

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



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CONCENTRADO DE CEBADA, LINAZA Y PANELA A CHILE

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Negocios Internacionales.

Shadia Yasmín Carrión Medina

Código 20110259

Asesor

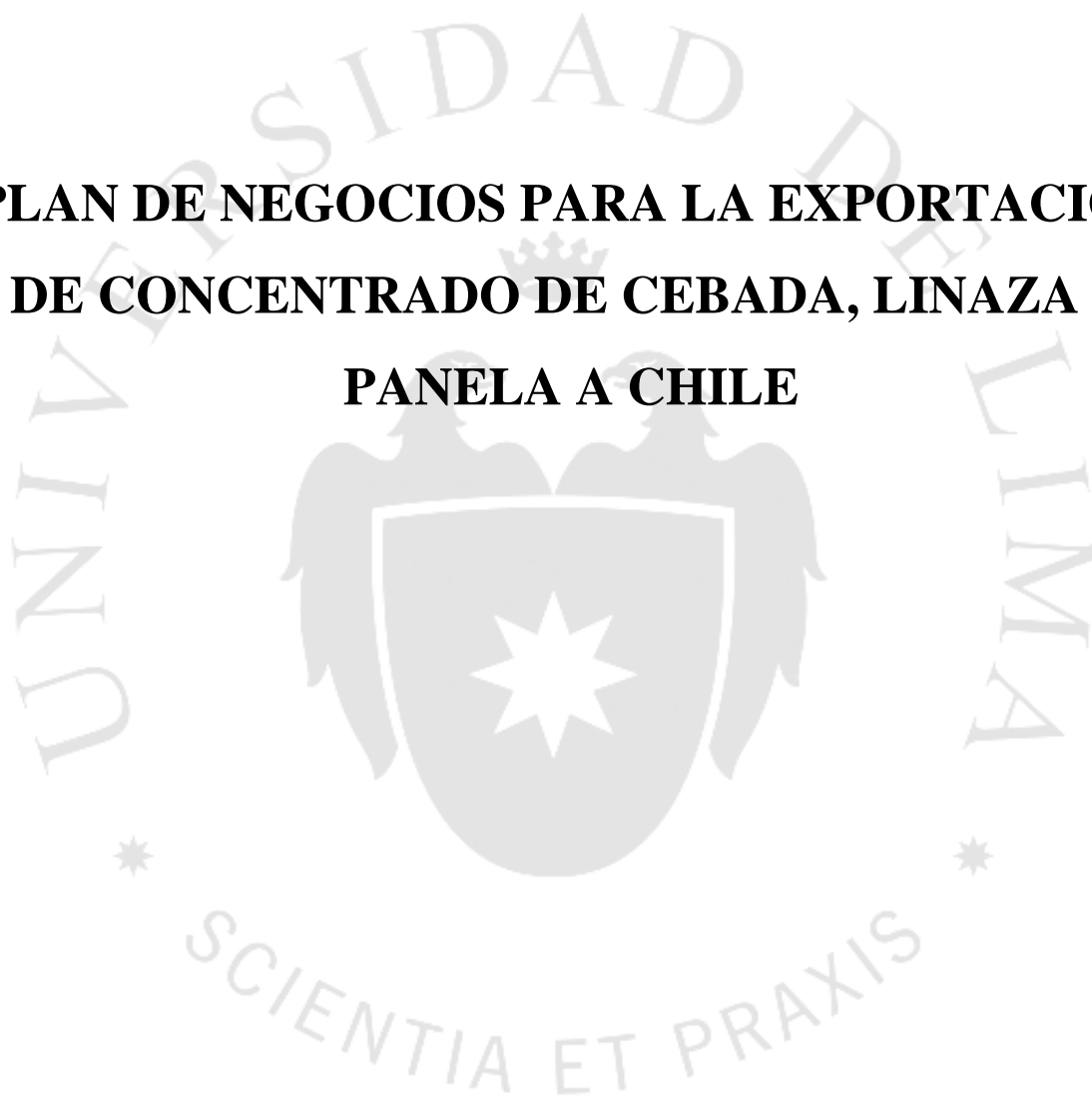
Rosa María Gabilondo García del Barco

Lima- Perú

Noviembre de 2018



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN
DE CONCENTRADO DE CEBADA, LINAZA Y
PANELA A CHILE**



RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se ha elaborado con la finalidad de crear una empresa exportadora de concentrado de cebada, linaza y panela, siendo este un producto que incorpora ingredientes naturales e innovadores, permite ahorrar tiempo en la preparación, reduce la merma, y se puede adaptar la preparación final a preferencia del consumidor.

El análisis del mercado se llevó a cabo evaluando el estilo de vida saludable que llevan los consumidores chilenos, siendo que nuestro cliente final serán las empresas que pertenezcan a la categoría de “fast-food”, que busquen soluciones innovadoras que les permitan ofrecer opciones saludables a sus consumidores. Asimismo, trabajaremos con brókers para entablar la relación comercial con nuestros clientes finales. Para tener una relación de largo plazo con el cliente y el bróker, basada en la confianza y satisfacción, se les brindará beneficios de compra como descuentos y plazo de pago.

Para iniciar la operatividad de la empresa se necesitan 33,079.44 USD, siendo el 70% capital propio y 30% financiado a través de un préstamo, la principal fuente de ingreso del negocio será generado por la venta del concentrado a Chile.

Como costos fijos se tendrán el salario del personal de planta y administración, los servicios que se usen para la producción y el pago del arrendamiento del local que contará con un almacén. La rentabilidad del plan de negocio se confirma al obtener una TIR anual de 57.70% y COK de 25.00%.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA IDEA, OPORTUNIDAD Y MODELO DE NEGOCIO 2	
1.1. Descripción de la idea de negocio como alternativa de solución al problema.....	2
1.2. Descripción del producto	4
1.2.1. Características y propiedades de la materia prima.....	8
1.3. Propuesta de innovación en el negocio	10
1.4. Propuestas de valor.....	11
CAPÍTULO II. ESTUDIO DE MERCADO.....	13
2.1. Selección de Mercado	13
2.2. Análisis de la demanda.....	18
2.2.1. Segmentación de la demanda	18
2.2.2. Proyección de la demanda	22
2.3. Análisis de la oferta.....	24
2.3.1. Relación de los principales productores o prestadores del servicio y productos ofertados	25
2.3.2. Proyección de la oferta	28
CAPÍTULO III: EVALUACIÓN EXTERNA	29
3.1 Análisis PESTE del mercado objetivo	29
3.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	29
3.1.2. Fuerzas económicas y financieras	31
3.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas	35
3.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas	40
3.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales.....	43
3.2. Pronóstico a 5 años.....	44
3.3. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	44
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS COMPETITIVO	47
4.1. Poder de negociación de los proveedores	47
4.2. Poder de negociación de los clientes.....	48
4.2.1. Análisis de los clientes intermediarios y clientes finales	48

4.3. Amenaza de nuevos participantes	49
4.3.1. Barreras arancelarias y no arancelarias	49
4.4. Rivalidad entre competidores existentes	51
4.4.1. Análisis de la competencia local e internacional.....	52
4.4.2. Principales empresas competidoras nacionales e internacionales	54
4.5. Amenaza de productos sustitutos	54
4.6. Fuerzas adicionales	55
CAPÍTULO V: ELECCIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS	57
5.1. Objetivos de largo plazo.....	57
5.2. Objetivos de corto plazo.....	57
5.3. Elección de estrategias	58
5.3.1. Estrategia genérica.....	59
5.3.2. Estrategias competitivas y específicas.....	59
5.3.3. Ventaja competitiva y comparativa	59
5.3.4. Matriz FODA cruzado	60
5.4. Políticas	62
5.5. Matriz de Evaluación de factores internos (EFI)	64
CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES.....	66
6.1. Objetivos de operaciones y producción	66
6.2. Tamaño del proyecto y factores determinantes del mismo	66
6.3. Diseño y distribución de planta.....	67
6.4. Macro y micro localización.....	68
6.5. Diagrama y explicación de flujo del proceso de producción	70
6.6. Calculo de capacidad de planta, utilización de capacidad instalada	72
6.7. Balances de operaciones.....	74
6.7.1. Balance de equipo de planta	74
6.7.2. Balance de mobiliario de planta	76
6.7.3. Balance de MP e insumos.....	77
6.7.4. Balance de MOD y personal de planta	78
6.7.5. Balance de gastos indirectos de fabricación	79
6.8. Logística de entrada y salida	79

6.8.1. Manejo de mercancía.....	80
6.8.2. Agentes logísticos.....	81
6.8.3. Tramitación aduanal y seguros.....	82
CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING	84
7.1. Objetivos de Marketing.....	84
7.2. Mercado objetivo.....	84
7.3. Descripción de productos, presentaciones, empaque, etiqueta, marca, patentes, certificaciones, autorizaciones sanitarias, ficha técnica.....	85
7.4. Precio.....	86
7.4.1. Precio FOB y precio cliente final	86
7.5. Plaza.....	86
7.6. Promoción	88
7.6.1. Plan de lanzamiento del producto.....	89
7.6.2 Plan promocional de acuerdo al ciclo de vida del producto	90
7.7. Presupuesto de marketing.....	90
CAPÍTULO VIII: PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	92
8.1. Objetivos de administración y recursos humanos	92
8.2. Descripción del negocio.....	92
8.2.1. Forma societaria	92
8.2.2. Régimen tributario.....	93
8.2.3. Régimen laboral.....	95
8.2.4. Balance gastos pre operativos.....	96
8.3. Organigrama.....	96
8.3.1. Descripción de puestos y perfil	97
8.4. Balances de administración y ventas.....	100
8.4.1. Balance de equipo de oficinas	100
8.4.2. Balance de mobiliario de oficinas	100
8.4.3. Balance de personal de oficinas.....	101
8.4.4. Balance de gastos terceros de oficinas	101
CAPÍTULO IX: PLAN FINANZAS	103
9.1. Objetivos de finanzas	103

9.2. Presupuesto de Ventas.....	104
9.3. Presupuesto de cobranzas.....	104
9.3.1. Formas de pago y medios de pago.....	105
9.4. Presupuesto de producción.....	105
9.5. Presupuesto de Gastos de fabricación	106
9.5.1. Presupuesto de compra de materiales de producción	106
9.5.2. Presupuesto de gastos de mano de obra.....	107
9.5.3. Presupuesto de gastos indirectos de fabricación.....	108
9.6. Presupuesto costo de venta.....	109
9.8. Presupuesto de gastos de administración	109
9.9. Presupuesto de tributos.....	110
9.10. Presupuesto de gastos de ventas.....	111
9.11. Cálculo capital de trabajo.....	111
9.12. Estructura de la inversión.....	112
9.13. Financiamiento de la inversión	113
9.13.1. Presupuesto de gastos financieros y financiamiento adicional.....	113
9.14. Estado de resultados	114
9.15. Flujo de caja económica y financiero proyectado.....	115
9.16. Estado de Situación	116
9.17. Evaluación económica y financiera.....	117
9.18. Calculo del wacc y cok.....	118
9.19. Sensibilidad	120
CONCLUSIONES.....	123
RECOMENDACIONES	124
REFERENCIA	125
BIBLIOGRAFÍA.....	127
ANEXOS.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2. 1. EXPORTACIÓN DE LA PARTIDA 2009.90.00.00 EN EL AÑO 2016.....	13
TABLA 2. 2. RANKING DE FACTORES PARA LA SELECCIÓN DE MERCADO DESTINO.....	15
TABLA 2. 3. INDICADORES MACROECONÓMICOS DE PERÚ Y CHILE DURANTE EL AÑO 2016.....	17
TABLA 2. 4. PRINCIPALES MERCADOS DE EXPORTACIÓN DE PERÚ DURANTE EL 2016.....	18
TABLA 2. 5. CONSUMO PER CAPITA (LITROS) DE SOFT DRINKS POR CANAL DE DISTRIBUCIÓN: 2011- 2016.....	21
TABLA 2. 6. CADENAS DE “FOODSERVICES” EN CHILE - 2015 : DETALLE EN UNIDADES.....	23
TABLA 2. 7. PROYECCIÓN DE DEMANDA POTENCIAL DE MERCADO.....	24
TABLA 2. 8. EMPRESAS PERUANAS EXPORTADORAS DE CONCENTRADO.....	26
TABLA 2. 9. PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS EN LA VENTA DE CONCENTRADO LÍQUIDO - % VOLUMEN 2013-2016.....	26
TABLA 2. 10. CANALES DE DISTRIBUCIÓN USADOS PARA LA VENTA DE CONCENTRADO LÍQUIDO - % VOLUMEN 2011-2016.....	27
TABLA 2. 11. PRESENTACIONES Y PRECIOS PROMEDIO DE CONCENTRADOS LÍQUIDOS EN EL MERCADO CHILENO – 2016.....	28
TABLA 2. 12. PROYECCIÓN DE LA OFERTA DE CONCENTRADO LÍQUIDO: VOLUMEN 2016-2021 ...	28
TABLA 3. 1. INDICADORES MACROECONÓMICOS DE CHILE: 2013-2017	32
TABLA 3. 2. ÍNDICE DE COEFICIENTE GINI PARA CHILE	37
TABLA 3. 3. PLAN PARA EL DESARROLLO DE UNA ECONOMÍA DIGITAL EN CHILE.	42
TABLA 3. 4. ANÁLISIS PESTE	44
TABLA 3. 5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	45
TABLA 4. 1. ARANCEL DE PREFERENCIAL PRODUCTO PERUANO.....	50
TABLA 4. 2. REGLAMENTO SANITARIOS DE LOS ALIMENTOS	51
TABLA 4. 3. CRECIMIENTO DEL VOLUMEN DE VENTAS DE LA CATEGORÍA SOFT DRINKS	53
TABLA 4. 4. ANÁLISIS COMPETITIVO.....	54
TABLA 4. 5. FUERZAS DE PORTER	56
TABLA 5. 1. MATRIZ FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.....	61
TABLA 5. 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	65
TABLA 6. 1. EVALUACIÓN FACTORIAL DE LA LOCALIZACIÓN.....	69

TABLA 6. 2. CAPACIDAD DE PLANTA DE PRODUCCIÓN DE GRUPO EXAL S.A.C	73
TABLA 6. 3. INFORMACIÓN DE LA MÁQUINA MEZCLADORA	74
TABLA 6. 4. INFORMACIÓN DE LA MÁQUINA DE FILTRADO	75
TABLA 6. 5. INFORMACIÓN DE LA MÁQUINA PASTEURIZADORA	76
TABLA 6. 6. BALANCE DE MOBILIARIO DE PLANTA	77
TABLA 6. 7. BALANCE DE MATERIA PRIMA E INSUMOS PARA UN BIDÓN DE 4 LITROS.	78
TABLA 6. 8. BALANCE DE MOD Y PERSONAL DE PLANTA	79
TABLA 6. 9. GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN ANUALES	79
TABLA 6. 10. DETALLA DEL MANEJO DE MERCANCÍA	81
TABLA 6. 11. AGENTE DE CARGA	82
TABLA 7. 1. PRESUPUESTO DE MARKETING	91
TABLA 8. 1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	93
TABLA 8. 2. TRIBUTOS AFECTOS	94
TABLA 8. 3. REQUISITOS PARA TRÁMITES DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	94
TABLA 8. 4. ARBITRIOS	95
TABLA 8. 5. OBLIGACIONES CONTRACTUALES	95
TABLA 8. 6. BALANCE GASTOS PRE OPERATIVOS	96
TABLA 8. 7. ORGANIGRAMA DE EMPRESA BERUANA	97
TABLA 8. 8. EQUIPOS DE OFICINA	100
TABLA 8. 9. MOBILIARIO DE OFICINAS	101
TABLA 8. 10. BALANCE PERSONAL DE OFICINAS	101
TABLA 8. 11. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	102
TABLA 9. 1. PROYECCIÓN DE PRESUPUESTO DE VENTA	104
TABLA 9. 2. PRESUPUESTO DE COBRANZA	105
TABLA 9. 3. PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN	106
TABLA 9. 4. PROYECCIÓN DE PRESUPUESTO DE MATERIALES DE PRODUCCIÓN	107
TABLA 9. 5. PROYECCIÓN DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	109
TABLA 9. 6. PROYECCIÓN DE COSTO DE VENTA	109
TABLA 9. 7. PROYECCIÓN GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	110
TABLA 9. 8. PRESUPUESTO DE TRIBUTOS	111
TABLA 9. 9. PROYECCIÓN DE GASTOS DE VENTA	111

TABLA 9. 10. PROYECCIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	112
TABLA 9. 11. ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN	113
TABLA 9. 12. PROYECCIÓN DE PRESUPUESTO FINANCIERO	114
TABLA 9. 13. ESTADO DE RESULTADOS	115
TABLA 9. 14. PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA ECONÓMICO Y FINANCIERO	116
TABLA 9. 15. PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS	117
TABLA 9. 16. PROYECCIÓN DE EVALUACIÓN ECONÓMICA	118
TABLA 9. 17. PROYECCIÓN DE EVALUACIÓN FINANCIERA	118
TABLA 9. 18. CALCULO DEL COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL.....	119
TABLA 9. 19. COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL.....	120
TABLA 9. 20. VARIABLES PARA EL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	121



ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1. MODELO CANVAS	12
FIGURA 3. 1. BALANZA COMERCIAL DE CHILE: 2011-2017.....	33
FIGURA 3. 2. TIPO DE CAMBIO: 2010-2016	34
FIGURA 3. 3. EVOLUCIÓN DE LA TASA DE DESEMPLEO SEGÚN SEXO Y TOTAL DEL PAÍS	35
FIGURA 3. 4. PERSONAS EN SITUACIÓN DE POBREZA Y POBREZA EXTREMA POR INGRESOS: 2006- 2015 (PORCENTAJE).....	36
FIGURA 3. 5. PIRÁMIDE DE LA POBLACIÓN CHILENA AL AÑO 2016.....	38
FIGURA 3. 6. DISTRIBUCIÓN DE LOS PERFILES POR EDAD: 2016.....	40
FIGURA 3. 7. INDICADORES DEL ÍNDICE DE NETWORKED READINESS CON RESPECTO A CHILE - 2016	41
FIGURA 6. 1. DISEÑO DE LA PLANTA	67
FIGURA 6. 2. MICROLOCALIZACIÓN DE LA PLANTA.....	70
FIGURA 6. 3. FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	71
FIGURA 7. 1. LOGO DEL CONCENTRADO BERUANA S.A.C.....	85
FIGURA 7. 2. FLUJO DE CANAL DE DISTRIBUCIÓN	87
FIGURA 9. 3. PROYECCIÓN DEL VALOR DE MANO DE OBRA DIRECTA	108

ÍNDICE DE ANEXO

ANEXO 1: LISTA DE EDULCORANTE NO NUTRITIVOS PERMITIDOS	131
ANEXO 2: VENTA DE COMIDAS VS BEBIDAS EN EL SECTOR FOODSERVICE: PORCENTAJE DE VENTAS EN DURANTE 2011-2016.....	131
ANEXO 3: ANÁLISIS DE PROVEEDORES NACIONALES	132
ANEXO 4: COTIZACIÓN DE FLETE.....	133
ANEXO 5: PERFIL DEL GERENTE GENERAL.....	134
ANEXO 6: PERFIL JEFE COMERCIAL Y DE OPERACIONES	135
ANEXO 7: PERFIL ASISTENTE DE MARKETING.....	136
ANEXO 8: PERFIL DEL SUPERVISOR ALMACENERO.....	137
ANEXO 9: PERFIL DE OBRERO DE PLANTA	138
ANEXO 10: EJEMPLO DE CERTIFICADO DE ANÁLISIS	139
ANEXO 11: FICHA TÉCNICA DEL ENVASE	140
ANEXO 12: INFORMACIÓN NUTRICIONAL.....	141
ANEXO 13: PACKING LIST DE BERUANA	142
ANEXO 14: COTIZACIÓN DE EXAL	143
ANEXO 15. PLANTA BERUANA	145
ANEXO 16. COTIZACIÓN DHL	146
ANEXO 17. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD VANE.....	147
ANEXO 18. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD VANE.....	148
ANEXO 19. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD TIRE.....	148
ANEXO 20. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD TIRF	149

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como fin estudiar el potencial de exportación del concentrado de cebada, linaza y panela a Chile. Este producto elaborado a partir de hierbas, semillas y un endulzante natural pertenece a la categoría de bebidas saludables, lo que permite que tenga el potencial de cubrir las necesidades actuales del consumidor latinoamericano dado los cambios en la tendencia de consumo de bebidas generados por una concientización a llevar una vida más saludable. Siendo el producto un concentrado elaborado con insumos naturales e innovadores que permite a los clientes ofrecer a sus consumidores un producto saludable, acoplándose de esta manera a las nuevas tendencias.

Para analizar la oportunidad del producto en el mercado destino se identificará la problemática que genera el cambio de consumo y las tendencias; asimismo, también se describirá la propuesta de innovación del negocio.

Por otro lado, se realizará el estudio de mercado correspondiente para determinar la demanda y la oferta; asimismo, se llevará a cabo el análisis de precios para identificar el precio promedio y competitivo en el mercado destino. Durante la investigación también se definirá el canal de comercialización y distribución del producto.

Finalmente, el trabajo incluirá todos los pasos y análisis requeridos para la creación de una empresa, pues contendrá todo el proceso necesario de la cadena de suministro para poner poder llevar a cabo la exportación del producto antes mencionado.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA IDEA, OPORTUNIDAD Y MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo se identificará el contexto en el cual el producto muestra potencial de desarrollo por tener la capacidad de acomodarse a las necesidades y preferencias del consumidor final.

1.1. Descripción de la idea de negocio como alternativa de solución al problema.

Un estudio realizado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU,2017), concluyó que actualmente ha surgido una tendencia en la que los consumidores se inclinan por el consumo de productos saludables, esto ha generado un cambio en la canasta de productos que se adquiere usualmente. Dicha tendencia tiene como origen el empobrecimiento de la salud de la población provocado por una mala alimentación y un estilo de vida sedentario. (p.16-22).

En América Latina y el Caribe el fenómeno de la obesidad está cada vez más generalizado:

Según las últimas cifras, 24 países de América Latina y el Caribe presentan una proporción de personas obesas en valores cercanos o superiores al 20% de la población. En Antigua y Barbuda, Argentina, Trinidad y Tobago y Uruguay, por ejemplo, cerca del 29% de la población es obesa; Chile en tanto, alcanza el 30%; Bahamas, un 32%. En general, a nivel regional todos los países han incrementado sus tasas de obesidad entre los años 1980 y 2014. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y la Organización Panamericana de la Salud, 2017, p. 26).

Por esa razón, muchos países empezaron a inculcar e incentivar nuevos hábitos de salud y consumo a la población para disminuir las exorbitantes tasas de obesidad.

Un informe sobre “soft drinks” en Latinoamérica elaborado por Euromonitor (2014), indica que la tendencia de salud y bienestar que han adoptado los consumidores es un factor importante para el uso continuo de insumos alternativos que permitan a los consumidores disfrutar de bebidas que no aporten al deterioro de su salud. (p.7).

En este contexto, la población ha tomado mayor conciencia de las enfermedades originadas por una alimentación desbalanceada; esto ha generado que la salud sea uno de los principales factores de innovación en la industria de alimentos; sobre todo en la industria de bebidas, dado que los productos naturales se han reposicionado al igual que los alimentos bajos en calorías y azúcar.

Esta nueva necesidad ha generado que se abran oportunidades en la industria de alimentos para el desarrollo de alimentos inocuos, accesibles y beneficiosos para la salud.

Según el informe Chile Saludable: Oportunidades y desafíos de innovación elaborado por Fundación Chile (2014), las tendencias en el mercado de alimentos constan de los siguientes ejes: la salud, beneficios que el producto ofrece; la practicidad, la eficacia en el uso; sabor, debe ser agradable y la forma, lo que ofrece al cuidado de la apariencia física. (p. 19).

Por lo tanto, existe la oportunidad de desarrollar un producto que cubra la necesidad de la salud, incorporando nuevos ingredientes que aporten beneficios para el bienestar del consumidor. Asimismo, también se define como una estrategia de innovación por parte de las empresas el desarrollo de productos con ingredientes

sustitutos que ayuden a disminuir el contenido de ingrediente críticos en los alimentos como lo son los endulzantes artificiales.

Frente al contexto desarrollado, el concentrado de cebada, linaza y panela tiene a su favor el cambio en el estilo de alimentación que los consumidores presentan en la actualidad, surgiendo así la posibilidad de internacionalización de dicho producto dada la innovación en sus insumos naturales; sin embargo, el proceso de internacionalización implica riesgos y problemas:

- Elegir el canal de comercialización que permita tener un margen de ganancias favorable para la empresa, pero que al mismo tiempo no encarezca el precio del producto.
- La falta de información sobre la competencia en el mercado destino, tanto de empresas productoras nacionales e internacionales, y el nivel de fidelización que las cadenas de restaurantes (cliente) tienen con sus productos.
- La posibilidad de que una baja capacidad productiva del concentrado no permita cubrir demanda del producto.
- Falta de una red de contactos que facilite la distribución y comercialización del producto.
- Conflictos en las negociaciones con los clientes por desacuerdos en temas de forma de pago, cantidad y precio.

1.2. Descripción del producto

Frente a lo expuesto en el punto 1.1. Descripción de la idea de negocio como alternativa de solución al problema, los altos porcentajes de obesidad en la población ha generado el inicio de una mayor concientización a llevar un mejor estilo de vida en numerosos países, sobre todo en Latinoamérica; originándose una oportunidad de ingreso al mercado para los productos que

se acomoden con facilidad a la transición del consumo de bebidas saludables que se vive en Latinoamérica; asimismo, estos cambios han generado una mayor competitividad entre las empresas a la hora de añadir a su cartera productos innovadores y saludables. Dada esta coyuntura, el concentrado de cebada, linaza y panela se presenta como una alternativa con potencial de desarrollo.

El concentrado elaborado con cebada, linaza y panela; se ofrecerá en una presentación de bidones de 4 litros, dado que este producto será comercializado con enfoque al mercado de “foodservices”. Entre las características de este concentrado se destaca lo beneficioso que son las propiedades fisiológicas que poseen los insumos con los que se elabora el concentrado: La cebada cuenta con propiedades diuréticas y contiene gran cantidad de antioxidantes, la linaza mejora la flora gástrica y la panela contiene nutrientes.

Este producto es de tipo industrial dado que se comercializará a las empresas que pertenezcan al sector de “foodservice” en Chile, específicamente para restaurantes de comida rápida que deseen integrar a su carta bebidas que se adapten a las nuevas necesidades del mercado. Además, su presentación de bidones de plástico con un contenido 4 litros permitirá que el almacenaje y manipuleo del producto sea práctico, mientras que el contenido ofrecerá un mayor rendimiento. Las cualidades que lo diferencian de otros productos en el mercado son las siguientes:

- A. Ahorro de tiempo en la preparación: Es un producto de disponibilidad inmediata, pues su preparación implica la disolución del concentrado en agua.
- B. Reducción de merma: El concentrado permite medir la cantidad a usar de acuerdo a la necesidad.

- C. Sabor: Agradable al paladar por el toque cítrico y dulce del producto; además de mantener un sabor uniforme todos los días.
- D. Rentabilidad: Versatilidad del producto al poder utilizarse para la elaboración de diferentes presentaciones (postres y/o bebidas); además de ofrecer un mayor rendimiento por ser un concentrado.
- E. Saludable: Es una bebida compuesta por insumos que contienen propiedades beneficiosas para la salud.

En el informe de “soft drinks” en Chile realizado por Euromonitor (2017), indica que se considera actualmente la salud como fuerza de innovación, los insumos usados para la preparación del concentrado incorporan nuevos ingredientes que favorecen a la salud y se reduce el uso de sustancias perjudiciales para la salud; por otro lado, está tendencia de consumo saludable también ha afectado el sector de “foodservice” en dicho país. (p. 2).

Diversas empresas que pertenecen al sector de “foodservice”¹ han introducido versiones saludables de sus productos tradicionales y a su vez añaden nuevos productos que vayan acorde a esta nueva tendencia saludable.

El concentrado ayuda a mejorar la calidad del servicio que ofrecen las cadenas de restaurantes, pues emplean productos naturales para la preparación de sus platillos y/o bebidas, mostrando de esa manera el interés por ofrecer productos de calidad y saludables a sus clientes. Las propiedades de los insumos anteriormente mencionadas reflejan la capacidad del producto para satisfacer las expectativas del consumidor final y el cliente.

¹ El sector de foodservice está compuesta por cafés/bars, restaurantes, fast food, deliveries , cafeterias y kioscos

En cuanto a la cualidad intangible del producto, la producción del concentrado se tercerizará con una empresa que aplique buenas prácticas de manufactura, esto permitirá garantizar al cliente la calidad del producto.

Tabla 1.1.

Clasificación del concentrado de cebada, linaza y panela.

CRITERIO	TIPO	CLIENTE	MARKETING
El comprador del concentrado es corporativo	Empresas que pertenezcan al rubro de “foodserves”	Al ser el cliente una organización, la evaluación de compra se realiza mensualmente.	El marketing se basará en la importancia del servicio y la calidad del producto.

Nota: En el cuadro se detalla la clasificación del producto por tipo de comprador, identificando al consumidor y el enfoque de marketing.

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, el contexto actual brinda la posibilidad de internacionalización por los siguientes motivos:

- El concentrado tendría la posibilidad de aceptación rápida en el continente sudamericano; ya que, estos países cuentan con una cultura afín por su proximidad geográfica. Esto permite que el consumidor final reconozca los principales insumos utilizados para la preparación del concentrado.
- La lucha contra la obesidad ha hecho que los consumidores tengan mayor concientización de los productos que consumen, generando un cambio en la demanda de bebidas; las cuales son complementarias a la dieta diaria de las personas y que afectan también en cierto grado el crecimiento de la obesidad.

1.2.1. Características y propiedades de la materia prima

El concentrado es una bebida saludable preparada a partir de tres principales ingredientes naturales: Cebada, linaza y panela; además, puede consumirse durante cualquier época del año, tanto fría como caliente.

Al ser un producto concentrado líquido hecho de hierbas, semillas y endulzante natural permite un mayor rendimiento dependiendo de la cantidad de agua con la que se realice su preparación final, convirtiéndose en un producto que permite al cliente adaptar la preparación final a su preferencia.

Su atractivo comercial se debe a los ingredientes usados para la preparación, pues se realiza a base de cebada, linaza, y panela; por esa razón, es considerado una bebida saludable; ya que, los ingredientes usados contienen componentes que brindan beneficios a la salud en general, además, su sabor es agradable al paladar. Entre las propiedades de los ingredientes a usar se tienen las siguientes:

- La cebada tostada, al estar compuesta por vitamina B1-B2 apoya a la digestión de los alimentos y a convertir los carbohidratos en energía (“La cebada y sus beneficios”, 2017).
- La linaza, al ser procesada para la preparación de bebidas segrega una sustancia viscosa que ayuda a mejorar el proceso de digestión, ya que contiene omega 3 (“10 beneficios de la linaza”, 2017).
- Limón, agregará el toque cítrico a la bebida.
- La panela, es azúcar cruda sin ningún refinamiento, contiene minerales como calcio, potasio, cobre y hierro (“¿Qué es la panela?”, 2013).

