Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Negocios Internacionales

EXPORTACIÓN DE ARENA DE GATO VEGETAL AL MERCADO DE FRANCIA

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Negocios Internacionales

Harlette Raquel Herrera Herrera

Código 20120614

Asesor

Rosa María Gabilondo García del Barco

Lima – Perú

Abril de 2019

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXV
SCIENTIA ET PRAXIS

EXPORTACIÓN DE ARENA DE GATO VEGETAL AL MERCADO DE FRANCIA

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO **8**

CAPITULO I: ANÁLISIS DE LA IDEA Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO **3**

1.1. Identificación y análisis de la problemática actual 3

1.2. Descripción de la idea de negocio como alternativa de solución 4

1.3. ¿Por qué la idea es una oportunidad de negocio? 5

1.4. Elección del mercado de destino 6

CAPITULO II: ASPECTOS GENERALES **12**

2.1. Perfil del mercado de destino. 12

CAPITULO III: OPERACIONES Y CADENA DE SUMINISTRO **36**

3.1. Diagrama de flujo del proceso 36

3.2. Logística de entrada 37

3.3. Logística de salida 38

3.4. Gestión de existencias y compras 38

3.5. Presupuesto de costos operativos 39

3.6. Manejo de mercancías 40

CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL **45**

4.1. Planificación, Objetivos y metas de marketing internacional 45

4.2. Estrategias comerciales de entrada al mercado 47

4.3. Estrategias de Producto-servicio; plaza; precio y promoción internacional 48

4.4. Balance del plan de Marketing y Comercialización Internacional 51

CAPITULO V: FINANZAS **55**

CAPITULO VI: FACTORES CRÍTICOS Y DE ÉXITO DE LA PLANIFICACIÓN COMERCIAL Y DE MARKETING INTERNACIONAL. **63**

CONCLUSIONES **65**

RECOMENDACIONES **66**

REFERENCIAS **67**

ANEXOS **69**

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Principales importadores de la partida 250810 en valores (miles de dólares)…6
Tabla 1.2. Principales importadores de la partida arancelaria de la partida 250810 en volumen (toneladas)……..6
Tabla 1.3. Ranking de factores para la exportación de pellets de madera……...…7
Tabla 2.1. Tipos de compradores en Francia……20
Tabla 2.2. Clasificación de la partida arancelaria……21
Tabla 2.3. Ventas en millones de Arena de gato en Francia……22
Tabla 2.4. Proyección de la demanda en unidades de 5 y 10 kg……..23
Tabla 2.5. Precio en dólares/ Kg de la arena de gato en Francia (principales marcas)….25
Tabla 2.6. Marcas de arenas naturales en Francia y precio por kilogramo……..26
Tabla 2.7. Principales países proveedores de arena de gato en Francia (2508.10.00)..…29
Tabla 2.8. Matriz de perfil competitivo Green Pet……...…32
Tabla 2.9. Análisis FODA de la empresa Green Pet……33
Tabla 2.10. Análisis FODA cruzado – estrategias de la empresa Green Pet……34
Tabla 3.1. Pasos del proceso productivo del Pellet de madera……..36
Tabla 3.2. Datos de cálculo de la ruta crítica para capacidad de producción……37
Tabla 3.3. Principales Proveedores de materia prima certificados…….. 38
Tabla 3.4. Calculo de compras en materia prima promedio……..39
Tabla 3.5. Costo total de fabricación anual promedio……..39
Tabla 3.6. Gastos logísticos para la producción de pellets de madera y su traslado al puerto……...40
Tabla 3.7. Sacos de pellets de madera apilados por pallet……41
Tabla 3.8. Características de la carga……...41
Tabla 3.9. Posicionamiento de las bolsas en el contenedor de 40 QH……...42
Tabla 4.1. Participación y número de hogares objetivo……45
Tabla 4.2. Descuentos por volumen de venta de arena Green Pet……50
Tabla 4.3. Precios en dólares en los diferentes canales con y sin descuento…….....50
Tabla 4.4. Gastos anuales en promoción y comercialización……..53
Tabla 5.1. Ventas en valor de arena de gato Green Pet……55
Tabla 5.2. Costo de producción por año en arena de gato Green Pet……55

Tabla 5.3. Resumen de gastos de planta, administración y logísticos……...56
Tabla 5.4. Resumen de gastos de personal……...57
Tabla 5.5. Resumen de gastos de marketing……57
Tabla 5.6. Resumen de los gastos en inversión en activos……57
Tabla 5.7. Cálculo del capital de trabajo…….. 58
Tabla 5.8. Financiamiento del proyecto……...58
Tabla 5.9. Composición del financiamiento……...…59
Tabla 5.10. Estado de ganancias y pérdidas……60
Tabla 5.11. Flujo de caja por año……60
Tabla 5.12. Balance general de Green Pet en periodo de evaluación……61
Tabla 5.13. Evaluación económica y financiera del proyecto……..62
Tabla 6.1. Escenario de sensibilidad VAN económico: precio vs cuentas por cobrar…..63
Tabla 6.2. Escenario de sensibilidad: VAN económico: costo vs cuentas por pagar…....64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Empaque de “Green Pet”……...…..5
Figura 1.2. Evolución en el tiempo del salario entre 2001-2017 en Ille de France…..11
Figura 2.1. Valor en millones de euros de ventas en productos para el cuidado de mascotas……..17
Figura 2.2. Preferencias del consumidor e influencias de marketing……....19
Figura 2.3. Split de bolsas en un pallet…….34
Figura 2.4. Canales de comercialización de productos de mascotas en Francia……...28
Figura 3.1. Diagrama de Flujo de producción de pellets de madera…….36

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Ficha Técnica de Arena de Gato Petra…….70
Anexo 2: Evaluación para el ranking de factores, elección del país de destino…..…….71
Anexo 3: Portafolio de marcas de arena de gato en Francia……..……..…72
Anexo 4: Proforma de venta de maquinaria……...……..75
Anexo 5: Tiempo de producción por etapa……..…76
Anexo 6: Costo de la materia prima e insumos por tamaño de producto……....77
Anexo 7: Costos implicados en la fabricación del producto…….……..78
Anexo 8: Detalles logísticos y costos anuales……..……...…79

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de negocios internacionales propone la producción de arena para gatos vegetal elaborada a partir de mermas de madera y mordaza de maíz hacia el mercado de Francia por la empresa peruana Green Pet SAC en presentaciones de 5 y 10 kilos con marca propia "Green Pet".

La oportunidad de negocio se centra en la alternativa a la higiene de la mascota de manera saludable y preventiva a la salud de la misma, además de ser reutilizable como compost. Por otro lado, se ha visto oportunidad en Ille de France, región más poblada de Francia y con la mayor cantidad de hogares con gatos, esto a partir de un estudio de mercado mencionado en el capítulo 1, y un análisis de factores tanto externos como internos de la empresa y del país de destino.

El cliente directo de la empresa será un distribuidor exclusivo, ya que se utilizará este tipo de intermediario para llegar a los mayoristas más pequeños, así como tiendas especializadas con la marca Green Pet. La venta será en termino FOB, vía marítima en contenedores 40'HQ. Y se tiene proyectado enviar en el primer año 918,311 kilos de arena para gato, que serán repartidos en envío mensuales. La estrategia de marketing a utilizar es la diferenciación tanto en precio como en composición, ya que se está combinando dos materias primas para cumplir con las expectativas de los clientes finales. Además, también se manejan estrategias de fidelización aplicada al cliente directo, haciendo uso de herramientas que se explicarán en el capítulo de marketing y ventas.

La demanda para el primer año es de aproximadamente 27,549 bolsas de 10 kilos y de 128,564 bolsas de 5 kilos, lo que significa un ingreso total promedio de USD 573,715 al tener una participación de 1%, considerando que en el país de destino hay productos sustitutos. Sin embargo, es mínima la competencia en productos que tengan similar composición. Además, la empresa busca llegar a punto de venta a un precio más competitivo que el de productos semejantes. La participación se busca ampliar cada año, y llegar al quinto año a 2.30% con 64,701 unidades de 10 kg y 301,940 unidades de 5 Kg. Estos datos toman en cuenta la venta sólo en la región de Ille de France y hacia un público objetivo muy específico que se ha obtenido a partir de segmentación como la población, el número de hogares en Ille de France, el número de hogares con gatos, el

porcentaje de personas que viven en departamentos, el porcentaje de personas que prueban nuevas marcas, entre otros.

Por otro lado, el costo de producción por unidad asciende a USD 1.07 en promedio de las dos presentaciones y el precio de venta promedio es de USD 3.68 y es el precio en el cual se han basado todas las estimaciones de ingresos comerciales y el capítulo de finanzas para hacerlo más simple y comprensible al público lector. El precio se deriva del precio de USD 5.25 por la bolsa de 10 kilos con un alcance del 30% del total de unidades vendidas y de USD 3.00 por la bolsa de 5 kilos con un alcance del 70%. Con el tiempo el costo de producción disminuirá por la producción a escala, mientras que el precio, podrá incrementarse al tener mayor participación y posicionamiento.

CAPITULO I: ANÁLISIS DE LA IDEA Y OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1. Identificación y análisis de la problemática actual

La arena de gato convencional está hecha de diatomita según las fichas técnicas de reconocidos proveedores como Purina y Vitacraft (Purina, 2018). Si bien las marcas pueden variar ligeramente sus tratamientos y los químicos presentes, es este el componente principal de ellas. La misma está compuesta de dióxido de silicio. El Centro Canadiense de Seguridad y Salud Ocupacional (2017) señala que la inhalación de la sílice y el contacto frecuente puede tener efectos potencialmente graves en los humanos o animales.

En consecuencia, la inhalación o exposición prolongada y repetida de a polvo sílice puede provocar severas cicatrizaciones de los pulmones, y una enfermedad llamada silicosis que se desarrolla de manera gradual y tiene efectos a largo plazo en los humanos. Además, La Agencia Internacional para Investigación del Cáncer (2017), que es un órgano intergubernamental que forma parte de la Organización Mundial de las Naciones Unidas, ha concluido que la sílice cristalina en la forma de cuarzo o cristobalito (como el de la arena) puede clasificarse como cancerígeno para humanos y no se descarta posibles efectos en los animales que están en contacto también con ella.

Por otro lado, las arenas aglomerantes también contienen bentonita de sodio, lo que les permite formarse grumos de hasta 15 veces su tamaño cuando el gato orina y así las concentraciones de desecho pueden ser extraídas y los vacíos rellenados sin necesidad de cambiar toda la arena. Sin embargo, según la ficha técnica de la bentonita de sodio de GTM México (2016), este elemento puede producir irritaciones con la inhalación y cuando se ingieren por casualidad este material puede causar daños gastrointestinales que puede causar hasta la muerte. También se sabe que la arcilla comúnmente utilizada puede ser derivada de la minería a cielo abierto ambientalmente destructiva.

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

Dentro de todo el marco antes mencionado y ya como tendencia a lo natural, es que la empresa puede encontrar la oportunidad de establecer su producto como natural y además respetuoso con el medio ambiente.

La empresa busca mejorar el cuidado de la salud de las mascotas y a la vez proteger el entorno en el que estas viven. Se produce una arena de gato vegetal a base de residuos vegetales que son eco amigables y sin aditivos que puedan afectar la salud del animal.

El cliente final del producto que son en su mayoría los dueños de gatos y están más conscientes del cuidado de salud de sus mascotas y buscan productos que cumplan con su función principal pero que tengan un valor agregado. El producto de la empresa es la arena de gato de marca "Green Pet" y tiene como objetivo principal la higiene y bienestar del gato como mascota. Por lo tanto, se mezclan ingredientes vegetales naturales para la obtención de una arena de gato libre de sustancias químicas y toxicas tanto para las mascotas, dueños y medio ambiente.

"Green Pet" no tiene aditivos o tóxicos para atrapar el olor y la orina, por lo contrario, usa materias primas vegetales y neutralizadoras de olores naturales como lo es la mordaza de maíz. Además de ser económica, es fácil de manejar y tiene un olor natural, es biodegradable y compostable (uso alternativo de abono). Está libre de polvo al estar procesada en pellets y no es una amenaza en caso de ingestión por la mascota.

Green Pet es una arena de gato totalmente natural compuesta por residuos de origen vegetal de madera (astillas de madera o aserrín) y mordaza de maíz en 15% y 85% respectivamente, pelletizado y sin polvos que absorbe rápidamente los líquidos evitando los malos olores. Es limpio e higiénico sin ningún aditivo libre de bentonita o sílice. Las presentaciones a comercializar son de 5 y 10 kilos en bolsas biodegradables importadas de china. La Figura 1.1 muestra el envase del producto por ambos lados.

Figura 1.1

Empaque de “Green Pet”

Elaboración: Propia

Green Pet cumple con las características principales de una arena convencional, pero dejando fuera los riesgos que conllevan el contacto con los elementos que componen una arena de gato hecha a base de bentonita y sílice. Tomando como ejemplo la ficha técnica de la arena sanitaria para gatos “Petra” (ANASAC, s.f), se tiene que su composición es a base de bentonita y lo colocan a la vez como un componente de riesgo vinculado a posibles complicaciones respiratorias (ver ficha en el Anexo 1).

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

La oportunidad de negocio está principalmente en resolver la necesidad de los dueños de mascotas en proteger la salud de las mismas. Esta arena con una composición simple pero innovadora, mezcla los componentes necesarios que cumplen el objetivo principal de una arena sanitaria. Es económico ya que no tiene más componentes que vuelvan el producto más Premium, sin embargo, no sacrifica calidad por precio. Además, son pocas las marcas que se entreguen completamente a un portafolio de arena vegetal, aunque si tiene muchos competidores, el precio es un plus (Zooplus magasin virtuel, 2019),

La propuesta de innovación en este producto es la composición del mismo. Tras la producción de este también hay beneficios que alcanzan a los proveedores de la materia prima y al entorno en general. Se hace reutilización de las mermas de la industria maderera del país y se deja que proveedores de maíz obtengan un beneficio monetario de las mermas de sus cosechas. Además, el producto al ser reutilizable en si como compost, no genera un desperdicio o contaminación en sí, sino que crea soluciones que van más allá de su objetivo principal.

1.4. Elección del mercado de destino

Para un mayor entendimiento de la oportunidad de negocio ya enfocado en el mercado donde se va a colocar el producto, se procede a hacer un ranking de factores para la elección del país de destino. Se realizó un análisis de los 10 principales importadores de arena de Gato. Según Trademap (2018) en base a la partida arancelaria 2508.10.00, que es la sub partida en la que se encuentra las arenas sanitarias ya que son clasificadas por sus características técnicas (bentonita), la lista de los 10 principales importadores es la mostrada en la Tabla 1.1.

Tabla 1.1

Principales importadores de la partida 250810 en valores (miles de dólares)

Importadores	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Mundo	851,704	878,836	775,210	760,658	810,632
Alemania	103,907	100,529	84,564	83,120	92,516
Canadá	45,358	46,956	46,083	46,078	52,649
Indonesia	35,853	35,854	37,640	44,435	42,119
Países Bajos	36,427	36,645	27,348	27,054	39,933
Francia	29,464	29,671	27,165	30,856	34,061
China	20,444	25,159	22,449	24,450	32,738
Japón	43,833	41,011	41,431	31,028	29,936
Tailandia	20,818	20,472	21,005	21,494	22,866
Suecia	26,065	28,377	21,564	21,876	22,231
Rusia	19,081	18,528	11,539	11,003	21,789

Fuente: Trademap (2018)
Elaboración Propia

Sin embargo, cuando se habla de volumen, el ranking cambia y se tiene los resultados plasmados en la Tabla 1.2. Aparecen nuevos importadores importantes en volúmenes como Malasia, Polonia e Italia. Y se ve un considerable retroceso de Francia de ser el Top 5 en valor a ser el Top 9, lo que significaría que el precio por kilo en este caso es mucho más caro que en los otros países, y en el caso de Malasia, Polonia e Italia el precio por kilo es mucho más barato.

Tabla 1.2

Principales importadores de la partida arancelaria de la partida 250810 en volumen (toneladas)

Importador	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Mundo	4,543,295	4,742,717	4,616,322	4,562,875	5,110,100
Alemania	490,141	475,243	454,574	440,307	529,070
Canadá	466,727	476,075	444,762	401,755	509,520
Indonesia	302,890	291,529	264,318	349,578	380,792
Malasia	8,508	67,935	125,259	172,287	226,198

Países Bajos	216,441	264,000	183,099	137,858	216,236
Rusia	122,136	110,448	90,927	85,346	214,834
Suecia	202,934	237,758	209,663	216,206	212,273
Polonia	208,835	190,807	189,726	175,104	199,696
Francia	132,657	131,843	132,174	154,033	177,414
Italia	158,412	140,837	138,935	193,565	166,555

Fuente: Trademap (2018)
Elaboración Propia

Al tomar como referencia el volumen importado, los diez países conforman el 55% de las importaciones mundiales de este producto. Asimismo, se observa que el precio promedio de la partida es un valor FOB US$/KG 0.184, por lo cual para que el negocio sea rentable, se deberá escoger un país que ofrezca un precio superior al promedio. Según dicho análisis por precio, destacaron Francia con un precio superior (US$/KG 0.20), seguido por Países Bajos (US$/KG 0.19), Alemania (US$/KG 0.18), dichos países destacan con precios superiores al promedio.

Por otro lado, se utilizó esta información para el método ranking de factores de los cuatro principales países con mejor precio por kilogramo, ya que se considera un factor clave para la rentabilidad del negocio. La información del ranking fue tomada del Banco Mundial, TradeMap, Statista (página proveedora de estadísticas de la Unión Europea) y Euromonitor actualizados al 2018.

Para la elección de países que se van a evaluar se hace un cruce entre los que mayor valor unitario tengan y que estén dentro del ranking de valores y volumen. Los países que se mantendrían para evaluación son: Francia, Alemania y Países Bajos. Se tuvieron en consideración las variables que consideran indicadores macroeconómicos, indicadores desempeño logístico, población/consumo y mercado, finalmente costos y tiempos de importación, con el fin de ver el detalle de cada uno ver el Anexo 2, donde la tabla muestra la información obtenida y organizada sobre los principales países de destino, según cada aspecto del ranking de factores. Sucesivamente en la Tabla 1.3 se muestra el ranking de factores elaborado, calificado en base a una escala del 1 al 3, siendo 3 el mejor.

Tabla 1.3

Ranking de factores para la exportación de pellets de madera

Criterio	**Año**	**Peso**	**Sub peso**	**Francia**	**Alemania**	**Países bajos**
Macroeconómico		20%				
Crecimiento del PBI (%a anual)	2017		5%	1	2	3

PBI per cápita (US$ a precios actuales)	2017		5%	1	2	3
Índice de facilidad para hacer negocios (1=reglamentaciones más favorables para los negocios)	2017		5%	2	3	1
Índice de inflación GDP deflactor (% anual)	2017		5%	3	1	2
Desempeño logístico		15%				
Competitividad y calidad de los servicios (1=baja a 5= alta)	2016		4%	1	2	3
Eficiencia en el despacho aduanero (1=baja a 5= alta)	2016		4%	1	2	2
Facilidad para coordinar embarques a precios competitivos (1= baja a 5= alta)	2016		4%	1	2	3
Índice de desempeño logístico: total (1=baja a 5= alta)	2016		3%	1	3	2
Población y mercado		50%				
Crecimiento de la población (% anual)	2017		5%	3	3	2
Población de gatos domésticos (en miles)	2018		20%	3	2	1
Nivel de precios unitario (US$/KG)	2017		10%	3	2	1
Aceptación de productos nuevos (% de la población)	2018		15%	3	2	1
Costos y tiempos		20%				
Costos de importación (US$ por contenedor)	2016		10%	1	2	3
Tiempo para importar (días)	2016		10%	2	3	3
TOTAL				2.30	2.28	1.98

Nota: Cuadro ya con los resultados finales, detalle en anexo.
Fuente: Trademap (2017), Banco Mundial (2016) y Statista (2016).
Elaboración propia.

En el ranking de factores se tomaron en cuenta indicadores macroeconómicos con un peso del 15%, pues el consumo de la arena vegetal depende de lo que las familias tengan destinado a gastar, a pesar de ser un producto sustituto a la arena convencional y es económica dentro del rango de precios que se mencionarán en el capítulo de marketing posterior. Es por ello de mucha importancia evaluar la tendencia de crecimiento de la economía del posible país de destino y el PBI per cápita.

