiar, estandarización y disciplina.

**SMED:** es un método de reducción de los desperdicios en un sistema productivo que se basa en asegurar un tiempo de cambio de herramienta de un solo dígito de minutos. Se distinguen dos tipos de ajustes:

- Ajustes / tiempos internos: corresponde a operaciones que se realizan a máquina parada, fuera de las horas de producción.
- Ajustes / tiempos externos: corresponde a operaciones que se realizan (o pueden realizarse) con la máquina en marcha, o sea, durante el periodo de producción. Se busca transformar los tiempos internos en externos.

**Diagrama de Pareto:** busca dar prioridad a una serie de causas o factores que afectan a un determinado problema, el cual permite, mediante una representación gráfica o tabular, identificar en una forma decreciente los aspectos que se presentan con mayor frecuencia o bien que tienen una incidencia o peso mayor. De esta manera, se medirán la calidad de la organización y se podrá atacar las causas de lo que falta y no sirve para el manejo constante de la empresa.

### 11.4. Programa de gestión de calidad para el futuro del negocio

Para implementar un programa de gestión de calidad orientado al futuro, se usará:

1. Value Stream Map, para ello se debe realizar lo siguiente:

- a) Identificación de los participantes: se seleccionará a una persona de cada área que intervendrá en el proceso de calidad y mejora. El proyecto deberá estar liderado por alguna gerencia que presione el seguimiento. Después que el equipo seleccionado conozca el procedimiento a seguir, deberá recorrer y analizar varias veces a lo largo de toda la cadena de valor; esta será mapeada, de principio a fin, es decir, de “puerta de entrada de insumos al servicio que se brinda al cliente” y observará cada uno de los detalles del proceso, incluidos posibles errores; verá la realidad actual y utilizará una serie de cuestiones entre las cuales se mencionan las “5W” (who, what, when, where and why) para comprender en detalle por qué se hacen las cosas, cómo se hacen actualmente y, sobre todo, cómo fluye la información de un departamento a otro.
  - b) Identificación del Diagrama SIPOC: consiste en diagramar el macro-proceso a mejorar desde el inicio a fin.
  - c) Elaboración del diagrama del estado actual: se elabora un diagrama de los procesos específicos analizando los tiempos y cantidades, y se trata de identificar los problemas.
  - d) Elaboración del diagrama del estado futuro: se plantea un diagrama con la solución y las mejoras comparándolo con el diagrama anterior.
  - e) Plan de implementación: se definen las tareas en cada área y la jefatura correspondiente se encargará del seguimiento en conjunto con el líder del proyecto. Mediante un diagrama de Gantt se procede con la implementación y mejora.
2. Se desarrollará un plan de implementación ISO 9001, para ello se deberán seguir las siguientes etapas (Normas9000.com, 2017).
- a) Información: se informará sobre los requerimientos necesarios para obtener el ISO 9001, se contactará a auditores externos especializados para que puedan dar charlas a todas las áreas.
  - b) Planificación: en conjunto con los auditores, se planificará lo que se debe hacer, cómo y en qué periodo de tiempo, lo cual se compartirá con los jefes de área.
  - c) Desarrollo: se aplicarán los nuevos procedimientos según los estándares de ISO 9001 en cada área vía los documentos de operaciones y funciones.

- d) Capacitación: se capacitará a las personas en las nuevas formas de hacer las cosas, se hará de forma personal para los jefes y en grupo para el resto del personal.
- e) Auditorías internas: se realizarán auditorías internas para controlar que los nuevos procedimientos se cumplan.

### **11.5. Principales factores claves de los procesos a controlar**

Los principales puntos que se controlarán están identificados mediante indicadores:

- Supervisión de materia prima: al momento de llegar un operario encargado será quien supervise la recepción del producto
- Supervisión del proceso de producción: debido a que actualmente no se cuenta con un área de gestión de calidad, cada involucrado en el proceso de compra y almacenaje será encargado de la calidad en su proceso, este factor será clave ya que se medirá su trabajo con este indicador.
- Supervisión final del producto: al final del proceso, varios operarios verificarán el producto, en caso no cumpla los estándares será separado.
- Mantenimiento de las maquinas: cada día, antes de iniciar funciones, se dará mantenimiento preventivo a la maquinaria, adicional al plan de mantenimiento de cada máquina, ello para reducir los correctivos.

Para finalizar el capítulo, se dejará en claro que durante los cinco primeros años del proyecto no se contará con un área de calidad y, por otro lado, cada área será responsable en controlar su nivel mediante indicadores. La Gerencia supervisará este proceso. Asimismo, después del quinto año, se contratará una consultora externa que preparará a la empresa para poder obtener el ISO 9001.

**CAPÍTULO 12: PLAN DE FINANZAS (PRESUPUESTOS PROYECTADOS Y ANÁLISIS DE RENTABILIDAD)**

**12.1. Presupuesto de ventas**

Sobre la base de la proyección de demanda referente a las importaciones de Canadá y a la participación, se calculó la producción estimada para los años 2018 a 2022

Tabla 12. 1

Proyección de las ventas

Proyección	Año	Importaciones de Canadá para la partida referenciada a TN	Variación	Aumento TN	Participación	Producción anual TN	Producción mensual TN	Número de barras a producir mensual (barras 60 gr)	Número de barras a producir anual (barras 60 gr)	Cantidad de cajas 12 Pack (720 g) mensual	Cantidad de cajas 12 Pack (720 g) anual
17	2018	50,197.28	1.24 %	616.04	0.0587%	29.45	2.45	40,908.00	490,896.00	3,409.00	40,908.00
18	2019	50,717.30	1.04 %	520.02	0.0608%	30.83	2.57	42,828.00	513,936.00	3,569.00	42,828.00
19	2020	51,141.29	0.84 %	423.99	0.0630%	32.21	2.68	44,748.00	536,976.00	3,729.00	44,748.00
20	2021	51,469.25	0.64 %	327.96	0.0653%	33.59	2.80	46,656.00	559,872.00	3,888.00	46,656.00
20	2022	51,701.19	0.45 %	231.94	0.0676%	34.96	2.91	48,564.00	582,768.00	4,047.00	48,564.00

Fuente: Elaboración propia (2017)

La participación obtenida en el 2018 fue de 0.0587%, cifra que aumentará acorde con el crecimiento promedio de las importaciones de los últimos años 2003-2015, que resulta 3.62% en promedio. En esta línea, se cumpliría los objetivos de los capítulos 6 y 8 respecto de la participación y crecimiento. Asimismo, según la producción anual en toneladas, se obtendrá las barras anuales de 60 gramos a producir y las cajas con un contenido neto de 720 gramos para los próximos años.

**12.2. Presupuesto de cobranza**

Como ya se mencionó, la forma de venta será por transferencia o mediante un adelanto del 40% y el resto contra la entrega del B/L. Por ello, la cobranza no será a largo plazo y será considerado dentro del año. A continuación, se muestra el presupuesto de los ingresos por venta proyectado al 2018-2022.

Tabla 12. 2

Presupuesto de Ingresos

<b>Presupuesto de ingresos</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Programa de ventas anual</b>	<b>Precios de venta</b>	<b>Ventas</b>
Año 1	40,908	\$ 7.95	\$ 325,079.62
Año 2	42,828	\$ 8.15	\$ 349,261.16
Año 3	44,748	\$ 8.40	\$ 376,086.87
Año 4	46,656	\$ 8.68	\$ 404,932.98
Año 5	48,564	\$ 8.98	\$ 436,107.30

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tal y como se observa en el primer periodo de 2018, las ventas en cajas de 12 son 40 908, cifra que multiplicada por el precio de 7.95 resulta en 325 079.62 dólares, monto facturado a los clientes. El incremento de precios de venta sucede en paridad con la proyección de inflación de los insumos (véase la Tabla 44 del tercer capítulo).

### 12.3. Presupuesto de producción

Según el nivel actual de merma de 5.5%, obtenido durante el 2018, se calculará la producción estimada para los siguientes años, considerando la reducción de merma.

Tabla 12. 3

Merma 2018-2022

	<b>Periodo 1</b>	<b>Periodo 2</b>	<b>Periodo 3</b>	<b>Periodo 4</b>	<b>Periodo 5</b>
Merma	5.50%	4.73%	4.07%	3.50%	3.01%

Fuente: Elaboración propia (2017)

En este caso, la merma se reducirá en 14% cada año hasta llegar a 3.01% en el 2022. Con ello se cumple uno de los objetivos del Capítulo 7 en cuanto a producción. A partir de esta consideración, se elaborará la producción futura.

Tabla 12. 4

Producción en toneladas incluida merma 2018-2022

**REQ. PERIODO 1 (TN)** 29.45

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Toneladas Requeridas	2.45	2.45	2.45	2.45	2.45	2.45	2.45	2.45	2.45	2.45	2.45	2.45
Cajas de Barras Producidas	3,409.00	3,409.00	3,409.00	3,409.00	3,409.00	3,409.00	3,409.00	3,409.00	3,409.00	3,409.00	3,409.00	3,409.00
Barras Producidas	40,908.00	40,908.00	40,908.00	40,908.00	40,908.00	40,908.00	40,908.00	40,908.00	40,908.00	40,908.00	40,908.00	40,908.00
Insumos Utilizados (Merma)	2.59	2.59	2.59	2.59	2.59	2.59	2.59	2.59	2.59	2.59	2.59	2.59

**REQ. PERIODO 2 (TN)** 30.83

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Toneladas Requeridas	2.57	2.57	2.57	2.57	2.57	2.57	2.57	2.57	2.57	2.57	2.57	2.57
Cajas de Barras Producidas	3,569.00	3,569.00	3,569.00	3,569.00	3,569.00	3,569.00	3,569.00	3,569.00	3,569.00	3,569.00	3,569.00	3,569.00
Barras Producidas	42,828.00	42,828.00	42,828.00	42,828.00	42,828.00	42,828.00	42,828.00	42,828.00	42,828.00	42,828.00	42,828.00	42,828.00
Insumos Utilizados (Merma)	2.69	2.69	2.69	2.69	2.69	2.69	2.69	2.69	2.69	2.69	2.69	2.69

**REQ. PERIODO 3 (TN)** 32.21

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Toneladas Requeridas	2.68	2.68	2.68	2.68	2.68	2.68	2.68	2.68	2.68	2.68	2.68	2.68
Cajas de Barras Producidas	3,729.00	3,729.00	3,729.00	3,729.00	3,729.00	3,729.00	3,729.00	3,729.00	3,729.00	3,729.00	3,729.00	3,729.00
Barras Producidas	44,748.00	44,748.00	44,748.00	44,748.00	44,748.00	44,748.00	44,748.00	44,748.00	44,748.00	44,748.00	44,748.00	44,748.00
Insumos Utilizados (Merma)	2.79	2.79	2.79	2.79	2.79	2.79	2.79	2.79	2.79	2.79	2.79	2.79

**REQ. PERIODO 4 (TN)** 33.59

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Toneladas Requeridas	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80	2.80
Cajas de Barras Producidas	3,888.00	3,888.00	3,888.00	3,888.00	3,888.00	3,888.00	3,888.00	3,888.00	3,888.00	3,888.00	3,888.00	3,888.00
Barras Producidas	46,656.00	46,656.00	46,656.00	46,656.00	46,656.00	46,656.00	46,656.00	46,656.00	46,656.00	46,656.00	46,656.00	46,656.00
Insumos Utilizados (Merma)	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90	2.90

**REQ. PERIODO 5 (TN)** 34.96

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Toneladas Requeridas	2.91	2.91	2.91	2.91	2.91	2.91	2.91	2.91	2.91	2.91	2.91	2.91
Cajas de Barras Producidas	4,047.00	4,047.00	4,047.00	4,047.00	4,047.00	4,047.00	4,047.00	4,047.00	4,047.00	4,047.00	4,047.00	4,047.00
Barras Producidas	48,564.00	48,564.00	48,564.00	48,564.00	48,564.00	48,564.00	48,564.00	48,564.00	48,564.00	48,564.00	48,564.00	48,564.00
Insumos Utilizados (Merma)	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00

Fuente: Elaboración propia (2017)

Líneas arriba se muestra la producción mensual de los cinco años contemplando la merma, lo cual servirá para poder calcular el costo del requerimiento.

#### 12.4. Presupuesto de compras de materiales de producción

A partir de la distribución de requerimientos, se establecerá las cantidades necesarias que se comprarán de cada uno de ellos.

Tabla 12. 5

Ingredientes

Composición		
Ingredientes	Requerimiento	Barra 60 gramos
Quinua	32%	19
Arroz integral	38%	23
Castaña	10%	6
Cacao	18%	11
Estevia	2%	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Sobre la base de los componentes para una barra, se proyectará el volumen de compra para la producción, tal como se muestra en la Tabla 81.

Tabla 12. 6

Requerimiento de materiales de producción mensual

Ingredientes	%	Requerimiento Mensual de Periodos				
		Periodo 1 KG	Periodo 2 KG	Periodo 3 KG	Periodo 4 KG	Periodo 5 KG
Quinua	32%	828.40	860.96	893.90	927.11	960.44
Arroz Integral	38%	983.72	1,022.39	1,061.51	1,100.94	1,140.52
Castana	10%	258.87	269.05	279.34	289.72	300.14
Cacao	18%	465.97	484.29	502.82	521.50	540.25
Estevia	2%	51.77	53.81	55.87	57.94	60.03
Guantes	-	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
Gorros	-	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
Mascarillas	-	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
Jabones		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tabla 12. 7

Costo de materiales de producción mensual

Producto	Precios en los Periodos SIN IGV				
	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Quinoa (KG)	\$ 4.63	\$ 4.83	\$ 5.05	\$ 5.27	\$ 5.52
Arroz Integral (KG)	\$ 2.51	\$ 2.62	\$ 2.74	\$ 2.86	\$ 2.99
Castana (KG)	\$ 9.17	\$ 9.57	\$ 9.99	\$ 10.44	\$ 10.92
Cacao (KG)	\$ 5.35	\$ 5.59	\$ 5.83	\$ 6.09	\$ 6.37
Estevia (KG)	\$ 29.77	\$ 31.06	\$ 32.43	\$ 33.89	\$ 35.44
Guantes (PAR)	\$ 0.06	\$ 0.06	\$ 0.06	\$ 0.06	\$ 0.06
Gorros (UND)	\$ 0.15	\$ 0.15	\$ 0.15	\$ 0.15	\$ 0.15
Mascarillas (UND)	\$ 0.09	\$ 0.09	\$ 0.09	\$ 0.09	\$ 0.09
Jabones (UND)	\$ 0.12	\$ 0.12	\$ 0.12	\$ 0.12	\$ 0.12

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tabla 12. 8

Valor de materiales de producción mensual - anual

	Compra mensual de insumos				
	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Quinoa	\$ 3,838.49	\$ 4,161.69	\$ 4,511.93	\$ 4,890.11	\$ 5,298.45
Arroz Integral	\$ 2,472.71	\$ 2,680.91	\$ 2,906.52	\$ 3,150.14	\$ 3,413.19
Castana	\$ 2,373.95	\$ 2,573.83	\$ 2,790.44	\$ 3,024.33	\$ 3,276.87
Cacao	\$ 2,494.70	\$ 2,704.75	\$ 2,932.38	\$ 3,178.16	\$ 3,443.55
Estevia	\$ 1,541.37	\$ 1,671.15	\$ 1,811.79	\$ 1,963.65	\$ 2,127.62
Guantes	\$ 4.76	\$ 4.76	\$ 4.76	\$ 4.76	\$ 4.76
Gorros	\$ 11.90	\$ 11.90	\$ 11.90	\$ 11.90	\$ 11.90
Mascarillas	\$ 7.14	\$ 7.14	\$ 7.14	\$ 7.14	\$ 7.14
Jabones	\$ 0.48	\$ 0.48	\$ 0.48	\$ 0.48	\$ 0.48
<b>Total Men.</b>	<b>\$ 12,745.50</b>	<b>\$ 13,816.63</b>	<b>\$ 14,977.34</b>	<b>\$ 16,230.68</b>	<b>\$ 17,583.97</b>
<b>Total Anual</b>	<b>\$ 152,946.03</b>	<b>\$ 165,799.55</b>	<b>\$ 179,728.06</b>	<b>\$ 194,768.21</b>	<b>\$ 211,007.62</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Con ello, se tiene el valor invertido en los insumos y los productos necesarios para los operarios en producción, gorros, mascarillas, guantes y jabones durante cada mes del año respectivo.

