

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



EXPORTACIÓN DE HARINA DE QUINUA A CALIFORNIA, ESTADOS UNIDOS

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

Leopoldo Caravedo Guidino

Código 20070194

Asesor

Alfredo Estrada Merino

Lima – Perú
Agosto del 2017

**EXPORTACIÓN DE HARINA DE QUINUA A
CALIFORNIA, ESTADOS UNIDOS**



TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	14
CAPITULO I: ANÁLISIS DE LA IDEA, OPORTUNIDAD Y MODELO DEL NEGOCIO	15
1.1 Identificación y análisis de la problemática actual	15
1.2 Descripción de la idea del negocio como alternativa de solución	16
1.3 ¿Por qué la idea sería una oportunidad de negocio?.....	17
1.4 Propuesta de innovación en el negocio.....	19
1.5 Diseño de negocio innovador, creativo y estratégico	20
1.5.1 Segmentos de Clientes	21
1.5.2 Propuestas de valor	21
1.5.3 Canales.....	21
1.5.4 Relación con los clientes	21
1.5.5 Fuente de ingresos	22
1.5.6 Recursos clave	22
1.5.7 Actividades clave.....	22
1.5.8 Asociaciones clave.....	23
1.5.9 Estructura de Costos	23
CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DEL MARCO EMPRESARIAL DEL NEGOCIO	25
2.1 Nombre, fecha de constitución y principales gerentes	25
2.2 Forma Societaria, Capital Social y Accionistas.....	25
2.3 Régimen tributario y laboral	26
2.4 Actividad, sector y estructura organizacional.....	30
2.5 Misión, Visión, Valores, Objetivos y Planes de Acción proyectados	31
2.5.1 Visión	31
2.5.2 Misión.....	31
2.5.3 Valores	31
2.5.4 Objetivos	32
2.5.5 Planes de acción	32
CAPITULO III: ESTUDIO DEL MERCADO	33
3.1 Definición de Servicio o Producto.....	33

3.2 Selección del mercado internacional	35
3.3 Análisis de la demanda	38
3.3.1 Distribución geográfica del mercado de consumo.....	40
3.3.2 Caracterización de la demanda	41
3.3.3 Proyección de la demanda internacional	43
3.3.4 Análisis de la oferta	47
3.3.5 Características de los principales productores	47
3.3.6 Proyección de la oferta.....	48
3.4 Análisis de Precios	50
3.4.1 Determinación del Costo Promedio.....	50
3.4.2 Análisis Histórico y de Proyección de precios	51
3.5 Canales de Distribución y Comercialización del producto	55
3.5.1 Tipos de Canal	55
3.5.2 Descripción de los canales de distribución.....	55
CAPITULO IV: EVALUACION EXTERNA.....	56
4.1 Análisis PESTE	56
4.1.1 Fuerzas Gubernamentales, Legales y Políticas (P).....	56
4.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	57
4.1.3 Fuerzas Demográficas y culturales (S).....	58
4.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	58
4.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	59
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	59
CAPITULO V. ANALISIS COMPETITIVO	60
5.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	60
5.2 Análisis de la Competencia local.....	60
5.3 Principales empresas exportadoras peruanas.....	65
5.4 Análisis de la competencia internacional	68
5.5 Barreras arancelarias y no arancelarias.....	70
5.6 Matriz del perfil competitivo (MPC).....	76
CAPÍTULO VI: ELECCION DE LAS ESTRATEGIAS, OBJETIVOS Y POLITICAS	78
6.1 Objetivos a largo plazo	78
6.2 Elección de estrategias.....	79
6.2.1 Matriz de Oportunidades, Fortalezas Debilidades y Amenazas (FODA).....	79

6.2.2 Matriz interna – externa (IE)	81
6.2.3 Matriz de decisión.....	82
6.3 Objetivos de corto plazo	83
6.4 Políticas.....	84
6.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	84
CAPITULO VII: PLAN DE OPERACIONES Y/O PRODUCCION.....	86
7.1 Objetivos de Operación y/o Producción	86
7.2 Tamaño y factores determinantes del proyecto	86
7.3 Distribución y diseño de planta (Flujo y materiales de trabajo)	87
7.4 Maquinarias, localización, equipos y mobiliarios	88
7.5 Diagrama de flujo de tecnologías y proceso de producción	91
7.6 Presentación, empaque, patentes certificaciones autorizaciones sanitarias, descripción del producto, etc.	93
7.7 Sistema de Control de calidad, procesos y costos operativos.....	94
7.8 Logística de entradas y salidas, Gestión de existencias, compras y distribución de productos.....	96
CAPITULO VIII: PLAN DE MARKETING	98
8.1 Objetivos de Marketing	98
8.2 Mercado potencial y objetivo	100
8.3 Segmentación.....	101
8.4 Posicionamiento.....	102
8.5 Producto (ficha técnica, envase, embalaje, etiquetado).....	102
8.6 Precio (Método para determinar los medios de pago y precios)	104
8.7 Plaza.....	104
8.8 Promoción (estrategias de ingreso al mercado).....	105
8.9 Presupuestos de marketing	105
CAPITULO IX: PLAN LOGISTICO.....	106
9.1 Manejo de mercancía.....	106
9.1.1 Embalaje	106
9.1.2 Medio de transporte	107
9.1.3 Agentes logísticos.....	108
9.1.4 Trámite aduanero	108
CAPITULO X: PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y OBJETIVOS DE ADMINISTRACION.....	109

10.1 Recursos Humanos y Objetivos de Administración	109
10.2 El organigrama y la descripción de puestos por área	109
10.3 Políticas de Contratación, Selección, Capacitación y Desarrollo	111
10.4 Descripción de los principales procesos del negocio – Flujograma	112
CAPITULO XI: GESTIÓN DE CALIDAD	113
11.1 Política de Calidad	113
11.2 Análisis de las principales herramientas de control de calidad	113
11.3 Programa de gestión de calidad para el futuro del negocio	113
11.4 Principales factores de procesos claves a controlar	113
CAPITULO XII: PLAN DE FINANZAS: ANALISIS DE RENTABILIDAD Y PRESUPUESTOS PROYECTADOS	115
12.1 Presupuesto de ventas	115
12.2 Presupuesto de Cobranza	115
12.3 Presupuesto de Producción	116
12.4 Presupuesto de Compra de materiales de producción	116
12.5 Presupuesto de Compra de materiales de empaque	117
12.6 Presupuesto de Mantenimiento	117
12.7 Presupuesto de Gasto de Mano de Obra	118
12.8 Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación	118
12.9 Presupuesto de Gastos de Administración	118
12.10 Presupuesto de Gasto de Ventas	119
12.11 Presupuesto de Gastos Financieros	119
12.12 Presupuesto de Tributos	123
12.13 Flujo de Caja Económica y Financiera Proyectada	124
12.14 Estructura de costos variables y fijos	125
12.15 Determinación y Margen del precio de venta FOB	126
12.16 Capital de Trabajo	127
12.17 Financiamiento de la Inversión	127
12.18 Estado de Ganancias y Pérdidas	128
12.19 Balance General	128
12.20 Evaluación Económica y Financiera del Negocio	129
12.21 Definición de los Principales Factores de Éxito Claves a controlar	130
CAPITULO XIII: EVALUACIÓN Y CONTROL	132
13.1 Balance Scorecard	132

13.1.1 Finanzas	133
13.1.2 Clientes	133
13.1.3 Operaciones	134
13.1.4 Recursos Humanos	134
CONCLUSIONES	135
RECOMENDACIONES	136
REFERENCIAS.....	137
ANEXOS.....	144



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1. Millennials en California.....	17
Tabla 1-2. Modelo Canvas.....	20
Tabla 1-3. Estructura de Costos.....	24
Tabla 3-1. Nutrientes de la Quinua Orgánica.....	33
Tabla 3-2. Ranking de factores por país.....	37
Tabla 3-3. Ranking de factores por estado.....	38
Tabla 3-4. Valor FOB de las importaciones de la partida 100850 entre el 2012 y el 2016.....	38
Tabla 3-5. Principales países exportadores de quinua y sus derivados.....	39
Tabla 3-6. Proyección de la demanda internacional:.....	45
Tabla 3-7. Determinación de mercado potencial método de la escalera de productos fortificados:.....	46
Tabla 3-8. Evolución de las exportaciones de quinua desde Perú (2012-2015):.....	46
Tabla 3-9. Empresas Exportadoras 2016.....	47
Tabla 3-10. Exportación anual de quinua.....	48
Tabla 3-11. Exportación mensual de quinua.....	49
Tabla 3-12. Precio en línea de la harina de quinua.....	52
Tabla 4.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	59
Tabla 5-1. Evolución de las exportaciones del producto quinua según sus principales empresas 2012-2017 – Top 30.....	64
Tabla 5-2. Requisitos no arancelarios de acceso a Estados Unidos para el sector alimentos.....	71
Tabla 5-3. Matriz de perfil competitivo.....	77
Tabla 6-1. Matriz Cruzada o FODA.....	79
Tabla 6.2. Matriz de Factor Interno y Externo.....	81
Tabla 6-3. Matriz interna – externa.....	81
Tabla 6-4. Matriz de decisión.....	82
Tabla 6-5. Matriz de evaluación de factores internos.....	85
Tabla 7-1. Demanda objetiva y proyección de crecimiento:.....	87
Tabla 7-2. Macro localización.....	90

Tabla 7-3. Micro localización	91
Tabla 8-1. Cronograma de actividades de marketing.	99
Tabla 8-2. Presupuesto de actividades de marketing.	99
Tabla 8-3. Mercado Potencial y Objetivo	100
Tabla 8-4. Composición nutricional de la quinua.....	104
Tabla 12-1. Ingreso por ventas	115
Tabla 12-2. Costo de insumos.....	116
Tabla 12-3. Costo de empaque	117
Tabla 12-4. Gasto de mantenimiento.....	117
Tabla 12-5. Gasto de mano de obra Mensual.	118
Tabla 12-6. Gastos indirectos de fabricación Anual.....	118
Tabla 12-7. Gasto de Administración.....	119
Tabla 12-8. Préstamo	121
Tabla 12-9. Estructura de la inversión.....	122
Tabla 12-10. Depreciación Anual	123
Tabla 12-11. Presupuesto de Tributos	123
Tabla 12-12. Flujo de Caja Económico	124
Tabla 12-13. Flujo de Caja Financiera.....	125
Tabla 12-14. Costos variables Anuales.....	125
Tabla 12-15. Costos fijos Anuales	126
Tabla 12-16. Punto de Equilibrio.....	127
Tabla 12-17. Capital de trabajo.....	127
Tabla 12-18. Financiamiento de la inversión.....	128
Tabla 12-19. Estado de ganancias y pérdidas	128
Tabla 12-20. Balance general.	129
Tabla 12-21. Indicadores Económicos.....	130
Tabla 12-22. Indicador de Eficacia – Producto Conforme	131
Tabla 12-23. Indicador de Eficacia – Satisfacción del cliente.....	131
Tabla 13-1. Balance Scorecard	132
Tabla 13-2. Cadena productiva	133

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2-1. Pasos para constituir una empresa.	27
Figura 2-2. Diagrama de Gantt.	28
Figura 3-1. Mapa de mercados-destino.....	35
Figura 3-2. Valor de importación de la quinua a nivel mundial el 2014, por país (en millones de US\$).	36
Figura 3-3. Evolución de las importaciones de quinua y sus derivados.	39
Figura 3-4. División geográfica de los Estados Unidos – Censo 2013.....	40
Figura 3-5. Mercado-destino (California).....	41
Figura 3-6. Datos de los Estados Unidos de América- PBI per cápita.	44
Figura 3-7. Exportación anual de quinua.....	50
Figura 3-8. Precio promedio al por mayor de Lima Metropolitana por variedad 2015 - 2016	51
Figura 3-9. Evolución mensual de precios y proyección.....	51
Figura 3-10. Precio promedio mensual.....	52
Figura 3-11. Tendencias en el mercado de destino.....	54
Figura 3-11. Canales de distribución	55
Figura 5.1. Fuerzas de Porter.	62
Figura 5.2. Principales empresas exportadoras de quinua.....	62
Figura 5-3. Producción de quinua por departamento, 2013.....	65
Figura 5-4. Exportaciones de quinua desde Bolivia y Perú.....	68
Figura 5-5. Exportación ecuatoriana de quinua.	69
Figura 7-1. Distribución de Planta.....	87
Figura 7-2. Diagrama de flujo de la producción.....	91
Figura 7-3. Molino de martillos.....	92
Figura 7-4. Cosedora cerradora de sacos portátil marca Henkel	93
Figura 7-5. Logos gluten free aprobados para productos.	94
Figura 8-1. Mercado de alimentos libres de gluten (en miles de millones de dólares). 101	
Figura 8-2. Características físicas.....	102
Figura 8-3. Logo	103
Figura 9-1. Medida de los sacos de harina de quinua.	106

Figura 9-2. Medidas del pallet. 107

Figura 10-1. Organigrama de la empresa..... 110

Figura 10-2. Diagrama de flujo de la producción..... 112



ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: MINUTA	145
ANEXO 2: LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO PRECIO UIT	152



RESUMEN EJECUTIVO

El incentivo principal de esta investigación es afirmar la posibilidad de realizar un proyecto de exportación a través de una empresa procesadora y transformadora de granos de quinua peruana en harina para luego ser exportada a California, Estados Unidos, analizando todos los aspectos desde la creación de la empresa, pasando por el proceso productivo, el análisis del mercado, etc.

Se analizan las tendencias de los consumidores estadounidenses y se observa que existe preferencia por los productos naturales. Siendo un mercado muy grande y dinámico, se aprovecha también la creciente demanda por los productos naturales a nivel mundial y en especial, la concientización sobre la alimentación en los EE.UU.

Nuestro producto será harina de quinua procesada; la cual se presentará en bolsas de 25Kg de papel Kraft tri-laminado. Estas bolsas irán en palés que se exportarán en contenedores por vía marítima hacia el puerto de destino, el cual se encuentra en Long Beach, California. Nuestro producto está dirigido a los productores de alimentos finales, tales como: galletas, fideos, panes, barras energéticas, postres, tortillas, cerveza artesanal, etc.

La empresa peruana “Kculli S.A.C.” se encargará del proceso productivo de la harina de quinua. Buscará hacer un proyecto rentable, que contribuya a desarrollar más, el proceso productivo de la harina de quinua en nuestro país. También buscara desarrollar las circunstancias de vida de los participantes, a través de capacitaciones y certificaciones, que beneficien tanto a los trabajadores como los productores de quinua; así como sus consumidores y distribuidores.

CAPITULO I: ANÁLISIS DE LA IDEA, OPORTUNIDAD Y MODELO DEL NEGOCIO

1.1 Identificación y análisis de la problemática actual

Actualmente vivimos en una época en donde la demanda de productos orgánicos, superalimentos y alimentos fortificados ha aumentado a nivel mundial y se ha expandido y consolidado a gran escala. En donde, por ejemplo, 30 años atrás, no existía la consciencia de la población mundial por el consumo de productos elaborados con valores y metodologías en las que prevalezca la consciencia ambiental, el reconocimiento y preocupación por la insostenibilidad de los procesos productivos modernos, y el daño que causa el uso de productos agroquímicos. En el 2014 solamente existían alrededor de 43.7 millones de hectáreas de siembra orgánica en el mundo; siendo los primeros puestos Australia, Argentina y EEUU, con 17.2, 3.1 y 2.2 millones de hectáreas respectivamente (Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) and IFOAM – Organics International, 2016).

A pesar de no estar considerado entre los mayores terrenos de producción para productos orgánicos, EE.UU. cuenta con la mayor cantidad de consumo porcentual de productos de este carácter. Alrededor del 51% del consumo mundial. (Statista 2017, 2015)

Uno de los productos bandera en esta revolución orgánica de productos para consumo humano es la quinua. A pesar de ser un producto que se ha cultivado, consumido y comercializado en nuestro país desde la época prehispánica, no cuenta con el consumo interno de la época contemporánea. A diferencia de nuestro caso, otros países, tales como EEUU, Canadá y Holanda, importan quinua por un valor de 14, 3.6 y 2.8 millones de dólares desde Perú (Koo, Quinua Perú Exportación 2017 Mayo, 2017). Lo cual refleja un negocio más atractivo, tanto para los productores y empresas procesadoras de quinua orgánica, a nivel local; como para los procesadores y transformadores de esta materia en el país destino.

El problema con la producción de productos orgánicos en el país, se debe, a la carencia de *recursos*, falta de apoyo del Ministerio de la Producción y a la poca demanda.

Una mejor gestión en los sistemas de protección a la producción local generaría una disminución de los precios y un crecimiento considerable en la demanda. En palabras de Antonio Brack, Ex Ministro de Ambiente (Conexión ESAN, 2013): *“Uno de los problemas que poco se menciona es que el 81% de los predios agrarios del país, especialmente en la sierra, tiene menos de cinco hectáreas, y por eso la pobreza rural está en 50%. Mientras no se apoye a estos pequeños agricultores, la pobreza va a subsistir y las turbulencias sociales pueden incrementarse.”*

Hoy en día se sigue generando agricultura de una manera convencional y artesanal. Esto, junto a la ausencia de industrialización, no permite desarrollar el mercado local de productos orgánicos. Además, la falta de ingenio de las empresas, por fomentar el consumo de líneas orgánicas en sus productos, son las razones por las que estos productores, se ven obligados a mirar hacia mercados internacionales. Esto incrementa en sí el desabastecimiento de quinua en el mercado local, y los precios para el consumidor final.

Se podría decir que, hoy en día el Perú, no es el mejor destino para los productos de elaboración orgánica, los cuales son demandados en mayor medida, en mercados más grandes y desarrollados, como lo son EE. UU, Canadá, Francia, etc.

1.2 Descripción de la idea del negocio como alternativa de solución

Esta idea de negocio nace a partir de un incremento en la demanda de los súper alimentos. Los súper alimentos son “granos ancestrales”, tales como la quinua, chía, etc., los cuales son ofrecidos en su forma original o como harina. El 2016 vio un aumento en la demanda de quinua de 27% en ventas respecto al año anterior (Tendencias, 2016). Además, el constante incremento de personas que gustan del consumo de alimentos nutritivos y orgánicos; algo que se observa en una tercera parte de millennials, y la nueva generación de consumidores en el mundo (Duering, 2016).

El 2013 fue declarado “Año Internacional de la Quinua” (FAO, 2013). Esta mención colocó al Perú, bajo la lupa de varios mercados extranjeros, además que dio pie al incremento en los negocios y ventas de otros productos agrícolas.

Estados Unidos es un mercado atractivo para el producto, debido al incremento en el consumo (4% del total de ventas de alimentos) (Economic Research Service, 2017), de los alimentos orgánicos, libres de gluten y fortificados. El consumo de las nuevas

generaciones, cada vez se desvía más hacia la producción saludable, libre de químicos y que no afecta al medio ambiente. Este consumo es popular en California, donde se concentra la mayor cantidad de millennials, jóvenes nacidos entre los años 1982 y 2000 (Public Information Office, 2015), con más de 11 millones de personas (American Community Survey (ACS), 2015). Esta tendencia va en aumento, gracias a la toma de consciencia que empiezan a tomar las personas, por el debido cuidado del cuerpo y la alimentación; lo que genera un consumo más responsable del producto.

Tabla 1-1.

Millennials en California

Segmentación	Total		Hombres		Mujeres	
	Estimado	Margen de Error	Estimado	Margen de Error	Estimado	Margen de Error
Población total	38,421,464.00	*****	19,087,135.00	±923	19,334,329.00	±923
EDAD						
15 a 19 años	6.90%	±0.1	7.20%	±0.1	6.70%	±0.1
20 a 24 años	7.60%	±0.1	7.90%	±0.1	7.20%	±0.1
25 a 29 años	7.50%	±0.1	7.70%	±0.1	7.20%	±0.1
30 a 34 años	7.20%	±0.1	7.30%	±0.1	7.00%	±0.1
Porcentaje total	29.20%		30.10%		28.10%	
Millennials	11,219,067.49		5,745,227.64		5,432,946.45	

Fuente: U.S. Census Bureau, 2011-2015 American Community Survey 5-Year Estimates.

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

Existe una gran demanda en los mercados internacionales de estos productos orgánicos el incremento de las exportaciones de quinua es cada vez mayor; asimismo, existe escasez de producción local por parte de esos mercados internacionales, para satisfacer la demanda. Sumado a esto, en el Perú, existe una gran producción local de productos orgánicos – es considerado el primer exportador mundial de café orgánico en el mundo, es uno de los principales exportadores de plátanos y cacao orgánico, además, también es considerado como el séptimo país en implementación de sistemas orgánicos en los procesos productivos de los proveedores locales (PromPerú, 2008)– y una falta de consumo en el mercado local; por lo que se considera la exportación de este producto orgánico como alternativa de negocio. Esta idea se podría considerar como una oportunidad de negocio, ya que el país, cuenta con una de las mayores cantidades de

producción de la materia prima, siendo la empresa Kculli S.A.C. la que actuaría como intermediador, y velaría por los intereses de los mismos; así como de los productores de quinua orgánica.

La quinua es un producto con gran valor nutritivo; la cual es considerada, al igual que otros pocos productos, como un “súper alimento” (Gamarra, 2015). Además de ser fuertemente demandada en el mercado destino, su producción de manera orgánica posee una mayor ventaja con respecto a su derivado convencional como lo es la quinua producida con productos químicos. Este producto orgánico es considerado por los nuevos consumidores de este mercado en crecimiento, además de personas celiacas, vegetarianas y veganas, como un alimento que bien puede sustituir ciertos elementos de la canasta básica. También se puede utilizar para producir una gran variedad de productos que se consumen a diario en el mercado (Gamarra, 2015). Es un producto que puede reemplazar, así como complementar, a otras harinas. La quinua en el mercado peruano lamentablemente, no está explotada ni industrializada a gran escala como otros mercados a nivel mundial. A pesar de ser el país número uno en producción y exportación de quinua (el incremento de las exportaciones de quinua es cada vez mayor), no cuenta con la misma demanda que se encuentran en otros países más desarrollados y con mercados más enfocados al consumo responsable. Ahí la oportunidad para estos productores, de salir a otros mercados donde se encuentre una mejor posibilidad de mostrar sus productos.

Se busca un negocio rentable y sostenible, que genere trabajo a más personas, de manera que se exploten al máximo los recursos, industrializando el proceso, generando una mejor ventaja y rendimiento sobre los competidores, que siguen utilizando métodos convencionales de producción y cosecha. El sistema funciona al poder contar con socios estratégicos comprometidos con el negocio, los cuales muestren un gran interés en incursionar en un mercado extranjero, que le brinde mayores oportunidades, donde además de compartir la misma visión del negocio, puedan mostrar sus productos al mundo. Esto genera una reducción tanto en los gastos de capital operativo, así como los gastos de producción; involucra nuevos factores en la cadena productiva y logística como en el control y uso de recursos. Lo cual disminuye el riesgo y las mermas, generando una mayor rentabilidad, para el negocio.

El proyecto tiene una vida útil de cinco (5) años, luego de eso se toma como proyección el año cuatro (4).

1.4 Propuesta de innovación en el negocio

El negocio que se propone presenta un valor agregado en el mercado internacional. A esto se le añade una serie de sellos de control de calidad, entre otros, que Kculli S.A.C. propone obtener para la comercialización de harina de quinua orgánica.

Aún más, la empresa propone un modelo de negocio en el cual la venta es Business to Business (B2B) lo que mitiga riesgos de producción en productos finales, quita elementos en la cadena logística y genera un mejor mecanismo de control y gestión sobre el producto. Además, Kculli S.A.C. se compromete con el medio ambiente y con los productores de quinua orgánica; los cuales son socios estratégicos de la empresa. Es decir, se preocupa por el cuidado del área geográfica en la que se produce esta materia prima, certificando el desuso de pesticidas, abonos y productos inorgánicos, que alteren la cadena productiva, así como al área geográfica en la que se producen los mismos. Además, uno de los objetivos de esta investigación es concluir en una mejora a las condiciones laborales y de vida de los productores en el mediano y largo plazo, y así abrir nuevas posibilidades de negocio en el extranjero, en un futuro. Esto se traduce y certifica una producción socialmente responsable, la cual pueda generar mayor trabajo para los productores de quinua en el país, más industrializados; así mismo, generar un ligero autoconsumo de los pobladores, retribuyéndoles el esfuerzo generado, para la producción de la harina de quinua. Esta estrategia de marketing, usada anteriormente, incentiva el consumo de productos, comprometidos con la responsabilidad social empresarial y ambiental, la cual retribuye con las compras de los mismos productos, generados por este sistema asegurando una ganancia mayor, a los productores. De esta manera se puede promover la cadena productora de la quinua, y mejorar las condiciones de desarrollo de los agricultores.

La propuesta innovadora en este negocio no sólo está en el ingreso de un nuevo producto al mercado orgánico, sino también en la producción orgánica de la harina de quinua, el control de calidad y un sistema logístico integrado.

1.5 Diseño de negocio innovador, creativo y estratégico

Tabla 1-2.

Modelo Canvas

<p>Socios Clave</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Productores 2. Transformadores del producto 3. Conocedores del producto 4. Distribuidores del producto 5. Agentes logísticos 6. Traders. 	<p>Actividades Clave</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio de mercado 2. Diseño de empaque 3. Branding 4. Promoción y consumo 5. Capacitación de proveedores 6. Presencia en ferias 7. Proceso productivo 8. Capacitación de los productores 	<p>Propuestas de Valor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Certificación orgánica 2. Calidad del producto 3. Producto con alto Contenido proteico 4. Producto Libre de gluten 5. Posibilidad de elaboración de Sub-Productos innovadores con certificaciones 6. Producto que complementa y reemplaza el uso de harinas 	<p>Relación con el Cliente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. adaptación a las necesidades del cliente 2. Presentación innovadora 3. Presencia en ferias que aseguran la visión de marca 4. Servicio post venta 5. Participación del cliente 6. Recojo de la retroalimentación, para la mejora del producto 	<p>Segmentos de Cliente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Traders Californianos 2. Fabricantes de productos libres de gluten 3. Interesados en derivados de granos completos y súper alimentos. 4. Procesadores de Harinas 5. Proveedores de productos para personas celiacas. 6. Productores innovadores.
	<p>Recursos Clave</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Relación con el cliente 2. Diseño de empaque 3. Socios estratégicos 		<p>Canales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Canal moderno 2. Venta online 3. Exposiciones 	
<p>Estructura de Costos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Materia prima 2. Capacitación de los operarios y personal externo 3. Sueldos al personal de la empresa 4. Compra de la materia prima 5. Sacos de papel Kraft tri-laminado 6. Servicios y alquileres 7. Costos Indirectos de fabricación 			<p>Fuentes de Ingreso</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Venta de los sacos de 25 Kg de harina de quinua 2. Posicionamiento de la marca 3. Promociones y Auspicios. 	