Países Bajos es el que más destaca por su crecimiento en PBI con 3.2% en el 2017 vs el año anterior, le siguen Alemania y no tan distante Francia con 2.2% y 1.8% respectivamente. Consecuentemente, el PBI per cápita más alto lo maneja Países Bajos

con US$ 48,223 y le siguen Alemania y Francia, sin embargo, los tres países se encuentran muy por encima de la media mundial que es US$ 10,714 y también por encima de la media de la zona euro US$ 36,869. Esto haría la suposición que, si bien en un país el dato es mejor que en otro, todos están dentro de un estándar alto (Banco Mundial, 2018).

En cuanto a desempeño logístico con un peso del 20%, factor vital para conocer las trabas, requerimientos y calidad del servicio logístico del país al cual estará el producto, pues un mal desempeño logístico encarecería las operaciones y aumentaría el tiempo de entrega, lo cual disminuiría la rentabilidad del negocio, Países Bajos se lleva nuevamente el reconocimiento por una correcta competitividad y calidad en los servicios y facilidad para coordinar embarques a precios competitivos (Banco Mundial, 2018). Alemania lideró en eficiencia en despacho aduanero y en el indicé de desempeño logístico como total. A pesar que Francia no lideró en ninguna de estas categorías su índice de desempeño logístico como total no dista mucho de los otros países, estando en un 3.9 versus un Países Bajos con un 4.19 y un Alemania con 4.23.

El siguiente factor a considerar con el mayor peso de un 50% son los aspectos comerciales del mercado y demanda para el producto lo cual tiene mucha importancia. En el caso del crecimiento de la población, lo cual beneficiaria el incremento de la demanda, el mayor puntaje se lo lleva Países bajos con un 0.6%, en el caso de Alemania y Francia, ambas tienen un crecimiento del 0.4%. Además, se consideró la población de gatos en cada país, factor importante ya que los consumidores finales son estos. Francia encabeza la lista con 13 millones, muy por encima de Alemania con 11 millones y aún más de Países Bajos con tan solo 2 millones (Statista, 2016).

Otro factor también importante a considerar es el nivel de precios unitarios que maneja cada país para la importación de arena de gato. Esto es debido a que es conveniente que el país de destino pague más por kilo de arena. La lista lo encabeza Francia como ya se ha mencionado con un US$ 0.2/kg seguido de Alemania y Países Bajos. Además, la aceptación de nuevos productos y la tendencia a probar nuevas marcas es un factor clave ya que la marca Green Pet no tiene presencia en el ningún mercado con ningún producto, es totalmente nueva. Francia encabeza la lista con un 62% de su población dispuesta a probar novedades (Euromonitor, 2018b) seguido por Alemania y Países Bajos con un 55% y 49% respectivamente.

Finalmente, los costos y tiempos logísticos son otro factor a evaluar. El menor costo y también el menor tiempo de exportación lo ofrece Países Bajos seguido por Alemania y Francia. Tanto los costos de importación como los días son altos en Francia comparándolos con Alemania y Países Bajos.

En conclusión, en base a las ponderaciones realizadas según los indicadores descritos previamente, Francia es el mercado internacional objetivo (2.30), Alemania el mercado alternativo (2.28) y Países Bajos el mercado contingente (1.98). Los factores que ayudaron a Francia a tener este plus en su ponderación son los relacionados al mercado y el comportamiento del consumidor, y no es sin más el más importante, ya que a pesar de tener todas las condicionas más favorables (sin necesidad de ser bajas) en otros países respecto a temas logísticos y económicos, no sirve si realmente no hay un mercado por explotar y quitar a la competencia. Además, Francia mantiene sus indicadores por encima del promedio, lo cual deja ver su posición frente a otros países que no están siendo evaluados y algunos aspectos se pueden contrarrestar con otros como en el caso de los costos logísticos que a pesar de ser un poco más elevados que los otros dos países en valuación tiene un costo FOB de importación más alto que ellos.

Ya que se tiene como país de destino a Francia, se evaluará a que región de Francia se destinaran todos los esfuerzos y se trabajara a modo de piloto con la distribución al menos en los dos primeros años (el caso de estudio en este proyecto continuara los cinco años solo con esta región). La razón por la cual no se decide comercializar en primera instancia a todo Francia es por los esfuerzos de marketing y el enfoque que se le quiere dar al intermediario para lograr la participación de mercado que se tenga como objetivo.

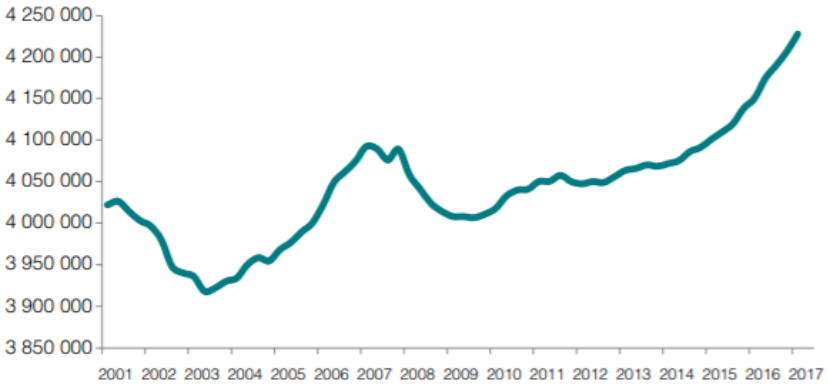
Francia está dividida en 18 regiones, 13 de las cuales se encuentran en la Francia metropolitana y 5 en la Francia de ultramar (islas), donde el factor logístico es además un tema a analizar. Además, una región es la vez una división administrativa del territorio, colectividad territorial descentralizada dotada de personalidad jurídica. Un punto más para concentrarnos en una sola región.

Con el fin de hacer lo más eficiente posible la exportación y distribución del producto se busca una región con una gran cantidad de población, además de otras características que ayuden al negocio. La región con mayor población en Francia con el 18.3% la tiene Ille de France a pesar de ser la según región menos extensa con 12,011 km2, además genera el 22% de empleos en Francia, representa el 31% del PBI (y además

el 4.5% de la Unión Europea), sus importaciones son cerca del 30% más que sus exportaciones (Cámara de Comercio de Paris, 2018).

Figura 1.2

Evolución en el tiempo del salario entre 2001-2017 en Ille de France



Fuente: Cámara de Comercio de Paris (2018)

Por otro lado, la evolución del salario en los últimos 17 años ha venido creciendo, sobre todo a partir del 2009, esto es bueno debido a que se destina a más gastos. Y el 94.5% de los trabajos en Ille de France son asalariados. Es por todos estos indicadores que se escoge Ille de France para el destino principal y de estudio del proyecto (Cámara de Comercio de Paris, 2018).

En la actualidad, la importación de arena de gato sintética de Francia es de 177,414 toneladas, ya antes mencionada y si sabemos que el 18.3% vive en Ille de France, podemos deducir que la oferta de arena de gato sintética importada asciende a 32,485 toneladas en esta región (Trade Map, 2018). Para conocer la necesidad insatisfecha que llevaría a una oportunidad de negocio se tiene que calcular la producción de arena de gato en Francia. Esto se deducirá a partir de un análisis en la participación de mercado de diversas compañías francesas con la cual se compara en la misma proporción con lo consumido en el país y finalmente en la región. Todo esto se encuentra en los siguientes capítulos y la demanda insatisfecha en el capítulo de la oferta.

CAPITULO II: ASPECTOS GENERALES

2.1. Perfil del mercado de destino.

2.1.1. Análisis PESTE

Entorno político

La Cámara de Comercio de Paris (2018) señala que Francia es un país de república democrática parlamentaria combinada con el poder presidencial. El presidente de la república es el jefe de estado elegido por sufragio universal por un periodo de 5 años. El actual presidente es Emmanuel Macron (desde mayo 2017). En cuanto a su política exterior, Francia es uno de los miembros permanentes (5 países) del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, Consejo de Europa, OTAM, OMC, OCDE, G8, G20, entre otras organizaciones y mantiene relaciones bilaterales con muchos países a través de su extensa red de embajadas y consulados.

Por otro lado, en Francia existe una Cámara de Comercio e Industria Peruano-Francesa (CCIPF) que desde que la crearon en 1945 ha desarrollado y fortalecido las relaciones comerciales y económicas entre estos países. Desde el 2013, Peru tiene un acuerdo comercial de la Unión Europea, el cual ha diversificado la oferta de exportación peruana y ha contribuido a un clima que continúa atrayendo a inversores y empresas europeas (Diario Gestión, 2017). Además, Peru accede al Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) que fue implementado por la Unión Europea y también el sistema de la Nación más Favorecida, permite que ahora más del 90% de las exportaciones peruanas entren sin pagar arancel.

Entorno económico

Según el Instituto Nacional de Estadística de Francia (INSEE) la economía de Francia crecerá 1,7% aunque menos que el año anterior por seis décimas que se atribuyen a un repliegue de la inversión en bienes manufacturados en 2019. Sin embargo, la situación económica de Francia ha mejorado significativamente, con un PBI registrado en el 2017 que alcanzó su nivel más alto desde 2011 (INSEE,2018). Para el 2018 un contexto económico favorable se tradujo en una mayor confianza en el consumidor y una mayor inversión en los hogares en viene duraderos, automóviles y propiedades. Esto a su

ve impulso el crecimiento de los préstamos al consumidor por las tasas más bajas que manejó el Banco Central Europeo (BCE) desde el 2015. Su moneda actual es el Euro. (Euromonitor, 2018a).

Según el Banco Central Europeo (2018) para los próximos años se prevé que las tasas de interés podrían aumentar después de que el BCE anunciara un cese en la política de compras de bonos para diciembre 2018. El crecimiento del PBI se desacelerara, y esto afectara el poder adquisitivo de los hogares, todo esto debido a los temores inflacionarios provocados por los efectos de una guerra comercial en los precios de petróleo en los años posteriores. Los hogares franceses tienen una fuerte cultura de ahorro, sin embargo, esto se puede reducir debido a la reducción de las tasas de interés. Lo cual significaría mayor efectivo para consumo.

Se espera que los franceses experimenten un crecimiento constante en sus ingresos brutos, como el resultado de un gobierno recién elegido y sus reformas propuestas para un mercado laboral y políticas favorables para las actividades comerciales. Se espera que la disminución del desempleo y el aumento de la confianza del consumidor mantengan el crecimiento de los ingresos y gastos del consumidor. Esto ayudara a que los hogares tengan un mayor poder adquisitivo y compren productos para cada una de sus necesidades.

El ingreso per cápita aumenta continuamente en Francia, los franceses de 65 años a más son los que tienen los mayores ingresos. Otra concentración relativamente grande del ingreso bruto total se encontró en el grupo de edad de 23-37 años. Los jóvenes medios de Francia estimularan la demanda de bienes y servicios esenciales, así como la educación, transporte y bienes y servicios para el hogar que es el grupo donde se encuentra el producto en estudio (Cámara de comercio de Paris, 2018).

La distribución de ingresos está destinada a mejorar y está mejor posicionada en comparación con otros países desarrollados y para el periodo de 2018-2030 se espera que la brecha de ingresos disminuya (Euromonitor, 2018a). Se espera que el grupo de ingresos más bajo sea testigo de los ingresos que crecen más rápido, lo que se refleja en una reducción de la tasa de desempleo y una mayor participación de trabajadores pobres. Esta es una prioridad del gobierno francés.

En temas del comercio internacional, las exportaciones tuvieron una leve caída en el penúltimo trimestre del 2018 (vs trimestre anterior), sin embargo, las importaciones

crecieron. Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD, 2018) la economía de Francia está creciendo, pero un mayor crecimiento ayudaría a mantener el nivel de protección social. La economía francesa tiene una alta productividad y niveles de vida, excelente cuidado de los niños, servicios, fertilidad adecuada, salud y buena vida laboral y saldo para la persona promedio. Las extensas prestaciones sociales y el salario mínimo han mantenido la pobreza y la desigualdad relativamente bajas. La economía, aunque todavía un poco débil en comparación con el promedio de la zona euro, se está expandiendo y el mercado se está recuperando.

A largo plazo, el potencial de crecimiento del país podría verse afectado por los efectos del envejecimiento de la población. No obstante, Francia sigue siendo el décimo destino más favorecido por el mundo para la inversión extranjera directa y debe mantener su posición en el ranking mundial a medio plazo (Santader trade, 2018). Según Euromonitor (2018), el índice de ahorro de Francia es más alto que el promedio de la eurozona. En 2017, fue del 12.2% de los ingresos disponibles y aumentará a 13.3% en 2018. Los ahorros preventivos constituyen un componente importante de estas cifras.

El gasto de los consumidores han mejorado desde el 2012 y se espera que alcance su nivel máximo en 2019, registrando un crecimiento moderado a partir de ahí, debido al aumento del índice del ahorro por la desaceleración del rendimiento económico e incertidumbres en el futuro con la Unión Europea (Euromonitor, 2018a). Y aunque, el destino del gasto en productos del hogar haya sido de -0.3% en los últimos años, se estima que para el periodo 2018-2030 se incremente en un 1.5%. Y el mayor gasto está en Ille de France, por ser la región más poblada y con los más altos salarios y consumo por hogar, y todo gracias a la afluencia de inmigrantes y expatriados franceses.

Entorno social

Según Euromonitor (2018), la demografía de Francia, aunque favorable en comparación con otros países europeos, necesita más reformas. Sin acción en este campo, la tasa potencial de crecimiento caerá. La población ha ido creciendo lenta pero constantemente al mismo tiempo que la sociedad francesa envejece. La población total fue de 64.9 millones en 2017, aproximadamente 6 millones más que en 2000. Mientras tanto, la edad media está aumentando. Se situó en 41,6 años en 2017 y aumentará a 43,6 años en 2030.

El reporte de la INSEE (2018), señala que la clase social D (casi el 40%), que es la media-baja, ha sido la clase más grande en el 2017 y se espera que siga siendo así. Esto ofrecerá un gran potencial de mercado para bienes y servicios con características esenciales (alimentos, bebidas, productos para el hogar). Lo cual vendría bien para la arena de gato que es económica y cumple con las características básicas. Sin embargo, la clase B que son los mayores ingresos será testigo de una expansión rápida y aumentara la demanda en lujo y categorías de gastos discrecionales.

Además, se sabe que los hogares de una sola persona son los que más se expanden, y este cambio de composición de hogares puede establecer patrones en los gastos de consumidores. Debido al rápido envejecimiento de la población, aumento de la esperanza de vida de los consumidores y el aumento del número de hogares unipersonales hará que crecer el consumo de bienes y servicios destinados tanto para el hogar como para el bienestar personal a nivel físico y mental (INSEE, 2018). Aquí podría colocarse el hecho de tener mascotas y destinar parte de su consumo al cuidado de ellas por ser personas solas o envejecidas.

Francia es uno de los países ubicados en el TOP 10 de países con mayor tenencia de perros y gatos. Todas las mascotas tienen especial cuidado y es común el uso de microchip y un seguro para estas. Se sabe que una familia por cada dos tiene una mascota. Casi 63 millones de mascotas viven en Francia. Según La Perisien (2015), la población de gatos ha aumentado significativamente en los últimos años (+11%) en los últimos 4 años, mientras que la población canina disminuye lentamente, un -2% en el mismo rango de tiempo. Sin embargo, la mayor cantidad de hogares tienen un pez como mascota con un 55%, seguido de gatos con un 28% y perros con un 12%.

De los que no son propietarios de mascotas, según la misma encuesta, solo en 22.5% no tiene interés en adquirir ningún tipo de mascota, pero el 38% espera encontrar un animal. De los propietarios, más del 50% considera a su mascota como un "niño" y el 37% afirmo dormir con el animal en la misma habitación. Por otro lado, está la realidad de que en el 2015, se arrojaron cifras de abandono de al menos 2,623 animales entre gatos y perros.

Entorno cultural

Para la práctica de negocios, los franceses llevan una conversación no lineal con argumentos analíticos e intentan debilitar la posición de la otra parte. El ambiente es

siempre formal y reservado y les gusta negociar punto por punto. Los negociadores franceses son cooperativos. También valoran mucho la puntualidad y organizar las reuniones con anticipación.

En lo que respecta a los animales domésticos, en el caso concreto de este país, ha cambiado su ley 1804 en la que se consideraba a las mascotas como "bienes inmuebles" de las personas que la poseían, ahora son considerados "seres vivos dotados de sensibilidad". Lo cual demuestra que los animales domésticos donde están incluidos los gatos son más valorados en este país. Asimismo, una encuesta hecha por Hyperassur (2015) revelo que el 90% de franceses creen que los animales deben ser considerados de tal forma, además, el 79.81% piensa que una mascota no debe ser un regalo que se ofrece como objeto. El 52% de franceses creen que los animales son fuente de dar y recibir afecto, el 20% cree que influye en la educación de los más pequeños y el 11% cree que es para llenar la sociedad.

Según Euromonitor (2018), el cuidado de las mascotas muestra un crecimiento modesto en el 2018, sin embargo, eso demuestra que la tendencia utilizar más productos premium en el cuidado de mascotas en Francia, en particular de alimentos para perros y gatos en el hogar continúa, ya que los dueños de mascotas se están volviendo más conscientes sobre el bienestar y salud de sus mascotas. Hasta hay una tendencia al consumo de productos naturales para las mascotas.

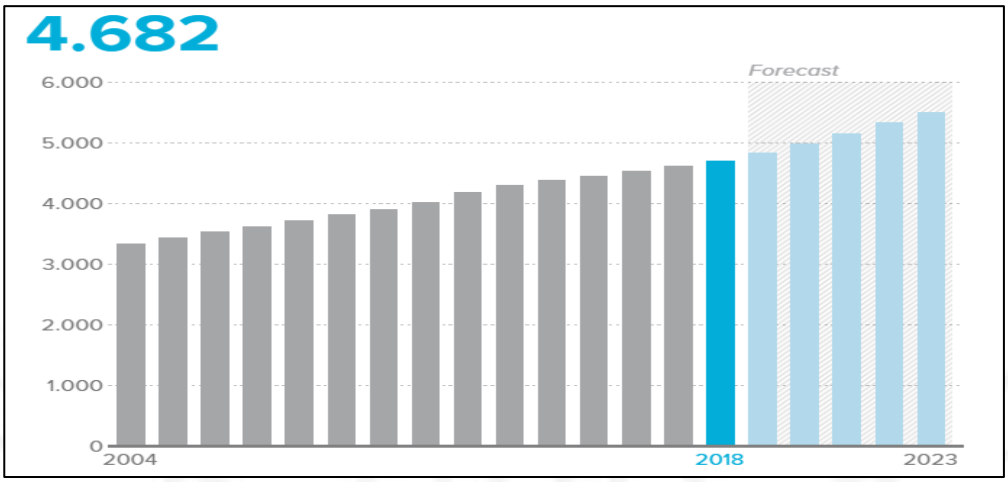
La valoración de mascotas también se demuestra en que en este país más del 85% de mascotas tienen un seguro, del cual según la aseguradora Hyperassur (2018) casi el 50% de los propietarios gastan en promedio menos de 500 euros al año en sus mascotas, son el 40% que pagan entre 500 y 1000 y el 12% que están por encima de este monto. Además, el especialista en seguros Santé Vert (2017) señala que casi el 12% no duda en considerar un soporte Premium. La identificación de las mascotas mediante un chip localizador es obligatoria, así como su pasaporte en caso de viaje, dicho esto se estima que el 35.4% de propietarios han sacado a sus perros o gatos de vacaciones.

El rubro de cuidado de mascotas muestra un modesto crecimiento del valor minorista en 2018. Esto demuestra que la tendencia en el cuidado de mascotas en Francia continúa. Los dueños de mascotas también se vuelven más conscientes sobre la salud de sus mascotas (Euromonitor, 2018c). Esto explica por qué los productos naturales y

orgánicos para mascotas están aumentando en términos de valor y volumen y también refleja la tendencia de la humanización en el cuidado de las mascotas.