## 12.5. Presupuesto de compras de materiales de empaque

Las tablas 84, 85 y 86 señalan la cantidad necesaria, el precio por cada unidad y el costo total de los materiales referentes al empaque, es decir, a las bolsas de cada barra y a la caja de cartón (12 pack).

Tabla 12. 9

Requerimiento de materiales de empaque mensual

Ingredientes	%	Requerimiento Mensual de Periodos				
		Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Num. Bolsa	-	40,908.00	42,828.00	44,748.00	46,656.00	48,564.00
Num. Cajas	-	3,409.00	3,569.00	3,729.00	3,888.00	4,047.00

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tabla 12. 10

Costo de empaque mensual

Producto	Precios en los Periodos SIN IGV				
	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Bolsa (UND)	\$ 0.01	\$ 0.01	\$ 0.01	\$ 0.01	\$ 0.01
Caja (UND)	\$ 0.18	\$ 0.18	\$ 0.18	\$ 0.18	\$ 0.18

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla 12. 11

Valor de empaque mensual-anual

	Compra mensual de insumos				
	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Bolsa	\$ 409.08	\$ 428.28	\$ 447.48	\$ 466.56	\$ 485.64
Caja	\$ 613.62	\$ 642.42	\$ 671.22	\$ 699.84	\$ 728.46
<b>Total Men.</b>	<b>\$ 1,022.70</b>	<b>\$ 1,070.70</b>	<b>\$ 1,118.70</b>	<b>\$ 1,166.40</b>	<b>\$ 1,214.10</b>
<b>Total Anual</b>	<b>\$ 12,272.40</b>	<b>\$ 12,848.40</b>	<b>\$ 13,424.40</b>	<b>\$ 13,996.80</b>	<b>\$ 14,569.20</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Con ello, se logra obtener el precio del insumo de los empaques pertenecientes a los materiales directos de producción.

## 12.6. Presupuesto de mantenimiento

La Tabla 87 detalla los costos de servicios pertenecientes a los costos de producción. En este caso se dividió en directo (costo de producción) e indirectos (gastos indirectos).

Tabla 12. 12

Costos directos de servicios generales

Concepto	Costo de los servicios Generales						Costo Anual
	Costo Mensual	Directo Mensual	Indirecto Mensual	Directo Anual	Indirecto Anual		
Alquiler del local	S/. 3,500.00	S/. 2,275.00	S/. 1,225.00	S/. 27,300.00	S/. 14,700.00	S/. 42,000.00	
Luz	S/. 892.00	S/. 716.00	S/. 176.00	S/. 8,592.00	S/. 2,112.00	S/. 10,704.00	
Agua	S/. 468.00	S/. 304.20	S/. 163.80	S/. 3,650.40	S/. 1,965.60	S/. 5,616.00	
Mantenimiento	S/. 300.00	S/. 195.00	S/. 105.00	S/. 2,340.00	S/. 1,260.00	S/. 3,600.00	
Telefono e Internet	S/. 89.90	S/. 58.44	S/. 31.47	S/. 701.22	S/. 377.58	S/. 1,078.80	
<b>Costo Total S/.</b>	<b>S/. 5,249.90</b>	<b>S/. 3,548.64</b>	<b>S/. 1,701.27</b>	<b>S/. 42,583.62</b>	<b>S/. 20,415.18</b>	<b>S/. 62,998.80</b>	
<b>Costo Total US\$</b>	<b>\$ 1,562.47</b>	<b>\$ 1,056.14</b>	<b>\$ 506.33</b>	<b>\$ 12,673.70</b>	<b>\$ 6,075.95</b>	<b>\$ 18,749.64</b>	

Fuente: Elaboración propia (2017)

Se ha ponderado a partir de los metros cuadrados del local: el 65% de área corresponde a producción, mientras que el 35% a los administrativos. La luz se calculó a partir de los kilowatts usados de las máquinas de producción que son 143.2 KW por hora a un precio de S/0.25 por KW (S/ 716.00). Por otro lado, el agua se calculó sobre la base de los metros cúbicos utilizados en una fábrica promedio.

## 12.7. Presupuesto de gastos de mano de obra

A continuación, la Tabla 88 detalla la mano de obra directa para la fabricación de las barras.

Tabla 12. 13

Costo MOD

N° de personas	Ocupación	Costo de la Mano Directa de la Obra					Costo Unitario	Costo Total Mensual	Costo Anual
		Remun.	ESSALUD (9%)	Gratificaciones	CTS				
1	Operador de maquinas para barras	S/. 850.00	S/. 76.50	S/. 141.67	S/. 178.03	S/. 1,246.19	S/. 1,246.19	S/. 14,954.33	
1	Operador de maquinas de chocolate	S/. 850.00	S/. 76.50	S/. 141.67	S/. 178.03	S/. 1,246.19	S/. 1,246.19	S/. 14,954.33	
1	Operador del lavado y peso	S/. 850.00	S/. 76.50	S/. 141.67	S/. 178.03	S/. 1,246.19	S/. 1,246.19	S/. 14,954.33	
1	Supervisor	S/. 900.00	S/. 81.00	S/. 150.00	S/. 188.50	S/. 1,319.50	S/. 1,319.50	S/. 15,834.00	
<b>Costo Total S/.</b>							<b>S/. 5,058.08</b>	<b>S/. 60,697.00</b>	
<b>Costo Total US\$</b>							<b>\$ 1,505.38</b>	<b>\$ 18,064.58</b>	

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tal y como se mencionó en apartados anteriores se contará con cuatro operadores; uno de ellos encargado de las maquinas correspondiente a la elaboración de barras, el otro encargado de las máquinas para elaborar el chocolate líquido, el tercer operador encargado del lavado de insumos, peso y transporte, y un supervisor que se encargará del correcto funcionamiento. Cabe resaltar que las maquinas estarán ubicadas en forma de “C” para un mejor manejo ante posibles incidentes, además cada operario conoce el funcionamiento de cada máquina.

### 12.8. Presupuesto de gastos indirectos de fabricación

Como se mencionó en el punto anterior, los costos indirectos son aquellos que no intervienen directamente en la fabricación del producto. Para este caso, tal como se muestra en la Tabla 89, se tiene los servicios generales correspondientes al 35% del local.

Tabla 12. 14

Costos indirectos de servicios generales

Concepto	Costo de los servicios Generales					
	Costo Mensual	Directo Mensual	Indirecto Mensual	Directo Anual	Indirecto Anual	Costo Anual
Alquiler del local	S/. 3,500.00	S/. 2,275.00	S/. 1,225.00	S/. 27,300.00	S/. 14,700.00	S/. 42,000.00
Luz	S/. 892.00	S/. 716.00	S/. 176.00	S/. 8,592.00	S/. 2,112.00	S/. 10,704.00
Agua	S/. 468.00	S/. 304.20	S/. 163.80	S/. 3,650.40	S/. 1,965.60	S/. 5,616.00
Mantenimiento	S/. 300.00	S/. 195.00	S/. 105.00	S/. 2,340.00	S/. 1,260.00	S/. 3,600.00
Telefono e Internet	S/. 89.90	S/. 58.44	S/. 31.47	S/. 701.22	S/. 377.58	S/. 1,078.80
<b>Costo Total S/.</b>	<b>S/. 5,249.90</b>	<b>S/. 3,548.64</b>	<b>S/. 1,701.27</b>	<b>S/. 42,583.62</b>	<b>S/. 20,415.18</b>	<b>S/. 62,998.80</b>
<b>Costo Total US\$</b>	<b>\$ 1,562.47</b>	<b>\$ 1,056.14</b>	<b>\$ 506.33</b>	<b>\$ 12,673.70</b>	<b>\$ 6,075.95</b>	<b>\$ 18,749.64</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Como ya se explicó, la luz fue calculada a partir de los kilowatts usados por la parte administrativa, en este caso se obtiene por uso de las computadoras e impresoras por hora de 2.8 KW (S/14.00), y 0.9KW por hora para los dos equipos de aire acondicionado (S/ 162.00). Se resalta aquí que los S/ 162.00 o USD 48.21 representan el 0.18% del valor mensual exportado, por lo que se estaría cumpliendo el objetivo de la cámara de frío del sexto capítulo. El servicio de agua fue calculado mediante el gasto promedio de una fábrica de procesamiento por área. En cuanto a los otros servicios se aplicó el 35% del total

correspondiente a los costos indirectos. Asimismo, para calcular las proyecciones, los servicios se incrementarán en 4% anualmente, tanto directos como indirectos.

### 12.9. Presupuesto de gastos de administración

Para el presupuesto, tal como señala la Tabla 90, se tendrá en cuenta a los administrativos en planilla que reciben todos sus beneficios, los practicantes que no reciben beneficio y su sueldo se establece mediante contrato y, en último término, los asesores que emitirán recibo por honorarios.

Tabla 12. 15

#### Gastos administrativos

N° de personas	Ocupación	Remun.	Gastos Administrativos					Costo Unitario	Costo Total Mensual	Costo Anual
			ESSALUD (9%)	Gratificaciones	CTS					
1	Gerente General	S/. 4,000.00	S/. 360.00	S/. 666.67	S/. 837.78	S/. 5,864.44	S/. 5,864.44	S/. 70,373.33		
1	Jefe Vtas, y Marketing	S/. 3,000.00	S/. 270.00	S/. 500.00	S/. 628.33	S/. 4,398.33	S/. 4,398.33	S/. 52,780.00		
1	Jefe de Abastecimineto y Prod.	S/. 3,000.00	S/. 270.00	S/. 500.00	S/. 628.33	S/. 4,398.33	S/. 4,398.33	S/. 52,780.00		
1	Asesor Contable	S/. 300.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 3,600.00		
1	Asesor Legal	S/. 300.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 3,600.00		
3	Practicante	S/. 950.00	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 950.00	S/. 2,850.00	S/. 34,200.00		
2	Seguridad	S/. 1,000.00	S/. 90.00	S/. 166.67	S/. 209.44	S/. 1,466.11	S/. 2,932.22	S/. 35,186.67		
Costo Total S/.							S/. 21,043.33	S/. 252,520.00		
Costo Total US\$							\$ 6,262.90	\$ 75,154.76		

Fuente: Elaboración propia (2017)

Como ya se mencionó en el organigrama, se contará con un gerente general, dos jefes, tres practicantes, dos vigilantes y dos asesores. Con el fin de lograr un óptimo desempeño, se planea incrementar el salario en 3% durante los próximos años, si realizan un buen desempeño y logran cumplir los indicadores. Entonces, se lograría cumplir con el objetivo del Capítulo 10, relacionado con el incremento de sueldos.

### 12.10. Presupuesto de gastos de ventas

Los gastos de ventas estarán conformados por los gastos de promoción y los gastos dados por contar con un bróker.

Tabla 12. 16

Gastos de venta

<b>GASTOS DE VENTA TOTAL</b>			
<b>Años</b>	<b>Bróker</b>	<b>Publicidad</b>	<b>Total</b>
Año 1	\$ 9,752.39	\$ 14,000.00	\$ 23,752.39
Año 2	\$ 10,477.83	\$ 25,000.00	\$ 35,477.83
Año 3	\$ 11,282.61	\$ 33,500.00	\$ 44,782.61
Año 4	\$ 12,147.99	\$ 39,000.00	\$ 51,147.99
Año 5	\$ 13,083.22	\$ 45,000.00	\$ 58,083.22

Fuente: Elaboración propia (2017)

Ya se expresó que el bróker percibirá una comisión de 3% sobre las ventas por un periodo de cinco años acorde con un contrato. Así, se cumple el objetivo del Capítulo 6, de mantener un bróker con un 3% de las ventas. Por otro lado, los costos de publicidad y marketing están de acuerdo con lo mencionado en el Capítulo 8 y se incrementarán debido a las visitas a ferias e imagen visual.

### 12.11. Presupuesto de gastos financieros

Los gastos financieros van a generarse por el préstamo solicitado.

Tabla 12. 17

Gastos financieros

<b>Concepto</b>	<b>Amortización</b>	<b>Interés</b>
1.er año	\$ 4481.41	\$ 1684.87
2.do año	\$ 5518.59	\$ 647.69

Fuente: Elaboración propia (2017)

Para poder elegir la entidad financiera, se solicitó al jefe de finanzas de la empresa Labocer que proporcione las tasas actuales de las principales entidades financieras: Interbank, BCP y BBVA, en donde el préstamo oscila entre 26, 27 y 27%, respectivamente. Entonces, se solicitó un préstamo solicitado a la Caja Municipal de Arequipa, en la sede de San Isidro, para poder importar maquinaria de China y lograr tener capital de trabajo durante

los dos primeros meses. La tasa del préstamo brindado fue de 23.14% a cuotas constantes o programables.

## 12.12. Presupuesto de tributos

Debido a que es una empresa netamente procesadora y exportadora, el concepto de tributos queda sin efecto; sin embargo, se llevará un control debido a que los impuestos que se vayan acumulando en el transcurso del proyecto podrán ser devueltos mediante una solicitud a la Sunat. La Tabla 5. 93 muestra aquello.