Asimismo, la preparación del concentrado demanda el uso de sustancias conservadoras, saborizantes y agua tratada. Después de hervir la cebada y linaza a una temperatura de 85°C se debe filtrar el concentrado para separar el líquido de las semillas para su posterior mezcla con el endulzante y las sustancias conservadoras y adicionales.

El beneficio fundamental del concentrado es ser una bebida de consumo diario que aporta elementos saludables al organismo al contar con ingredientes que poseen diversas propiedades. La disponibilidad durante todo el año de los ingredientes permitirá evitar la existencia de una estacionalidad del producto.

La presentación en la que se ofrecerá el producto será en bidones de plástico con un contenido de 4 litros y se comercializará bajo la marca Beruana.

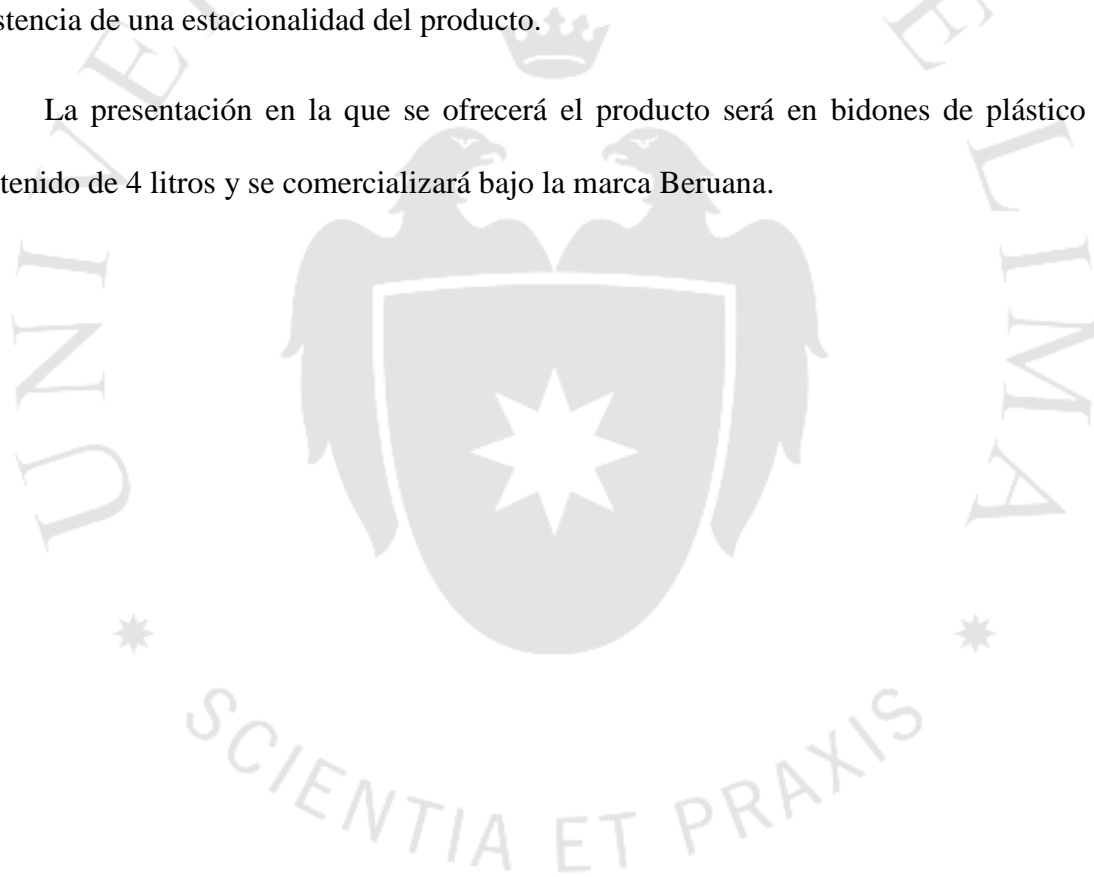


Tabla 1.2.

Hoja técnica del concentrado de cebada, linaza y panela

CONCENTRADO DE CEBADA, LINAZA Y PANELA	
Descripción y composición:	Producto líquido compuesto por agua tratada, extracto de cebada y linaza, zumo de limón, sustancias conservadoras (SIN 211, SIN 202), y panela. Este producto se elabora mediante una mezcla simple de ingredientes, agitación, homogenización, filtración y envasado.
Requisitos de calidad:	
Apariencia:	Líquido espeso
Color:	Marrón con tono claro
Perfil del sabor:	Sabor no frutal endulzado con panela, de ligero sabor ácido.
Información Nutricional:	El valor nutricional de este producto es significativo.
Aplicaciones, modo de empleo y dosis:	Producto de grado alimenticio para uso regular. No consumir de manera directa.
Recomendaciones adicionales sobre el uso:	
Estabilidad:	La estabilidad depende del manejo y la conservación del producto. La vida útil de un sistema es prolongado, pero se garantiza un período mínimo de 12 meses. El color puede variar con el transcurso del tiempo sin afectar las otras características sensoriales
Almacenamiento:	Recomendamos almacenar y distribuir este producto en su envase original, herméticamente cerrado en ambiente ventilado, protegido de la humedad. No dejar el producto a la intemperie. Una vez abierto consumir todo el producto.
Presentación:	Bidón de 4 KG. Soluble en agua.

Nota: Hoja técnica del concentrado, donde se describe la composición, apariencia, color, sabor y demás información importante del producto.

Fuente: Elaboración propia

1.3. Propuesta de innovación en el negocio

El concentrado se convertirá en una excelente opción para los restaurantes que buscan adaptarse a las nuevas tendencias de consumo saludable con productos que brindan beneficios a la salud del consumidor y a la vez sean rentables para su presupuesto. Siendo que la novedad del producto es el nuevo enfoque que se le da al concepto de concentrados, pues este innova con el uso de un nuevo endulzante y otros insumos que favorecen a la salud del consumidor; además de ser un suministro novedoso y saludable que los restaurantes podrían emplear para la elaboración y/o innovación de sus bebidas al reducir el uso de ingredientes críticos para la salud como lo son los endulzantes artificiales.

Por otro lado, es una bebida de sabor ligero que puede ir de la mano con numerosos platillos, permite ahorrar tiempo en la preparación y es de mayor rendimiento al ser un concentrado de 4 litros.

En conclusión, la innovación de los ingredientes con los que se elabora el concentrado de cebada, linaza y panela es ofrecer un producto con un enfoque saludable.

1.4. Propuestas de valor

Frente a la concientización de los consumidores (la población) a llevar un mejor estilo de vida y el impulso del gobierno Chileno para el desarrollo de productos innovadores en la industria de alimentos, el concentrado de linaza, cebada y panela se presenta como una opción más saludable e innovadora de bebida para ofrecer a los consumidores.

A los clientes, las cadenas de restaurantes, se les ofrece un producto que incorpora ingredientes naturales e innova con un nuevo endulzante que posee propiedades beneficiosas para la salud, permite ahorrar tiempo en la preparación, reduce la merma, y se puede adaptar la preparación final a preferencia del consumidor.

Figura 1.1.

Modelo Canvas

<p>SOCIOS CLAVES</p> <p>Con la finalidad de optimizar las operaciones y reducir los riesgos se crearán alianzas estratégicas con los proveedores de los insumos y materiales para la producción del concentrado, al igual que con la empresa contratada para la elaboración del concentrado.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>La empresa se encargará principalmente del etiquetado, empaquetado, marketing y distribución del producto internacionalmente.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Ofrecer un producto a las cadenas de restaurantes que incorpore ingredientes naturales e innove con un nuevo endulzante que posea propiedades beneficiosas para la salud, y a su vez permita ahorrar tiempo en la preparación, reducir la merma, y cuya preparación sea adaptable a la preferencia del consumidor.</p>	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <p>Para llegar a tener una relación de largo plazo con el cliente basada en la confianza y satisfacción, se le brindará beneficios de compra como descuentos y plazos de pago. Asimismo, se le brindará una atención personalizada y directa, donde un representante de comercial se encargará de atender todas sus necesidades y preguntas.</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTE</p> <p>El concentrado tiene como mercado objetivo las empresas que pertenezcan al rubro de “food service” y cuenten con cadenas de comida rápida.</p> <p>SEGMENTO DE CONSUMIDOR</p> <p>El producto está destinado a la población motivada que consume bebidas saludables.</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>La materia prima con la cual se prepara el concentrado, que se encuentra disponible todo el año en el Perú, el personal especializado en las áreas fundamentales, y el capital financiero (USD 33,079.44 dólares) con el que cuenta la empresa son los recursos claves.</p>		<p>CANALES</p> <p>El concentrado se venderá a través de brókers que manejen una cartera amplia de clientes que pertenezcan al rubro de cadena de comida rápida.</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>La estructura de costos de la empresa estarán compuesta de 50% costos variables, 44% costos fijos y un margen de contribución de 49.32%.</p>		<p>FUENTE DE INGRESOS</p> <p>La principal fuente de ingreso del negocio será generado por la venta de los bidones de concentrado de emoliente.</p>		

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II. ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se definirá el mercado destino del producto analizando las características a través de un ranking de factores. Por otro lado, para determinar el consumo y la oferta del producto se estudiará la oferta existente en el mercado al igual que los precios y los canales de comercialización.

2.1. Selección de Mercado

Se utilizará el método de ranking de factores para determinar el mercado destino, este método permite asignar un peso a cada criterio y dependiendo de la puntuación que se le dé al criterio, se obtendrá un valor total. Se analizarán los tres principales destinos de exportación de mezcla de fruta y/o hortalizas en el año 2016, considerando que la partida arancelaria correspondiente es: 2009.90.00.00.

Tabla 2. 1.

Exportación de la partida 2009.90.00.00 en el año 2016

PAÍS	TOTAL FOB US\$	Participación %
Estados Unidos	3,193,174	92%
Colombia	182,673	5%
Chile	67,076	2%
Otros	3,465,466.20	1%

Nota: Exportación de Perú al mundo de la partida 2009.90.00.00 durante el año 2016.

Adaptado de las estadísticas de exportación peruana de la partida 2009.90.00.00 durante el año 2016 de Veritrade

Fuente: Veritrade (2016)

Adaptado de <https://www.veritradecorp.com/>

Por otro lado, en el ranking se considerarán los siguientes criterios con sus respectivos pesos de importancia: Indicadores de bienestar (25%), Relaciones comerciales (15%), Consumo

de la categoría de concentrados (30%), Desempeño logístico general (15%) y Precios de mercado (30%). Siendo 3 puntaje alto y 1 puntaje bajo.

Para completar cada indicador se empleará información del 2016, es importante que el país destino tenga una buena situación macroeconómica para que de tal forma se refleje en la capacidad adquisitiva de los habitantes, las relaciones comerciales mejoran el proceso de exportación al eliminar barreras arancelarias y no arancelarias, la importación de mezcla de jugo de frutas y/o hortalizas debe ser alto porque será el reflejo del consumo del país de estas bebidas, el desempeño logístico y el nivel de precio de importación revelará si los procedimientos logísticos son óptimos y en cuanto más bajo sea el precio más favorable la demanda del mercado.



Tabla 2. 2.

Ranking de factores para la selección de mercado destino

		Estados Unidos	Colombia	Chile	Francia	Uruguay
INDICADORES DE BIENESTAR	25%					
PBI	5%	3	2	1	2	1
Crecimiento del PBI	5%	1	3	2	1	1
Competitividad Global	10%	3	1	2	1	1
Facilidad para hacer negocio	5%	3	2	1	2	2
ASPECTO LEGAL	15%					
Arancel ad-valorem	15%	3	3	3	3	3
VOLUMEN DE MERCADO	30%					
Crecimiento de Importaciones	15%	3	1	2	1	1
Importaciones de Perú	15%	3	2	1	1	1
DESEMPEÑO LOGÍSTICO	15%					
Desempeño logístico general	15%	3	1	2	2	1
PRECIOS DE MERCADO	15%					
Nivel de Precios	15%	3	1	2	1	1
RESULTADO		2.9	1.65	1.9	1.55	1.35

Nota: El método de raking de factores permite elegir un mercado destino mediante la comparación de diferentes factores con un peso asignado. El que país que obtiene el mayor resultado es el país que cuenta con buena puntuación en los diversos factores. Elaboración propia.

Fuente: Datos Macro (2017) , Veritrade (2016) , Banco Mundial (2017), Acuerdos comerciales
 Adaptado de <http://www.datosmacro.com> ; <https://www.veritradecorp.com> ;
<http://www.datos.bancomundial.org/>; <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe>

Estados Unidos resultó como el mercado objetivo con una puntuación de 2.9, seguido por Chile como mercado alternativo y finalmente Colombia como mercado contingente con 1.9 y 1.65 de puntuación respectivamente. Sin embargo, como se explicó en Descripción de la idea de negocio como alternativa de solución al problema, correspondiente al punto 1.1, son los países latinoamericanos los que se encuentran en una transición en la tendencia consumo de bebidas saludables. Tomando en cuenta este contexto como el motivo fundamental de internacionalización del producto, se escogerá a Chile como el país destino del concentrado de cebada, linaza y panela, pues fue el segundo país con mayor puntaje y el primer país latinoamericano.

A continuación, se desarrollarán las ventajas que con las que cuenta el mercado objetivo:

Chile y Perú cuentan con un acuerdo de libre comercio en el cual “se estableció un cronograma de desgravación arancelaria, el 99,7% de las líneas arancelarias ya se encuentran desgravadas totalmente” (Estudio de Aprovechamiento del TLC Perú- Chile – Séptimo año de vigencia del TLC, 2016, p.2). Debido a dicho cronograma los productos que pertenecen a la partida de mezclas fruta y/o hortalizas no pagan aranceles para ingresar.

En el entorno macroeconómico, “Chile obtuvo un PBI de 235 millones de US\$ en el 2016, logrando un crecimiento de 1.5% con respecto al año anterior” (The World Bank, 2016, p.40). Por otro lado, se ubicó en el puesto 57° con 69 puntos en el ranking de Doing Business² elaborado por el Banco Mundial en el mismo periodo, lo cual indica la facilidad y eficiencia que hay en dicho país para realizar negocios.

² Reporte elaborado por el Banco Mundial para evaluar la eficiencia y las normas para la actividad empresarial que se aplican en cada país.

En cuanto a competitividad global, Chile obtuvo una puntuación de 4.58 “manteniéndose como el país más competitivo en América Latina y el Caribe, las fortalezas con las que cuenta son sus instituciones sólidas y un entorno macroeconómico estable” (The Global Competitiveness Report, 2016, p. 27).

Tabla 2. 3.

Indicadores macroeconómicos de Perú y Chile durante el año 2016

INDICADORES	2016	
	PERÚ	CHILE
PBI (miles de millones de US\$)	180	235
Crecimiento PBI real (%)	4%	1.50%
Crecimiento PBI real estimado para 2017 (%)	4.30%	1.5% - 2.5%
Población (millones de personas)	31	18
PBI per capita (PPA) (US\$)	13,019	23,969
(Exportaciones + Importaciones)/PBI	45%	62%

Nota: En la tabla se comparan las estadísticas de los indicadores macroeconómicos de Perú y Chile durante el año 2016, incluyendo PBI, Población y Balanza Comercial.

Fuente: Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales – Chile (2016)

Recuperado de <https://www.direcon.gob.cl/fichas-mercado/>

Por otro lado, según las estadísticas de desempeño logístico general preparado por el Banco Mundial³ durante el año 2016, Chile tuvo una puntuación de 3.25, ubicándose en el segundo puesto a nivel Latinoamérica por detrás de Panamá.

En cuanto al volumen de mercado, como se puede observar en la Figura 2.2. Principales mercados de exportación – 2016, las exportaciones de la sub-partida arancelaria a Chile disminuyeron con respecto al año pasado; sin embargo, sigue ubicándose entre los tres principales países con mayor participación.

³ El Banco Mundial, también conocido como The World Bank es una cooperativa integrada por 189 países para brindar asistencia financiera y apoyar al desarrollo de los países en desarrollo.

Tabla 2. 4.

Principales mercados de exportación de Perú durante el 2016

Mercado	% Var. 16-15	% Part. 16	FOB - 16 (miles US\$)
Estados Unidos	9%	92%	3193.17
Colombia	-62%	5%	182.67
Chile	-29%	2%	67.08
Francia	123%	0%	6.98
Uruguay	--	0%	6.24
Panamá	176%	0%	3.07
España	--	0%	2.092
Brasil	--	0%	2.25
Australia	-96%	0%	0.88
Otros Países (3)	--	0%	0.2

Nota: Exportaciones de Perú al mundo de la P.A 2009.90.00.00 durante el año 2016, incluye la variación en la exportación a cada país con respecto al periodo anterior y la participación de cada uno.

Fuente: SIICEX (2016)

Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_f_p_init&p_producto=%202009900000%20&pnomproducto=%20MEZCLAS%20DE%20JUGOS

2.2. Análisis de la demanda

El análisis de la demanda es uno de los aspectos más importantes del desarrollo de un proyecto, se debe determinar la naturaleza, sus variables, la elasticidad de ingreso de la demanda y las preferencias de compra y consumo.

2.2.1. Segmentación de la demanda

Como se explicó en el Capítulo I. Análisis de la idea, oportunidad y modelos de negocio, el producto a exportar será concentrado de cebada, linaza y panela, es un producto cuya producción no se ve afectada por la estacionalidad; por lo tanto, puede ser consumido y adquirido en cualquier momento. Si bien los consumidores serán las personas que estén interesadas en el cuidado de su salud, los clientes serán las cadenas de restaurantes. Estos

adquirirán el producto por medio de relaciones comerciales que se establezcan entre su empresa y el exportador. El motivo de compra se genera por la necesidad de brindar opciones más saludables e innovadoras de bebidas a los consumidores.

Se realizará el análisis de la demanda, basándonos en la segmentación de los consumidores para poder obtener la demanda potencial:

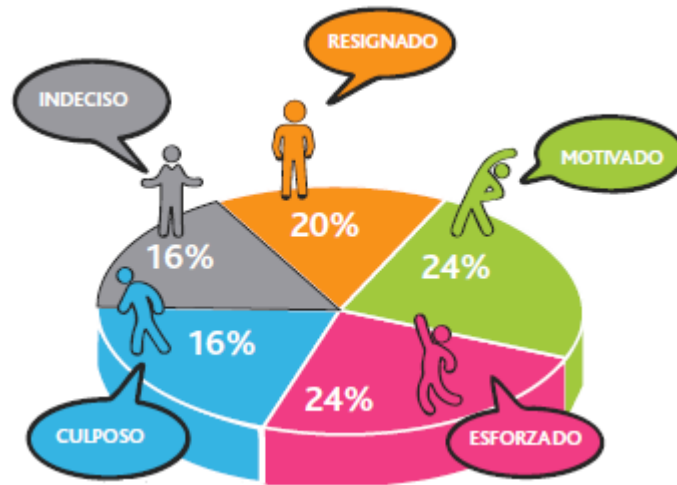
A. Geográfica: Chile será el país destino del presente Plan de Negocios de Exportación, dicho país limita por el este con Perú, Bolivia y Argentina. Según las estadísticas demográficas publicadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE) de Chile en el 2017, dicho país cuenta con una población de 18, 270,316 personas, de los cuales 7,320,915 se concentran en la ciudad de Santiago de Chile, que cuenta con un mayor gasto de consumo. (Instituto Nacional de Estadística de Chile, 2016)

B. Psicográfico: En el informe Chile Saludable elaborado por Fundación Chile (2016), describen la existencia de 5 perfiles en la población Chilena según sus hábitos: Resignado, Indeciso, Culposo, Motivado y Esforzado (Chile Saludable, 2016, p. 9). Para la segmentación del mercado consideraremos únicamente la población motivada :

- Motivado: “representa al 24% de la población, se caracteriza por tener pocas limitaciones en su entorno para llevar una vida saludable y por tener un gran interés por el bienestar, la vida sana y el ejercicio.” (Chile Saludable, 2016, p. 11).

Figura 2. 1.

Participación de los perfiles 2016 en la población Chilena



Nota: Perfiles de la población Chilena durante el 2016 con respecto al estilo de vida y hábitos de salud.
Fuente: Fundación Chile (2016). Informe Chile Saludable 2016

C. Lugar de compra: Como se explicó previamente, los clientes serán las cadenas de restaurantes de comida rápida, pues ellos realizarán la adquisición del concentrado para la comercialización en sus instalaciones. Según las estadísticas del estudio de “Soft drinks” en Chile del 2017, el consumo per capita de “soft drinks” es de aproximadamente 195.2 litros anual, siendo que el 12.5% se comercializó a través del canal “on-trade” durante el periodo del 2016, a dicho canal pertenecen cadenas de restaurantes, bares, hoteles entre otros establecimientos del sector “foodservice”.

Tabla 2. 5.

Consumo per cápita (litros) de “soft drinks” por canal de distribución: 2011-2016

Categoría	Canal de distribución	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Soft drinks	Off- trade ⁴ (87.5%)	153.7	160	165.7	164.9	166.3	170.8
Soft drinks	On-trade ⁵ (12.5%)	23.5	24	24.6	24.1	24.1	24.4

Nota: Estadística tomada del reporte de “Soft drink in Chile” elaborado por Euromonitor el 2017. En la tabla se detalla el consumo per capita en litros de la categoría de soft drinks (bebidas-no-alcohólicas) durante el periodo 2011-2016 en los canales off-trade y on-trade.

Fuente: Euromonitor (2016)

Recuperado <https://www.euromonitor.com/>



4 Off-trade es un término usado para referirse a las venta realizadas a través de: Supermercados/Hipermercados, tiendas pequeñas, maquinas dispensadora, ventas directas, ventas a través de internet y retailers.

5 On-trade es un término usado para referirse a las ventas realizadas a través de bares, restaurantes, cafés, hoteles, catering, entre otros. Usualmente se usa indistintamente con el término HORECA.

2.2.2. Proyección de la demanda

Considerando los criterios de segmentación descritos en el punto 2.2.1- Segmentación de la demanda, se realizará la proyección de la demanda:

- ✓ Personas que residen en Santiago de Chile
- ✓ Que pertenezcan al grupo de la población motivada (24%).
- ✓ Personas que consuman alimentos en restaurantes

Según el INE de Chile, en el país hay un total de 18, 270,316 habitantes, mientras que en Santiago residen 7, 320,915 personas y se proyecta un crecimiento anual de 1.07%.

Tomando en consideración que el 24% de la población se caracteriza por ser motivada como se explicó en la segmentación psicográfica; además de, contar con un consumo per cápita en litros de la categoría de “soft drinks” de 195.2 litros al año, y con un consumo del 12.5% en el canal “on-trade”, según lo detallado en el punto 2.2.1- Segmentación de la demanda, se calcula una demanda anual de 43,330,005 litros de concentrado.

Por otro lado, considerando que el 10.0% de consumo se da en cadenas de restaurantes de comida rápida, como se puede observar en la Tabla 2.6, con este porcentaje se asumirá que 4,333,000 litros anuales son demandados a través de dicho medio.

Tabla 2. 6.

Cadenas de “foodservices” en Chile - 2015 : detalle en unidades

Outlets	Cadenas	Participación
“Delivery”	3,151	8.9%
Bares	9,453	26.2%
Restaurantes “full-service”	15,997	45.1%
“Fast food”	3,395	10.0%
Cafeterías autoservicio	158	0.4%
Kioscos	1,199	3.4%
Pizzerías	2,096	5.9%
Total de “foodservices”	35,449	100%

Nota: Estadística tomada del estudio “Consumer “foodservices” in Chile” del 2016. En la tabla se detalla la cantidad de cadenas con las que cuenta cada outlet durante el periodo del 2016.

Fuente: Euromonitor

Adaptado de <https://www.euromonitor.com/>

Resultando en:

Demanda total del mercado = 361,083 litros / mensuales

Finalmente, el mercado objetivo del concentrado de cebada, linaza y panela será solamente el 5% de la demanda potencial del mercado, pues la empresa es nueva en el mercado y no cuenta con la capacidad de producción para cubrir toda la demanda, ni con el capital financiero necesario.

Tabla 2. 7.

Proyección de demanda potencial de mercado

Tasa de crecimiento: 1.07%	DATOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Población País : Chile	18,270,316	18,465,808	18,663,393	18,863,091	19,064,926	19,268,921
Población Ciudad : Santiago	40,07%	7,399,249	7,478,421	7,558,440	7,639,316	7,721,056
Población: Motivada	24%	1,775,820	1,794,821	1,814,026	1,833,436	1,853,054
Consumo per capita de Soft Drink	195,20	346,640,037	350,349,085	354,097,820	357,886,667	361,716,054
Consumo per capita de soft drink en canal on- trade	12,50%	43,330,005	43,793,636	44,262,228	44,735,833	45,214,507
Consumo On-trade : Fast food	10,00%	4,333,000	4,379,364	4,426,223	4,473,583	4,521,451
Demanda Potencial Mensual	12.00	361,083	364,947	368,852	372,799	376,788
% Mercado meta		5.0%	5.0%	5%	6%	6%
Mercado Meta (4 ltrs/und)		4,514	4,562	4,611	5,592	5,652
Venta de Pallets mensual		31	31	32	38	39
Ventas Mensuales (4 ltrs/und)		4,464	4,464	4,608	5,472	5,616
Participación del mercado potencial		4.95%	4.89%	5.00%	5.87%	5.96%

Nota: La proyección de demanda potencial se realiza con la segmentación del mercado, a partir de esa se puede calcular el mercado meta con un porcentaje de participación de la empresa en el mercado destino.

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Análisis de la oferta

En este punto se desarrollará el análisis de las principales empresas competidoras y la situación de la competencia en el mercado destino mediante el uso de fuentes primarias y secundarias.

2.3.1. Relación de los principales productores o prestadores del servicio y productos ofertados

En esta sección, se brindará una descripción detallada de los productos ofertados que participan en el mercado de Chile; asimismo, se analizará el nivel de oferta actual nacional e internacional.

En el Perú la competencia nacional no es alta, pues se cuenta con pocos productos similares al concentrado de cebada, linaza y panela. Según lo detallado en la Tabla 2.8. Empresas peruanas exportadoras de concentrado, la empresa peruana Los Cuyes S.A.C es la única que exportó a Chile concentrado de maíz morado el 2016 en presentaciones de 1-2 LT con un precio FOB promedio de 7.73 US\$. Mientras que las otras 3 empresas que exportaron concentrado durante el mismo periodo, en este caso de frutas y maíz morado, lo hicieron con destino a Taiwán y Estados Unidos en presentaciones similares con un precio FOB promedio de 4 US\$, 3 US\$ y 4.4 US\$ respectivamente. Las fortalezas que puede tener este tipo de concentrado para penetrar más el mercado de concentrados Chileno es el reconocimiento de la gastronomía peruana en dicho país y la ventaja que tiene el Perú al ser el único exportador de ese tipo de concentrado; sin embargo, también juega como una debilidad el hecho de que sea solo conocido en el Perú y no en otros países.

Tabla 2. 8.

Empresas peruanas exportadoras de concentrado

Marca	Empresa	Mercado destino	US\$ Fob Total	Presentación
Frutex	Los Cuyes SAC	Chile	US\$ 53,703.8	1-2L
-	Glint SAC	Taiwán	US\$ 29	1-2L
-	Agrícola el tunal s.a. y/o agrotuna S.A.	Estados Unidos	US\$1,620	1-2L
Naturales	Procesadora Catalina Sociedad Anónima	Estados Unidos	US\$ 3,569	1-2L

Nota: Detalle de las empresas, marcas, mercado destino, FOB US\$ total exportado por empresas peruanas de productos similares al concentrado de cebada, linaza y panela en el año 2016.

Fuente: Veritrade (2016)

Recuperado de <https://www.veritradecorp.com/>

En cuanto a la competencia nacional e internacional que hay en el mercado Chileno de concentrados líquidos, son las empresas Chilenas Watt's y Carozzi quienes cuentan con una participación de 53% en la categoría. Siendo Watt's S.A con la marca Watt's la empresa que lidera con el 43.8% de participación del volumen total, mientras que Empresas Carozzi tiene el 12.5% de participación con la marca Vivo durante el año 2016. Durante el periodo 2012-2016 Watt's SA ha presentado un crecimiento constante; por otro lado, Empresas Carozzi inició su participación en la categoría de concentrados líquidos el año 2014. Asimismo, no hay empresas internacionales que cuenten con participación en la categoría de concentrados.

Tabla 2. 9.

Participación de empresas en la venta de concentrado liquido - % Volumen 2013-2016

Marca	Compañía	2012	2013	2014	2015	2016
Watt's	Watt's. SA	44%	44.2%	44.2%	44%	43.8%
Vivo	Empresas Carozzi SA	-	-	4.4%	11.9%	12.5%
Fruitopia	Coca-cola de Chile SA	-	-	-	-	-
Otros	Otros	55.7%	55.8%	51.4%	44.1%	43.7%
Total	Total	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: Detalle de la participación según volumen de las empresas nacionales e internacionales en el mercado de concentrados líquidos en Chile durante los últimos cinco años.

Fuente: Euromonitor (2016)

Recuperado de <https://www.euromonitor.com/>

Por otro lado, el canal de distribución más usado para la venta de concentrados líquidos es a través de retails. Según la Tabla 2.10 durante el periodo 2012-2016, la distribución de concentrados líquidos por medio de tiendas minoristas tuvo un participación constante de 98% aproximadamente, ubicando dicho tipo de canal como el principal medio de distribución de concentrados.

Tabla 2. 10.

Canales de distribución usados para la venta de concentrado líquido - % Volumen 2011-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Tiendas minoristas	98,2%	98,3%	98,3%	98,4%	98,4%
Non-Store Retailing	1,8%	1,7%	1,7%	1,6%	1,6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: Detalle de la participación según volumen de las empresas nacionales e internacionales en el mercado de concentrados líquidos en Chile. Tiendas minoristas incluye supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, tiendas independientes, mientras que Non-store retailing incluye vending, homeshopping y ventas por internet.

Fuente: Euromonitor (2016)

Recuperado de <https://www.euromonitor.com/>

Según las estadísticas de Concentrados en Chile elaborado por Euromonitor en el 2017, los envases más usados en la categoría de concentrados líquidos son botellas de plástico.

Asimismo, Carozzi cuenta con la división de Carozzi “Food Service”, orientada a dar soluciones de productos alimenticios a los canales HORECA, industrial, institucional, entre otros; por otro lado, Watts también cuenta con cobertura mayorista y minorista.

Tabla 2. 11.

Presentaciones y precios promedio de concentrados líquidos en el mercado Chileno – 2016

Compañía- Marca	Presentación	Precio
Watt's SA -Watt's	4 litros	8.46 US\$
Empresa Carozzi- Vivo	4 litros	9 US\$

Nota: Detalle de las presentaciones y precios promedio de los concentrados líquidos que se ofrecen en las tiendas minoristas. Los precios detallados y presentaciones son variables para venta industrial y/o sector HORECA puede variar por concentración del producto y cantidad solicitada

Fuente: Euromonitor (2016), Guía HORECA (2017)

Adaptado de www.euromonitor.com /; <http://www.guiahoreca.cl/>

En conclusión, las dos principales empresas nacionales que cuenta con el mayor porcentaje de participación en la categoría de concentrados líquidos tienen presencia tanto en el canal minorista como el mayorista.