Figura 2.1

Valor en millones de euros de ventas en productos para el cuidado de mascotas



Fuente: Euromonitor (2018)

Entorno medio ambiente

Francia es un país muy activo en lo que es el cuidado del medio ambiente, eso lo demuestra diversas fuentes en las que entre ellas destaca France Diplomatie (2018), según la cual la lucha contra la erosión de la biodiversidad y la protección de los medios naturales y los ecosistemas terrestres y marinos se integró en 2014 en la política de desarrollo y solidaridad internacional francesa. Por otro lado, la Agencia Francesa de Desarrollo, que es operador clave, adopto en 2013 un marco de acción transversal sobre biodiversidad que se orienta en torno a 3 objetivos a favor de la protección de ecosistemas.

Francia y la Unión Internacional para la conservación de la Naturaleza (UICN) formalizaron en el 2015 un acuerdo sobre gobernanza de la biodiversidad y conservación del medio ambiente. Además, es socia del Fondo de Alianzas para Ecosistemas críticos, que permite a sus ciudadanos a comprometerse con la conservación de los entornos en peligro y proteger los ecosistemas de los que depende su bienestar. Entre otros programas. Todo esto demuestra que Francia está muy involucrada en el respeto del medio ambiente, la biodiversidad y la conservación del entorno, por lo que productos que ayuden o apoyen a este movimiento estarían alineados a su cultura de conservación.

Según Euromonitor (2018), indica que en Francia, el 86% de los consumidores cree que es importante comprar productos respetuosos con el medio ambiente y el 77% cree que es importante ser respetuoso con el bienestar de los animales. Sin embargo, lo de productos "naturales" es relativamente nuevo en el mercado francés y se desarrolló más tarde en comparación con otros países como Estados Unidos y Reino Unido, además, se sabe que no existen regulaciones claras en el mercado francés para productos "naturales" (sobre todo en comidas), por lo que las empresas dedicadas a esto han instalado su propio criterio alegando como natural, productos que no contienen aditivos ni sustancias químicas.

Según el periódico virtual El Mundo (2018), 9 de cada 10 consumidores compran productos ecológicos que ya supone cerca del 50% de las ventas en temas alimenticios. En general son más costosos, pero se han rendido a la tendencia.

Por otro lado, desde el 2001 la alcaldía de Ille de France intenta reducir el espacio para autos y desarrolla transporte público y zona de bicicletas debido al alto uso de autos particulares sin tener realmente la necesidad y que contribuye con la contaminación del medio ambiente. En el mes de diciembre del 2016 se rompió el record de niveles de contaminación atmosférica que no se había alcanzado desde el 2007.

Entorno tecnológico

El presidente Macron en el año 2018 comunicó una serie de medidas diseñadas para competir con Estados Unidos y China, los actuales líderes del sector tecnológico. Incluso en el 2018, se está tomando en cuenta una estrategia de desarrollo de inteligencia artificial.

Muchas empresas de nombre internacional invierten en tecnología en Francia (Francie Diplomatie, 2018). Gigantes tecnológicos como Samsung, Google, Fujitsu ya comentaron sus planes de instalar centros de inteligencia artificial en Francia. Además Microsoft abrió las puertas de la primera escuela de inteligencia artificial en el 2018 a inicios de abril. Este tipo de inversiones en entrenamiento de alta tecnología y asegurarse que son beneficioso para el sector de las nuevas tecnologías que tiene 4 ejes principales: la defensa, la salud, el transporte y el medio ambiente.

2.1.2. Comportamiento del comprador

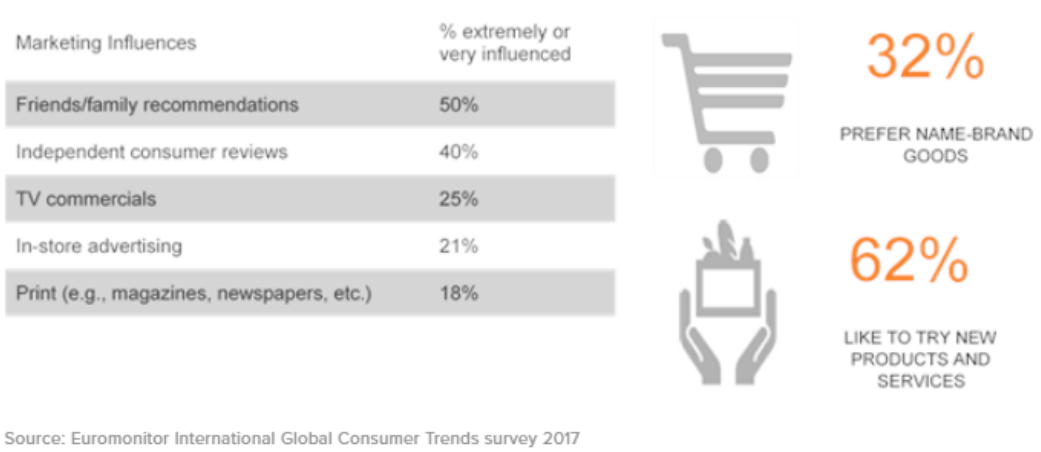
Los franceses son consumidores sofisticados y demandan bienes y servicios de alta calidad. Como se mencionó antes, aunque la pobreza es evidente, especialmente entre los trabajadores no calificados con salarios bajos, la brecha de riqueza de Francia se encuentra entre las más bajas del mundo (su puntaje de Gini cayó de 33.0 en 2012 a 31.8 en 2017) y esto ha ayudado a que su consumo se siga dando (Euromonitor, 2018a).

A los consumidores franceses les gusta encontrar todo en un mismo lugar, y lo que visitan en su mayoría son los supermercados, al menos el 79% de los consumidores una vez al mes. Debido a esta inclinación por los hipermercados, tienden a comprar con menos frecuencia en sitios alternativos.

Por otro lado, en lo que se refiere a las influencias de marketing que se puede tener sobre los consumidores franceses tenemos la Figura 2.2 donde el mayor porcentaje lo tiene cuando el producto o servicio es recomendado de boca en boca por amigos o familia. Además, el 62% de los consumidores están dispuestos a probar nuevos productos o servicios.

Figura 2.2

Preferencias del consumidor e influencias de marketing



Fuente: Euromonitor (2018)

Por otro lado, todos los minoristas especializados han sufrido una caída de la demanda debido a que los consumidores prefieren las compras online, esto tiende a ser parte de una necesidad de conveniencia, pero también más por el hecho que se considera que online es más barato. Y a pesar que Francia tiene uno de los más altos número de centros comerciales por metro cuadrado, estos no son tan populares, ya que solo el 23% les gusta visitarlos.

Euromonitor (2018) resalta cinco tipos de consumidores y los que se muestran en la Tabla 2.1 serían sus comportamientos más destacados. Para el caso de la arena de gato por ser un producto básico en el cuidado de las mascotas se trabajará en el supuesto de que los dueños de estas mascotas se comportarían como una mezcla entre comprador "planificador cauteloso" y "tradicionalista seguro". Sin embargo, dadas las características del producto podrían añadirse el "activista empoderado".

Tabla 2.1

Tipos de compradores en Francia

TIPOS DE COMPRADOR	PRINCIPALES CARACTERISTICAS
Tradicionalista seguro	- Evita las compras - Evita marcas Premium o fuertes de productos. - Prefiere ahorrar que gastar
Planificador cauteloso	- Cauteloso con su dinero - Raramente hace compras por impulso - Se siente más cómodo con métodos tradicionales de compra
Luchador impávido	- Consiente de la imagen - Gusta de probar cosas nuevas - Experto en tecnología
Activista empoderado	- Siente que puede hacer la diferencias - Consiente de los problemas globales - Prefiere productos ecológicos
Persona conservadora	- Prefiere seguir - Enfocado en problemas personales como familiares o espirituales - No mucha consciencia de imagen

Fuente: Euromonitor (2018)
Elaboración: Propia

El tradicionalista seguro se establece y es muy frugal en sus hábitos de compra y toman mucha importancia a los precios del producto sin sacrificar la calidad. Debido a su baja lealtad con una marca y su enfoque en precio, es una audiencia clave para el ingreso de nuevas marcas de productos, y es atraído por los descuentos que sean visibles en el punto de venta.

El planificador cauteloso determina cuidadosamente su compra y raramente hace compras por impulso o compra productos innecesarios. Ellos tienden a mantener su lealtad con marcas y productos y pueden pagar más por productos que tengan características valiosas para el comprador. Prefieren las compras en tienda y usa los métodos online para dirigirse y llegar a ellas.

El activista empoderado busca alta calidad de los productos cuando hace compras, esto incluye eslóganes verdes y ecológicos a pesar de que no sean marcas reconocidas. Sin embargo, también dan importancia al dinero y son cautelosos con sus compras, pero

si están dispuestos a pagar algo más por un producto que consideran que lo merece. Estos también suelen invertir en problemas, sociales, políticos y medioambientales. Tampoco hacen compras por impulso.

Respecto a los productos eco amigables, los clientes tiendan a dar mucha importancia sobre todo cuando esta etiquetada como tal. La arena de gato al no tener aditivos puede usarse como compostale y además es totalmente natural lo que ayudaría a la preservación del ambiente al ser desechado. El tradicionalista seguro está mucho más propenso a adquirir nuevas aptitudes frente a estos productos, y las personas conservadoras están menos dispuestas a pagar más por un producto solo por ser natural. Es por esto que la empresa debe mantener precios competitivos sin dejar de dar a notar las características del producto que lo hacen más adecuado frente a la competencia.

2.1.3. Requisitos de acceso

Para poder realizar un mejor alcance de los requisitos de acceso se tiene que tener en cuenta la partida arancelaria del producto a exportar. La Tabla 2.2 se precisa la partida.

Tabla 2.2

Clasificación de la partida arancelaria

Clasificación de la partida arancelaria		
Sección	V	PRODUCTOS MINERALES
Capítulo	25	SAL; AZUFRE; TIERRAS Y PIEDRAS; YESOS, CALES Y CEMENTOS
Partida del Sistema Armonizado	25.08	Las demás arcillas (excepto las arcillas dilatadas de la partida no 68.06), andalucita, cianita y silimanita, incluso calcinadas; mullita; tierras de chamota o de dinas.
Sub-partida Nacional	4408.10.00	Bentonita / Arena sanitaria aglutinante (bentonita cálcica granulada)

Fuente: Sistema de partidas arancelarias de la SUNAT (2019)

Respecto a las tarifas arancelarias, Francia sigue las reglas de la Unión Europea, lo que quiere decir que la exportación hacia Francia desde Perú está exenta de tarifas arancelarias, sin embargo, el arancel aplicado es del 6% y solo está liberado al 9% según la SUNAT (2019). La partida en mención no tiene ninguna restricción o prohibición de acceso o salida al mercado francés o necesite de un permiso o documento en especial, pero cuando se ingresa mercadería se debe de llenar una declaración Intrasat.

Entre los requerimientos generales están los documentos: factura comercial, documento de trasporte, lista de carga, declaración de valor de aduanas, documento Único Administrativo. La bolsa de producto también tiene que cumplir con los requisitos de etiquetado ya que es destinado al consumidor final destinado a garantizar la protección de los consumidores para proporcionar una información completa sobre el producto: contenido, volumen, composición, utilización segura, precauciones especiales, informaciones específicas. Además de estos documentos, la arena de gato no tiene otro requisito documentario de acceso.

2.1.4. Análisis de la demanda (tamaño de mercado, mercado objetivo)

Los datos de la proyección de los siguientes cinco años a partir del 2019 se recuperaron de Euromonitor (2018) y se midieron en número de hogares en Francia como total y se concentró en el cálculo de hogares de la región seleccionada. Según la encuesta de hyperassur.com (2016), casi el 12% de los dueños franceses de mascotas gastan más de 1000 euros en sus mascotas al año y no dudan en probar productos Premium. Los productos para mascotas registran un crecimiento del 2% y su valor actual llega a 1,2 mil millones en el 2017. El cuidado de las mascotas sigue beneficiándose de que los propietarios son cada vez más conscientes de la salud de sus mascotas.

La población de gatos en Francia es muy alta y se espera que crezca aún más en el periodo del pronóstico. Se estima que al menos el 28% de hogares franceses tienen un gato como mascota. De hecho Francia tiene la población más alta de Europa occidental, junto a la creciente población de gatos, los propietarios están optando cada vez por productos más Premium. El aumento de la demanda de productos de arena para gatos se puede apreciar en la Tabla 2.3 y los productos que puedan reducir los olores desagradables son los más buscados (Euromonitor 2018).

Tabla 2.3

Ventas en millones de Arena de gato en Francia

EUR millones	2013	2014	2015	2016	2017
Arena de gato	187.2	194.6	202.5	205.4	209.7

Fuente: Euromonitor (2018).

Además, se sabe que los hogares que viven en departamentos representan el 41% de las viviendas y son este grupo el más propenso a usar arena de gato por la falta de espacio abierto (Euromonitor 2018). Al tener en cuenta el punto de equilibrio del

proyecto, que haciende a 162,669 unidades al año, para el primer año se estima vender 156,113 unidades, el equivalente al 1% de la demanda proyectada, que no cubre el punto de equilibrio, lo que se ve reflejado en la pérdida de ese año, pero esta participación se irá incrementando en el tiempo, siendo el objetivo del segundo año lograr una participación del 1.2% e ir incrementando dicha participación en el transcurso de los cinco años. En el capítulo 1 se demuestra la demanda insatisfecha existente que sería cubierta con este producto. Es así como proyectamos la demanda en los próximos cinco años, con los datos que nos brinda Euromonitor. Ver Tabla 2.4.

Tabla 2.4

Proyección de la demanda en unidades de 5 y 10 kg

Variables	Segmento	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Hogares	N° de Hogares en Francia (MILES)		29,006	29,169	28,325	29,475	29,618
Región	Ille de France(Paris) (miles)	18.3%	5,311	5,341	5,186	5,397	5,423
Gatos	N° de Hogares con Gatos	28.0%	1,487	1,495	1,452	1,511	1,518
Vivienda	Departamentos	41.5%	617	621	603	627	630
Tendencias	Productos nuevos	62%	383	385	374	389	391
Crecimiento	Participación		1.0%	1.2%	2.0%	2.2%	2.3%
			3,826	4,617	7,473	8,554	8,986
Kilos usados a la semana	5 Kilos		19,131	23,087	37,365	42,770	44,932
Kilos usados al mes	20 Kilos		76,526	92,348	149,460	171,079	179,726
Kilos usados al año	240 Kilos		918,311	1,108,173	1,793,521	2,052,943	2,156,715
Unidades de 10 kg		30%	27,549	33,245	53,806	61,588	64,701
Unidades de 5 kg		70%	128,564	155,144	251,093	287,412	301,940
Unidades de 10 kg al mes			2,296	2,770	4,484	5,132	5,392
Pallets al año	78 bolsas de 10 kilos por pallet	10 kilos	353	426	690	790	830
	156 bolsas de 5	5 kilos	824	995	1,610	1,842	1,936
pallets al mes			98	118	192	219	230

Nota: cálculo de la demanda en base a criterios principales por parte de la empresa Green Pet
Fuente: Euromonitor
Elaboración: Propia

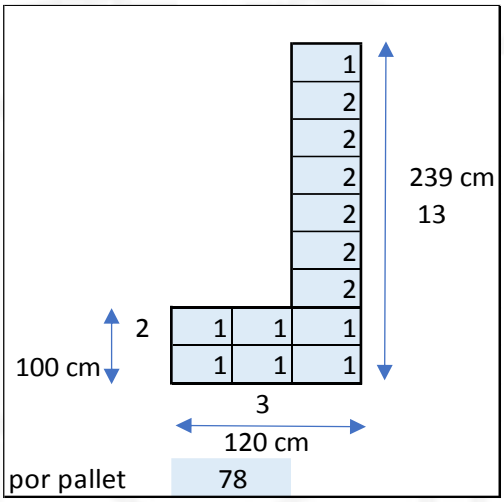
Después de segmentar a los potenciales consumidores del producto se tiene en cuenta que para un solo hogar con un gato es necesario como mínimo 5 kilos de arena higiénica a la semana, lo que significa 240 kilos al año. “Green Pet” venderá bolsas de

10 kilos y 5 kilos, la cantidad de fabricación de cada una de las presentaciones está en función a la frecuencia de compra del cliente francés, se sabe que cerca del 30% de clientes prefiere comprar mayor cantidad de la arena de gato y el resto lo compra de a pocos, esta decisión es para los primeros lotes, la cantidad de ambas presentaciones se ira ajustando en función de la demanda por cada una.

Estas presentaciones a la vez las convertimos en pallets para el envío mensual de la mercadería. Se considera la presentación de la bolsa de 10 kilos como referencia para este dato ya que no varía cantidad de kilos sino la presentación, y dos bolsas de 5 kilos ocuparan el mismo espacio de una bolsa de 10 kilos en un pallet. Como resultado tenemos que entra 78 bolsas de 10 kilos.

Figura 2.3

Split de bolsas en un pallet



Fuente: Logística Integral BJ SAC
Elaboración: Propia

2.1.5. Dimensiones claves del mercado (precios, canales, competencia, otros)

En Francia existen una gran cantidad de marcas dedicadas a la venta de productos para mascotas (Zooplus tienda virtual, 2019). Son tres las principales marcas de arena de gato en el mercado francés que representa el 24.2% de participación de mercado: Purina Procare con su marca Tidy Cats en el sector Premium, Vitacraft SA con Vitacraft en el sector medio y Rolf C Hagen France SA con Catsan en el sector más económico (Euromonitor, 2018).

Partiendo desde el producto más Premium se tiene a Tidy Cats que es una marca de arena aglomerante de tecnología avanzada y patentada por Nestlé PURINA, con gránulos más largos y redondos que los de una arcilla común (Purina, 2018). En un sector medio esta Vitacraft que es compuesta por perlas de sílice que es un componente mineral que absorbe rápidamente los líquidos y además retiene olores, sin embargo, para las deposiciones no lo neutraliza, también es una arena que no levanta polvo. Aunque Vitacraft también tiene una versión de arena vegetal que le haría la competencia directamente a Green Pet. Y para terminar la más popular en el más económico es Catsan que tiene una amplia gama de productos, y en su mayoría desarrollados con arena de cuarzo natural y cal, pero también tiene un componente de bentonita, que es un tipo de arcilla de grano de tipo muy fino que contiene bases y hierro.

La Tabla 2.5 muestra el precio por Kg en Francia del producto en las tres marcas principales del país, independiente de su clasificación ya sea económica o premium. Lo que tenemos como resultado es un promedio 2.90 dólares/kilogramo ($/Kg) en punto de venta. La más cara es Vitakraft con su versión vegetal.

Tabla 2.5

Precio en dólares/ Kg de la arena de gato en Francia (principales marcas)

Marca	$$	KG	$/KG
Tidy Cats	17.51	6.37	2.75
Vitacraft vegetal	22.93	4.80	4.78
Catsan	13.90	12.00	1.16

Fuente: Zooplus France (2018) / Amazon (2018).
Elaboración: Propia

En el país existen distintas marcas de arena de gato, algunas que son aglomerantes, otras no aglomerantes. Algunas hechas de bentonita o sílice o también las hay las que tienen componentes vegetales. En el Anexo 3 se puede encontrar el principal portafolio de productos en arenas de gatos por marca (no se consideraron todos los productos ya que algunas marcas manejan un portafolio muy amplio en un solo tipo de producto con las mismas características, pero con distintos aromas), el precio promedio que maneja en el país y las características principales. De esta lista de marcas disponibles se han extraído las que cumplen con características similares al producto en estudio. La Tabla 2.6 muestra estos resultados y ahí se podrán comparar precios.