Tabla 12. 18

Impuesto proyectado

IGV en:	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maquinarias Importadas	\$ 2,584.99					
Gastos Locales de Impo Maq.	\$ 67.80					
Costo Producto		\$ 28,317.63	\$ 28,562.67	\$ 30,794.97	\$ 33,183.16	\$ 35,752.41
Inversión Maquinaria de Prod.	\$ 192.26					
Inversión Total en otros Activos Fijos	\$ 384.07					
Inversión en equipos de oficina	\$ 308.13					
Inversión en activos Intangibles	\$ 432.00					
Gastos Publicidad afectos		\$ 640.00	\$ 1,050.00	\$ 1,275.00	\$ 1,350.00	\$ 1,500.00
Gastos Servicios (Indirectos)		\$ 272.15	\$ 265.35	\$ 275.96	\$ 287.00	\$ 298.48
<b>Total</b>	<b>\$ 3,969.25</b>	<b>\$ 29,229.78</b>	<b>\$ 29,878.02</b>	<b>\$ 32,345.93</b>	<b>\$ 34,820.16</b>	<b>\$ 37,550.89</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

En el “año 0” o 2017 se considera los impuestos pagados por la importación de maquinaria y compra de activos fijos, activos de oficina e intangibles, con un IGV de 18%. Para el año 2019, se considera la tasa de 16% de IGV y para años futuros el 15%.

### 12.13. Flujo de caja económico y financiero proyectado

En este punto, como expresa la Tabla 94, se calculará el flujo de caja económico y financiero que servirá para determinar la TIR y VAN.

Tabla 12. 19

Flujo de caja económico y financiero

Conceptos	Flujo de Caja Proyectado					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de Venta		\$ 325,079.62	\$ 349,261.16	\$ 376,086.87	\$ 404,932.98	\$ 436,107.30
Ingresos por Drawback		\$ 9,752.39	\$ 10,477.83	\$ 11,282.61	\$ 12,147.99	\$ 13,083.22
Costos de Operación		\$ 337,387.64	\$ 366,299.68	\$ 396,154.68	\$ 424,231.67	\$ 454,462.36
Devolución IGV		\$ 33,199.03	\$ 29,878.02	\$ 32,345.93	\$ 34,820.16	\$ 37,550.89
Inversión Fija	\$ 22,596.18					
Inversión Intangible	\$ 2,541.16					
Capital de Trabajo	\$ 24,862.66					
Impuesto a la Renta sin Finc.		\$ 8,315.44	\$ 6,372.35	\$ 6,604.04	\$ 8,025.19	\$ 9,223.68
Valor residual						
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>\$ (50,000.00)</b>	<b>\$ 22,327.95</b>	<b>\$ 16,944.98</b>	<b>\$ 16,956.69</b>	<b>\$ 19,644.27</b>	<b>\$ 23,055.37</b>
Prestamo	\$ 10,000.00					
Amortizacion		\$ 4,481.41	\$ 5,518.59			
Interes		\$ 1,684.87	\$ 647.69			
Escudo fiscal		\$ 454.91	\$ 168.40			
<b>Flujo de Caja Financiero</b>	<b>\$ (40,000.00)</b>	<b>\$ 16,616.58</b>	<b>\$ 10,947.10</b>	<b>\$ 16,956.69</b>	<b>\$ 19,644.27</b>	<b>\$ 23,055.37</b>
Capital Propio	\$ 40,000.00					
Reservas		\$ 2,248.25	\$ 1,813.67	\$ 1,879.61	\$ 2,284.09	\$ 2,625.20
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 14,368.34</b>	<b>\$ 9,133.43</b>	<b>\$ 15,077.08</b>	<b>\$ 17,360.17</b>	<b>\$ 20,430.16</b>
<b>Flujo de Caja Neto Acumulado</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 14,368.34</b>	<b>\$ 23,501.76</b>	<b>\$ 38,578.84</b>	<b>\$ 55,939.02</b>	<b>\$ 76,369.18</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Este flujo nos muestra el flujo de efectivo durante los periodos 2017-2022. Los principales ingresos están compuestos por las ventas, el drawback y la devolución de IGV. Estos dos últimos son de gran ayuda en la liquidez, ya que si no se consideran se incurriría en pérdida. Acorde con ello, se estaría recuperando la inversión de 40 mil dólares a inicios del cuarto año.

#### 12.14. Estructura de costos fijos y variables

Los costos fijos son aquellos costos que se generan así venda o no la compañía. Por otro lado, los costos variables dependen de las unidades producidas. La Tabla 95 señala aquello.

Tabla 12. 20

Costos fijos

	USD Año 1	USD Año 2	USD Año 3	USD Año 4	USD Año 5
Servicios generales	6,075.95	6,318.98	6,571.74	6,834.61	7,108.00
Planilla	75,154.76	77,409.40	79,731.69	82,123.64	84,587.35
Promoción	14,000.00	25,000.00	33,500.00	39,000.00	45,000.00
Total anual	95,230.71	108,728.39	119,803.43	127,958.25	136,695.34
Total mensual	7,935.89	9,060.70	9,983.62	10,663.19	11,391.28
CF unitario	2.33	2.54	2.68	2.74	2.81

Fuente: Elaboración propia (2017)

Los costos fijos están compuestos por los servicios generales indirectos, los que hay que pagar así se produzca o no, los gastos en planilla y los gastos de promoción. Para un efecto visual, se calculó el costo fijo unitario para cada año de proyecto y tiene en cuenta la cantidad de unidades producidas.

Tabla 12. 21

Costos variables

<b>Costo Unitario de Pack 12 barras</b>						
Concepto	US\$ Año 1	US\$ Año 2	US\$ Año 3	US\$ Año 4	US\$ Año 5	
Materiales	\$ 4.04	\$ 4.16	\$ 4.31	\$ 4.47	\$ 4.64	
Mano de Obra	\$ 0.44	\$ 0.42	\$ 0.40	\$ 0.39	\$ 0.37	
Servicios Generales	\$ 0.31	\$ 0.31	\$ 0.31	\$ 0.31	\$ 0.31	
Costo Expo.	\$ 0.18	\$ 0.17	\$ 0.17	\$ 0.16	\$ 0.16	
<b>Costo Unitario del Pack</b>	<b>\$ 4.97</b>	<b>\$ 5.07</b>	<b>\$ 5.19</b>	<b>\$ 5.32</b>	<b>\$ 5.48</b>	

Fuente: Elaboración propia (2017)

Al calcular el costo unitario asignado a cada concepto, se consideró las unidades producidas y se observó que el rubro principal fueron los materiales, seguido de la mano de obra, servicios generales y, por último, los costos de exportación. En este caso, de igual manera, los servicios generales se incrementan en 4% anual. Entonces, con esta información se calculó el punto de equilibrio, a fin de precisar cuánto es lo que debe venderse para cubrir los costos fijos.

$$\text{Peq} = \text{Costos Fijo Mensual} / (\text{Precio} - \text{Costo variable unitario})$$

$$\text{Peq} = 7,935.89 / (7.95 - 4.97) = 2,664 \text{ unidades.}$$

$$\text{Peq dólares} = 2,664 \times 7.95 = \text{USD } 21,162.38$$

Con ello, se obtiene el parámetro de ventas mensuales que ascienden a 3,409 y representan USD 27,089.97.

### 12.15. Margen y determinación de precio de venta FOB

Para calcular el precio de venta FOB, se necesita estimar los costos de exportación, tal como señala la Tabla 97.

Tabla 12. 22

Costos de exportación

Costos de exportación					
Concepto	USD Año 1	USD Año 2	USD Año 3	USD Año 4	USD Año 5
Cajas de máster	\$ 199.91	\$ 209.29	\$ 218.67	\$ 228.00	\$ 237.32
Cantidad ajustada de Pallet	\$ 6.05	\$ 6.05	\$ 8.07	\$ 8.07	\$ 8.07
Zuncho	\$ 3.78	\$ 3.78	\$ 5.04	\$ 5.04	\$ 5.04
Stretch film	\$ 9.08	\$ 9.08	\$ 12.11	\$ 12.11	\$ 12.11
Montacarga	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00
Certificados	\$ 28.51	\$ 28.51	\$ 28.51	\$ 28.51	\$ 28.51
Transporte al puerto	\$ 104.17	\$ 104.17	\$ 104.17	\$ 104.17	\$ 104.17
Agente aduana	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Total mensual	\$ 601.50	\$ 610.89	\$ 626.58	\$ 635.90	\$ 645.22
<b>Total anual</b>	<b>\$ 7,218.06</b>	<b>\$ 7,330.65</b>	<b>\$ 7,518.90</b>	<b>\$ 7,630.79</b>	<b>\$ 7,742.68</b>

(continúa)

(continuación)

Pack de 12 anual	40,908.00	42,828.00	44,748.00	46,656.00	48,564.00
Pack de 12 mensual	3,409.00	3,569.00	3,729.00	3,888.00	4,047.00
<b>Costo unitario anual</b>	<b>0.18</b>	<b>0.17</b>	<b>0.17</b>	<b>0.16</b>	<b>0.16</b>
<b>Costo unitario mensual</b>	<b>0.18</b>	<b>0.17</b>	<b>0.17</b>	<b>0.16</b>	<b>0.16</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

La tabla superior detalla los costos de exportación proyectados a partir de las ventas, en donde se calculó el costo unitario que servirá para formar parte de los costos variables.

Tabla 12. 23

Margen de utilidad por producto

Concepto	USD Año 1	USD Año 2	USD Año 3	USD Año 4	USD Año 5
Materiales	\$ 4.04	\$ 4.16	\$ 4.31	\$ 4.47	\$ 4.64
Mano de obra	\$ 0.44	\$ 0.42	\$ 0.40	\$ 0.39	\$ 0.37
Servicios generales	\$ 0.31	\$ 0.31	\$ 0.31	\$ 0.31	\$ 0.31
Costos expo	\$ 0.18	\$ 0.17	\$ 0.17	\$ 0.16	\$ 0.16
<b>Costo unitario del pack</b>	<b>\$ 4.97</b>	<b>\$ 5.07</b>	<b>\$ 5.19</b>	<b>\$ 5.32</b>	<b>\$ 5.48</b>
% Utilidad sobre el costo	<b>\$ 2.98</b>	<b>\$ 3.09</b>	<b>\$ 3.22</b>	<b>\$ 3.35</b>	<b>\$ 3.50</b>
<b>Precio de venta</b>	<b>\$ 7.95</b>	<b>\$ 8.15</b>	<b>\$ 8.40</b>	<b>\$ 8.68</b>	<b>\$ 8.98</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tabla 12. 24

Costing – de atrás hacia delante

IMAGEN	PRODUCTO	FOB US\$ (PUERTO PERUANO)	ENVIO 1,044	1,30 C\$	DISTRIBUIDOR A TIENDA ESPECIALIZADA 12.6%	IMPUESTO 1,05	TIENDA ESPECIALIZADA AL CONSUMIDOR 30 %	IMPUESTO 1,05
	BARRA NATUBITE	\$ 7.95	8.30	10.79 \$	12.35	12.96	17.64	18.52

Fuente: Elaboración propia (2017)

En el Capítulo 8.8 se realizó el pricing de las barras en general y se obtuvo un precio de USD 7.38 por 720 gramos. Ahora, a partir del costing de la Tabla 98, se tiene en cuenta la utilidad de 60% y se logrará visualizar el costo para el cliente en dólares canadienses.

Primero, el precio de exportación FOB Callao de la Tabla 99 es de USD 7.95, cifra a la que debe agregarse el factor de internamiento de 4.4% por la importación, dando como

resultante USD 8.30. Se aplicó el tipo de cambio de CAD 1.30 por cada USD 1.00 y, entonces, se obtuvo el precio de CAD 10.79. Luego de aplicar los márgenes para cada agente de la cadena, se obtuvo que el precio a pagar por el cliente es de CAD 18.52.

Acorde con Amazon Canada, el precio de las barras hechas a base de frutas secas sin gluten oscila entre los CAD 17.00 y CAD 29.00. Se debe resaltar que ninguno de estos productos este hecho a base de estevia natural y si las barras indican no contar con azúcar, están hechos con edulcorantes artificiales (sucralosa, aspartamo, sacarina), es decir, no son naturales y no serán catalogados como productos orgánicos. Entonces, como ya se mencionó, a partir de una estrategia de costing y combinándola con pricing de atrás hacia delante, se determinó el precio máximo del primer año.

## 2.16. Capital de trabajo

El capital de trabajo se calculó a partir de los costos mínimos de los insumos, a los cuales se adiciona un margen de 54%, tal como presenta la Tabla 100.

Tabla 12. 25

Capital de trabajo

	USD Año 1	USD Año 2	USD Año 3	USD Año 4	USD Año 5
<b>Costo mensual</b>	\$ 4.97	\$ 5.07	\$ 5.19	\$ 5.32	\$ 5.48
<b>Unidades mensuales</b>	3,409.00	3,569.00	3,729.00	3,888.00	4,047.00
<b>Costo variable mensual</b>	<b>16,931.23</b>	<b>18,077.70</b>	<b>19,346.03</b>	<b>20,702.10</b>	<b>22,159.92</b>
<b>Capital de trabajo</b>	<b>24,862.66</b>	<b>24,862.66</b>	<b>24,862.66</b>	<b>24,862.66</b>	<b>24,862.66</b>
<b>% Cobertura capital de trabajo</b>	<b>68.10 %</b>	<b>72.71 %</b>	<b>77.81 %</b>	<b>83.27 %</b>	<b>89.13 %</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Como se observa, el capital de trabajo es de USD 24 862.66 para los cinco años. En el primer año, el capital de trabajo cubre el costo variable. El costo fijo variable representa un 68.10% del capital de trabajo y 89.13% para el 2022.

## 12.17. Estructura de la inversión

La inversión se realizó en equipos de producción, otros activos, equipos de oficina, activos intangibles y capital de trabajo. La Tabla 101 muestra el detalle de la inversión en equipos de producción.

Tabla 12. 26

Inversión en equipos de producción

<b>Inversiones en equipos de producción</b>			
<b>Equipos</b>		<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Mixer machine	1	\$ 626.09	\$ 626.09
Roasting	2	\$ 1,788.84	\$ 3,577.68
Extruder	1	\$ 8,944.21	\$ 8,944.21
Conveyer	1	\$ 954.05	\$ 954.05
Cutter	1	\$ 1,168.71	\$ 1,168.71
Sealing	1	\$ 381.62	\$ 381.62
Grinding	1	\$ 310.07	\$ 310.07
Dual conching/Refiner	1	\$ 1,431.07	\$ 1,431.07
Aire acondicionado para almacén	2	\$ 148.81	\$ 297.62
Lavadero portátil	2	\$ 178.57	\$ 357.14
Balanzas digitales	2	\$ 238.10	\$ 476.19
<b>Inversión total en equipos de producción USD</b>			<b>\$ 18,524.45</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Esta inversión es fundamental, ya que las operaciones de la empresa dependen de la maquinaria expuesta, en cuanto a las máquinas de exportación se consideró dentro del precio los gastos para nacionalizar.