2.3.2. Proyección de la oferta

Al no tener los datos históricos de la oferta en el mercado nacional, se realizará la proyección de la oferta del mercado Chileno a partir de la Tabla 2.12. Es así que se obtiene que el crecimiento anual ponderado (CAGR) del concentrado líquido durante ese periodo de tiempo fue de 0.4%. Con ese porcentaje de crecimiento anual se proyecta que el crecimiento de la oferta de la categoría entre el 2016 y 2021 será de 2.2%.

Tabla 2. 12.

Proyección de la oferta de concentrado líquido: Volumen 2016-2021

Millones de Ltrs	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Concentrado líquido	145.2	146.1	146.8	147.4	148	148.5

Nota: Proyección de la oferta de la categoría de concentrados líquidos en Chile hasta el periodo 2021.

Fuente: Euromonitor (2016)

Recuperado de www.euromonitor.com

CAPÍTULO III: EVALUACIÓN EXTERNA

En este capítulo se analizará el macro-entorno de Chile, es importante que antes de iniciar cualquier modalidad de negocio internacional se identifiquen los factores que podrían afectar en los niveles de oferta, demanda y costos de la empresa.

3.1 Análisis PESTE del mercado objetivo

Este análisis permitirá analizar las fuerzas no controlables propias del país destino del concentrado. En tal sentido, es importante conocer las oportunidades y desventajas que ofrecen cada uno de los entornos; ya que, son relevantes para el desarrollo del plan de exportación y para definir las estrategias que se aplicarán.

3.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

La Republica de Chile es un estado democrático actualmente considerado como uno de los principales destinos de inversión en América Latina, además, “el país está catalogado como el segundo país más atractivo para la inversión extranjera” (Santander Trade, 2017).

El sistema democrático de este país está regulado por la Constitución de la República de Chile desde 1981. Este país cuenta con una división clara del poder público, el cual se divide en tres ramas autónomas e independientes para evitar la concentración de poder. (Universidad de Chile, 2017):

- ✓ El Poder Ejecutivo: cuyo cargo lo tiene el actual presidente Sebastián Piñera junto con el vicepresidente, quienes son elegidos por sufragio.
- ✓ El Poder Legislativo: Tiene a su cargo la elaboración de las leyes y el control político sobre la administración, está representado por el Congreso Nacional, integrado a su vez por el Senado y la Cámara de Diputados.

- ✓ El Poder Judicial: Encargado de administrar la justicia, los órganos que la encabezan son la Corte Suprema de Justicia con la Corte de Apelaciones de Justicia.

En cuanto los riesgos operativos que pueden existir, Chile es un país relativamente libre de cargas burocráticas que retrasen el progreso de un negocio, “la posición de Chile en el puesto 18 de 202 países en el Índice Regulador 2014 fue la más alta de América latina, demostrando que está relativamente libre de burocracia que permite que prosperen los negocios sin obstáculo” (Euromonitor, 2016, p. 2).

En cuanto a la corrupción, Chile se mantiene como el país menos corrupto de Latinoamérica; sin embargo, numerosos escándalos descubiertos el año 2016 han hecho que el pueblo Chileno tome mayor conciencia sobre la corrupción del país. Asimismo, si bien Chile cuenta con actos de violencia que afectan al país, el terrorismo no es un factor importante que afecte el ambiente de negocios en dicho país.

Por otro lado, en 1974 entró en vigencia el Decreto Ley 600, el cual tiene como tema la Inversión Extranjera, en 1997 fue modificada con el fin de modernizarlo y crear condiciones legales que favorezcan en mayor medida al inversionista.

A partir del 27 de Junio del 2016 el gobierno de Chile aprobó una ley de etiquetado, dirigido a todos los productos de la categoría bebidas no alcohólicas, “los alimentos envasados deben contener el rótulo que advierte a los usuarios sobre los altos niveles de azúcares, calorías, sodio y grasas saturadas” (Chile Atiende, 2016).

El gobierno cree que el mejor incentivo para la inversión es brindar los mismos derechos a los inversionistas extranjeros y nacionales; permitiendo la realización de inversión extranjera

en todos los sectores de la economía y brindando el acceso a los beneficios o incentivos que establece el gobierno.

Los principios que regulan la inversión extranjera en Chile son los siguientes (Ernst and Young, 2015):

- ✓ No discriminación
- ✓ Libertad económica
- ✓ No hay procedimientos discrecionales

Según el informe de “Business Dynamic”: Chile elaborado por Euromonitor, a pesar de que se le brinda un trato nacional tanto a las empresas nacionales como extranjeras, “el estado limita la participación en el transporte aéreo, marítimo y medios de comunicación. Además, el sector privado cuenta limitaciones en sectores estratégicos como la minería y energía nuclear”. (Euromonitor, 2016, p. 3).

3.1.2. Fuerzas económicas y financieras

Los factores políticos analizados anteriormente tienen una repercusión en las actividades y el desempeño económico de Chile, mientras que los factores económicos que se analizarán en este punto afectan el poder de compra del posible consumidor y/o cliente; además, repercute en el costo de capital para las empresas.

Según el informe Índice de Libertad Económica de “The Heritage Foundation” (2017), Chile se ubica en el puesto 10 a nivel mundial y 2do a nivel de Centroamérica, el Caribe y Sudamérica con un puntaje de 76.5, siendo clasificada como una económica mayormente libre. (p.50.)

Por otro lado, en el ranking Doing Business 2016 realizado por el Banco Mundial se situó en el puesto 48 a nivel mundial con un puntaje de 71.49. Estas publicaciones describen a Chile como un país con una economía dinámica, debido a su apertura al comercio e inversiones mundiales y la facilidad de hacer negocio en ese país, resaltando el principio de igualdad que hay para las empresas nacionales e internacionales.

En cuanto a los indicadores económicos, el PBI de Chile crecerá moderadamente a un 2%, mientras que el endeudamiento del estado crecerá a 23.3% durante el 2017, “este sería el nivel más alto de endeudamiento del país desde 1993, donde obtuvo un nivel de endeudamiento de 28.5” (La Tercera, 2016).

El principal objetivo de la política monetaria del Banco Central de Chile (BCCh) es mantener la inflación baja, estable y sostenible en el tiempo. La inflación anual del índice de precios del consumidor (IPC) debe mantenerse en torno al 3% anual, con un rango de tolerancia de más/menos un punto porcentual. Para el 2017 se proyecta una inflación de 2.8%, un punto porcentual menor al que se tuvo el año anterior.

Tabla 3. 1.

Indicadores macroeconómicos de Chile: 2013-2017

Indicadores de crecimiento	2013	2014	2015	2016	2017 (e)
PIB (miles de millones de USD)	277,07	258,71	240,23	234,90	242,64
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	4,0	1,8	2,3	1,7	2,0
PIB per cápita (USD)	15.714	14.519	13.342	12.910	13.196
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-1,0	-1,5	-2,0	-2,5	-1,8
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	12,8	15,1	17,5	20,4	23,3
Tasa de inflación (%)	1,9	4,4	4,3	3,8	2,8

Nota: Detalle de los 6 principales indicadores macroeconómicos en Chile del 2013 al 2017. Siendo que los datos del último año son estimados.

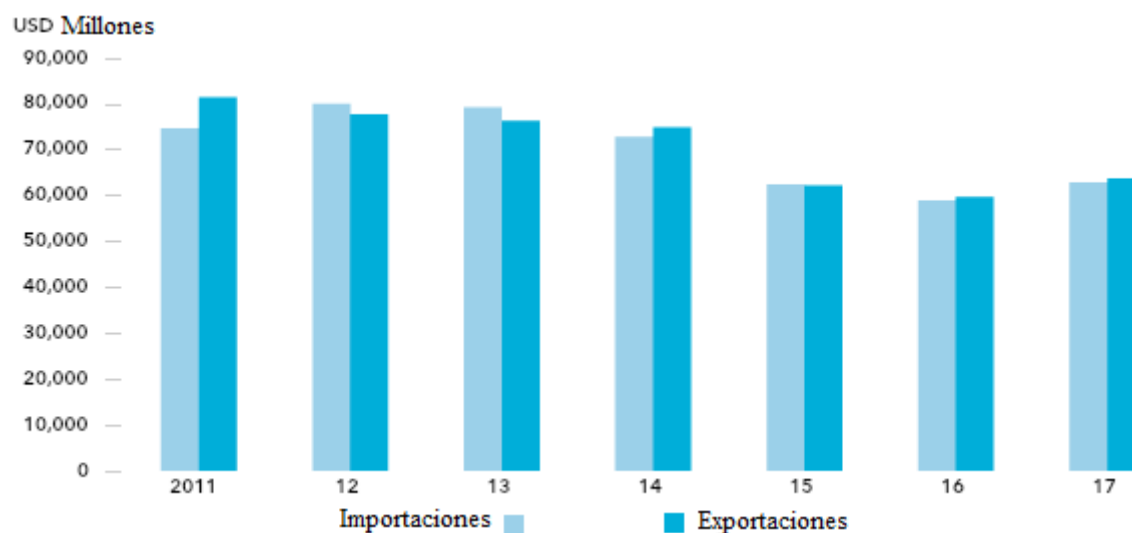
Fuente: Banco Central de Chile (2017)

Recuperado de https://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx?idCuadro=CCNN2013_PIB_REGIONAL

De acuerdo al análisis de perfil de país realizado por Euromonitor en el 2017, la balanza comercial de Chile registró un superávit el año 2016, siendo que las exportaciones superaron las importaciones. “Se proyecta que para el 2017 las exportaciones aumenten en un 6.8% con respecto al año anterior, siendo las industrias de agricultura, pesca y manufactura las que aporten a este crecimiento proyectado.” (Euromonitor, 2017)

Figura 3. 1.

Balanza comercial de Chile: 2011-2017



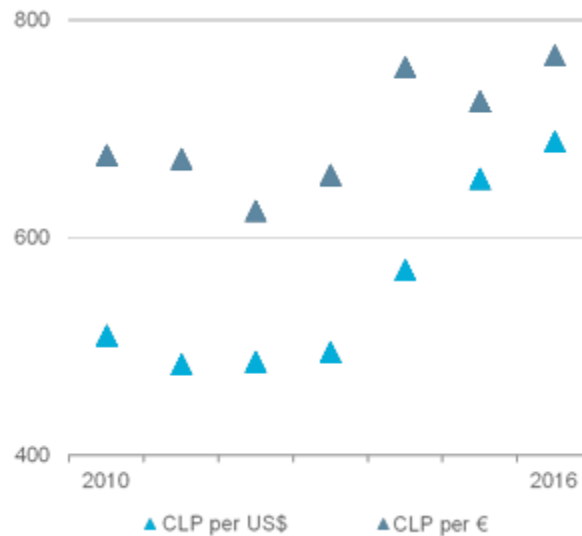
Nota: Detalle de evolución de las importaciones y exportaciones en Chile durante el periodo 2011 al 2017.

Fuente: Euromonitor (2017). Chile: country profile.

Por otro lado, el peso chileno ha sufrido una depreciación, lo cual ha sido provocado por el fortalecimiento de la divisa norteamericana a nivel global y la caída en el precio del cobre.

Figura 3. 2.

Tipo de Cambio: 2010-2016



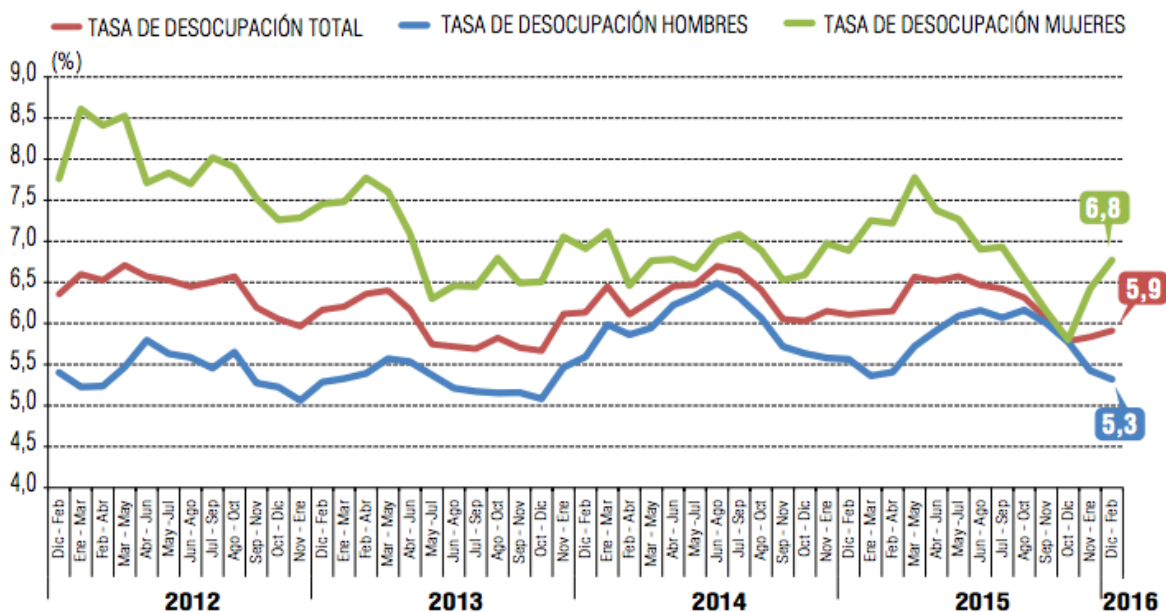
Nota: Evolución del peso chileno en el periodo 2010-2016 frente a su valor por dólar y euro.

Fuente: Euromonitor (2016). Chile: country profile.

La tendencia de desempleo en Chile disminuyó el último trimestre del año 2016 a comparación de años anteriores, siendo que la mayor tasa de desempleabilidad la cubren las mujeres con un 6.8%, mientras que la tasa de desempleabilidad de hombres es de 5.3%. Según el Banco Mundial, la economía chilena es muy dependiente del precio del cobre; ya que, la producción de este representa el 50% de las exportaciones del país. “De igual manera, se espera que la exportación de cobre se beneficie por el alza de precios del mismo aunque sea de manera limitada por la baja demanda de China.” (Cocafe, 2017)

Figura 3. 3.

Evolución de la tasa de desempleo según sexo y total del país



Nota: Detalle de la evolución de la tasa de desempleo, dividido en tasa de desocupación total, tasa de desocupación de hombres y mujeres durante el periodo 2012-2016.

Fuente INE Chile (2016)

Recuperado

<http://www.ine.cl/estadisticas/laborales/ene?categoria=Situaci%C3%B3n%20de%20Fuerza%20de%20Trabajo>

En conclusión, el entorno económico de Chile es estable y abierto al comercio internacional, ofrece muchas oportunidades para el establecimiento de empresas extranjeras; lo cual beneficiaría el desarrollo del concentrado de cebada, linaza y panela.

3.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas

En este punto se analizarán las fuerzas sociales, culturales y demográficas, los cuales son factores que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra.

El gobierno Chileno ha disminuido sus niveles de pobreza a más de la mitad comparado con el índice que se obtuvo el 2013. Para el año 2015 el porcentaje de pobreza obtenido fue

11.7%, siendo que el 8.1% correspondía a personas en situación de pobreza no extrema, mientras que el 3.5% de la población se encontraba en pobreza extrema.

Figura 3. 4.

Personas en situación de pobreza y pobreza extrema por ingresos: 2006-2015 (porcentaje)



Nota: Detalle del índice de pobreza en Chile durante el periodo 2006-2015, las estadísticas se dividen en personas que viven en pobreza extrema y pobreza no extrema.

Fuente: Ministerio de Desarrollo Social de Chile (2015)

Recuperado de <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/informacion-social/informes-de-desarrollo-social>

Sin embargo, el coeficiente Gini, con el cual se mide la distribución de ingresos en un país, está cerca a la media. Esto demuestra que la distribución de ingreso no es equitativa a pesar la notable disminución de la pobreza. La sociedad chilena debe disminuir la brecha de desigualdad para poder convertirse en una sociedad desarrollada.

Tabla 3. 2.

Índice de coeficiente Gini para Chile

Año	Coeficiente Gini
2011	0.47
2012	0.51
2013	0.46

Nota: El coeficiente Gini se mide de 1= distribución de ingresos totalmente inequitativa y 0= distribución de ingresos totalmente equitativa. No hay data actualizada del coeficiente Gini al presente año.

Fuente: OECD

Adaptado de /www.oecd.org/chile/OECD2015-In-It-Together-Highlights-Chile.pdf

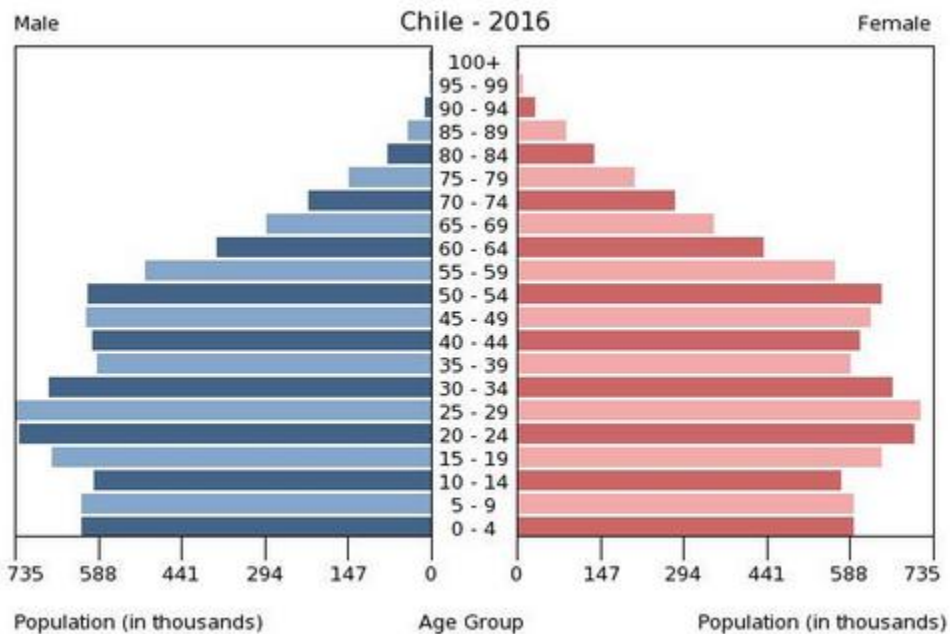
En cuanto a estilo de vida de la población Chilena, el gobierno dictó la ley-20670 creándose el programa Elige Vivir Sano el 2013 con la finalidad de promover hábitos y estilos de vida saludables. El objetivo se centra en reducir el impacto de las enfermedades crónicas transmisibles y no transmisibles, enfrentar los problemas de obesidad en la población y disminuir el consumo de alcohol y tabaco.

La Estrategia que el gobierno plantea usar para lograr su objetivo es desarrollar y mejorar la cobertura de los exámenes clínicos; asimismo, buscarán adoptar estrategias de prevención de la diabetes como lo es establecer límites a los edulcorantes artificiales y la incorporación de edulcorantes naturales.

Por otro lado, la estructura de la población de Chile por edad y sexo muestra que el rango de edad más poblado, tanto para el grupo de mujeres y hombres, es el de 25-29 años, seguido por el rango de 20-24 años de edad.

Figura 3. 5.

Pirámide de la población Chilena al año 2016



Nota: Detalle de la población Chilena de mujeres y hombres, dividido en rango de edades y género durante el 2016.

Fuente: CIA (2016). The World Factbook : Chile

La Fundación Chile analizó el 2016 los hábitos y estilos de vida de población Chilena, dividiéndolos en 5 perfiles como se vio en la figura 2.1 – Participación de los perfiles 2016 de la población Chilena:

- ✓ Motivado: Gran interés en llevar un estilo de vida sano y no presenta limitaciones.
- ✓ Esforzado: Muestra gran entusiasmo por llevar un estilo de vida saludable aún si hay limitaciones en su entorno.
- ✓ Culposos: Tiene un estilo de vida poco saludable y no presenta limitaciones en su entorno.

- ✓ Resignado: Lleva un estilo de vida poco saludable y presenta limitaciones para llevar una vida sana.
- ✓ Indeciso:

“Los perfiles más frecuentes de la sociedad durante el año 2016 fueron el Motivado y el Esforzado, en su conjunto ambos representan un 48% de la población, lo que sin duda es una excelente noticia, pues ambos grupos presentan especial interés por llevar una vida más saludable. El Esforzado asume un mérito especial, dado que percibe limitaciones en su entorno, este perfil, además, se concentra en la etapa de adulto joven” (Fundación Chile, 2016).

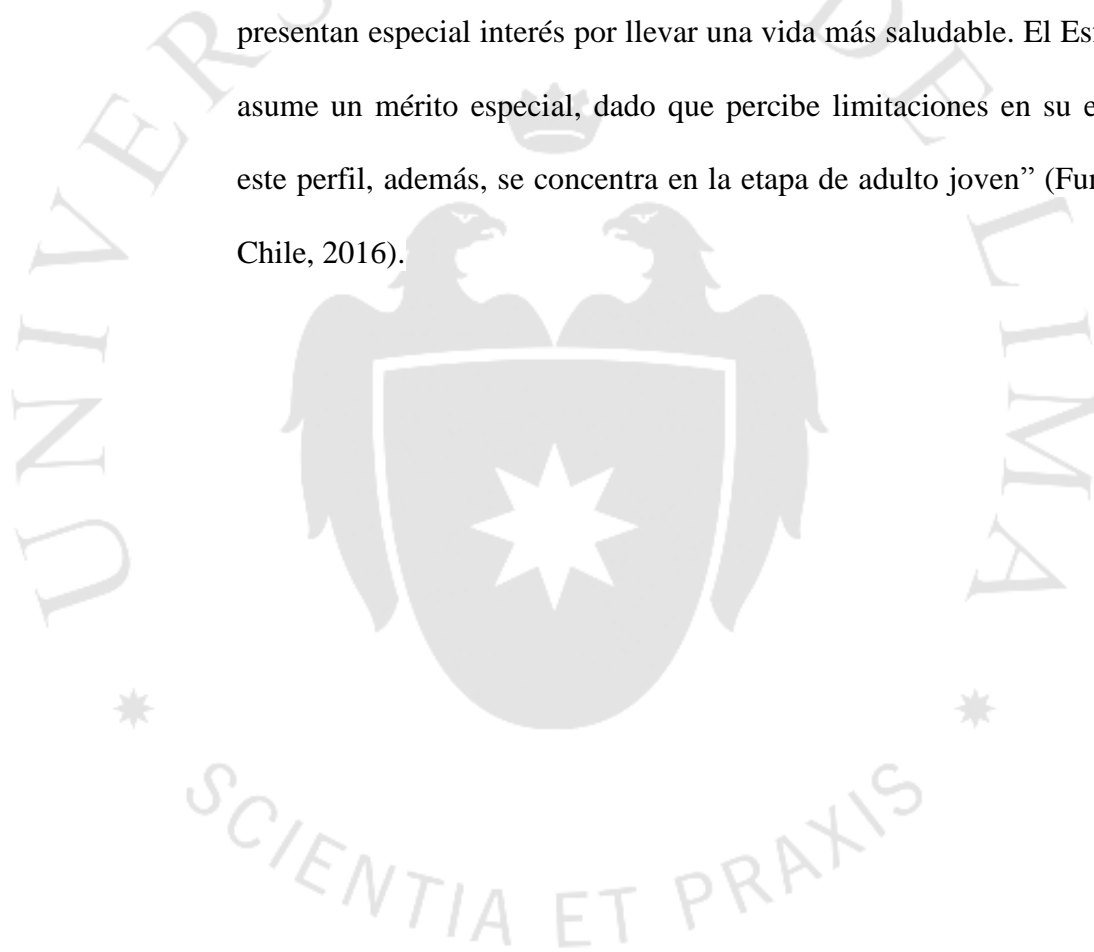
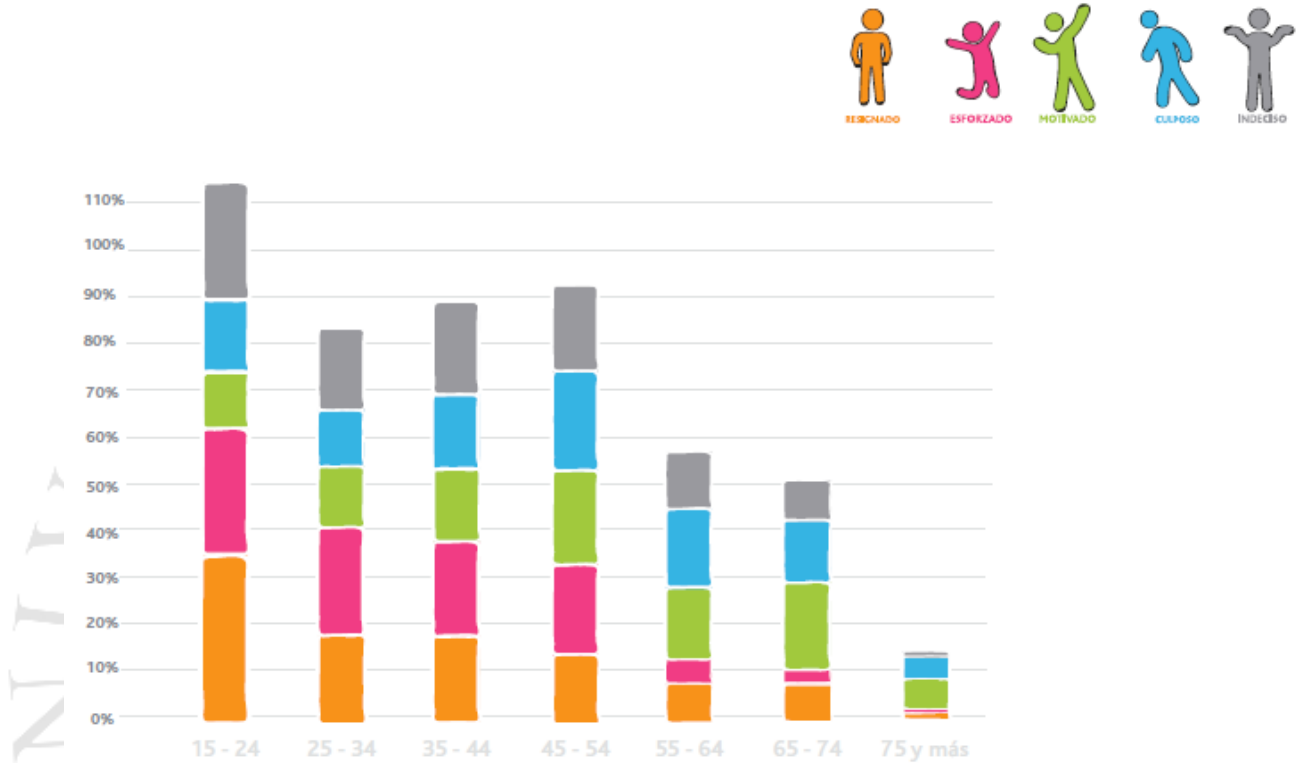


Figura 3. 6.

Distribución de los perfiles por edad: 2016



Nota: Distribución de los perfiles según hábitos y estilo de vida del chileno por edad en el 2016. Siendo que el color naranja representa a la población resignada, el color rosado a la población esforzada, el color verde a la población motivada, el color celeste a los culposos y el gris a los indecisos.
Fuente: Fundación de Chile (2016). Oportunidades y desafíos de innovación

El concentrado a exportar se dirige a la población interesada en llevar un estilo de vida saludable, según lo analizado previamente casi la mitad de la población cumple con el perfil del segmento al que el producto va dirigido.

3.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas

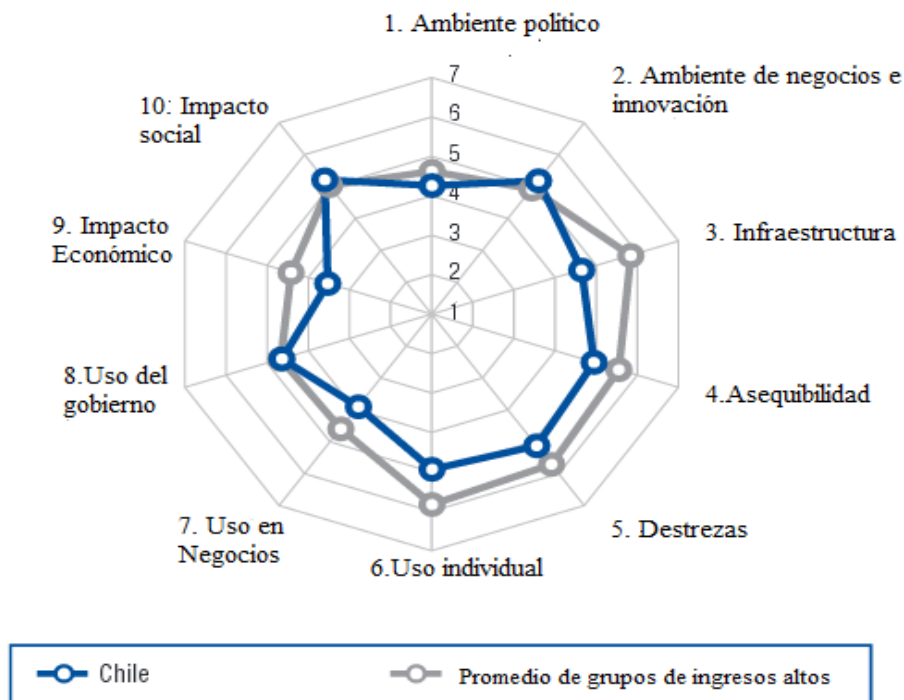
El factor tecnológico es una fuerza impulsadora de los negocios, algunas de sus ventajas son la mejora de la calidad y la reducción de tiempos; sin embargo, también puede jugar en

contra si se da el caso de un rápido desarrollo tecnológico y la empresa no cuente con la capacidad de adaptarse a ese ritmo.

Según el informe de Business Dynamic: Chile elaborado por Euromonitor, “Chile obtuvo la mejor posición de la región en el Índice de “Networked Readiness”, ubicándose en el puesto 38 de un total de 139 países.” (Euromonitor, 2016). En el año 2016, el uso de tecnología de información y comunicación (TIC) en negocios fue de 4 puntos, alcanzando al promedio de grupos de ingresos altos.

Figura 3. 7.

Indicadores del Índice de Networked Readiness con respecto a Chile - 2016



Nota: Indicadores usados para evaluar la preparación que tiene Chile en cuanto a tecnología y comunicación. Las puntuaciones van de 1 a 7, siendo que 1 la calificación más alta y 7 la más baja.
Fuente: World Economic Forum (2016)

Chile creó la Agenda Digital 20 en el año 2015, un plan que traza metas y objetivos para el 2020 con la finalidad de “aprovechar todo el potencial de las tecnologías y expandirlo a cada sector y territorio, difundiendo y potenciando las agendas sectoriales” (Agenda Digital, 2015)

En la Tabla 4.2 se detallará el plan que el gobierno Chileno tiene para incorporar tecnología en los procesos productivos de las empresas a fin de lograr un aumento en competitividad y productividad.