Tabla 2.6

Marcas de arenas naturales en Francia y precio por kilogramo

Marca	Precio (Dólares)	Dólar / Kg	Características
Greenwoods Argile Naturelle	13.04	0.93	Arena hecha de arcilla natural y zeolita verde (delicada fragancia de talco de bebe). Neutraliza olores y bacterias
Benek Corn Cat Natural	21.74	1.28	Compostable y biodegradable, es ultra absorbente y neutraliza olores de distintas hierbas de arcilla natural
Cat´s Best Original Oko Plus	23.49	1.37	compostable, solo tirar en el inodoro ya que es biodegradable de arcilla natural
Tigerino Classic	22.62	1.89	100% arcilla natural
Cat´S Vest Nature Gold	15.65	1.82	arena ideal para gatos de pelo largo, arena biodegradable de arcilla natural
Biokats Diamond Care Classic	8.69	2.02	arcilla 100% natural
Biokats Multicat Fresh	8.69	2.48	para hogares con varios gatos , arcilla 100% natural, aroma a flores
Greenwoods Plant Fibre	16.52	1.28	Biodegradable conglomerante, 100% fibra vegetal natural, absorbe hasta siete veces el líquido. Compostable
Catsan Naturelle Plus	13.04	1.53	Granos de madera blanda que absorben líquidos al instante y evitan la aparición de malos olores, bajo pH, poco polvo y 100% biodegradable.
Golden Pine	13.04	1.63	arena hecha a base de madera de pino dorado
Cat´S Best Sensitive	7.82	2.70	100% natural , neutraliza los olores desagradables gracias a las perlas vegetales de higiene especial, neutraliza el olor
Vitacraft Vegetal Clean	5.39	1.80	Producto natural orgánico, hecho de fibras vegetales que se obtienen de madera de árboles de picea y abetos y no contiene aditivos químicos.
Peewee	5.44	1.81	100% natural y biodegradable en pellets de madera, sin perfume, aglutinantes y otros componentes químicos, absorbente fuerte.
Applaws Nature´s Calling	17.39	2.90	100% natural y biodegradable hecho de cáscaras de nuez. Absorbencia fuerte. Neutraliza malos olores.
World´S Best Cat Classic	25.22	3.88	100% natural, aglomerada, hecha de maíz integral, biodegradable. ¡La basura sucia se puede tirar en el inodoro!
World´S Vest Cat Senteur Lavanda	50.45	3.97	100% natural, con aroma de lavanda, atrapa el polvo de maíz 100% natural, 99% libre de polvo, neutraliza los olores
World´S Best Cat Extra Strenght	26.09	4.11	100% natural, ultra aglomerante, hecha de maíz integral, biodegradable. ¡La basura sucia se puede tirar en el inodoro!

Fuente: Zooplus France (2018)
Elaboración: Propia

Como se puede observar en la Tabla 2.6 de productos similares a la arena de gato Green Pet, se tiene que las arenas naturales más económicas son las que están hechas a base de arcilla natural que son minerales naturales que poseen propiedades especiales

como la de aglomeración y gran capacidad de absorción e intercambio iónico que hace que se neutralice en cierta medida el olor. Pero el tipo de arcilla utilizada para las aren as de gatos es la bentonita. Por lo que, fundamentalmente es un silicato de aluminio que también contiene en su molécula metales alcalinos (ACSSO Ingeniería, 2008). Entre sus principales riesgos, está el que ha sido implicado en la inflamación de pulmones e irritaciones en los ojos de trabajadores industriales. Además, por el mismo hecho que es extraído de la tierra puede estar contaminado con otras formas minerales, como toxinas transmitidas por el agua, como el plomo o el arsénico. Claro que luego de su extracción pasa por un proceso de purificación hasta cierto punto dependiendo de su uso final.

Por otro lado, las arenas naturales con mayor precio en promedio, son las que están compuesta por alguna fibra vegetal o de madera, tal como el producto en estudio. La principal característica de estas arenas son que además de ser en su mayoría aglomerantes y neutralizar olores, son biodegradables lo que quiere decir que se puede echar la arena sucia en el inodoro y esta se va a descomponer sin que suceda nada o reutilizarla como compost, esto aplicaría más que todo para las que tiene algún compuesto que neutralice olores.

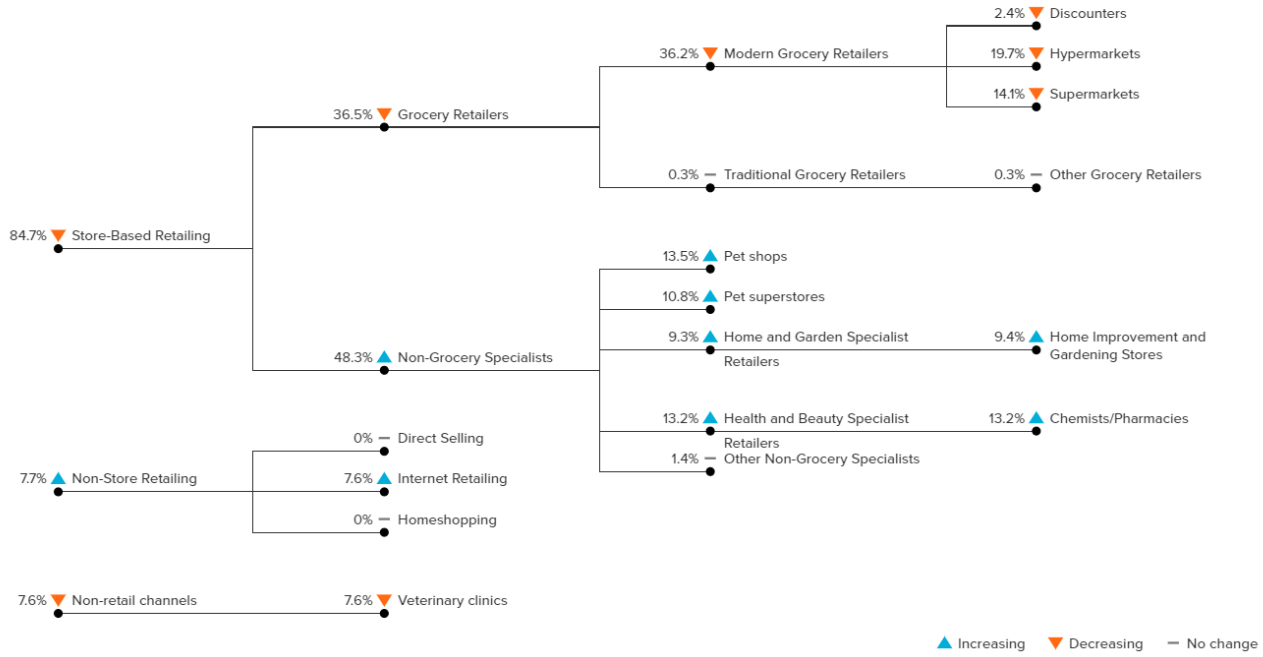
Entonces dentro de este marco, la arena vegetal Green Pet competiría directamente con las arenas vegetales que en la tabla se puede ver que empiezan desde Greenwoods Plant Fibre con el menor precio por kilogramo de 1.28 dólares hasta World´s Best Cat Extra Strenght con el mayor precio por kilogramo de 4.11 dólares. A pesar que varias de estas arenas consideran también dentro de su valor agregado los aromas y tecnologías que faciliten la aglomeración, Green Pet vendría compitiendo con las características básicas y el cumplimiento de objetivos principales de una arena de gato, es económica y cumple las mismas funciones que sus competidores sin adherir más características. Frente a Green Pet que llegaría con un precio de 1.1 dólares por kilogramo.

Por otro lado, existen tres tipos de canales de comercialización en Francia para los productos de mascotas según Euromonitor (2018): (a) minoristas basados en tiendas que forman la mayor parte del canal de comercialización con un 84.7% y se componen de tiendas de comestibles (36.5%) y tiendas especialistas no comestibles (48.3

%), donde la mayor oferta viene por el canal de hipermercados y supermercados que corresponde a un canal moderno. Sin embargo, los canales no comestibles por los cuales se comercializa en mayor cantidad los productos de mascotas son las tiendas Pet Shop y Superstores y tiendas especializadas en el cuidado de estos que suman casi el 37.5% de la oferta. El resto de la oferta (14%) viene dado en canales no físicos (venta por internet) y canales que no son necesariamente tiendas como las clínicas veterinarias.

Figura 2.4

Canales de comercialización de productos de mascotas en Francia



Fuente: Euromonitor 2018

Las cadenas de Pet Shop más importantes de Ille de France son: (a) Moustache, que es una tienda donde se pueda encontrar todo tipo de artículos para perros y gatos y ubicada en zonas de nivel medio-alto, busca ofrecer calidad más allá del precio con productos exclusivos y diferenciados; (b) "Dog in the city", que también vende artículos para gatos; (c) Oiselleire du Pont Neuf, (d) Beauté Canine et Féline; (e) Jardinerie du Quai; (f) Toutou Shop. Todas estas cadenas de Pet Shop tienen al menos tres puntos de venta en Francia.

Por otro lado, las principales cadenas veterinarias de Ille de France, son (a) Frantz Cappe, (b) Regine le Sann, (c) Docteur Rodriguez veterinaire, (d) Loic Serrurier, (e) Clinique vétérinaire du Temple, (f) Anne-Marie Klein. También estas cadenas tienen

más de un punto en Francia. Claro que existen otras Pet shop y clínicas veterinarias independientes y son las que conforman el mayor volumen.

El hecho de que el internet sea un canal importante de comercialización, 7% de la venta de los productos para mascotas en Francia se hace a través de esta vía, por lo tanto se tiene que considerar como una posibilidad de comercialización, para llegar a más puntos y tener presencia en hogares que tienen esta opción de compra.

2.1.6. Análisis de la oferta (comportamiento de la oferta)

Como se sabe y se ha mostrado en el capítulo de selección de mercado de destino, Francia es uno de los países que mayor importación de arena de gato tiene. Además de que el precio al importar es lo considerablemente alto como para que sea un mercado atractivo. Ahora es necesario considerar cuales son los principales proveedores de Francia de este producto. La Tabla 2.7 muestran los 10 primeros proveedores que maneja Francia en cuanto a la partida 2508.10.00.

Tabla 2.7

Principales países proveedores de arena de gato en Francia (2508.10.00)

Exportadores	2013 Cantidad importada, Toneladas	2014 Cantidad importada, Toneladas	2015 Cantidad importada, Toneladas	2016 Cantidad importada, Toneladas	2017 Cantidad importada, Toneladas
Mundo	132,657	131,843	132,174	154,033	177,414
Italia	32,443	30,736	32,678	37,847	44,988
España	22,540	29,736	30,992	39,269	37,895
Turquía	16,496	5,077	11,303	22,156	33,906
Chipre	28,923	28,008	25,901	24,397	20,535
Grecia	7,902	15,348	4,496	7,018	11,229
Alemania	4,476	6,834	7,524	7,412	8,431
India	3,796	3,801	4,355	3,097	5,551
Reino Unido	3,031	1,101	593	626	3,615
Senegal	4,571	4,412	5,079	2,013	3,298
Países Bajos	2,119	2,385	2,689	2,786	2,852

Fuente: Trademap (2018)

Según Trademap (2018), los principales países exportadores de arena de gato hacia Francia son Italia con una participación del 25% (USS/KG 0.19); es seguido por España quien tiene 21% de participación en el mercado francés y un precio competitivo de US$/KG 0.24. Es importante destacar que en esta partida arancelaria engloba todo lo que concierne a bentonita y que puede ser tanto la bentonita como materia prima, así como la bentonita ya transformada en arena de gato.

En la actualidad, la importación de arena de gato sintética de Francia es de 177,414 toneladas, y si sabemos que el 18.3% vive en Ille de France, podemos deducir que la oferta de arena de gato sintética importada asciende a 32,485 toneladas en esta región. Para conocer la necesidad insatisfecha que llevaría a una oportunidad de negocio se tiene que calcular la producción de arena de gato en Francia. Esto se deducirá a partir de un análisis en la participación de mercado de diversas compañías francesas con la cual se compara en la misma proporción con lo consumido en el país y finalmente en la región.

Para el cálculo del consumo en toneladas de arena de gato en Francia se ha tenido en cuenta datos como la cantidad de hogares con gatos que viven en departamentos en el país, el cual asciende a 3,370 mil y suponiendo que cada hogar tiene un solo gato y éste consumo un promedio de 5 kilos a la semana, entonces el total consumido en el año es de 808,928 toneladas. Las empresas francesas con mayor participación de mercado que producen arena de gato dentro de su portafolio de productos son: Martin Seller SA con una participación de 4.0%, Zolux (purecat) con un 3.3%. Entre los dos las toneladas ascenderían a 59,052 toneladas.

Además, en el supuesto de que marcas genéricas, marcas privadas y otros que según Euromonitor (2018) ascienden al 29% de participación y eso significarían 234,589 toneladas pertenecen a arena producida en Francia. Por lo tanto, si el consumo en Francia es de 808,928 toneladas y se importan 177,414 toneladas y además Francia produce en el supuesto 293,641 toneladas (entre las grandes, genéricas y otras privadas), el saldo que queda como oportunidad es de 337,873 toneladas. Lo que nos deja hacer un cálculo del 18,3% de Ille de France de 61,865 toneladas solo en esta región. Y la empresa con el 1% el primer año está atacando con 918 toneladas después de toda la segmentación del capítulo de análisis de la demanda.

2.1.7. Matriz del perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como las fuerzas y debilidades particulares que cada uno posee en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Para iniciar con su construcción se identificaron los factores claves del éxito, con los cuales la empresa debería de trabajar más duro para tener éxito en la industria de los productos para mascotas: (a) participación

de mercado, (b)relación calidad-precio del producto, (c) diferenciación del producto, (d) distribución del producto y (e) Marketing del producto.

Para poder calificar a los competidores frente a los factores críticos se han asignado peso según la importancia que tiene cada uno de estos para la industria. También se ha definido el rating que se refiere a lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área evaluada, va desde 4 a 1, en donde 4 significa que es una gran fortaleza, 3 es una fuerza menor, 2 es una debilidad menor y por ultimo 1 es una gran debilidad.

Para este caso se va a comparar con las tres principales marcas de arena para gatos en el mercado Francés: Tidy Cats, Vitacraft vegetal y Catsan. Al tener encuentra la participación de mercado antes mencionada, la mayor ventaja de Tidy Cats con su participación de 11% y la mayor debilidad para Green Pet porque a pesar de que la empresa recién se está introduciendo en el mercado y se está haciendo con distribuidores igual no es conocida frente a una gran variedad de marcas.

La relación precio - calidad se toma como una fortaleza mayor ya que se está ofreciendo un valor agregado a un precio igual a los productos tradicionales, y resulta más económico frente a Vitakraf que tiene una línea vegetal. El precio final con el que la empresa sale al público es de USD 11.00 para la bolsa de 10 kilos, mientras que las otras marcas incluso comparado en cuadro mostrado en el capítulo de dimensiones claves están por encima del 1.1 dólares por kilogramo.

La diferenciación de productos también es una fortaleza mayor que tiene la empresa ya que la composición de esta arena no es muy común en Francia y la empresa se especializa en esto. Catsan también la tiene como una fortaleza mayor ya que tiene su versión Naturelle que es de granos de madera. Por otro lado, Vitacraft también tiene su versión vegetal, sin embargo, Tidy Cats es la única que no tiene esta versión dentro de su portafolio por lo que hablando del contexto de arenas vegetales esta sería su debilidad menor, ya que cuenta con otro tipo de arenas en el portafolio que también incluyen arcilla.

La distribución del producto es muy importante, y si bien en un comienzo no se estará en todos los puntos de ventas del área seleccionadas, el objetivo es estarlo en las principales cadenas de los canales foco. Los esfuerzos focalizados en estos canales de distribución y la disponibilidad y ejecución del producto en ellos harán de esto una fortaleza ya que igual se tiene un distribuidor especializado que se encargara de empezar a colocarlo en los principales puntos de venta pero sigue siendo una fortaleza menor ya

que las otras marcas ya están posicionadas también las principales cadenas y por ende se convierte en la fortaleza mayor para ellas.

Por otro lado, en lo que se refiere a esfuerzos de marketing hacia los clientes, Green Pet cuenta con un plan fuerte que incluye, muestras al cliente, bonificaciones al distribuidor y material informativo para hacer conocer el producto. Esto va a ayudar a que la publicidad sea directa al cliente y en el mismo punto de venta. Para la marca esta sería una fortaleza mayor y para las otras marcas no cuentan con material de muestra en los productos o materiales informativos más allá del mismo empaque, sería igual una fortaleza ya que tienen los medios para lanzar campañas publicitarias en reacción a las acciones de la empresa. Sin embargo, estas marcas al dedicarse a varias líneas de producto para mascota, siendo la arena de gato una de sus líneas secundarias sería una fortaleza menor.

Tabla 2.8

Matriz de perfil competitivo Green Pet

FACTORES CRITICOS	Peso	Tidy Cats	Puntaje	Vitacraft vegetal	Puntaje	Catsan	Puntaje	Green Pet	Puntaje
Participación de mercado	**25%**	**4**	**1.00**	**3**	**0.75**	**2**	**0.5**	**1**	**0.25**
Relación precio-calidad del producto	**25%**	**2**	**0.50**	**2**	**0.5**	**2**	**0.5**	**4**	**1**
Diferenciación del producto	**15%**	**2**	**0.30**	**4**	**0.6**	**4**	**0.6**	**4**	**0.6**
Distribución del producto	**15%**	**4**	**0.60**	**4**	**0.6**	**4**	**0.6**	**3**	**0.45**
Marketing del producto	**20%**	**3**	**0.60**	**3**	**0.6**	**3**	**0.6**	**4**	**0.8**
RESULTADO	**100%**		**3.00**		**3.05**		**2.80**		**3.10**

Neta: tabla elaborada en base a data de tiendas virtuales y factores que considera la empresa importantes en el rubro.
Fuente: Zooplus France (2018)
Elaboración: Propia

Para la asignación del peso se ha tomado en cuenta la importancia de cada factor en el rubro de productos de animales y aún más en específico en los de higiene que vienen a ser como commodities (con valor agregado uniforme) como ya se mencionó. Se le ha dado 50% de peso entre la participación de mercado y la relación calidad – precio ya que hay muchas marcas en el mercado y es importante cuanta preferencia del público se tiene, además por ser un producto de higiene y de uso principal para gatos es importante compararnos en precio sin sacrificar la calidad del producto.

Por otro lado, se tiene la diferenciación del producto y la distribución del mismo, ambos con un peso de 15% cada uno. Esto es debido a que la diferenciación y el valor agregado que se le puede dar al producto son importantes al momento en que un cliente compara marcas, el empaque, las propiedades y los adicionales cuentan en la elección por una marca. Asimismo, es importante que el producto se encuentre en los principales puntos de venta para que esté al alcance del cliente y este pueda tomarlo, tener una distribución y disponibilidad correcta ayuda a la venta.

Por último, el marketing del producto tiene un peso del 20% porque es la herramienta que nos va a ayudar a transmitir la diferenciación del producto frente a otras marcas y por qué el cliente tiene que elegirlo frente al resto. Al ser un producto "commodity", este tiene que apoyarse de acciones de publicidad y atracción al cliente. Además, el gran número de marcas hace necesaria el uso de herramienta de marketing para que el cliente se fidelice con el producto y lo que este ofrece, aparte de tener una marca que sea distinguida y buscada en el futuro.

Lo que se realiza finalmente es multiplicar el puntaje con el peso de cada marca en los diferentes factores críticos. Al final se tiene la suma ponderada y como resultado de esta ponderación tenemos que estamos levemente por encima de la competencia, explicado principalmente por la mayor fortaleza en los principales factores críticos que diferenciarían al producto de la empresa de sus competidores frente a un escenario de producto que podría considerarse "commodity" dentro del rubro de productos para mascotas.

2.1.8. Análisis FODA

Para realizar el análisis FODA se ha resumido en la Tabla 2.9 las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, además de las oportunidades y amenazas que posees el contexto en el cual se va a desarrollar el negocio. Esto con el fin de poder anticipar los escenarios a los que la empresa se pueda enfrentar y establecer estrategias que permitan sobrellevarlos.

Tabla 2.9

Análisis FODA de la empresa Green Pet

Fortalezas	Producto diferenciado compuesto de materias primas no comunes. Precio competitivo frente a otras marcas con productos similares. Fuerte campaña de acciones que acelerar la venta en el punto de venta.