Tabla 12. 27

Inversión en otros activos fijos

<b>Inversión total en otros activos fijos</b>			
<b>Equipos</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
Bandeja y espátulas	6	S/ 70.00	S/ 420.00
Acondicionamiento de almacén	1	S/ 4,500.00	S/ 4,500.00
Pizarra de producción	1	S/ 25.00	S/ 25.00
Buzón de sugerencias	1	S/ 30.00	S/ 30.00
Carritos cargadores	4	S/ 350.00	S/ 1,400.00
Mesas de trabajo	4	S/ 64.00	S/ 256.00
Extintores	12	S/ 80.00	S/ 960.00
<b>Inversión total en otros activos fijos S/</b>			<b>S/ 7,591.00</b>
<b>Inversión total en otros activos fijos USD</b>			<b>\$ 2,259.23</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Estos equipos sirven de apoyo en la producción de barras, dentro de ellos destaca el carrito cargador que servirá para transportar los granos o los materiales procesados listos para ingresar a la máquina de extrusión. Asimismo, resalta la inversión para construir la cámara de frío, con thermoflex y tecnopor.

Tabla 12. 28

Inversión en equipos de oficina

<b>Inversión en equipos de oficina</b>			
<b>Equipos</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
Desktop	4	S/ 900.00	S/ 3,600.00
Útiles varios	1	S/ 100.00	S/ 100.00
Impresoras multifuncionales	4	S/ 130.00	S/ 520.00
Escritorios	5	S/ 99.00	S/ 495.00
Sillas	8	S/ 45.00	S/ 360.00
<b>Inversión total en equipos de oficina S/</b>			<b>S/ 5,075.00</b>
<b>Inversión total en equipos de oficina USD</b>			<b>\$ 1,812.50</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Los equipos que la Tabla 103 menciona serán designados al área administrativa, a fin de pueda desempeñar óptimamente sus funciones.

Tabla 12. 29

Inversión en intangibles

<b>Inversión en activos intangibles</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Total</b>
Constitución formal de la empresa (Cofide) y pago a la notaria	S/ 501.00
Softwares	S/ 350.00
Licencias de operación de planta	S/ 724.26
Certificación orgánica	S/ 5,040.00
Diseño logo y diseño Web	S/ 500.00
<b>Inversión total en activos intangibles S/</b>	<b>S/ 7,115.26</b>
<b>Inversión total en activos intangibles USD</b>	<b>\$ 2,541.16</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

La inversión que señala la Tabla 104 es relevante, ya que sin las licencias ni certificaciones no se podría operar. A lo largo del proyecto, estos intangibles se depreciarán en línea recta durante los cinco años de duración.

Tabla 12. 30

Inversión en capital de trabajo

<b>Inversión en capital de trabajo</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Total</b>
Disponible en banco	\$ 24,862.66
<b>Inversión total en capital de trabajo</b>	<b>\$ 24,862.66</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

En último término, se encuentra la inversión para las operaciones de trabajo de compra de insumos y otros.

Tabla 12. 31

Inversión total

<b>Concepto</b>	<b>Total</b>
<b>a. Inversión en activos fijos</b>	<b>\$ 22,596.18</b>
Equipos de Producción	\$ 18,524.45
Otros activos	\$ 2,259.23
Equipos de Oficina	\$ 1,812.50
<b>b. Inversión en Intangibles</b>	<b>\$ 2,541.16</b>
<b>c. Inversión en Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 24,862.66</b>
<b>Inversión Total</b>	<b>\$ 50,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

La Tabla 106 agrupa el total de dinero requerido para el proyecto. Se observa que la inversión total es de USD 50 000.

### **12.18. Financiamiento de la inversión**

El financiamiento del proyecto se realizó con la entidad Caja Municipal Arequipa.

Tabla 12. 32

Capital financiado

Concepto	Total \$	Cap.Propio \$	Cap.Financiado \$
<b>a. Activos Fijos</b>	<b>\$ 22,596.18</b>	<b>\$ 12,596.18</b>	<b>\$ 10,000.00</b>
Equipos de Producción	\$ 18,524.45	\$ 8,524.45	\$ 10,000.00
Otros Activos	\$ 2,259.23	2,259.23	
Equipos de oficina	\$ 1,812.50	\$ 1,812.50	
<b>b. Inversión en activos intangibles</b>	<b>\$ 2,541.16</b>	<b>\$ 2,541.16</b>	
<b>c. Inversión en capital de Trabajo</b>	<b>\$ 24,862.66</b>	<b>\$ 24,862.66</b>	
<b>Valor Total</b>	<b>\$ 50,000.00</b>	<b>\$ 40,000.00</b>	<b>\$ 10,000.00</b>
<b>Porcentaje de Participación</b>		<b>80%</b>	<b>20%</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

El capital aportado por los socios asciende a USD 40 000, mientras que USD 10 000 fueron financiados. Entonces, la estructura de deuda-capital es de 0.25 (USD 10 000 / USD 40 000).

Tabla 12. 33

Tasas y cronograma del financiamiento

Cronograma de pagos de deuda Caja Municipal Arequipa (Plan de cuotas constantes)			"(b/c)*Monto financiado
Monto a financiar	<b>USD 10,000.00</b>		
Tasa de interés anual	23.14%		
Tasa de interés equivalente = (a)	1.75%		
Tiempo de financiamiento	24	Meses	
Destino de crédito	Inversión fija y capital		
Cuota a pagar = $b = (a) * ((1+a)^{24})$	Fijas	2.65%	USD 513.86
Anual = $c = ((1+a)^{24}) - 1$	Fijas	51.64%	
Garantía	Cuenta bancaria		

Mes	Saldo inicial	Interés	Amortización	Total cuota
12	USD 96,278.05	USD 1,684.87	USD 4,481.41	USD 6,166.28
24	USD 37,010.90	USD 647.69	USD 5,518.59	USD 6,166.28

Fuente: Elaboración propia (2017)

La Tabla 108 muestra que la tasa de interés es de 23.14%, un monto de USD 10 000 financiado en 24 meses y la cuota mensual a pagar es de USD 513.86.

### 12.19. Estado de pérdidas y ganancias

Esta herramienta financiera muestra los resultados de la empresa durante los cinco años del proyecto.

Tabla 12. 34

Estado de ganancias y pérdidas

Estado de ganancias y pérdidas proyectado					
Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de venta	\$ 325,079.62	\$ 349,261.16	\$ 376,086.87	\$ 404,932.98	\$ 436,107.30
Ingreso drawback	\$ 9,752.39	\$ 10,477.83	\$ 11,282.61	\$ 12,147.99	\$ 13,083.22
Devolución IGV	\$ 33,199.03	\$ 29,878.02	\$ 32,345.93	\$ 34,820.16	\$ 37,550.89
Costos primos	\$ 227,787.50	\$ 241,790.18	\$ 259,242.47	\$ 277,903.41	\$ 297,966.60
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 140,243.53</b>	<b>\$ 147,826.83</b>	<b>\$ 160,472.94</b>	<b>\$ 173,997.72</b>	<b>\$ 188,774.80</b>
Gastos de operación	\$ 107,760.72	\$ 122,670.08	\$ 135,072.79	\$ 143,131.61	\$ 153,299.10
<b>Utilidad de operación</b>	<b>\$ 32,482.81</b>	<b>\$ 25,156.75</b>	<b>\$ 25,400.15</b>	<b>\$ 30,866.11</b>	<b>\$ 35,475.71</b>
Gastos financieros	\$ 1,684.87	\$ 647.69			
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 30,797.94</b>	<b>\$ 24,509.06</b>	<b>\$ 25,400.15</b>	<b>\$ 30,866.11</b>	<b>\$ 35,475.71</b>
Impuesto a la Renta	\$ 8,315.44	\$ 6,372.35	\$ 6,604.04	\$ 8,025.19	\$ 9,223.68
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>\$ 22,482.50</b>	<b>\$ 18,136.70</b>	<b>\$ 18,796.11</b>	<b>\$ 22,840.92</b>	<b>\$ 26,252.02</b>
Reservas	\$ 2,248.25	\$ 1,813.67	\$ 1,879.61	\$ 2,284.09	\$ 2,625.20
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 20,234.25</b>	<b>\$ 16,323.03</b>	<b>\$ 16,916.50</b>	<b>\$ 20,556.83</b>	<b>\$ 23,626.82</b>
<b>Utilidad acumulada</b>	<b>\$ 20,234.25</b>	<b>\$ 36,557.28</b>	<b>\$ 53,473.78</b>	<b>\$ 74,030.61</b>	<b>\$ 97,657.43</b>
<b>Porcentaje de rentabilidad</b>	<b>6.22%</b>	<b>4.67%</b>	<b>4.50%</b>	<b>5.08%</b>	<b>5.42%</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Con base en los ingresos por ventas, drawback y por la devolución del IGV, se sustrae los costos primos (costos de producción - total depreciación directa) para obtener la utilidad bruta que, para 2018, será de USD 140 mil y para 2022, USD 188 mil. En esta línea, para

obtener la utilidad operativa se sustrae los gastos de operación que agrupa todos los costos: administrativo, ventas, servicios, depreciación indirecta y amortización.

Por otra parte, la utilidad, antes de impuestos, se obtiene al restar los gastos financieros; en este caso del financiamiento de los USD 10 000, donde se tendrá 1684.87 para el primer año y 647.69 para el segundo. Luego se calcula la utilidad después de impuestos, que resulta de aplicar el impuesto a la renta que para 2018 es de 27% y, para años futuros, 26%. Por último, la utilidad neta se obtiene al aplicar las reservas a la utilidad antes de impuestos. La reserva legal es 10% de la utilidad, antes de impuestos, hasta llegar al 20% del capital.

## 12.20. Balance general

El balance general muestra la situación de la empresa en determinado momento. Por tal razón, se proyectó el balance a cinco años.

Tabla 12. 35

Balance general

Conceptos	Balance Proyectado					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>						
Efectivo		\$ 25,913.08	\$ 40,892.06	\$ 54,985.67	\$ 76,469.35	\$ 102,721.38
Capital de Trabajo	\$ 24,862.66	\$ 24,862.66	\$ 24,862.66	\$ 24,862.66	\$ 24,862.66	\$ 24,862.66
Inversión Fija	\$ 22,596.18	\$ 22,596.18	\$ 22,596.18	\$ 22,596.18	\$ 22,596.18	\$ 22,596.18
Depreciación		\$ -5,062.13	\$ -5,062.13	\$ -5,062.13	\$ -3,704.89	\$ -3,704.89
Inversión Intangible	\$ 2,541.16	\$ 2,541.16	\$ 2,541.16	\$ 2,541.16	\$ 2,541.16	\$ 2,541.16
Amortización		\$ -508.23	\$ -508.23	\$ -508.23	\$ -508.23	\$ -508.23
Intereses Financiero		\$ 1,684.87	\$ 647.69			
Escudo Fiscal		\$ 454.91	\$ 168.40			
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 50,000.00</b>	<b>\$ 72,482.50</b>	<b>\$ 86,137.79</b>	<b>\$ 99,415.31</b>	<b>\$ 122,256.23</b>	<b>\$ 148,508.25</b>
<b>Pasivo Y Patrimonio</b>						
Pasivo a corto plazo		\$ 4,481.41	\$ 5,518.59			
Pasivo a largo Plazo	\$ 10,000.00	\$ 5,518.59				
Capital Social	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00
Reservas		\$ 2,248.25	\$ 4,061.92	\$ 5,941.53	\$ 8,225.62	\$ 10,850.83
Utilidad Retenida		\$ 20,234.25	\$ 36,557.28	\$ 53,473.78	\$ 74,030.61	\$ 97,657.43
Valor residual	-	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 50,000.00</b>	<b>\$ 72,482.50</b>	<b>\$ 86,137.79</b>	<b>\$ 99,415.31</b>	<b>\$ 122,256.23</b>	<b>\$ 148,508.25</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

## 12.21. Evaluación económica y financiera del negocio (TIR, TIRF, VAN Y VANF)

Para el cálculo de las tasas y el VAN, primero se debe calcular el CAPM y WACC, para ello se utilizó el método de CFA, cuya fórmula establece:  $CAPM = RF + BETA ((RM - RF) + RP)$ .

### Para calcular la beta:

Se encontró la beta desapalancada de países emergentes para el sector de comida procesada, 0.7559, y se apalancará a partir de la estructura de capital y el impuesto a la renta, donde,  $Beta\ apalancada\ a\ la\ situación = Unlev.\ Beta \times [1 + [(Deuda/Cap) \times (1 - Imp.\ Renta)]]$ .

Aplicando la fórmula a la estructura de 0.25 y al impuesto de 27%, se obtuvo una beta apalancado a la situación de 0.8939.

### Rendimiento de mercado:

Según Standard and Poor 500, el rendimiento anualizado para la empresa Alicorp (snacks y comidas) durante los periodos 2010-2015, fue de 12.42%.

### Riesgo país:

Para calcular el riesgo país según CFA Institute, se debe aplicar la siguiente fórmula:  $RP = CRP = Sovereign\ Yield\ Spread \times (Annualized\ Desv.\ Stand.\ of\ Equity\ Index / Annualized\ Desv.\ Stand.\ of\ Sovereign\ Bond)$ . Por ello, según el BCR, el spread del EMBIG fue 1.61% y la tasa libre de riesgo de los bonos americanos de los últimos diez años fue de 1.83%.

Por otro lado, la desviación estándar anualizada de la bolsa de valores de Lima llegó a ser 0.249371. Asimismo, la desviación estándar anualizada de los bonos peruanos llegó a 0.084199. Con los datos mencionados, se calculó el **CAPM**, que arrojó una tasa promedio para el accionista de **15.56%**. Para el cálculo del WACC, se usará la tasa del CAPM y la tasa correspondiente al financiamiento.

Tabla 12. 36

WACC

	Porcentaje	Participación	
CAPM	15.56%	40,000.00	80%
	23.14%	10,000.00	20%
	Total	50,000.00	
	<b>WACC</b>	<b>15.82 %</b>	

Fuente: Elaboración propia (2017)

Al aplicar la fórmula del WACC, se obtuvo que la tasa es de 15.82%.

**TIRE, TIR<sub>F</sub>, VAN<sub>E</sub> y VAN<sub>F</sub>:**

Para el cálculo de las tasas y el VAN, se utilizará al WACC como tasa de descuento.