Fuente: Elaboración propia

1.5.1 Segmentos de Clientes

Para este esquema de negocio, nuestra venta va enfocada a los traders en California, fabricantes y transformadores de materias primas en sub-productos que no contengan gluten, empresas innovadoras que deseen producir y comercializar productos complementarios a las harinas convencionales y consumidores de granos completos (a través de distribuidores).

1.5.2 Propuestas de valor

El producto, en sí, es nuestra propuesta de valor, ya que es un producto poco convencional, que sirve como materia prima para sub-productos innovadores y de calidad. Libres de gluten, y que sirven para reemplazar o potenciar harinas, con las que se hacen subproductos, tales como galletas, fideos, postres, panes, etc. En este caso, la harina de quinua que ofrece, la empresa Kculli S.A.C. debe poseer los sellos y certificaciones fitosanitaria, y sello de “Gluten Free” además de un empaque atractivo; con las especificaciones y recomendaciones para un consumo más saludable y con información acerca de la experiencia de producción de un producto de calidad y elaborado en una empresa que predica las buenas prácticas en su elaboración.

1.5.3 Canales

El negocio trabajará su canal de distribución en el mercado interno, el cual es por el momento limitado, pero se encuentra en proceso de expansión. Por lo que primero se busca distribuir el producto, mediante socios estratégicos, como lo son los clientes mayoristas locales, que, en la actualidad, ya se encuentran importando y elaborando subproductos hechos con harina de quinua, además de otros potenciales clientes que busquen importar grandes cantidades de harina de quinua orgánica. Otros canales de distribución de la quinua orgánica, se podrían encontrar en tiendas especializadas, o supermercados del canal tradicional, quienes, a su vez, buscan vender sus productos a los productores y transformadores de harinas.

1.5.4 Relación con los clientes

Para que la relación sea permanente y continua se trabajarán las siguientes acciones: Comunicación constante y buena relación con los importadores, tratar de mejorar la experiencia de compra, y la confianza en el cliente. Implementar de un proceso de

servicio al cliente que permita responder dudas y solucionar problemas de manera efectiva y rápida. Familiarizar al cliente con los productos e inclusive involucrarlos con la idea social que busca plasmar la empresa Kculli S.A.C. por último, la empresa busca mejorar su atención bajo el concepto de satisfacción al cliente, esto se lograría a través de encuestas de servicio que indiquen la satisfacción del cliente en cuanto a producto y servicio, y permitan una mejora continua del servicio postventa y elaboración del producto.

1.5.5 Fuente de ingresos

Las ganancias se generan a través de la comercialización de los sacos de harina de quinua orgánica. La modalidad de venta es pago al contado, esto significa que el cliente paga el valor completo del producto al momento de la compra. Gracias a que hoy en día, existe una gran cantidad de demanda de harina de quinua orgánica en el mercado extranjero, y precisamente de las empresas transformadoras de harinas, las ventas de la empresa Kculli S.A.C. no están enfocadas en el consumidor final, sino a través de transformadores y sub-productores de derivados de harina de quinua orgánica como: productores de galletas, pastas, postres, panaderos, cerveceros, otros. Es decir, este es un negocio Business to Business “B2B”.

1.5.6 Recursos clave

Para este proceso productivo, es necesario contar con un local amplio, en el cual se puedan implementar las maquinarias de transformación y manejar las operaciones, herramientas comerciales y tecnológicas, como teléfonos internet, movilidades, y mano de obra calificada. Además de la posibilidad de contar con un empaque llamativo y manejable que muestre la identificación de la marca con los productos orgánicos y los procesos responsables.

Por otro lado, contar con la materia prima de mejor calidad, la cual cumpla con los requisitos establecidos por las empresas demandantes, y que a su vez cuenten con los certificados y estándares de calidad que requiere la FDA.

1.5.7 Actividades clave

Un negocio rentable, amerita un amplio estudio previo de la demanda, comportamiento de los productores y ciclo productivo de la materia prima, así como una investigación de

mercado y consumo en el extranjero que valide la idea de exportación. Además, se debe tener presente la importancia en las condiciones de trabajo de los productores, así como en todo el proceso productivo, la trazabilidad y los aspectos logísticos del negocio. Todo esto se complementa con la promoción y enfoque adecuado de la marca y presentación del producto.

1.5.8 Asociaciones clave

La empresa es consciente que un negocio prospero, amerita buenas relaciones y una amplia recopilación de la satisfacción de uso del cliente, así como las virtudes y falencias en todos los puntos de la cadena distributiva, es decir, contar con un buen enfoque crítico y de mejora, a través del apoyo de las personas involucradas en la cadena logística del negocio. A su vez, es necesario, contar con los conocimientos y experiencias logísticas de los agentes de carga y aduaneros que serán parte del proceso de exportación. De la misma manera, el apoyo por parte del Consulado Peruano en California y los agentes impulsores de las exportaciones peruanas que, acerquen a la empresa con los compradores y en mayor sentido, para generar mayor confianza en los consumidores y mejorar las relaciones con la cadena productiva.

1.5.9 Estructura de Costos

Como podemos observar, los costos variables son los más elevados dentro de la estructura de costo de este proyecto, esto se debe a un incremento directamente proporcional a las ventas de harina de quinua orgánica.

En cuanto a los costos fijos, tenemos costos operativos que forman parte de la estructura del negocio, entre los que encontramos las planillas y servicios, alquileres, entre otros.

Tabla 1-3.

Estructura de Costos

Cuenta	1		2		3		4		5	
Ingresos	\$918,000.00	100.00%	\$918,000.00	100.00%	\$1,101,600.00	100.00%	\$1,101,600.00	100.00%	\$1,285,200.00	100.00%
Costo de venta	\$644,232.00	70.18%	\$644,232.00	70.18%	\$770,318.40	69.93%	\$770,318.40	69.93%	\$896,404.80	69.75%
Utilidad Bruta	\$273,768.00	29.82%	\$273,768.00	29.82%	\$331,281.60	30.07%	\$331,281.60	30.07%	\$388,795.20	30.25%
Gastos Fijos	\$262,975.10	28.65%	\$262,975.10	28.65%	\$262,975.10	23.87%	\$262,975.10	23.87%	\$262,975.10	20.46%
Depreciación	\$2,136.00	0.23%	\$2,136.00	0.23%	\$2,136.00	0.19%	\$2,136.00	0.19%	\$2,136.00	0.17%
Utilidad Operativa	\$8,656.90	0.94%	\$8,656.90	0.94%	\$66,170.50	6.01%	\$66,170.50	6.01%	\$123,684.10	9.62%
Gastos Financieros	\$6,112.00	0.67%	\$4,435.00	0.48%	\$1,844.00	0.17%		0.00%		0.00%
Utilidad Antes de Impuestos	\$2,544.90	0.28%	\$4,221.90	0.46%	\$64,326.50	5.84%	\$66,170.50	6.01%	\$123,684.10	9.62%
Impuestos	\$750.75	0.08%	\$1,245.46	0.14%	\$18,976.32	1.72%	\$19,520.30	1.77%	\$36,486.81	2.84%
Utilidad Neta	\$1,794.15	0.20%	\$2,976.44	0.32%	\$45,350.18	4.12%	\$46,650.20	4.23%	\$87,197.29	6.78%

Fuente: Elaboración propia



CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DEL MARCO EMPRESARIAL DEL NEGOCIO

2.1 Nombre, fecha de constitución y principales gerentes

La empresa, Kculli S.A.C, fue fundada el 15 de junio de 2015. Esta se encuentra conformada por Leopoldo Caravedo Guidino (Gerente General), Vanessa Connelly Rizo Patrón (Gerente Control Calidad Comercial), Luis Muñante López (Gerente de Operaciones Comercial).

Leopoldo Caravedo Guidino (Gerente General)

Responsable principal del manejo de la empresa. Encargado de las ventas y el contacto directo con el cliente. Es la persona que define y planifica los objetivos de la empresa, junto con la ayuda de los otros gerentes. Además, es el responsable del análisis y aprobación de los estados financieros, presupuesto, proyección de ventas y decisiones importantes de la empresa.

Vanessa Connelly Rizo Patrón (Gerente Control Calidad Comercial)

Responsable de la calidad e inocuidad en el desarrollo del producto. Responsable de los equipos, insumos y fuerza laboral utilizada en el proceso de producción. Encargada de implementar el modelo de gestión y aseguramiento de la calidad del producto final. Además, tiene como responsabilidad, las relaciones públicas de la empresa, y realizar el respectivo seguimiento en la cadena logística, en favor y beneficio de la empresa.

Luis Muñante López (Gerente de Operaciones Comercial)

Responsable de analizar los servicios, recursos financieros, materiales y laborales de la organización, así como el mercado, competencia e indicadores de gestión, para el óptimo desempeño de la empresa y en el transcurso, proponer mejoras continuas en el proceso logístico y comercial del negocio a ser discutidas por y aprobadas por el directorio.

2.2 Forma Societaria, Capital Social y Accionistas

Actualmente la empresa Kculli S.A.C. es una sociedad anónima cerrada, que cuenta con un capital social de \$33'314.75, aportados por los tres accionistas de la empresa: Sr.

Leopoldo Caravedo Guidino quien aporta la suma de \$16'657.37 con un 50% de participación, Sra. Vanessa Connelly Rizo Patrón quien aporta \$11'660.16 con un 35% de participación, y el Sr. Luis Muñante Loredó quien aporta \$4'994.21 y posee un 15% de participación.

2.3 Régimen tributario y laboral

Se optó por el tipo de empresa S.A.C. La cual, según la ley general de sociedades, es un régimen ideal para sociedades de capitales pequeños o de pocos socios, en este caso tres de los dos que se da como mínimo. Además, esto propone ciertas limitaciones en la cesión de acciones, en el derecho de adjudicación preferente, y en el consentimiento de la sociedad, para ciertos supuestos.

La empresa Kculli S.A.C. se rige bajo los parámetros del régimen tributario general, la cual consiste en la obtención de un Registro Único de Contribuyente (RUC) junto con el pago de la renta. Dado que los ingresos brutos de la empresa ascienden a más de 750 UIT, se deben adquirir ciertos libros contables: Registro de Ventas, Libro Diario Simplificado y el Libro de Compras, como lo indica la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). También una remuneración mínima vital (RMV) jornada laboral de 8 horas, descanso de 15 días, Seguro Integral de salud (SIS) y, por último, una indemnización por despido.

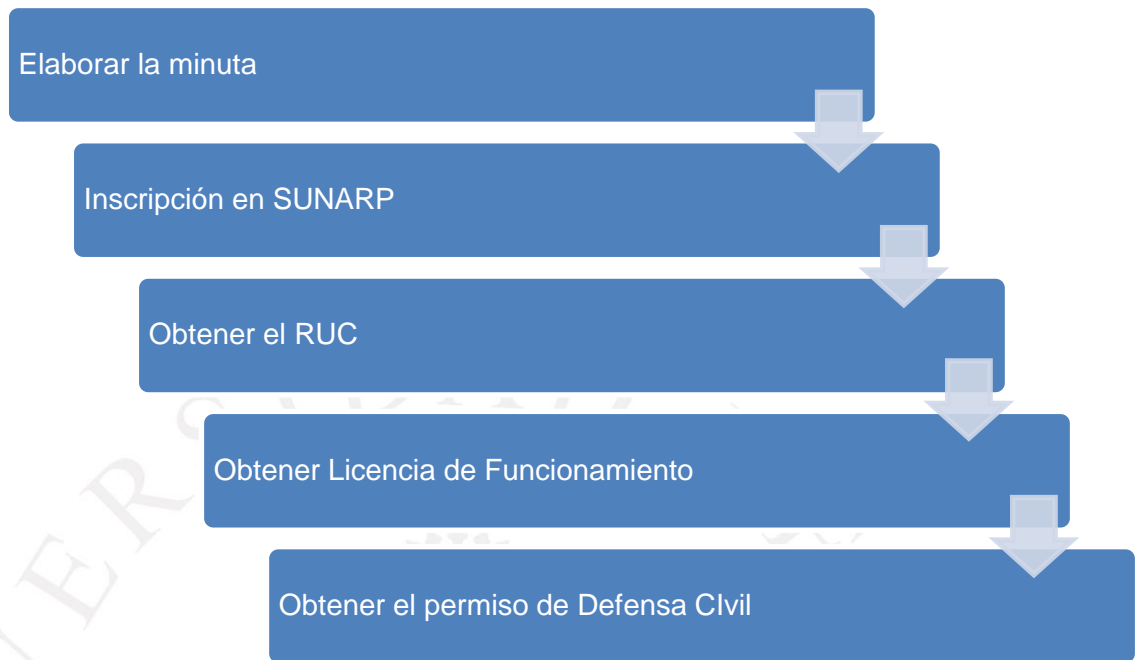
La empresa Kculli S.A.C. se rige bajo los parámetros del régimen laboral general. Debido a que los ingresos brutos ascienden a más de 750 UIT, Kculli es considerada una pequeña empresa (Mype, 2017). Como tal, debe respetar los siguientes derechos laborales: Remuneración mínima vital, Jornada máxima de trabajo, Derecho al refrigerio, Descanso semanal obligatorio, Licencia Prenatal y Postnatal, Licencia por Paternidad, Vacaciones Truncas. Además de los siguientes beneficios: Vacaciones, Jornada Nocturna, Compensación por tiempo de servicio, Gratificación, Seguro de Salud e Indemnización por despido arbitrario (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2014).

Constitución de La Empresa

El desarrollo de la constitución de esta empresa, para su correcto funcionamiento, amerita una cierta cantidad de pasos que se muestran a continuación.

Figura 2-1.

Pasos para constituir una empresa.



Fuente: Elaboración propia

Este diagrama tiene como fin analizar el tiempo que se demora en cada etapa de la constitución de la empresa Kculli S.A.C., Sirve para poder planificar bien el tiempo que se necesita para empezar a producir y tiene hitos y actividades críticas.

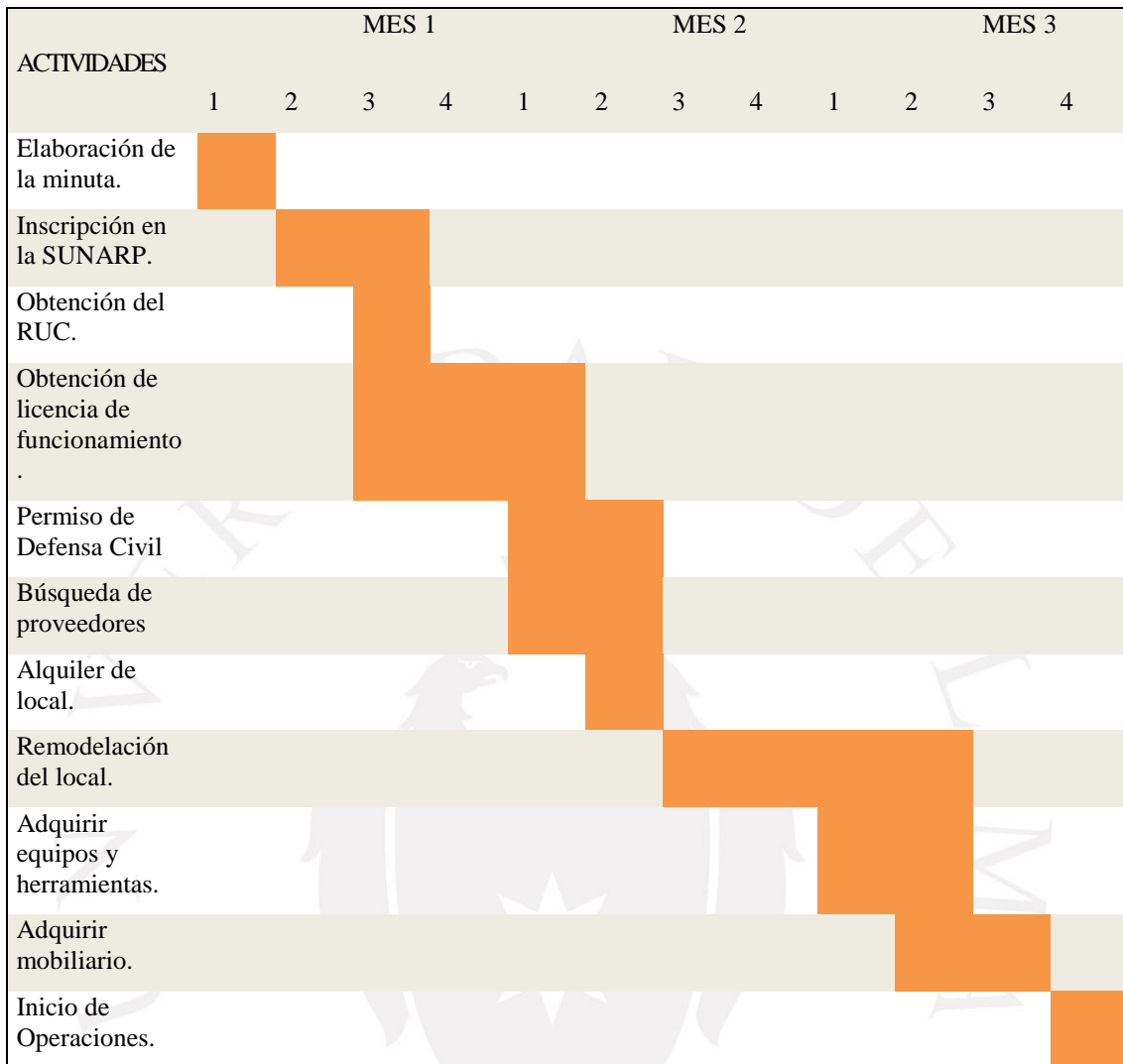
Hitos

- Elaborar la minuta.
- Obtener el RUC.

Actividades críticas

- Obtener la licencia de funcionamiento.
- Encontrar el local para alquilar.

Figura 2-2.
Diagrama de Gantt.



Fuente: Elaboración propia.

Justificación de la forma societaria

La empresa Kculli S.A.C. opto por establecerse como una Sociedad Anónima Cerrada no desea contar con inversionista o accionistas ajenos al negocio.

Una empresa denominada S.A.C. es:

- Una entidad con derechos privados, asociada a la actividad comercial o mercantil.
- Necesita contar con un rango de mínimo 02 y máximo 20 accionistas.
- Las acciones de la empresa no se pueden ser cotizadas en la bolsa.
- Se considera como una organización de responsabilidad limitada.
- El patrimonio de la empresa no está afecto.
 - Las empresas S.A.C. cuentan con:
- Una Junta General de Accionistas: quienes deciden y limitan todos los aspectos de la

empresa, y está conformada por los socios.

- Gerencia General: dicha junta, nombra a un Gerente General, quien representa a la empresa de manera legal y quien dirige a la organización.

Minuta de Constitución

La minuta de constitución se encuentra como el anexo 6 se tomó como referencia el modelo de la Superintendencia de Registros Públicos (SUNARP). El capital social es aportado íntegramente por los accionistas y se representa mediante acciones quienes al ser una S.A.C. no responden por deudas sociales.

Barreras arancelarias y para arancelarias

El arancel con el que cuenta la partida 2106907100 actualmente es de 0% debido a que se incluye dentro de la categoría de desgravación A que se tiene a través del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos que se firmó en el 2006.

Barreras para arancelarias que existen para este producto son las regulaciones impuestas por la FDA, como certificados de origen o fitosanitarios los cuales vamos a obtener.

Legislación Tributaria

Los tributos a pagar son los siguientes de acuerdo a nuestras diferentes compras de insumos y maquinaria y equipo:

- IGV impuesto general a las ventas 18%
- IPM impuesto de promoción municipal 2%
- Impuesto a la Renta 29.5%

Legislación Municipal

- Arbitrios: al alquilar el local solo tendríamos que pagar los arbitrios y no los prediales.
- Licencia de Funcionamiento: autorización que brinda el Gobierno Municipal en este caso la Municipalidad de Ate. Para poder operar nos necesitamos acercar a la Municipalidad para poder tramitar nuestra licencia la cual tiene vigencia indeterminada.

Nosotros nos calificaríamos dentro del Grupo 2 que son: establecimientos con un área mayor a 100 m², pero menor a 500m², y nuestro terreno tiene 250m².

Procedimiento para obtener la licencia municipal

1. Evaluación de la entidad: se evalúan la zonificación y la compatibilidad, y la seguridad básica de acuerdo a defensa civil.
2. Verificación previa de compatibilidad de uso zonificación y giros afines
3. Condiciones para la solicitud:
4. Inscripción de la Licencia de funcionamiento como declaración jurada. Esta debe incluir: número de RUC, DNI y copia simple de DNI del representante legal.
5. En caso de personas jurídicas, Vigencia de poder del representante legal.
6. Observancia de condiciones de seguridad, como declaración jurada.
7. Derecho de trámite.

Valor de la licencia

Grupo 2: 3.553% de la UIT (S/. 135.00) (Municipalidad de Ate).

2.4 Actividad, sector y estructura organizacional

Kculli S.A.C. es una organización dedicada a la comercialización internacional, en donde se compra localmente y se vende en el extranjero. Cuenta con varias funciones delegadas a los participantes de la empresa, las cuales se detallan a continuación:

Gerente General:

- Responsable de planear, dirigir y controlar el funcionamiento de la empresa y quien posee el poder de negociación con los proveedores. Además, cumple las funciones de gerente comercial.
- Establecer políticas, funciones y planes de acción que cumplan con los parámetros de la empresa.
- Es quien representa legalmente a la empresa.
- Emplear el plan de trabajo y el presupuesto general, con ayuda del asistente y supervisor.
- Evaluar el rendimiento de la empresa y tomar acciones correctivas.
- Gestionar la compra y la venta de los insumos con los proveedores, buscar mejorar precios.
- Negociar con los clientes, hacer presentaciones, atender la demanda del mercado.

Gerente de Operaciones:

- Apoyar con llamadas, correos y correos electrónicos con proveedores y clientes.

- Apoyar con la documentación de los pedidos, registros de compras.
- Tener en regla los pagos a la municipalidad, empresas de servicios, etc.
- Apoyar con los trámites de exportación.

Gerente de Control de Calidad Comercial:

- Encargado de la producción y verificación del producto.
- Controlar la seguridad de la planta mejorar las políticas de producción.
- Verificar la calidad de la materia y homogeneidad de la harina.
- Gestionar el inventario de producción.
- Regular la producción y control de los obreros.

2.5 Misión, Visión, Valores, Objetivos y Planes de Acción proyectados

2.5.1 Visión

“Llegar a ser una empresa líder en el sector de la exportación de harina de quinua, lograr diversificar la oferta con productos derivados de la harina de quinua.”

2.5.2 Misión

“Somos una empresa reconocida a nivel internacional, como líderes en el Perú, en exportación de harina de quinua orgánica, debido a nuestro compromiso con la responsabilidad Social y certificación de calidad para el consumidor”.

2.5.3 Valores

Respeto

Mantener una relación de respeto y confianza tanto con nuestros clientes como con los proveedores.

Responsabilidad

Mantener la calidad reconocida internacionalmente de nuestro producto, asegurando una producción responsable, concientizando sobre el uso de consumibles orgánicos.

Inclusión

Promover la cooperación e intervención de todos los involucrados en el funcionamiento de la empresa, mantener una política de comunicación

horizontal, fomentar constantes propuestas de mejora.

2.5.4 Objetivos

- Ingresar al mercado internacional: Estados Unidos.
- Crear una relación sostenida con proveedores.
- Cubrir la demanda de harina de quinua en mercados potenciales de Estados Unidos.
- Generar nuevas oportunidades de negocio en diferentes mercados de consumo de productos orgánicos.
- Optimizar costos
- Trabajar con un sistema de calidad.

2.5.5 Planes de acción

Tabla N° 2-1
Planes de acción

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICAS
Ingresar al mercado internacional: Estados Unidos.	Estudio previo al proyecto: Realizar una investigación de mercados (a través de estudios previos del mercado meta) para conocer las preferencias y hábitos de consumo del mercado.	La empresa deberá realizar la investigación 6 meses antes de ingresar al nuevo mercado.
Crear una relación sostenida con proveedores.	Generar contactos y socios estratégicos, en la mayor parte de la cadena distributiva y a su vez mantener una buena relación con los mismos.	La empresa realizará visitas mensuales periódicas por lo menos a dos proveedores.
Cubrir la demanda de harina de quinua en mercados potenciales de Estados Unidos.	Formular un plan de acción a mediano plazo para optimizar el proceso logístico y comercial, medir resultados, y generar nuevas oportunidades de negocio en nuevos mercados de Estados Unidos.	La empresa deberá evaluar constantemente la posibilidad de ingreso a nuevos mercados (revisión de tendencias y nuevos tratados internacionales).
Mejorar la conciencia del producto.	Capacitar a los actuales y nuevos clientes sobre los beneficios del producto.	La empresa deberá contar con publicidad especial enfocada en los clientes.
Generar nuevas oportunidades de negocio en diferentes mercados de consumo de productos orgánicos.	Mantener una relación abierta con los socios de la empresa, para generar un negocio sostenible, con ideas innovadoras.	Revisar semanalmente el mercado de materias primas orgánicas.
Optimizar costos	Supervisar constantemente las actividades productivas del negocio, asegurando un manejo óptimo de los recursos. Esto nos va a ayudar a mejorar continuamente el proceso de producción.	Revisar semanalmente el cumplimiento de los procesos.
Trabajar con un sistema de calidad.	Definir lineamientos, políticas y objetivos que permitan un control de todo el proceso productivo.	Establecer un sistema de cumplimientos que sea aplicado por todos los miembros de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO III: ESTUDIO DEL MERCADO

3.1 Definición de Servicio o Producto

Para este proyecto se optó por la harina de quinua orgánica, esta será exportada con marca propia que será “Kculli”. Esta es una palabra quechua, por la cual el producto se identifica más con el país de procedencia. Es una palabra exótica que va muy bien con el producto ya que la quinua es oriunda de los Andes.