	Enfoque en un solo producto para manejar las áreas de manera dinámica de acuerdo a necesidades.
Debilidades	Dependencia de un solo distribuidor Nueva marca sin gran portafolio de productos Bajo respaldo financiero Poco poder de negociación frente a clientes Producto sustituible rápidamente.
Oportunidades	Crecimiento de la población de gatos en Francia País con la mayor cantidad de gatos en el mundo Gran porcentaje de consumidores dispuestos a probar productos nuevos Tendencia hacia la concientización del medio ambiente Tratado de libre comercio con la Unión Europea
Amenaza	Gran número de marcas reconocidas en el mercado con amplios portafolios. Baja producción de materia prima de proveedores Nuevas políticas medio ambientales que afecten la tala. Menor gasto de los consumidores en Francia Campañas de publicidad agresiva de la competencia

Fuente: Banco Mundial (2018), Satista (2016) y Euromonitor (2018)
Elaboración: Propia

En base al análisis FODA de la empresa se establecerán estrategias una vez que sabemos cuál es la situación real en la cual se encuentra la empresa y planear una estrategia a futuro. Esto va a permitir que con las fortalezas se puedan aprovechar las oportunidades, superar de igual manera las debilidades para poder aprovechar las oportunidades, estrategias para defender que aprovechan las fuerzas de la empresa para disminuir las amenazas, y fortalecer las debilidades para disminuir amenazas. La Tabla 2.10 muestra las estrategias a utilizar por la empresa.

Tabla 2.10

Análisis FODA cruzado – estrategias de la empresa Green Pet

	OPORTUNIDAD	AMENAZA
FORTALEZAS	- Componer la arena con elementos nuevos en el mercado. - Enfocarse en el producto a desarrollar, ya que no se tiene un portafolio grande del cual hacerse cargo - Regalar muestras a los potenciales clientes para su prueba, resaltando beneficios. - Invertir el ahorro en arancel a acciones que aceleren el sell out.	- Diferenciarse de las otras marcas resaltando composición y proveniencia de los insumos y materias primas. - Proyectar la demanda desde el primer mes del año para separar materia prima. - Negociar solo con proveedores que cumplan requisitos de cuidado ambiental. - Reanalizar periódicamente las acciones de marketing y

	- Resaltar el ahorro en hogares con más de un gato	actuar rápido en caso se requiera cambio, lo cual se puede lograr por tratarse de un producto flexible.
D E B I L I D A D	- Búsqueda de nuevos distribuidores como backup en caso no funcione con el principal. - Innovar periódicamente añadiendo nuevos ingredientes en la arena que mejore su performance. - Aprovechar todas las oportunidades con bajo presupuesto de los entes del Estado como cámaras comerciales.	- Negociar con nuevos distribuidores la entrada como producto exclusivo en la cartera de clientes en otras regiones. - Tener más de un distribuidor por región. - Ampliar el portafolio a al menos dos productos de la misma categoría con otros componentes o con productos complementarios. - Nuevos inversionistas para aumentar la inversión en desarrollo de nuevo producto y/o acciones de publicidad con más alcance

Elaboración: Propia

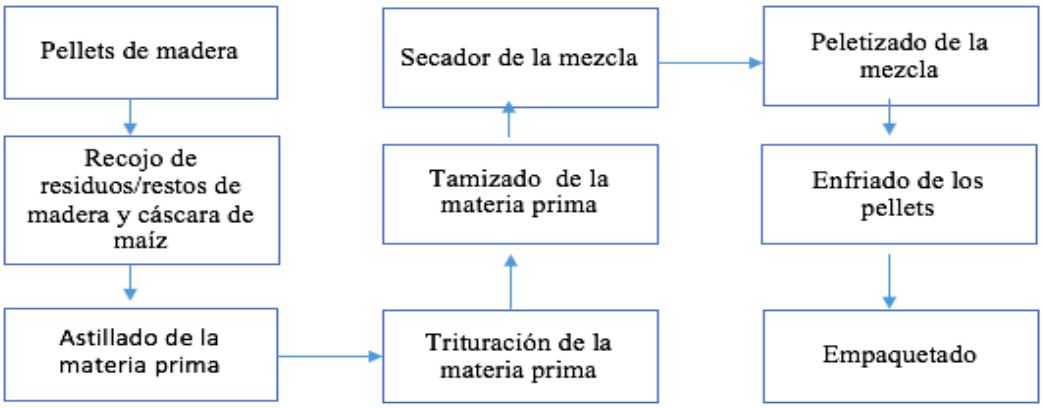
CAPITULO III: OPERACIONES Y CADENA DE SUMINISTRO

3.1. Diagrama de flujo del proceso

A continuación se muestra un flujo resumen del proceso de producción de los pellets.

Figura 3.1

Diagrama de Flujo de producción de pellets de madera



Fuente: Repositorio Académico USMP (2013)
Elaboración: Propia.

A manera a continuación se detalla en la Tabla 3.1, mayor detalle de cada etapa del proceso productivo del pellet. Desde la materia prima entra hasta su empaquetado. En el Anexo 4 se podrá encontrar el valor en dólares de la maquinaria necesaria para esta línea de producción.

Tabla 3.1

Pasos del proceso productivo del Pellet de madera

PASOS	PROCESO	MAQUINARIA	FUNCIÓN
1	Astillado	Máquina Astilladora	Proceso anterior a la molienda. Materias primas como madera, ramas y astillas de madera deben de ser convertidos a más pequeños antes de la molienda.
2	Trituración	Maquina moledora	Molienda de los pequeños trozos de virutas a aserrín
3	Cribado/Tamizado	Maquina Tamizadora	En caso de que las virutas o las partículas grandes se mezclen con el aserrín, es necesario tamizarlo para clasificarlos del aserrín
4	Secado	Secadora	Secar el aserrín para mantener la humedad entre 12% - 18%

5	Pelletizado	Pelletizadora	Ingresa la materia procesada y son producidos los pellets
6	Enfriado	Enfriador	Enfría los pellets para prevenir que se partan
7	Empaquetado	Máquina de empacado	Empaquetado del producto

Fuente: Repositorio Académico USMP (2013)
Elaboración: Propia.

Para averiguar la capacidad máxima de producción de la planta que tiene la empresa utilizamos el "Método de la Ruta Crítica" que permite estimar el tiempo más corto en el que se puede terminar un proceso. Al tener en cuenta que la línea de producción produce por lote una tonelada (100 bolsas de 10 kilos y 200 de 5 kilos) de pellets y además que el tiempo total desde que ingresa hasta que sale el producto terminado tiene una duración de 210 minutos, se ha calculado una producción mensual de 9,600 unidades de bolsas de 10 kg cada una. La Tabla 3.2 presenta los datos necesarios para este cálculo y el Anexo 5 presenta a detalle los tiempos de producción.

Tabla 3.2

Datos de cálculo de la ruta crítica para capacidad de producción

RUTA CRITICA	**210 MIN**
CUELLO DE BOTELLA	60 MIN
MINUTOS AL MES	11,520
NUMERO DE LOTES (MIN-RC)/CB + 1	4.00
UNIDADES POR LOTE	100.00
PRODUCTOS PRODUCIDOS	400
PRODUCTOS PRODUCIDOS MES	9,600

Nota: FDSP Proveedor (2018), proveedor de máquinas, ficha técnica de máquinas involucradas
Fuente: FDSP Proveedor (2018)

3.2. Logística de entrada

El flujo de la logística de entrada va desde recoge los residuos de madera en la selva central, los cuales son transportados mediante el contrato de fletes internos hasta la fábrica en Lurín, Lima. Se requiere tener una cantidad alta y constante de residuos de madera, por dicha razón se ha optado por buscar proveedores que sean madereras. Asimismo, en busca de mantener proveedores diversificados se han evaluado 5 principales proveedores ubicados en la zona de Ucayali, Pucallpa.

Como política de la empresa sólo trabajaremos con madereras que se encuentren dentro del directorio de proveedores de madera certificada en la Cámara Nacional

Forestal. Los proveedores se detallan a continuación en la Tabla 3.3. Y se ha seleccionado la Empresa de Transportes Trans Oriente Cargo SAC, para la logística de Ucayali a Lurín.

Tabla 3.3

Principales Proveedores de materia prima certificados

Proveedores
E y J Matthei Exotic Timber SRL
Maderas Peruanas SAC
Reforesta Perú SAC
Comunidad Nativa Puerto Esperanza
Aquamar Investments INC S.A.C.

Nota: Lista de clientes recuperada del reporte de proveedores de madera certificados de la Cámara Nacional Forestal
Fuente: Cámara Nacional Forestal (2018)
Elaboración: Propia

3.3. Logística de salida

El flujo de logística de salida del producto terminado hacia el puerto el callao empieza con la palatización y carga en el contenedor para luego ser transportado en un flete interno contratado del almacén de la empresa al Callao para su posterior recepción en puerto. En donde será entregado a la naviera.

Cabe resaltar que como el Incoterm en el que se venderá el producto será FOB, el contenedor será entregado sobre la borda del buque. Se ha seleccionado al operador logístico ACL LOGÍSTICA SAC para el servicio de transporte de logística de la planta en Lurín hacia el puerto el Callao, así como para otros servicios dentro del puerto el Callao.

3.4. Gestión de existencias y compras

La gestión de compras y existencias se darán de acuerdo a lo proyectado en ventas. Asimismo, se utilizara una política de compras mensuales del 8% al crédito lo que significa que la deuda de la empresa vence a los 30 días. El costo unitario en materia prima e insumos x bolsa de 10 kilos es de 0.70 dólares y de 0.55 dólares para la bolsa de 5 kilos (en el Anexo 6 se detalla el costo por cada materia prima e insumo).

La empresa tiene como política tener un inventario final del 5%. Para el cálculo de las compras se utiliza el costo promedio de ambas presentaciones en base al porcentaje del total de producción que tienen.

Tabla 3.4

Calculo de compras en materia prima promedio

COMPRAS/PRODUCCION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compra/Producción	165,532	194,215	307,104	349,882	348,570
Costo	0.59	0.59	0.59	0.59	0.59
Valor de Compra	97,893	114,855	181,615	206,914	206,138
TOTAL	97,893	114,855	181,615	206,914	206,138
Compra crédito (8%)	8,158	9,571	15,135	17,243	17,178
Compra contado (92%)	89,735	105,284	166,481	189,671	188,960

Elaboración: Propia

3.5. Presupuesto de costos operativos

Los costos operativos incluyen costos directos e indirectos que a su vez determinaran el costo unitario promedio de fabricación de una bolsa de 10 kg y de la bolsa de 5 kilos. Aquí también se trabaja con los costos promedios en materia prima, porque se está tomando como total a producir la suma simple entre las bolsas de ambas presentaciones. La Tabla 3.5 detalla los costos anuales en los que incurrirá la empresa, dando como resultado un costo promedio de 1.11 dólares por unidad. El Anexo 7 muestra a detalle cada uno de los costos implicados.

Tabla 3.5

Costo total de fabricación anual promedio

Costo de producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos directos					
Unidades a producir	165,532	194,215	307,104	349,882	348,570
Costo materia prima (promedio: 0.59)	97,893	114,855	181,615	206,914	206,138
Mano de obra directa	21,891	21,891	43,783	43,783	43,783
Gasto indirecto fabricación					
Mano de obra indirecta	13,050	13,050	13,050	13,050	13,050
Gastos servicios terceros planta	37,444	56,165	84,248	126,372	189,558
Total	170,278	205,962	300,805	368,228	430,637
UNIDADES PRODUCIDAS	165,532	194,215	307,104	349,882	348,570
Costo producción unitario	1.03	1.06	1.05	1.11	1.30

Elaboración: Propia

Finalmente, es importante detallar los gastos logísticos en los que se incurren en el proceso de producción y traslado de los pellets, a continuación, en la Tabla 3.6 se brinda detalle de costo unitario por contenedor y/o camión. El vendedor contrata el

transporte internacional pero esto a cuenta del comprador, él es el que al final pagara el flete.

Tabla 3.6

Gastos logísticos para la producción de pellets de madera y su traslado al puerto

Gastos logísticos variables	**Costo Unitario por Camión/ Contenedor**
Comisión de Aduanas	$106.1
Vistos buenos / Gastos Administrativos / Ficha Técnica y Permisos de SENASA	$75.8
Comisión por estiba	$51.5
Comisión custodia (Planta Lurín - Callao)	$72.7
Flete residuos (Ucayali - LURIN)	$909.1
Flete interno (Planta Lurín - Callao)	$83.3
TOTAL COSTO LOGISTICO	$1,298.5

Elaboración: Propia

3.6. Manejo de mercancías

3.6.1. Embalaje

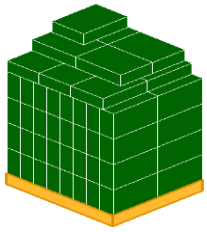
Respecto al embalaje, el empaque adecuado para el producto son bolsas de 10 kgs y 5 kgs, los cuales medirán 50cm x 36cm x 15cm (largo, ancho y alto) y 25 cm x 18 cm x15 cm. El producto no contara con un embalaje de cartón u otro saco, por lo contrario, ira apilado en un pallet.

3.6.2. Pallet

Por el lado de los pallets, los sacos previamente descritos irán en pallets estándar que mide 120cm x 100cm x 15cm. De esta manera entrarán 6 sacos en la base de cada pallet. Cada pallet puede llevar hasta 78 sacos de 10 kilos o 156 de 5 kilos.

Tabla 3.7

Sacos de pellets de madera apilados por pallet

Paletas	Carga del embalaje
	Cantidad de paletas en el contenedor: 22 paquetes En el pallet: Carga **Bolsas de 10 kg de Pellets** - 78 paquetes O Carga Bolsas de 5 kg de pellets – 156 paquetes **Cargo volumen:** 2.03 m^3 (84% pallet volumen) **Cargo peso:** 780 kg. (100% pallet peso total)

Elaboración: Propia

3.6.3. Contenedores

Para el primer año, se enviarán 60 contenedores 40’ HQ. Mensualmente se enviarán 5 contenedores 40’ HQ para poder así satisfacer la demanda potencial. De esta manera se enviarán para el primer año 156,113 unidades que estará conformado por 27,549 sacos de 10 kilogramos y 128, 564 sacos de 5 kilogramos. Si para hacer el cálculo de los contenedores a utilizar se pone en supuesto que todos los sacos a enviarse serán de 10 kilogramos (1 bolsa de 10 kilos = 2 bolsas de 5 kilos), lo que por mes daría un envío de 7,653 paquetes si convertimos todos a 10 kg. Entonces, en cada contenedor se enviarían 1,716 paquetes y se enviaran 5 contenedores, cuatro completos y uno consolidado con 789 paquetes.

Asimismo, mensualmente 1 contenedor de los 5 será tomado con carga consolidada, ello debido a que 1 de los 5 tiene espacios vacíos debido a que la carga no ocupa el total del volumen, por ello para no perder en fletes se prefiere consolidar dicho contenedor. A continuación en la Tabla 3.8 se muestra un resumen de las características de la carga.

Tabla 3.8

Características de la carga

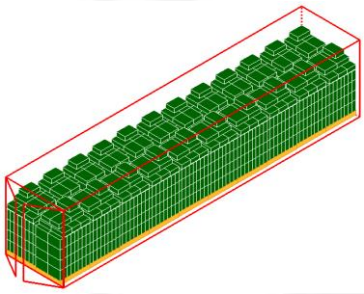
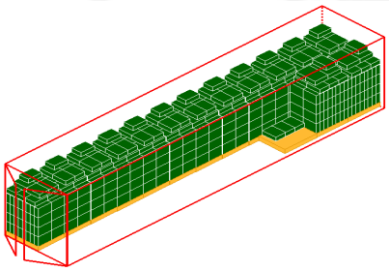
Características de la carga	
Cantidad requerida anual en el 2019 (Unid)- transformando todo a bolsas de 10 kilos (mismo espacio mismo peso)	91,831
Cantidad enviada mensual (Unid)	7,653
Cantidad de pallets requeridas (Unid)	99
Peso total del envío mensual (KG)	76,530

Elaboración: Propia

Por otro lado, se utilizarán 5 contenedores secos de 40’ HQ. Ello debido a que no es un requisito la temperatura para el mantenimiento del producto. De acuerdo a las medidas, se calcula que entran 22 pallets en el contenedor. Los cuales se ubicarán de la siguiente manera como se muestra en la Tabla 3.9.

Tabla 3.9

Posicionamiento de las bolsas en el contenedor de 40 QH

Contenedores	Carga del embalaje
Todos los contenedores: 40' HQ: 5 unidades	156,113 paquetes totales. Paquetes: 156,113paquetes. (100%)
	**Contenedor №1** (40' HQ 4 unidades) Paquetes: 2,886 (21%). Incluye: **Bolsas -** 546 paquetes de 10 kg y 2,340 de 5 kg **Cargo volumen:** 44.55 m^3 (88% of volumen) **Cargo peso:** 17,160 kg. (58% del máximo peso / 28,860 kg) La cantidad de la carga se limita por el volumen
	**Contenedor №2** (40' HQ 1 unidades) Paquetes 1,341 (13%). Incluye **Bolsas -** 237 paquetes de 10 kg y 1,105 de 5 kg **Cargo volumen:** 28.43 m^3 (46% of volumen) **Cargo peso:** 7,890 kg. (27% del máximo peso)

Elaboración: Propia

En conclusión, por contenedor se exportarán 1,716 sacos que contienen 10kgs cada uno (si se convierten todos a 10 kg). Uno de los contenedores enviados mensualmente será consolidado para no pagar un flete completo, debido a que la cantidad de productos requerida a enviar no alcanza a completar uno de los cinco contenedores. Mensualmente se enviarán cinco contenedores 40 HQ (carga seca).

3.6.4. Medio de transporte

El medio de transporte a utilizar será vía marítima, para determinarlo se tomaron en cuenta diferentes factores, entre los que destacan: (a) Ahorro en costos pues el flete aéreo resulta mayor, (b) El tiempo de tránsito desde el puerto del Callao hasta el puerto de París

son 26 días y 13 horas (Sea Rates, 2018), (c) Los pellets tiene una larga duración de vida dado que es un producto no perecible y (d) Mayor capacidad de almacenaje para envío en volúmenes grandes.

3.6.5. Agente logístico

Los agentes en el proceso de exportación serán los siguientes:

(a) Operador o agente de carga, el cual actúa como operador de transporte multimodal sujetándose a las leyes de la materia. (Ministerio de Economía y finanzas, 2014). ACL LOGÍSTICA SAC se encargará del cuenteo de booking necesario, así como de la consolidación del contenedor que lo requiere. Además, nos remitirá el conocimiento de embarque que la naviera emite, se contactará con el depósito de vacíos para el uso y retorno en su momento del contenedor.

(b) Agente de aduanas: Será el responsable de presentar la documentación necesaria para despachar la mercancía. La documentación incluye la DUA (Declaración Única aduanera), packing list, factura comercial, Certificado fitosanitario y certificado de origen. Savar agentes de Aduanas S.A. será nuestro agente de aduanas encargado del trámite de exportación frente a aduanas.

3.6.6. Tramitación aduanal

Dado que el valor de la mercancía a exportar supera los US$ 5,000, es un requisito iniciar un trámite operativo regular con el agente de aduanas. (SIICEX, 2017). Para dicho proceso frente a aduanas, se debe presentar la siguiente documentación: (a) Factura comercial, (b) Documento de transporte (B/L), (c) Certificado de origen, (d) Certificado fitosanitario específico (SENASA), (e) Seguro de transporte y (f) Otros documentos opcionales

3.6.7. Seguros internacionales

El seguro de transporte internacional permite la cobertura de los posibles riesgos que pueda subir la mercadería durante el tiempo de su transporte; sin embargo, ello es a disposición del usuario. No es un requisito. Para el presente negocio, la empresa no se hará cargo de la contratación del seguro, pues el Incoterm con el cual se planea exportar es FOB.

De esta manera la persona que estará a cargo del seguro será el importador. Resulta importante mencionar, que en caso el comprador decida no tomar un seguro internacional, la mercancía transportada estará sujeta a un seguro acotado para efectos de la nacionalización y entrada al territorio francés.

CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

4.1. Planificación, Objetivos y metas de marketing internacional

Una vez ya analizado el entorno y a la empresa misma, es momento de convertirlo en objetivos. Con la finalidad de llevar una planificación de marketing acorde a los costos en los que se incurriría año a año, se ha trazado objetivos por cada año de los cinco años en evaluación. Se toma como principal referencia la cantidad de hogares a las que se busca llegar como proyección de la demanda en base a la participación de mercado que se desea tener, lo muestra la Tabla 4.1.

Tabla 4.1

Participación y número de hogares objetivo

Porcentaje de participación	1.0%	1.2%	2.0%	2.2%	2.3%
N° de Hogares	3,826	4,617	7,473	8,554	8,986

Elaboración: Propia

Objetivos para el primer año:

(a) Contactar con al menos 5 de los distribuidores principales de las principales marcas de productos para mascotas en ruedas de negocio y la selección de un distribuidor exclusivo.