Tabla 12. 37

Cálculo de la TIR y VAN

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de caja económico	-50,000.00	22,327.95	16,944.98	16,956.69	19,644.27	23,055.37
Flujo de caja financiero	-40,000.00	16,616.58	10,947.10	16,956.69	19,644.27	23,055.37
VAN económico	D 12,775.36					
VAN financiero	D 13,291.68					
TIR económico	28%					
TIR financiero	30%					

Fuente: Elaboración propia (2017)

Para el cálculo del VAN y TIR económico se usó el flujo de caja económico, a fin de traer al valor presente al aplicar la tasa del WACC, donde se obtuvo un TIR económico de 28% y un VAN económico de USD 12 775.36. Por otro lado, para el cálculo del VAN y TIR financiero, se usó el flujo de caja, donde se obtuvo una TIR de 30% y un VAN de USD 13 291.68.

**12.22. Definición de los principales factores claves de éxito a control**

Para poder controlar el proyecto, se deberá controlar los siguientes puntos:

- Cantidad producida diaria: factor importante, ya que de aquello depende llegar o no a la cuota para cumplir el contrato de compra venta.
- Precio de los insumos: variable muy sensible en el análisis, ya que, si este incrementa desmedidamente, el costo de producción se incrementaría y podría generar complicaciones con los clientes debido a la poca competitividad respecto del precio ofrecido.
- Merma: este factor interviene directamente en los costos de producción, ya que, al ser eficientes, se necesitará menos producto para elaborar la barra y, entonces, el costo de producción será menor.
- Planillas: el salario del personal administrativo representa una variable a tomar en cuenta, ya que al no ser parte del costo del producto se registra en el gasto, lo que reduce el flujo de caja.
- Gastos en promoción: este gasto de promoción es un costo fijo que se asigna para poder promover la marca y se debe exigir resultados, ya que el monto invertido es fuerte debido a los gastos de ferias.
- Drawback y devolución de IGV: se debe exigir el drawback y la devolución del IGV a tiempo para poder incluirlo en flujo de caja y que no perjudique al presupuesto dado.

En conclusión, se cuenta con un proyecto que otorga una TIR mayor al rendimiento del mercado, lo cual se logra gracias a las ventas del producto, más el subsidio del drawback y la devolución de IGV. Cabe resaltar que los dos últimos son importantes, pues, si no entraran como parte del flujo de efectivo, el proyecto no sería rentable.

## CAPÍTULO 13: EVALUACIÓN Y CONTROL

### 13.1. Balanced Scorecard (Identificación de indicadores)

Es un sistema de planeamiento estratégico y gestión que sirve para alinear las actividades con la visión y la estrategia de la compañía, mejorando de esta forma la comunicación interna (colaboradores) y externa (clientes). En otras palabras, sirve para monitorear el desempeño de la organización y compararlo con las metas. Por lo general, el Balanced Scorecard se divide en cuatro campos: finanzas, clientes, operaciones y recursos humanos. Al considerar las metas y estrategias de este proyecto, se detallarán los indicadores de cada área.

#### 13.1.1. Finanzas

En este punto se indicarán los propósitos o metas y la forma de poder controlarlas para lograr resultados positivos.

**Aumentar la utilidad en 1% cada año:** para ello se debe incrementar los niveles de ingreso generado por las ventas. El control será de manera anual, mediante el análisis de la utilidad bruta / patrimonio que podrá ser obtenido del Estado de Ganancias y Pérdidas. El encargado será el gerente general, quien estará pendiente del nivel de ventas y costos.

**Aumentar los ingresos brutos respecto al año anterior en 15%:** para lograr esta meta se debe medir el incremento de los ingresos por cliente. De la misma manera, el control será anual y se calculará mediante la fórmula:  $(\text{ingreso 2019} - \text{ingreso 2018}) / \text{ingreso 2018}$ , la cual podrá ser obtenido del Estado de Ganancias y Pérdidas.

#### 13.1.2. Clientes

Se deberá analizar si los esfuerzos en promoción dan resultado y la forma de lograrlo es medirlo a partir de los clientes.

**Capacidad de respuesta a reclamos:** se busca medir el porcentaje de soluciones a incidentes presentados por los clientes, donde el objetivo es establecer un punto de retención de clientes de 80%. El indicador para medir el objetivo será el siguiente: reclamos atendidos y

solucionados / total de reclamos. La forma de medirlo será mensual y el jefe comercial se encargará de ello.

**Incrementar el número de clientes en 10%:** este indicador busca medir el nivel de los nuevos clientes respecto de los fidelizados mediante la promoción efectuada. La fórmula para medir el objetivo es: clientes nuevos 2019 / clientes 2018. La frecuencia de este indicador será anual y el encargado de ello será el jefe de ventas.

### 13.1.3. Operaciones

En cuanto a las operaciones, los principales objetivos a controlar son los siguientes:

**Evaluar el porcentaje de servicios satisfactorios:** se busca asegurar la calidad del servicio, el objetivo es que llegue a ser 100%. El indicador se medirá mediante la siguiente ecuación: número de despachos a tiempo x 100 / total de despachos. La frecuencia será de forma anual medida por el jefe de Abastecimiento y Producción.

**Producción real vs. producción estimada:** este indicador busca que los operarios trabajen de forma eficiente sin retrasos, el objetivo es que llegue a ser 1. La fórmula para controlar la meta será la siguiente: producción real / producción estimada, mientras el resultante sea cercano a 1, será mejor. La frecuencia puede ser mensual para un mejor manejo y control, el encargado será el jefe de Abastecimiento y Producción.

### 13.1.4. Recursos humanos

En este punto se busca controlar el clima laboral, a través de la perspectiva de aprendizaje de los colaboradores.

**Realizar cursos de mecánica para el aprendizaje óptimo de las máquinas:** los proveedores garantizan capacitaciones mensuales vía digital adicionales a la capacitación inicial por llave en mano de las maquinarias, lo cual mejorará el nivel de los colaboradores. El indicador será el siguiente: gastos en capacitaciones x 100 / nivel de producción. La frecuencia podrá ser mensual y el encargado será el jefe de Abastecimiento y Producción.

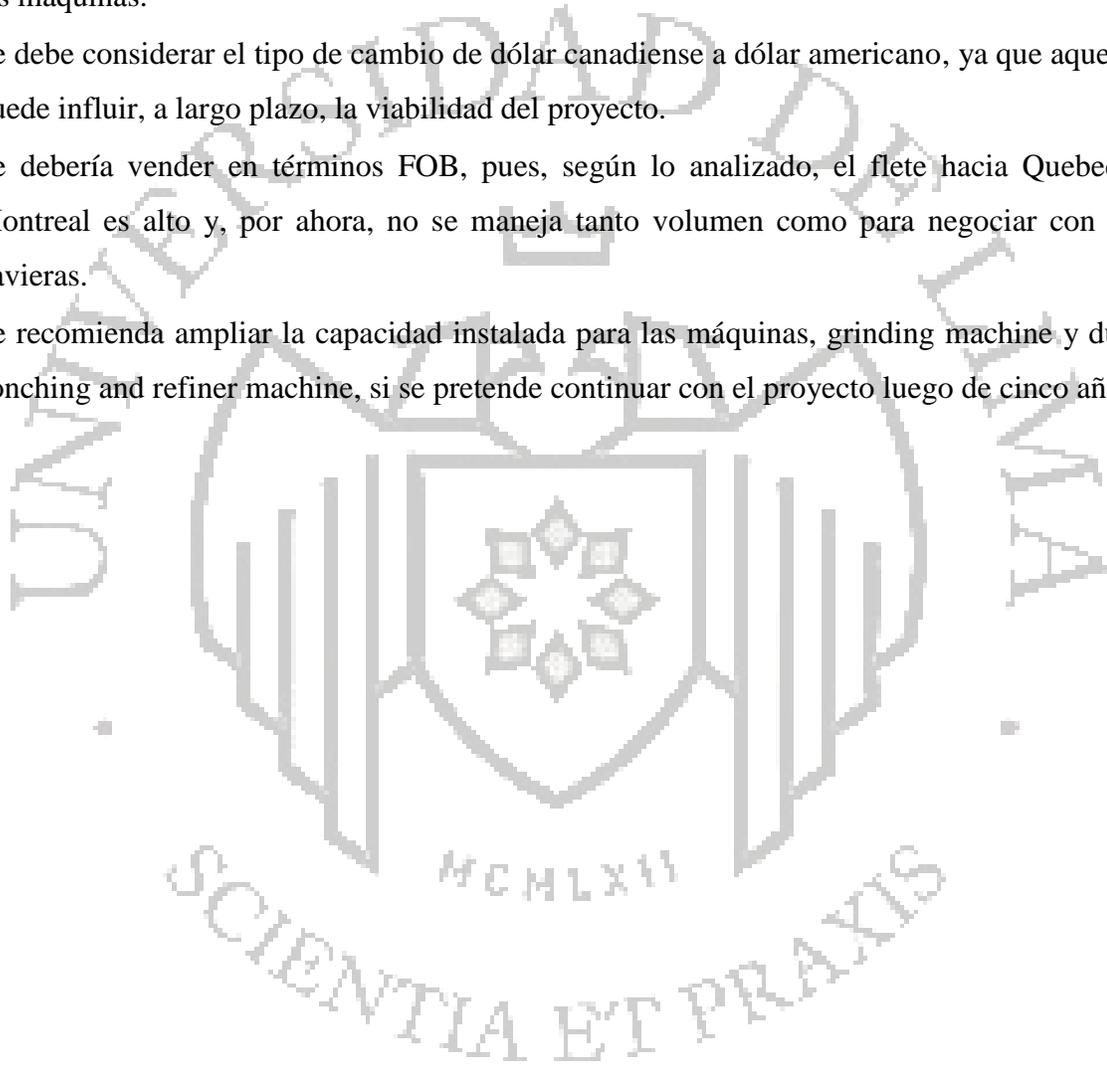
**Mejorar el ambiente laboral y sistemas de comunicación:** El objetivo es que el 90% de los colaboradores se encuentre satisfechos en la empresa. La forma de poder controlar ello será a través de encuestas laborales. La frecuencia podrá ser mensual y el encargado de elaborar las encuestas y contabilizarlas será el practicante de Gerencia.

## CONCLUSIONES

- Se demostró que existe una demanda insatisfecha en el mercado canadiense, de barras saludables; por lo tanto, se debe aprovechar esta ventana exportadora.
- Los costos de las barras son relativamente altos, principalmente, por la estevia y la quinoa, insumos sumamente necesarios para darle una funcionalidad al producto que se ofrece aquí.
- La proyección del precio del producto, basado en la inflación promedio de 4%, demuestra que el incremento no afectará la demanda, lo que quiere decir que la demanda es relativamente insensible al incremento de precios.
- Se demuestra que el ingreso al mercado con una marca propia sería rentable si se entra con un bróker que conecte con el distribuidor; luego, una vez que el distribuidor ayude a posicionar la marca, se podría negociar directamente con las tiendas especializadas o retailers, para luego tomar el mercado canadiense con los productos.
- La **Experience Gap** de los mismos procesos hace que los trabajadores sean más productivos y hábiles al momento de desarrollar las operaciones cotidianas, por lo que la merma se verá disminuida. Cabe resaltar que este expertise se ve opacado por la inflación.
- Conforme la producción aumente en volumen, los costos y la capacidad de las maquinas se aprovecharía.
- De acuerdo con la encuesta, se sabe que las mujeres son las principales interesadas en los productos orgánicos y saludables. Esta información se desprende de la pregunta 7, ya que de las 48 personas interesadas en comprar, 26 son mujeres (y representan el 83.87% del total de mujeres) y 22 son hombres (que representa el 52.38% del total).

## RECOMENDACIONES:

- Al inicio del proyecto, hay máquinas que tienen capacidad ociosa y otras que son el cuello de botella. Se recomienda realizar otro tipo de snacks o producción para reducir el ocio en las máquinas.
- Se debe considerar el tipo de cambio de dólar canadiense a dólar americano, ya que aquello puede influir, a largo plazo, la viabilidad del proyecto.
- Se debería vender en términos FOB, pues, según lo analizado, el flete hacia Quebec - Montreal es alto y, por ahora, no se maneja tanto volumen como para negociar con las navieras.
- Se recomienda ampliar la capacidad instalada para las máquinas, grinding machine y dual conching and refiner machine, si se pretende continuar con el proyecto luego de cinco años.



## REFERENCIAS

- A third of Canadians regularly purchase natural & organic foods and beverages. (2014).  
Packaged Facts. Market Research Group.
- Acuerdos comerciales del Perú. (2011). Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.  
Recuperado de: <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- American Diabetes Association. (1 de julio de 2016). Dietas libres de gluten. Recuperado del sitio de internet de American Diabetes Association:  
<http://www.diabetes.org/es/alimentos-y-actividad-fisica/alimentos/planificacion-de-las-comidas/dietas-libres-de-gluten/?loc=ff-es-slabnav>
- Antioxidantes: lo que usted necesita saber. (2017). Familydoctor.org. Recuperado de:  
<https://es.familydoctor.org/antioxidantes-lo-que-usted-necesita-saber/?adfree=true>
- Asociación de Exportadores, ADEX. (2003). ¿Cómo obtener el certificado de origen?  
Recuperado de: <http://www.adexperu.org.pe/servicio/certificado-de-origen>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018. Lima: Edición e Imprenta del Banco Central de Reserva del Perú.
- BelVita breakfast. (s/f). Recuperado de: <http://www.belvitabreakfast.com/es-us#good-morning-energy>.
- Bilingual Labelling Requirements. (2018). Canadian food inspection agency. Guidance document repository. Recuperado de:  
<http://www.inspection.gc.ca/food/labelling/food-labelling-for-industry/bilingual/eng/1328121549968/1328121616816?chap=1#s1c1>
- Body mass index, overweight or obese, self-reported, adult, by sex, provinces and territories. (1 de julio de 2016). Recuperado del sitio de internet del Gobierno de Canadá: <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=1310009620>.