Tabla 3. 3.

Plan para el desarrollo de una economía digital en Chile.

OBJETIVO: Impulsar la economía digital
<p style="text-align: center;">MÉTODO: Programa Pymes Digitales</p> <p>Programa de apoyo para que las micro, pequeña y mediana empresa puedan adoptar servicios y herramientas basadas en TIC e Internet, que incluyen por ejemplo consultorías para la innovación en procesos de negocio, estrategias de comercialización digital, ventas en línea, páginas web, entre otros.</p>
<p style="text-align: center;">MÉTODO: Escritorio Empresa</p> <p>Ventanilla en línea única para hacer más eficiente la realización de trámites y servicios de las empresas con el Estado, además del acceso a información relevante</p>
<p style="text-align: center;">MÉTODO: Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEX)</p> <p>Evolución del actual sistema de comercio exterior hacia un portal único en que las empresas operadoras puedan realizar los trámites necesarios para materializar electrónicamente sus transacciones, estableciéndose una red interoperable entre las agencias públicas y privadas que participan en la cadena, así como con otros países.</p>
<p style="text-align: center;">MÉTODO: Programa estratégico nacional para industrias inteligentes.</p> <p>Programa para la generación de productos y servicios tecnológicos que habiliten la modernización de las industrias tradicionales por medio de la aplicación de soluciones intensivas en tecnologías digitales. Este programa es parte de la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento del Ministerio de Economía.</p>

Fuente: Elaboración propia

Frente a lo explicado, se concluye que el desarrollo de la tecnología en la cadena de suministro será parte del valor de un producto con el incentivo que el gobierno otorga a las empresas que incorporen TIC en su proceso productivo. Esto puede jugar en contra a la empresa

de concentrado de cebada, linaza y panela en caso de no contar con la capacidad monetaria para implementar programas de automatización de procesos.

3.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales

Chile ha logrado fortalecer su marco constitucional de gestión ambiental y ha consolidado un marco normativo que le permite controlar la contaminación, cuenta con tres instituciones encargadas de fiscalizar el cumplimiento de sus normas ambientales:

- ✓ Ministerio del medio ambiente (MMA): “Responsable del diseño de políticas, la redacción de normas y la gestión de la información en materia medioambiental” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos , 2016)
- ✓ Servicio de Evaluación Ambiental (SEA): “Encargado de administrar el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), incluido un sistema de información sobre permisos ambientales” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos , 2016)
- ✓ Superintendencia del Medio Ambiente (SMA): “Responsable de la fiscalización ambiental y de velar por el cumplimiento de las normas relativas a las actividades y proyectos sujetos al SEIA “ (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos , 2016)

En la actualidad existe la tendencia de creación de negocios verdes, los cuales son negocios que buscan crecer e ir de la mano con el medio ambiente. El Ministerio del Medio Ambiente de Chile patrocina la aceleradora de negocios sustentables Emprendo Verde, que busca:

Entregar herramientas útiles y prácticas a sus clientes que les permitan potenciar las habilidades y competencias necesarias para el desarrollo de sus negocios, generando valor a sus productos o servicios de manera sustentable. (Emprendo Verde, 2017)

3.2. Pronóstico a 5 años

Luego de analizar la evaluación externa de Chile realizada a través del análisis PESTE se identificarán las tendencias en cada una de las fuerzas desarrolladas:

Tabla 3. 4.

Análisis PESTE

FUERZA	TENDENCIA
Político	Libertad relativa de cargas burocráticas Trato igualitario a la inversión extranjera
Económico	Crecimiento del PBI Reducción de desempleo
Social	Disminución de la pobreza Alto porcentaje de personas que llevan un estilo de vida saludable.
Tecnológico	Uso de TIC en Negocios Agenda para incentivar una economía digital
Ecológico	Creación de Negocios verdes

Nota: En el cuadro se detalla la tendencia por cada fuerza del análisis PESTE, de esta forma se identifican los factores del entorno general que van a afectar a la empresa.

Fuente: Elaboración propia

3.3. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

“La Matriz de Evaluación de los Factores Externos permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva” (Teoría sobre la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, 2014). En este caso se han identificado 5 oportunidades y 5 amenazas a partir del análisis PESTE.

El peso indica la importancia relativa que tiene cada factor para que la empresa alcance el éxito en la industria, se les asignarán un peso a cada factor, teniendo que sumar en total 1. Por otra parte, se debe asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores, donde 4= importante, 3= importancia media-superior 2= importancia media y 1 = importancia baja. A continuación se realizará la suma producto entre los valores y las clasificaciones otorgadas a cada factor con la finalidad de obtener el valor ponderado total.

Tabla 3. 5.

Matriz de evaluación de factores externos

Factores externos claves	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
1. Bajas cargas burocráticas	0.14	3	0.42
2. Crecimiento del PBI	0.1	3	0.3
3. Población con perfil motivado y esforzado	0.12	4	0.48
4. Trato igualitario a inversión extranjera	0.08	2	0.16
5. Bajo nivel de inflación	0.05	1	0.05
Subtotal			1.41
Amenazas			
1. Automatización en la producción	0.11	3	0.33
2. Incentivo al desarrollo de negocios verdes	0.13	4	0.52
3. Modernización tecnológica de procesos	0.11	3	0.33
4. Distribución de ingreso inequitativa	0.09	2	0.18
5. Impulso a las PYMES	0.07	1	0.07
Subtotal			1.43
TOTAL	1		2.84

Nota. La matriz de evaluación de factores externos permite comparar las amenazas y oportunidades identificadas en el país destino, dado el peso que se le otorga a cada factor se obtiene un valor ponderado que permite medir el efecto que los factores externos tendrían en las operaciones de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

El puntaje que obtuvo la empresa en cuanto a la evaluación de factores externos general fue de 2.84, lo cual la ubica ligeramente por encima del valor ponderado total promedio que es de 2.5. La columna de valor muestra que las oportunidades que cuentan con mayor peso al ser

más relevantes son la población con perfil motivado y esforzado y las bajas cargas burocráticas en el país destino; mientras que la baja inflación y el trato igualitario a la inversión extranjera son las oportunidades de menor peso.

Por otro lado, las amenazas relacionadas con el incentivo al uso de TIC en los procesos y el desarrollo de negocios verdes son las que tienen mayor importancia, mientras que el impulso a las PYMES y la distribución inequitativa son de menor peso.

Las oportunidades obtuvieron un peso ponderado total de 1.41 y las amenazas 1.43, estos resultados reflejan el entorno ligeramente favorable que tiene Chile para el desarrollo de las operaciones de la empresa.



CAPÍTULO IV: ANÁLISIS COMPETITIVO

El análisis del entorno en el que participará la empresa es importante para el plan de negocios de exportación; ya que, permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y desarrollar en base a estas la estrategia competitiva que hará sobresalir al producto dentro del sector. Para realizar dicho análisis se empleará el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

4.1. Poder de negociación de los proveedores

Para la producción del concentrado de cebada, linaza y panela el poder de los proveedores es bajo; ya que, los insumos para su preparación pueden encontrarse con facilidad debido a que hay tanto empresas como pequeños agricultores nacionales que se dedican al cultivo y venta de las hierbas, granos y panela que se utilizan para la preparación del concentrado, estas se adquirirán de empresas que procesen en forma natural estos insumos. Esta situación se repite con los proveedores de etiquetas, empaques y envases; pues en el mercado existe variedad de empresas que venden estos suministros. Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores de servicio de maquila es alto, dado de que existe limitada variedad de empresas que desarrollen productos y realicen producción por encargo de concentrados y/o bebidas en el mercado. Se buscará una empresa que apoye con el desarrollo del producto y la producción, tomando en cuenta los estándares de calidad con los que realiza sus actividades. (Ver anexo 3)

Dado que la empresa necesita capital adicional financiado por el banco para empezar la operatividad, el poder de negociación de los proveedores financieros es mediano; ya que, si bien las ventas mensuales necesitan mantener un punto de equilibrio para generar ingresos y cubrir el

préstamo obtenido, existen variedad de entidades financieras que ofrecen diferentes planes de financiamiento para emprendedores.

4.2. Poder de negociación de los clientes

En el sector de concentrados el poder de negociación de los clientes es alto, debido a que existe una gran variedad de empresas que fabrican productos sustitutos como por ejemplo el concentrado en polvo y concentrado líquido de frutas.

Los clientes a quienes se dirige el concentrado serán los restaurantes de comida rápida, estos pueden adquirir productos sustitutos con facilidad y a módicos precios; por lo tanto, la fidelidad del comprador dependerá de la calidad, innovación y adaptabilidad del producto al momento de aplicarlo con sus platillos, pues las bebidas son consideradas como un ítem importante en la cartera de los restaurantes que mejoran y complementan la experiencia del platillo.

4.2.1. Análisis de los clientes intermediarios y clientes finales

El concentrado de cebada, linaza y panela se venderá directamente al sector “foodservice”, específicamente a cadenas de comida rápida en Santiago de Chile. Según las estadísticas de consumo de bebidas versus comida en el sector “foodservice” elaborado por Euromonitor el 2017, durante el periodo 2011 al 2016 se incrementó en un 5.4% el consumo de bebidas en este sector (ver Anexo 2).

Los restaurantes serán los clientes, estos son sensibles al precio, pues siempre buscan la rentabilidad a la hora de realizar la gestión de compra. Lo que requieren son productos que reduzcan el costo de necesidad de espacio, reducir la merma, y costo financiero. En este tipo de negocio es necesario tener “más de dos o tres proveedores por producto. De tal manera que

todos ellos sepan que están compitiendo para la venta, mejorando de esta forma: La calidad, el precio, abastecimiento y condiciones de pago” (Marketing en el siglo XXI, 2017). Por otro lado, la negociación comercial se realizará directamente con intermediarios que tengan en su lista de clientes cadenas de restaurantes. Frente a lo expuesto, se concluye que el poder de negociación del cliente final y del intermediario es mediano, dado que existe una variedad de cadenas de restaurantes en Chile e intermediarios que sirvan como medio de contacto.

4.3. Amenaza de nuevos participantes

La amenaza de la entrada de nuevos participantes al mercado chileno es alta; ya que, Chile se caracteriza por tener una economía abierta que fomenta el comercio internacional. Cuenta con un gran número de tratados de libre comercio con diversos países del mundo. Además, la competencia es fuerte y existen empresas con plantas de producción de alta tecnología que permiten la producción a gran escala, generando que los costos unitarios de sus productos se reduzcan.

Asimismo, la categoría de concentrados no posee barreras de entrada que restrinjan el ingreso de este tipo de productos al país; ya que, basta con cumplir los requisitos de las últimas leyes aprobadas con respecto al etiquetado de los productos. Por otro lado, en el mercado de bebidas la rivalidad entre los competidores es alta y la lucha por la participación de mercado es justa.

4.3.1. Barreras arancelarias y no arancelarias

Perú y Chile cuentan con un Acuerdo de Libre Comercio, que libera del pago de aranceles a gran parte de los productos que forman parte del intercambio comercial entre ambos países. El concentrado goza de una preferencia arancelaria del 100%; ya que, la subpartida

arancelaria con la que se exporta este tipo de productos está incluida dentro del programa de liberalización.

Tabla 4. 1.

Arancel de preferencial producto peruano

Código arancelario	Descripción de partida	Arancel Perú	Fecha de vigencia	Porcentaje liberado ADV
2009.90.00.00	Mezclas de jugos	0%	01/07/2008-31/12/9999	(338-Acuerdo de Libre Comercio Perú-Chile) 100%

Fuente: SUNAT (2016)

Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>

Por otro lado, las barreras no arancelarias que aplica el gobierno Chileno son leyes con respecto al rotulado de los productos que pertenezcan a la categoría de bebidas no alcohólicas, tienen como objetivo informar al consumidor sobre lo que consume y a la misma vez proteger la salud de este; asimismo, también hay leyes que limitan el uso de edulcorantes artificiales y metales pesados.

Tabla 4. 2.

Reglamento sanitarios de los alimentos

ARTÍCULO 146	<ul style="list-style-type: none"> • Uso limitado de edulcorantes no nutritivos, pudiendo emplearse únicamente los que se muestran en el Anexo 1. En la rotulación debe indicarse la cantidad del aditivo por cada 100ml. • Las bebidas no pueden contener más de 250 mg/litro de ácido ciclámico o de sus sales.
ARTÍCULO 160	<ul style="list-style-type: none"> • El límite máximo (mg/kg de producto final) de arsénico es 0,2, de cobre 5, aceites y grasas comestibles 15, plomo 0,3 y zinc 5.
ARTÍCULO 483	<ul style="list-style-type: none"> • El producto debe contener el aroma, color y sabor característico de la fruta y hortaliza de origen. • Si el producto lo requiere podrá añadirse uno o más azúcares sólidos en una cantidad total que no exceda los 50g/kg en caso que no contengan insumos ácidos.

Fuente: Ministerio de Salud de Chile (2016)

Adaptado de <https://www.sernac.cl/wp-content/uploads/2012/11/reglamento-sanitario-alimentos-2011.pdf>

Esta representa una gran oportunidad para la empresa Beruana, ya que pretende colocar en el mercado chileno el concentrado de cebada, linaza y panela.

4.4. Rivalidad entre competidores existentes

La competencia en la industria de concentrados líquidos es mediana. Debido al cambio en las preferencias de los consumidores, actualmente hay un periodo de transición donde disminuyen el consumo de bebidas carbonatadas y/o de altas calorías a bebidas saludables, que incluye jugos, café y té “ready-to-drink”, energizantes y agua.; sin embargo, ningún producto se

asemeja al concentrado de cebada, linaza y cebada, porque este producto innova con sus ingredientes.

De acuerdo al informe de “Naturally Healthy Beverages” en Chile realizado por Euromonitor (Euromonitor, 2016), la opinión de los consumidores ha contribuido a que las compañías adapten sus productos a las necesidades del mercado, ampliando la gama de sus productos en términos de sabores y niveles de azúcar.

Al existir empresas con marcas ya posicionadas en el mercado y con una capacidad de producción alta, es más fácil para ellos lanzar un nuevo producto que cumpla con los estándares exigidos por los consumidores y lograr una rápida aceptación.

4.4.1. Análisis de la competencia local e internacional

La nueva ley de rotulado creada por el gobierno generó que muchas compañías cambien las fórmulas de sus productos para evitar tener que colocar estampas negras en sus etiquetas para indicar su alto contenido azúcar, sal, grasas saturadas, entre otros. Según el informe de “Soft Drinks” en Chile elaborado por Euromonitor (Euromonitor, 2017), se calculó que las fórmulas de 1.500 productos fueron alteradas entre Enero del 2015 a Marzo del 2016 debido a esta ley.

Por otro lado, empresas como Coca-Cola Chile tomaron este cambio como una oportunidad para cambiar y expandir su oferta a productos orientados a la salud. Como se puede observar en la Tabla 4.3. esta ley ha repercutido en el volumen de ventas, las bebidas carbonatadas tuvieron el menor crecimiento durante el periodo 2011-2016 con un 3.4%, mientras que las categorías de agua embotellada, concentrados, jugos, té “ready-to-drink” y energizantes fueron los que crecieron más.

En cuanto a la sub-categoría de concentrados, fueron los concentrados en polvo los que presentaron un mayor crecimiento con un incremento en su volumen de ventas a un 5.7% , mientras que el volumen de ventas de los concentrados líquidos crecieron a 2.6%. (Euromonitor, 2017).

Tabla 4. 3.

Crecimiento del volumen de ventas de la categoría “soft drinks”

% Crecimiento del volumen	2015/2017	2011-2016 CARG	2011/2016 Total
Agua embotellada	9.4	10.3	63.3
Carbonatados	1.3	0.7	3.4
Concentrados	1.3	3.5	18.6
Juice	6.5	6.1	34.2
Café RTD	17.8	-	-
Té RTD	11	14.8	99.7
Energizantes	17.7	30.6	280.1
Bebidas asiáticas		-	

Nota: El crecimiento del volumen de ventas de la categoría de soft drinks permite identificar que el crecimiento ponderado anual de la subcategoría de concentrados es mayor que el de la categoría de carbonatos a pesar de que ambas subcategorías tuvieron el mismo crecimiento en el periodo 2015-2017.

*CARG, es el crecimiento anual ponderado del periodo analizado.

Fuente: Euromonitor (2017)

Recuperado de www.euromonitor.com

Frente a lo explicado, se concluye que existe un mercado de competencia monopólica, pues existe una amplia variedad de productos diferenciados y competidores; además, el flujo de información para el consumidor es constante, sobre todo por el apoyo del gobierno.

Tabla 4. 4.

Análisis competitivo.

Competencia Monopólica	
Concentración	Muchas empresas
Barreras de entrada y salida	Barreras no arancelarias
Diferenciación productos	Productos diferenciados
Información	Flujo perfecto de información

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Principales empresas competidoras nacionales e internacionales

De acuerdo a la tabla 2.8 analizada en el punto 2.3.1. Relación de los principales productores o prestadores de servicio y productos ofertados, son principalmente empresas Chilenas las que tiene mayor participación en el sector de concentrados líquidos, siendo Watt's S.A la empresa que lidera la participación con un 43.8% del total volumen, seguido por Carozzi con un 12.5% y otras empresas conforman 43.8%.

4.5. Amenaza de productos sustitutos

En la industria de bebidas no alcohólicas chilena existe una mediana amenaza de productos sustitutos, como se mencionó anteriormente, este sector cuenta con una diversidad de productos que satisfacen la necesidad de hidratación del consumidor; sin embargo, hay una poca variedad de productos que sean realmente saludables como el té listo para tomar, jugos naturales y concentrados de frutas. A pesar de que la mayoría de estos productos tienen diferentes características y funciones, pueden afectar la participación en el mercado del producto a exportar.

Adicionalmente, siendo que los restaurantes son los clientes a quienes se dirigirá este producto, se debe considerar que este tipo de negocios no tiene opciones limitadas al momento de elegir productos sustitutos, pues se pueden inclinar por bebidas envasadas, en polvo, líquido o realizar ellos mismos la preparación de bebidas.

4.6. Fuerzas adicionales

A partir del análisis de las cinco de fuerzas de Porter se realizó un cuadro en el cual se colocaron las características más sobresalientes de cada fuerza para clasificarlas desde muy poco atractivo hasta muy atractivo, dependiendo si su nivel es alto o bajo.

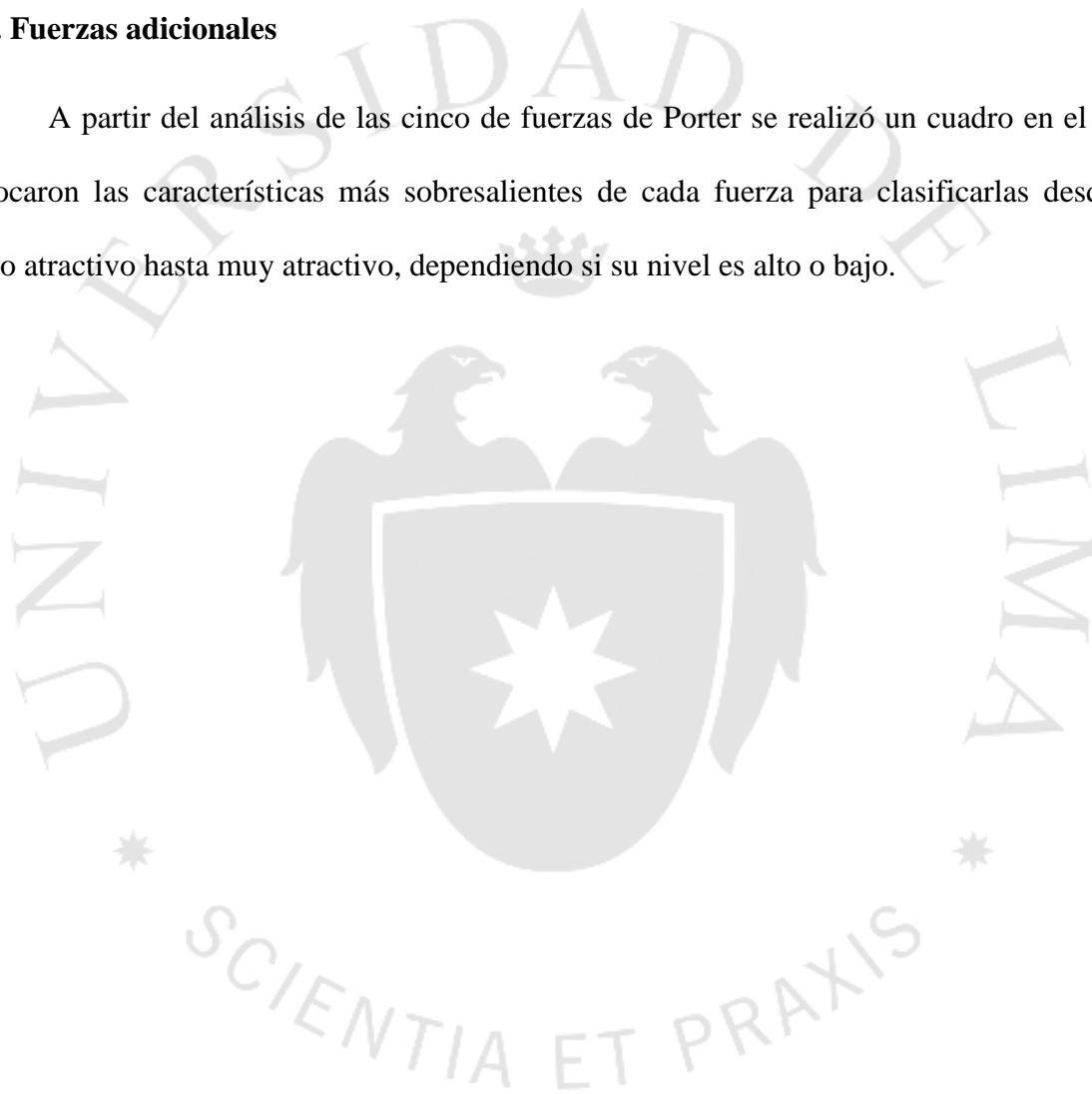


Tabla 4. 5.

Fuerzas de Porter

		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo
RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA						
Competitividad	Medio			1		
Concentración	Medio			1		
Crecimiento de mercado	Medio			1		
PODER DE COMPRADORES						
Búsqueda rentabilidad	Alta		1			
Capacidad negociación	Medio				1	
Beneficios recibidos	Alto					1
PRODUCTOS SUSTITUTOS						
Diversidad de productos similares	Medio				1	
Precios módicos	Medio			1		
Marcas reconocidas	Bajo		1			
PODER DE LO PROVEEDORES						
Negociación de insumos	Alto					1
Negociación financiera	Medio				1	
NUEVOS COMPETIDORES						
Economías de escala	Bajo	1				
Facilidad de hacer negocio	medio			1		
Diferenciación de productos	medio				1	
TOTAL		1	2	5	4	2

Nota: El análisis de las cinco fuerzas de Porter mediante la selección de factores importantes por cada fuerza y su calificación en tres categorías, permite identificar si el mercado destino es muy atractivo o poco atractivo. Mediante el análisis realizado se obtuvo que el mercado Chileno es un mercado neutro.

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que en el sector de concentrados de Chile existe una competencia monopólica, pues hay una cantidad significativa de productores sin necesidad de que haya una empresa dominante del mercado. Además, existe una variedad de marcas con características particulares que les permite competir entre sí.

CAPÍTULO V: ELECCIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

En este punto se describirán los objetivos del plan de negocio para la exportación de concentrado de cebada, linaza y panela a Chile con la finalidad de tener un enfoque en los resultados o situaciones que la empresa desea alcanzar en un determinado periodo de tiempo a través de los recursos que dispone.

5.1. Objetivos de largo plazo

Los objetivos de largo plazo pueden tomar más de cinco años hasta que se completen; el concentrado busca consolidarse como la principal bebida concentrada natural en Chile hecha a base de semillas peruanas, para dicho fin se desarrollarán los siguientes objetivos:

- ✓ Tener 1 planta propia de producción en el Perú dentro 5 años para poder aumentar la capacidad de fabricación de concentrado.
- ✓ Adquirir la certificación ISO 9001 al quinto año de operatividad.
- ✓ Añadir un producto más al portafolio de la empresa dentro de 5 años.
- ✓ Contar con una cartera de 10 clientes al quinto año de operatividad.
- ✓ Adquirir alianzas estratégicas con dos cadenas de restaurantes conocidas.
- ✓ Recuperar en un plazo de 3 años la inversión realizada.
- ✓ Mantener una relación deuda/patrimonio no mayor al 25%.

5.2. Objetivos de corto plazo

Los objetivos de corto plazo son objetivos que se hacen generalmente para un plazo no mayor de un año. “Beruana” será una empresa orientada a buscar una mejora en la calidad de

vida de sus consumidores, haciendo uso de los insumos de manera sostenible y responsable, por ende sus objetivos serán los siguientes:

- ✓ Mantener el nivel de venta superior al punto de equilibrio.
- ✓ Mantener niveles de merma no mayores del 2% .
- ✓ Vender 31 pallets mensualmente como mínimo durante el primer año de operatividad.
- ✓ Lograr una alianza estratégica con los proveedores de los insumos para la preparación del concentrado, de manera que se logre disminuir costos y mejorar la calidad del producto.
- ✓ Realizar dos viajes al año a Santiago en los dos primeros años para mejorar las relaciones comerciales con los clientes.
- ✓ Mejorar la calidad de producción creando alianza estratégica con el proveedor de servicios.

5.3. Elección de estrategias

Después de definir los objetivos de la empresa, se debe desarrollar la estrategia que permitirán la realización de los objetivos. Para esto se utilizará la estrategia genérica de nicho, pues la empresa se enfocará en los restaurantes con consumidores que pertenezca a determinado rango de edad y estilo de vida, y que puedan ajustar los planes de producción y marketing a las exigencias de los consumidores.

5.3.1. Estrategia genérica

Se aplicará la estrategia de nicho, pues se resaltaré el concentrado como una bebida saludable siendo este su principal atributo y al tener una presentación de 4 litros, le permitirá abaratar su costo.

5.3.2. Estrategias competitivas y específicas

La empresa desarrollará alianzas estratégicas con los proveedores en los primeros años, trabajaran con intercambio mutuo de información necesaria para una mejor ejecución del control de calidad de los insumos y acuerdos de abastecimiento para asegurar el stock.

Una vez que la empresa cuente con una participación estable en el mercado destino, se aplicará una estrategia de diversificación concéntrica adicionando nuevos productos a la cartera de la empresa.

5.3.3. Ventaja competitiva y comparativa

La ventaja competitiva del concentrado radica en la fórmula de preparación y cantidades usadas para la elaboración del producto, los cuales se desarrollarán con la finalidad de lograr un sabor balanceado; adicionalmente, se empleará un nuevo endulzante natural, el cual cuenta con propiedades que aportan a la salud del consumidor. Si bien los ingredientes son accesibles para los competidores, la calidad y la proporción de los insumos usados para la preparación del concentrado marcarán la diferencia. Por otro lado, la ventaja comparativa del concentrado es el fácil acceso a los insumos y su disponibilidad en cualquier época del año.

5.3.4. Matriz FODA cruzado

La matriz FODA permite realizar un análisis del contexto actual en el cual se ubica el producto a exportar y el mercado al cual se dirige. Esta matriz es una herramienta estratégica que permite identificar las debilidades y amenazas para enfrentarlas con las fortalezas de la empresa y las oportunidades del mercado.



Tabla 5. 1.

Matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Producto de alto valor agregado al ser una bebida saludable. 2. Es la única bebida elaborada a base de semillas que brindan beneficios a la salud. 3. Única bebida endulzada con panela. 4. Los principales insumos para la preparación del concentrado se encuentran con facilidad en el mercado nacional. 5. Personal capacitado y con vasto conocimiento en las distintas áreas que integrarán la empresa. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Somos una empresa nueva en el mercado de bebidas naturales. 2. Poca experiencia en exportaciones. 3. Poco conocimiento de negocios con empresarios chilenos 4. Beruana es una empresa sin reconocimiento. 5. Recursos financiero limitado.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la demanda de bebidas naturales. 2. Tendencia al cuidado personal y de salud. 3. Aumento constante de la población del segmento objetivo. 4. Tratado de libre comercio con Chile. 5. Población chilena tiene conocimiento de la panela. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfocar la venta del concentrado a un segmento específico con la finalidad de especializarse en éste, también para lograr una mayor eficiencia y posicionamiento del producto. • Posicionar el concentrado como una bebida 100% natural y saludable para poder aprovechar la tendencia actual en el consumo de bebidas. • Destacar los beneficios del consumo de esta bebida, resaltando el uso de panela como endulzante. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar una presentación que sea práctica y rentable para el cliente final. • Aprovechar el crecimiento de la demanda de bebidas naturales para cumplir con la meta de participación durante el primer año de operatividad.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Amplia competencia en el mercado chileno en la categoría de concentrados 2. El mercado de bebidas carbonatadas aun es mayor al de bebidas naturales. 3. Alto poder de negociación de los compradores. 4. Competidores con redes de distribución establecidas. 5. Competidores nacionales con marcas de prestigio muy bien posicionadas en el mercado. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promocionar los beneficios del concentrado usando marketing online, de manera que los consumidores finales tengan conocimiento de las ventajas que brinda el producto para su salud y así poder competir de manera activa contra los otros productos. • Ingresar con una estrategia que se enfoque los beneficios el producto, para que de esta manera justifique el precio de venta. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la capacidad de producción de la empresa con la que se tercerizará la producción del concentrado con la finalidad de cubrir el porcentaje establecido para el ingreso de la empresa en el mercado chileno.

Fuente: Elaboración propia

5.4. Políticas

La empresa debe contar con políticas adoptadas formalmente que permitan lograr las metas fijadas, de manera que logre mejorar su desempeño y difunda los valores con los que cuenta. Las políticas de la empresa son las siguientes:

- Política social

La empresa se compromete con la sociedad y el entorno que lo rodea a desarrollar sus actividades con responsabilidad social, operando la empresa de manera sostenible de forma que genere beneficios para el desarrollo social y medio ambiente.

- Política de recursos humanos

La política de recursos humanos de la empresa establecerá un respeto mutuo entre todos los colaboradores de la empresa y otras personas relacionadas con el negocio, estos deben ser tratados con dignidad y respeto.

- Política comercial

La empresa se compromete a cumplir todas las leyes, normas y reglamentos de los países donde opera; asimismo, presentará información precisa y veraz al declarar sus operaciones comerciales a las dependencias gubernamentales.

- Política de gobierno corporativo

La empresa está comprometida a cumplir, mejorar y revisar continuamente las normas de gobierno de la compañía y sus asociados para velar por el buen proceder, la profesionalidad y la independencia de criterio del equipo de trabajadores.

- Política de control interno

La empresa está comprometida a tomar las acciones de prevención que se requieran para evitar la posible contaminación física, química o biológica del producto que elabora; asimismo, cumple con todos los requisitos sanitarios legales aplicables, con la finalidad de ofrecer productos saludables y seguros para el consumo humano.

- Política de contratación

La empresa está comprometida a contratar personal técnico y administrativo que cumpla con el desempeño requerido del puesto, sin discriminar o realizar selecciones parciales.