(b) Llegar con material publicitario (POP) al 100% de puntos en los que el producto este colocado.

(c) Capacitar al menos 1 vez a los clientes que cuenten con el producto acerca de este (incluyendo material informativo).

(d) Alcanzar una cobertura de al menos 75 puntos de venta que tengan disponibilidad de Green Pet.

(e) Alcanzar una satisfacción del cliente final de al menos 85%.

Objetivos del segundo año:

(a) Incrementar la participación de mercado en un 0.2% vs año anterior.

(b) Incrementar la cobertura de puntos disponibles en al menos 20%, lo que sería un mínimo de 91 puntos como total.

(c) Llegar con material publicitario (POP) al 100% de puntos en los que el producto está colocado.

(d) Alcance del 25% de clientes finales con el video publicitario en redes sociales.

Objetivos del tercer año:

(a) Incrementar la participación de mercado en un 0.8% vs año anterior.

(b) Incrementar los puntos disponibles en al menos 62%, lo que sería un mínimo de 146 puntos como total.

(c) Participar en una feria internacional INTERZOO e incrementar nuestra cartera de clientes en al menos dos provincias de Francia.

(d) Llegar con material publicitario al 100% de puntos en los que el producto está colocado.

Objetivos del cuarto año:

(a) Incrementar la participación de mercado en un 0.2% vs año anterior.

(b) Incrementar la cobertura de puntos disponibles en al menos 14%, lo que sería un mínimo de 167 puntos en total.

(c) Alcance de un 50% de clientes finales con el video publicitario en redes sociales.

(d) Llegar con material publicitario al 100% de puntos en los que el producto está colocado.

Objetivos del quinto año:

(a) Incrementar la participación de mercado en un 0.1% vs año anterior.

(b) Incrementar la cobertura de puntos disponibles en al menos 6%, lo que sería un mínimo de 176 puntos en total.

(c) Alcance de un 75% de clientes finales con el video publicitario en redes sociales.

(d) Llegar con material publicitario al 100% de puntos en los que el producto está colocado.

4.2. Estrategias comerciales de entrada al mercado

La estrategia de entrada al mercado será mediante las cadenas de veterinarias de clase media y alta más importantes de la ciudad que fueron identificadas anteriormente. La proyección de ventas, los recursos disponibles y el conocimiento del país influyen mucho en la decisión de entrada que la empresa va a tomar. Lo que se busca es entrar con una marca pero utilizando un solo intermediario directo como distribuidor exclusivo.

A lo que la empresa se refiere como exclusivo es una distribución en la que contara con un vendedor que solo se dedicaran a vender la marca con las cadenas de veterinarias, pet shop y vía internet. Por otro lado, este equipo de fuerza de ventas tiene incentivos por llegar a la venta de una cuota que sería la programada en los objetivos de cada año en términos de cobertura y venta.

La razón por la que se hará uso de un distribuidor en destino es que asume mucha más responsabilidad en la exportación que un agente de ventas, el compraría los productos directamente para luego venderlos cargando un margen de beneficio en el mercado extranjero. Además, también será importante que el vendedor de la fuerza de ventas exclusiva sea vendedor francés que conozcan el mercado y el rubro para que se enfoque en la venta de nuestros productos en la distribuidora, la principal ventaja es que podremos aprovechar el conocimiento sobre el mercado objetivo del producto. Por otro lado, uno de los objetivos es minimizar los costos que serían más altos en caso se trabajara con filiales directamente o que la empresa llegue directamente al punto de venta acotando todos los costes logísticos internos en mercado de destino.

La selección del distribuidor es muy importante, tiene que tener experiencia y con una red de clientes en el mercado interno, lo que permita introducir la marca muy rápido, además que este puede ofrecer facilidades de pago a ciertos clientes de su cartera, con los cuales también se pueden trabajar promociones especiales. Por otro lado, un distribuidor mantiene un stock de productos que vende y por ello compra mayores volúmenes y se encarga del almacenamiento, lo cual nos aminora el costo logístico de envío de mercadería ya que los volúmenes grandes permiten a la empresa tener un mejor manejo de precios por conteiner llenos.

4.3. Estrategias de Producto-servicio; plaza; precio y promoción internacional

Producto

"Green Pet" es una arena de gato económica, natural y biodegradable que cuida el bienestar y la salud de la mascota. El precio es uno de los componentes de la propuesta, el cual busca estar por debajo de la competencia como estrategia de introducción al mercado, pero sin dejar de lado la calidad del producto. Por lo contrario, se ajusta al cliente, pero además genera ventajas ya que es conveniente su uso para evitar daños en la salud a largo plazo en la mascota y que, además, contribuye al cuidado del medio ambiente debido a que tiene una característica biodegradable y sirve como compost para reutilizar después de su uso.

El desempeño que tiene el producto es óptimo con la solución de las principales necesidades de un dueño de gato: es (a) absorbente y evita suciedad, ya que la madera utilizada es absorbente y la mordaza de maíz ayuda como aglomerante lo que hace que se formen bolas y facilite la limpieza de la caja de arena; (b) eliminación de olores, la mordaza de maíz también tiene propiedades de neutralizar el olor de la arena de la orina de gato (Bets Cat Litter, 2018).

EL nivel de innovación en la arena de gato "Green Pet" es media, se utiliza materiales naturales, pero no somos los primeros en usarlos (si combinarlos). Pero se propone mejorar y brindar una alternativa a las arenas de gato comunes, más costosas y no ecológicas, haciendo uso de materia prima vegetal que en otros rubros de negocio son considerados como mermas.

Nuestro posicionamiento es como una marca natural, económica y alternativa para la arena de gato, además de responsable con el medio ambiente. El mensaje principal de la marca es "Un ambiente feliz para tu mascota", lo que significa que se da el mejor cuidado a base de productos que no afecten la salud del animal y tampoco del medio que lo rodea. Este posicionamiento se va a lograr mediante esfuerzos de marketing, dígase los folletos que se entregaran por la compra del producto para que sean entregados al cliente final a modo de fuente de información.

Promoción

Los distribuidores tienden a invertir en acciones de promoción para apoyar su esfuerzo comercial, pero por ser una marca nueva, el costo promocional va a ser compartido cuando la marca este mejor posicionada y tenga su público más definido. Por el contrario, al inicio la empresa Green Pet será la encarga de invertir en el 100% de las acciones promocionales que ayuden al distribuidor a acelerar la venta hacia afuera del producto, esto ayuda a la empresa a visionar un mejor proyectado de ventas y no genere problemas para los siguientes pedidos durante el año.

Las actividades promocionales incluyen:

(a) Material publicitario en formato físico: folletos informativos.

(b) Redes sociales activa con la marca: Instagram, Facebook, youtube. Fotos de clientes con el producto, publicidad de los puntos de venta donde se puede encontrar la arena de gato, videos publicitarios.

(c) Capacitación a la fuerza de ventas y a los clientes.

(d) Muestras de arena de gato en presentaciones de 1 kilo para que la distribuidora pueda bonificarlo con sus clientes y se cree una prueba de producto.

(e) Bonificaciones y escalas de precio para volúmenes de compra.

Se espera participar en el tercer año en la INTERZOO (Nurenberg, Alemania) que es una de las más relevantes en el rubro en Europa y mundial. Se suele realizar en el mes de mayo y cada dos años (próximos en 2020), tienen más de 39 mil participantes, 1800 expositores de 61 países. Lo que nos ayudara a ampliar la cartera de clientes tanto dentro de Francia (otras ciudades) como en otros países.

Precio

La estrategia de precio es low Price. La empresa entrará al mercado con un precio de lista a distribuidor de US$ 6.83 Y US$ 3.90 para las bolsas de 10 y 5 kilos respectivamente en el primer año (precio sin ningún descuento). Sin embargo, se piensa lanzar un plan promocional para mejorar los avances de venta. En este caso se tendría descuentos por el cumplimiento de la cuota de venta.

Tabla 4.2

Descuentos por volumen de venta de arena Green Pet

Descuento	Precio Promedio por bolsa	Condición
15%	4.46	Compra del 50% tres meses antes del embarque, y otro 50% en la mitad del periodo.
20%	4.2	Compra del 70% tres meses antes del embarque, y el otro 30% en la mitad del periodo
30%	3.68	Compromiso del 100% de la cuota tres meses antes del primer embarque

Elaboración: Propia

La Tabla 4.2 muestra precios ya con descuentos según la dinámica pactada. Un punto importante a recalcar aquí es que toda la información financiera se ha calculado en base al precio promedio de 3.68 que es el mayor descuento que el distribuidor puede tener. Pero la Tabla 4.3 muestra el precio promedio sin descuento al distribuidor cuando compra de acuerdo a necesidades. El margen de ganancia para la empresa es menor cuando el distribuidor si compra volumen y accede a los descuentos, esto quiere decir que finalmente si el distribuidor toma los descuentos mencionados anteriormente estaría trasladándolos a sí mismo y a sus clientes.

Tabla 4.3

Precios en dólares en los diferentes canales con y sin descuento

Unidad	Green Pet			Distribuidor		Tienda especializada	
	Costo unitario	Margen	Precio	Margen	Precio	Margen	Precio
BOLSA DE 10 KG	2.10	225%	6.83	50%	10.24	40%	14.33
BOLSA DE 5 KG	1.02	282%	3.90	50%	5.85	40%	8.19
BOLSA DE 10 KG (con descuento)	2.10	150%	5.25	50%	7.88	40%	11.03
BOLSA DE 5 KG (con descuento)	1.02	194%	3.00	50%	4.50	40%	6.30

Elaboración: Propia

Plaza

El canal de distribución, va a ser un distribuidor que compre grandes lotes del producto y se encargue de llegar al cliente final mediante su cartera de clientes tanto de mayoristas como de tiendas especializadas en el país de destino.

El hecho de tener un distribuidor exclusivo permite hacer más competitivo al negocio, ya que la distribuidora no tendrá que preocuparse por problemas de precios por entrada de otros proveedores con la misma marca en el país de destino y puede tener un mayor control sobre sus ventas. Se elige este modelo por el desconocimiento de mercado en los primeros años y estos distribuidores ya tienen una cartera de clientes establecida. Además, que esto facilita los temas logísticos con el envío de la mercadería, el hecho de tener varios distribuidores, mayoristas y brókeres generaría un mayor desequilibrio en temas de envío de mercaderías: podrían no llegar a completarse carga y tener que consolidarla o los procesos serían más amplios por tratarse de envíos independientes de menos volumen y mayor demanda de tiempo para un seguimiento del venta en destino.

La empresa no tendrá prácticas de comercio en internet como tal. Sin embargo, tendrá presencia en internet mediante una página web profesional por la que los clientes puedan contactar. La venta directamente no se dará por internet y tampoco tendrá procesos logísticos o de pago por medio de este, solo servirá para efectos de promoción y contacto con el cliente

4.4. Balance del plan de Marketing y Comercialización Internacional

La empresa maneja a través de los cinco años nueve tipos de gastos en promoción y marketing del producto para lograr el alcance que se tiene como objetivo. Entre ellos esta: (a) muestras, (b) visita al cliente, (c) folletos informativos, (d) video promocional, (e) capacitación de clientes, (f) control y publicidad en redes sociales, (g) material promocional, (h) bonificaciones, esto es para todos los años. En el tercer año también se hará un gasto para la feria INTERZOO con el objetivo de agrandar nuestro público geográficamente.

Para el cálculo de los costos de la muestra se toma en cuenta el costo de producción promedio unitario de USD 1.11 por unidad de bolsa. La empresa regalara a modo de muestra el 1% de las unidades vendidas a la distribuidora. Es decir, en el caso del primer año en el cual se estima vender 156,113 unidades, se regalará como muestra en total del año 1,561 unidades de 1 kilo, las cuales serán también embarcadas con la mercadería que se mande.

La visita al cliente es presencial y consistirá en la visita a Ille de France con la previa coordinación de los distribuidores. La primera visita será en el mes de enero y

tiene como finalidad reunirse con al menos cinco propuestas de distribuidores y estadía de al menos cinco días en Francia. La segunda que será en marzo tendrá el objetivo de cerrar negocios con el distribuidor exclusivo elegido con una estadía de máximo 2 días. Y la tercera visita que será en Julio para reunión de avance de ventas y oportunidades a mejorar para lo que queda del año y planificar el siguiente año.

Los folletos informativos serán repartidos en función de la demanda, es decir, se multiplica la cantidad de unidades que proyectamos vender por un 70% más que es para cualquier otro cliente final potencial. Es así como para el primer año se deben repartir aproximadamente 266 millares de folletos. El millar de estos folletos tiene un costo de USD 15.00.

El video promocional se renovará cada año y se contratara un servicio de un comunicador que trabaje independientemente o una empresa de publicidad pequeña cuyas tarifas están entre USD 250.00 y USD 350.00 dependiendo de la complejidad y duración del video. El de la empresa tendrá una duración de 45 segundos y contendrá información dinámica e informativa, y será renovado dos veces por año (enero y julio). Además, se estará colgado en la página web que la empresa tendrá y que tiene un costo de creación de USD 1000.00, es aquí donde se pondrán los videos promocionales, información de producto, información de contacto y demás interacciones que pueda atraer al usuario. El mantenimiento de la página para los demás años tiene un costo de USD 150.

La capacitación de clientes es tanto para la distribuidora como para los clientes de esta. Es una capacitación vía web con el objetivo de que se informen sobre el producto y especialistas en el rubro expliquen las bondades y características del mismo. Para este fin se contratará un médico veterinario en Francia para dar una capacitación de una hora junto con el ejecutivo de la empresa. La capacitación de una hora está presupuestada en USD 280.00 y se harán en el mes de junio y noviembre con el objetivo que la primera este dirigida a todos los primeros clientes del año y la segunda a los demás.

El control y la publicidad de las redes sociales también será tercerizado. El subir elementos interactivos, plantillas y demás estará a cargo de NEBULA MARKETING DIGITAL que tiene un costo mensual de USD 400.00 por el manejo de todas las redes sociales que incluyen Facebook, Instagram y skyrock que es una de las redes más utilizadas de Francia por todo tipo de público. Y por último un canal de YouTube.

Los materiales promocionales que usara la empresa serán importados de china y consistirán en artículos para mascotas de un costo no mayor a USD 0.25 por unidad y serán amarrados al producto y entregados para agilizar la venta en los puntos de venta del 10%. Esta herramienta adicional ayudara a la rotación del producto y la atracción de nuevos clientes como punto de venta.

Las bonificaciones están también dentro de los planes de comercialización y marketing, ya que esas serán entregadas en función del 0.1% de la cantidad vendida. Para el primer año se proyectaría a entregar 156 bolsas adicionales de arena de gatos, repartidas en 30% en bolsas de 10 kilos y 70% en bolsas de 5 kilos. La Tabla 4.4 muestra el presupuesto de marketing para los cinco años en marketing y comercialización.

Tabla 4.4

Gastos anuales en promoción y comercialización

Gastos marketing	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Muestras	1,670	2,016	3,262	18,672	3,923
Visita a cliente	10,400	4,400	4,400	5,200	5,200
Folletos informativos	3,981	4,804	7,775	8,900	23,685
Video Promocional	1,600	1,600	1,600	2,000	2,000
Capacitación a los clientes	560	560	560	560	560
Diseño y creación de Pagina Web	1,300				
mantenimiento de página web		500	500	500	1,000
Control y publicidad de redes sociales	4,800	9,600	9,600	9,600	9,600
Merchandising	3,903	7,710	7,622	11,725	15,166
Bonificaciones	167	202	326	373	392
Feria			15,000		
Total gasto de marketing	**28,381**	**31,391**	**50,646**	**57,529**	**61,526**
Crecimiento gasto marketing		**10.61%**	**61.34%**	**13.59%**	**6.95%**
Crecimiento ventas		20.68%	61.84%	14.46%	5.05%
Ratio marketing/ventas	4.95%	4.53%	4.52%	4.49%	4.57%

Elaboración: Propia

En el segundo año, aunque hay un crecimiento de volumen en 20.68% vs el primer año, se tiene un decrecimiento de -18% debido a que disminuye considerablemente el gasto de visita a cliente que representa el 38.26% del total del presupuesto ya que en el primer año la estadía es mucho más larga y además se hacen tres visitas al año y se gasta en cenas y almuerzos con motivo de reuniones con clientes. Por otro lado, el diseño y creación de la página también representa el 17.66% y es un gasto que solo se da en el primer año.

En el tercer año vs el segundo tiene el mayor crecimiento de inversión debido a que se invierte en una feria, además de un incremento en todo lo demás debido al crecimiento del volumen de venta donde se llegó al 62% más. En el caso del cuarto año vs el tercer año se tiene un decrecimiento por las mismas razones expuestas anteriormente, en este caso no tenemos el gasto de la feria que representaba cerca del 29%.

CAPITULO V: FINANZAS

La Tabla 5.1 muestra las ventas en valor por año en función de la demanda proyectada y tomando un precio promedio de USD 3.68 que se obtiene en función del 30% del volumen en bolsas de 10 kilos y el resto en 5 kilos. Los precios por cada bolsa de 10 y 5 kilos son de USD 5.25 y USD 3.00 respectivamente, se va suponiendo el máximo descuento ya mencionado por compras de volumen y cumplimiento de cuota.

Tabla 5.1

Ventas en valor de arena de gato Green Pet

VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda	156,113	188,389	304,899	349,000	366,641
Precio 3.68	3.68	3.68	3.68	3.68	3.68
Valor venta	573,715	692,331	1,120,502	1,282,576	1,347,408
TOTAL	573,715	692,331	1,120,502	1,282,576	1,347,408

Elaboración: Propia

Para el cálculo del costo de producción se considera además de las unidades proyectadas para venta, un adicional de 5% que sirva como inventario final de respaldo. Por lo tanto, para el año uno a pesar de vender 156,113 unidades se van a producir 165,532. La tabla 5.2 muestra el proyectado de unidades a producir por año.

Tabla 5.2

Costo de producción por año en arena de gato Green Pet

Costo de producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos directos					
Unidades a producir	165,532	194,215	307,104	349,882	348,570
Costo materia prima: **0.59**	97,893	114,855	181,615	206,914	206,138
Mano de obra directa	21,891	21,891	43,783	43,783	43,783
Gasto indirecto fabricación					
Mano de obra indirecta	13,050	13,050	13,050	13,050	13,050
Gastos servicios terceros planta	37,444	56,165	84,248	126,372	189,558
Total	170,278	205,962	300,805	368,228	430,637
UNIDADES PRODUCIDAS	165,532	194,215	307,104	349,882	348,570
Costo producción unitario	1.03	1.06	1.05	1.11	1.30

Elaboración: Propia

Después de hacerse un presupuesto por separado de las bolsas de 5 y 10 kilos del costo de la materia prima que incluye viruta de madera y residuos de mordaza (maíz) e insumos como bolsas orgánicas, etiquetas, cuerdas para pallets e hilo de selladora por lo que los costos de estas fueron de USD 0.55 y USD 0.70 respectivamente. De acuerdo a los pesos en volúmenes de cada presentación se tiene como resultado un costo promedio de 0.59 por unidad. Luego de agregarle los gastos directos e indirectos de fabricación se tiene un costo de producción unitario variado a lo largo de los años, del cual se obtiene un costo promedio de USD 1.11.

Respecto a los gastos de planta, administración y logísticos están expuestos en la Tabla 5.3. Entre los gastos de planta se considera mantenimiento de equipo, limpieza de planta, servicio correctivo, entre otros servicios principales. Los gastos de venta también consideran parte de los gastos de planta, pero están separados, debido a que la oficina se encontrará dentro del local de fabricación y comparten servicios comunes como agua y luz, entre otros.

Tabla 5.3

Resumen de gastos de planta, administración y logísticos

GASTOS	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Gastos planta	37,444	56,165	84,248	126,372	189,558
Gastos administración/ventas	5,345	5,345	5,345	5,345	5,345
Gastos logísticos	279,359	336,636	408,627	481,857	540,708
Total	322,148	398,147	498,221	613,575	735,612

Elaboración: Propia

Los gastos logísticos representan el 80% del total de gastos lo que lo hace el gasto más importante, y esto se debe principalmente por los traslados internos de la materia prima. El Anexo 8 muestra el detalle de los gastos logísticos. Por otro lado, respecto a gastos de personal la Tabla 5.4 tiene el resumen de estos, donde el personal de administración y ventas incluyen al gerente, ejecutivo de ventas, analista de marketing y relaciones públicas, respecto al personal obrero y planta incluyen a seis trabajadores más entre supervisor y operarios de máquinas, estibador, limpieza y seguridad. Se ve que el personal obrero se multiplica a partir del tercer año y es porque a partir de este se tendrá que trabajar dos turnos operando las máquinas para lograr satisfacer la demanda.