- Bojanic, A. (2011). La quinua: cultivo milenario para contribuir a la seguridad alimentaria mundial. La Paz: Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- Cálculo del porcentaje de valor diario (VD) para los nutrientes. (2009). US Food & Drug Administration. Recuperado de:  
<https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm247936.htm>
- Canadian Celiac Association. (2016). About Celiac Disease.
- Canadian Consumers in 2020: A Look into the Future. (2016). Euromonitor International.
- Canadian Food Inspection Agency. (2016). Bilingual labelling requirements. Guidance document Repository (GDR).
- Chocolate: Pros and cons of this sweet treat. (febrero de 2014). Harvard Health Publications, Harvard Medical School.
- Consumer expenditure by Region 2010-2015. (2016). Euromonitor International.
- Consumer lifestyle in Canada. (2015). Euromonitor International.
- Control Union Certifications. (2014). [Auditoría hecha por Martha Pérez Fajardo]. Sedex Members Ethical Trade Audit (SMTA) Report.
- Crozier, Stephen J., Preston, Amy G., Hurst, Jeffrey W., Payne, Mark J., Mann, J., Hainly, L., Miller, Debra L. (2011). Cacao seeds are a "Super Fruit": A comparative analysis of various fruit powders and products. Chemistry Central Journal.
- D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico un enfoque de gerencia. México DF: Editorial Pearson.
- Decreto Legislativo N.º 728 Ley de Fomento del Empleo. Diario Oficial El Peruano. Lima, 9 de noviembre de 1991.
- El mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público. (16 de julio de 2017). Diario Gestión. Lima Orgánica.
- Euromonitor International. (s/f). Consumer Expenditure by Region 2010-2015. [Documento de Excel]. Recuperado de: <http://www.euromonitor.com/>

- Euromonitor International. (2016). Pricing, snack bars Canada. [Documento de Excel].  
Recuperado de: <http://www.portal.euromonitor.com/portal/statisticsevolution/index>
- European Commission, Economic and Financial affairs. (s/f). Why did the crisis happen?  
Recuperado de:  
[http://ec.europa.eu/economy\\_finance/explained/the\\_financial\\_and\\_economic\\_crisis/why\\_did\\_the\\_crisis\\_happen/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/economy_finance/explained/the_financial_and_economic_crisis/why_did_the_crisis_happen/index_en.htm)
- Feldman, M. (2015). Consumer Health 2016 Edition - Now Live in Passport! Euromonitor Internacional.
- Harris, Misty. (2012). Cake diet, anyone? Canada's slimmest province eats the most dessert. Lifefood, canada.com. Recuperado de: <http://o.canada.com/life/food/cake-diet-anyone-canadas-slimmest-province-eats-the-most-dessert>
- Hart's natural. (s/f). Love Pecan Bar. Recuperado de:  
<https://hartsnatural.com.br/produto/barra-de-fruta-love-pecan-79>
- Hosafci, Pinar. (2016). Global growth: It's not easy. Backing business.com. Recuperado de:  
<http://dsld.nlm.nih.gov/dsld/dailyvalue.jsp#pdfreader>
- Indicadores del desarrollo mundial, Banco de datos. (s/f). Recuperado del sitio de internet del Banco Mundial: <http://databank.bancomundial.org/>
- Innovation, Science and Economic Development Canada. (2015a). Industry Canada. Office of the information commissioner of Canada. Recuperado de: [http://oic-ci.gc.ca/eng/observations-sur-la-sante-du-systeme-d-acces-2013-2014\\_observations-on-the-health-of-the-access-system-2013-2014\\_19.aspx](http://oic-ci.gc.ca/eng/observations-sur-la-sante-du-systeme-d-acces-2013-2014_observations-on-the-health-of-the-access-system-2013-2014_19.aspx)
- Innovation, Science and Economic Development Canada. (2015b). Natural Food Wholesaler. Government of Canada. Recuperado de:  
[https://www.canada.ca/en/sr/srb.html?cdn=canada&st=s&num=10&langs=en&st1rt=1&s5bm3ts21rch=x&q=Natural+Food+Wholesalers&\\_charset\\_=UTF-8&wb-srch-sub=](https://www.canada.ca/en/sr/srb.html?cdn=canada&st=s&num=10&langs=en&st1rt=1&s5bm3ts21rch=x&q=Natural+Food+Wholesalers&_charset_=UTF-8&wb-srch-sub=)
- Instituto Nacional de Defensa Civil - INDECI. (2009). Manual para la ejecución de inspecciones técnicas de seguridad en Defensa Civil. Dirección Nacional de Prevención. Unidad de Inspecciones Técnicas de Seguridad.

- International Diabetes Federation. (2015). Annual Report 2015. [Documento en formato pdf] Recuperado de:  
<https://www.idf.org/component/attachments/attachments.html?id=743&task=download>
- Kemp-Jackson, Samantha. (2012). Is organic food too costly? The globe and mail.  
Recuperado de: <https://www.theglobeandmail.com/globe-investor/personal-finance/household-finances/is-organic-food-too-costly/article4401420/>
- Kortbech-Olesen, R. (2004). The canadian market for organic food and beverages.  
Montreal: International Trade Center. Organic Trade.
- Ley N.º 26887 Ley General de Sociedades. Diario oficial El Peruano. Lima 6 de diciembre de 1997.
- Ley N.º 30532 Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta. Diario oficial El Peruano. Lima, 8 de diciembre de 2004.
- Lima Orgánica: “El mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público”. (5 abril 2017). Diario Gestión. Recuperado de:  
<https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445>
- Mediterranean shipping company del Perú. (2018). Recuperado de:  
<https://www.msc.com/per#>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). Quinoa peruana. Situación actual y perspectivas en el mercado nacional e internacional al 2015. Dirección general de políticas agrarias. Dirección de estudios económicos e información agraria. Estudio técnico N.º 1.
- Ministerio de Agricultura. Dirección de Agronegocios. (s/f). Arroz. Perú, un campo fértil para sus inversiones y el desarrollo de sus exportaciones. Dirección General de Competitividad Agraria.
- Ministerio de Agricultura. Dirección de Agronegocios. (s/f). Cacao. Perú, un campo fértil para sus inversiones y el desarrollo de sus exportaciones. Dirección General de Competitividad Agraria.

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2007). Plan operativo de castaña, región Madre de Dios. Seguimiento, Análisis y Evaluación para el Desarrollo (SASE), Kipu Internacional.
- Ministerio de Salud. (s/f). Certificado sanitario oficial de exportación de alimentos y bebidas de consumo humano.
- Normas9000.com. (2017). Recuperado de: <http://www.normas9000.com/content/Default.a>
- Organic packaged food in Canada. (2016). Euromonitor International.
- Osorio Barrera, Consuelo. (2007). Stevia, el dulce sabor de tu vida. Bogotá: Bogota Community College.
- Pacífico seguros. (s/f). Recuperado de: <http://www.pacifico.com.pe/>
- Parkin, M., Esquivel, G. y Muñoz, M. (2007). Macroeconomía: versión para Latinoamérica. México DF: Pearson Educación.
- Pricing, snack bars Canada. (2016). Euromonitor International.
- PromPerú. (2011). Guía de mercado, Canadá. Servicios al exportador. Subdirección de inteligencia de mercados y prospectiva comercial.
- Salvador-Reyes, Rebeca. Sotelo-Herrera, Medali. Paucar-Menacho, Luz. Estudio de la Stevia (Stevia rebaudina Bertnoni) como edulcorante natural y su uso en beneficio de la salud. Scientia Agropecuaria vol. 5, N.º 3, Trujillo, 2014.
- Statistics Canada. (2016a). Body mass index, overweight or obese, self-reported, adult, by sex, provinces and territories. Government of Canada.
- Statistics Canada. (2016b). Diabetes, by sex, provinces and territories. Government of Canada.
- Statistics Canada. (2016c). Estimates of population, by age group and sex for July 1, Canada, provinces and territories. Government of Canada.
- Statistics Canada. (2016d). Individuals by total income level, by province and territory, Quebec. Government of Canada.
- Statistics Canada. (2016e). Wholesale trade and retail trade. Government of Canada.

- Statistics Canada. (2017). Population by year, by province and territory. Government of Canada. Recuperado de: <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l01/cst01/demo02a-eng.htm>
- Sunat. (2016). Legislación aduanera. Procedimientos de despacho. Recuperado de: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/>
- SurveyMonkey. (2013). Snack Poll. [Encuesta online]
- Sweet biscuits, snack bars and fruit snacks in Canada. (2016). Euromonitor International.
- Tan, J. (2011). Healthy nuts go nuts. Michigan: University of Michigan Health System.
- Temperature Sensitive Chocolate Kitchens Use. (2009). The Dow Chemical Company, Harold Nicoll, editores. Midland, Michigan.
- The Power of the Consumer: How the Consumer Health Industry Can Succeed with the Next Generation of Consumers. (2010). Consumer Health Purchasing Influences. Euromonitor Internacional.
- The World Factbook. Central Intelligence Agency. (s/f). Recuperado de: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ca.html>
- Villarán, F., Arce Serpia, S., Gómez Galarza, V. y Agüero Rosales, J. (2007). Plan operativo de la castaña de Madre de Dios. Lima: Internacional Kipu. Seguimiento Análisis y Evaluación para el Desarrollo.
- Whole grains. (2016). Recuperado de: <https://www.hsph.harvard.edu/nutritionsource/what-should-you-eat/whole-grains/>
- Zuñiga Polleri, A. (2013). Peruvian energy bars. Lima: Trabajo de investigación. Facultad de Economía de la Universidad de Lima.



## Anexo 1: Encuesta:

Q1

Export ▾

**S'il vous plaît, pour commencer ce sondage, écrivez votre nom complet, votre adresse, votre mail et votre numéro de téléphone.**

Answered: 73 Skipped: 0

● Responses (73)   Text Analysis   My Categories

Categorize as... ▾   Filter by Category ▾   Search responses    

Showing 73 responses

6/24/2014 2:27 AM [View respondent's answers](#)

---

Christian Croze (418) 828-8257 8854 Des Cannas Rue Quebec, QC G1G 6H8  
6/24/2014 2:26 AM [View respondent's answers](#)

---

Claude Garceau (418) 527-1243 700 Murray Av Quebec, QC G1S 4V8  
6/24/2014 2:25 AM [View respondent's answers](#)

---

Jocelyne Courcy (418) 628-1288 135 Des Cedres Boul Quebec, QC G1L 1M8  
6/24/2014 2:24 AM [View respondent's answers](#)

---

Darwin Garcia (418) 353-3128 3449 Vautelet Rue Quebec, QC G1W 4V9  
6/24/2014 2:23 AM [View respondent's answers](#)

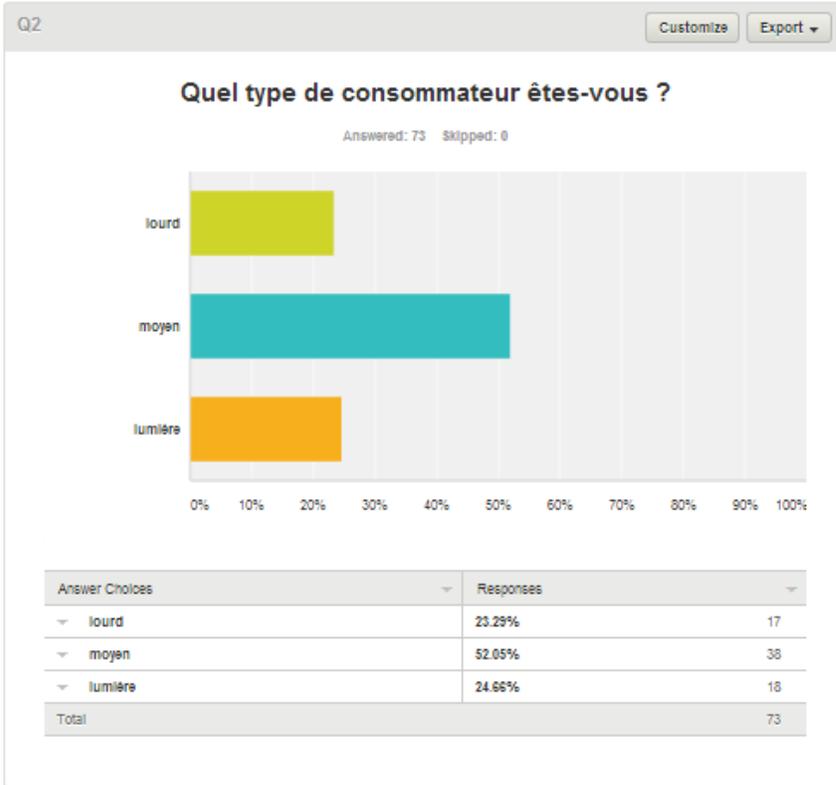
---

Line Hayeur (418) 914-3342 5655 1re Av Quebec, QC G1H 2V8  
6/24/2014 2:21 AM [View respondent's answers](#)

---

Mathieu Jack (418) 524-8193 317 10e Rue Quebec, QC G1L 2M8  
6/24/2014 2:19 AM [View respondent's answers](#)

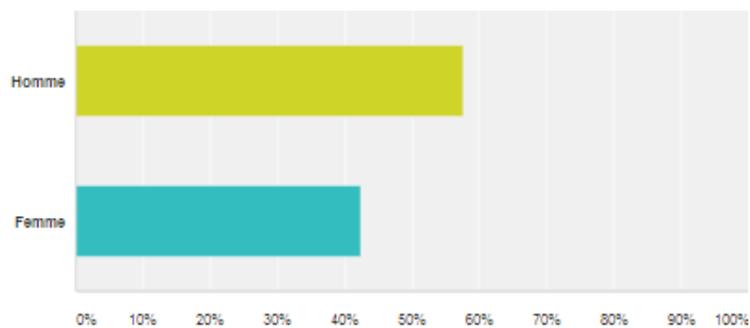
AGENTIA ET PRA



Q3 Customize Export

### Êtes-vous ?

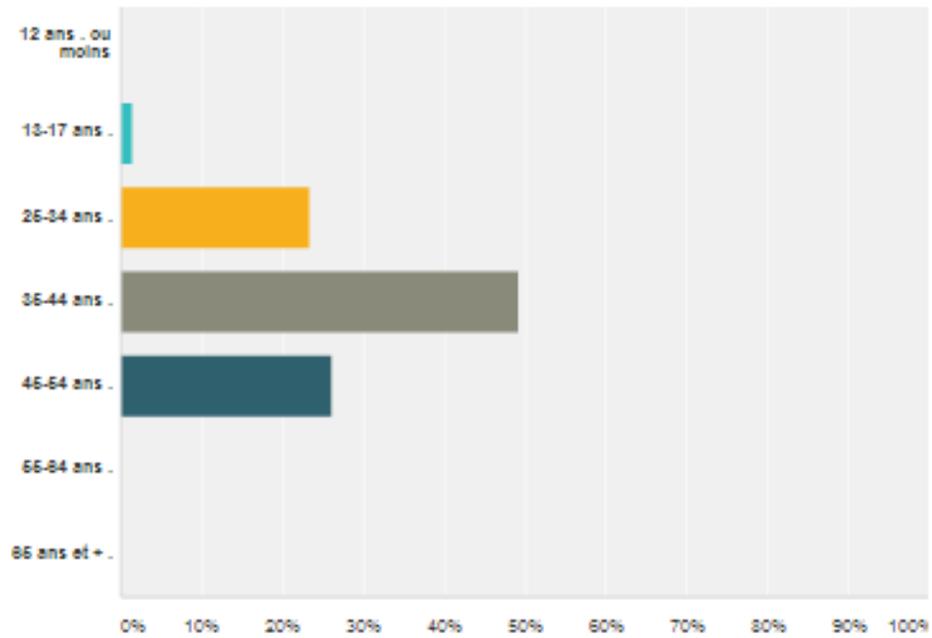
Answered: 73 Skipped: 0



Answer Choices	Responses
Homme	57.53% 42
Femme	42.47% 31
Total	73

## Votre âge ?

Answered: 73 Skipped: 0



Answer Choices	Responses
12 ans . ou moins	0.00% 0
13-17 ans .	1.37% 1
25-34 ans .	23.29% 17
35-44 ans .	48.32% 36
45-54 ans .	28.03% 19
55-64 ans .	0.00% 0
65 ans et + .	0.00% 0
Total	73