La presentación será en sacos de 25 kg., en papel Kraft tri-laminado. La harina proviene de la molienda de los granos de quinua cultivada y cosechada de manera orgánica. Esta materia prima, la cual posee un valor agregado, al ser de procedencia orgánica, sirve para elaborar sub productos, tales como; cereales, barras energéticas, fideos, panes, tortillas, cerveza, hojuelas, etc. Es una fuente saludable y natural de antioxidantes, proteínas, vitaminas y minerales (Glencourt Inc., 2017).

Tabla 3-1.

Nutrientes de la Quinua Orgánica

Nutrient	Unit	Value per 100 g
Proximate		
Energy	kcal	356
Protein	g	13.33
Total lipid (fat)	g	5.56
Carbohydrate, by difference	g	68.89
Fiber, total dietary	g	6.7
Sugars, total	g	2.22
Minerals		
Calcium, Ca	mg	16
Iron, Fe	mg	4
Potassium, K	mg	547

Sodium, Na	mg	0
------------	----	---

Fuente: Elaboración propia



3.2 Selección del mercado internacional

Figura 3-1.

Mapa de mercados-destino



Fuente: Elaboración propia.

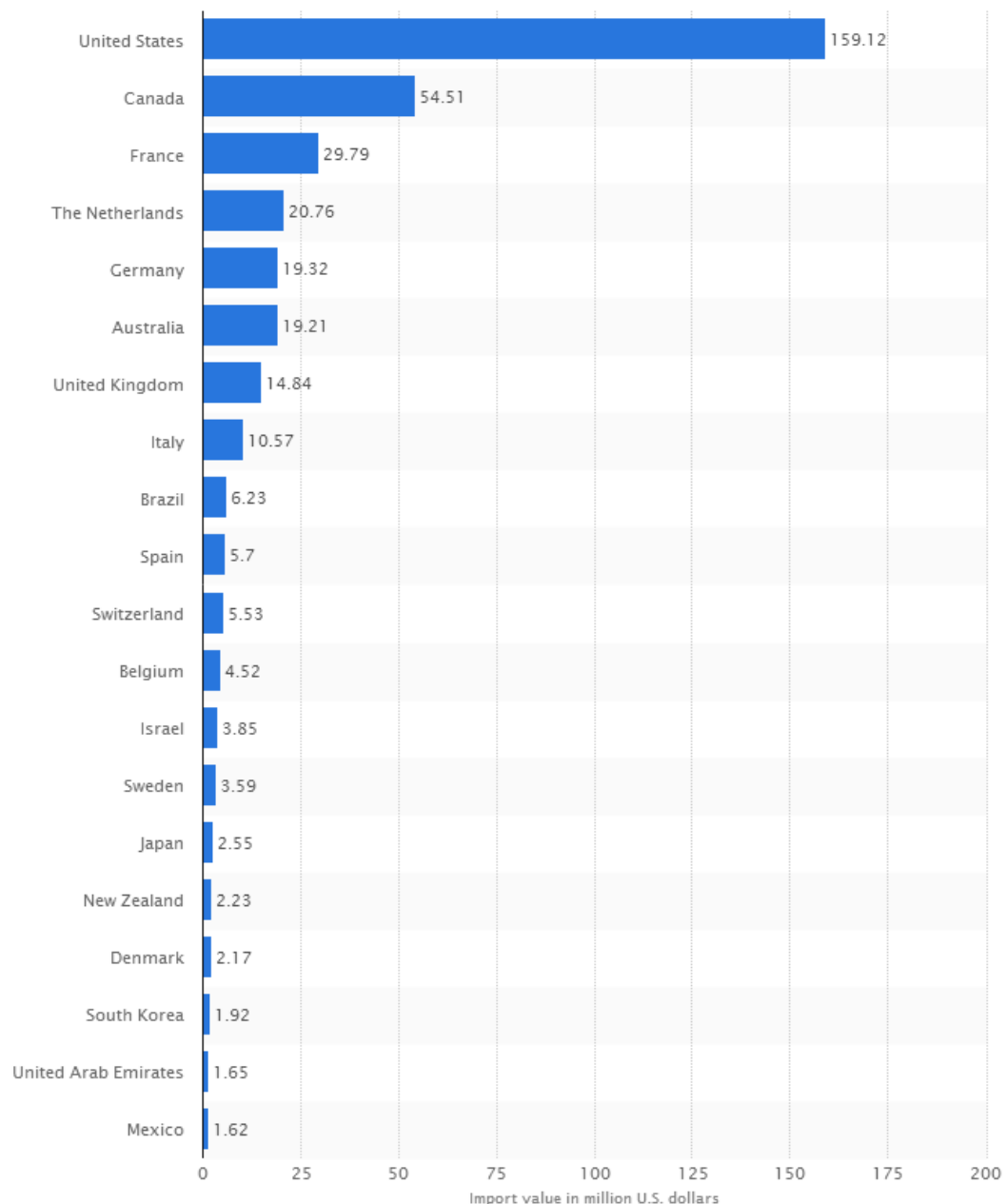
Para obtener el mercado destino, se utilizó el ranking de factores, donde se comparan los tres mercados más representativos; llegando a la conclusión de que nuestro mercado destino será California-EE.UU. Nuestro producto estará dirigido al productor de subproductos a base de harina, que reside en California y quienes quieran incursionar en el uso de materias primas saludables, ya sea en la erradicación del uso de otras harinas o uso de la harina de quinua orgánica como complemento de las harinas que ya son utilizadas en la elaboración de ciertos productos, tales como; galletas, fideos, panes, barras energéticas, postres, tortillas, cerveza artesanal, etc. Este mercado orgánico, es un mercado creciente en el país de destino. Con respecto a las exportaciones de nuestro país, fuentes en Estados Unidos, específicamente en el Ministerio de Agricultura, estiman que habrá un crecimiento del 6% en el 2016 respecto al año anterior (Orion Kobayashi; Mariano J. Beillard, 2016).

El primer factor a analizar es la importación de la materia, dado que deseamos conocer que países son los que representan el mayor consumo en volumen. Es así que vemos que el principal importador mundial de quinua es Estados Unidos, con 159.2 millones de

dólares, seguido por Canadá con 54.51 millones de dólares y Francia con un 29.79 millones de dólares (Statista 2017, 2014). Con esta tendencia podemos decir que Estados Unidos es un importante mercado destino para nuestro producto.

Figura 3-2.

Valor de importación de la quinua a nivel mundial el 2014, por país (en millones de US\$).



Fuente: Statista 2017.

Al tener en cuenta el consumo local, la tendencia de consumo de quinua en países del hemisferio norte ha aumentado de forma considerable. (IICA, 2015) Esto debido en

parte a que la población está empezando a buscar un estilo de vida más saludable.

Utilizando el ranking de factores, podemos observar que, a pesar de tener requisitos de entrada, más engorrosos y laboriosos, EE.UU. es una mejor opción en cuanto a la integridad en el negocio exportador de harina de quinua orgánica, gracias a su consumo local y apertura de nuevos mercados, este último, debido a las ferias internacionales, tales como las “Natural Product Expo” y “East & West”.

Tabla 3-2.

Ranking de factores por país

Criterios	Ponderación	USA		CANADÁ		FRANCIA	
		Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado
Importación de la materia	25%	5	1.25	4	1	3	0.75
Consumo local	11%	5	0.55	2	0.22	4	0.44
Requisitos de entrada	22%	3	0.66	4	0.88	4	0.88
Puertos de acceso	19%	4	0.76	4	0.76	4	0.76
Apertura a nuevos mercados	23%	5	1.15	4	0.92	3	0.69
TOTAL	100%		4.37		3.78		3.52

Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera, mediante un ranking de factores, se analizan los estados con los puertos de acceso más representativos del país. Esto se utilizará para determinar el estado en donde el comercio es mayor y donde existe un mejor prospecto de crecimiento. Existen tres puertos importantes en el país norteamericano, los cuales tomamos como referencia, para hacer el ranking de factores por ciudad, estos se encuentran en California, Texas y por último en Maryland. Para este caso, se optó por el estado de California, debido a que posee un mejor puerto de acceso (Long Beach), a diferencia de los otros dos estados. Además, para el caso de elaboración y consumo local de quinua y sus derivados, encontramos a California con una mayor cantidad de demanda y consumo local, así como empresas que dedican su producción a la elaboración de subproductos a base de harina y en donde la presencia de quinua orgánica ya existe.

Tabla 3-3.

Ranking de factores por estado

Criterios	Ponderación	CALIFORNIA		TEXAS		MARYLAND	
		Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado
Importación de la materia	25%	5	1.25	4	1	3	0.75
Consumo local	11%	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Requisitos de entrada	22%	5	1.1	3	0.66	2	0.44
Puertos de acceso	19%	5	0.95	4	0.76	4	0.76
Apertura a nuevos mercados	23%	5	1.15	3	0.69	4	0.92
TOTAL	100%		4.78		3.44		3.2

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Análisis de la demanda

Analizando información sobre las importaciones de la partida 100850, donde se incluye exclusivamente a la quinua. Podemos observar que el principal importador de la materia es Estados Unidos, según lo muestra el cuadro anterior; incrementando casi tres veces su valor desde el 2012. Siguiendo la línea de las importaciones de quinua y sus derivados, países como Canadá y Francia, quienes mantienen una demanda más constante, son potenciales mercados en los que se podría incursionar y fomentar la exportación de harina de quinua orgánica, en un futuro no muy lejano.

Tabla 3-4.

Valor FOB de las importaciones de la partida 100850 entre el 2012 y el 2016.

País	Valor importado (miles de US\$)				
	2012	2013	2014	2015	2016
Estados Unidos	41.741	93.254	159.18	114.53	89.003
Canadá	17.834	32.024	54.599	38.876	31.412
Francia	11.865	17.864	29.787	25.503	18.73
Alemania	992	2.921	21.15	23.429	16.088
Países Bajos	6.285	11.401	21.216	16.786	14.987
MUNDO	96.586	202.365	386.87	312.681	254.077

Fuente: Elaboración propia.

Estos datos reflejan la cantidad de consumo que tiene Estados Unidos. Además de una alta producción de harinas en el mercado local, Estados Unidos mantiene una alta demanda internacional de sus productos y sub-productos elaborados a base de harinas.

Tabla 3-5.

Principales países exportadores de quinua y sus derivados.

País	Valor importado (miles de US\$)				
	2012	2013	2014	2015	2016
Perú	31.125	79.553	196.405	143.493	103.062
Bolivia	78.912	153.259	196.637	107.706	81.437
Estados Unidos	13.276	19.332	31.786	24.815	20.089
Países Bajos	4.703	8.739	8.5	9.238	11.681
Alemania	2.967	7.463	10.691	8.049	6.185
MUNDO	135.533	279.223	465.028	322.139	254.918

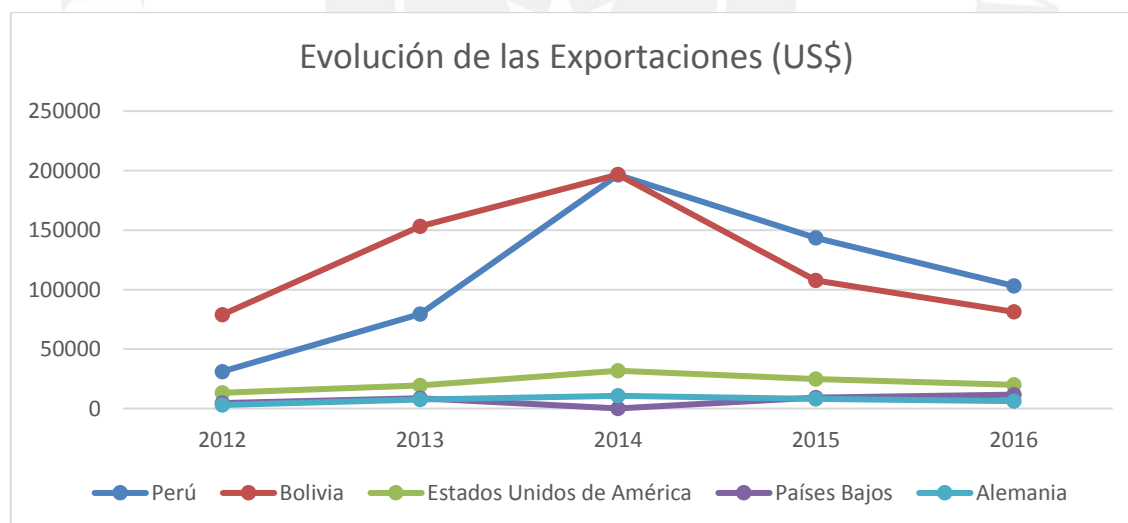
Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, Perú es el principal exportador de quinua y sus derivados, cifra que alcanzó y sobrepasó a Bolivia, en este último periodo, y en donde se prevé, un incremento para este 2017.

Bolivia por su parte, mantuvo una ventaja significativa, en los periodos anteriores al año 2015, en donde llegó a exportar hasta casi el triple del valor exportado por Perú.

Figura 3-3.

Evolución de las importaciones de quinua y sus derivados.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior, podemos observar, que Bolivia, hasta el año 2014, obtuvo una ligera ventaja, con respecto a las exportaciones de quinua y sus derivados, hacia los Estados Unidos.

Hoy en día, el Perú exporta un 40.4% en valor del total de importaciones de la

quinua y sus derivados, con una variación en su crecimiento en el periodo analizado. Pero aun así se prevé un incentivo a la exportación de la harina de quinua, debido a que la tendencia de consumo va en aumento.

3.3.1 Distribución geográfica del mercado de consumo

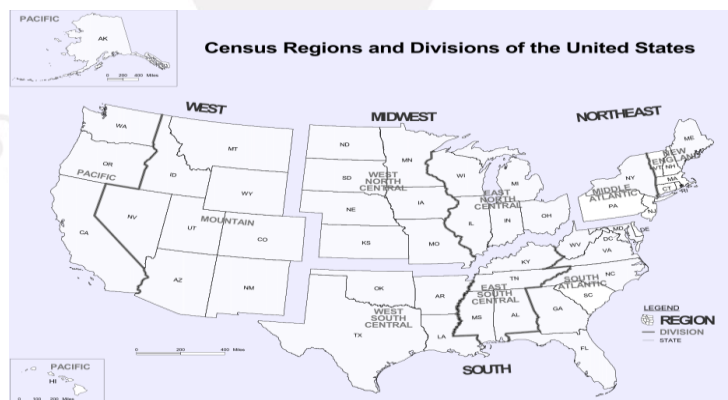
EE.UU. se divide geográficamente en cuatro regiones, según el censo oficial. Nuestro mercado destino se concentra en la región oeste, donde se encuentran California, Nevada, Washington, Oregón, entre otros (Census, 2013).

Como podemos observar de los datos recopilados, EE.UU. es el mayor importador en el 2015 de quinua y sus derivados en el mundo, tiene un alto consumo local de harina de quinua orgánica, así como puertos de acceso y apertura a nuevos mercados y sub-productores.

Recopilando la información anterior, podemos observar que tanto la costa oeste la costa oeste del país, presenta una gran concentración de adultos, mayores a 18 años que consumen productos orgánicos, con propiedades y beneficios para su salud. Comparados con respecto al centro del país, podemos concluir, que las costumbres alimenticias en los extremos, es más saludable y, por consiguiente, es un mejor mercado para la harina de quinua orgánica.

Figura 3-4.

División geográfica de los Estados Unidos – Censo 2013



Fuente: Census 2013

Uno de los puertos más representativos, sino el puerto más representativo en California, y el que posee un mayor flujo de mercancías ingresadas en el país, es el puerto de Long Beach. Este a su vez, es considerado en mayor medida, por su responsabilidad

medioambiental y por la gestión logística que posee. Este puerto realiza operaciones comerciales mayores a los \$180 mil millones colocándolo en el segundo lugar en cuanto a operaciones de puertos en los EE.UU (Trade/Commerce). Además, está dentro de los mejores y más avanzados puertos del mundo, debido a su innovación en políticas de puerto verde.

Figura 3-5.

Mercado-destino (California)



Fuente: (Encyclopedia Britannica, 2012)

3.3.2 Caracterización de la demanda

En cuanto a los tipos de compradores de nuestro producto, podemos decir que los mercados internacionales cumplen la función de consumidores de estos productos orgánicos, que carecen de demanda en el mercado local.

La forma de comercialización de nuestro producto, es a través de su utilización como para la elaboración de subproductos derivados del mismo. Para esto, la empresa Kculli S.A.C. cumple la función de intermediador, entre los productores y los transformadores de la quinua a harina de quinua; y los consumidores y transformadores de harina de quinua a derivados, como galletas, fideos, postres, panes, etc.

Esta idea consiste en comercializar la harina de quinua procesada por una tercera empresa, la cual se encarga de la cosecha, molido y empaquetado del producto. Esto por razones de inversión. Y por ello nos enfocaremos en la parte comercial, de manera que al inicio se puedan reducir los costos. Así el producto deberá estar debidamente certificado y contar con la calidad exigida en el mercado internacional.

Además, existe la idea de poder expandir el negocio, en un futuro, el cual se pueda procesar y cultivar el producto, sin necesidad de un tercero. Así se eliminaría el costo, asumiendo que ese dinero será destinado a la reinversión, y de esta forma poder contar con una empresa sostenible, que genere trabajos, y satisfaga las necesidades del mercado tanto nacional, como internacional.

También se busca contar con socios estratégicos, tanto dentro como fuera del país, los cuales por el momento son: el contacto con el consulado de Perú en EE. UU, además del “Perú Trade Office”. Lo cual es un beneficio, ya que genera una mejor confianza tanto en la empresa Kculli S.A.C., así como en los clientes actuales y potenciales, de manera que se fortifique la relación, y puedan orientar a la empresa Kculli S.A.C. en los procesos de exportación y así poder generar una cadena de producción sólida, preservando la transformación de la materia prima, generando un negocio socialmente responsable, tanto con el área geográfica (en donde se realiza la cosecha), así como los pobladores y acopiadores, quienes se encargan de generar el comercio interno en el país preservando los valores y costumbres de la empresa y los productores.

De la misma manera, poder certificar el producto con el sello BPA, el cual asegura que la producción es socialmente responsable, el sello “gluten free”, el cual es requisito, para las personas celiacas, quienes no pueden consumir trigo, y el certificado de calidad, y por último el “Global Gap” (ICONTEC), que certifica que no hay usos de fertilizantes en el producto, sello que es muy importante para participar en el mercado estadounidense de tal manera que pueda cumplir con los parámetros establecidos por la FDA y las entidades fiscalizadoras de los productos fuera del Perú, de modo que su ingreso a esos

mercados, no se vea afectado.

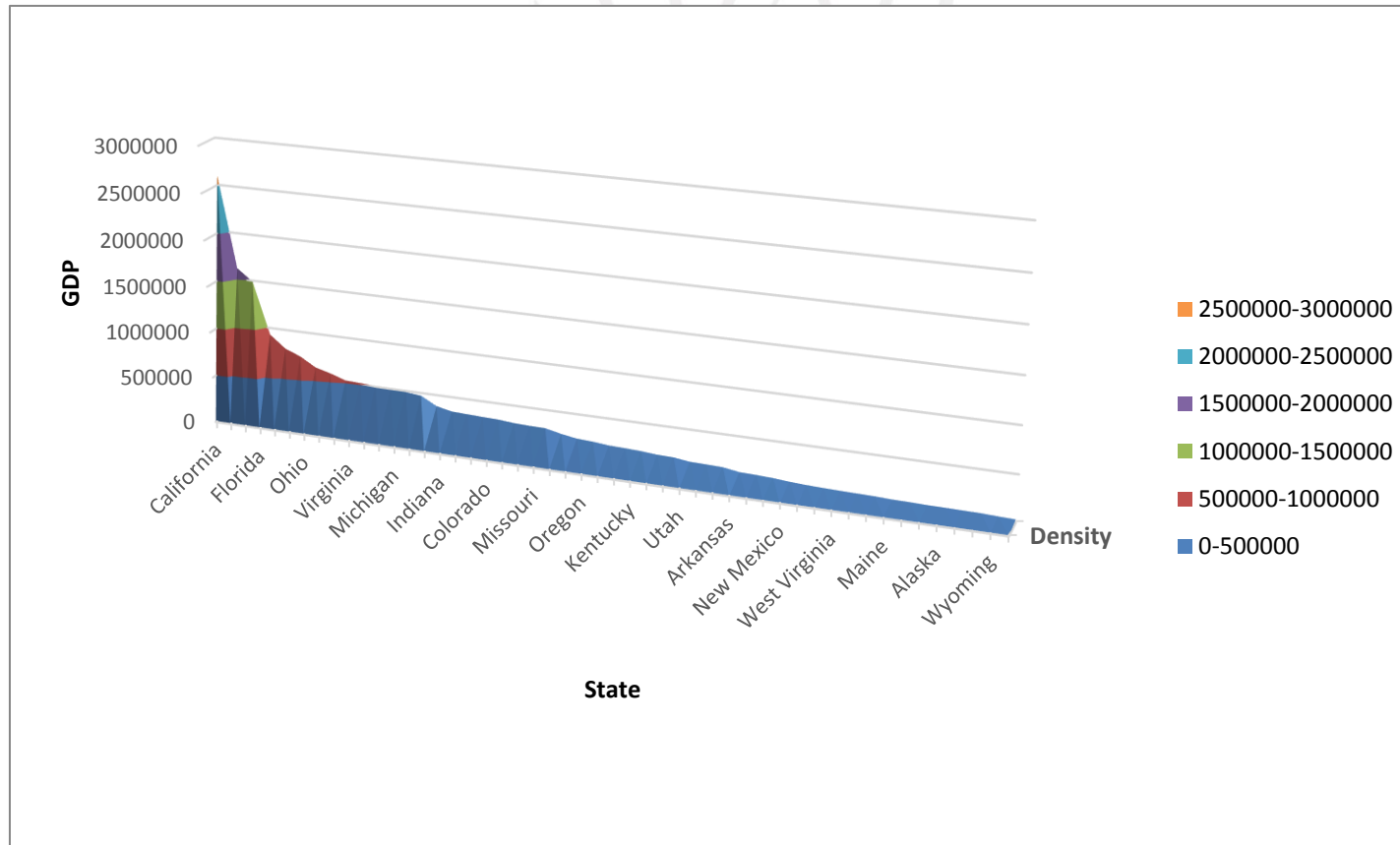
3.3.3 Proyección de la demanda internacional

Con los datos que nos brinda el BEA (Bureau of Economic Analysis, 2017) and Census (U.S. Census Bureau , Population Division, 2016), podemos apreciar que California, es el estado más grande de EE.UU. sino, además, el que presenta el PBI más grande.



Figura 3-6.

Datos de los Estados Unidos de América- PBI per cápita.



Fuente: Elaboración propia

Podemos apreciar que el 76.10% de la población en California es mayor a 18 años (U.S. Census Bureau, 2011-2015 American Community Survey 5-Year Estimates, 2011 - 2015).

Tabla 3-6.

Proyección de la demanda internacional:

Subject	California		
	Total	Male	Female
Total population	38,421,464.00	19,087,135.00	19,334,329.00
18 years and over	76.10%	75.40%	76.80%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la encuesta nutricional propuesta por el NHANES (National Health and Nutrition Examination Survey) en el 2014, el promedio estimado de consumo de granos completos a nivel nacional es de 0.6 oz. (Food Surveys Research Group, 2017). Esto equivale a 9.6 gramos (Oldways Whole Grain Council) de granos completos que se consumen diariamente por persona en los Estados Unidos.

Mensualmente el consumo de granos completos por persona sería de 288 gramos. Y en la población de millennials en California, el consumo de granos completos sería de 3'231'091 Kg mensuales.

Con un objetivo del 0.5% del mercado de granos completos en la mira, se requerirían de 16'156 Kg mensuales de harina de quinua. Para nuestros cálculos, nos basaremos en el valor de 15'000 Kg mensuales. Esto equivale a 600 sacos de 25 Kg y/o 20 pallets mensuales de nuestro producto.

La cobertura de la demanda sería igual al mercado objetivo, 0.5%. Mientras que nuestro mercado potencial se encuentra en la demanda de granos completos totales en el estado de California.

Tabla 3-7.

Determinación de mercado potencial

Segmentación	Población Objetivo- 2015		Observaciones	Fuente de información
Estados Unidos	316,515,021	Personas	Mercado Meta	https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=CF
California	38,421,464	Personas	Segmento	https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=CF
Personas mayores de 18 años en California	29,247,121	Personas	Construcción del nicho	https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=CF
Millennials	11,219,067	Personas	Grupo objetivo	Ver tabla 1
Consumo diario de granos completos	9.6	Gramos	Construcción del nicho	https://www.ars.usda.gov/ARSUserFiles/80400530/pdf/DBrief/17_Food_Patterns_Equivalents_0304_1314.pdf
Consumo mensual de granos completos del nicho de mercado	3,231,091	Kg	Mercado potencial	Evaluación propia
Mercado objetivo 0.5%	15,000	Kg	Cobertura de la demanda	Evaluación propia

método de la escalera de productos fortificados:

Fuente: Elaboración propia.

Exportaciones del producto

A través del cuadro siguiente observamos los índices de exportación de la Quinua, en un cuadro histórico, entre los años 2012 a 2016, donde nos indica las tendencias y crecimientos, en cuanto a los principales países importadores, para el cual se tiene a EE.UU. con mayor crecimiento promedio de valor importado.

Tabla 3-8.