Tabla 5.4

Resumen de gastos de personal

PLANILLA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal obrero	21,891	21,891	43,783	43,783	43,783
Personal planta	13,050	13,050	13,050	13,050	13,050
Personal Administración/Venta	59,225	59,225	59,225	59,225	59,225
Total	94,166	94,166	116,057	116,057	116,057

Elaboración: Propia

La Tabla 5.5 por otro lado, muestra el resumen de gastos de marketing, que incluyen muestras, visita al cliente folletos informativos, video promocional, capacitación a clientes, diseño de la página web, mantenimiento de la página web, control y publicidad de redes sociales, merchandising, bonificaciones y la feria.

Tabla 5.5

Resumen de gastos de marketing

GASTOS MARKETING	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MARKETING	28,381	31,391	50,646	57,529	61,526

Elaboración: Propia

La inversión en activos está conformada por equipo y mobiliario de oficina además de todos los equipos y mobiliarios de planta, tienen entre 5 y 10 años de vida útil por lo que algunos al finalizar el ciclo en evaluación aún mantienen un valor en libros. Por otro lado, se tiene inversión pre operativa en activos intangibles que son los gastos que se hicieron sobretodo en la constitución de la empresa y gastos de lanzamiento, en ellos se aplican una amortización La Tabla 5.6 muestra el resumen de estos gastos y la verificación de que tanto la depreciación más el valor en libros es igual a la inversión.

Tabla 5.6

Resumen de los gastos en inversión en activos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSION	208,035	-	-	750	-	-
DEPRECIACION		21,166	21,166	21,166	21,166	21,166
VALOR EN LIBROS						102,956
VALOR DE MERCADO						128,343
INVERSION PRE OPERATIVO	12,101					
AMORTIZACION		2,420	2,420	2,420	2,420	2,420

Elaboración: Propia

Para el cálculo del capital de trabajo se toma en cuenta la fórmula de activo corriente menos pasivo corriente. EL activo corriente toma en consideración las cuentas por cobrar (venta crédito) más los inventarios y el pasivo corriente toma en cuenta las cuentas por pagar, que en este caso considera materia prima e insumo y en servicios. En el caso de servicios los gastos logísticos son los que nos da la empresa a crédito (o más bien se pagan según las veces que se envía la mercadería).

Tabla 5.7

Cálculo del capital de trabajo

CAPITAL TRABAJO	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
CAPITAL ADICIONAL	30,046					
Venta crédito		143,429	173,083	280,126	320,644	336,852
Inventario	0	10,462	16,932	19,381	20,360	289
Compra crédito COMPRAS	0	8,158	9,571	15,135	17,243	17,178
Compra crédito SERVCIOS	0	26,846	33,179	41,518	51,131	61,301
Compra crédito MKT	0	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	30,046	118,887	147,264	242,853	272,630	258,662

Elaboración: Propia

Se calculó la inversión necesaria para operar la empresa, la Tabla 5.8 detalla lo que se necesita para activos fijo, intangibles, capital de trabajo y el aporte adicional por los inversionistas. El aporte adicional es con el fin de incrementar la viabilidad del proyecto. En el año 5 y 6 tenemos data negativa debido a que nuestro inventario final en el año 5 es 0, ya que el proyecto se está evaluando a 5 años.

Tabla 5.8

Financiamiento del proyecto

INVERSION	**Año 0**
ACTIVOS FIJOS	208,035
ACTIVOS INTANGIBLES	12,101
CAPITAL DE TRABAJO	30,046
APORTE ADICIONAL	65,000
TOTAL INVERSION	**315,182**

Elaboración: Propia

Del total de la inversión, el 90% será aportado por los accionistas, los cuales tienen un costo de capital (cok) de 14.08% que sirve como tasa de descuento para los flujos de caja financieros, el cual fue calculado (rf+b(rm-rf) + rp tomando en cuenta: (a) el beta ajustado para el sector de 1.11 (Damodaran 2018), (b) promedio de los bonos libre de riesgo (rf) de 5.15%, (c) promedio de la rentabilidad del mercado (rm) de 11.53% y (d) rp es riesgo país que se está utilizando para ajustar a Peru. Sin embargo, el beta ajustado

es de estados unidos y se tiene que des apalancar y ajustar nuevamente a Peru, se tiene que quitar la deuda capital y la tasa impositiva por esto se agrega el riesgo país. Pero aun así se va a tomar criterio propio y se va a tomar un 20% como cok, ya que el costo de oportunidad del accionista no puede ser menor del 14% que es el costo de financiamiento.

Además, el 10% se obtendrá por préstamo bancario personal a una tasa del 25%. Con estos datos se puede deducir el costo promedio ponderado de capital, que es la tasa de descuento para descontar los flujos de caja económica futuros y valorar el proyecto de inversión. Dicho esto, se puede deducir el costo promedio ponderado de capital (WACC) que sirve como tasa de descuento para flujos económicos futuros y valorar el proyecto de inversión y que se calcula a partir de los pesos con su respectiva fuente de financiamiento y la suma se multiplica por la tasa no tributaria., que da como resultado 19.83%.

Tabla 5.9

Composición del financiamiento

FINANCIAMIENTO		w	k	Capital de trabajo	
APORTE ACCIONISTA	283,664	90%	20.00%		
PRESTAMO BANCO	1,518	10%	25.00%		
TOTAL	315,182			WACC	19.83%

AMORTIZACION DEUDA	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
SALDO	31,518	27,678	22,877	16,877	9,376	0
AMORTIZACION		3,840	4,800	6,001	7,501	9,376
INTERES		7,880	6,919	5,719	4,219	2,344
PAGO		11,720	11,720	11,720	11,720	11,720
ESCUDO TRIBUTARIO		2,127	1,868	1,544	1,139	633

Elaboración: Propia

Según el estado financiero de ganancias y pérdidas, en el primer año la empresa tendrá una pérdida de USD 22,112, sin embargo, el volumen se ve recuperado a partir del tercer año por el incremento en la participación de mercado y mayores volúmenes de venta. La Tabla 5.10 muestra el estado de resultados proyectado a los cinco años del proyecto.

Tabla 5.10

Estado de ganancias y pérdidas

GANANCIAS Y PERDIDAS	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
VENTAS NETAS	573,715	692,331	1,120,502	1,282,576	1,347,408
COSTO DE VENTA	-173,384	-209,232	-338,631	-387,611	-407,204
UTILIDAD BRUTA	**400,331**	**483,100**	**781,872**	**894,965**	**940,203**
GASTOS ADMINISTRATIVOS (ADM.VTA.LOG)	-370,774	-401,206	-473,197	-546,427	-605,278
GASTOS DE MARKETING	-28,381	-31,391	-50,646	-57,529	-61,526
DEPRECIACIÓN	-21,166	-21,166	-21,166	-21,166	-21,166
AMORTIZACIÓN	-2,420	-2,420	-2,420	-2,420	-2,420
TOTAL GASTOS FIJOS	-422,742	-456,183	-547,429	-627,543	-690,391
MARGEN OPERATIVO	**-22,411**	**26,917**	**234,443**	**267,422**	**249,812**
VENTA DE EQUIPO					128,343
AJUSTE VALOR EN LIBROS (DEPRECIACION)					-102,956
UAII	**-22,411**	**26,917**	**234,443**	**267,422**	**275,199**
INTERESES	**-7,880**	**-6,919**	**-5,719**	**-4,219**	**-2,344**
UAII	**-30,291**	**19,997**	**228,723**	**263,203**	**272,855**
IMPUESTO RENTA	8,178	-5,399	-61,755	-71,065	-73,671
UTILIDAD NETA	**-22,112**	**14,598**	**166,968**	**192,138**	**199,184**

Elaboración: Propia

El flujo de caja permite ver los futuros ingresos y salidas del dinero en la empresa. La Tabla 5.11 muestra este flujo de caja económico, operativo y financiero de manera detallada.

Tabla 5.11

Flujo de caja por año

FLUJO DE CAJA	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	**Año 6**
INGRESOS		**573,715**	**692,331**	**1,120,502**	**1,282,576**	**1,347,408**	**0**
EGRESOS							
COMPRAS MATERIA PRIMA E INSUMOS		-173,384	-209,232	-338,631	-387,611	-407,204	0
GASTOS ADMINSITRATIVOS Y OPERACIÓN		-370,774	-401,206	-473,197	-546,427	-605,278	0
GASTOS MARKETING		-28,381	-31,391	-50,646	-57,529	-61,526	0
IMPUESTOS		6,051	-7,268	-63,300	-72,204	-67,449	0
CAPITAL DE TRABAJO	-30,046	-88,841	-28,377	-95,589	-29,777	13,968	258,662
TOTAL EGRESOS	**-30,046**	**-655,330**	**-677,473**	**-1,021,362**	**-1,093,549**	**-1,127,490**	**258,662**
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	**-30,046**	**-81,615**	**14,858**	**99,140**	**189,027**	**219,917**	**258,662**
INVERSION ACTIVOS FIJOS	**-208,035**	**0**	**0**	**-750**	**0**	**0**	**0**

INVERSION ACTIVOS INTANGIBLES	**-12,101**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
VENTA DE ACTIVOS	0	0	0	0	0	121,489	
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	**-250,182**	**-81,615**	**14,858**	**98,390**	**189,027**	**341,406**	**258,662**
CAJA ADICIONAL	**-65,000**						
PRESTAMO	31,518						
PAGO		-11,720	-11,720	-11,720	-11,720	-11,720	0
ESCUDO TRIBUTARIO		2,127	1,868	1,544	1,139	633	0
Drawback (5%)		28,686	34,617	56,025	64,129	67,370	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	**-283,664**	**-62,522**	**39,623**	**144,240**	**242,575**	**397,689**	**258,662**

Elaboración: Propia

El balance general muestra cómo va la empresa a lo largo del periodo en evaluación en sus diferentes aspectos y cuentas. A manera general se puede ver que la empresa crece un promedio del 50% al quinto año en ventas. Los demás detalles se pueden ver en la Tabla 5.12.

Tabla 5.12

Balance general de Green Pet en periodo de evaluación

BALANCE	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	**Año 6**
CAJA	95,046	2,478	42,101	186,341	428,916	826,605	1,085,267
CUENTAS POR COBRAR		143,429	173,083	280,126	320,644	336,852	0
INVENTARIOS		10,462	16,932	19,381	20,360	289	0
ACTIOS FIJOS	208,035	208,035	208,035	208,785	208,785	208,785	208,785
DEPRECIACION ACUM		-21,166	-42,332	-63,497	-84,663	-208,785	-208,785
ACTIVOS INTANGIBLES	12,101	12,101	12,101	12,101	12,101	12,101	12,101
AMORTIZACION ACUM		-2,420	-4,841	-7,261	-9,681	-12,101	-12,101
TOTAL ACTIVO	**315,182**	**352,919**	**405,080**	**635,975**	**896,462**	**1,163,746**	**1,085,267**
DEUDA	31,518	27,678	22,877	16,877	9,376	0	0
CUENTAS POR PAGAR		35,003	42,750	56,653	68,374	78,479	0
PASIVO	**31,518**	**62,681**	**65,627**	**73,530**	**77,750**	**78,479**	**0**
CAPITAL	283,664	283,664	283,664	283,664	283,664	283,664	283,664
UTILIDAD ACUMULADA		6,574	55,788	278,781	535,048	801,603	801,603
PATRIMONIO	**283,664**	**290,237**	**339,452**	**562,445**	**818,712**	**1,085,267**	**1,085,267**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**315,182**	**352,919**	**405,080**	**635,975**	**896,462**	**1,163,746**	**1,085,267**

Elaboración: Propia

Como resultado tenemos un Valor actual neto (VAN) positivo tanto económicamente como financieramente y con una tasa de rentabilidad promedio anual

superior al WACC y al COK lo cual significa que si se está creando valor en ambos casos. En el caso del flujo de caja económico lo que muestra es lo que se entrega en efectivo sin importar quien lo financia, aquí la TIR es superior al 19.83% por lo que el proyecto se vuelve viable. Por otro lado, en el flujo financiero que es lo que los accionistas reciben por lo invertido después de que ya se pagó a los acreedores (préstamos a banco) también supera la valla del COK que es lo mínimo que los inversionistas esperan por no haber invertido en una alternativa de similar riesgo.

Tabla 5.13

Evaluación económica y financiera del proyecto

	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**	**Año 6**
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-250,182	-81,615	14,858	98,390	189,027	341,406	258,662
VALOR ACTUAL	316,713						
VAN	66,531						
TIR	25.14%						
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-283,664	-62,522	39,623	144,240	242,575	397,689	258,662
VALOR ACTUAL	422,317						
VAN	138,653						
TIR	30.28%						

Elaboración: Propia

CAPITULO VI: FACTORES CRÍTICOS Y DE ÉXITO DE LA PLANIFICACIÓN COMERCIAL Y DE MARKETING INTERNACIONAL.

Los factores críticos de éxito principalmente es el precio y las condiciones de pago que se ofrecen a los clientes, las cuentas por pagar y los plazos de crédito que los proveedores manejan con la empresa. Para tener una mayor divisibilidad de los escenarios que harían viable el proyecto, la Tabla 6.1 muestra dos escenarios al mismo tiempo. Cuando hacemos un análisis de sensibilidad entre el precio y las cuentas por cobrar tenemos estos resultados para el VAN económico.

Tabla 6.1

Escenario de sensibilidad VAN económico: precio vs cuentas por cobrar

VANE	0 MES	1 MES	2 MES	3 MES	4 MES	5 MES	6 MES
66,531	0.00%	8.33%	16.67%	25.00%	33.33%	41.67%	50.00%
0.85	-132,611	-165,189	-197,767	-230,346	-262,924	-295,502	-328,081
0.90	-27,681	-62,175	-96,670	-131,165	-165,659	-200,154	-234,649
0.95	77,249	40,838	4,427	-31,984	-68,395	-104,806	-141,217
1.00	181,513	143,186	104,858	66,531	28,203	-10,124	-48,452
1.05	284,790	244,547	204,303	164,059	123,815	83,571	43,328
1.10	387,239	345,078	302,918	260,758	218,598	176,438	134,278
1.15	489,240	445,163	401,087	357,010	312,934	268,857	224,781

Elaboración: Propia

El rango de movimiento para que siga siendo viable el proyecto es muy pequeño si colocamos cuentas por cobrar y precio juntos. Lo que se tiene es que ya no se puede seguir reduciendo el precio si la empresa quiere seguir manteniendo la política de 3 meses de crédito. Sin embargo, se podría ofrecer hasta el 10% de descuento en el precio si es que todo es al contado. Por otro lado, para las cuentas por pagar también se proyectó un escenario entre la variable y el precio. La Tabla 6.2 muestra el análisis de sensibilidad en términos de VAN económico, en este caso los mejores resultados se obtienen consiguiendo un crédito por más meses y un mayor descuento en los precios del proveedor lo cual se podría lograr más adelante con el incremento de la producción por mayores volúmenes de venta.

Tabla 6.2

Escenario de sensibilidad: VAN económico: costo vs cuentas por pagar

VANE	0 MES	1 MES	2 MES	3 MES	4 MES	5 MES	6 MES
66,531	0.00%	8.33%	16.67%	25.00%	33.33%	41.67%	50.00%
0.70	157,763	165,493	173,224	180,954	188,685	196,415	204,145
0.80	124,209	132,561	140,913	149,266	157,618	165,970	174,323
0.90	90,571	99,546	108,520	117,494	126,469	135,443	144,417
1.00	56,934	66,531	76,127	85,723	95,319	104,915	114,512
1.10	23,287	33,505	43,723	53,941	64,160	74,378	84,596
1.20	-10,677	163	11,003	21,843	32,683	43,523	54,363
1.30	-44,816	-33,354	-21,892	-10,430	1,032	12,494	23,956

Elaboración: Propia

CONCLUSIONES

(a) Green Pet es una marca económica, natural y biodegradable que cuida el bienestar de la mascota, previniéndola de posibles enfermedades al contacto con materiales tóxicos, considerándose una mejor opción frente a otras arenas sustitutas de sílice o bentonita.

(b) Francia resulta ser el País más atractivo para destinar el producto por sus factores macroeconómicos, desempeño logístico, precios de la competencia y además tiene la población de gatos domésticos más grande de Europa. Considerando que también el comportamiento de los clientes tiende a preocuparse cada vez más por la salud de sus animales.

(c) La arena de gato Green Pet apunto todos sus esfuerzos de marketing hacia la distribuidora exclusiva, debido a que es el canal con mayor penetración de mercado considerando el desconocimiento de la empresa del mercado, además del posicionamiento de la marca.

(d) El proyecto es viable económicamente y financieramente, en ambos casos el valor actual neto es positivo y la tasa de retorno anual económica y financiera es mayor al costo ponderado promedio de capital (WACC) y el costo de capital (COK) respectivamente.

(e) A pesar que los gastos logísticos representan más del 80% de los gastos, esto se debe a que traer la materia prima de la selva hacia la fábrica genera gastos muy fuertes, sin embargo, solo impacta en la utilidad en el primer año. A partir del segundo año las ventas se incrementan y cubren los costos.

RECOMENDACIONES

(a) Asegurar el entendimiento por parte de los clientes intermediarios y clientes finales (por medio de capacitaciones y videos promocionales e informativos de las características del producto, que tengan clara las ventas frente a otras marcas de arena para gato convencionales.

(b) Analizar periódicamente los indicadores de Francia y actualizar el FODA en base a los nuevos retos y oportunidades que se presenten como región. A pesar de las posibilidades de crecimiento grandes que hay en Ille de France, la nueva búsqueda de mercados es importante para la empresa.

(c) Proveer e innovar en todas las posibilidades de marketing que ayude a acelerar el la venta de la empresa en los puntos de venta donde se encuentre presente el producto. Trabajar de la mano con la distribuidora para ayudar a la rotación del producto y asegurar un mayor

REFERENCIAS

ACL Logistica SAC. (28 de Noviembre del 2018). Tarifario de ventas corporativas. Recuperado de http://www.acl-log.com/acl/

Aldunate, J. J. (2015). *Plan de negocios para una fábrica de pellets de madera en Chile* (tesis de pregrado). Universidad de Chile. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137547/Plan-de-negocios-para-una-fabrica-de-pellets-de-madera-en-Chile.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Amazon.com (30 de Noviembre del 2018). *Tiendas especializadas en venta de arena de gato*. Recuperado de https://www.amazon.co.uk/s/ref=nb_sb_noss_1/259-8986784-3669938?url=search-alias%3Dpets&field-keywords=cat+litter

Cámara de Comercio de Paris – Ile- De- France. (2018). *Chiffres- Clés de la région Ille de France*. Recuperado de http://www.cci-paris-idf.fr/sites/default/files//crocis/wysiwyg/Chiffres-cles-2018derlight.pdf

Camara Nacional Forestal. (2012- 2018). *Directorio de proveedores de Madera Certificada.* Recuperado de http://www.cnf.org.pe/proveedores_certificados.html

Chang, A. A., Del Águila, T. A. (2013). *Estudio de factibilidad para la fabricación de pellets de madera a partir de un subproducto de la industria maderera peruana* (tesis para optar el título de Ingeniero Industrial). Universidad San Martín de Porres.