- Política financiera

La empresa cumplirá con el objetivo de preservar y mantener niveles de caja adecuados al nivel de operación, asimismo, mantendrá un endeudamiento de mediano y largo plazo en una proporción que sea razonable en función al crecimiento de las operaciones.

- Política de compras

Como política de compras, la empresa contará con proveedores que cumplan con los estándares de calidad y que garanticen la obtención de materiales que proporcionen mayor valor agregado al consumidor final.

- Política de seguridad

La empresa se compromete a evitar que las personas sufran daños a su salud en sus instalaciones y a eliminar daños materiales en general; por este motivo, promueve el comportamiento seguro. Además, cuenta con el control necesario para accidentes fortuitos como incendios u otras emergencias.

- Política de comunicación

La política de comunicación responde al objetivo de dar a conocer la actividad de la compañía a cualquier usuario interesado, se realizará la redacción anual de un informe donde se detallen las actividades de la empresa.

5.5. Matriz de Evaluación de factores internos (EFI)

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos permite “evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas área” (Teoría sobre la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, 2014). En este caso se han identificado 5 fortalezas y 5 debilidades que afectarían el desempeño de la empresa.

El peso indica la importancia relativa que tiene cada factor para que la empresa alcance el éxito, se le asignara un peso a cada factor, teniendo que sumar en total 1. Por otra parte, se debe asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores, donde 4= importante, 3= importancia media-superior 2= importancia media y 1 = importancia baja. A continuación se realizará la suma producto entre los valores y las clasificaciones otorgadas a cada factor con la finalidad de obtener el valor ponderado total.

Tabla 5. 2.

Matriz de evaluación de factores internos

Factores internos claves	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
1. Producto de alto valor agregado	0.15	4	0.6
2. Disponibilidad de capital de trabajo	0.08	1	0.08
3. Equipos de trabajo cualificados	0.05	2	0.1
4. Fácil acceso a los insumos	0.13	4	0.52
5. Insumos no sujetos a la estacionalidad	0.10	3	0.3
Subtotal			1.6
Debilidades			
1. No tiene amplia cartera de productos	0.05	2	0.1
2. Número de trabajadores limitado	0.07	2	0.14
3. Empresa nueva sin experiencia	0.13	1	0.13
4. Capital limitado	0.10	4	0.4
5. Marca nueva sin reconocimiento	0.14	3	0.42
Subtotal			1.19
TOTAL		1	2.73

Nota: Se identificaron cinco fortalezas y debilidades internas de la empresa, a cada uno se le otorgó un valor de acuerdo a la importancia relativa que tiene para la empresa. El resultado de las fortalezas fue de 1.6 y el de las debilidades de 1.19.

Fuente: Elaboración propia

Finalmente para este caso se observa que el resultado total de la ponderación es de 2.73.

Este resultado indica que la empresa está apenas por encima del promedio en su posición estratégica interna; por lo tanto, tiene fortalezas que pesan y pueden ser usadas para combatir las debilidades.

Siendo que las fortalezas con más peso son que el concentrado es un producto con alto valor agregado y sus insumos son de fácil adquisición; por otro lado, las debilidades de mayor importancia son que la empresa es nueva y no cuenta con una marca reconocida.

CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES

En este punto del Plan de Negocios se describirá de forma detallada los procedimientos y acciones que realizará la empresa con la finalidad de producir el concentrado envasado, es fundamental tener el proceso productivo detallado con los recursos que serán necesarios.

6.1. Objetivos de operaciones y producción

La empresa se fijará objetivos de operación y producción para mantener una producción de calidad, los objetivos son los siguientes:

- ✓ Cumplir con los con lead times.
- ✓ Evitar la pérdida y obsolescencia del producto final
- ✓ Lograr una producción, a través de “outsourcing”, de 54,660 bidones de concentrado en el primer año de operación.
- ✓ Mantener un porcentaje de 2% de merma del producto final.

6.2. Tamaño del proyecto y factores determinantes del mismo

El porcentaje de la demanda proyectada que pretende cubrir la empresa es de 5%, siendo este un porcentaje conservador al ser la empresa nueva en la industria y contar con capital financiero y capacidad productiva limitada

Este porcentaje de participación equivale a 18,054 litros mensualmente. Por ende, se tendrá que producir 54,660 bidones s de 4 litros durante el primer año de operatividad (donde se incluye la producción adicional por el 2% de merma).

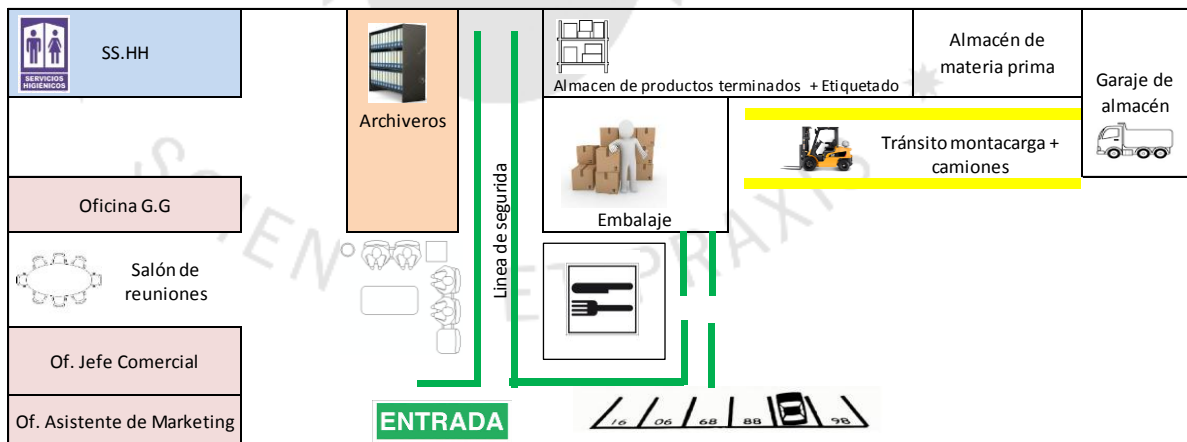
La empresa realizará el etiquetado del concentrado de manera manual; cabe resaltar que la producción y envasado, se harán en la empresa Grupo Exal SAC, a la cual se le brindará los

insumos y la materia prima necesaria para la producción. Los envases estarán a cargo de la empresa Europlast; por otro lado, la empresa Artpack será el proveedor de las etiquetas y cajas, esta es una empresa que cuenta con tecnología de punta para garantizar la calidad del servicio; asimismo, la materia prima necesaria para la preparación del concentrado envasado se produce todo el año y no se ve afectada por la estacionalidad, nuestro principal proveedor será la Beatriz Alcontora (persona natural). Finalmente, la panela se adquirirá de la empresa La caña y derivados E.I.R.L.

6.3. Diseño y distribución de planta

La instalación donde se ubicará la empresa tendrá un espacio de 120 m², este será solo de un solo piso y contará con tres almacenes, para los insumos, para el producto terminado y el embalaje para despacho; el Gerente General, Jefe comercial y de operaciones y el Asistente de marketing, contarán con una oficina respectivamente.

Figura 6. 1. Diseño de la planta



Fuente: Elaboración propia

6.4. Macro y micro localización

El proceso de ubicar el lugar adecuado para la localización de las instalaciones de la empresa tiene que tener en consideración los siguientes factores: (a) costo de alquiler por m², (b) seguridad, (c) abastecimiento de servicios, (d) disponibilidad de mano de obra, (e) disponibilidad de terrenos y (f) proximidad a proveedores. Dependiendo de estos factores se pueden definir los siguientes tipos de localización:

- La macro localización: Es la selección de una ubicación que brinde ventajas para el proyecto y que contribuya a minimizar costos de inversión, tiene como objetivo determinar la región o territorio en el que el proyecto se llevará a cabo.

La macro localización de la empresa será en Lima, pues no existe la necesidad de ubicar la empresa en el interior del país, ya que los insumos se encuentran con facilidad en la capital y los costos son más bajos.

- La micro localización: Esta detalla el lugar exacto en el cual se instalará la planta de operación de Beruana, siendo que dicho sitio deberá permitir una mayor rentabilidad en la parte de operaciones.

Para definir la localización se llevará a cabo una evaluación factorial con las variables explicadas anteriormente. El motivo por el cual se eligieron Ate, Callao y Villa María para realizar esta evaluación, es porque son distritos que cuentan con amplias zonas industriales, hay una amplia disponibilidad de mano de obra al ser zonas céntricas y se encuentran cerca de las principales carreteras de la ciudad de Lima. Habrán tres calificaciones, donde: 3 es Bueno, 2 es Regular, 1 es Malo.

Tabla 6. 1.

Evaluación factorial de la localización

Ponderación	Factor	Callao	Ate	Villa María
25%	Costo de Alquiler	1	3	2
25%	Seguridad	1	3	2
5%	Servicios	1	2	3
15%	Mano de obra	1	2	3
20%	Disponibilidad de Terreno	2	3	1
10%	Cercanía a proveedores	3	1	2
100%		1.4	2.6	2

Fuente: Elaboración propia.

Frente a la evaluación realizada, se obtuvo que el distrito que brinda mayores beneficios es Ate, resaltando que es el distrito más seguro y de bajo costo de alquiler (Anexo 15) a comparación de los otros dos. Finalmente, la empresa se ubicará en Lima y se alquilará un pequeño local en una zona industrial ubicada en la Avenida Colectora Industrial – Ate.

Figura 6. 2.

Micro localización de la planta.



Fuente: Google maps

6.5. Diagrama y explicación de flujo del proceso de producción

El proceso comienza con la recepción de los insumos necesarios para la preparación del concentrado, todos los ingredientes deberán ser revisados para descartar aquellos que no cumplan con las especificaciones de calidad, además de ser pesados en la balanza de plataforma industrial para al final ser enviados a la empresa Grupo Exal SAC, encargada de producir y envasar el concentrado.

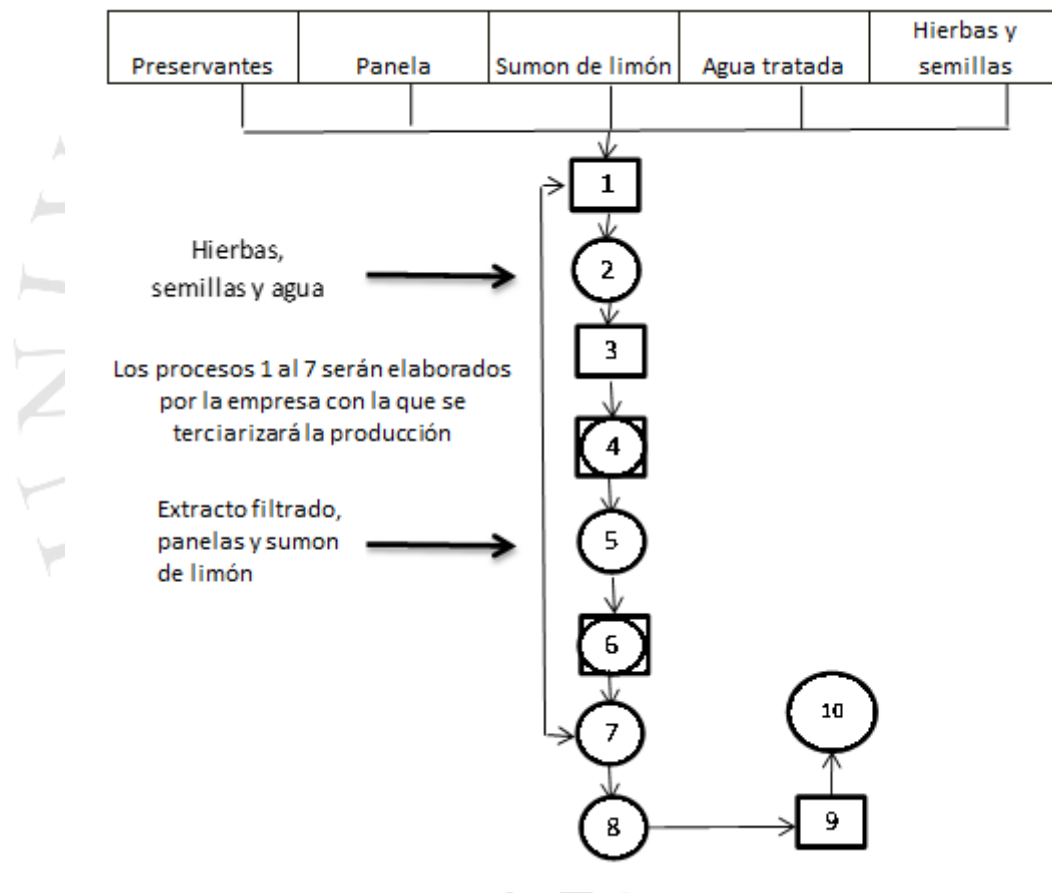
Una vez se cuente con los insumos y materia prima necesaria, se mezclan los insumos en la máquina mezcladora, la cual debe contener agua tratada a cierta temperatura; después, se trasladará esta mezcla a la máquina de filtrado con la finalidad de separar los residuos de hierbas y semillas del agua. Luego, se añadirá de nuevo la sustancia filtrada a la máquina

mezcladora para juntarla con la panela y los preservantes necesarios. Finalmente, la sustancia final pasa por la máquina pasteurizadora, envasadora y se realiza el etiquetado.




A continuación se presentará la ilustración del diagrama de operaciones del proceso para la elaboración del concentrado envasado.

Figura 6. 3.

Flujo del proceso de producción



Donde:

<p>El proceso 1 al 7 será elaborado por la empresa con la cual se tercerizará la producción:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Recepción de la materia prima2. Mezclado de hierbas, semillas y agua tratada3. Concentrado4. Filtrado5. Mezcla del filtrado, la panela y el limón6. Pasteurizado7. Envasado <p>Las operaciones 8 al 10 se llevarán a cabo por Beruana S.A.C:</p> <ol style="list-style-type: none">8. Etiquetado9. Control de calidad10. Empaquetado	<p>Leyenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> Operación: Cuando se modifica físicamente o químicamente el producto. Inspección: Cuando se examina un objeto, para controlar la cantidad y la cantidad y la calidad. Operación e inspección combinada
--	--

Fuente: Elaboración propia

6.6. Calculo de capacidad de planta, utilización de capacidad instalada

Para calcular la capacidad de la planta se utilizará el método de la ruta crítica, el cual permite calcular tiempos y plazos de planificación de proyectos. De esta manera, se calculará el tiempo en minutos requerido de trabajo mensualmente para la producción de los lotes necesarios.

Primero, se definirán los minutos necesarios en cada paso del proceso productivo, para proceder a calcular la cantidad de lotes que se pueden producir. Se identificó que para la producción de los 4,514 bidones se requieren en total 11,520 minutos, siendo que el cuello de botella se halla en el proceso de envasado, control de calidad y empaquetado. Considerando que

lo minutos disponibles al mes son 7,200, por 6 horas diarias por 5 días laborales, se calculó que se pueden producir 2 lotes de 4,514 unidades y esto equivale a 9,028 bidones de 4 litros al mes.

Tabla 6. 2.

Capacidad de planta de producción de GRUPO EXAL S.A.C

	# BIDONES	# MAQUINAS	PERSONAS	TIEMPO	TIEMPO TOTAL
1. Recepción de materia prima		1	3	30	60
2. Mezclado		4	3	10	40
3. Concentrado		4	3	5	5
4. Filtrado		4	3	5	5
5. Mezclado		4	3	5	5
6. Pasteurizado		4	3	5	5
7. Envasado	4,516	1	1	0.5	2,258
8. Etiquetado	4,516	-	2	0.5	1,129
9. Control de calidad	4,516	-	2	1	2,258
10. Empaquetado	4,516	-	2	1	2,258

RUTA CRITICA	7,993
CUELLO DE BOTELLA	2,258
MINUTOS AL MES	11,520
# LOTES (MIN-RC)/CB + 1	2
UNIDADES POR LOTE	4,514
CAPACIDAD DE PRODUCCION	9,028 unidades de 4 litros

Nota: La información numérica de máquinas y personas utilizadas para el análisis de la capacidad de producción de la planta es referencial. Información fue obtenida de ingeniero de producción en la planta de esencias de la empresa Frutarom Perú S.A.C.

Fuente: Elaboración propia

6.7. Balances de operaciones

El balance de operaciones detallará los activos necesarios en la planta para iniciar la operatividad de la empresa; asimismo, los insumos y suministros que son necesarios en el proceso de producción y el personal que participará en la parte operativa.

6.7.1. Balance de equipo de planta

Para hacer posible la producción del concentrado se debe adquirir la tecnología necesaria y adecuada a utilizarse durante el proceso de producción. Como se explicó anteriormente, se tercerizará el servicio de producción del concentrado; sin embargo, se detallará la maquinaria necesaria para dicho proceso, Beruana solo llevará a cabo el etiquetado del producto y este se realizará a mano:

- Máquina mezcladora: Esta máquina permitirá que se mezclen los insumos para la preparación de la bebida a la temperatura adecuada.

Tabla 6. 3.

Información de la máquina mezcladora


	<p>Marca: Shouda Capacidad de producción: 5,000 litros/hora Precio: US\$8,000</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia

- Máquina de filtrado: Esta máquina permite el filtro de la mezcla, está comprendido por una malla de fibra de metal prensada isostáticamente en frío, que ayuda a separar el líquido de cualquier otro residuo.

Tabla 6. 4.

Información de la máquina de filtrado

	<p>Nombre: Shouda Marca: Shouda Capacidad de producción: 4,000 litros/hora Precio: US\$3,600</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

- Máquina para la pasteurización: Esta máquina permitirá la esterilización del producto por medio de un proceso que consiste en someter un alimento, generalmente líquido, a una temperatura de 80 grados en un periodo corto, para que se puedan destruir los microorganismos de la bebida sin alterar sus cualidades.

Tabla 6. 5.

Información de la máquina pasteurizadora

	<p>Nombre: Cermex Marca: Cermex Capacidad de producción: 3,000 litros/hora Precio: US\$7,800</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia

6.7.2. Balance de mobiliario de planta

En este punto se detallarán los mobiliarios con los que contará la planta de la empresa Beruana para poder realizar se manera adecuada el manejo y mantenimiento de los productos terminados.

Tabla 6. 6.

Balance de mobiliario de planta

Nombre equipo	Funciones	Capacidad	Dimensiones	Vida útil	Valor liquidación	Costo
Balanza industrial	Pesado de materias primas	Máximo 1000 kg	1200 x 840 x 75 mm	5 años	US\$ 80	US\$ 200
Montacargas	Maquinaria para cargar producto terminado	Máximo 2 toneladas		10 años	US\$ 2,100	US\$ 4,200
Extintores	Herramienta contra incendios	9 kg	-	1 año	US\$ 0	US\$ 10
Racks	Para organizar los productos terminados y/o insumos	-	400 x 600 x 300 cm	5 años	US\$ 0	US\$ 150
Escritorio	Para el uso del supervisor almacenero	-	140 x 70 x 100 cm	7 años	US\$ 20	US\$ 70
Sillas	Para uso del supervisor almacenero	-	-	5 años	US\$ 0	US\$ 20
Credenza	Para organizar documentación	-	220x100x100 cm	5 años	US\$ 0	US\$ 125

Fuente: Elaboración propia

6.7.3. Balance de MP e insumos

El balance de materias prima e insumos incluye el detalle de los precios y cantidades de los ingredientes necesarios para la preparación de una unidad de 4 litros del concentrado; asimismo, se detallan también de los insumos necesarios para el envasado y embalaje.

Tabla 6. 7.

Balance de materia prima e insumos para un bidón de 4 litros.

Costo de Materia Prima e Insumos	Cantidad	Medida	Costo Dolares \$	Costo unitario	Costo unitario Total
Materia Prima					
Linaza	0.100	KG	1.200	0.120	
Cebada tostada	0.180	KG	1.100	0.198	
Panela	0.300	KG	2.400	0.720	
Sumo de limón	0.250	LITROS	2.350	0.588	
Sorbato de potasio	0.150	KG	0.900	0.135	
Benzoato de sodio	0.150	KG	0.900	0.135	
Insumos					
Etiquetas	0.001	Millar	55.00	0.055	
Galones	1.000	Unidad	0.30	0.300	
Cajas	0.167	Unidad	0.10	0.017	
Tercerización de producción	1.000	Unidad	0.45	0.455	
					TOTAL: 2.72

Nota: Los cálculos están realizados por unidad de producto (concentrado en bidones de 4 litros)

Fuente: Elaboración propia

6.7.4. Balance de MOD y personal de planta

La mano de obra directa está compuesta por un etiquetador, quien se encargará de realizar el etiquetado y embalaje de los bidones. Se debe tener en cuenta que al ser Beruana S.A.C una pequeña empresa, le corresponde pagar 9% por ESSSALUD y 20.967% de beneficios sociales a sus trabajadores (CTS, vacaciones, gratificación). Por otro lado, para el tercer año y quinto año de operatividad se proyecta como objetivo aplicar un incremento de sueldo en un 20% y 30% respectivamente.

Tabla 6. 8.

Balance de MOD y personal de planta

Cargo	Cantidad	Salario Base \$	Salario \$	TRIBUTOS	BBSS	Total mes
				0.0900	0.2097	
Obrero de planta	1.00	230.00	230.00	20.70	48.22	298.92
TOTAL		-	230.00	20.70	48.22	298.92

Fuente: Elaboración propia.

6.7.5. Balance de gastos indirectos de fabricación

Los gastos de indirectos de fabricación incluyen el sueldo del supervisor almacenero, quien será el encargado de los almacenes de productos terminados e insumos; asimismo para el tercer año y quinto año de operatividad se proyecta aumentar su respectivo sueldo en un 20% y 30%. Por otro lado, estos gastos indirectos también se componen por la depreciación de la planta y otros gastos como consumo de luz, agua, combustible, alquiler, seguro contra siniestro, mantenimiento de la maquinaria, los cuales sufrirán un crecimiento del 30% y 40% debido al crecimiento de ventas que tendrá la empresa.

Tabla 6. 9.

Gastos indirectos de fabricación anuales

Gastos indirectos de fabricación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo mano de obra indirecta	7,794	7,794	9,353	9,353	12,159
Gastos varios	16,150	16,150	20,995	20,995	29,393
Depreciación planta	549	549	549	549	549
Total	24,493	24,493	30,897	30,897	42,101

Fuente: Elaboración propia

6.8. Logística de entrada y salida

Beruana gestionará, organizará, planificará y controlará el inventario de la empresa de manera que se optimice el uso del espacio del local alquilado.

La planta de operaciones contará con dos almacenes, uno para los insumos y materia prima y otro para los productos terminados. El tiempo de rotación de los insumos y de la materia prima deberá ser semanal; por ende, la compra de los mismos será durante el mismo periodo. Por otro lado, la rotación de los productos terminados será mensual, pues se acopiará la producción final semanal para poder garantizar el envío de la cantidad solicitada por el cliente, con la finalidad de garantizar la satisfacción de las necesidades del mismo.

La logística de transporte de recepción de la materia prima será realizada por los proveedores de los mismos; mientras que la logística de envío de los productos terminados estará a cargo del operador logístico hasta el punto que determine el incoterm definido en el contrato de compra y venta.

6.8.1. Manejo de mercancía

En este punto se describirá el proceso de preparación de la carga que la empresa utilizará con la finalidad de que el producto final no sufra ningún daño durante la manipulación y almacenamiento de este. La preparación de la carga debe permitir que se reduzca el riesgo durante todo el proceso de distribución física internacional y salvaguardar su calidad. (Anexo 13)

Tabla 6. 10.

Detalla del manejo de mercancía

<p style="text-align: center;">ENVASE</p> 	<p>El envase tiene la función de dosificar, conservar, proteger y presentar el producto; asimismo, permite que se agrupen unidades, facilitándose el almacenaje y transporte. El concentrado se envasará en bidones de plástico de 4 litros y se empaquetará en cajas de cartón corrugado; por esta razón, como embalaje se utilizará polietileno para proteger el producto durante su transporte al ser de material ligero. Donde 6 bidones entran en una caja chica de 25.12 x 31.82 x 34.82 cm</p>
<p style="text-align: center;">PALLET</p> 	<p>Las cajas pasarán a ser colocadas en pallets. Previamente realizado el cubicaje, donde se obtuvo que en un pallet entran 24 cajas</p>
<p style="text-align: center;">CONTENEDOR</p> 	<p>Se usará un Dry Container de 20 pies para el envío de la mercadería; ya que, el concentrado no requiere de refrigeración especial. Este tipo de contenedor está hecho de aluminio, y son adecuados para la mayoría de tipos de carga. Donde entran aproximadamente 10 paletas.</p>

Fuente: elaboración propia

6.8.2. Agentes logísticos

La empresa requerirá de la ayuda de un agente de carga, este se encargará de la exportación del producto, será el intermediario entre la empresa y el transportista directo, su función principal será velar por el transporte internacional de la mercancía. En el Anexo 4 se detallará la cotización del agente de carga.

Tiene las siguientes responsabilidades:

- Buscar la empresa que brindará el medio de transporte.
- Coordinar el embalaje.
- Realización de formalidad del seguro y del transporte a petición del cliente.
- Realización de los trámites aduaneros.
- Consolidación de carga para la obtención de mejores tarifas.
- Emisión de documentos homologados internacionalmente.
- Dar seguimiento al tránsito de la carga.

Tabla 6. 11.

Agente de carga

DATOS DE AGENTE DE CARGA
GAMMA CARGO Gerente comercial: Martinez Gajate Maria del Rocio Dirección: Cal. Cura Muñecas Nro. 187 Int. 301 Página web: http://www.gammacargo.com

Nota: Datos obtenidos a través de una llamada con la empresa Gamma Cargo

Fuente: Elaboración propia

6.8.3. Tramitación aduanal y seguros

Para la exportación del concentrado se usará el Régimen de Exportación Definitiva, el cual es aplicable a las mercancías en libre circulación que salen del territorio aduanero nacional para su consumo definitivo en el exterior. En este régimen de exportación el valor FOB debe ser declarado en dólares estadounidenses; por otro lado, según la Superintendencias Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) la tramitación del régimen es el siguiente:

A. Numeración de la Declaración Aduanera de Mercancías (DAM): El despachador de aduana transmite por vía electrónica a la Intendencia de Aduana de Despacho la información de los datos provisionales contenida en la DAM.

B. Ingreso de la mercancía a zona primaria

C. Ingreso al terminal de almacenamiento y la selección del canal de control: El almacenista, una vez concluida la recepción total de la mercancía, llevará un registro electrónico donde se consigne la fecha y hora del ingreso total de la mercancía, así como la fecha y hora en la que el despachador de aduana presenta al almacenista la DAM para solicitar el embarque de su mercancía.

D. Transmisión de la recepción de la mercancía por el terminal de almacenamiento: Se transmite por vía electrónica a la intendencia de aduana respectiva la información relativa a la recepción de la mercancía. El plazo para esta transmisión es de dos horas computadas a partir del momento en el que despachador de aduana presenta la DUA al almacenista.

E. Selección del canal de control: El terminal de almacenamiento permitirá el embarque de las mercancías en situación de levante autorizado: Esta condición la obtienen: DAMs con canal naranja y DAMs con canal rojo debidamente diligenciadas.

F. Reconocimiento físico

G. Control de embarque: Las mercancías deben ser embarcadas dentro del plazo de treinta (30) días calendario contados a partir del día siguiente de la fecha de numeración de la DUA.

CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING

En el plan de marketing se presentan de forma estructurada los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado; asimismo, detalla las estrategias y acciones que se van a realizar para alcanzarlos en el plazo previsto.

7.1. Objetivos de Marketing

Los objetivos de marketing establecen metas que se logran con la adaptación de las estrategias y la implementación de actividades de comercialización. Para el plan de negocios de exportación de concentrado a Chile se establecerán los siguientes objetivos:

- ✓ Lograr que el producto cubra el 6% de la demanda de mercado en Chile para el quinto año de operatividad.
- ✓ Invertir en marketing para hacer el producto más conocido y que nos permita incrementar las ventas a partir del 3er año.
- ✓ Ampliar los canales de distribución al 5to año de operatividad.
- ✓ Mantener una atención personalizada para con los clientes.

7.2. Mercado objetivo

El mercado disponible que establece el mercado potencial total del concentrado ha sido segmentado mediante las siguientes variables demográficas y psicográficas:

- ✓ Ciudad de residencia
- ✓ Hábito de consumo de bebidas saludables

Esta segmentación, desarrollada en el punto 2.2.2-Proyección de la demanda, dio como resultado un mercado objetivo de 361,083 litros mensuales, estimando que la empresa logre captar un 5% como mercado meta para el primer año.

7.3. Descripción de productos, presentaciones, empaque, etiqueta, marca, patentes, certificaciones, autorizaciones sanitarias, ficha técnica.

La estrategia de producto es el punto básico del Marketing Mix, pues de esta depende la definición de la estrategia del precio, plaza y promoción. La estrategia analizada en este punto se definirá por el contenido, empaque, y valor que el concentrado envasado ofrece al consumidor.

El concentrado se comercializará con la marca Beruana, destacando las características de una bebida 100% natural al utilizar tonos verde y amarillo en el diseño de su logo; por otro lado, el envase del producto será de plástico con una capacidad de 4 litros dado que se comercializará al sector de “foodservice”. (ver Anexo 11).

Figura 7. 1.

Logo del concentrado Beruana S.A.C



Los materiales utilizados en el envase deben ser nuevos y estar limpios para evitar cualquier tipo de daño externo o interno del producto; se usará una tapa rosca de color verde para el sellado del producto y la etiqueta contendrá la información nutricional fundamental del producto (ver Anexo 12); a su vez, esta será de blanca y verde.

7.4. Precio

La estrategia de precio es la característica con mayor importancia dentro de las 4 P's del Marketing Mix, pues define los ingresos que percibirá la empresa por la venta del producto.

La estrategia de precio que se usará será el "costing", a través de este método se fijará el precio para el concentrado en base a los costos y a un margen fijo de 30%, resultando un precio FOB de USD 6.00 dólares. Asimismo, al usar intermediarios para ingresar al mercado chileno se considerará un margen de 40% de ganancia por la venta del concentrado, llegando al cliente final con un precio de USD 8.40 dólares. Este último precio se encuentra entre el precio promedio de la competencia chilena por un bidón de 4 litros el cual es USD 9.00 aproximadamente.

Por otro lado, la cobranza se realizará mediante la modalidad de carta de crédito, donde el banco Scotiabank será el agente de cobro. Esta modalidad no requiere de un costo alto, y con la finalidad de contrarrestar las desventajas de este medio de pago para la empresa se pedirá un adelanto de 50%.

7.4.1. Precio FOB y precio cliente final

El precio FOB al que se venderá el concentrado de linaza, cebada y linaza será de US\$6 dólares; por otro lado, el precio final al que el cliente final adquiriría el concentrado sería de US\$ 8.40 dólares, por debajo de la competencia, dicho precio puede variar en función del margen que el distribuidor aplique al producto al momento de venderlo.