MENTIA ET PRA

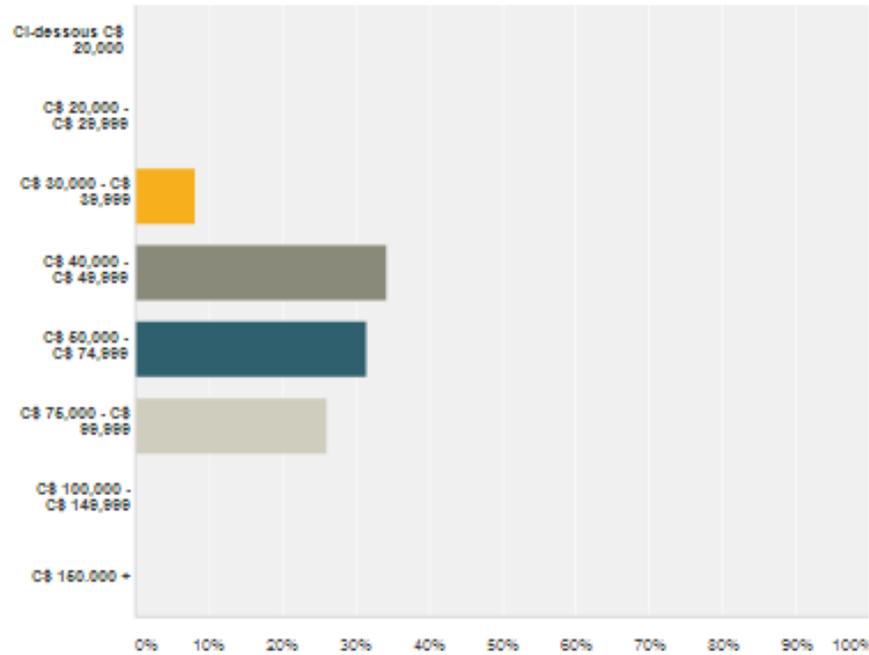
Q5

Customize

Export

### Quel est votre revenu annuel du ménage ?

Answered: 73 Skipped: 0

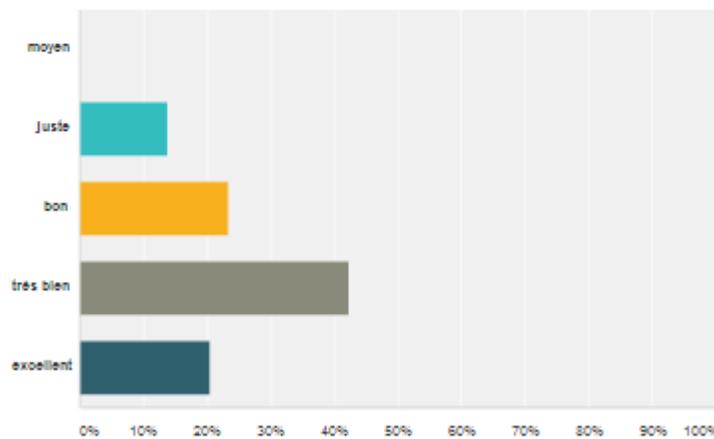


Answer Choices	Responses
Cl-dessous C\$ 20,000	0.00% 0
C\$ 20,000 - C\$ 29,999	0.00% 0
C\$ 30,000 - C\$ 39,999	8.22% 6
C\$ 40,000 - C\$ 49,999	34.26% 25
C\$ 50,000 - C\$ 74,999	31.61% 23
C\$ 75,000 - C\$ 99,999	26.03% 19
C\$ 100,000 - C\$ 149,999	0.00% 0
C\$ 150,000 +	0.00% 0
<b>Total</b>	<b>73</b>

CONFIDENTIA ET PRIVÉ

S'il vous plaît lire la description suivante d'un nouveau produit " des Barres énergétiques péruviens " - 60gr Description de l'activité : PEB est faite avec des céréales andines en fournissant aux consommateurs un complément alimentaire avec moins de calories et moins de matières grasses . Il est également sans gluten . Tous les produits sont fabriqués avec du stévia et sans sucre ajouté , il est parfait pour les personnes souhaitant consommer avec saveur et des aliments à faible teneur en calories . Dans l'ensemble, quelle est votre réaction au produit décrit ?

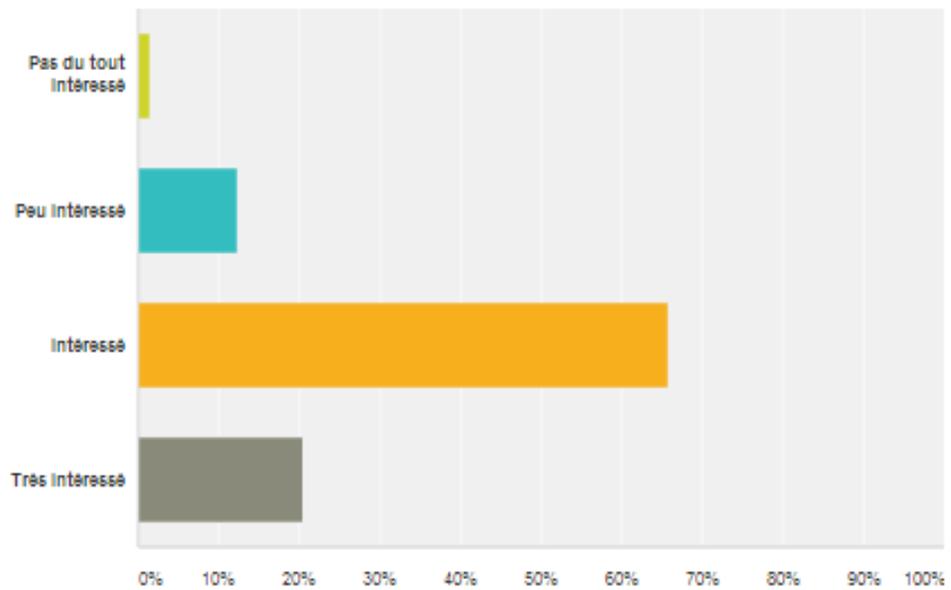
Answered: 73 Skipped: 0



Answer Choices	Responses
moyen	0.00% 0
Juste	13.70% 10
bon	23.28% 17
très bien	42.47% 31
excellent	20.55% 15
Total	73

## L'ensemble, êtes-vous intéressé par l'achat de ce produit s'il était disponible ?

Answered: 73 Skipped: 0



Answer Choices	Responses
▼ Pas du tout intéressé	1.37% 1
▼ Peu intéressé	12.33% 9
▼ Intéressé	65.75% 48
▼ Très intéressé	20.55% 15
Total	73

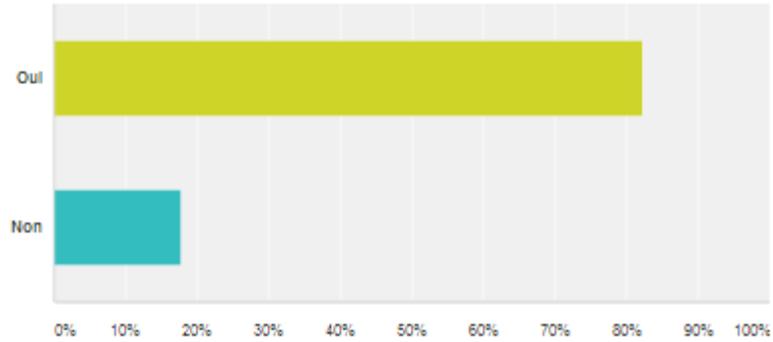
Q8

Customize

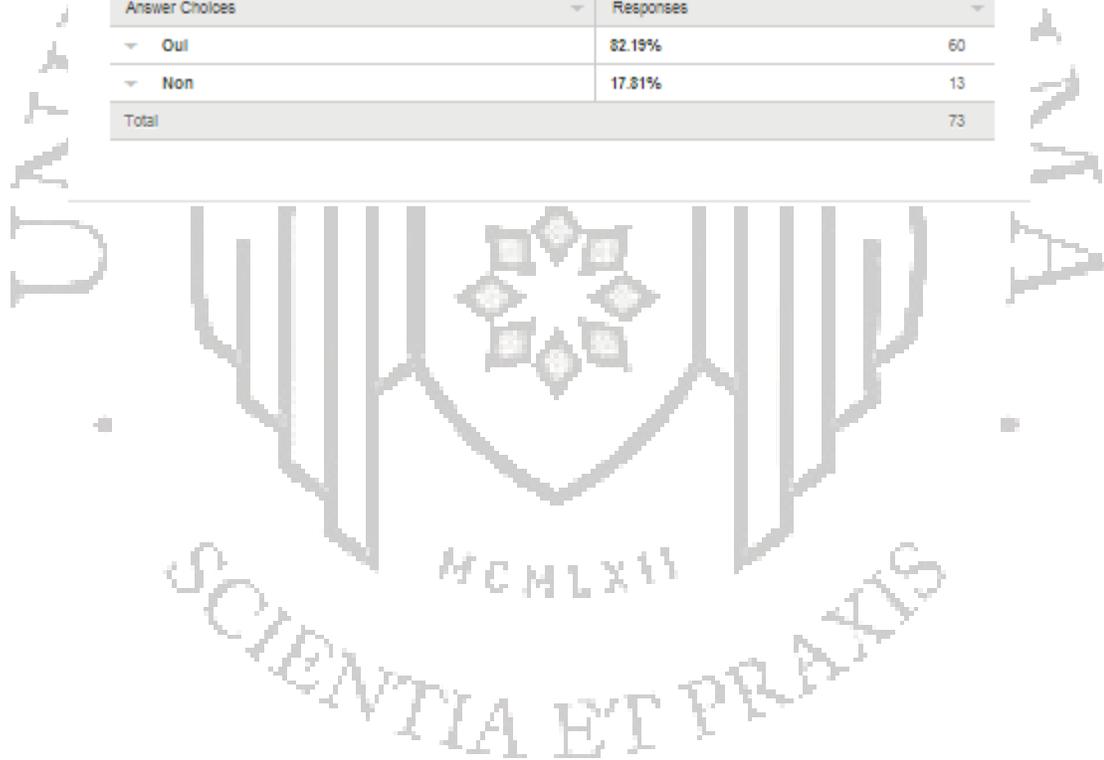
Export

### Voulez-vous acheter?

Answered: 73 Skipped: 0



Answer Choices	Responses	
Oui	82.19%	60
Non	17.81%	13
Total		73



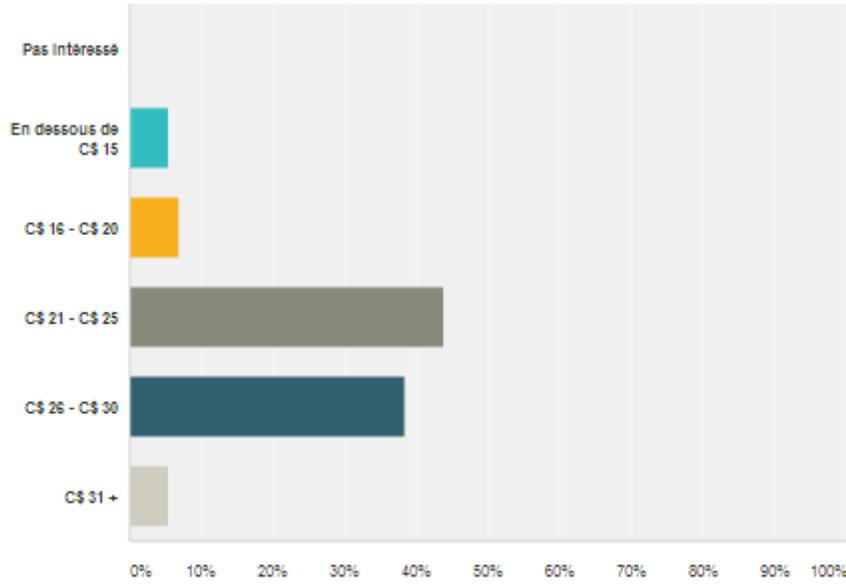
Q9

Customize

Export

### Selon la description , quel prix vous attendez-vous à payer pour le produit ? ( Paquet de 12 )

Answered: 73 Skipped: 0



Answer Choices	Responses
Pas intéressé	0.00% 0
En dessous de C\$ 15	5.48% 4
C\$ 16 - C\$ 20	6.85% 5
C\$ 21 - C\$ 25	43.84% 32
C\$ 26 - C\$ 30	38.36% 28
C\$ 31 +	5.48% 4
Total	73

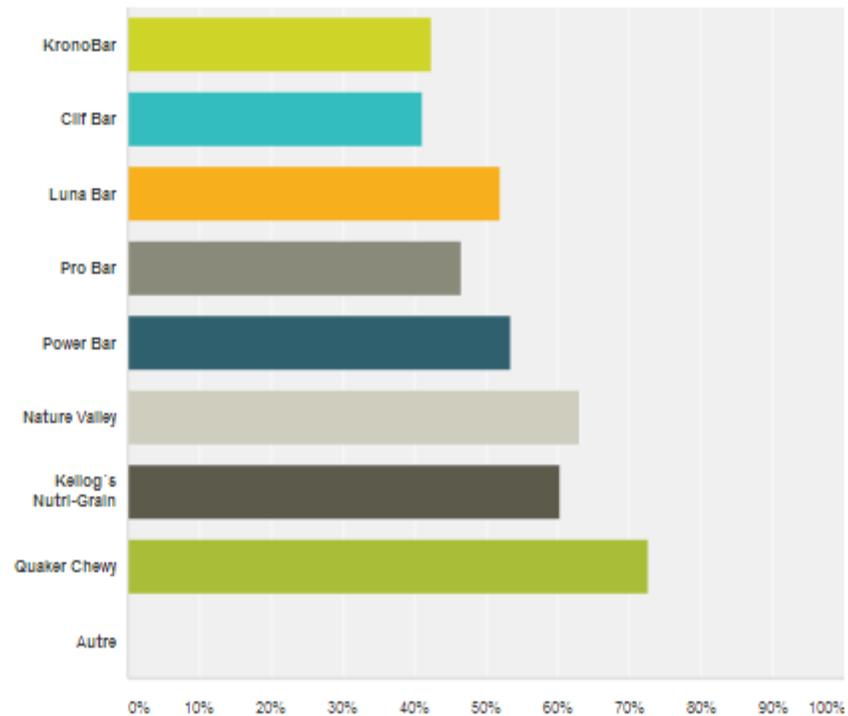
Q10

Customize

Export ▾

Quelles autres marques de barres énergétiques avez-vous essayé ? ( Cochez toutes les cases ) .