Diario Gestión. (7 de enero del 2019). *Economía de la zona Euro inestable ante incertidumbre para el 2019*. Recuperado de https://gestion.pe/economia/economia-zona-euro-inestable-incertidumbre-2019-254886

Euromonitor. (9 de marzo del 2019a). *France: Country Profile.* Recuperado de http://www.portal.euromonitor.com/portal/Analysis/Tab

Euromonitor. (mayo del 2018b). *Pet Care in France* . Recuperado de http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab

Euromonitor. (3 de diciembre del 2018c). *Pet products in France.* Recuperado de http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab

Francie Diplomatie. (2019). *Invertir en Francia*. Recuperado de https://www.diplomatie.gouv.fr/es/asuntos-globales/diplomacia-economica/reforzar-el-atractivo-de-francia-37298/article/invertir-en-francia

GTM México. (Abril de 2016). *Bentonita Sódica Polvo, Ficha de datos de seguridad.* Recuperado de

http://www.gtm.net/images/industrial/b/BENTONITA%20S%C3%93DICA%20POLVO.pdf

Globe Cargo. (28 de noviembre de 2018). *Tarifario de ventas corporativas*. Recuperado de http://eglobe-cargo.com/transporte-maritimo/

Institut national de la statistique et des études économiques. (2017). *Conjoncture Économique.* Recuperado de https://www.insee.fr/fr/information/1302194E-

Institut national de la statistique et des études économiques. (2017). *Rapport d´activité.* Recuperado de https://www.insee.fr/fr/information/1302194

Jiangsu Liangyou International Mechanical Engineering. (5 de octubre del 2018). *Biomass Machinery*. Recuperado de http://www.fdsp-cn.com/

Logística Integral BJ SAC. (Diciembre del 2018). *Parihuelas de Madera*. Recuperado de http://www.logisticaintegralbj.com.pe/parihuelas_de_madera.html

Sea Rates.com. (05 de octubre del 2018). *Calculadora de carga*. Recuperado de https://www.searates.com/es/reference/stuffing/

Statista.com. (2016). *Number of pet cats in Europe from 2010 to 2016*. Recuperado de https://www.statista.com/statistics/516041/cat-population-europe-europe/

SUNAT. (Setiembre del 2018). *Tratamiento arancelario por subpartida nacional*. Recuperado de http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias

Trademap. (28 de noviembre del 2018). *List of importers for selected product Product: 440131 Wood pellets*. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

Trademap. (28 de noviembre del 2018*). List of supplying markets for a product importaed by France Product: 440131 Wood pellets*. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

Trans Oriente Cargo SAC. (28 de noviembre del 2018). *Tarifario de ventas corporativas*. Recuperado de http://transorientecargosac.com/

World Data Bank. (30 de septiembre del 2018). *World Developement Indicators.* Recuperado de http://databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx

Zooplus France. (Febrero del 2019). *Litiére pour chat*. Recuperado de https://www.zooplus.fr/https://www.zooplus.fr/shop/chats/litiere_chat

ANEXOS

ANEXO 1: Ficha Técnica de Arena de Gato Petra

PETRA: ARENA SANITARIA PARA GATOS

1. IDENTIFICACIÓN DE LA SUSTANCIA QUÍMICA Y DEL PROVEEDOR

Nombre sustancia química:	Bentonita
Código interno de la sustancia química:	x
Razón social o nombre del Titular del Registro:	ANASAC Colombia Ltda
Dirección del titular del Registro:	Autopista Medellín Km. 3,5 Centro Empresarial Metropolitano. Módulo 2, Bodega 40.
Tipo de Formulación:	Gránulos

2. INFORMACIÓN SOBRE LA SUSTANCIA O MEZCLA

2.1.- Sustancia.

Nombre químico (IUPAC):	NA
Formula química:	NA
Sinónimos:	Montmorillonita
Nº CAS:	1302-78-9
Nº UN:	1170

2.2.- Mezcla.

Componentes principales:	Bentonita sódica granulada
Componentes que contribuyen a riesgo:	Bentonita
Nombre químico:	NA
Formula química:	NA
Nº CAS:	1302-78-9
Nº UN:	1170

3. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

-Marca en etiqueta NCH 2190: Ninguna
-Clasificación de los riesgos de la sustancia química: Ninguna
a.- Riesgo para la salud de las personas:
-. Efectos de una sobre exposición aguda (1 vez): Ninguna
-.Inhalación: Irritación vías respiratorias
-. Contacto con la piel: Ninguna
-. Contacto con los ojos: Puede causar irritación
-. Ingestión: Ninguna conocida
-. Efectos de una sobre exposición crónica (largo plazo): Ninguna
-. Condiciones médicas que se verán agravadas con la exposición al producto: problemas respiratorios
b.- Riesgo para el medio ambiente: No se han descrito riesgos
c.- Riesgos especiales de la sustancia: Ninguno

ANEXO 2: Evaluación para el ranking de factores, elección del país de destino

Criterio	Año	Peso	Sub peso	Francia	Alemania	Países bajos
Macroeconómico		15%				
Crecimiento del PBI (%a anual)	2017		5%	1,8	2,2	3,2
PBI per cápita (US$ a precios actuales)	2017		5%	38,476	44,469	48,223
Índice de facilidad para hacer negocios (1=reglamentaciones más favorables para los negocios)	2017		5%	31	20	32
Índice de inflación GDP deflactor (% anual)	2017		5%	1	1.5	1.1
Desempeño logístico		20%				
Competitividad y calidad de los servicios (1=baja a 5= alta)	2016		5%	3.82	4.18	4.22
Eficiencia en el despacho aduanero (1=baja a 5= alta)	2016		5%	3.71	4.12	4.12
Facilidad para coordinar embarques a precios competitivos (1= baja a 5= alta)	2016		5%	3.64	3.86	3.94
Índice de desempeño logístico: total (1=baja a 5= alta)	2016		5%	3.9	4.23	4.19
Población y mercado		50%				
Crecimiento de la población (% anual)	2017		5%	0.4	0.4	0.6
Población de gatos domésticos (en miles)	2018		20%	13,480	11,400	2,587
Nivel de precios unitario (US$/KG)	2017		10%	0.2	0.19	0.18
Aceptación de productos nuevos (% de la población)	2018		15%	62%	55%	49%
Costos y tiempos		15%				
Costos de importación (US$ por contenedor)	2016		7.50%	1,445	1,050	975
Tiempo para importar (días)	2016		7.50%	32	24	24

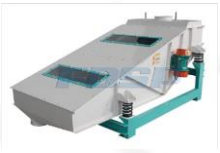
ANEXO 3: Portafolio de marcas de arena de gato en Francia

TIGERINO	Precio (Euros)	Precio (Dólares)	Kilogramos	Dólar / Kilogramo	Características
CLASSIC	26.00	22.62	12.00	1.89	100% arcilla natural
NUGGIES	10.99	9.56	6.50	1.47	100% arcilla natural. Libre de polvo, compacto e higiénico. Absorbencia muy potente: ¡4 veces más absorbente que una litera convencional! Talco para bebé.
SPWCIAL CARE WHITE INTENSE	14.99	13.04	5.20	2.51	Aglomerando la arena blanca, agradable, fresca, económica, muy gruesa y sin polvo, con el sistema Blue-Signal para una limpieza fácil y un uso eficiente
CAT´S BEST	**Precio (Euros)**	**Precio (Dólares)**	**Kilogramos**	**Dólar / Kilogramo**	**Características**
ORIGINAL OKO PLUS	27.00	23.49	17.20	1.37	Compostable, solo tirar en el inodoro ya que es biodegradable
NATURE GOLD	17.99	15.65	8.60	1.82	arena ideal para gatos de pelo largo, arena biodegradable
SENSITIVE	8.99	7.82	2.90	2.70	100% natural , neutraliza los olores desagradables gracias a las perlas vegetales de higiene especial, neutraliza el olor
GOLDEN GREY	**Precio (Euros)**	**Precio (Dólares)**	**Kilogramos**	**Dólar / Kilogramo**	**Características**
MASTER	12.99	11.30	14.00	0.81	grumos de sílice muy finos
ODOUR	12.99	11.30	14.00	0.81	arena muy fina y grumosa de sílice sin perfume con absorbentes de olores orgánicos
GOLDEN WHITE	12.99	11.30	14.00	0.81	Arena fina y grumosa de bentonita neutraliza olores, con gránulos azules de higiene. Económico, aroma a lavanda
GOLDEN PINE	14.99	13.04	8.00	1.63	Arena hecha a base de madera de pino dorado
CATSAN	**Precio (Euros)**	**Precio (Dólares)**	**Kilogramos**	**Dólar / Kilogramo**	**Características**
AGLOMERANTE PLUS	15.49	13.48	7.00	1.93	hecha de granos de arcilla que absorben líquidos y neutralizan olores, sin perfume
CATSAN ACTIVE FRESH	12.99	11.30	3.50	3.23	arcilla natural blanca que forma aglomerados compactos , carbón activado negro para neutralizar olores

NATURELLE PLUS	14.99	13.04	8.50	1.53	Camada de pequeños granos de madera blanda que absorben líquidos al instante y evitan la aparición de malos olores, bajo pH, poco polvo y 100% biodegradable.
EXTREME CLASSIC	**Precio (Euros)**	**Precio (Dólares)**	**Kilogramos**	**Dólar / Kilogramo**	**Características**
SENTEUR TALC	15.99	13.91	14.00	0.99	Arena aglomerante de sílice, muy económica , aroma a talco, patentado con sistema triple acción
GREENWOODS	**Precio (Euros)**	**Precio (Dólares)**	**Kilogramos**	**Dólar / Kilogramo**	**Características**
PLANT FIBRE	18.99	16.52	12.90	1.28	Biodegradable conglomerante, 100% fibra vegetal natural, absorbe hasta siete veces el líquido. Compostable
ARGILE NATURELLE	14.99	13.04	14.00	0.93	Arena hecha de arcilla natural y zeolita verde (delicada fragancia de talco de bebe). Neutraliza olores y bacterias
BIOKATS	**Precio (Euros)**	**Precio (Dólares)**	**Kilogramos**	**Dólar / Kilogramo**	**Características**
DIAMOND CARE CLASSIC	9.99	8.69	4.30	2.02	arcilla 100% natural
MULTICAT FRESH	9.99	8.69	3.50	2.48	para hogares con varios gatos , arcilla 100% natural, aroma a flores
MICRO CLASSIC	9.99	8.69	7.00	1.24	muy fina y ligera arena de calidad alemana, bentonita
CLASSIC 3IN1	9.99	8.69	4.30	2.02	3 tamaños de granos para máxima absorción de olores , gránulos más compactos, mayor distribución, arcilla natural
CAT & CLEAN	**Precio (Euros)**	**Precio (Dólares)**	**Kilogramos**	**Dólar / Kilogramo**	**Características**
SENSITIVE	12.99	11.30	7.00	1.61	100% bentonita, económica y eficaz, sin polvo con olor a talco
BRILLIANT PLUS	13.99	12.17	7.00	1.74	compacto y fino, con sílice, muy absorbente, formula anti olor
NATURELL	8.99	7.82	4.30	1.82	hecho de bentonita, sin sustancia química, sin tratar ni blanquear
BENEK	**Precio (Euros)**	**Precio (Dólares)**	**Kilogramos**	**Dólar / Kilogramo**	**Características**
CORN CAT NATURAL	24.99	21.74	17.00	1.28	Compostable y biodegradable, es ultra absorbente y neutraliza olores de distintas hierbas
BENEK COMPACT LAVANDE	7.99	6.95	4.30	1.62	hecho de bentonita natural con perfume a lavanda, absorbe rápidamente y neutraliza olores
SANICATS	**Precio (Euros)**	**Precio (Dólares)**	**Kilogramos**	**Dólar / Kilogramo**	**Características**

CLUMPING GOLD	19.99	17.39	8.30	2.10	bentonita, olor a talco, aglomerante y libre de polvo
ROSE D´ ORIENTE	4.99	4.34	2.00	2.17	bentonita, absorbe hasta el 250% y olor a rosas
SELECTION MEDITERRANEA	9.99	8.69	7.00	1.24	bentonita, efectiva y duradera
ZEN	7.29	6.34	2.50	2.54	Perfume relajante de flor de loto, 100% natural hecha de bentonita blanca.
WORLD´S BEST CAT LITTER	**Precio (Euros)**	**Precio (Dólares)**	**Kilogramos**	**Dólar / Kilogramo**	**Características**
CLASSIC	28.99	25.22	6.50	3.88	100% natural, aglomerada, hecha de maíz integral, biodegradable. ¡La basura sucia se puede tirar en el inodoro!
EXTRA STRENGHT	29.99	26.09	6.35	4.11	100% natural, ultra aglomerante, hecha de maíz integral, biodegradable. ¡La basura sucia se puede tirar en el inodoro!
SENTEUR LAVANDA	57.99	50.45	12.70	3.97	100% natural, con aroma de lavanda, atrapado de polvo de maíz 100% natural, 99% libre de polvo, neutraliza los olores
VITACRAFT	**Precio (Euros)**	**Precio (Dólares)**	**Kilogramos**	**Dólar / Kilogramo**	**Características**
VITACRAFT MAGIC CLEAN	9.99	8.69	2.30	3.78	Arena para gatos de sílice: extremadamente absorbente y económica, 4 semanas de duración de uso, acción antibacteriana, poco polvorienta y adaptada a gatos alérgicos.
VITACRAFT VEGETAL CLEAN	6.19	5.39	3.00	1.80	Producto natural orgánico que se puede utilizar para gatos y para todo tipo de pequeños animales como roedores echo de fibras vegetales que se obtienen de madera de árboles de picea y abetos y no contiene aditivos químicos.
OTROS	**Precio (Euros)**	**Precio (Dólares)**	**Kilogramos**	**Dólar / Kilogramo**	**Características**
APPLAWS NATURE´S CALLING	19.99	17.39	6.00	2.90	Lecho de aglomeraciones 100% natural y biodegradable hecho de cáscaras de nuez. Absorbencia fuerte. Neutraliza eficazmente los malos olores. Se puede tirar al baño.
PEEWEE	6.25	5.44	3.00	1.81	100% natural y biodegradable en pellets de madera, sin perfume, aglutinantes y otros componentes químicos, absorbente fuerte, neutraliza el olor a amoníaco.

ANEXO 4: Proforma de venta de maquinaria

PASOS	PROCESO	MAQUINARIA	MAQUINARIA	MARCA	MODELO	PRECIO DDP	PRODUCCION TN/Hora
1	Astillado	Maquina Astilladora		FDSP	LYGX213	USD 20,000	7m3/ 1H
2	Trituración	Maquina moledora		FDSP	FSP668-400	USD 24,262	2TN / 1H
3	ribado/Tamizado	Maquina Tamizadora		FDSP	MFJZ80	USD 50,000	4TN/H
4	Secado	Secadora		FDSP	LYHG-5	USD 50,000	1TN/H
5	Peletizado	Pelletizadora		FDSP	MZLH420	USD 20,000	1TN /H
6	Enfriado	Enfriador		FDSP	MKLB1.5	USD 18,000	3TN/H
7	Empaquetado	Maquina de empacado		FDSP	Customized	USD 15,000	1TN/H
					TOTAL	USD 197,262	

Fuente: *FDSP (2017). Elaboración propia.*

ANEXO 5: Tiempo de producción por etapa

	TAMAÑO DEL LOTE	100 de 10 kilos y 200 de 5 kilos					
Proceso	**Descripción**	**# 100 unidades de bolsas 10 kg**	**# máquinas**	**# personas**	**Tipo obrero**	**bolsas /pers**	**Tiempo en minutos**
A	Trasladar materia prima (almacén a la maquina)			1	Estibador		30
B	Astillado de materia prima	100	1	1	operario 1	100	15
C	Trituración	100	1	0	operario 1		15
D	Tamizado	100	1	0	operario 1		15
E	Secado	100	1	0	operario 1		15
F	Pelletizado	100	1	1	operario 1	100	15
G	Enfriado	100	1	0	operario 1		15
H	Empaquetado y etiquetado	100	1	1	operario 2		60
I	Traslado pt a almacén	100		1	estibador		30
						Total	210

ANEXO 6: Costo de la materia prima e insumos por tamaño de producto

MATERIA PRIMA E INSUMOS	Unidad	**1 Bolsa de 10 kilos**			
Costo de Materia Prima e Insumos	**Cantidad**	**Medida**	**Costo**	**Costo unitario**	**Costo unitario Total**
Materia Prima					
Viruta de madera	0.07	m3	2.30	0.16	
Residuos de mordaza (maíz)	1.00	kg	0.15	0.15	
Insumos					
Bolsas biodegradables	0.01	ciento	10.00	0.10	
Etiquetas	0.01	ciento	15.00	0.15	
Cuerdas para pallets	13.00	mt	0.01	0.13	
Hilo de selladora	3.00	mt	0.00	0.01	
					0.70

MATERIA PRIMA E INSUMOS	Unidad	**1 Bolsa de 5 kilos**			
Costo de Materia Prima e Insumos	**Cantidad**	**Medida**	**Costo**	**Costo unitario**	**Costo unitario Total**
Materia Prima					
Viruta de madera	0.03	m3	2.30	0.08	
Residuos de mordaza (maíz)	0.50	kg	0.15	0.08	
Insumos					
Bolsas biodegradables	0.01	ciento	10.00	0.10	
Etiquetas	0.01	ciento	15.00	0.15	
Cuerdas para pallets	13.00	mt	0.01	0.13	
Hilo de selladora	3.00	mt	0.00	0.01	
					0.55

Bolsa 10 kg	30%	0.70	Costo promedio
Bolsa 5 kg	70%	0.55	0.59

ANEXO 7: Costos implicados en la fabricación del producto

Mano de obra directa	Cantidad	Salario Base	Total	Total ANUAL
Operarios 1	2	300	600	7,200
Operarios 2	1	282	282	3,384
Estibador	2	282	564	6,768
TOTAL			**1,446**	**17,352**
Es salud	9.00%		130	**1,562**
BBSS	17.16%		248	**2,978**
TOTAL			**1,824**	**21,891**

Personal de planta	Cantidad	Salario Base	Total	Total ANUAL
Supervisor de Área y calidad	1	450	450	5,400
Limpieza	1	130	130	1,560
Seguridad	1	282	282	3,384
TOTAL			862	10,344
Es salud	9.00%		78	**931**
BBSS	17.16%		148	**1,775**
TOTAL			**1,087**	**13,050**

Gastos de Planta GIF	**Mensual $$**	**ANUAL**
Mantenimiento de equipo	150	1,800
Limpieza de planta	140	1,680
Servicio Correctivo	100	1,200
Sedapal	55	655
Alquiler de local	2,100	25,200
Luz del sur	576	6,909
Total	3,120	37,444

ANEXO 8: Detalles logísticos y costos anuales

LOGISTICOS EN USD	**T/C**	3.30						
Gastos logisticos variables	**Costo Unitario por Camión/ Contenedor**	**Mensual**	**ANUAL**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Comisión de Aduanas	$ 106.1	$ 491.9	$ 5,902.8	$ 5,902.8	$ 7,123.2	$ 8,646.5	$ 10,197.0	$ 11,452.2
Vistos buenos / Gastos Administrativos / Ficha Técnica y Permisos de Senasa	$ 75.8	$ 351.4	$ 4,216.3	$ 4,216.3	$ 5,088.0	$ 6,176.0	$ 7,283.6	$ 8,180.1
Comisión por estiba	$ 51.5	$ 238.9	$ 2,867.1	$ 2,867.1	$ 3,459.9	$ 4,199.7	$ 4,952.8	$ 5,562.5
Comisión custodia (Planta Lurín - Callao)	$ 72.7	$ 337.3	$ 4,047.7	$ 4,047.7	$ 4,884.5	$ 5,929.0	$ 6,992.2	$ 7,852.9
Flete residuos (Ucayali - LURIN)	$ 600.0	$ 20,860.4	$ 250,324.9	$ 250,324.9	$ 302,080.0	$ 366,675.7	$ 432,431.6	$ 485,660.5
Flete interno (Planta Lurín - Callao)	$ 83.3	$ 1,000.0	$ 12,000.0	$ 12,000.0	$ 14,000.0	$ 17,000.0	$ 20,000.0	$ 22,000.0
TOTAL								
TOTAL COSTO LOGISTICO	$ 989.4	$ 23,279.9	$ 279,358.8	$ 279,358.8	$ 336,635.6	$ 408,626.9	$ 481,857.3	$ 540,708.3

CONTENEDORES A EXPORTAR	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Cantidad de contenedores MENSUALES	5	6	7	8	9
Cantidad de contenedores ANUALES	56	67	82	96	108

CAMIONES (UCAYALI - LURIN)	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Capacidad en M3	15	15	15	15	15
# Transporte mensual	35	42	51	60	67
# Transporte anual	417	503	611	721	809

CAMIONES (LURIN - CALLAO)	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
MENSUAL	12	14	17	20	22
ANUAL	144	168	204	240	264