Evolución de las exportaciones de quinua desde Perú (2012-2015):

Destino	% Var 16-15	% Part. 16	FOB-16 (miles US\$)
EE. UU.	-48%	34%	34,966.40
Holanda	-3%	11%	10,850.29
Canadá	-29%	8%	8,044.41
Italia	2%	7%	7,597.97
Reino Unido	-9%	7%	7,285.25
Francia	-9%	5%	5,223.47
España	249%	5%	5,038.62
Alemania	-42%	4%	4,026.47
Australia	-50%	2%	2,268.94
Otros Países (59)	--	17%	17,698.71

Fuente: SUNAT

3.3.4 Análisis de la oferta

Las principales empresas exportadoras según el portal del SIICEX (SIICEX, 2017), en el periodo 2016, se presentan en la Tabla 8 (Quinoa, 2017).

El mercado de la quinua, aún no es explotado en su máximo potencial, la oportunidad del negocio, se debe a una gran cantidad de demanda, y una oferta la cual no satisface el mercado en su totalidad. Esto abre posibilidades de alianzas estratégicas entre las empresas, proveedores y agricultores, para poder cumplir con las cantidades demandadas en los mercados.

Tabla 3-9.

Empresas Exportadoras 2016.

Empresa	% Var 16-15	%Part. 16
Alisur	5%	15%
Vínculos agrícolas	-34%	15%
Aplex trading	53%	9%
Colorexa	-10%	5%
Soluciones avanzadas en agronegocios	-7%	5%
Villa andina	20%	5%
Interloom	83%	4%
Grupo orgánico nacional	-41%	3%
Globenatural internacional	44%	3%
Otras Empresas (193)	-	27%

Fuente: SUNAT/ SIICEX.ORG.PE.

3.3.5 Características de los principales productores

La mayoría de empresas que ofrecen harina de quinua, no cuentan con un sistema industrializado y automatizado, en la cadena logística. Al ser un producto que recién se exporta a grandes cantidades, se logró adaptar la maquinaria especializada para otros granos, y de esta forma poder ser utilizada en el proceso de cosecha limpieza, lavado y secado del producto.

Empresas como ALISUR S.A.C., quien tienen gran participación en el mercado, cuenta con el respaldo de 16 años de trabajo en el sector agrícola, así como presencia en mercados locales e internacionales. Así también, VINCULOS AGRICOLAS SOCIEDAD ANONIMA, especializada en la producción de alimentos saludables y nutricionales destinados a promover la calidad de los productos alimenticios motivando la vida saludable de sus clientes; por último APLEX TRADING SOCIEDAD

ANONIMA CERRADA creada en el 2005, dedicada al agro comercio. Son tan solo un ejemplo de las empresas, que cada vez se encuentran menos centralizadas, y buscan expandir sus negocios, al interior del país.

3.3.6 Proyección de la oferta

El Perú exportó 41'079'827 TN el 2015, según las cifras de la SUNAT, para el año 2016, esta cifra llegó a las 43'784'602 TN lo que se traduce en un total de 101'790'908 millones de dólares en exportaciones. EE. UU en este último año (Koo, Quinoa Perú Exportación, 2016). Para el 2017 la tendencia sigue en aumento, y se prevé que seguirá siendo el mayor mercado para la quinoa peruana y sus derivados.

Tabla 3-10.

Exportación anual de quinoa

Año	FOB Promedio	Kg Promedio	Precio Promedio Anual
2012	\$ 2,390,658.00	817,453.00	\$ 2.92
2013	\$ 5,872,073.00	1,398,830.00	\$ 4.20
2014	\$ 16,362,367.00	3,020,247.00	\$ 5.42
2015	\$ 11,849,494.00	3,426,319.00	\$ 3.46
2016	\$ 8,482,576.00	3,648,717.00	\$ 2.32

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3-11.

Exportación mensual de quinua.

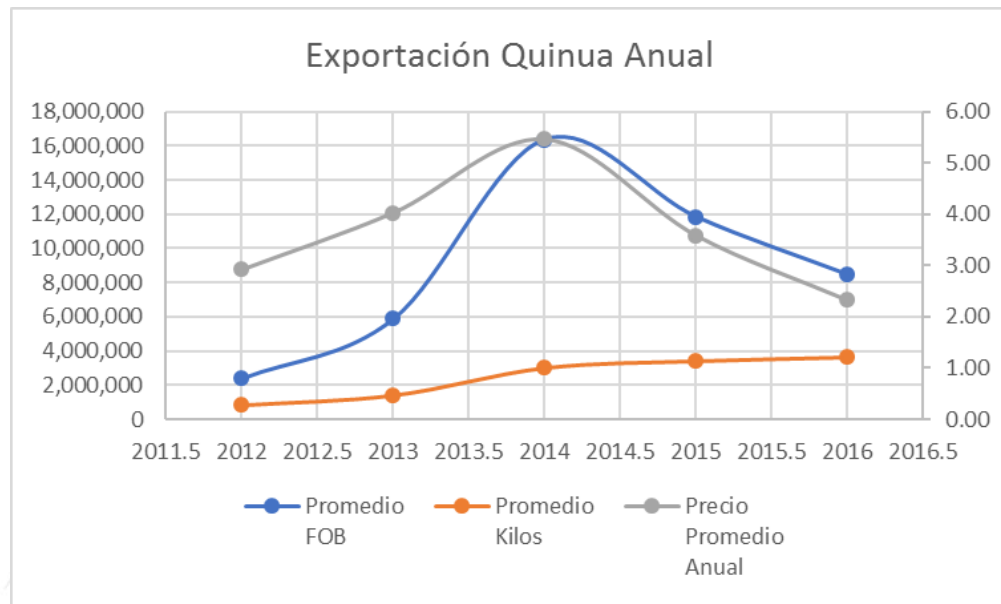
Mes	2012			2013			2014			2015			2016		
	FOB	Kilos	Precio Promedio	FOB	Kilos	Precio Promedio	FOB	Kilos	Precio Promedio	FOB	Kilos	Precio Promedio	FOB	Kilos	Precio Promedio
Enero	\$ 1,915,631.00	656,024.00	\$ 2.92	\$ 3,196,179.00	1,018,583.00	\$ 3.14	\$ 11,256,961.00	1,823,565.00	\$ 6.17	\$ 10,002,035.00	2,131,614.00	\$ 4.69	\$ 6,689,881.00	2,797,373.00	\$ 2.39
Febrero	\$ 2,088,085.00	706,722.00	\$ 2.95	\$ 1,842,402.00	544,735.00	\$ 3.38	\$ 10,646,574.00	1,825,601.00	\$ 5.83	\$ 9,638,364.00	2,305,735.00	\$ 4.18	\$ 5,447,219.00	2,481,795.00	\$ 2.19
Marzo	\$ 2,740,258.00	958,345.00	\$ 2.86	\$ 2,411,423.00	712,452.00	\$ 3.38	\$ 10,404,777.00	1,908,882.00	\$ 5.45	\$ 11,207,878.00	2,616,554.00	\$ 4.28	\$ 7,722,824.00	3,214,033.00	\$ 2.40
Abril	\$ 1,755,913.00	596,051.00	\$ 2.95	\$ 2,003,968.00	576,755.00	\$ 3.47	\$ 9,907,691.00	1,841,367.00	\$ 5.38	\$ 9,120,869.00	2,262,426.00	\$ 4.03	\$ 9,103,684.00	3,895,298.00	\$ 2.34
Mayo	\$ 2,052,730.00	652,244.00	\$ 3.15	\$ 4,478,674.00	1,238,414.00	\$ 3.62	\$ 13,231,456.00	2,413,058.00	\$ 5.48	\$ 13,936,107.00	3,570,672.00	\$ 3.90	\$ 9,954,851.00	4,291,461.00	\$ 2.32
Junio	\$ 1,761,972.00	637,289.00	\$ 2.76	\$ 5,448,016.00	1,552,652.00	\$ 3.51	\$ 17,819,491.00	3,306,559.00	\$ 5.39	\$ 15,077,914.00	3,920,103.00	\$ 3.85	\$ 8,555,140.00	3,523,418.00	\$ 2.43
Julio	\$ 3,640,810.00	1,226,378.00	\$ 2.97	\$ 6,954,323.00	1,823,103.00	\$ 3.81	\$ 19,449,760.00	3,534,419.00	\$ 5.50	\$ 13,714,457.00	3,905,929.00	\$ 3.51	\$ 9,534,481.00	4,055,826.00	\$ 2.35
Agosto	\$ 3,812,837.00	1,290,062.00	\$ 2.96	\$ 7,587,919.00	1,918,938.00	\$ 3.95	\$ 24,906,020.00	4,473,089.00	\$ 5.57	\$ 11,894,030.00	3,686,331.00	\$ 3.23	\$ 11,543,611.00	4,896,226.00	\$ 2.36
Setiembre	\$ 1,755,889.00	624,697.00	\$ 2.81	\$ 7,730,580.00	1,827,940.00	\$ 4.23	\$ 24,211,348.00	4,457,023.00	\$ 5.43	\$ 13,893,228.00	4,540,839.00	\$ 3.06	\$ 9,911,884.00	4,313,817.00	\$ 2.30
Octubre	\$ 2,762,935.00	962,615.00	\$ 2.87	\$ 10,569,703.00	2,224,741.00	\$ 4.75	\$ 19,410,367.00	3,779,172.00	\$ 5.14	\$ 11,501,288.00	4,125,357.00	\$ 2.79	\$ 7,718,002.00	3,439,540.00	\$ 2.24
Noviembre	\$ 1,930,044.00	674,751.00	\$ 2.86	\$ 10,722,196.00	2,088,727.00	\$ 5.13	\$ 15,679,372.00	3,022,884.00	\$ 5.19	\$ 11,103,876.00	4,066,103.00	\$ 2.73	\$ 8,678,192.00	3,916,250.00	\$ 2.22
Diciembre	\$ 2,470,791.00	824,261.00	\$ 3.00	\$ 7,519,489.00	1,258,917.00	\$ 5.97	\$ 19,424,592.00	3,857,341.00	\$ 5.04	\$ 11,103,879.00	3,984,164.00	\$ 2.79	\$ 6,931,139.00	2,959,565.00	\$ 2.34

Fuente: Elaboración propia.



Figura 3-7.

Exportación anual de quinua



Fuente: Elaboración propia

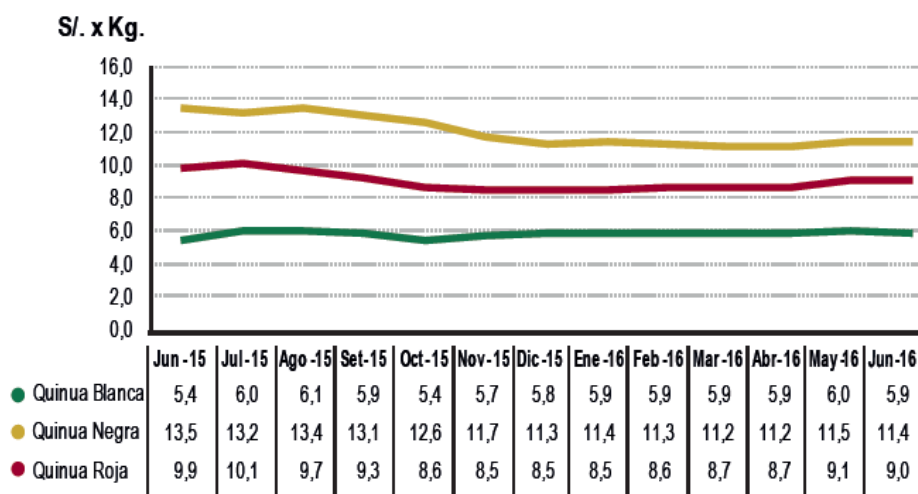
3.4 Análisis de Precios

3.4.1 Determinación del Costo Promedio

El valor económico de la quinua cambia dependiendo de la temporada en la que se encuentre. Siendo este, más bajo, entre los meses de enero y mayo, debido a que hay una mayor oferta. Y siendo los meses de mayor costo, de septiembre a diciembre. A esto se suma, el boom del consumo, y el incremento en la demanda, tanto local, como internacional y la poca cantidad de proveedores de la materia. Este precio, para el mercado mayorista nacional varía entre los S/.13.5 y S/5.4 por kilogramo de quinua al por mayor. Existe una gran diferencia en el precio de acuerdo a la variedad; en este caso, la quinua negra y roja son más caras que la quinua blanca por la escasa oferta disponible (Dirección General de Políticas Agrarias, 2016). Según el MINAGRI, estos precios se mantuvieron estables entre el 2015 y 2016.

Figura 3-8.

Precio promedio al por mayor de Lima Metropolitana por variedad 2015 - 2016



Fuente: DGESEP-DEA

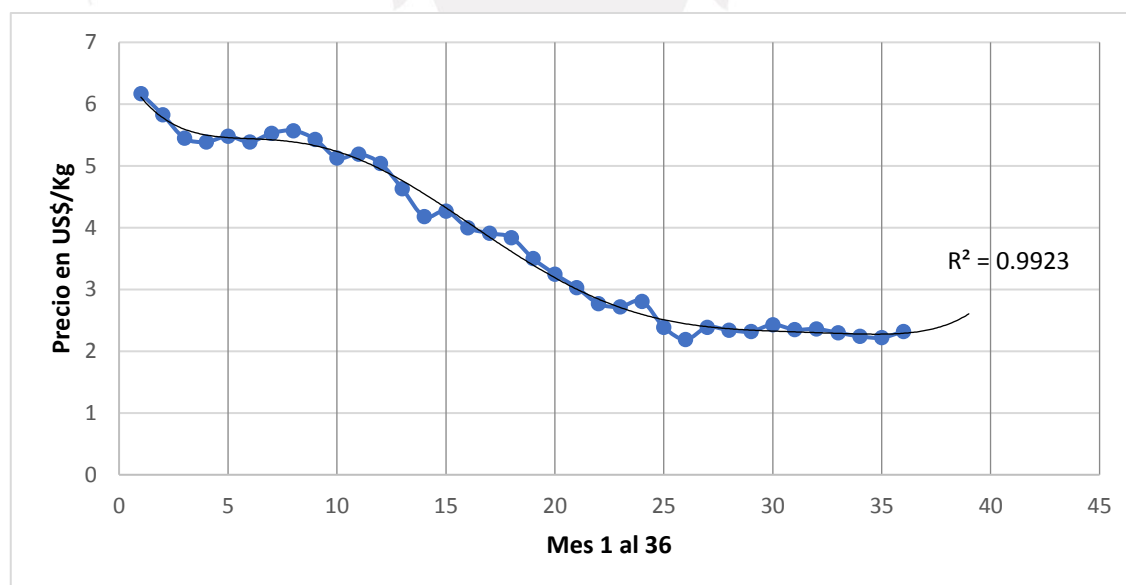
Fuente: (MINAGRI, 2016)

3.4.2 Análisis Histórico y de Proyección de precios

Podemos apreciar en el cuadro siguiente, una variación en los precios de venta en el transcurso de los años 2014 al 2016, y el cual cuenta con los datos más actualizados en SUNAT.

Figura 3-9.

Evolución mensual de precios y proyección

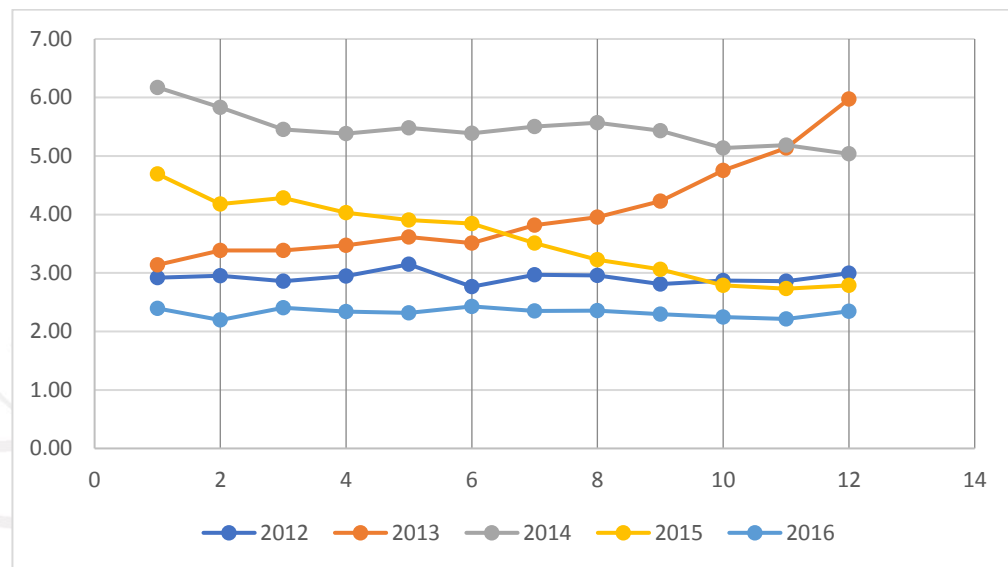


Fuente: Elaboración propia / SUNAT

Como podemos observar, el índice de precios en promedio, para los tres años

analizados, es de \$3.79/Kg, y una varianza de 1.88. La evolución de los precios tiene una tendencia a la baja. Se pasó de pagar \$6.17 por kilo en enero de 2014 a \$2.32 en diciembre de 2016. Sin embargo, puede apreciarse así mismo que durante el último año, el precio de venta se ha mantenido constante.

Figura 3-10.
Precio promedio mensual



Fuente: Elaboración propia

Para los cálculos financieros, se tomara en cuenta el precio al que Acopios del Centro vende su producto, el cual asciende a 2.09 US\$/Kg o S/.6.79 al tipo de cambio actual.

Para el precio de venta del producto, se recurrió a los portales web en donde se ofrece la harina de quinua con características similares al producto que ofrecerá Kculli S.A.C.

Tabla 3-12.
Precio en línea de la harina de quinua

Producto	Precio	Cantidad	Precio de 1Kg
Bulk Powders	\$ 13.99	2.2 lb	\$ 13.99
Quinoa Flour (Golden)	\$ 13.45	32 oz	\$ 14.83
Bob's Red Mill	\$ 5.48	22 oz	\$ 8.79
Namaste Foods Quinoa FLOUR	\$ 5.89	18 oz	\$ 11.54
Roland Quinoa Flour	\$ 9.69	17.6 oz	\$ 19.42
Organic Quinoa Flour (Large)	\$ 29.99	5 lb	\$ 13.20
Organic Golden Quinoa FLOUR	\$ 33.95	10 lb	\$ 7.15

Fuente: Elaboración Propia.

Según nos muestra la tabla anterior, podemos observar que el precio de la quinua fluctúa entre \$7.15 y \$19.42 dólares americanos. De la misma forma conservadora que antes, consideramos el valor de \$7.15 dólares americanos para el precio de consumo dentro de los EE.UU.

Para obtener nuestro precio de venta, debemos tomar en cuenta que entre nosotros y el usuario final existe hasta dos intermediarios. Tomando el caso de Amazon como ejemplo, afirmamos que el valor de rentabilidad por producto vendido es de alrededor de 15% del valor de venta del producto (Amazon, 2017). Asumiendo que el valor de rentabilidad para ambos intermediarios es el mismo. Tendremos que nuestro precio de venta es el 70% de \$7.15 dólares americanos, o \$5.01 dólares americanos.

Gustos y preferencias

Como definimos en la proyección de la demanda, los millennials, uno de los grupos a quienes va dirigido el consumo final de este producto; es decir, personas entre 25 y 34 años, realizan sus compras siendo más conscientes en su nutrición. En todo caso, las generaciones anteriores no están tan acostumbradas a consumir productos saludables, ya que son generaciones que tienen a la comida rápida, como su alimentación diaria.

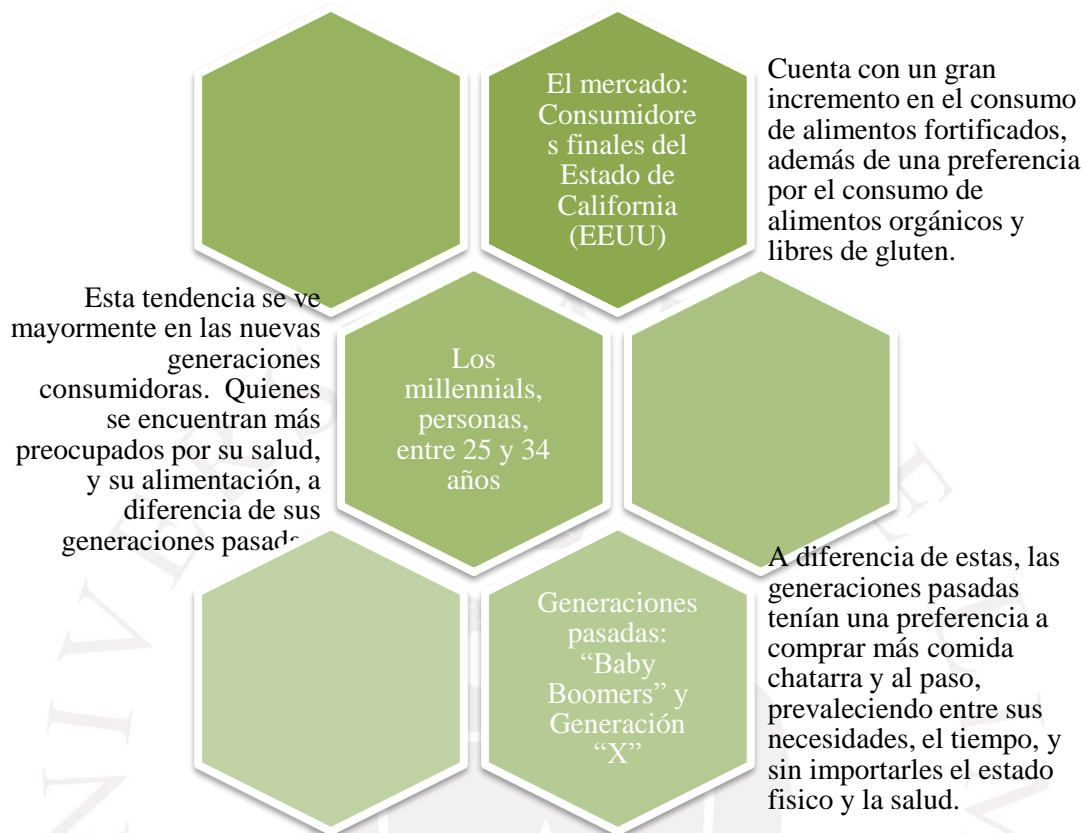
En California, Estados Unidos, se estima que la cantidad de millennials es de 11'219'067 de personas (ver tabla 1). Tienen una forma de pensar más abierta. En muchos mercados en desarrollo, los millennials son una generación inusualmente rica, superando los ingresos de sus padres y abuelos, y están dispuestos a demostrar esto. Son amantes de la naturaleza y los derechos, en su mayoría veganos, lo cual presenta una mejor opción a la hora de consumir quinua, ya que es un producto que posee los nutrientes necesarios para completar las necesidades diarias que el cuerpo necesita consumir (Investopedia).

Tendencias en el Mercado Destino

Las preferencias en el mercado destino, y en general en las empresas que se comportan como clientes, en este negocio “B2B”. Son empresas que compran la materia prima, para elaborar sub-productos a partir de ella, tienen una evolución positiva y un cambio favorable, a las tendencias del consumidor final, quienes mandan en el mercado y quienes cada vez más demandan productos elaborados con responsabilidad socio ambiental.

Figura 3-11.

Tendencias en el mercado de destino



Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, este mercado de consumo consciente, el cual va en aumento, presenta una tendencia de consumo saludable, lo que genera una mejor oportunidad de entrada, para la quinua orgánica y sus derivados.

El mercado estadounidense, se caracteriza por ser diverso en cuanto a variedad de productos de consumo, la conciencia que está generando el sobrepeso y las enfermedades que causan los productos de consumo masivo y comida rápida, son una de las razones por las que la mentalidad del consumidor norteamericano, así como las empresas productoras que buscan innovar, se encuentran en una etapa de transición. Estos hoy en día recurren a productos no tan procesados, y buscan cumplir con las nuevas medidas que impone la FDA, así como las regulaciones locales del estado, para la elaboración en los productos que se ofrecen. Se busca una mejor nutrición y elaboración de alimentos, lo cual está llevando al consumidor final, a comprar cada vez, más productos naturales y con más propiedades nutritivas; Además de vitaminas, minerales, antioxidantes, etc. Esto

hace de California, un mercado atractivo para cualquier exportador que quiera introducir productos diferenciados, y con propiedades extraordinarias, como lo es la harina de quinua, la cual es considerada un “superalimento”.

3.5 Canales de Distribución y Comercialización del producto

3.5.1 Tipos de Canal

Los medios de venta de los subproductos o productos finales, serán a través de las tiendas especializadas que venden productos orgánicos. En el caso de los métodos logísticos que Kculli S.A.C. utiliza, para ofrecer la materia prima, será a través de presentaciones, reuniones y presentaciones de la muestra del producto a las empresas transformadoras, en donde quien s la empresa Kculli S.A.C. buscara concretar ventas de altos volúmenes y exportaciones de contenedores con el producto trabajado a gran escala. Pero quien se encarga de la venta final a los consumidores del producto, es la empresa sub productora y transformadora de harinas.

3.5.2 Descripción de los canales de distribución

El denominador común entre los clientes de Kculli S.A.C. es la tendencia al uso de una materia prima con denominación orgánica, libre de gluten y de alto valor nutricional. Su destino final en la cadena de distribución son principalmente tiendas On-Line, Tiendas especializadas, hipermercados, mayoristas, entre otros.

Figura 3-11.

Canales de distribución



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV: EVALUACION EXTERNA

4.1 Análisis PESTE

El análisis PESTE, consiste en la identificación de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del mercado destino. Estos son desarrollados a continuación.

4.1.1 Fuerzas Gubernamentales, Legales y Políticas (P)

Una fortaleza del país destino, en este caso EE.UU. es el poder político del país, tanto de manera interna como externa, es la federación más antigua del mundo, y esta cuenta con una democrática y representativa republica constitucional, al ser regulado por el gobierno constitucional, el cual sirve como controlador, el estado federal, conformada por cincuenta estados que, a su vez, cuenta con una metodología de gestión propia. En este sistema federal, los ciudadanos se rigen bajo tres poderes del estado.