Answered: 73 Skipped: 0



Answer Choices	Responses	Count
▼ KronoBar	42.47%	31
▼ Clif Bar	41.10%	30
▼ Luna Bar	52.05%	38
▼ Pro Bar	46.58%	34
▼ Power Bar	53.42%	39
▼ Nature Valley	63.01%	46
▼ Kellogg's Nutri-Grain	60.27%	44
▼ Quaker Chewy	72.60%	53
▼ Autre	Responses 0.00%	0
Total Respondents: 73		

## Anexo 2

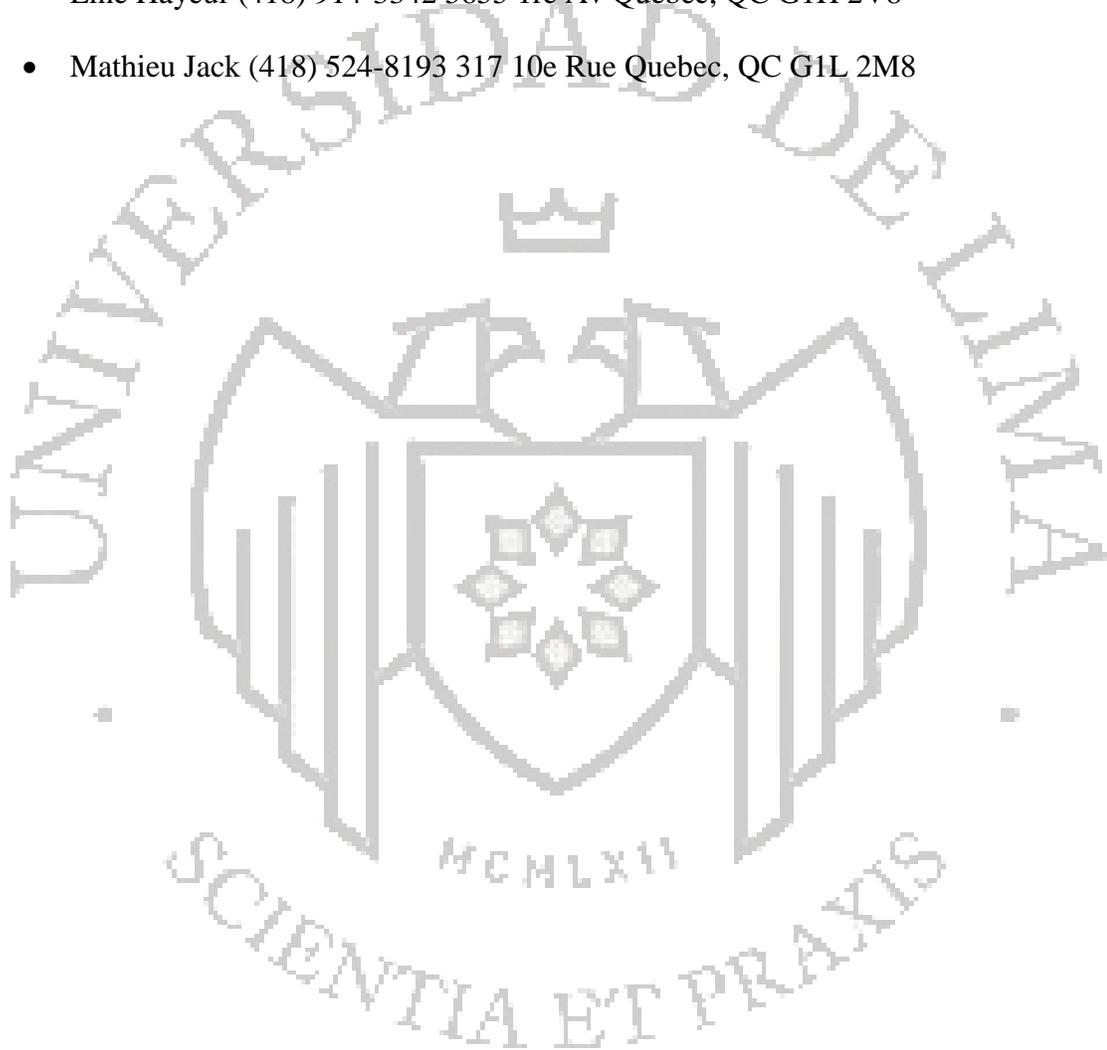
### Encuestados:

- Luigi Avino (450) 624-1148 4686 De La Renaissance Boul Laval, QC H7L 5Y8
- Dennis Kaldis (450) 681-8746 428 De Capri Av Laval, QC H7W 4M9
- Valentina Palma (450) 505-1673 4555 Du Souvenir Ch Laval, QC H7W 1B9
- Fadhel M Ben (514) 251-0155 6874 Langelier Boul Montreal, QC
- Johanne Sarah (450) 530-2310 83 109e Av Saint-Jerome, QC
- Philie Jim (450) 638-1077 120 Principale Ch Saint-Mathieu-De-Laprairie, QC
- Victor James (514) 469-9944 5 47e Av Lachine, QC
- Dorothee Janet 514-931-3927 2021 Atwater Av Montreal, QC
- Paul W Tony (514) 494-1784 12354 26e Av Montreal, QC
- Paul Evans 450-674-9528 69 Saint-Michel Rue Longueuil, QC
- Weiser Joe (450) 670-2030 2290 La Fayette Boul Longueuil, QC
- Weiser James (450) 670-2030 2290 La Fayette Boul Longueuil, QC
- Petru Dan, (450) 623-5482, 175 Saint-Laurent Rue Saint-Eustache
- Angela Barbara 450 - 687-1488 5283 Du Souvenir Ch Laval, QC
- Poulin Lydia 418 - 523-8910 1 Du Sacre-Coeur Av Quebec
- Azeddine Faci (450) 736-0497 255 P.-E.-Borduas Rue Laval, QC H7L 5G7
- Carline Chacha (450) 665-6785 460 Kugler Rue Laval, QC H7A 2Y3
- Tina Sweeney (450) 937-4830 245 Du Roi-Du-Nord Boul Laval, QC H7L 3Y9
- Michel Barre 450) 933-5222 1500 Monette Montee Laval, QC H7M 5C9
- Suzan Er (450) 688-7026 5180 Notre-Dame Boul Laval, QC H7W 1V7
- Rodolfo Pino (514) 723-0340 4041 Jean-Talon Rue E Montreal, QC H2A 1Z2

- Stephanie Woo (450) 724-1794 4075 O'Neill Rue Brossard, QC J4Y 0A3
- Peter Vescio (450) 462-2436 3765 Beauchemin Av Brossard, QC J4Z 2N2
- Colette Foisy (450) 923-4619 8065 Du Saint-Laurent Boul Brossard, QC
- Rene Assouad (450) 934-6474 893 Du Calvet Rue Laval, QC H7W 4E8
- Douglas West (514) 481-7157 6767 De La Cote-Saint-Luc Ch Cote Saint-Luc
- Saber Ouasti (450) 984-1304 4320 De L'Oural Rue Brossard, QC J4Y 0A3
- Pierre Aswad (450) 671-5017 292 De Mortlake Av Saint-Lambert, QC J4P 3C3
- Reda Asaad (450) 465-3230 8828 Rhoda Rue Brossard, QC J4X 1W5
- Daniel de Los santos (450) 812-1275 5515 Adam Rue Brossard, QC J4Z 3L3
- Jeannine Guay (450) 669-8572 272 De La Reine Rue Laval, QC H7K 1L8
- Boivin L Laurie (418) 651-0896 780 De Rougemont Rue Quebec, QC
- Lynda Isabelle (418) 622-7037 4135 De Gros-Pin Rue Quebec, QC
- Pascal Safi 450-934-4681 2799 Fregault Rue Laval, QC H7T 0C5
- Kasandra Savoie 450-989-0615 655 Nord Rang Sainte-Victoire-De-Sorel, QC
- Julie Cleroux
- Nancy Keiller 418-838-7256 1157 Des Grenats Rue Levis, QC
- Chantal Cleroux 418-686-2894 1642 Thomas Av Quebec, QC G1T 2B4
- Ralph Koehler 418-407-4261 1095 De Caledonie Rue Quebec, QC
- Francis Cleary
- Thomas Kieller 418-204-5371 1315 William Av Quebec,
- Monistable Monica (514) 337-7839 11345 De Poutrincourt Av Montreal, QC
- Frantz Jason 663-2273 1919 De Brabant Rue Laval, Quebec
- Philip Troy 481-9166 5755 Eldridge Av Cote Saint-Luc, QC

- Steve Dustin 819 565-8517 1448 Du Macon Rue Sherbrooke
- Sebastien Francois 651-4337 900 Begon Av Quebec
- Phal Sam (514) 327-6215 11524 Langelier Boul Montreal-Nord
- Debance Cheryl - 107 Kingsley Rue Dollard-Des-Ormeaux, QC H9B 1N1
- Carole Pascal (418) 704-6729 3625 Lanthier Rue Quebec, QC G1X 4E3
- Michel Robin (418) 623-1027 1280 Du Maine Rue Quebec, QC G1G 2J4
- Martine de Launiere (418) 304-3763 4965 Bossuet Rue Levis, QC G6W 0E1
- Gaston Ratte (418) 603-0745 4702 Saint-Georges Rue Levis, QC G6W 1C9
- Annie Bosse (418) 700-0680 5 Jolin Rue Saint-Henri-De-Levis, QC G0R 3E0
- Jean Claude Boies (418) 837-4314 7 De Salaberry Rue Levis, QC G6V 6J7
- Gaston Beaulieu (418) 833-7608 650 Philippe-Panneton Rue Levis
- Christopher Joly (418) 603-3151 981 De La Martiniere Rue Levis, QC G6V 9N4
- Robledo L Ayala (418) 614-8138 3640 Lanthier Rue Quebec, QC G1X 4C2
- Anatolie Him (514) 336-9099 10200 De Boulogne Rue Quebec, QC G2B 2R5
- Louisette Sioui (418) 847-7015 3587 De L'Aeroport Rte Quebec, QC G3K 1T8
- Didier Saey (418) 658-0752 750 Des Talus Rue Quebec, QC G1V 3E6
- Joao Jorge (418) 304-4338 7095 Henri-Julien Rue Levis, QC G6V 9X5
- Carole Pascal (418) 704-6729 3625 Lanthier Rue Quebec, QC G1X 4E3
- Jean Fayt (418) 656-0799 3315 France-Prime Rue Quebec, QC G1W 4X3
- Gerard Viaud (418) 683-9129 370 Jeanne-D'Arc Rue Quebec, QC G1S 2R7
- David Watt (418) 667-9371 1610 Ernest-Lapointe Av Quebec, QC G1J 5A6
- Sabrina Wood (418) 704-1267 3304 De La Monnerie Rue Quebec
- Karim Fathi (418) 380-1998 183 Hamilton Rue Quebec, QC G1L 2A7

- Christian Croze (418) 628-6257 6854 Des Cannas Rue Quebec, QC G1G 6H8
- Claude Garceau (418) 527-1243 700 Murray Av Quebec, QC G1S 4V6
- Jocelyne Courcy (418) 628-1288 135 Des Cedres Boul Quebec, QC G1L 1M8
- Darwin Garcia (418) 353-3128 3449 Vautelet Rue Quebec, QC G1W 4V9
- Line Hayeur (418) 914-3342 5655 1re Av Quebec, QC G1H 2V8
- Mathieu Jack (418) 524-8193 317 10e Rue Quebec, QC G1L 2M8



## **Anexo 3 Lista de importadores y distribuidores:**

### **IMPORTADORES**

#### **Bianca International Organic Inc.**

7174 Marquette, Suite 1

Montreal, Quebec H2E 2C8

Tel: 514-376-7711

Fax: 514-729-2100

biologique@videotron.ca

<http://www.biorganic.ca>

#### **Gattuso Industries Ltd.**

1100 de la Gauchetière Street West, Suite 253

Montréal, Québec H3B 2S2

Tel: 514-875-2222

<http://www.gattuso.qc.ca>

#### **G&G Imports & Exports Ltd.**

Florida, USA

Tel: 239-887-1804

gandg@rogers.com

#### **Great Lakes Organic Inc.**

4359 Petrolia Line, Unit 4

Petrolia, ON NON 1R0

Tel: 519-401-2953

Fax: 519-882-0355

greatlakesorganic@on.aibn.com

<http://www.greatlakesorganic.com>

**H & S Organics Inc./Absolute Organics**

24 Lanebrook Crescent

Richmond Hill, ON L4S 1X3

Tel: 905-947-8450

Fax: 905-508-0391

<http://www.absoluteorganics.ca>

**Organic Food for Life**

115 Hill Crest Ave. # 1701

Mississauga, ON L5B 3Y9

Tel: 647-295-5104

[info@organicfoodforlife.com](mailto:info@organicfoodforlife.com)

**Organic Products Trading Co.**

PO BOX 2994

Vancouver, WA 98668

Tel: 360-573-4433

Fax: 360-573-4388

garth@optco.com

<http://www.optco.com>

## **DISTRIBUIDORES**

### **Organic National Food Co-op**

70 Fima Crescent

Etobicoke, ON M8W 4V9

Tel: 416-503-3663

Fax: 416-214-2942

<http://www.onfc.ca>

### **WildWest Organic Harvest**

2120 Van Dyke Place

Richmond, BC V6V 1X6

Tel: 604-276-2441

Fax: 604-214-2942

[info@wworganicharvest.com](mailto:info@wworganicharvest.com)

<http://www.wworganicharvest.com>

### **Pro Organics**

4535 Still Creek Ave.

Burnaby, BC V5C 5W1

Tel: 604-253-6549

Fax: 604-253-0439

Otro:

324 Horner Avenue, Unit #4

Etobicoke, ON M8W 1Z3

Otro:

9252 Boul. Pie-IX

Montreal, QC H1R 3H7

<http://www.proorganics.com>

**Snapdragon Natural foods Inc.**

1800 Autoroute Laval

Laval, QC H7S 2E7

Tel: 450-688-1030

Fax: 450-688-5724

Tree of Life Canada Inc.

6030 Freemont Boulevard

Mississauga, ON L5R 3X4

Tel: 905-507-6161

Fax: 905-507-4357

<http://www.treeoflife.com>

**Salt Spring Coffee**

#1-156 Alders Ave

Salt Spring Island, BC V8K 2K5

Tel: 250-537-0805

info@saltspringcoffee.com

<http://www.saltspringcoffee.com>

**Westpoint Distributors Ltd.**

Kent Corporate Centre

Unit 600 625 West Kent Avenue

Vancouver, BC V6P 6TP

Tel: 604-708-8668 or toll free: 1-800-838-8768

Fax: 604-708-3328 or toll free: 1-888-318-3322

westpoint@westpointnaturals.com

<http://www.westpointonline.com>