7.5. Plaza

La estrategia de plaza busca colocar los productos a disposición del consumidor en el momento y lugar que prefiera, la modalidad por la cual se comercializará el producto será a

través de contacto de bróker, que tengan una cartera de clientes que pertenezcan al rubro de “foodservice” y cuenten con cadenas de restaurantes en Chile. Es muy importante trabajar de manera coordinada con el bróker y el cliente final con la finalidad de garantizar un buen servicio, continuidad de abastecimiento y con los estándares de calidad que se ajusten a las necesidades del cliente.

El motivo por el cual se trabajará con un bróker es debido a que son representantes de ventas independientes, se especializan en un área específica y productos determinados, lo que permite que conozcan a profundidad el negocio; adicionalmente, el servicio de un bróker incluye la asesoría con respecto a la situación del mercado y apoyo con las estrategias de marketing para captar clientes.

Figura 7. 2.

Flujo de canal de distribución



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, con la finalidad de mantener una buena relación con dichas empresas y obtener una óptima distribución del producto se manejarán las siguientes estrategias:

- ✓ Cumplir con los lead time, el tiempo de espera de una orden desde día en que se hace hasta el día que el cliente desea el material en su sitio.
- ✓ Mantener relaciones de largo plazo con los importadores y tener una constante retroalimentación sobre la calidad, tamaño y empaque del producto.
- ✓ Mantener un constante seguimiento durante la distribución internacional del producto.

7.6. Promoción

El objetivo principal de la estrategia de promoción es hacer conocido el producto entre las empresas que pertenezcan al rubro de “foodservice”, se utilizarán las siguientes estrategias para promocionar el producto:

- ✓ **Promoción en internet:** Beruana contará con una página web y un correo electrónico para el contacto de empresas y/o bróker que busquen realizar negocios, pues facilitan la difusión de nuevos productos y permiten reducir costos de promoción.
- ✓ **Marketing relacional:** Al ser la empresa nueva en el mercado necesita obtener una respuesta inmediata de los clientes para el inicio de su proceso productivo; por esa razón, el Gerente comercial tendrá que iniciar una comunicación interpersonal con los gerentes o encargados del área de compras de las empresas del rubro junto con el bróker con el que se trabaje.
- ✓ **Ferias:** Beruana participará cada año en la feria Expo Alimentaria para dar exposición a su producto.

También se aplicará la estrategia *push*, para motivar a las empresas a empujar con más eficacia los productos:

- ✓ Brindar descuentos por determinado volumen de compra a los clientes.
- ✓ Ofrecer obsequios a los principales clientes para mejorar las relaciones personales.

Por otro lado, también se atenderá a la feria “Espacio Food Service”, que se da en Septiembre en Chile donde la entrada es gratuita; además, se caracteriza por ser la más importante de la industria alimentaria en Chile y un referente a nivel Latinoamericano, esperando reunir cada año a más de 20 mil personas en torno a las novedades e innovación de productos y servicios del rubro (Service, 2017)

- ✓ **Muestras:** En este tipo de negocio es fundamental el envío de muestras constantemente a las empresas del rubro para que puedan analizar la calidad del producto, el sabor, el nivel de concentración y las características del mismo; es por esto, que se enviarán muestras mensualmente a todas las empresas con variaciones en la concentración de la fórmula para poder adaptarse a las necesidades y/o sugerencias que brinden en su feedback.

7.6.1. Plan de lanzamiento del producto

Antes de iniciar operaciones se buscará dar a conocer el producto mediante la participación en la feria alimentaria: Expo Alimentaria, la cual se lleva a cabo en Perú una vez al año en el mes de Septiembre, permitiendo dar una exposición global al producto y realizar el primer contacto en busca de brókeres.

Por otro lado, el Gerente Comercial y de Operaciones previo acuerdo de citas, realizará viajes a Chile para visitar a los potenciales clientes junto con los brókeres contactados, y de esa forma promocionar y explicar el concepto del producto, sus visitas incluirán entrega de muestras y obsequios a las principales empresas del rubro para que éstas puedan analizar e

introducir paulatinamente el concentrado en su carta a manera de estudiar la respuesta del consumidor final.

7.6.2 Plan promocional de acuerdo al ciclo de vida del producto

Se aplicarán los siguientes planes promocionales para el respectivo ciclo de vida del producto:

1. Etapa de introducción: Se invertirá en la feria Expo Alimentaria y en marketing relacional; además, se enviarán muestras mensualmente del producto a los clientes junto con obsequios.
2. Etapa de crecimiento: Se continuará invirtiendo en el marketing relacional y la empresa volverá a participar en la feria Expo alimentaria; adicionalmente, se continuará trabajando con muestras mensuales.
3. Etapa de madurez: se invertirá más en el marketing relacional para estudiar posibilidades de ampliar el portafolio de productos según el interés de los distribuidores.
4. Etapa de decadencia, se incentivarán las ventas con descuentos y reducción de precios y se empieza a promocionar nuevos productos.

7.7. Presupuesto de marketing

En la etapa de lanzamiento es donde se invierte más en promoción, siendo que los gastos fuertes que se realizan son los viajes que se llevarán a cabo para visitar a los clientes y el envío de muestras.

El presupuesto de marketing del primer año, que es la etapa de introducción, está compuesto por el envío de muestras, marketing relacional, asistencia a la feria Expoalimentaria,

envío de obsequios y promoción en internet, siendo que se seguirá invirtiendo principalmente en el envío de muestras y los viajes para realizar marketing relacional.

El segundo año, que es la etapa de crecimiento de la empresa, los gastos en promoción disminuyen debido a que la inversión en envío de muestras y marketing relacional disminuye. Esto se debe a que al segundo año la empresa ya debe contar con una cartera de clientes.

Por otro lado, el tercer año el gasto disminuye debido a que la empresa se encuentra en una etapa de madurez, esta baja se debe a que ya no se trabajarán obsequios, el enfoque serán las muestras y los viajes aunque no al mismo nivel que los años anteriores. Por último, el cuarto año hay un crecimiento en el gasto de promoción debido a la etapa de decadencia, donde el enfoque deja de ser la promoción y la búsqueda de mejores planes organizacionales para incentivar la venta.

Tabla 7. 1.
Presupuesto de marketing

	LANZAMIENTO	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACIÓN
B. BTL					
ACTIVACIONES / SAMPLING	8,944	10,800	4,000	3,600	4,000
C. OTL					
WEB	46	46	46	46	48
D. RELACIONES PUBLICAS					
OBSEQUIOS	300	554	3,600		3,600
MARKETING RELACIONAL	9,864	9,864	4,932	4,932	9,864
F. FERIAS					
GASTOS FERIA	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
TOTAL	23,154	25,264	16,578	12,578	21,512

Nota: Detalle de los gastos (US\$) en los que se incurrirá para la promoción de la empresa durante los distintos ciclos de vida del negocio. Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VIII: PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Este plan respalda la mejora de la gestión administrativa de recursos humanos, instruye a los colaboradores de la empresa a realizar su labor conforme a la cultura de la empresa, impulsando de esta manera la integración de los colaboradores, lo que permitirá lograr los objetivos planteados por la organización.

8.1. Objetivos de administración y recursos humanos

- ✓ Medir el número de ausencias por atrasos, permisos y faltas del personal durante periodos de trabajo.
- ✓ Determinar el tiempo promedio en el que el trabajador alcanza sus objetivos, esto permitirá medir la eficacia de los trabajadores y evaluar si el proceso de selección es el adecuado.
- ✓ Mantener a los trabajadores de la empresa 100% satisfechos con el clima laboral.
- ✓ Manejar de manera eficiente y eficaz los recursos de la empresa.

8.2. Descripción del negocio

En este punto se definirá el sistema de clasificación al que pertenece la empresa en el sistema empresarial del país. Beruana se dedicará al comercio por mayor y pertenecerá al sector industrial al dedicarse a la elaboración de alimentos procesados.

8.2.1. Forma societaria

Toda empresa debe definir de forma correcta el tipo de sociedad empresarial en la que encaja para poder tener en cuenta los aspectos legales.

La empresa Beruana será una Sociedad Anónima Cerrada, pues se formará entre dos socios que serán el Gerente General y el Jefe comercial y de operaciones.

Tabla 8. 1.

Información de la empresa

Razón Social:	Beruana S.A.C
Tipo Empresa:	Sociedad Anónima Cerrada
Inicio de operaciones:	01-Enero- 2018
Actividad Comercial :	Exportación de bebidas y/o concentrados

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, Beruana es una pequeña empresa, pues cumple con las siguientes características según CRECEMYPE⁶:

- La ventas anuales de Beruana no serán mayores a 850 UIT⁷ (S/.607,500), pues el porcentaje de mercado a tomar es solo el 5%.
- Se permite un número total de 50 trabajadores, en el caso de Beruana S.A.C solo se contará con 5 trabajadores.
- Contará con una unidad productiva de negocio.

8.2.2. Régimen tributario

El régimen tributario al cual se acogerá la empresa será el Régimen MYPE tributario, creado especialmente para las micro y pequeñas empresas con la finalidad de incentivar el crecimiento de ellas al facilitar las condiciones con las cuales deben cumplir sus obligaciones tributarias. Bajo este régimen se tendrán las siguientes obligaciones tributarias:

⁶ Web que ofrece apoyo a las micro y pequeñas empresas.

⁷ Unidad Impositiva Tributaria cuyo valor es de S/3,850.

Tabla 8. 2.

Tributos afectos

Pago a cuanta del impuesto a la Renta	- 27% sobre las utilidades.
Impuesto General a las Ventas (IGV) mensual	- 18% de sus ventas realizadas
Libros contables	- Están obligados a llevar los libros conforme a lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo 65° de la Ley del Impuesto a la Renta.

Nota. Tomado de Crecemype del régimen tributario para la micro y pequeña empresa.
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, al ser el local de producción alquilado, será el dueño quien se encargue de pagar los impuestos municipales; sin embargo, la empresa tendrá que sacar la licencia de funcionamiento y pagar los arbitrios municipales. Según lo especificado en página web de la Municipalidad Distrital de Ate, lugar donde se ubica el local, los requerimientos son los siguientes:

Tabla 8. 3.

Requisitos para trámites de licencia de funcionamiento

REQUISITOS	DERECHO DE TRÁMITE
Formulario gratuito de Solicitud	6.30% de UIT = S/.255.15 nuevos soles
Vigencia de poder de representante legal	
Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad	
Derecho de trámite	

Nota. Tomado de Municipalidad Distrital de Ate.
Adaptado de www.muni.ate.gob.pe/ate/licenciasFuncionamiento.php

Los arbitrios municipales que debe pagar la empresa son barrido de calles, recolección de residuos sólidos, mantenimiento de parques y serenazgo.

Tabla 8. 4.

Arbitrios

COSTOS	
Concepto	Montos
Barridos de calles	S/.12
Recolección de residuos	S/.12
Parques y jardines públicos	S/.10
Serenazgo	S/.10
Total	S/.44

Nota. Tomado de Municipalidad Distrital de Ate.

Fuente: Municipalidad Distrital de Ate

Adaptado de www.muniate.gob.pe/ate/licenciasFuncionamiento.php

8.2.3. Régimen laboral

Al ser Beruana una pequeña empresa se acogerá a los beneficios del Régimen Laboral Especial. Donde, según el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, los siguientes derechos se excluyen: CTS, gratificaciones, seguro de vida, asignación familiar, vacaciones y participación en utilidades.

Tabla 8. 5.

Obligaciones contractuales

PEQUEÑA EMPRESA	
Remuneración mínima vital	S/.850
Jornada laboral	8 horas
Gratificaciones	2 al años
Seguro social, a cargo del empleador	9%
Pensiones, a cargo del empleador	100%

Nota. Tomando de Ley MYPE y Regimen Laboral Especial.

Recuperado de <http://www.mep.pe/ley-mype-y-regimen-laboral-especial/>

8.2.4. Balance gastos pre operativos

Una empresa nueva siempre deberá incurrir en gastos durante la etapa previa al inicio de operaciones. En este caso, Beruana S.A.C tendrá que incurrir en los siguientes gastos operativos:

Tabla 8. 6.

Balance gastos PRE operativos

GASTOS	Pre-Operativo
Registro de marca - PERÚ	200.00
Registro de marca - CHILE	200.00
Licencia de funcionamiento	42.00
Notaria, abogado y libros contables	606.15
Certificado de Registro Sanitario de Alimentos y Bebidas industrializados	73.00
Certificado de inspección técnica de Defensa Civil	172.00
Investigación y desarrollo	769.23
Paquete microsoft office	1,445.00
Prueba de sabor	615.38
Plan de Lanzamiento	9,521.69
TOTAL	13,644.45

Nota: Cantidades en dólares.

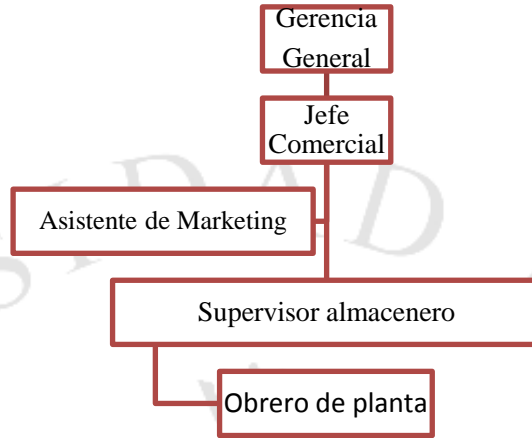
Fuente: Elaboración propia

8.3. Organigrama

La empresa tendrá una estructura horizontal, pues permitirá una mejor comunicación entre todos los empleados y logrará un mayor desarrollo del trabajo en equipo; además, todo el personal contará con los beneficios acorde a la ley peruana y se les asignará labores específicas. A continuación, se mostrará el organigrama de Beruana, cabe resaltar que al ser una Sociedad Anónima Cerrada no es necesaria la creación de un Directorio para los accionistas.

Tabla 8. 7.

Organigrama de empresa Beruana



Fuente: Elaboración propia

8.3.1. Descripción de puestos y perfil

Algunos puestos realizarán múltiples labores relacionadas a distintas áreas, pues esto permitirá una mayor optimización de sus capacidades y el ahorro en costo de remuneración.

A. Gerente general: Además de tener la Gerencia General, tendrá a su cargo el área de Finanzas, Administración y Recursos Humanos, será la máxima autoridad de la empresa y estará a cargo de la administración del presupuesto. En cuanto a la parte administrativas, tendrá que realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las diferentes funciones en toda la empresa; asimismo, planeará y desarrollará las metas a corto y largo plazo, y mantendrá buenas relaciones con los clientes, y proveedores de la empresa.

En cuanto a la parte de recursos humanos, las funciones del Gerente serán identificar y gestionar las planillas de personal, administrar el personal existente, y planificar las capacitaciones necesarias de los trabajadores. Es uno de los principales elementos de la empresa, ya que se encarga de coordinar la fuerza laboral.

Finalmente, al estar a cargo de las finanzas tendrá que decir los periodos en los que se terciarizará el servicio de un contador para que elabore los estados financieros, a fin de analizar la situación financiera, y los resultados de gestión que ayuden a la toma de decisiones en la empresa; asimismo, controlará las actividades vinculadas con la contabilización de las operaciones de la empresa verificando el cumplimiento de las disposiciones legales y tributarias vigentes en el país.

B. Jefe Comercial y de Operaciones: Será el responsable del área comercial, llevará a cabo todas las acciones de marketing, promoción y la toma de contacto con los distribuidores en Chile. Este también será el responsable de fijar el precio del producto y de definir la política de descuentos; asimismo, se encargará de la parte logística de la empresa, tanto en el aprovisionamiento como en el envío de los productos. Asimismo, se encargará del departamento de producción, supervisará el ingreso de la materia prima, controlará la labor del personal de planta, verificará la calidad del producto final, emitirá informes de producción que respalden la toma de decisiones, controlará la higiene y limpieza de la fábrica y establecerá parámetros de funcionamiento de los equipos para mantener la seguridad del empleado.

C. Asistente de Marketing: Tendrá la responsabilidad de brindar soporte al jefe comercial y de operaciones, especialmente en mantener contacto con los distribuidores y buscar nuevas fuentes para promocionar el producto que la empresa producirá. Además, de mantener las relaciones comerciales con los proveedores que la empresa tenga.

D. Supervisor almacenero: Tendrá control del stock de los suministros necesarios para completar la última etapa de producción del producto; asimismo, de revisar el nivel de stock del producto final.

E. Obrero de planta: La empresa contará con un ayudante que se encargará de realizar el etiquetado y del embalaje del producto final; además, movilizará la materia prima, los productos finales a sus respectivos almacenes y ayudará con el mantenimiento de la instalación.

En cuanto al perfil de cada uno de los trabajadores, en los anexos 5 a 9 se detallarán los requerimientos y remuneraciones de cada uno de ellos. Cabe resaltar que se trabajará 8 horas diarias, 5 días a la semana, y el trato que recibirán los empleados irá acorde a lo establecido por el régimen laboral peruano.

Por otro lado, con el fin de evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores de la empresa se realizará una evaluación dos veces al año (enero y agosto) y estará a cargo del Gerente General; la evaluación medirá los siguientes factores:

- ✓ * Conocimiento del trabajo *
- ✓ Calidad de trabajo
- ✓ Relaciones con las personas
- ✓ Estabilidad emocional
- ✓ Resultados

A partir de los resultados que se obtengan se evaluará la necesidad de capacitación, promoción o despido de los trabajadores.

8.4. Balances de administración y ventas

En este punto se detallarán los activos físicos necesarios en el área administrativa para asegurar el correcto funcionamiento de esta al inicio de operaciones de la empresa. Asimismo, se especificará el personal que pertenecerá a la empresa y los gastos de terceros en los que se incurrirá por el área administrativa.

8.4.1. Balance de equipo de oficinas

El balance de equipos de oficinas son las herramientas que requieren los trabajadores administrativos para realizar sus labores. Al contar solo con el Gerente General, Jefe Comercial y de Operaciones y asistente de marketing en el área administrativa son pocos los equipos que se requieren.

Tabla 8. 8.

Equipos de oficina

Ítem	Cantidad	Características	Proveedor
Laptops	3	Marca: Lenovo Procesador: Intel Memoria RAM: 4GB Precio: \$450	Linio
Impresoras-fax	2	Marca: Canon Funciones: Copiadora, escáner, impresora, fax. Precio: \$60	Linio
Celulares	4	Precio:\$29	Movistar

Fuente: Elaboración propia

8.4.2. Balance de mobiliario de oficinas

Los mobiliarios que se requerirán para iniciar operaciones en la empresa son elementos básicos que se asignarán para comodidad de los trabajadores. Dicho mobiliario tendrá un tiempo de vida útil de aproximadamente de 5 años.

Tabla 8. 9.

Mobiliario de oficinas

Ítem	Cantidad	Características	Proveedor
Escritorios	4	Medidas: 75 cm altura, 1.00 mt de largo, 40 cm de fondo. Material: Melamina Precio: \$70	Promart
Sillas	5	Marca: Heltal Material: Metal Precio: \$20	Promart
Archivadores de oficina	2	Precio:\$125	Promart
Mesa de reuniones	1	Precio:\$230	Linio

Fuente: Elaboración propia

8.4.3. Balance de personal de oficinas

Solo son tres personas las que trabajaran en la aérea administrativa, como objetivo de la empresa se proyecta aplicar un aumento de sueldo en el tercer y quinto año de operatividad.

Tabla 8. 10.

Balance personal de oficinas

Cargo	Cantidad	Salario Base \$	Salario \$	TRIBUTOS	BBSS	Total mes
				0.0900	0.2090	
Gerente General	1	1,500	1,500	135	313	1,948
Jefe Comercial y de Operaciones	1	1,300	1,300	117	271	1,688
Asistente de Marketing	1	1,000	1,000	90	209	1,299
TOTAL	3	3,800	3,800	342	793	4,035

Fuente: Elaboración propia

8.4.4. Balance de gastos terceros de oficinas

Los gastos administrativos están compuestos por el consumo de servicio de agua, luz y teléfono en esa área, el alquiler del local, seguro contra siniestro, mantenimiento de maquinaria y el costo de un abogado.

Tabla 8. 11.

Gastos de administración y ventas

Gastos administrativos	\$ mes
Contador	308
Agua - A.Adminstrativa	38
Luz - A.Administrativa	62
Telefono - A.Administrativa	77
Alquiler	300
Seguro contra siniestro	31
Mantenimiento de maquinaria	25
Abogado	154
Total	994

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IX: PLAN FINANZAS

El plan financiero sirve como un instrumento de planificación y gestión, en este capítulo se detallarán los ingresos y gastos con la finalidad de identificar la necesidad de financiamiento de la empresa a corto y largo plazo. Asimismo, permitirá conocer la viabilidad del proyecto en términos económicos. Se está tomando como supuesto simplificador que los precios de venta y costos se mantendrán constantes durante el periodo de evaluación, motivo por el cual se están utilizando tasas de descuento constantes.

9.1. Objetivos de finanzas

Determinar los objetivos financieros estimulará la buena gestión del capital de la empresa. Permitiendo establecer parámetros para el uso del dinero e implementar planes de contingencia. Estos objetivos tienen que ser claros, medibles y alcanzables para que sean exitosos.

- ✓ Mantener una relación deuda/patrimonio de 25%.
- ✓ Motivar al factor humano de la empresa incrementando los sueldos al 3er y 5to año de operatividad.
- ✓ No incurrir en préstamos adicional después del segundo año de operatividad.
- ✓ Mantener un ciclo de requerimiento de efectivo de una semana, el que se cubrirá con los ingresos propios del negocio.

9.2. Presupuesto de Ventas

La empresa Beruana al cubrir solo el 5% de la demanda potencial durante el primer año de operatividad tiene una proyección de ventas de 54,660 bidones (incluyendo el 2% de merma), las cuales se venderán a un precio FOB de US\$ 6 dólares, lo que generará un valor de venta de US\$321,408. Cabe resaltar que el precio de venta FOB se mantendrá durante los primeros 5 años de operatividad, este precio constante es un supuesto de simplificación de proyecto.

Tabla 9. 1.
Proyección de presupuesto de venta

Venta	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades (bidones)	53.568	53.568	55.296	65.664	67.392
Precio venta (US\$)	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Valor de venta (US\$)	321.408	321.408,	331.776	393.984	404.352

Nota: Desempeño de las ventas en unidades (4 litro x bidón) y en valor de ventas (US\$) durante los primeros cinco años de operatividad de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

9.3. Presupuesto de cobranzas

La empresa trabajará de la siguiente manera: 50% pago adelantado y 50% al crédito a 30 días. Esto permitirá que cuente con capital adicional para empezar a producir. Esta política se mantendrá durante los primeros cinco años de operatividad; sin embargo, previa a una evaluación se puede ampliar el crédito a los clientes que realicen la compra de volúmenes considerables de concentrado.

Tabla 9. 2.

Presupuesto de cobranza

POLÍTICAS DE CRÉDITO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas contado	160,704	160,704	165,888	196,992	202,176
Ventas crédito	160,704	160,704	165,888	196,992	202,176
Total ingresos	321,408	321,408	331,776	393,984	404,352

Nota: En el cuadro se trabajó con la política de ventas de 50% crédito – 50% contado.

Fuente: Elaboración propia

9.3.1. Formas de pago y medios de pago

Beruana SAC trabajará con cartas de crédito (L/C) a la vista; ya que, son seguras tanto para exportador como para el importador. El banco de cliente realizará el pago del pedido siempre y cuando se cumplan con las condiciones estipuladas en la L/C, mientras que el exportador no incurre en la necesidad de insistir al cliente con el pago, pues la transacción del pago se realiza entre bancos una vez se confirme la conformidad de todos los documentos

9.4. Presupuesto de producción

Como política de producción de Beruana SAC, se proyecta mantener una merma de 2% durante los primeros cinco años de operatividad de la empresa. Tomando en cuenta esta proyección de la merma, se debe producir más unidades para poder satisfacer la demanda de los clientes. La producción aumenta a partir del tercer año, dado que la empresa empezará a cubrir mayor demanda de mercado.

Tabla 9. 3.

Proyección de producción

Producción producto terminado incluyendo merma	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	53,568	53,568	55,296	65,664	67,392
Merma	2%	2%	2%	2%	2%
Producción	54,660	54,660	56,424	67,008	68,772

Nota: Las cantidades proyectadas de ventas y producción están en unidades de 4 litros.

Fuente: Elaboración propia

9.5. Presupuesto de Gastos de fabricación

El presupuesto de fabricación son los gastos incurridos en el proceso de manufactura, incluye la compra de materiales para la producción, el servicio tercerizado, los gastos de mano de obra directa e indirecta y los gastos indirectos de fabricación.

9.5.1. Presupuesto de compra de materiales de producción

El presupuesto de compra de materiales de Beruana, incluye la compra de materia prima e insumos necesarios para la producción del concentrado, teniendo en cuenta la política de mantener una merma del 2% durante los primeros años de operatividad de la empresa, esto se ve reflejado en el incremento del requerimiento de materia prima e insumos después del segundo año de operatividad, pues en los siguientes empieza a incrementarse debido al mayor porcentaje de mercado que cubrirá la empresa. Por otro lado, de acuerdo a la política de inventarios de Beruana el 25% de los materiales requerido se comprarán con anticipación.

Tabla 9. 4.

Proyección de presupuesto de materiales de producción

Requerimiento MP e insumos incluyendo merma	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades producidas	54,660	54,660	56,424	67,008	68,772
Merma	2%	2%	2%	2%	2%
Requerimiento MP e insumos	55,776	55,776	57,576	68,376	70,176
Materia Prima e insumos en unidades					
Inv. Inicial	930	930	960	1,140	1,170
Necesidad producción	55,776	55,776	57,576	68,376	70,176
Compras MP e insumos	55,776	55,806	57,756	68,406	69,006
Inv. Final	930	960	1,140	1,170	0
Costo materia prima directa/insumos	2.72	2.72	2.72	2.72	2.72
Valor producción	151,806	151,806	156,705	186,100	190,999
Valor compra	151,806	151,888	157,195	186,181	187,816
Valor inventario final	2,530	2,612	3,102	3,183	0

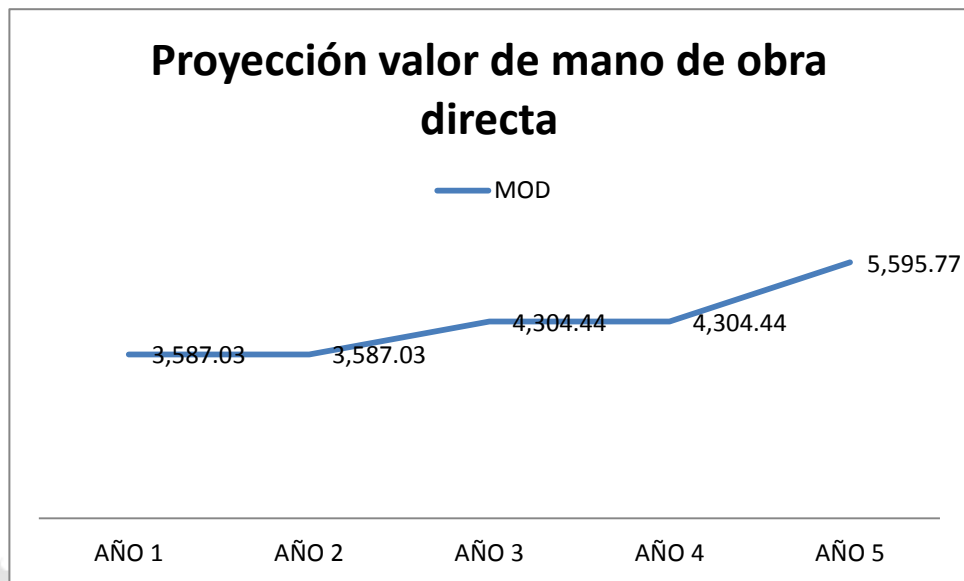
Fuente: Elaboración propia

9.5.2. Presupuesto de gastos de mano de obra

El valor de la mano de obra se incrementa en el tercer y quinto año de operatividad debido a que la empresa tiene como objetivo incentivar a su capital humano en esos periodos con un aumento de sueldo en un 20% y 30% respectivamente.

Figura 9. 1.

Proyección del valor de mano de obra directa



Nota: Los datos se encuentran en dólares (USD)

Fuente: Elaboración propia

9.5.3. Presupuesto de gastos indirectos de fabricación

Los gastos indirectos de fabricación están conformados por mano de obra indirecta, depreciación de equipos de planta y gastos terceros de planta (luz, agua, teléfono, alquiler, mantenimiento de maquinaria y seguro contra siniestro).

Los gastos indirectos de fabricación aumentan a partir del segundo año de operatividad debido al incremento de las ventas, a mayor nivel de ventas aumentan los gastos de fabricación; asimismo, el sueldo del supervisor almacenero, que es mano de obra indirecta, se incrementa debido a la política de la empresa de aumento de sueldo en el 3er y 5to año.

Tabla 9. 5.

Proyección de gastos indirectos de fabricación

Gastos indirectos de producción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo mano de obra indirecta	7,794	7,794	8,573	8,573	9,431
Depreciación planta	549	549	549	549	549
Total	24,493	27,695	27,695	31,338	24,493

Fuente: Elaboración propia

9.6. Presupuesto costo de venta

El costo de venta es lo que cuesta producir las unidades del producto, incluye los conceptos de costo de materia prima, mano de obra directa y costos de fabricación. El presupuesto de costo de ventas se obtiene a partir de la demanda anual estimada y el costo producción por bidón, siendo que para producir un bidón de concentrado se genera un costo unitario de US\$ 3.36 en el primer año de operatividad.

Tabla 9. 6.

Proyección de costo de venta

Costo de venta	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	53,568	53,568	55,296	65,664	67,392
Costo venta	3.36	3.36	3.47	3.37	3.54
Costo de producto vendido	179,886.31	179,886.31	191,906.62	221,301.11	238,695.39

Nota. Las ventas están reflejadas en unidades mientras que el costo de venta está reflejado en US\$.

Fuente: Elaboración propia

9.8. Presupuesto de gastos de administración

En este presupuesto se consideran el sueldo del Gerente General, costos de carta de crédito, gastos en la zona administrativa (luz, agua, teléfono, alquiler, seguro contra siniestro, mantenimiento de maquinaria) , la depreciación de equipos de administración, la amortización de gastos pre-operativos, gastos de terceros (contador y abogado)

En la proyección realizada al presupuesto de gastos administrativos se proyecta un aumento en el tercer y quinto año de operatividad, esto debido a la política de la empresa de incremento de sueldo.

Tabla 9. 7.

Proyección gastos de administración

Gastos de administración	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos	23,382	23,382	28,058	28,058	36,476
Gastos varios	11,931	11,931	11,931	11,931	13,720
Depreciación administración	490	490	490	490	490
Amortización	5,455	5,455	5,455	5,455	5,455
Total	41,258	41,258	43,596	45,386	47,958

Fuente: Elaboración propia

9.9. Presupuesto de tributos

Las empresas exportadoras venden sus productos sin IGV; sin embargo, en el proceso de producción, realizan compras por las cuales se les grave IGV. SUNAT realiza la devolución de estos impuestos al exportador para corregir el desbalance.