El Poder Legislativo

Identificado como el congreso bicameral, conformado por la cámara de representantes y el senado. Este poder, tiene como función principal, la de crear leyes federales, como el estado federal lo indica, a su vez la de hacer declaraciones de guerra, como lo ha hecho a los diferentes países, como Alemania, Japón Cuba en su debido momento, además de aprobar los tratados, como los de libre comercio, y administrar los fondos públicos, y cesar a los trabajadores del gobierno. (Encyclopedia Britannica)

El Poder Ejecutivo

El presente, hoy en día Donald Trump, también nombrado comandante en jefe de las tropas armadas del país. Además es quien decide la viabilidad de los proyectos de ley, y quien elige al gabinete que lo apoyara, siempre y cuando sean aprobados por el senado y los oficiales, quienes administran las leyes federales.

El presidente estadounidense, cumple un periodo a cargo del país, por cuatro años, este puede ser reelegido solamente dos periodos. Esta constitución ha sido revisada y ajustada, una cantidad total de veintisiete veces. Siendo uno de los países más poderosos, este tiene gran influencia política, económica y militar. Es parte del G8 y el G-20, además

de ser sede del consejo y miembro permanente de las Naciones Unidas. (The White House, 2017)

El actual gobernador de California es Edmund G. "Jerry" Brown (2011-presente) (California State Library, 2017)

El Poder Judicial

La Corte Suprema, está conformada por los tribunales federales además de los jueces que son nombrados por el presidente, debidamente aprobados por el senado, estos a su vez, interpretan las leyes y las suprimen. (USAGov)

4.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Si hablamos de los términos económicos, Estados Unidos presenta una economía mixta, la cual quiere decir que es conocida tanto por los recursos naturales, como por una productividad de alto desarrollo. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), Estados Unidos contribuye con el 24% del PBI mundial, una de las razones, es la gran cantidad de comercio internacional que presenta el país, quien, a su vez, es considerado el mayor importador de bienes, a nivel mundial. Cuenta con una superficie para el transporte de 6'465'799 km en autopistas 226'427 km de vías férreas, 15'095 aeropuertos y 41'009 km de vías acuáticas, la mayoría de sus población, usa transporte vehicular.

Estados Unidos, es líder en las actividades comerciales, gracias a las ganancias en el mercado químico y petrolero específicamente. EE.UU. es uno de los productores más grande de combustible, además de ser el mayor importador, a su vez en energía eléctrica, nuclear gas, azufre, sal, etc. A pesar de eso su agricultura, solo representa el 1% del PBI, siendo soya y maíz, los principales productos.

A esta economía se le conoce como economía postindustrial, siendo el sector de servicios, con más del 60% del PBI, a pesar de eso en gran escala sigue siendo una potencia industrial, gracias a su gran aporte al sector manufacturero e industrial.

En lo referente al estado de California, tenemos que es la primera economía de Estados Unidos con un PBI de \$ 2.602.672M., lo que indica un alto índice de nivel de vida de su población. (Datos Macro)

4.1.3 Fuerzas Demográficas y culturales (S)

Estados Unidos presenta actualmente una población de 323'127'513 millones de habitantes, según el último censo, además de 11 millones de habitantes ilegales. A pesar de tener una gran cantidad de habitantes, está por debajo de China e India.

Se caracteriza por ser una nación multicultural, en donde existe una gran variedad de etnias nativas americanas hawaianas e inmigrantes. Contiene una gran variedad de tradiciones de los inmigrantes europeos, y de la cultura occidental.

Alrededor del 34% de la población, es considerada una minoría, sin considerar a los hispanos y blancos.

A pesar de que no existe ningún idioma oficial, el inglés es considerado el idioma nacional, a nivel federal.

La religión representa a una gran cantidad de habitantes estadounidenses, ya que 78% se identifica con la religión cristiana, protestantes 51% y 23% de católicos.

Tienen una esperanza de vida de 77 años. Alrededor de un tercio de los habitantes es considerada obesa y otra gran cantidad tiene sobrepeso.

La educación pública es administrada por el Departamento de educación. Menos del 15% de estudiantes pertenecen a la educación privada.

4.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Este país representa alrededor del 40% del gasto mundial en investigación y desarrollo. Tiene alrededor de 40 universidades de prestigio y es considerado líder en ciencia y tecnología en el mundo.

Aproximadamente 137 millones de personas cuentan con internet. Es considerado el primer lugar en la lista de naciones con tecnología de punta.

Además, los jóvenes entre 11 y 16 años se conectan a internet desde el colegio y usan ordenadores y portátiles como antes era común llevar un cuaderno y calculadora.

Todos los estudiantes tienen acceso a las redes en sus universidades.

Cada cinco estudiantes no ha usado el internet o enviado un correo electrónico, quienes se encuentran dentro de las minorías que no cuentan con acceso a las tecnologías.

4.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

EE.UU. es considerado un país con una gran variedad de climas, ya que tiene humedad al norte y humedad subtropical al sur, un clima árido en el desierto al suroeste y clima tropical en las islas de Hawaii y el extremo de Florida y un clima ártico en el extremo polar de Alaska, el estado de Washington y Oregon.

El Environmental Protection Agency (Agencia de Protección del Medio Ambiente) o simplemente EPA es una agencia federal que protege la salud y el medio ambiente en el que se desarrollan los habitantes de los EE.UU.

Este país ha asumido un rol de liderazgo, con respecto a la administración medio ambiental y cuidado del agua y los recursos naturales. Es así que busca promover mejores opciones y establecer un enfoque para el cuidado y sostenibilidad del medio que se pueda replicar en otras naciones.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Según esta matriz, el total ponderado es 2.80. Esta cifra indica que la empresa tiene un esfuerzo por encima del promedio, lo que le ha permitido seguir estrategias que han capitalizado dichas oportunidades y han evitado las amenazas.

Tabla 4.1.
Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Circunstancias de Éxito	Valor	Nota	Ponderado
Oportunidades			
1. El tratado bilateral entre EE.UU. y el Perú.	0.08	3	0.24
2. Estados Unidos presenta una economía mixta (posee recursos naturales e infraestructura.)	0.10	4	0.40
3. Estados Unidos es líder mundial de actividades comerciales.	0.07	5	0.35
4. La agricultura de Estados Unidos sólo representa el 1% de su PBI.	0.16	4	0.64
5. La tecnología que posee Estados Unidos puede optimizar el proceso productivo de la harina.	0.12	3	0.36
Amenazas			
1. Existen varios productos con límite de exportación dentro de los EE.UU.	0.08	3	0.24
2. EE.UU. ha impuesto nuevas tarifas para algunas actividades económicas.	0.06	2	0.12
3. El mercado local tiene alta competencia de productos inorgánicos.	0.11	1	0.11
4. El apoyo del estado hacia las empresas ha disminuido.	0.10	1	0.1
5. Hay un aumento en la tasa de desempleo.	0.12	2	0.24
TOTAL	1		2.80

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V. ANALISIS COMPETITIVO

5.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

(F1) Poder de negociación de los compradores.

Esta capacidad es alta porque los compradores de esta industria, el mercado norteamericano, tiene fuerte poder de negociación. Esto debido a la alta demanda en calidad que exige, lo que determina el cambio de precio de venta constante en un mercado potencialmente en aumento.

(F2) Poder de negociación de los vendedores.

Los proveedores de los granos tienen un poder de negociación bajo, debido a que los acopiadores, procesadores y exportadores son quienes consiguen la venta final de los altos volúmenes del producto transformado. Es por ello que la negociación de los proveedores es relativamente débil, además existen varios productores del grano.

(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Existe gran variedad de factores que hacen difícil, pero no imposible, la entrada en el mercado de la quinua en Estados Unidos, como lo son el nivel de producción, los tratados de libre comercio, los costos de compra y producción, etc.

(F4) Amenaza de productos sustitutos.

Hay un gran número de productos sustitutos en el mercado orgánico, como, por ejemplo, la kiwicha, la soya, etc. Además, que hay un incremento de países productores de alimentos orgánicos a nivel mundial, lo que está provocando una fuerte competencia en el mercado.

(F5) Rivalidad entre los competidores.

El sector de cereales orgánicos no es muy competitivo. En su mayoría las empresas de producción y exportación no están asociadas ni articuladas entre sí.

5.2 Análisis de la Competencia local

Muchas de las empresas locales, son conscientes de las necesidades de los consumidores finales. Es por eso que se concentran en contar con certificaciones como USDA Organic, FAIR TRADE (Comercio Justo) y hasta el “Gluten Free” (libre de gluten), los cuales

aumentan valor al producto, y generan una mayor confianza en los clientes.

Algunas empresas están empezando a vender la harina de quinua en presentaciones más pequeñas a los consumidores finales, cuentan con ciertas certificaciones y buscan, cada vez más, mejorar sus presentaciones y productos, a la vez que entran más competidores y exportadores de estos productos orgánicos. Se puede observar en la demanda por productos certificados, una oportunidad de negocio, junto al crecimiento económico y poder adquisitivo en el país, ya que cada vez, son más personas, las que buscan abrir su propia empresa y dedicarse a los negocios exportadores y de consumo masivo. En todo caso, son muy pocas las empresas, que cuentan con el “know how” y el capital humano capacitado, así como tecnologías, para la debida gestión de los procesos de exportación y de administración de una empresa que exporte productos orgánicos, de calidad internacional.



Figura 5.1.

Fuerzas de Porter.

Fuente: Elaboración propia.

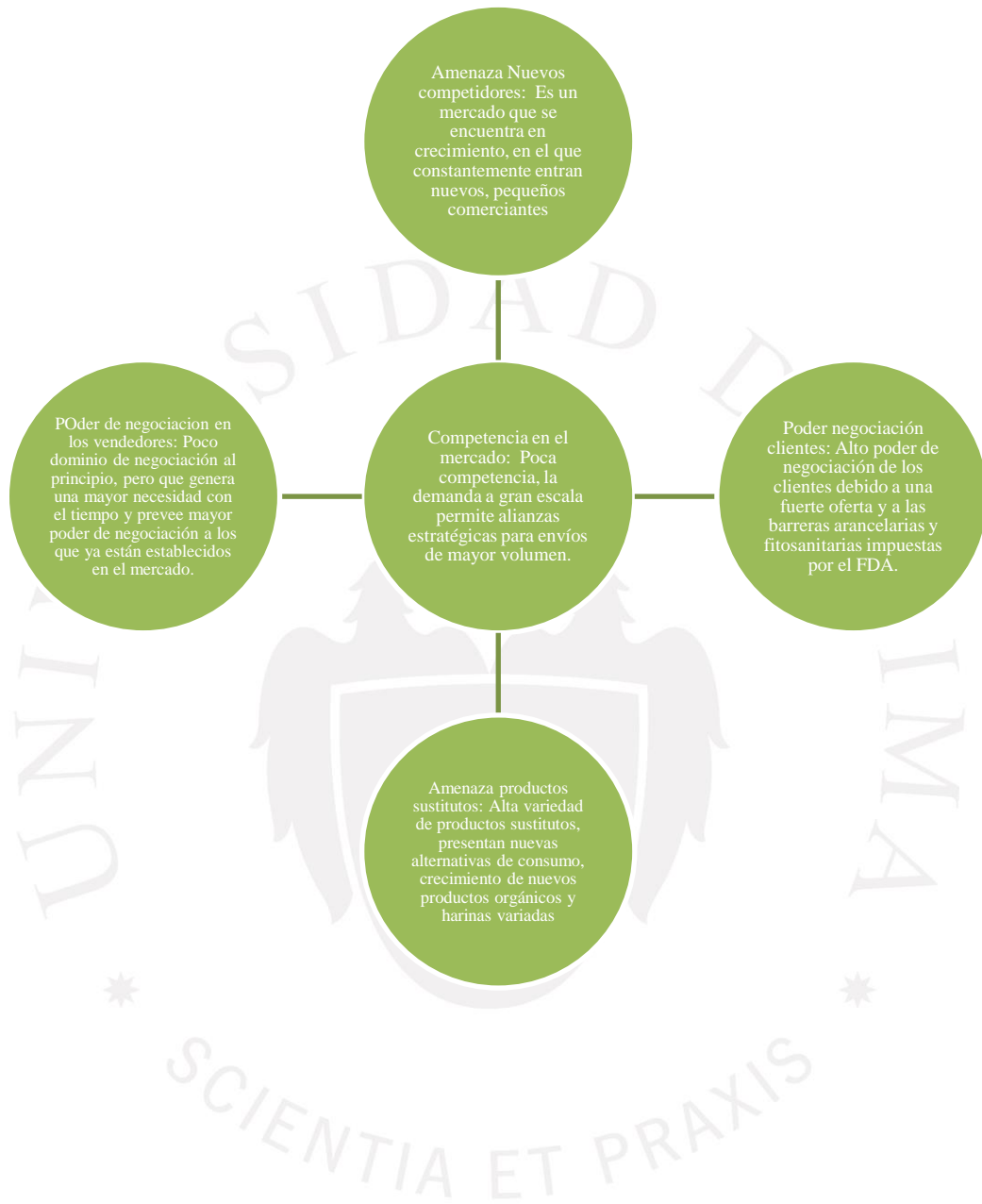
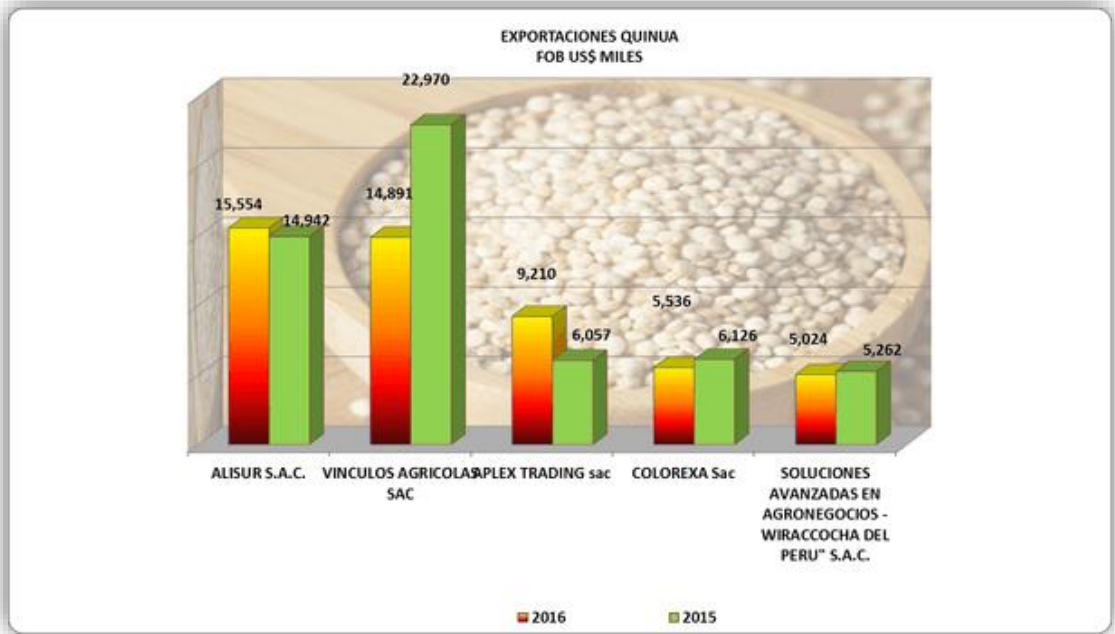


Figura 5.2.

Principales empresas exportadoras de quinua



Fuente: (AGRODATA PERÚ)



Tabla 5-1.

Evolución de las exportaciones del producto quinua según sus principales empresas 2012-2017 – Top 30.

#	Razón Social Empresa	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Alisur	\$ 2,218,143.41	\$ 11,638,700.98	\$ 18,775,650.37	\$ 15,126,669.41	\$ 15,887,442.46	\$ 4,376,247.65
2	Vínculos Agrícolas	\$ 1,190,352.23	\$ 4,592,214.50	\$ 20,947,166.75	\$ 22,895,174.71	\$ 10,316,525.15	\$ 653,135.61
3	Inverzo Isg	\$ -	\$ -	\$ 1,225,468.40	\$ 10,520,015.70	\$ 10,169,322.93	\$ -
4	Aplex Trading	\$ 1,851,961.00	\$ 4,254,577.85	\$ 9,081,581.33	\$ 6,094,945.94	\$ 9,324,418.56	\$ 2,099,708.49
5	Sociedad Agrícola Virú	\$ -	\$ 239,376.20	\$ 1,484,674.36	\$ 6,235,681.92	\$ 6,132,795.19	\$ 938,274.99
6	Colorexa	\$ 1,375,248.75	\$ 1,295,275.00	\$ 3,888,530.31	\$ 6,167,814.38	\$ 5,541,957.65	\$ 2,212,897.48
7	Soluciones Avanzadas En Agronegocios - Wiracocha Del Perú	\$ 827,386.25	\$ 2,984,620.23	\$ 11,828,579.64	\$ 5,489,949.99	\$ 5,388,779.55	\$ 1,926,866.69
8	Villa Andina	\$ 185.93	\$ 491,417.63	\$ 3,300,551.10	\$ 4,084,327.97	\$ 5,199,046.79	\$ 2,042,195.75
9	Interloom	\$ 73,803.99	\$ 713,808.38	\$ 2,445,122.98	\$ 2,276,639.32	\$ 4,207,251.34	\$ 1,352,562.55
10	Exportadora Agrícola Orgánica	\$ 12,277,688.26	\$ 21,272,387.39	\$ 27,255,258.84	\$ 5,885,467.02	\$ 4,078,106.18	\$ -
11	Grupo Orgánico Nacional	\$ 4,325,300.30	\$ 6,390,281.44	\$ 12,883,658.35	\$ 6,071,522.10	\$ 3,483,378.75	\$ 1,498,981.65
12	Globenatural Internacional	\$ -	\$ -	\$ 1,630,370.20	\$ 2,158,205.34	\$ 3,240,003.86	\$ 1,396,688.83
13	Chía Orgánica	\$ -	\$ -	\$ 5,226,098.42	\$ 8,193,490.86	\$ 3,131,318.27	\$ -
14	Danper Trujillo	\$ -	\$ 3.33	\$ 2,677,285.85	\$ 3,210,378.48	\$ 2,973,966.89	\$ 827,519.54
15	Interamsa Agroindustrial	\$ 1,952,796.22	\$ 4,777,008.63	\$ 4,614,466.70	\$ 2,806,861.55	\$ 2,899,594.12	\$ 821,460.56
16	Andes Alimentos & Bebidas	\$ -	\$ 178,860.00	\$ 1,782,056.44	\$ 2,156,544.24	\$ 2,764,950.68	\$ 1,157,982.23
17	Agro Fergi	\$ -	\$ 776,744.55	\$ 2,268,060.50	\$ 2,464,518.98	\$ 2,634,209.17	\$ 1,310,120.21
18	De Guste Group	\$ 691,499.30	\$ 2,653,633.39	\$ 7,665,742.05	\$ 4,009,103.93	\$ 2,538,377.71	\$ 422,565.89
19	Exportadora Orgánica B & C	\$ -	\$ -	\$ 3,846,222.76	\$ 919,589.43	\$ 2,365,171.21	\$ 305,236.28
20	Avendaño Trading Company	\$ 459,277.65	\$ 2,809,612.77	\$ 3,203,764.80	\$ 3,833,508.30	\$ 1,587,181.13	\$ 649,149.00
21	Brolem Company	\$ -	\$ 847,306.50	\$ 2,607,277.06	\$ 1,288,772.48	\$ 1,483,559.29	\$ 473,775.54
22	Agritrade	\$ -	\$ -	\$ 1,206,802.50	\$ 250,367.62	\$ 1,421,652.33	\$ 842,786.86
23	Alicorp	\$ 5,630.00	\$ 1,970,284.87	\$ 5,853,462.56	\$ 3,046,736.44	\$ 1,200,237.19	\$ -
24	Inversiones Andinas J & V	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 883,439.60	\$ 2,791,337.05
25	Dual Perú Export	\$ -	\$ 1,482,646.45	\$ 2,024,150.09	\$ 435,996.40	\$ 848,004.84	\$ -
26	Consortio Huasi Alto Andino	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 307.14	\$ 823,753.43	\$ 278,098.64
27	Industrial Inaexpo Perú	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 815,534.28	\$ 470,384.00
28	Agroindustrial Campo De Oro	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 153,070.30	\$ 775,459.50	\$ 208,723.24
29	Cooperativa Agro Industrial Cabana	\$ 882,186.22	\$ 476,346.00	\$ 1,074,135.00	\$ 907,450.00	\$ 725,916.40	\$ 280,263.84
30	Inaexpo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,014,926.82	\$ 716,178.22	\$ -

Fuente: Elaboración propia. (SIICEX)

Para los meses entre Enero y Mayo del año 2016 el Perú exportó un valor total de US\$ 38.7 millones en quinua. Siendo los EE.UU. Su principal destino (34,8% del total de exportaciones), seguido por Holanda, con un 11% del total de las exportaciones y el Reino Unido con 9% del total. Comparando estos números con el año 2015 este producto ingresó a siete nuevos mercados. (Gestión, 2016).

5.3 Principales empresas exportadoras peruanas

El cultivo de quinua se encuentra principalmente en Puno, Cusco, Junín y Ayacucho. (Sierra Exportadora) Ya que presentan el terreno y el clima ideal para su crecimiento.

Figura 5-3.

Producción de quinua por departamento, 2013.

(Toneladas métricas)		
Departamento	Producción	Participación %
Puno	29 331	56,3
Arequipa	5 326	10,2
Ayacucho	4 925	9,4
Junín	3 852	7,4
Cusco	2 818	5,4
Apurímac	2 010	3,9
La Libertad	1 146	2,2
Huancavelica	671	1,3
Lambayeque	427	0,8
Huánuco	389	0,7
Tacna	360	0,7
Áncash	347	0,7
Otros	525	1,0
Total	52 129	100,0

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego.

Fuente: Sierra Exportadora

ALISUR SAC

La empresa exportadora con mayor participación es ALISUR SAC, la cual ha variado muy poco entre los años 2015-2016, lo que puede significar un crecimiento significativo de dicha empresa, en este rubro, para los siguientes años.

Exporta y distribuye granos y legumbres en el mercado peruano e internacional.

Granos: Quinua blanca, quinua negra, quinua roja, quinua tricolor, quinua pre

cocida, quinua germinada, quinua puff, quinua pop, harina de quinua, hojuelas de quinua, amaranto, cañihua, maíz gigante del Cusco, maíz cancha montaña, maíz cancha chulpi, maíz mote Cuzco, chía blanca, chía negra,

Legumbres: Frijol castilla, frijol de palo, frijol zarandaja, frijol canario, pallar jumbo y bebé, habas enteras, tarwi.

Su ubicación privilegiada en el hemisferio sur le da una amplia cantidad de zonas climáticas que benefician el cultivo de gran variedad y calidad frente a las costas del Océano Pacífico, también su ubicación les permite llegar a las principales ciudades y mercados internacionales con menores costos y tiempo, y en condiciones superiores cumpliendo las expectativas de sus clientes. ALISUR SAC tiene 16 años atendiendo a mercados grandes e importantes, lo que les ha permitido adquirir una amplia experiencia y conocimiento. También han desarrollado su infraestructura invirtiendo en 4 instalaciones en todo el país y en tecnología logística que les permite producir un producto en las mejores condiciones. (ALISUR , 2017)

VÍNCULOS AGRÍCOLAS SOCIEDAD ANÓNIMA

Dedicada a la comercialización de productos saludables y con propiedades positivas para la salud de los clientes. Está enfocada en agregar valor a través de la innovación.

Su principal producto es la quinua, grano rico en proteínas vegetales y sin contenido de gluten por tanto alimento ideal para la dieta de celíacos y consumidores que buscan una nutrición sana y natural.

Cuentan con 1,500 has. De campos propios en la zona de Jayanca, ubicadas al norte del Perú. Con lo cual aseguran el aprovisionamiento de sus clientes durante todo el año. Además, su planta cuenta con lo último en tecnología, lo cual les permite cumplir con los más altos estándares mundiales de calidad logrando obtener una certificación BRC grado A. Finalmente, cuentan varias políticas sostenibles, para clientes, colaboradores y accionistas, garantizándoles seguridad de los alimentos que proveen, cumpliendo las leyes peruanas e internacionales, y minimizando el impacto negativo en el medio donde operan. (VINCULOS AGRICOLAS, 2017)

APLEX TRADING SOCIEDAD ANONIMA CERRADA

Creada en el 2005, busca promover los productos variados que el Perú ofrece y la creencia de que con la correcta gestión de su cadena de abastecimiento interna podrían competir

en el mercado internacional con una ventaja considerable.

Su modelo de negocio, consta en agrupar asociaciones regionales con los mejores productores de ciertos productos que se pueden obtener en nuestro país. Este proceso ha dado como resultado una sinergia en la que cada componente aporta el mejor de sus conocimientos, garantizando así que sus productos cumplen con los más altos estándares.

Aplex Perú es un esfuerzo descentralizado en el que sus instalaciones de procesamiento están cerca de las áreas de crecimiento de los productos que manejan. En todos los casos, estas instalaciones son compatibles con GMP y HACCP con sistemas completos de trazabilidad en el lugar.

Certificación orgánica: A través de su asociación con una ONG local, están trabajando estrechamente con los agricultores de quinua de la región de Puno para darles el apoyo técnico que necesitan para cultivar la quinua orgánicamente. Esto se hace con el máximo cuidado del medio ambiente y con un enfoque de múltiples niveles ya que hay programas en marcha para promover la alimentación, educación y nutrición con alimentos de primer nivel. (APLEX PERU, 2017)

5.4 Análisis de la competencia internacional

Figura 5-4.

Exportaciones de quinua desde Bolivia y Perú.



Fuente: (Quispe, 2016)

La principal competencia, para la harina de quinua que exporta el Perú, son los otros países productores y exportadores de quinua como: Ecuador y Bolivia. Los cuales están en el mismo sector de producción de quinua y presentan las mismas oportunidades de exportación.

En el 2015, Perú desplazó a Bolivia como primer exportador de quinua a Estados Unidos.

En BOLIVIA: Es el segundo productor de la región. Teniendo a lo EE.UU como mayor importador de quinua boliviana, en segundo lugar están Canadá y Europa. Pero esta demanda tuvo un descenso del 25% en el 2015 (Gestión, 2016).

Entre las principales empresas tenemos:

- Saite s.r.l.
- Agrobusiness group e.i.r.l.
- Agroservicios gelibri.
- Agronegocios del sur/urcupac.

Además, cuentan con la Cámara Boliviana de Exportadores de Quinua (CABOLQUI) la cual está conformada por 11 empresas que se iniciaron en el rubro exportador de productos orgánicos. Las empresas dedican sus labores al desarrollo de productos con valor y a la promoción del consumo local e internacional de los mismos. Representan más del 60% de la exportación de quinua en granos. (CABOLQUI, 2017). Entre sus principales miembros tenemos a:

- Andean valley
- Coronilla
- Irupana
- Eipea srl
- City srl
- Quinoabol
- Quinoa foods company
- Simsa – sociedad industrial molinera s.a
- Comrural xxi srl

Figura 5-5.

Exportación ecuatoriana de quinua.



Fuente: (PRO ECUADOR, 2013)

En ECUADOR: En el 2015, más de 10 empresas exportaron quinua. Al ser un mercado más pequeño, estas empresas cuentan con consorcios como los que formaron las empresas:

- Maquita cushunchic.
- Rogetore & franco.
- Cereales andinos.
- Fundamyf

Y ahora es el CONSORCIO EXPORTADOR DE QUINUA DE ECUADOR, quienes poseen la mayor participación del mercado local y de las exportaciones de su país. (PRO ECUADOR, 2013)

Cuentan con asociaciones de Economía popular y solidaria, la cual sirve de apoyo a los pequeños productores de quinua son (PRO ECUADOR, 2015):

- Productos orgánicos chimborazo sumak – life cia. Ltda.
- Fundación mcch maquita cushunchic
- Camari (fondo ecuatoriano popolorum progressio)
- Corporación grupo salinas

Aun así, estas empresas y países están por debajo de la producción y oferta que posee el Perú, lo que es una ventaja comparativa, tanto para las empresas peruanas, como para los nuevos competidores peruanos que quieren entrar al mercado exportador.

5.5 Barreras arancelarias y no arancelarias

A diferencia de Bolivia, el Perú, además de ser parte del tratado ATPDEA, la cual posee un TLC con EE.UU. este nos permite un libre ingreso a muchas de las mercancías que se exportan al país. A pesar de que debe contar con los registros sanitarios, certificados de origen y orgánicos, que impone la FDA y las leyes norteamericanas, existe una mejor relación, esto debido a que ya se cuenta con un mercado abierto, y una estrecha relación comercial, con los clientes sub-productores de derivados de harinas. Estos certificados de especial consideración, para cerciorar que la producción de la harina orgánica, ha sido libre de fertilizantes y químicos, los cuales están prohibidos en el mercado estadounidense. Además de esos impedimentos, no existe otra barrera de ingreso impuesta por el país destino.



Es importante destacar que gracias al TLC, en el 2013 se exporto alrededor de



US\$ 44 millones. Con este tratado bilateral, se le concedió un acceso preferencial e importante al mercado norteamericano, lo cual permitió generar mayor competencia con respecto a otros países. Este tratado permitió el ingreso de un 91% de la variedad de productos agrícolas del país. Hoy en día son alrededor de un 98% de productos, son los que ingresan al mercado Estadounidense, libres de aranceles. (MINCETUR PERÚ, s.f.).


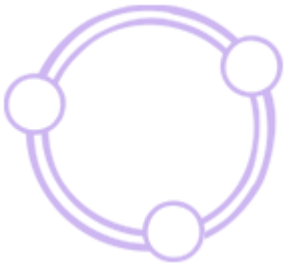
Requisitos arancelarios



- Existe un libre acceso para ciertos productos que están dentro de la lista promovida por la ley de la promoción y erradicación de la droga (ATPDEA) bajo ley.
- Se mantendrá un plazo de hasta 10 años como plazo de desgravamen para el ingreso de ciertos productos del mercado estadounidense al mercado nacional.
- Alrededor de un 90% de las partidas arancelarias, cuentan con acceso inmediato desde que se eliminó la medida arancelaria, como el impuesto a la importación e importación de mercancías. Para que se cumpla dicha norma, los productos deben ser originarios del mismo país y contar con los criterios de certificación de origen presentados en la declaración.
- Existe un plazo de hasta 17 años para la desgravación, desde que entró en vigencia el tratado. En ese sentido, el intercambio comercial entre ambos países estará desgravado a partir del 1 de febrero del 2025.
- Es lógico que ambos países buscan proteger su economía agraria. Para esto se fijó un cupo a la importación, aplicando salvaguardas especiales agropecuarias (SEA) aplicado a 36 productos sensibles, como la leche, mantequilla, carne, pollo arroz, entre otros.


Requisitos no arancelarios de acceso a Estados Unidos para el sector alimentos.

	<p style="text-align: center;">REQUISITOS FITOSANITARIOS</p> <p>La quínoa, es un producto de la Categoría de Riesgo Fitosanitario CRF (3) - Para la exportación se debe de tener el certificación fitosanitaria otorgada por el SENASA – PERU, este debe de ser tramitado en la VUCE.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Institución que regula este requisito en el país destino ➤ Inspección Animal y de plantas, otorgado por el Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS) ➤ Fruits and Vegetables Import Requirements - FAVIR ➤ Certificación otorgada por la Administración de Alimentos y Medicamentos - Food and Drug Administration – (FDA) ➤ Institución que administra este requisito en el país de origen ➤ Servicio Nacional de Sanidad Agraria - SENASA <p>Para el ingreso a Estados Unidos se requiere: SENASA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Certificado Fitosanitario VUCE ➤ SNS022 – Requerimiento o certificado fitosanitario, relativo a la exportación de productos vegetales y Certificación de exportación para productos procesados e industrializados (TUPA: CVE-01). <p>Considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ DATOS PARA LA INSPECCIÓN CONJUNTA SENASA – SUNAT - A partir del 21/11/2016, con la vigencia del procedimiento específico de "Revisión de Cargas Congeladas, Refrigeradas, Frescas, con Cadena de Frío, durante las Acciones de Control" INTA-PE.02.04 (versión 1), usted podrá solicitar a través de la VUCE la revisión conjunta de SENASA y SUNAT (de mercancías perecibles) cuyas Declaraciones Aduaneras de Mercancías (DAM) han sido seleccionadas a canal rojo (por parte de SUNAT) y requieran inspección fitosanitaria (por parte de SENASA).
	<p style="text-align: center;">LMR (LÍMITE MÁXIMO DE RESIDUOS DE PLAGUICIDAS)</p> <p>Con respecto a los límites máximos de residuos permitidos, se le exige a la EPA (Environmental Protection Agency) que todos los pesticidas utilizados en los EE.UU. así como los residuos químicos que puedan encontrarse en los alimentos domésticos e importados, sean registrados dentro de una estructura de medidas de tolerancia.</p> <p>La lista de pesticidas aprobados y permitidos por el EPA se encuentran en la web:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Global MRL <p>Fuente: USDA - Departamento de Agricultura de los Estados Unidos</p> <p>Fuente alternativa: Plaguicidas LMR: Promperú pone a disposición del público una herramienta virtual que recopila valores LMR de fuentes oficiales. Esta base de datos ha sido diseñada para ser utilizada por los productores / agroexportadores y obtener información sobre los LMRs establecidos para frutos frescos y hortalizas en los principales países a los que se exporta.</p>

	<p>REQUISITOS SANITARIOS</p> <p>Todas las plantas de procesamiento primario de productos vegetales deberán contar con una autorización sanitaria de establecimiento de procesamiento primario, cumpliendo con la higiene y buenas prácticas en el proceso productivo; así como, de la aplicación de los principios del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC/HACCP) y los Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES), este trámite se realiza por mesa de partes. Los establecimientos involucrados son aquellos comprendidos en el suministro para el consumo nacional, la exportación y la importación; tales como los centros de faenado, plantas de empaque, administradoras de programas sociales, receptoras de donaciones, entre otras.</p> <p>SENASA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Autorización Sanitaria de Establecimiento Procesador Primario <p>Más información:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ DECRETO SUPREMO 7 1998 Reglamento que aprueba el control sanitario de alimentos y bebidas ➤ RESOLUCION MINISTERIAL 449 2006 Normativa que aprueba la Fabricación de alimentos y bebidas según la aplicación del sistema HACCP.
	<p>ETIQUETADO</p> <p>El proceso de etiquetado, es regulado a través del Código de Regulaciones Federales, Título 21, Parte 101 “Food Labeling” (21 CFR 101). La información requerida, varía según el tipo de venta del producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Venta al por menor (Envases): <ul style="list-style-type: none"> ○ El producto debe ser visible desde el exterior, de lo contrario, debe contener una etiqueta, con el nombre, variedad y tipo comercial del producto. ➤ Venta al por Mayor (Envases): <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre, Dirección del Exportador, Envasado y código de identificación. ○ Origen del Producto. ○ Nombre del Producto ○ Nombre de la variedad (facultativo). ○ País y Región de procedencia. ○ Clasificación comercial. ○ Calibre expresado en diámetros mínimo y máximo (si están clasificados por calibre). ○ Sello de Inspección ○ Todo expresado en el idioma Inglés según lo requerido por ley. ➤ Todos los detalles del etiquetado del producto se pueden encontrar también en las disposiciones del Código de Regulaciones Federales, Título 21, Parte 101 “Food Labeling” (21 CFR 101). ➤ Guía de Etiquetado de Alimentos – FDA

	<p>ENVASE Y EMBALAJE Estados Unidos</p> <p>La Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA) regula el envasado y el etiquetado de los alimentos. El propósito de estas regulaciones es mejorar la seguridad de los alimentos distribuidos en los Estados Unidos y mantener a los consumidores informados sobre los alimentos que consumen. La FDA clasifica cualquier envase que entra en contacto directo con los alimentos como una "sustancia de contacto con alimentos". Es responsabilidad de la Oficina de Seguridad de los Aditivos Alimentarios y del Centro de Seguridad Alimentaria y Nutrición Aplicada (CFSAN) garantizar la seguridad de estas sustancias en contacto con los alimentos. Esto significa que los materiales de embalaje como plásticos, revestimientos, papeles, colorantes de alimentos y adhesivos deben ser regulados y considerados seguros para su uso. La Agencia de Protección Ambiental (EPA, por sus siglas en inglés) requiere que la tecnología antimicrobiana esté integrada en plástico y textiles usados en envases de alimentos para prevenir el crecimiento de bacterias, moho, hongos, decoloración y olor. Las pautas de la FDA también requieren que el etiquetado del envase incluye las pautas de nutrición, vencimiento o "best if used by" las fechas, instrucciones de manipulación y preparación, y la información de contacto de la empresa de envasado. El etiquetado de alérgenos también ha sido un requisito desde 2006. La Ley de Etiquetado y Consumidores de Alimentos Alérgenos no solo requiere revelar si el producto contiene alérgenos potenciales como leche, pescado, huevos, mariscos, cacahuets, trigo o soja, pero una notificación si el producto fue hecho O envasados en una instalación utilizando cualquiera de los alérgenos mencionados anteriormente.</p> <p>Fuente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fair Packaging and Labeling Act ➤ Material de embalaje de madera ➤ El empaque del producto, debe cumplir con la reglamentación establecida por el la Organización Nacional de Protección fitosanitaria del país destino. ➤ Cuando se utiliza embalajes de madera para la exportación en Perú, debe contar con un sello de identificación otorgada por SENASA, la cual identifique que el producto recibió tratamiento técnico contra las plagas. En base al cumplimiento de las Normas Internacional para Medidas Fitosanitarias –NIMF 15 “Directrices para reglamentar el embalaje de madera utilizado en el comercio internacional”. Los proveedores para el tratamiento de madera deben estar autorizados por el SENASA. ➤ La NIMF 15 entiende como embalaje de madera a: pallets producidos con madera de estiba.
	<p>VOLUNTARIO</p> <p>Principales certificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Global G.A.P. ➤ HACCP - BRC Global Standard for Food Safety issue 7 ➤ Safe Quality Food Program - SQF ➤ Fair Trade <p>Más información:</p> <p>STANDARDS MAP: Es una herramienta desarrollada por ITC y que brinda información sobre las principales certificaciones exigidas por producto y país destino.</p>

	<p>ORGANICO Regulaciones para alimentos orgánicos El Programa Nacional Orgánico (NOP) desarrolla las reglas y regulaciones para la producción, manejo, etiquetado y aplicación de todos los productos orgánicos del Departamento de agricultura de los Estados Unidos (USDA). Este proceso, conocido como la elaboración de normas, incluye aportes de la Junta Nacional de Normas Orgánicas (un Comité Asesor Federal formado por quince miembros del público) y el público. El NOP también mantiene un manual que incluye orientación, instrucciones, notas de políticas y otros documentos que comunican los estándares orgánicos. En vigencia desde octubre del año 2002, aplicada a todos los productos de fabricación orgánica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ USDA organic regulations (inglés - actualizado a junio del 2017) ➤ Los Reglamentos Orgánicos Estadounidenses (español - actualizado a diciembre del 2013) ➤ Program Handbook - Orientación e instrucciones para agentes certificadores acreditados y operaciones certificadas ➤ Organic Foods Production Act of 1990 <p>Producción Orgánica / Alimentos Orgánicos: Herramientas de Acceso a la Información</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Definición de producción orgánica ➤ Sistemas y prácticas de la producción orgánica ➤ Fuentes de información e investigación sobre producción orgánica <p>Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SENASA es autoridad encargada de la regulación y control de la producción orgánica, además de ser el ente que mantiene un registro los certificadores orgánicos así como de los insumos agropecuarios autorizados en el país.
	<p>FDA (FOOD AND DRUG ADMINISTRATION) Ley contra el Bioterrorismo: En el marco de esta Ley la FDA exige el cumplimiento de dos condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Registro de la empresa/planta procesadora. Se renueva cada dos años y su registro es online a través del FDA Industry System. <p>Link: FDA - Online Account Administration</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar las Notificaciones Previas correspondientes por cada exportación: se realiza por embarque y para cada artículo, en el lapso de hasta 15 días antes de llegar la mercancía a los Estados Unidos. <p>La fecha límite para la recepción del aviso depende del medio de transporte que se use:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Si es por vía marítima, se tendrá un plazo de 8 horas antes de la llegada al puerto. ➤ Si es por aire o por vía férrea, 4 horas antes de la llegada al puerto. ➤ Si es por tierra (carretera), el aviso deberá remitirse en un mínimo de 2 horas antes de la llegada al puerto de entrada.

	<p style="text-align: center;">INFORMACION COMPLEMENTARIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a los Estados Unidos – SIICEX - PROMPERU ➤ STANDARDS MAP- proporciona información sobre más de 210 normas, códigos de conducta, protocolos de auditoría que abordan puntos críticos de sostenibilidad en la cadena de suministro global. ➤ Dun & Bradstreet - Sistema de Numeración Universal de Datos - DUNS® es la principal fuente mundial de información comercial y visión de negocio, lo que permite a las empresas tomar decisiones con confianza para mitigar el riesgo de crédito y el proveedor, aumentar el flujo de caja y un aumento de la rentabilidad. ➤ Import Refusal Report – U.S. Food and Drug Administration Import Refusal Reports for OASIS - Sistema de alerta del ingreso de alimentos a Estados Unidos – seleccionar mes, año y país de origen. ➤ Import Security Filing - ISF 10+2 El 26 de enero del año 2009 entró en vigencia la norma "Importer Security Filing and Additional Carrier Requirements" comúnmente identificado como ISF 10+2, esta norma se aplica a toda carga importada que llega a EE.UU. vía marítima, existen sanciones monetarias por incumplimiento de la norma, el aumento de las inspecciones y el retraso de la carga. Se exigen los siguientes diez (10) elementos de datos del importador y se deben enviar 24 horas antes de cargarse el buque con destino a los EE. UU. ➤ Datos del vendedor ➤ Datos del comprador ➤ Número de Registro del importador ➤ Número de Registro del consignatario ➤ Datos del fabricante o proveedor ➤ Ship to party o destinatario ➤ País de origen ➤ Partida arancelaria, según el Commodity Harmonized Tariff Schedule ➤ Datos del lugar de llenado del contenedor ➤ Datos del consolidador <p>Los siguientes elementos son exigidos por el transportista, Declaración de seguridad del transportista (Carrier Security Filing)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan de estiba del buque ➤ Mensajes de estatus de los contenedores <p style="text-align: center;">Más información: U.S. Customs and Border Protection</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

5.6 Matriz del perfil competitivo (MPC)

Para esta matriz, se utilizó un ranking de factores, que compara las principales empresas del medio local, con la empresa Kculli S.A.C. viendo que la diferencia entre estas, prevalece en la gama de productos y calidad. Gracias a que cuentan con mayor tiempo en el mercado y poseen un mejor manejo en las negociaciones de compra-venta.

Por lo tanto, la empresa ALISUR S.A.C es el competidor más amenazador para Kculli S.A.C. Pero tenemos que en tecnología y experiencia empatan por lo tanto Kculli

S.A.C tiene que fortalecer esto. Ambas empresas superan a Kculli S.A.C en gama de productos y calidad, por lo que es necesario que esta fortalezca su imagen dentro del mercado, identificando los puntos débiles de la empresa, señalados en esta matriz y en los que Kculli S.A.C se encuentra en desventaja. Ya que se espera con el tiempo revertir, gracias a los estudios previos que la empresa Kculli S.A.C., realiza antes de ser puesta en marcha.

Tabla 5-3.

Matriz de perfil competitivo.

Factores claves del éxito	Ponderación	KCULLI SAC		ALISUR S.A.C.		VINCULOS AGRICOLAS SOCIEDAD ANONIMA	
		Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado
Gama de productos	20%	3	0.6	4	0.8	2	0.4
Calidad de producto	20%	2	0.4	3	0.6	4	0.8
Competitividad	20%	4	0.8	3	0.6	2	0.4
Servicio al cliente	10%	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Tecnología	10%	1	0.1	4	0.4	4	0.4
Experiencia	20%	1	0.2	4	0.8	4	0.8
TOTAL	100%		2.3		3.5		3.1

Fuente: Elaboración propia.

Nota

- Los métodos de clasificación son:
 - 1 = Principal debilidad
 - 2 = debilidad menor
 - 3 = menor fortaleza
 - 4 = fortaleza principal.
- Según indica el puntaje de valor total de 2.5, el competidor 1 es más débil.
- Para simplificar, sólo se incluyen seis factores importantes para el éxito; estos son muy pocos en realidad.

CAPÍTULO VI: ELECCION DE LAS ESTRATEGIAS, OBJETIVOS Y POLITICAS

6.1 Objetivos a largo plazo

Marketing

- Incremento hasta en un 10% por año, la participación en el mercado, durante los cinco años.
- Impulsar el aumento del porcentaje de las ventas mensual en un 5%.

Económicos y financieros

- Mantener una venta de hasta 10% después de cubiertos los gastos e impuestos del periodo anual.
- Implementar una mejor política de precios y disminuir los costos de adquisición de la materia prima.

Administrativo y de recursos humanos

- Mejorar la capacidad humana de la empresa, a través de capacitaciones y charlas que motiven su trabajo.
- Capacitar constantemente al personal de forma que puedan sugerir mejoras e implementaciones para la empresa. Además de aumentar su productividad.

Operaciones y logísticas

- Implementar, semestralmente y durante cinco años, mejoras continuas en el sistema de operaciones y logística para un mejor control de la mercadería.
- Reducir costos variables relacionados al almacenamiento y desplazamiento. A través de la integración de las actividades de la red logística.

6.2 Elección de estrategias

6.2.1 Matriz de Oportunidades, Fortalezas Debilidades y Amenazas (FODA)

Tabla 6-1.

Matriz Cruzada o FODA

<p style="text-align: center;">Factores Externos</p> <p style="text-align: center;">Factores Internos</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1 Crecimiento de consumo de productos naturales en los Estados Unidos:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Reforzar el conocimiento acerca de los beneficios de la quinua en el extranjero. b. A pesar de la falta de organizaciones que promuevan la investigación e innovación el creciente consumo le permitirá mantener o aumentar sus ventas. <p>O2 Existencia de grandes colonias peruanas, sobre todo en Estados Unidos:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Apoyarse con el consumo de los hispanos, y con los conocimientos de este, para promover los productos importados de países latinos. b. A pesar de que los exportadores de quinua tienen un poco de credibilidad la aceptación de los consumidores hace que puedan lograr sus ventas. <p>O3 TLC Estados Unidos – Perú: El TLC es una puerta abierta a los productos del Perú, en el extranjero. Y se puede ingresar con mayor facilidad y mejor tiempo.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1 Regulaciones más extensas de la FDA: Contrarrestar el aumento de la competencia peruana con el incremento de la certificación orgánica.</p> <p>A2 Limitadas normas técnicas del Estado para motivar mejor competencia en las empresas: A través de la creación de una asociación que involucre a toda la cadena productiva enfrentar las regulaciones más extensas de la FDA.</p> <p>A3 Competencia peruana con mayor valor agregado: Lograr obtener un mayor acceso al financiamiento para poder afrontar la competencia peruana con mayor valor agregado.</p> <p>A4 Crisis financiera mundial: Lograr credibilidad del sector internacional para poder afrontar una crisis financiera mundial.</p> <p>A5 La cadena de valor no está integrada, por lo que muchas empresas son incapaces de responder rápida y creativamente.</p> <p>A6 Hay poca experiencia y especialización en el negocio.</p> <p style="text-align: right;">(Continúa)</p>
---	--	--

<p>Fortalezas</p> <p>F1 El cultivo de la quinua peruana tiene mayor valor nutritivo que los demás, pues los pisos ecológicos y el clima proporcionan una calidad superior.</p> <p>F2 Nuestra ubicación geográfica es privilegiada con el resto de países productores como Bolivia, Ecuador y otros.</p> <p>F3 La quinua contiene un alto índice de concentración de proteínas y minerales. Además, es un producto libre de gluten.</p> <p>F4 El consumo internacional de productos fortificados está en crecimiento.</p> <p>F5 2013: el año de la quinua.</p>	<p>Consolidar alianzas estratégicas internacionales y nacionales para satisfacer la demanda de Estados Unidos (O1, O2, O3, F3, F4)</p>	<p>Fortalecer los mecanismos de calidad y sanidad del producto (A1, A2, F1, F3, F4)</p>
<p>Debilidad</p> <p>D1 Poca credibilidad internacional de los contratos.</p> <p>D2 Poco conocido, se desconoce sus características incluso en el mercado externo.</p> <p>D3 Falta de organizaciones que promuevan la investigación e innovación.</p> <p>D4 Poco acceso a financiamiento</p> <p>D5 No existe estandarización de calidad en su cosecha.</p>	<p>Aprovechar el TLC con Estados Unidos para una mayor penetración en el mercado (D2, D3, O3)</p>	<p>Generar y fortalecer alianzas en toda la cadena productiva del proyecto. En tanto afecten el proceso operacional de la empresa de manera positiva (D1, A5, A6)</p>

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2 Matriz interna – externa (IE)

Tabla 6.2.

Matriz de Factor Interno y Externo

Factores de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Internos			
1. Nuestra ubicación geográfica es privilegiada con el resto de países productores como Bolivia.	40%	4	1.60
2. La quinua contiene un alto índice de concentración de proteínas y minerales y es un producto libre de gluten.	30%	3	0.90
3. El consumo internacional de productos fortificados está en crecimiento.	30%	4	1.20
	100%		3.70
Externos			
1. Crecimiento de consumo de productos naturales en los Estados Unidos.	50%	3	1.50
2. Existencia de grandes colonias peruanas sobre todo en Estados Unidos.	30%	2	0.60
3. TLC Estados Unidos -Perú	20%	1	0.20
TOTAL	100%		2.30

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6-3.

Matriz interna – externa

	4	3	2	1	
3	I	II	III		Resultados Matriz Externa
2	V	V	VI		
1	II	VIII	IX		
					Resultados Matriz Interna

Fuente: Elaboración propia.

CREZCA RESISTA ELIMINE

En el caso de nuestra empresa, la organización se ubica en el Cuadrante I, con la recomendación de “Crecer”.

6.2.3 Matriz de decisión

Tabla 6-4.

Matriz de decisión

Sucesos Investigados	1	2	3	4
Estados de la naturaleza	Poca credibilidad internacional de los contratos.	Crecimiento de consumo de productos naturales en los Estados Unidos	Regulaciones más extensas de la FDA: Contrarrestar el aumento de la competencia peruana con el incremento de la certificación orgánica.	Falta de organizaciones que promuevan la investigación e innovación.
Probabilidades	20%	40%	20%	20%
Estrategias				
Aprovechar el TLC con Estados Unidos para una mayor penetración en el mercado.	3	4	3	3
Valor esperado	$(3*20\%)+(4*40\%)+(3*20\%)+(3*20\%) = 3.4$			
Consolidar alianzas estratégicas internacionales y nacionales para satisfacer la demanda de Estados Unidos.	4	4	3	3
Valor esperado	$(4*20\%)+(4*40\%)+(3*20\%)+(3*20\%) = 3.6$			
Fortalecer los mecanismos de calidad y sanidad del producto	3	4	3	3
Valor esperado	$(3*20\%)+(4*40\%)+(3*20\%)+(3*20\%) = 3.4$			
Consolidar alianzas estratégicas con todos los participantes de la cadena de valor que afecten el proceso operacional de la empresa	3	4	3	3
Valor esperado	$(3*20\%)+(4*40\%)+(3*20\%)+(3*20\%) = 3.4$			

Fuente: Elaboración propia

Criterios de Evaluación

- 0 = Negocio no viable
- 1 = Negocio poco viable
- 2 = Negocio medianamente viable
- 3 = Negocio altamente viable
- 4 = Negocio excelentemente viable

Opción elegida según el criterio optimista:

La opción elegida sería la estrategia de **Consolidar alianzas estratégicas internacionales y nacionales para satisfacer la demanda de Estados Unidos**. Ya que supone el valor máximo entre los máximos de las 4 alternativas (el beneficio esperado en la mejor de las opciones es el superior).

6.3 Objetivos de corto plazo

Marketing

- Conseguir una mejor fidelidad de los clientes, propiciando la recompra en un plazo promedio de 3 meses.
- Realizar el seguimiento del historial de cada cliente para poder conocerlo al detalle. (cuándo y por qué compra).
- Posicionar la marca en el mercado en 6 meses.
- Encontrar la ventaja competitiva que nos permita posicionarnos en la mente del consumidor, basándonos en los atributos del producto.