Se le aplican impuestos a los servicios adquiridos y compras que la empresa realiza, dicho impuesto es del 18% (IGV 16% + IPM 2%) y se aplica al precio de la materia prima e insumos adquiridos, a todos los gastos de producción y gastos de administración como lo son luz, agua, alquiler, seguro contra siniestro, mantenimiento de maquinaria; asimismo, al gasto de distribución y promoción. Para las inversiones de activo fijo y activo intangible solo se les aplica el impuesto una vez; ya que, el resto de gastos mencionados anteriormente se vuelven a repetir mensualmente.

En el año 0 no se registra ningún recuperado de IGV porque no se realizó ninguna compra de materia prima o insumos, es partir del primer año cuando la venta del concentrado inicia, donde se registra recuperado.

Tabla 9. 8.

Presupuesto de tributos

TRIBUTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Recupero IGV	0.00	42,008.94	38,819.97	39,354.71	44,833.11	48,315.21

Fuente: Elaboración propia

9.10. Presupuesto de gastos de ventas

Este presupuesto está compuesto por aplicaciones relacionadas con el despacho o entrega de los bidones, incluye también los gastos de promoción, gastos de embarque y el sueldo del jefe comercial y el asistente de marketing. Para la proyección se consideró que los gastos de distribución eran constantes en el tiempo; sin embargo, el aumento en el año 5 se debe a un mayor esfuerzo de ventas de la empresa, porque se está planeando lanzar nuevos productos en el año 6. Por otro lado, los gastos de promoción fluctúan debido a las estrategias aplicadas en cada etapa de desarrollo de la empresa.

Tabla 9. 9.

Proyección de gastos de venta

Gastos de Ventas, Promoción y Distribución	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos	35,852	35,852	35,852	35,852	41,230
Costo carta de crédito	3,214	3,214	3,318	3,940	4,044
Gastos servicios terceros	4,986	4,986	4,986	4,986	5,733
Gastos promoción	25,264	16,578	12,578	12,578	21,512
Gastos por pallet	7,869	7,869	8,123	9,646	9,900
Gastos por embarque	6,060	6,060	6,060	6,060	6,060
TOTAL	83,245	74,559	70,917	73,062	88,479

Fuente: Elaboración propia

9.11. Cálculo capital de trabajo

Son los recursos que requiere Beruana S.A.C para empezar a operar a corto plazo, como lo son las compras de materia prima e insumos, costos de producción de las unidades, antes de iniciar la venta.

Como política de empresa se comprará el 20% de inventario por adelantado, siendo que para el primer año se compra 2,530 USD. En la Tabla 9.9 se puede observar la existencia de un fondo revolvente lo que significa que solo se requeriría capital de trabajo adicional cuando aumenten las ventas a partir del 2do año de operatividad.

Tabla 9. 10.

Proyección de capital de trabajo

Capital de trabajo	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cambio Inventario	2,530	0	82	490	82	-3,183

Nota. Los datos detallados en el cuadro se encuentran en USD.

Fuente: Elaboración propia

9.12. Estructura de la inversión

Está compuesto por la inversión en activos fijos, intangibles y capital de trabajo que son: La equipos y mobiliarios de oficina, y toda actividad necesaria para empezar el funcionamiento de la empresa como registro de marca, licencia de funcionamiento, certificados y gastos de marketing en año 0.

Tabla 9. 11.

Estructura de la inversión

Inversión	AÑO 0
Activos Fijos	8,540
Activos intangibles	32,187
Capital de Trabajo	2,530
Total	47,256

Fuente: Elaboración propia

9.13. Financiamiento de la inversión

Beruana iniciará operaciones con un 70% de capital propio y el 30% de capital restante necesario se obtendrá a través de un préstamo. Dicho préstamo será por el valor de US\$ 14,176.90 a una tasa efectiva anual de 20%, donde tipo de financiamiento a pedir será para capital de trabajo.

9.13.1. Presupuesto de gastos financieros y financiamiento adicional

Este presupuesto abarca los intereses generados por la deuda principal que se amortizará en 5 años y un financiamiento adicional para el primer mes como préstamo pre embarque el cual se cancelará a los 60 días. El préstamo para cubrir la inversión es de US\$ 14,176.90 y el préstamo pre embarque será por US\$5,000.

Tabla 9. 12.

Proyección de presupuesto financiero

Amortización préstamo	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo	14,176.90	12,272	9,986	7,242	3,950	0
Intereses		2,449	2,068	1,611	1,062	404
Amortización		1,905	2,286	2,743	3,292	3,950
Pago		4,354	4,354	4,354	4,354	4,354
Amortización préstamo adicional	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamo adicional		0	0	0	0	0
Préstamo		5,000	0	0	0	0
Saldo		0	0	0	0	0
Intereses		153	0	0	0	0
Amortización		5,000	0	0	0	0
Pago		5,153	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

9.14. Estado de resultados

El estado de resultados permite ver las operaciones de ventas y gastos que ha realizado la empresa cada año, así como calcular las utilidades generadas en los diferentes niveles, obteniendo de esta manera información relevante para la administración de la empresa.

Al ingreso generado por la venta de los bidones se le restará el costo de producción, gastos de distribución, promoción, gastos administrativos, impuestos e intereses. Una vez aplicadas dichas deducciones se obtiene una utilidad de US\$13,957 dólares el primer año de operatividad, y durante el transcurso de los 5 años se aprecian utilidades positivas.

Tabla 9. 13.

Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	321,408	321,408	331,776	393,984	404,352
- Costo producto vendido	-179,886	-179,886	-188,705	-218,099	-227,933
Utilidad bruta	141,522	141,522	143,071	175,885	176,419
- Gastos de ventas y distribución	-83,245	-74,559	-70,917	-73,062	-88,479
- Gastos de administración	-41,258	-41,258	-43,596	-45,386	-47,958
Utilidad Operativa	17,018	25,704	28,558	57,437	39,982
+ Venta de activos	0	0	0	0	3,514
- Ajuste depreciación por venta	0	0	0	0	-2,370
Utilidad antes de intereses e impuestos	17,018	25,704	28,558	57,437	41,126
- intereses	-2,602	-2,068	-1,611	-1,062	-404
Utilidad antes de impuestos	14,416	23,636	26,947	56,374	40,722
Impuestos	-3,892	-6,382	-7,276	-15,221	-10,995
Utilidad	10,524	17,254	19,671	41,153	29,727

Nota: El crecimiento de las ventas, al igual que el de las utilidades netas, es constante en el periodo de cinco años; asimismo, el precio de venta se mantendrá constante durante todo ese periodo.

Fuente: Elaboración propia

9.15. Flujo de caja económica y financiero proyectado

El flujo de caja económica detalla el ingreso y salida de efectivo, con esta información se procura el manejo eficiente de los recursos de la empresa. El flujo de caja económico está compuesto por el flujo operativo, que incluye los ingresos generados por la venta de los bidones, los gastos generados por la compra de materias e insumos para la producción, gastos administrativos, gastos de promoción, gastos de ventas más flujo de inversión, que incluye las inversiones en activos fijos, los gastos pre-operativos y el capital de trabajo; y el flujo de caja financiero, está compuesto por el flujo de caja económico más el flujo de financiamiento, que consta del préstamo obtenido, el pago de intereses la deuda y el escudo tributario.

Tabla 9. 14.

Proyección de flujo de caja económico y financiero

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Ingresos							
Ventas contado	0	160,704	160,704	165,888	196,992	202,176	0
Ventas crédito	0	147,312	160,704	165,456	194,400	201,744	16,848
Total ingresos	0	308,016	321,408	331,344	391,392	403,920	16,848
Egresos							
Compras contado	0	-206,028	-200,904	-206,952	-226,871	-247,470	0
Compras crédito	0	-121,893	-127,231	-128,981	-146,873	-158,280	-12,556
Impuestos	0	-3,887	-6,868	-7,659	-14,858	-11,064	-1,521
+ Recupero IGV	0	38,865	38,868	39,301	44,343	48,125	3,831
Total egresos	0	-292,943	-296,135	-304,290	-344,260	-368,689	-10,247
Flujo de caja operativo	0	15,073	25,273	27,054	47,132	35,231	6,601
Flujo de inversión							
- Inversiones en gastos de capital	-8,540	-24	-31	-160	-172	0	0
- Inversiones en gastos pre operativos	-32,187	0	0	0	0	0	0
- Capital de Trabajo	-6,530	0	-82	-490	-82	7,183	0
+ Venta de activos	0	0	0	0	0	3,514	0
Flujo de caja económico	-47,256	15,049	25,160	26,403	46,879	45,928	6,601
Préstamo	14,177	5,000	0	0	0	0	0
- Pago deuda	0	-9,508	-4,354	-4,354	-4,354	-4,354	0
+ Escudo tributario	0	703	558	435	287	109	0
Flujo de caja financiero	-33,079	11,244	21,364	22,484	42,811	41,682	6,601

Fuente: Elaboración propia

9.16. Estado de Situación

Esta proyección del Estado de Situación es la fotografía de la situación contable de la empresa. En el balance de apertura, los activos están conformado por el inventario inicial que se halla a partir de la compra de materia e insumos para la producción inicial del primer mes de operatividad, gastos pagados por adelantado, activos fijos y activos intangibles.

Por otro lado, los pasivos y el patrimonio están compuestos por el préstamo adquirido y el capital propio de los accionistas de US\$33.079

Tabla 9. 15.

Proyección de estados de resultados

ESTADO DE SITUACIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos						
Caja	0	11.244	32.609	55.092	97.903	139.586
Cuentas por cobrar	0	13.392	13.392	13.824	16.416	16.848
Inventarios	2.530	2.530	2.612	3.102	3.183	0
Gastos pagados por adelantado	10.212	8.539	8.492	8.574	9.066	5.222
IGV por recuperar	0	3.144	3.096	3.150	3.640	3.831
Activos Corrientes	12.743	38.849	60.200	83.741	130.209	165.486
Activos fijos	7.237	7.257	7.283	7.419	7.565	7.565
Depreciación	0	-1.039	-2.078	-3.117	-4.156	-7.565
Activos intangibles	27.277	27.277	27.277	27.277	27.277	27.277
Amortización	0	-5.455	-10.911	-16.366	-21.821	-27.277
Activos no Corrientes	34.514	28.039	21.571	15.213	8.864	0
Total activos	47.256	66.889	81.771	98.954	139.073	165.486
Pasivos						
Préstamo por pagar	14.177	12.272	9.986	7.242	3.950	0
Cuentas por pagar	0	10.305	10.148	10.351	11.959	12.556
Impuesto por pagar	0	708	780	832	1.482	1.521
Pasivos	14.177	23.286	20.914	18.426	17.391	14.077
Capital	33.079	33.079	33.079	33.079	33.079	33.079
Utilidades retenidas + drawback	0	10.524	27.778	47.449	88.603	118.330
Patrimonio	33.079	43.603	60.857	80.529	121.682	151.409
Total pasivo + patrimonio	47.256	66.889	81.771	98.954	139.073	165.486

Fuente: Elaboración propia

9.17. Evaluación económica y financiera

La evaluación de económica permite medir la rentabilidad del proyecto y la factibilidad de este para la empresa. Los resultados de esta evaluación se analizan de la siguiente manera:

El valor actual neto (VAN), que es el valor actual de los flujos menos la inversión, es mayor que cero por lo tanto es recomendable realizar la inversión. Los flujos se han descontado al costo promedio ponderado de la empresa (WACC).

La tasa interna de retorno (TIR), que mide la rentabilidad del proyecto, al ser mayor que el WACC refleja la viabilidad del proyecto.

El B/C (ratio beneficio costo), es el valor actual de los flujos de tesorería divididos por la inversión inicial, al ser mayor que uno se permite aceptar el proyecto.

Tabla 9. 16.

Proyección de evaluación económica

EVALUACIÓN ECONÓMICA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Flujo de Caja Económico	-47,256	15,049	25,160	26,403	46,879	45,928	6,601
VA	89,248	13,292	18,420	15,658	22,331	17,290	2,258
VAN	41,992	0	0	0	0	0	0
TIR	47,35%	0	0	0	0	0	0
BC	1,89	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la evaluación financiera, esta mide la rentabilidad del proyecto para el accionista y los flujos se descuentan usando la tasa de costo de oportunidad (COK). El VAN del flujo financiero es mayor que 0, la TIR es 57.70%, y el BC es mayor que 1, estos datos indican la rentabilidad que se genera al accionista.

Tabla 9. 17.

Proyección de evaluación financiera

EVALUACIÓN FINANCIERA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Flujo de Caja Financiero	-33,079	11,244	21,364	22,484	42.811	41,682	6,601
VA	72,735	9,994	15,401	12,973	19,558	14,810	2,123
VAN	39,656	0	0	0	0	0	0
TIR	57,70%	0	0	0	0	0	0
BC	2	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

9.18. Calculo del wacc y cok

El rendimiento de un proyecto se mide a través del riesgo, se necesita una mínima tasa de rentabilidad que se calcula por medio del costo de oportunidad del capital (COK), la cual es la rentabilidad a la cual se renuncia para invertir en un proyecto. Este se calcula de la siguiente manera:

$$\blacktriangleright ke = rf + b (Rm-rf) + Rp$$

Ke: Costo de oportunidad del capital

Rf: Tasa libre de riesgo

B(Rm-rf): Beta es la sensibilidad del proyecto con respecto al mercado

Rm: Rentabilidad del mercado

Rp: Riesgo país

Tabla 9. 18.

Calculo del costo de oportunidad del capital

cok	12.32%
Rf	5.16%
RM	11.01%
beta	0.9072
Rp	1.85%

Fuente: Elaboración propia

Si bien es cierto, el cok sale 12.32%, los accionistas de la empresa espera un 25% de retorno de su inversión.

Por otro lado, el costo promedio ponderado de capital (WACC) es una tasa que permite descontar los flujos de caja futuros para evaluar el proyecto a nivel económico, pues para su cálculo se considera el capital propio y de terceros, lo que permite obtener la rentabilidad que la empresa necesita para que se genere valor para la empresa. Se calcula con la siguiente formula:

$$c\text{ppc} = w\text{d} * k\text{d} * (1 - \text{tax}) + w\text{e} * k\text{e}$$

Dónde:

Wd: Financiamiento por deuda

We: Capital de accionistas

Kd: Costo de la deuda

Ke: Costo de oportunidad

Tabla 9. 19.

Costo promedio ponderado de capital

wacc	23.50%
wd	30.00%
kd	20.00%
we	70.00%
ke	25.00%

Fuente: Elaboración propia

9.19. Sensibilidad

El análisis de sensibilidad permitirá que la empresa cuente con un plan de contingencia ante el posible cambio de variables que puedan afectar de manera significativa el desempeño del proyecto. Se analizarán tres escenarios:

- Escenario optimista, donde las variables relevantes presentan cambios positivos y contribuyen a aumentar la VAN.
- Escenario esperado, donde los supuestos usados brindarán estimaciones más realistas.

- Escenario pesimista, donde las variables relevantes empeoran y ponen en riesgo la viabilidad del proyecto.

Tabla 9. 20.

Variables para el análisis de sensibilidad

	Valores actuales	ESPERADO	PESIMISTA	OPTIMISTA
PRECIO	6.30	6.00	5.70	6.30
COSTO	1	1	1.02	0.98
APORTE	70%	70%	50%	70%
FINANCIAMIENTO	20%	20%	25%	20%
VENTAS CRÉDITO	50%	50%	55%	45%
COMPRAS CRÉDITO	50%	50%	55%	45%
INVENTARIOS	20%	20%	18%	20%
COK	25%	25%	30%	25%
VANE	80,182.65	41,991.64	-8,053.72	87,779.50
TIRE ANUAL	71.16%	47.35%	17.48%	76.12%
VANF	76,705.34	39,656.01	-7,445.67	84,270.76
TIRF ANUAL	89.67%	57.70%	18.97%	96.49%

Fuente: Elaboración propia

Las variables que se usaron para analizar los 3 escenarios fueron:

- Precio: Se aplicó una variación de 5%, debido a que con un precio FOB US\$ 6.3, como máximo, se podría competir con los precios de la competencia en Chile en un escenario pesimista.

- Costo: Se aplicó una variación de 5% , existe poca probabilidad de que los precios de la materia prima e insumos aumenten y afecten el costo de producción dado que existe una amplia variedad de proveedores de los mismo en el mercado, por lo que se le está otorgando solo un 5% de variación en ambos escenarios.
- Aporte: Se aplicó una variación de 20% para el escenario negativo, bajo el supuesto de que los accionistas cuenten con solo el 50% del capital necesario para el proyecto.
- Financiamiento: Se aplicó una variación de 25% para el escenario negativo, bajo el supuesto de que el banco “Scotiabank” aumente la TEA del préstamo de 20% a 25%.
- Ventas crédito: Se aplicó una variación de 10% tanto para el escenario optimista como el pesimista
- Compra crédito: Se aplicó una variación de 10% para el escenario optimista y pesimista.
- Inventario: Se aplicó una variación de 20 %, tomando en cuenta que se produce un 2% adicional de bidones para cubrir las posibles mermas.
- COK: Se aplicó una variación de 20 % en el escenario pesimista.

Finalmente, se llega a la conclusión de que en el escenario pesimista la baja de precio a US\$ 5.7 afecta la rentabilidad del proyecto; por ende, para prevenir esto Beruana debe trabajar con contratos donde se fijen los precios por un periodo determinado de tiempo, a fin de resguardar el precio FOB ya fijado y tener plazo de analizar el panorama en caso haya un incremento en las otras variables que puedan afectar el precio.

CONCLUSIONES

- Como consecuencia del cambio de estilo de vida y consumo de los consumidores a uno más saludable, se ha provocado que las empresas reinventen sus productos para poder satisfacer las nuevas tendencias y necesidades. Asimismo, la tendencia en la industria es hacer uso de ingredientes innovadores y beneficiosos para la salud del consumidor.
- El concentrado es una bebida envasada que contiene panela como endulzante natural, lo cual representa una característica que diferencia al producto de la competencia ya posicionada; por otro lado, La materia prima y los insumos para la preparación del concentrado se encuentran con facilidad en el mercado nacional.
- La empresa Beruana S.A.C cubrirá solo el 5% de la demanda insatisfecha del mercado Chileno y con la finalidad de aumentar dicha cobertura realizará actividades de promoción para poder posicionarse en el mercado.
- Los envíos mensuales que se realizarán se harán en unidades de LCL de 372 pallets anuales, donde se enviarán 54,660 envases de 4 litros.
- Solo se utilizará un intermediario para la distribución del producto final, estos serán los brokers que tengan en su cartera de clientes empresas del rubro de “foodservice”.
- El VAN, VANF, TIR y TIRF confirman la viabilidad del plan de exportación en términos financieros, confirmando la generación de valor para los accionistas.

RECOMENDACIONES

- Si bien se venderá el producto a través de brókers, es recomendable que la empresa gane clientes directamente para lograr una disminución del precio final al eliminar un eslabón en su cadena de distribución y optimizar el costo de su cliente final.
- La empresa debe mantener una comunicación constante y dejar en claro las políticas con las que operará a sus proveedores para buscar disminuir mermas y cumplir con producir bebidas de calidad.
- Aprovechar el crecimiento del segmento al cual se dirige el producto para aumentar el volumen de ventas de la empresa durante los primeros cinco años de operatividad de la empresa.
- Aprovechar la capacidad de producción de la empresa con la que se tercerizará la producción del concentrado y los proveedores de materia prima, con la finalidad de obtener un mayor crecimiento en la participación de la empresa en los futuros años de operatividad.

REFERENCIA

Acuerdos Comerciales. (15 de Mayo de 2017). Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de www.acuerdoscomerciales.gob.pe

Banco Mundial (s.f). Datos de Banco Mundial. Recuperado el 01 de Enero del 2016, de www.datos.bancomundial.org

CRECEMYPE. (8 de Mayo de 2016). Recuperado el 8 de Mayo de 2016, de www.crecemype.pe

Datos Macros. (15 de Mayo de 2017). Recupero el 15 de Mayo de 2017, de www.datosmacro.com

Dirección General de Investigación y Estudios sobre Comercio Exterior (2016). *Estudio de aprovechamiento del TLC Perú – Chile - sétimo año de vigencia del TLC* [versión PDF] Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/chile/Estudio_Aprovechamiento_TLCPeru-Chile_7ano.pdf

World Bank Group.(2016). *Doing Business*. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf>

World Economic Forum.(2016). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

Euromonitor. (2014). *Soft drinks in Latin America* [versión PDF]. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/soft-drinks-in-latin-america-keeping-a-global-bright-spot-bright/report>

Euromonitor. (2016). *Concentrados en Chile* [versión PDF]. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/concentrates-in-chile/report>

Euromonitor. (2016). *Consumer foodservice in Chile* [versión PDF]. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/consumer-foodservice-in-chile/report>

Freedom House. (2015). 2015 Freedom in the World. Recuperado el 12 de Mayo de 2015, de Freedom House: <http://freedomhouse.org>

Fundación Chile. (2014). *Chile Saludable: Oportunidades y desafíos de innovación* [versión PDF].. Recuperado de <http://fch.cl/wp-content/uploads/2015/02/chile-saludable.pdf>

- Fundación Chile. (2016). *Chile Saludable: Oportunidades y desafíos de innovación* [versión PDF]. Recuperado de <http://fch.cl/recurso/alimentos-y-acuicultura/chile-saludable-volumen-5/>
- Guia Horeca. (s.f). Directorio Horeca Food Service Chile. Recuperado 05 de Enero de 2016, de <http://www.guiahoreca.cl/>
- Herramientas para sistemas de calidad. (2016). ¿Qué es ISO 9001:2008?. Recuperado de <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>
- Ministerio de Salud de Chile (2016). Reglamento Sanitario de Alimentos. Recuperado de <https://www.sernac.cl/wp-content/uploads/2012/11/reglamento-sanitario-alimentos-2011.pdf>
- Organización Mundial de Salud. (Noviembre de 2014). Organización Mundial de Salud. Obtenido de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs312/es/>
- Service, E. F. (15 de Mayo de 2017). Espacio Food & Service. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de Espacio Food & Service: <http://www.espaciofoodservice.cl/que-es-espacio-fs/>
- SIICX. (s.f). Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. Recuperado el 01 de Enero de 2016, de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000
- SUNAT. (s.f.). Orientación sobre el régimen laboral. Recuperado el 26 de Junio de 2016, de <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>
- The World Bank. (2015). Doing Business in Colombia. Recuperado el 12 de Mayo de 2016, de www.worldbank.org
- The World Bank. (27 de Octubre de 2016). Doing Business. Recuperado el 26 de Marzo de 2017, de Doing Business: <http://espanol.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2017>
- Veritrade. (s.f). Veritrade. Recuperado el 01 de Enero del 2016, de <https://www.veritradecorp.com/>

BIBLIOGRAFÍA

- Beverage daily. (Abril de 2015). Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de <http://www.beveragedaily.com/Trends/Functional-Beverages>
- Agenda Digital. (1 de Enero de 2015). Acerca de nosotros: Agenda Digital. Recuperado el 14 de Abril de 2017, de Sitio web de Agenda Digital: www.agendadigital.gob.cl
- Balanced Scorecard Institute. (08 de Noviembre de 2015). Recuperado el 08 de Noviembre de 2015, de Balanced Scorecard Basics: <http://balancedscorecard.org/>
- Botanical. (2015). Propiedades de la linaza. Recuperado el 25 de Agosto de 2015, de www.botanical-online.com
- Business Dictionary. (2015). Obtenido de <http://www.businessdictionary.com/>
- Business Model Canvas. (2015). Recuperado el 02 de Mayo de 2015, de www.leanstart.es
- Caso de Marketing Internacional. (s.f.). Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de <http://www.casosdemarketinginternacional.wordpress.com>
- Chile Atiende. (6 de Junio de 2016). Acerca de Nosotros: Chile Atiende. Recuperado el 14 de Abril de 2017, de Sitio web de Chile Atiende: <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/ver/40557>
- Cocafe. (1 de Enero de 2017). Acerca de nosotros: Cocafe. Recuperado el 14 de Abril de 2017, de Sitio web de Cocafe: <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Chile>
- Cominper. (s.f.). Recuperado el 10 de Junio de 2015, de www.cominper.com *
- Comisión de Promoción del Perú. (2015). Obtenido de www.promperu.gob.pe
- Crece Negocios. (2014). Los Objetivos de Una Empresa. Recuperado el 14 de Junio de 2015, de <http://www.crecenegocios.com/>
- EduMarketing. (s.f.). Guía para la elaboración de un plan de marketing. Recuperado el 14 de Junio de 2015, de <http://educamarketing.unex.es/>
- EduTEKA. (2007). Diagrama causa-efecto. Recuperado el 27 de Junio de 2015, de www.eduteka.org
- Emprendo Verde. (1 de Enero de 2017). Acerca de nosotros: Emprendo Verde. Recuperado el 14 de Abril de 2017, de Sitio web de Emprendo Verde: <http://www.emprendoverde.cl>

- Ernst and Young. (1 de Enero de 2015). Acerca de Nosotros: Ernst and Young. Recuperado el 14 de Abril de 2017, de Sitio web de Ernst and Young:
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Gu%C3%ADa_de_la_Alianza_Pac%C3%ADfico_2015_2016/\\$FILE/EY_guia_alianza_pacifico_2015_2016_ingles.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Gu%C3%ADa_de_la_Alianza_Pac%C3%ADfico_2015_2016/$FILE/EY_guia_alianza_pacifico_2015_2016_ingles.pdf)
- Estadística. (2015). Gráficas estadísticas. Obtenido de www.ceibal.edu.uy
- Estrategias de producto. (2015). Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de
<http://www.gerencie.com/>
- Gerencie. (2015). Balanced Scorecard. Recuperado el 08 de Noviembre de 2015, de
<http://www.gerencie.com/>
- Instituto Nacional de Estadística de Chile. (02 de Diciembre de 2016). INEI. Recuperado el 20 de Marzo de 2017, de INEI: <http://www.ine.cl/>
- La república. (15 de Julio de 2014). En negocio de productos saludables, las bebidas le sacan ventaja a los alimentos. Recuperado el 19 de Mayo de 2015, de
http://www.larepublica.co/en-negocio-de-productos-saludables-las-bebidas-le-sacan-ventaja-los-alimentos_145286
- La Tercera. (4 de Octubre de 2016). Acerca de nosotros: La Tercera. Recuperado el 14 de Abril de 2017, de Sitio web: La Tercera: <http://www.latercera.com/noticia/deuda-fiscal-llegara-a-252-del-pib-en-2017-su-mayor-nivel-en-24-anos/>
- Marketing en el siglo XXI. (1 de Enero de 2017). Recuperado el 15 de Febrero de 2017, de
<http://www.marketing-xxi.com/detallistas-y-mayoristas-65.htm>
- Nutribonum. (31 de Agosto de 2015). Nutribonum. Recuperado el Agosto de 2015, de
<http://nutribonum.es/cebada/>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO 9001. Recuperado el 20 de Junio de 2015, de <http://www.iso.org/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos . (1 de Enero de 2016). Acerca de nosotros: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos . Recuperado el 14 de Abril de 2017, de sitio web de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos :
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40308/S1600413_es.pdf
- Perfil de gerentes. (s.f.). Pymmerang. Recuperado el 18 de Junio de 2015, de Administración de empresas: www.pymmerang.com
- Plantas. (28 de Agosto de 2015). Composición de la cola de caballo. Obtenido de
<http://www.plantasparacurar.com/>

- Plasticasodiplast. (s.f.). Recuperado el 10 de Junio de 2015, de www.plasticosdiplast.com
- Programas de Implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad. (2015). Recuperado el 20 de Junio de 2015, de www.siicex.gob.pe
- Santander Trade. (1 de Abril de 2017). Santander Trade. Recuperado el 14 de Abril de 2017, de Santander Trade: <https://en.portal.santandertrade.com/establish-overseas/chile/foreign-investment>
- Teoria sobre la Matriz de Evaluación de los Factores Externo. (2014). Análisis de la industria. Recuperado el 20 de Junio de 2015, de www.joseacontreras.net
- The Heritage Foundation. (1 de Enero de 2017). Acerca de nosotros: The Heritage Foundation. Recuperado el 14 de Abril de 2017, de Sitio web de The Heritae Foundation: <http://www.heritage.org/index/about>
- The Hofstede Centre. (s.f.). Recuperado el 26 de Mayo de 2015, de www.geert-hofstede.com
- TLAHUI-MEDIC. (2015). Recuperado el 25 de Agosto de 2015, de www.tlahui.com
- Universidad de Chile. (14 de Abril de 2017). Acerca de nosotros: Universidad de Chile. Recuperado el 14 de Abril de 2017, de Sitio web de Universidad de Chile: <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/la-u-y-chile/acerca-de-chile/8090/sistema-de-gobierno>
- Web Hosting Perú. (s.f.). Planes Hosting PYMES. Recuperado el 19 de Junio de 2015, de <http://www.web-hostingperu.com/>
- World Bank. (25 de Octubre de 2016). Doing Business. Recuperado el 25 de Marzo de 2017, de Doing Business: <http://espanol.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2016>



ANEXO 1: Lista de edulcorante no nutritivos permitidos

N° SIN	NOMBRE	SINONIMO	IDA mg/kg peso corporal
950	Acesulfamo potásico	Acesulfamo K Acesulfamo de potasio	0 - 15
951	Aspartamo		0 - 40
952	Acido ciclámico (y sales de sodio, potasio y calcio)	Ciclamatos de sodio, de potasio y de calcio Acido ciclohexilsulfámico	0 - 7
954	Sacarina (sales de sodio, potasio y calcio)		0 - 5
955	Sucralosa	Triclorogalactosacarosa	0 - 15
956	Alitamo		0 - 1
961	Neotamo		0 - 2
960	Glicosidos de esteviol	Estevia, Extractos de Estevia, Estevia Rebaudiana, Esteviosido, Rebaudiosido A Stevioside	0 - 4 (expresado como esteviol)

Fuente: Ministerio de Salud de Chile
Recuperado de <http://www.minsal.cl/>

ANEXO 2: Venta de comidas vs bebidas en el sector foodservice: porcentaje de ventas en durante 2011-2016

Consumo en el sector foodservice por tipo	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Variación %
Bebidas	29.4%	29.5%	20.7%	30.2%	30.8%	31%	5.4%
Comida	70.6%	70.5%	70.3%	69.8%	69.2%	69%	-2.3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Fuente: Euromonitor

Recuperado de www.euromonitor.com

ANEXO 3: Análisis de proveedores nacionales

PROVEEDOR	CARACTERÍSTICAS
<p>GRUPO EXAL SAC</p> 	<p>Enfocada en la producción maquila para pequeñas y medianas empresas con estándares de calidad. Además, brinda asesoría para la investigación y desarrollo en la industria alimentaria.</p> <p>http://www.grupoexal.pe/</p>
<p>EUROPLAST</p> 	<p>Cuenta con amplia variedad de modelos de bidones y/o galoneras.</p> <p>http://europlast.pe</p>
<p>ARTPACK</p> 	<p>Empresa certificada y con habilitaciones necesarias que garantizan que sus empaques y etiquetas brindarán la correcta protección de los productos.</p> <p>http://www.artpackperu.com/</p>
<p>BEATRIZ ALCANTARA</p>	<p>Persona natural que se dedica a la recolección de granos y semilla, suministra a empresas y mercados.</p>
<p>LA CAÑA Y SUS DERIVADOS EIRL</p>	<p>Acopio de producción nacional de pequeños productos de panela..</p>

Nota: Los precios obtenidos para los insumos como cebada, linaza, panela y limón fueron obtenidos de data de compras de la empresa Frutarom Perú. S.A.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4: Cotización de flete

INCOTERM: FOB	CONDICIÓN: LCL
ORIGEN: CALLAO – PERÚ	DESTINO: VALPARAÍSO- CHILE
PRODUCTO: CARGA GENERAL	ALMACÉN: NEPTUNIA
PESO/VOLUMEN: 1,095 KG	FRECUENCIA: SEMANAL
VIA: DIRECTO	
FLETE INTERNACIONAL	
Flete marítimo:	US\$ 46.32
CARGOS LOCALES	
Emisión de B/L	US\$ 25.00 + IGV =29.50
<p>NOTAS:</p> <p>***2 PALLETS 1.21x1.10x1.45 mts/ 1095 kgs</p> <p>Condiciones generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tarifa no incluye: Seguro de carga ni courier de documentos - La cotización está sujeta a cargos locales en destino a ser pagados por el consignatario dependiendo del incoterm de venta. 	