Económicos y financieros

- Reducir los gastos superfluos lo máximo posible y recortar el déficit en al menos un 30%.
- Realizar auditorías contables trimestrales.
- Mantener un crecimiento de hasta 30% en las ventas anuales.
- Buscar nuevos clientes en el mercado de Estados Unidos que estén interesados en adquirir y/o probar nuestro producto.

Administrativos y de recursos humanos

- Incrementar el personal con contrato fijo, de manera proporcional al incremento en la demanda y requerimiento de mano de obra.

- Realizar una mejor selección de personal, que permita rescatar y mantener el talento que deseamos en la empresa.
- Gestionar un modelo de negocio innovador, apuntando a la expansión de la empresa en el mediano plazo.
- Buscar la optimización de los procesos.

Operaciones y logística

- Fortalecer las relaciones con proveedores y clientes dentro de la cadena distributiva del producto.
- Buscar la mejor forma de distribución del tiempo que llegue a tiempo y al cliente indicado.
- Mejorar la cadena de distribución.
- Acortar tiempos de entrega al cliente.

6.4 Políticas

Las políticas de la empresa, siguen una estructura estandarizada, la cual asegura el buen trato e imagen de todos los empleados tanto dentro como fuera de la empresa, además de una política gestión, que certifique la buena producción de la materia y que verifique el proceso de elaboración del producto, generando lazos sólidos con los proveedores y clientes, fidelizándolos a la cadena productiva y de consumo, en tanto estos no cumplan con faltas en los sistemas y no vayan en contra de las políticas de la empresa y de los fundadores de la misma.

6.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Se ha identificado a través de esta matriz, virtudes y debilidades en cada área de nuestra empresa, además se ha logrado identificar las relaciones entre éstas. Para analizar los factores internos, observamos que el valor total ponderado está por encima del valor de la media de 2.5 lo que indica que nuestra organización con una posición interna fuerte.

Tabla 6-5.

Matriz de evaluación de factores internos

	Factores de Éxito	Porcentaje	Calificación	Ponderado
	Fuerzas			
1.	Alto nivel de gestión de la alta gerencia.	12%	5	0.6
2.	Margen alto de utilidad.	10%	4	0.4
3.	Valores de los empleados de la empresa	4%	3	0.12
4.	Modelo de control nuevo	7%	4	0.28
5.	Aumento en la participación del mercado	13%	5	0.65
	Debilidades			
1.	Poco control de factores	8%	3	0.24
2.	Capacidad de los obreros baja	9%	2	0.18
3.	No existe un sistema estratégico de administración.	14%	1	0.14
4.	Carencia de gastos por I+D	15%	1	0.15
5.	Promociones a incentivos a los proveedores escasos.	8%	2	0.16
	Total	100%		2.92

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO VII: PLAN DE OPERACIONES Y/O PRODUCCION

7.1 Objetivos de Operación y/o Producción

Objetivos a largo plazo

- Implementar, semestralmente y durante cinco años, mejoras continuas en el sistema de operaciones y logística para un mejor control de la mercadería.
- Reducir costos variables relacionados al almacenamiento y desplazamiento. A través de la integración de las actividades de la red logística.

Objetivos a corto plazo

- Crear mejores relaciones con proveedores y clientes, en la cadena distributiva del producto.
- Buscar la mejor forma de distribución del tiempo que llegue a tiempo y al cliente indicado.
- Mejorar la cadena de distribución.
- Acortar tiempos de entrega al cliente.

Resultado esperado

La empresa produce la harina a través de un tercero, quienes a su vez, certifican una producción de alta calidad, con estándares competitivos en el mercado internacional, de tal manera que la empresa Kculli S.A.C. posea más de una opción de donde obtener la materia prima y el producto terminado, en donde pueda depositar la confianza de la elaboración del producto, hasta que la misma empresa, cuente con un área productiva, la cual cuente con todos los requisitos que se necesita, para asegurar la debida producción de la harina de quinua.

7.2 Tamaño y factores determinantes del proyecto

En la siguiente tabla podemos observar que el mercado potencial para el año 2019 sería de 4'560'949 Kg y un mercado objetivo de 22'805 Kg. Tomando como base un crecimiento demográfico bruto de 0.9% para el estado de California, y realizando los

mismos cálculos que se usaron en la tabla 7-1, concluimos que en los 5 años del proyecto se obtienen los resultados visualizados en la siguiente tabla. Para los primeros 2 años, se exporta en contenedores LCL con 20 pallets. Cada pallet está compuesto por 30 bolsas de 25 Kg de harina de quinua cada una, de esta manera los siguientes años se prevé un incremento mensual del 20% para los siguientes dos años y un 16% para el último año.

Tabla 7-1.

Demanda objetiva y proyección de crecimiento:

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Crecimiento					
Millennial (personas)	11,219,067	12,228,783	13,329,374	14,529,017	15,836,629
Mercado potencial (Kg)	3,231,091	3,521,890	3,838,860	4,184,357	4,560,949
Mercado objetivo (Kg)	16,155	17,609	19,194	20,922	22,805
% Oferta	0.46%	0.43%	0.47%	0.43%	0.46%
Oferta kg harina	15,000	15,000	18,000	18,000	21,000
Kg de quinua	16,950	16,950	20,340	20,340	23,730

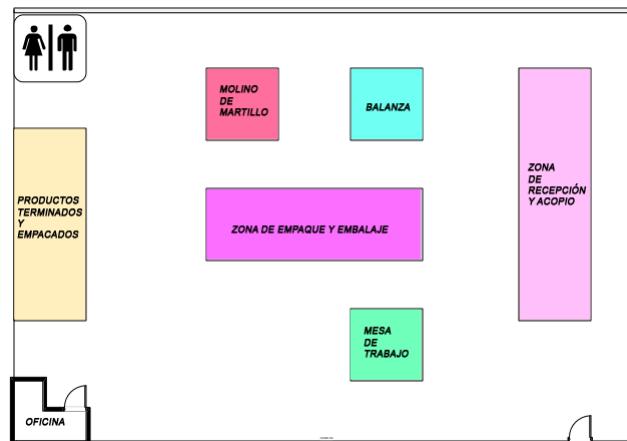
Fuente: Elaboración propia

7.3 Distribución y diseño de planta (Flujo y materiales de trabajo)

Una vez puesta la empresa en marcha, para la transformación de la quinua en harina, será necesario contar con un molino de martillo y una empacadora, la cual permita procesar los granos y molerlos, esto aumentará un eslabón más a la cadena logística, ya que el proceso de producción será incluido en la empresa Kculli S.A.C.

Figura 7-1.

Distribución de Planta



Fuente: Elaboración Propia

7.4 Maquinarias, localización, equipos y mobiliarios

A través de un estudio técnico, y un análisis de posibilidades, podemos concluir que la mejor locación para establecer la empresa, es Ate Vitarte. Se pudo llegar a esta conclusión, gracias a un estudio de los factores cualitativos y cuantitativos que comparen las mejores opciones de locación.

Macro Localización

Se realizó una matriz comparando los principales factores críticos para concluir con la provincia que más convenga, en donde establecer nuestro negocio.

Para esto, elegimos entre Lima, Arequipa y Puno, los cuales, por los criterios de obtención de materia prima, y manejo de producción y mano de obra capacitado, son las tres mejores opciones en las que podríamos establecernos. El criterio de elección para las dos primeras opciones, se dio, por ser las provincias en donde se obtiene la materia prima. Lima, fue elegida como criterio de evaluación, ya que es la capital del país y el hub empresarial en donde se facilitan los negocios. Parte del proceso será el acopio de la materia prima, el paletizado y envío del producto terminado.

Los criterios utilizados para la matriz de la macro localización, son los siguientes, para ello les asignamos una ponderación que se multiplica por una escala de calificación que le asignamos a cada provincia (del 1 a 5 siendo 5 el más importante).

- Disponibilidad de la materia: La quinua posee un mayor rendimiento en la sierra del país, por lo que ubicar la empresa cerca al lugar donde se produce la materia prima, es un elemento a considerar.

- Transporte interno: Se debe tomar en cuenta que la exportación del producto será a través de la vía marítima por el puerto del Callao.
- Servicios de agua luz y desagüe: Es necesario contar con todos los elementos externos y ajenos al proceso productivo de la materia, para que la función logística sea la más adecuada.
- Disponibilidad de terreno: Analizar las distintas opciones de locales en donde se puede establecer la empresa, para disminuir los costos y optimizar los recursos.
- Disponibilidad de mano de obra: contar con personal capacitado y dispuesto a desarrollarse dentro del proceso productivo y logístico del negocio.

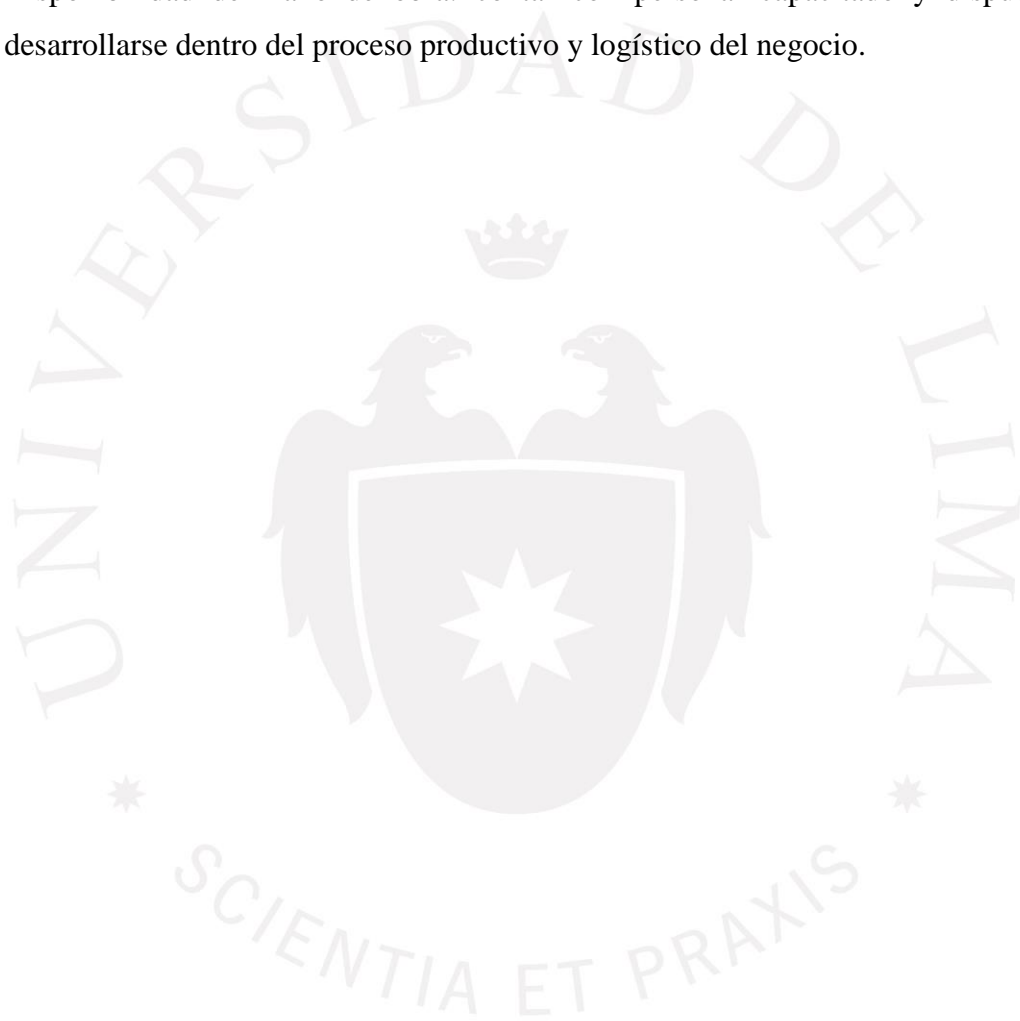


Tabla 7-2.

Macro localización

Criterios	Ponderación	Lima		Arequipa		Puno	
		Porcentaje	Resultado	Porcentaje	Resultado	Porcentaje	Resultado
Disponibilidad de la materia prima	25%	3	0.75	4	1	5	1.25
Transporte interno	11%	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Servicios de agua, luz, desagüe	22%	5	1.1	3	0.66	2	0.44
Disponibilidad del terreno	19%	4	0.76	4	0.76	4	0.76
Disponibilidad de la mano de obra	23%	5	1.15	3	0.69	4	0.92
TOTAL	100%		4.09		3.44		3.7

Fuente: Elaboración propia

La multiplicación de esta ponderación, nos indica, que la provincia de Lima, es la mejor opción, en donde establecer nuestra empresa, esta multiplicación nos da una puntuación de 4.09 por lo cual alquilaremos un local en la ciudad de Lima en donde se ubicara la planta y las oficinas de la empresa. Se eligió lima porque tiene mejores servicios básicos que las otras dos provincias

Micro localización

Una vez que elegimos a Lima como el departamento en donde se va a ubicar nuestra planta tenemos que elaborar otra tabla para ver en qué distrito de Lima se podría ubicar.

- Seguridad: seguridad del distrito para que no entren a robar o no haya vandalismo o delincuencia en la zona que pueda perjudicar el funcionamiento de la planta.
- Transporte interno: considerar que la materia prima debe ser trasladada hasta el puerto de embarque.
- Servicios de agua luz y desagüe: analizar el desempeño de los servicios dentro de los distritos, así como el costo de los mismos.
- Disponibilidad del terreno: optar por el terreno con menor costo y con la mayor posibilidad desarrollo para un futuro crecimiento de la empresa.
- Disponibilidad de mano de obra: contar con personal capacitado, que viva cerca de la empresa.

Tabla 7-3.

Micro localización

Criterios	Ponderación	Ate		Huachipa		Callao	
		Porcentaje	Resultado	Porcentaje	Resultado	Porcentaje	Resultado
Seguridad	24%		0.72		0.96	5	1.2
Transporte interno	14%		0.42		0.42	3	0.42
Servicios de agua, luz, desagüe	22%		1.1		0.66	2	0.44
Disponibilidad del terreno	22%		0.88		0.88	4	0.88
Disponibilidad de la mano de obra	18%		0.9		0.54	4	0.72
TOTAL	100%		4.02		3.46		3.66

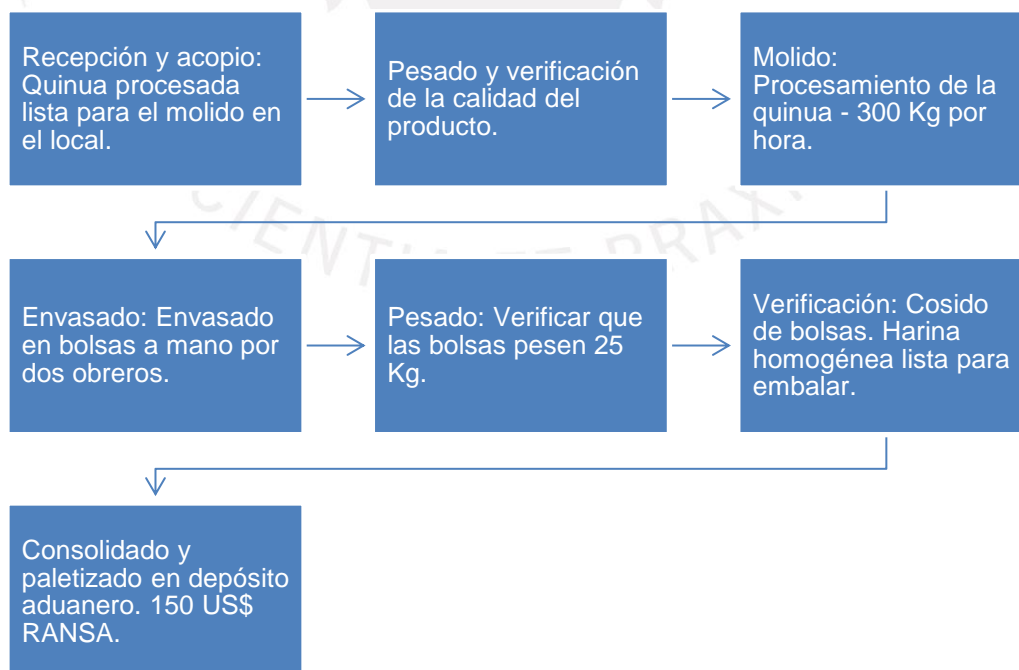
Fuente: Elaboración propia

Después de realizar las multiplicaciones, podemos observar, que el distrito de Ate Vitarte, es la mejor opción, para establecer nuestras operaciones, con un resultado de 4.02 por lo cual ubicaremos en ese distrito nuestra planta procesadora.

7.5 Diagrama de flujo de tecnologías y proceso de producción

Figura 7-2.

Diagrama de flujo de la producción.



Fuente: Elaboración propia

- La capacidad de este molino, es de 300 kg/h.
- Es de material de acero inoxidable, lo que permite un mejor procesamiento y una mejor calidad de harina.
- Posee 36 martillos de alto impacto, por lo que recibe el nombre de molino de martillo.
- Posee una malla granulométrica intercambiables desde 0.5 hasta 4.0, lo que permite una mayor exactitud al moler el grano.
- Recuperador de Polvos tipo cirocco equipado con un motor de 10 Hp de alta velocidad
- Incluye tubos y accesorios

Figura 7-3.

Molino de martillos



Fuente: Imagen referencial. (OLX)

La cocedora marca Henkel presenta acabados en acero inoxidable, además de una cabeza Esta cosedora marca Henkel es de acero inoxidable, tiene un cabeza desarmable, la cual se lubrica de manera automática y puede llegar a coser sacos de tela, papel algodón, yute, entre otros. Cuenta con un motor de 90W y un peso de hasta 7.6Kgs. Su costo es de \$158 (Mercado Libre)

Figura 7-4.

Cosedora cerradora de sacos portátil marca Henkel



Fuente: Imagen referencial. (Hekrotex)

7.6 Presentación, empaque, patentes certificaciones autorizaciones sanitarias, descripción del producto, etc.

Descripción del Producto

El producto a comercializar es harina de quinua orgánica.

Presentación

Este será enviado en bolsas de saco de papel Kraft tri-laminado, en 25kg por saco, lo que asegura un mejor manejo de las mercancías, de tal manera que se pueda paletizar en 5 pisos.

Certificaciones

Certificado de calidad, y registro sanitario, que pueda asegurar la buena producción y elaboración del producto.

La empresa cuenta con el sello y la certificación Gluten Free, que asegura que el producto no posee gluten y puede ser consumida por personas celiacas. Requiere la evaluación del proceso de producción de un producto, pero también, de análisis del producto, para verificar que los parámetros definidos en la norma de referencia (norma de producto), se cumplen.

Para la certificación Gluten Free, se debe dar lo siguiente:

- Todos los ingredientes usados en estos productos, deben contener 20 mg/kg (ppm) o

menos de gluten. Solo pueden certificarse los productos procesados o con varios ingredientes, como las barras de frutas. Los productos compuestos de un único ingrediente o que no están procesados en la naturaleza, como la fruta fresca, no pueden certificarse.

- Las instalaciones de fabricación que producen productos certificados deben someterse anualmente a auditorías y a pruebas de productos terminados, mediante laboratorios acreditados. (SGS, 2017)
- Proceso de certificación: Solicitud, preparación para auditorio documental, Inspección con la toma de muestras, Inspección de la evaluación del informe, decisión de certificación.

Figura 7-5.

Logos gluten free aprobados para productos.



Fuentes: (Owoc, 2015) , (NSF, 2015)

Además, la empresa busca penetrar el mercado estadounidense, lo que significa que posee la autorización por parte de la FDA, quien certifica que el producto, está libre de fertilizantes, a diferencia de la quinua convencional, la cual es tratada con químicos, que no son permitidos en los Estados Unidos.

7.7 Sistema de Control de calidad, procesos y costos operativos

El objetivo final del proceso, es la obtención de un producto elaborado con altos estándares de calidad, con todos los elementos establecidos por el mercado objetivo, el cual es cada día más restrictivo.

Se propone un sistema de control para los procesos compuesto por base de datos, servidores y procesos ya establecidos. En donde va a prevalecer un sistema de control,

que certifique el correcto desempeño de las condiciones en las que se opera. Además de un análisis exhaustivo de los KPI de desempeño de la producción de la materia, las cuales permitan establecer mejoras y correcciones al sistema. Dentro de estas características, se busca en el sistema de control lo siguiente:

1. Asegurarse que el sistema de producción funcione correctamente, a través de un análisis del rendimiento diario de producción.
2. Comparación de los volúmenes de exportación con respecto a la competencia.
3. Análisis de muestras.
4. Tener en cuenta las restricciones de los equipos de producción y limitaciones de la mano de obra.

Programa Productivo

Para la producción de la harina de quinua, la empresa Kculli S.A.C. cuenta con socios estratégicos, en productores y acopiadores, quienes certifican la calidad de sus productos, mediante estándares de consumo internacional, basado en la producción y venta a diferentes empresas, que a su vez exportan la harina de quinua orgánica, certificada y controlada por los acopiadores y productores, quienes corroboran la calidad del producto con métodos de certificación de productos orgánicos establecidos por la Comisión Nacional de Productos Orgánicos- CONAPO (Reglamento técnico para los productos orgánicos) los cuales siguen una serie de pautas para el debido proceso y certificación de la calidad orgánica del producto, de esta manera se le envía un requerimiento al acopiador, junto con la cantidad requerida y especificaciones de presentación, de esta manera el “bróker” es quien envía la cotización con las observaciones pertinentes del caso, una vez entregada la mercadería, esta es inspeccionada por los obreros de la empresa, quienes están obligados a verificar la calidad del producto, cantidad y precio pactado. Siempre y cuando estos cumplan con los requisitos, el pago será realizado conforme a lo pactado en la cotización y el contrato de compra venta, entre la empresa Kculli S.A.C. y el proveedor. En cuanto no se tengan los requisitos necesarios para satisfacer la necesidad del cliente, este será devuelto, y se procederá a contactar con un nuevo proveedor, que cumpla con los estándares que pide el cliente, y se tomaran las medidas necesarias, para asegurar un debido proceso de control de calidad, y certificación del producto por parte del proveedor.

Gestión de Seguridad, mantenimiento preventivo y salud en el trabajo

El mantenimiento preventivo, así como la corrección y gestión, engloba una serie de principios, entre los que se encuentra el compromiso, la coherencia, mejora continua, la cultura de prevención, retroalimentación. Estas pautas, que establece la empresa, establecidos en el manual preventivo y de seguridad de la empresa, aprobada y documentada por la alta gerencia y el comité de la empresa, debido a la necesidad de normar y controlar, así como gestionar y prevenir, la salud y seguridad de los operarios en el trabajo. Este manual, surge debido a una identificación de riesgos, la cual se evalúa y mejora de manera anual.

7.8 Logística de entradas y salidas, Gestión de existencias, compras y distribución de productos.

Debido a que Kculli S.A.C. deriva la producción, control y gestión del producto y calidad de la materia, a una empresa tercera, en el caso de los proveedores y acopiadores Acopios del Centro S.A.C. la empresa se compromete a certificar y controlar la gestión de los procesos y producción y la certificación orgánica, en la que no se usan fertilizantes, esta empresa entrega un certificado de comprobación de producto orgánico. A pesar de eso, la empresa Kculli S.A.C. cuenta con métodos especializados para el control del producto terminado, es así que cuenta con un socio estratégico como la empresa AENOR PERÚ S.A.C, INSPECTORATE SERVICES PERÚ S.A.C. y LA MOLINA CALIDAD (Comunidad Andina) TOTAL LABORATORIOS, quienes se encargan de constatar que la mercadería es efectivamente orgánica. Es así que todo producto que no cuente con la debida certificación que se necesita para la entrada al mercado estadounidense, será devuelta y del mismo modo deducido del pago que se hizo al proveedor, y solo se contara con los productos que tengan la seguridad y certificación constatada.

Descripción de las herramientas principales de control

Estas herramientas son una serie gráficos y diagramas, que nos van a permitir gestionar el control y calidad de los procesos, así como de nuestro producto. Estos diagramas y controles, permiten someter, cierta cantidad de impedimentos que se ven en el día de trabajo. Se busca generar mejoras en los procesos de producción y reducir los defectos en los estándares de los procesos. (Villalobos)

1. Hoja de control. Este documento estructurado nos va a permitir la recolección y

organización de datos, y registros durante el proyecto. Debido a que vamos a necesitar evaluar nuestros propios procesos.

2. Histogramas. Este tipo especial de gráfico de barras nos va a ayudar a comunicar información sobre las variaciones del proceso y a tomar decisiones con respecto a las mejoras establecidas para el proceso productivo. Podremos comparar las tendencias en distintos valores y administrar mejor los datos que recopilamos.
3. Diagrama de Pareto. Este tipo de gráfica nos va a permitir observar y comparar los problemas por orden de importancia, frecuencia y costo. Así vamos a identificar las causas del problema. Esto inicia a partir de una idea que el 80% de las equivocaciones son ocasionadas por el 20% de las omisiones en el trabajo. Y eliminando estos problemas, generamos una optimización del esfuerzo.
4. Diagrama causa efecto.
5. La estratificación. Se utilizará este diagrama en nuestros procesos para gestionar la recopilación de datos, dependiendo la forma y momento, para identificar su fuente.

Principales Claves y factores de éxito a controlar

A continuación se muestran los pasos a seguir, para controlar los factores de éxito:

1. Determinar la misión, objetivo y metas de la organización, a través de una lista.
2. Filtrar dicha lista con los objetivos.
3. Señalar los factores de éxito externos e internos.
4. Depurar los factores de éxito sin importancia.
5. Agrupar los Factores de éxito, según sus objetivos
6. Mostrar los elementos dentro de los Factores de Éxito.
7. Elegir los Factores Críticos de Éxito.
8. Asignación de recursos.

En cuanto a los Factores Claves de Éxito externos, se deberán generar técnicas de control, que informen de su estado. De esta manera, se podrá establecer planes de contingencia.