Nota: Cotización elaborada por Gamma Cargo.

ANEXO 5: Perfil del Gerente General

DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
Fecha Estimada de Ingreso:	Enero 2018				
Cargo:	Gerente General				
Sueldo Bruto:	\$1,500				
Costo mensual del trabajador:	\$1,500				
DEPENDENCIA					
Área a su cargo: Administración, Finanzas y Recursos Humanos					
Reporta a: -					
Pares: -					
Personal a su cargo: Asistente de marketing, Jefe Comercial					
PROPÓSITO DEL CARGO					
El Gerente General es el responsable de la administración del capital financiero y del área de recursos humanos de la empresa, judicial y extrajudicial. Desarrollará y definirá los objetivos organizacionales; asimismo, planificará el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Además realizará la revisión constante de los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que se requiera.					
INDICADORES CLAVES					
Indicador	Mínimo	Meta	Máximo	Peso	Medición
Ejecución de estrategias	90%	95%	100%	30%	Evaluación desempeño
Gestión administrativa	90%	100%	105%	40%	Información de gestión
Implementación de estrategias	95%	100%	105%	30%	Objetivos cumplidos
REQUISITOS DEL CANDIDATO					
Graduado de Administración de Negocios Internacionales. Preferentemente con Maestría en Finanzas o Administración de Empresas. Experiencia previa de 2 a 4 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.					
ACCIONES PRINCIPALES					
<ul style="list-style-type: none"> Realizar la administración global de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero. Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico. Controlar y supervisar los reportes financieros, comparando resultados reales con los presupuestados. Diseñar y desarrollar estrategias tendientes a incrementar la rentabilidad y participación en el mercado nacional e internacional. Realizar visitas a clientes claves o clientes. 					
HABILIDADES Y COMPETENCIAS					
Descripción	Alto	Medio	Bajo	Observaciones	
Orientación a los clientes	X				
Orientación a los resultados	X				
Planeación	X				
Innovación		X			
Calidad del trabajo	X				
Liderazgo	X				
Relaciones públicas	X				
Comunicación	X			Oral y Escrita	
Trabajo en equipo	X				

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 6: Perfil jefe comercial y de operaciones

DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
Fecha Estimada de Ingreso:	Enero – 2019				
Cargo:	Jefe Comercial				
Sueldo Bruto:	\$.1,300				
Costo mensual del trabajador:	\$.1,300				
DEPENDENCIA					
Área a su cargo: Comercial Reporta a: Gerente General Personal a su cargo: Asistente de Marketin, supervisor, etiquetador					
PROPÓSITO DEL CARGO					
El Jefe Comercial y de Operaciones tendrá que planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los servicios postales y afines.					
INDICADORES CLAVES					
Indicador	Mínimo	Meta	Máximo	Peso	Medición
Informes realizados	80%	90%	100%	30%	Evaluación desempeño
Cartera de clientes	90%	95%	100%	40%	Incremento de clientes
Presupuesto de promoción	90%	95%	100%	30%	Incremento de ventas
REQUISITOS DEL CANDIDATO					
Egresado de la carrera de Administración de Empresas o Ingeniera Comercial, con experiencia mínima de 2 años en el mismo cargo al interior de cualquiera empresa.					
ACCIONES PRINCIPALES					
<ul style="list-style-type: none"> Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado. Definir y proponer los planes de marketing, y venta de la Empresa. Representar a la Empresa en aspectos comerciales ante corresponsales, organismos internacionales, negociar convenios y administrar los contratos que se suscriban con éstos. Organizar y supervisar el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción y venta de los servicios que ofrece la Empresa. Establecer ventajas competitivas donde se ofrezcan servicios de la Empresa, procurando obtener las mejores participaciones en el mercado. 					
HABILIDADES Y COMPETENCIAS					
Descripción	Alto	Medio	Bajo	Observaciones	
Orientación a los resultados	X				
Orientación al cliente	X				
Negociación	X				
Impacto e influencia	X				
Liderazgo de equipo	X				
Iniciativa	X				
Creatividad	X				
Trabajo en equipo	X				
Relaciones públicas	X				

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 7: perfil asistente de marketing

DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
Fecha Estimada de Ingreso:	Enero -2018				
Cargo:	Asistente de Marketing				
Sueldo Bruto:	\$1000				
Costo mensual del trabajador:	\$1000				
DEPENDENCIA					
Área a su cargo: Administración Reporta a: Gerente General + Jefe comercial Pares: - Personal a su cargo: -					
PROPÓSITO DEL CARGO					
Estará en capacidad de coordinar e implementar procedimientos de marketing, establecer prioridades de trabajo y coordinar actividades de adquisición de servicios administrativos como espacio, suministros y servicios de seguridad. De la misma, forma tiene dentro del desarrollo de sus funciones ejecutar actividades relacionadas con el servicio al cliente, diseño de productos y servicios específicos, procesa información, contabiliza operaciones de la empresa.					
INDICADORES CLAVES					
Indicador	Mínimo	Meta	Máximo	Peso	Medición
Informes realizados	80%	90%	100%	30%	Evaluación desempeño
Sistema contable	90%	100%	105%	40%	Apoyo con la normativa
Organización administrativa	95%	100%	105%	30%	Funciones cumplidas
REQUISITOS DEL CANDIDATO					
Egresado de las carreras de Administración, Economía o afines. Preferentemente con experiencia previa de 1 año en puestos similares, con conocimientos de office avanzado y experiencia en el manejo documentario y archivo.					
ACCIONES PRINCIPALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Producir los documentos que se originen de las funciones administrativas, siguiendo la norma técnica y la legislación vigente. • Procesar la información de acuerdo con las necesidades de la organización. • Apoyar el sistema de información contable en concordancia con la normatividad. • Redactar documentos organizacionales teniendo en cuenta el asunto, el tipo, las funciones de la unidad administrativa; aplicando las normas gramaticales, de semántica y de sintaxis. • Identificar las funciones, procedimientos, ubicación orgánico-funcional y dependencias asociadas a la unidad administrativa, dentro de la organización y su entorno. 					
HABILIDADES Y COMPETENCIAS					
Descripción	Alto	Medio	Bajo	Observaciones	
Calidad de trabajo	X				
Capacidad de aprender		X			
Comunicación		X			
Orientación a los resultados	X				
Adaptabilidad a los cambios	X				
Dinamismo	X				
Habilidad numérica		X			
Capacidad de análisis	X				
Solución de problemas		X			

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 8: Perfil del supervisor almacenero

DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
Fecha Estimada de Ingreso:	Enero – 2018				
Cargo:	Supervisor				
Sueldo Bruto:	\$ 500				
Costo mensual del trabajador:	\$.500				
DEPENDENCIA					
Área a su cargo: - Reporta a: Jefe Comercial y de operaciones Pares: - Personal a su cargo: Etiquetador					
PROPÓSITO DEL CARGO					
Realizar las actividades de ayuda y asistencia en tareas de coordinación, preparación y control necesarias para la producción de programas bajo la supervisión del jefe de producción.					
INDICADORES CLAVES					
Indicador	Mínimo	Meta	Máximo	Peso	Medición
Satisfacción de calidad	80%	90%	100%	30%	Cumplimiento de laboras
Productos maltratados	90%	95%	100%	40%	Estándares de calidad
Mantenimiento del almacén	90%	95%	100%	30%	Cumplimiento de normas de operatividad,
REQUISITOS DEL CANDIDATO					
Hombres mayores a 22 años que cuenten con experiencia como supervisores de almacén.					
ACCIONES PRINCIPALES					
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con la constatación de calidad del producto final. • Ayudar con los reportes de stock de insumos, suministros y productos finales. • Programar la entrega de los productos a los transportistas. 					
HABILIDADES Y COMPETENCIAS					
Descripción	Alto	Medio	Bajo	Observaciones	
Orientación a los resultados		X			
Buena disposición	X				
Orientación a los objetivos		X			
Compromiso y ética	X				
Dinamismo		X			
Calidad de trabajo	X				
Capacidad de aprender	X				
Trabajo en equipo	X				
Capacidad de análisis		X			

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 9: Perfil de obrero de planta

DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
Fecha Estimada de Ingreso:	Enero – 2018				
Cargo:	ETIQUETADOR				
Sueldo Bruto:	\$ 230				
Costo mensual del trabajador:	\$.230				
DEPENDENCIA					
Área a su cargo: - Reporta a: Supervisor Pares: - Personal a su cargo:					
PROPÓSITO DEL CARGO					
Realizar las actividades de etiquetador y manipuleo de los productos terminados					
INDICADORES CLAVES					
Indicador	Mínimo	Meta	Máximo	Peso	Medición
Satisfacción de calidad	80%	90%	100%	30%	Cumplimiento de laboras
Productos maltratados	90%	95%	100%	40%	Estándares de calidad
Mantenimiento del almacén	90%	95%	100%	30%	Cumplimiento de normas de operatividad,
REQUISITOS DEL CANDIDATO					
Hombres de 18 a 50 años que cuenten con la secundaria completa, y disponibilidad para trabajar en Ate.					
ACCIONES PRINCIPALES					
<ul style="list-style-type: none"> Realizar el etiquetado de los productos Ayudar con el traslado interno del producto final empaquetado al almacén. Realizar el traslado interno de la materia prima necesaria al área de producción. Supervisar la calidad de la materia prima a su arribo a la empresa. 					
HABILIDADES Y COMPETENCIAS					
Descripción	Alto	Medio	Bajo	Observaciones	
Orientación a los resultados		X			
Buena disposición	X				
Orientación a los objetivos		X			
Compromiso y ética	X				
Dinamismo		X			
Calidad de trabajo	X				
Capacidad de aprender	X				
Trabajo en equipo	X				
Capacidad de análisis		X			

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 10: Ejemplo de certificado de análisis




PROTOCOLO DE ANÁLISIS

Producto : CONCENTRADO DE CEBADA, LINAZA Y PANELA
 N° de Lote : 178705:
 Fecha de Producción : 26/01/2017:
 Duración Mínima : 26/01/2018:
 Fecha de Reporte : 30/01/2017:
 País de Origen : Perú:

ANÁLISIS	RESULTADO	ESPECIFICACIONES	METODO
Apariencia/Aspecto	: Conforme	Líquido	CC-MAS-001
Color	: Conforme	Marrón	CC-MAS-001
Sabor	: Conforme	Dulce	CC-MAS-003
Perdida por secado (a 105°C)	: 4,10	Máx. 6%	CC-MAF-005
Densidad aparente (g/ml)	: 0,92	0,70 - 1,10	CC-MAF-059
Solubilidad	: Conforme	Soluble en agua	CC-MAF-068
Arsénico (ppm)	: < 1	Máx. 1	AOAC
Plomo (ppm)	: < 2	Máx. 2	AOAC



ANEXO 11: Ficha técnica del envase

GROUP TERMOS			
TECHNICAL SPECIFICATIONS		EDITION: 0011	13-05-17
PRODUCT	GALONER INTER-HEALTH 5LT B36 F/LINER 260GR		
<p>The material used HDPE (Fomolene HB 5502B) is suitable for packaging products for human consumption. Complies with FDA regulations for containers in contact with food, in addition they can be packaged inputs such as Yogurt, nectars, juices, various chemical products, alcohols, colorants, essences, etc.</p>			
			
TECHNICAL DATA			
GALONERA	Process	Blown	
	Nominal volume	5 Lt	
	Overflow volume	5.250 ± 0.050 Lt	
	Weight	260.00 ± 5.00 gr	
	Inside diameter of mouth	28.00 ± 1.00 mm	
	Thread Diameter	35.90 ± 0.20 mm	
	Greater ring diameter	41.30 ± 0.20 mm	
	Height of thread (Peak)	14.90 ± 0.30 mm	
	Minor body side	130.50 ± 0.50 mm	
	Major side of the body	186.00 ± 0.50 mm	
	Total container height	289.50 ± 0.50 mm	
	Material	High Density Polyethylene (HDPE)	
	Color	Natural/White/Other	

Nota: Detalle de envase fue obtenido por la empresa Frutarom S.A.C
 Fuente: Frutarom S.A.C

ANEXO 12: Información nutricional

INFORMACIÓN NUTRICIONAL

- ✓ Contenido Neto: 4 Lts
- ✓ Información Nutricional
- ✓ Ingredientes:

Producto líquido en emulsión compuesto por agua tratada, extracto de cebada y linaza, sumo de limón, sustancias conservadoras (SIN 211, SIN 202), panela.

- ✓ **COMPOSICIÓN NUTRICIONAL DEL PRODUCTO POR CADA 1 ltr**

Proteínas (g) : 2

Calcio (mg): 0.80

Carbohidratos (g): 6.92

Vitamina C (mg) : 0.47

Energía (Kcal): 28.1

- ✓ Conservar en un lugar fresco y seco, refrigerar una vez abierto.

Nota: Datos nutricionales brindados por la empresa Frutarom S.A.C
Fuente: Frutarom S.A.C

ANEXO 13: Packing list de Beruana



LISTADO DE CONTENIDO / PACKING LIST

N°0001

Importador: BERUANA S.A.C

Dirección: Avenida Colectora Industrial – Ate.

Referencia: 0001

Pedido interno: 01-00001010

BULTO	PRODUCTO	PESO NETO	TARA	PESO BRUTO
BULK	PRODUCT	NET WEIGHT	TARE	GROSS WEIGHT
01	<u>CONCENTRADO DE CEB. UN.PAN 001</u> <u>GALONERA 4 LTRS/ CARTON BOX</u> <u>Lote/ Batch: 155333</u> <u>Vencimiento/Expiry Date: 12/01/2018</u> <u>Tara/Tare: 1,3 kg</u> <u>01 CAJA CHICA SIN LOGO (25,12X31,82X34,82)</u>	4 KG	1.3 KG	5.3 KG
TOTAL:		4 KG	1.3 KG	5.3 KG

Embalaje/ Packing

001 CAJA CHICA SIN LOGO (25,12X31,82X34,82)

Marcas/Marks: CHILE 01/UP

Fuente: Elaboración propia

SCIENTIA ET PRAXIS

ANEXO 14: Cotización de EXAL



COTIZACIÓN DE SERVICIOS

PROFORMA: PROD-120-3485-2017

SOLICITUD: SHADIA CARRIÓN

ATENCIÓN: GIANCARLO LAZO

INSUMOS	SERVICIO	PRECIO + <u>IGV</u>
-	EXTRACCIÓN + ADICIÓN+ ENVASADO	S/.0.4 / LITRO



RE: Producción de concentrado - COTIZACIÓN

Recibidos x



Gian Carlo Lazo <glazo@grupoexal.pe>
para mí ▾

12 jun. ☆

Estimada Shadia:

Adjunto cotización solicitada. Te comenté que las cotización está detalla por litro, dado que el proceso de producción requiere la realización de una concentración (reducción) el costo por unidad sería de S/1.6 + IGTV

Quedo de sus amables comentarios

Saludos



Ing. Gian Carlo Lazo C.
Gerente General
GRUPO EXPERTOS EN ALIMENTOS SAC
Calle Los Eucaliptos N° 371 Int. 25 Lurín - Lima
Telf: (511) 713 08 18
RPM: (511) 967 666 484
skype: glazo
www.grupoexal.pe

De: Shadia Carrion [mailto:shay.sycm@gmail.com]

Enviado el: domingo, 11 de junio de 2017 06:59 p.m.

Para: glazo@grupoexal.pe

Asunto: Producción de concentrado - COTIZACIÓN

Estimado:

Pertenezco a una micro empresa (Carrion Catering S.RL), me gustaria cotizar la producción de concentrado de emoliente en bidones de 4 litros, yo brindaria los insumos y los envases. El producto está compuesto por los siguiente insumos:

- Cebada tostada
- Linaza
- Acido citrico
- Panela en polvo

En este caso, se debería desarrollar el producto para generar mensualmente 840 unidades, si existe alguna restricción por minima cantidad de producción por favor detallar en la cotización.


Nota: Cotización realizada vía correo por la empresa GRUPO EXAL.
Fuente: Grupo EXAL

SCIENTIA ET PRAXIS

Anexo 15. Planta BERUANA





Urbania [Venta](#) [Alquiler](#) [Proyectos](#) [Zona Interbank](#) [Profesionales](#) [Más](#) [Regístrate](#)
[Publica tu](#)

Alquiler de Local Industrial en Santa Anita
Avenida Colectora, Santa Anita - Lima - Lima - Lima
120 m² S/. 4,900.00 [Contactar](#)



de 6

Buena ubicación



Publicado el 08.09.17 158 vistas Cod. 3780919 [Compartir](#)

Email

Teléfono

Hola. Estoy interesado en el inmueble ubicado en santa Anita. Muchas gracias.

No soy un robot

Al hacer click en "Enviar" aceptas los [Términos y Condiciones](#) y [Políticas de Privacidad](#) de Urbania.

[Enviar](#)

Fuente: Urbania
Recuperado de www.urbania.com.pe



Anexo 16. Cotización DHL



COTIZACION ESPECIAL DE EXPORTACION

FRUTAROM PERU S.A.

Detalles del envío	
Tipo de Envío	NO DOCUMENTO
Destino	CHILE
Valor FOB (USD)	
Peso (kg)	1.8
Dimensiones	25.1 L (cm)
	31.8 A (cm)
	34.8 H (cm)
Peso volumétrico (kg)	5.6
Peso a cotizar(kg)	6.0

* Para pesos mayores a 300 kg, contactarse con su Asesor Comercial

Fuel:		3.25%
Cargos Express		Costo USD
Flete	\$	64.18
Recargo por combustible	\$	2.09
Seguro	NO \$	-
Total Cargos Express	\$	66.27

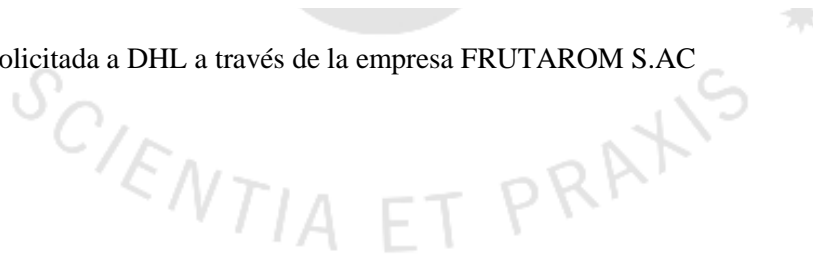
* Monto sujeto a diferencias por redondeo

Cargos de Agencia de Aduanas		Costo USD
Comisión de Agencia de aduanas	\$	-
Total Cargos Agencia de Aduanas	\$	-

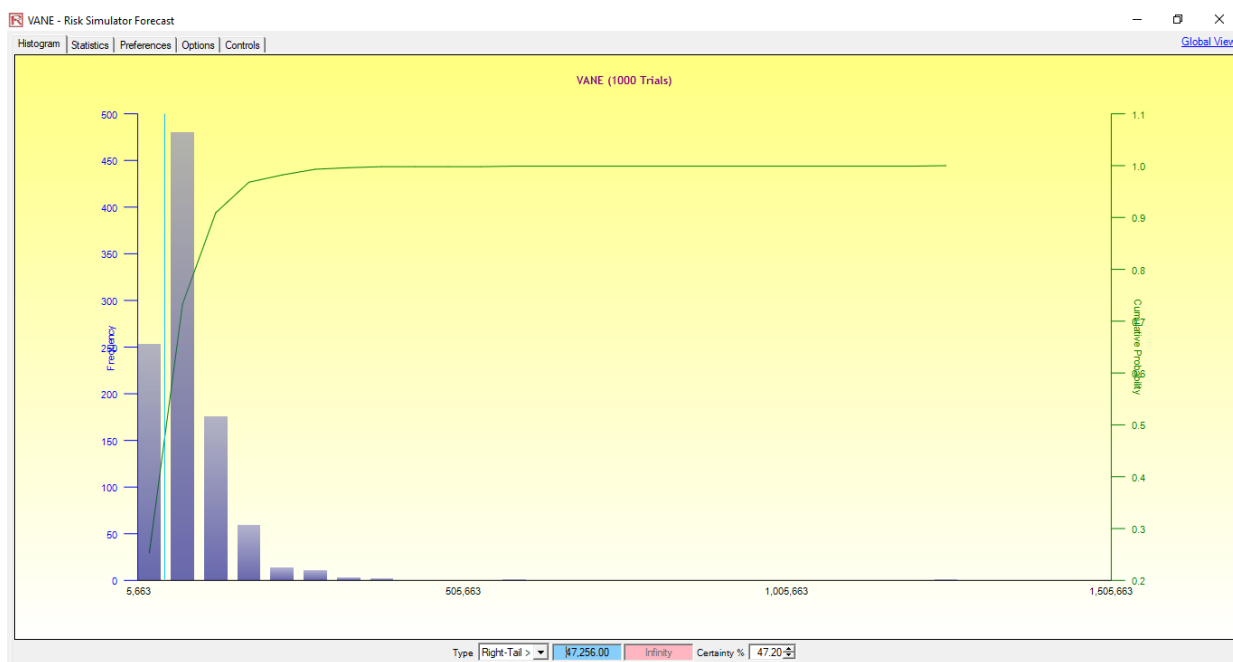
* Precios aproximados sujetos a variación (ver Ptos. 3.D y 3.E)

Total General	\$	66.27
IGV	\$	11.93
Total General incl. IGV	\$	78.19

Nota: Cotización solicitada a DHL a través de la empresa FRUTAROM S.AC



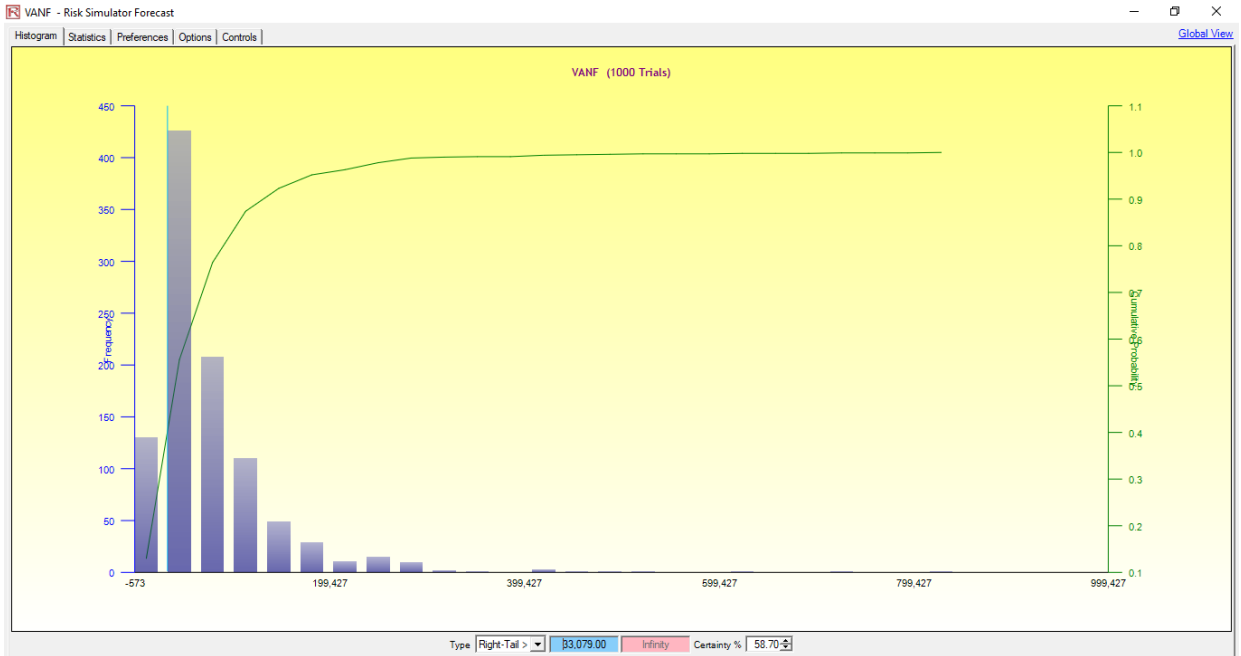
Anexo 17. Análisis de sensibilidad VANE



Nota: En un análisis de mil probabilidades es posible que aún en el escenario pesimista el VANE sea positivo, con un porcentaje de 47.20% de probabilidad.

Fuente: Elaboración propia

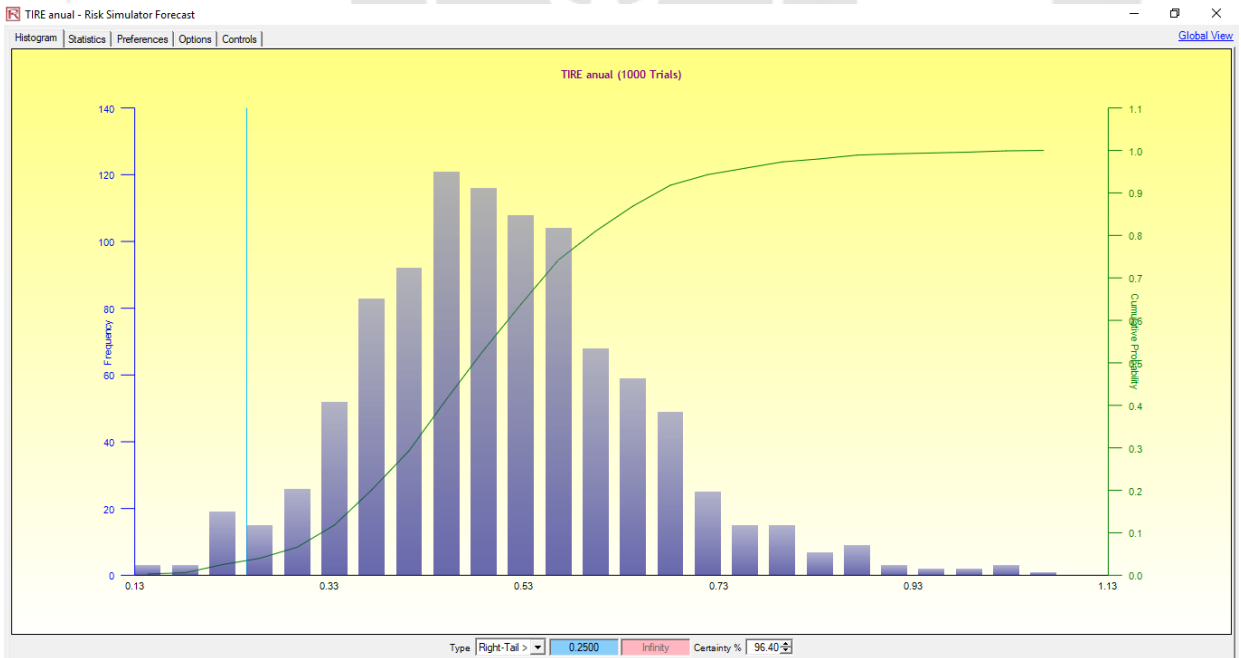
Anexo 18. Análisis de sensibilidad VANE



Nota: En un análisis de mil probabilidades es posible que aún en el escenario pesimista, se recupere la inversión realizada por los accionistas más un 58% adicional.

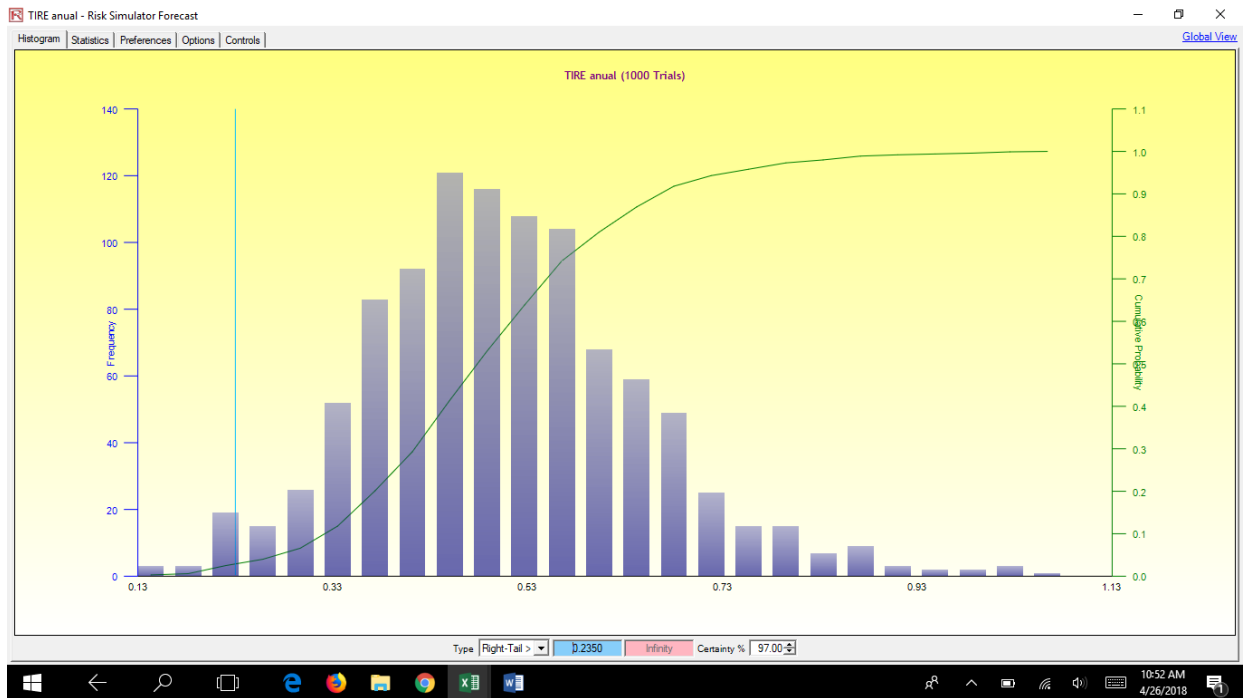
Fuente: Elaboración propia

Anexo 19. Análisis de sensibilidad TIRE



Nota: En una análisis de mil probabilidades, es posible obtener un TIRE mayor al COK (25%) aún en estado en un escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia

Anexo 20. Análisis de sensibilidad TIRF



Nota: El TIRE es mayor que el WACC (23.505) en un 97%, lo que indica un 3% de riesgo en el escenario pesimista.

Fuente: Elaboración propia