CAPITULO VIII: PLAN DE MARKETING

8.1 Objetivos de Marketing

Dichos objetivos consisten en una serie de actividades, de promoción, como presencia en ferias. Como, por ejemplo, Natural Products Expo West (Expowest), que tiene presencia en la costa este de Estados Unidos, en donde atienden más de 60,000 personas, y en donde alrededor del 70% cierra negocios. Además de las ferias nacionales como la Feria Expoalimentaria, la cual abarca alrededor de 600 expositores, se exhiben alrededor de 1600 productos y hay un 85% de posibilidades de concretar un negocio según la data recogida de los reportes de la feria.

Dichos objetivos se han graficado en las tablas 8-1 y 8-2, a través de un calendario de actividades y en una estimación anual para dichas actividades.

Con respecto a las actividades de marketing, se calendarizaron los procesos de supervisión, monitoreo y control de la página web, la cual debe ajustarse cada segunda semana del mes, esta es la principal vía de comunicación con los principales clientes. En segundo lugar, viene la participación en al menos 2 ferias al año. Se prevé una participación internacional y una participación local, para forjar relaciones en toda la cadena de producción e importación del producto. Para esto se toma como ejemplo la Natural Expo West, realizada en los meses de marzo y la Feria Expo Alimentaria, realizada en los meses de Setiembre en el país. En tercer lugar, dichas actividades de marketing consisten en una serie de viajes al extranjero, para la negociación con clientes, análisis de mercado, presencia en ferias, entre otras posibles necesidades de viaje. Dicho plan de marketing, se complementa con una fuerte presencia en redes, a través de una comunicación asertiva con el cliente y mercado potencial. Además de una fuerte cantidad de material publicitario, activaciones, entre otros.

Tabla 8-1.

Cronograma de actividades de marketing.

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12							
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4								
Página Web	■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■		
Ferías																																																				
Redes Sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Viajes		■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■						
Merchandising			■											■																																						
Activaciones				■				■				■				■												■								■								■								

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8-2.

Presupuesto de actividades de marketing.

Actividades	Mes 1			Mes 2			Mes 3			Mes 4			Mes 5			Mes 6			Mes 7			Mes 8			Mes 9			Mes 10			Mes 11			Mes 12			Total PPto MKT						
	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT							
Página Web	1	500	500	1	500	500	1	500	500	1	500	500	1	500	500	1	500	500	1	500	500	1	500	500	1	500	500	1	500	500	1	500	500	1	500	500	1	500	500	1	500	500	6000
Ferías							1	35203	35203																			1	20000	20000													55203
Redes Sociales	1	200	200	1	200	200	1	200	200	1	200	200	1	200	200	1	200	200	1	200	200	1	200	200	1	200	200	1	200	200	1	200	200	1	200	200	1	200	200	1	200	200	2400
Viajes	1	2000	2000	1	2000	2000	1	2000	2000	1	2000	2000	1	2000	2000	1	2000	2000	1	2000	2000	1	2000	2000	1	2000	2000	1	2000	2000	1	2000	2000	1	2000	2000	1	2000	2000	1	2000	2000	22000
Merchandising	1	5000	5000							1	5000	5000							1	5000	5000							1	5000	5000													20000
Activaciones				2	1174.71	2349.42				2	1174.71	2349.42																2	1174.71	2349.42				2	1174.71	2349.42							9397

Fuente: Elaboración propia.

8.2 Mercado potencial y objetivo

Con las proyecciones estimadas en la Tabla 8-3 podemos ver que el mercado potencial para el año 2015 fue de 3'231,091 Kg y se trazó un mercado objetivo del 0.5% igual a 16,155 Kg. Para los cálculos del proyecto se utilizó un mercado objetivo de 15,000Kg. En cuanto al año 2019 el mercado potencial se proyecta en 4'560,949 Kg para lo que se estimaría llegar a un mercado objetivo de 22'805 Kg respectivamente. Para nuestra oferta, analizamos el primer año de exportación, en el que se harían 12 envíos, 1 contenedor con 600 sacos de 25Kg de harina de quinua de forma mensual, cada contenedor de 40' con una capacidad de 22 pallets. En este caso se utilizan 20 pallets, haciendo un total de 15,000 Kg de harina de quinua por envío mensual. Esa oferta representa el 0.46% de la demanda del mercado potencial. En ese sentido, para ese primer año, es necesario procesar 180,000Kg de harina de quinua. Llegando así al año 2019, con 22,805kg de quinua procesada. Para los cálculos de este proyecto el mercado objetivo será de 21,000Kg mensuales, lo que representaría un 0.46% de la demanda potencial. A pesar de ser una pequeña participación en el mercado de exportación de harina de quinua, se prevé utilizar las fortalezas de una pequeña empresa para contrarrestar a los grandes competidores del mercado, lo cual sería la adaptabilidad y flexibilidad a las necesidades de los importadores y clientes.

Tabla 8-3.

Mercado Potencial y Objetivo

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Crecimiento					
Millennial (personas)	11,219,067	12,228,783	13,329,374	14,529,017	15,836,629
Mercado potencial (Kg)	3,231,091	3,521,890	3,838,860	4,184,357	4,560,949
Mercado objetivo (Kg)	16,155	17,609	19,194	20,922	22,805
% Oferta	0.46%	0.43%	0.47%	0.43%	0.46%
Oferta harina (Kg)	15,000	15,000	18,000	18,000	21,000

Fuente: Elaboración propia

8.3 Segmentación

La segmentación por comportamiento del consumidor, divide un mercado en segmentos basados en el conocimiento, las actitudes, los usos y las respuestas a un producto.

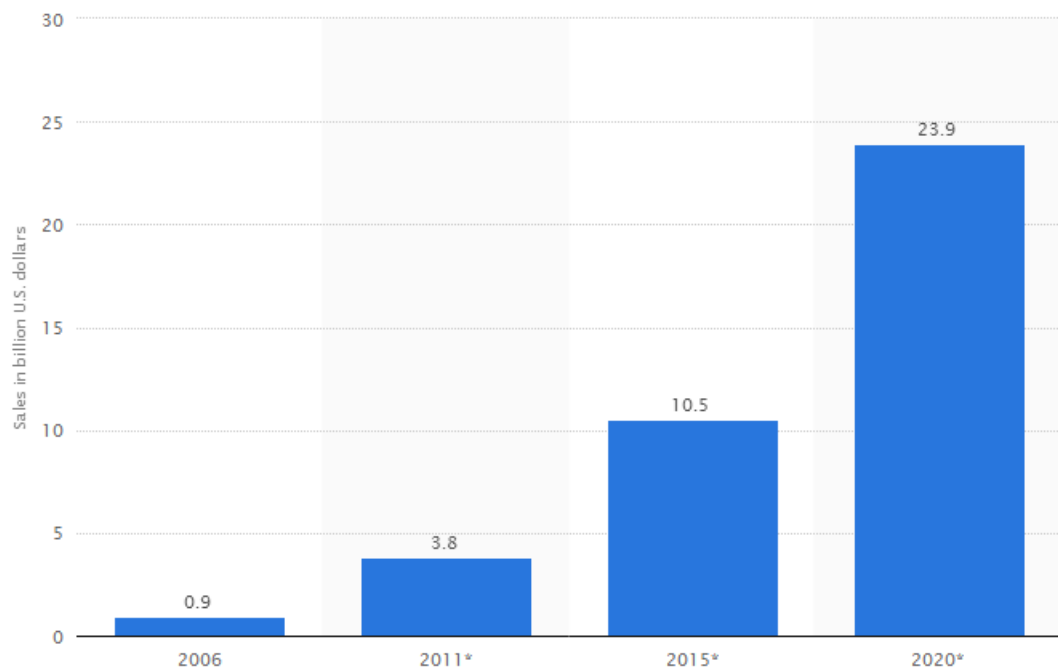
En nuestro caso, el mercado se compone de tres principales clientes: California traders, fabricantes de productos que son gluten free, y consumidores de grano completo (a través de distribuidores).

Los traders en California son nuestro mercado más pequeño. Su impacto en nuestro estudio es irrisorio. Los clientes de estos intermediarios son variados, y pueden incluir empresas farmacéuticas, restaurantes, investigadores, etc.

Basamos el mercado de fabricantes de productos etiquetados como gluten free, en las ventas retail en los Estados Unidos durante el año 2006, así como su proyección al 2020. Un reporte del 2016 afirma que el 22% de consumidores en los Estados Unidos encuentran una dieta libre de gluten muy saludable (Statista, 2017).

Figura 8-1.

Mercado de alimentos libres de gluten (en miles de millones de dólares).



Fuente: (Statista, 2017)

Sin embargo, este mercado sólo puede estudiarse en el movimiento de dinero que genera y no en la cantidad. Esto no permite usar los datos para la evaluación de la tesis. Por lo que este mercado no será evaluado durante el desarrollo de la tesis y sólo nos

enfocaremos en los consumidores de granos completos (a través de distribuidores).

El mercado de grano completo se estudió en la sección 3.3.3 y será el mercado evaluado a lo largo de la tesis.

8.4 Posicionamiento

La empresa Kculli S.A.C. ve en sus clientes, a potenciales procesadores y productores de subproductos, a base de harina de quinua tales como fideos, galletas, pan, postres, tortillas, chips, etc. Es decir, la empresa no está dirigida al consumidor final, y, por ende, sus clientes son empresas grandes productoras y fabricantes de subproductos, o distribuidoras de grandes volúmenes de harinas y materiales orgánicos.

La empresa, trata de crear y mantener un nombre dentro de los consumidores internacionales, de manera que sea identificada como una empresa exportadora de productos de alta calidad orgánica con certificación, y con valor nutritivo. Para esto cuenta con socios estratégicos capacitados, que aseguran la siembra y cosecha de la materia prima, sin el uso de fertilizantes, con respecto a la quinua inorgánica, la cual posee menor valor en el mercado, tanto nutritivo, como monetario.

8.5 Producto (ficha técnica, envase, embalaje, etiquetado)

La harina de quinua, es ligeramente parecida a la harina convencional, hecha a base de trigo. Posee un gran nivel de nutrientes, es libre de gluten lo que quiere decir que es apta para el consumo de personas celiacas, y además es producida con métodos orgánicos, lo que asegura un consumo saludable de un producto de alta calidad.

Figura 8-2.

Características físicas



Fuente: (Hacia lo Natural, 2015)

Marca

La marca que usaremos para nuestro producto se llama Kculli que significa Morado en el Idioma quechua, al ser nuestro producto de origen andino es importante posicionarlo como tal. Nuestra marca va dirigida al consumidor industrial y es importante tenerla para que identifiquen con mayor facilidad.

Figura 8-3.

Logo



KCULLI

Fuente: Elaboración propia

Para que la marca esté mejor posicionada hemos definido claramente nuestro público objetivo, nuestra estrategia de comunicación será por ventaja diferencial y precio.

Etiquetado

Nuestra etiqueta que será impresa en la bolsa de papel debe de contar con los siguientes elementos como lo requiere la FDA.

- Marca: Kculli
- Denominación del producto: Peruvian Quinoa Flour
- Peso: 25Kg
- Fecha de expiración
- Dirección y Nombre de la empresa importadora/distribuidora
- País de procedencia
- Método de preservación (para productos conservados)
- Información de consumo del producto
- Componentes
- Forma de almacenaje

Tabla 8-4.

Composición nutricional de la quinua

COMPONENTES	CONTENIDO DE 100GR DE PARTE COMESTIBLE	VALORES DIARIOS RECOMENDADOS (BASADO EN UNA DIETA DE 2000 CALORÍAS)
Calorías	351	-
Humedad	9.40 – 13%	-
Carbohidratos	53.50 – 74.30g	300g
Fibra	2.10 – 4.90g	25g
Grasa Total	5.30 – 6.40g	66g
Lisina	6.80 - 8.50g	-
Proteínas	11-21.30g	-
Metionina	2.1mg	-
Treonina	4.5mg	-
Triptófano	1.3mg	-

Fuente: Elaboración propia

8.6 Precio (Método para determinar los medios de pago y precios)

Como parte de la estrategia de precios, se asocia una forma de que el cliente asocie a nuestra marca con el mejor precio. Para ello primero haremos un costeo, analizando todos los costos en los que incurrimos para hacer nuestro producto y luego compararemos nuestro precio con nuestros competidores para ver el margen de ganancia que tendremos. Analizando información recogida de la web y de visitas a empresas el precio de exportación por kg al cual se vendió nuestro producto en el 2016 fue de \$5.01 (ver sección 3.4.2). Las transacciones comerciales internacionales en los Estados Unidos se hacen normalmente con cartas de crédito (L/C) al ser nuestra empresa una empresa nueva usaremos cartas de crédito irrevocables efectivas contra la presentación de documentos de esta manera se asegura el pago.

8.7 Plaza

Nuestros puntos de venta serán a través de plataformas online, ferias y distribuidores de materias primas (traders), ya que nuestro producto va dirigido a los fabricantes de subproductos de harina, o de productos naturales, proveedores de harinas, panaderías, hipermercados, tiendas online, entre otros.

Nosotros nos vamos a dirigir a California, en el Condado de Los Angeles. Este Condado es el más poblado de los Estados Unidos y su población en el año 2014 era de 3'920'173 habitantes (American Fact Finder, 2017) y un PBI de los 1'423'173 millones de dólares (Bureau of Economic, 2014), el mayor del país.

El producto será enviado por vía marítima contratando un agente de carga internacional. La ruta sería desde el Callao al puerto de Long Beach California la travesía se demora alrededor de 10 a 19 días. Este puerto es el más céntrico de Los Ángeles y nos permitirá llegar a los principales clientes de una manera eficiente.

8.8 Promoción (estrategias de ingreso al mercado)

Los medios de promoción del producto, recaen en el productor de los subproductos elaborados a base de harina de quinua. En cuanto estos vean los programas de promoción que más les convenga, serán dirigidos a los millennials consumidores de productos orgánicos y alimentos fortificados, de esta manera la empresa Kculli S.A.C. se encargará de promover la compra de harina de quinua mediante el plan de ferias, la página web y redes sociales.

8.9 Presupuestos de marketing

El presupuesto destinado a las actividades de marketing, es de S/.373,752.21 soles o \$115,000.68 dólares americanos, el cual está repartido, en el cronograma de las tablas 8-1 y 8-2, para la asistencia a ferias, incluyendo los pasajes, participación en feria, mantenimiento y supervisión, de la página web. De esta manera, se espera incrementar el presupuesto para los siguientes años, en cuanto la empresa cuente con un mayor ingreso y mayor cantidad de clientes, que les genere una mejor utilidad, en donde puedan destinar un mayor presupuesto a las actividades de promoción y de marketing.

CAPITULO IX: PLAN LOGISTICO

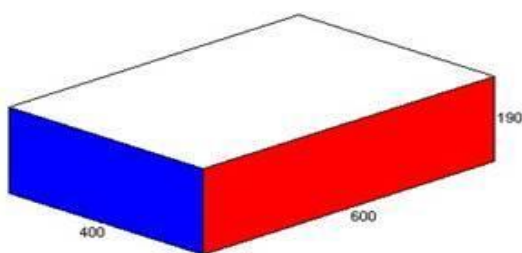
Nuestra principal orden de compra sería de aproximadamente 600 sacos de 25kg cada uno. Dado que nuestro producto va a ser exportado en bolsas de 25kg de harina de quinua en palés, dentro de contenedores. Las dimensiones de cada caja serían de 0.6m de largo x 0.4m de ancho x 0.19m de alto. Las bolsas serán de papel Kraft tri-laminado, es decir, tienen tres capas de papel para que durante la logística de envío tenga más durabilidad y no se dañe nuestro producto.

9.1 Manejo de mercancía

Nuestro proceso de producción es a través de un tercero. Es por ello que, una vez que los sacos de 25kg lleguen a las instalaciones de la empresa serán inspeccionados por el personal responsable, y validados por el encargado del área. Todo esto, para constatar que el producto está conforme y cumple con los requisitos impuestos por el cliente. Una vez identificados, estos sacos se ponen en un pallet, de tal manera que haya 30 sacos en cada pallet, lo que asegura un mejor manejo y distribución de la mercadería.

Figura 9-1.

Medida de los sacos de harina de quinua.



Fuente: Elaboración propia

9.1.1 Embalaje

Pallet

Los sacos en pallet cuentan con medidas de 1 metro de ancho por 1.2 metros de largo. Caben 5 sacos en cada piso, en un total de 6 pisos, es decir, 30 sacos por pallet. Esto asegurado debidamente con el fil, o lámina de embalaje, lo que asegura la mercadería, e inmoviliza la carga, evitando problemas de derrame o rotura en los sacos.

Contenedores

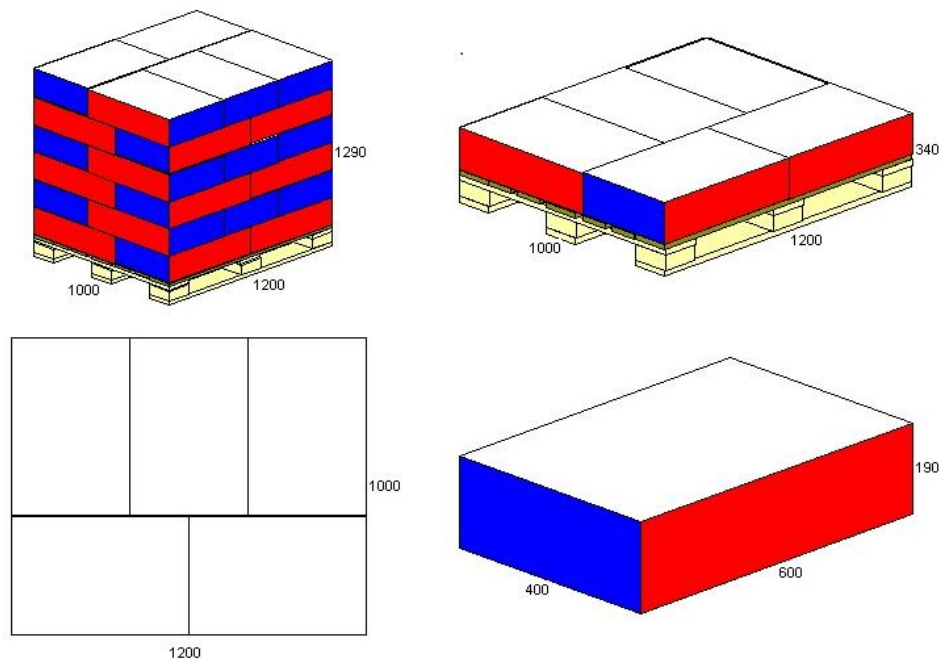
Por lo general se requieren contenedores de 40' normales, LCL, lo cual asegura que la carga (20 pallets), es completamente harina de quinua. Este contenedor, no necesita refrigeración, debido a que el producto puede estar a temperatura ambiente, pero a su vez, este contenedor, debe asegurar que el producto mantenga un máximo de 10% de humedad, para asegurar la calidad y preservación del producto.

9.1.2 Medio de transporte

El medio de transporte para la carga, será la vía marítima, lo que regularmente demora alrededor de dos meses en llegar al puerto de Long Beach-California, este proceso será manejado por el agente de carga, previamente contratado por la empresa Kculli S.A.C. quien tiene como propósito, asegurar el envío de la mercancía al mercado destino. En caso que se requiera un envío inmediato, este será enviado por medio aéreo, previamente coordinado con el cliente, indicado en el contrato de compra venta.

Figura 9-2.

Medidas del pallet.



Fuente: Elaboración propia

9.1.3 Agentes logísticos

La Empresa Kculli S.A.C. maneja su distribución, mediante los operadores logísticos, JLP Cargo, quienes se encargan del procedimiento de exportación de la harina de quinua a los Estados Unidos, además ellos se encargan de coordinar los trámites y requisitos que la carga requiere en cada entidad, de tal manera que la mercancía llegue a su destino de la manera programada. Incluyendo el seguimiento de las mercancías desde su salida hasta el domicilio final.

La experiencia y la calidad de su servicio, hace de JLP un socio estratégico de la empresa Kculli S.A.C. quien ve en este operador logístico, a un aliado en el proceso exportador de la harina de quinua. En caso de que existiera algún problema con las cotizaciones, o con el trámite logístico de la carga, el envío, seguros y cliente, la empresa Kculli S.A.C. cuenta con otras dos opciones de envío, con las empresas Grupo Aduana S.A.C. y la empresa Agencia de Aduana Santa Isabel S.A.C.

9.1.4 Trámite aduanero

Para las exportaciones peruanas, las mercancías están sujetas al régimen exportación definitiva, lo que quiere decir que se acepta la comercialización internacional de las mercancías a ser consumidas en el extranjero. Es por ello que para ello el traspaso de mercancías debe efectuarse a un establecimiento con domicilio en el exterior.

Para ser exportador en el Perú se requiere contar con Registro Único de Contribuyentes (RUC).

El procedimiento a seguir dependerá del valor de los productos que desea exportar, En caso el valor FOB de las mercancías superase los \$5000, se requerirá por ley, la intervención de una agencia de aduana que tramitará el despacho en su representación, presentando el formato de Declaración Única de Aduanas y toda la documentación pertinente (Exportación definitiva. Procedimiento general). La Exportación se encuentra vinculada a cuatro beneficios que son el Drawback, la Reposición de Mercancías con Franquicia Arancelaria, la Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo y el Saldo a Favor del Exportador. (Restitución de derechos arancelarios - Drawback. Procedimiento general).

CAPITULO X: PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y OBJETIVOS DE ADMINISTRACION

10.1 Recursos Humanos y Objetivos de Administración

Objetivo a largo plazo

- Desarrollar un sistema de gestión de recursos humanos, con las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.
- Capacitar constantemente al personal de forma que puedan sugerir mejoras e implementaciones para la empresa. Además de aumentar su productividad.
- Involucrar a los productores de quinua dentro del proceso logístico. Incentivar el desempeño a través de capacitaciones y/o inversión en sus comunidades.

Objetivos a corto plazo

- Incrementar el personal con contrato fijo, de manera proporcional al incremento en la demanda y requerimiento de mano de obra.
- Realizar una mejor selección de personal, que permita rescatar y mantener el talento que desea la empresa.
- Diseñar una estructura empresarial novedosa que permita la expansión de la empresa, coordinados con la misión de la empresa.
- Buscar la optimización de los procesos.

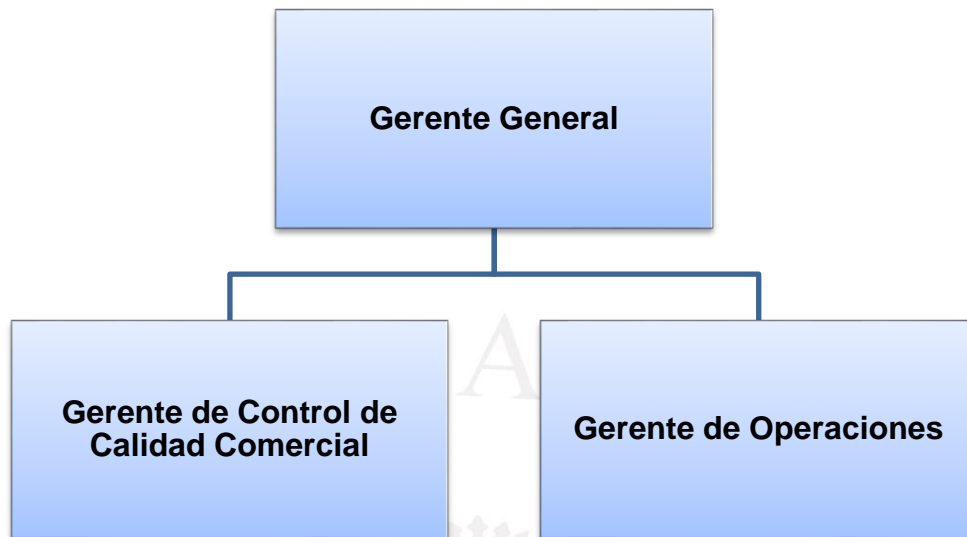
10.2 El organigrama y la descripción de puestos por área

Nombre, fecha de constitución y principales gerentes

La empresa, llamada Kculli S.A.C, fue fundada el 15 de junio de 2015, la cual cuenta con: Leopoldo Caravedo Guidino (Gerente General), Vanessa Connolly Rizo Patrón (Gerente Control Calidad Comercial), Luis Muñante López (Gerente de Operaciones).

Figura 10-1.

Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Leopoldo Caravedo Guidino (Gerente General)

Responsable principal del manejo de la empresa. Encargado de las ventas y el contacto directo con el cliente. Es la persona que define y planifica los objetivos de la empresa, junto con la ayuda de los otros gerentes. Además, es el responsable del análisis y aprobación de los estados financieros, presupuesto, proyección de ventas y decisiones importantes de la empresa.

Vanessa Connelly Rizo Patrón (Gerente Control Calidad Comercial)

Responsable de la calidad e inocuidad en el desarrollo del producto. Responsable de los equipos, insumos y fuerza laboral utilizada en el proceso de producción. Encargada de implementar el modelo de gestión y aseguramiento de la calidad del producto final. Además, es responsable de mantener una buena relación comercial con proveedores y clientes, y realizar el respectivo seguimiento en la cadena logística, en favor y beneficio de la empresa.

Luis Muñante López (Gerente de Operaciones Comercial)

Responsable de analizar los servicios, recursos financieros, recursos humanos y materiales de la empresa, así como el mercado, competencia e indicadores de gestión, para el óptimo desempeño de la empresa y en el transcurso, proponer mejoras continuas en el proceso logístico y comercial del negocio a ser discutidas por y aprobadas por el directorio.

10.3 Políticas de Contratación, Selección, Capacitación y Desarrollo

Políticas de contratación y selección de personal

- promueve la participación de todo tipo de persona, se evalúa con criterios de equidad sin mayor distinción que la de sus capacidades profesionales, respetando y aceptando con objetividad las diferencias personales en todos sus aspectos, en el marco de los valores institucionales.
- Buscamos mayor diversidad y aspiramos la nivelación de género en cada posición dentro de la Organización, sin más distinción que las cualidades profesionales.
- En el marco de la política de equidad social también aspiramos a una mayor representación de la diversidad étnica y de otra índole, de manera progresiva.

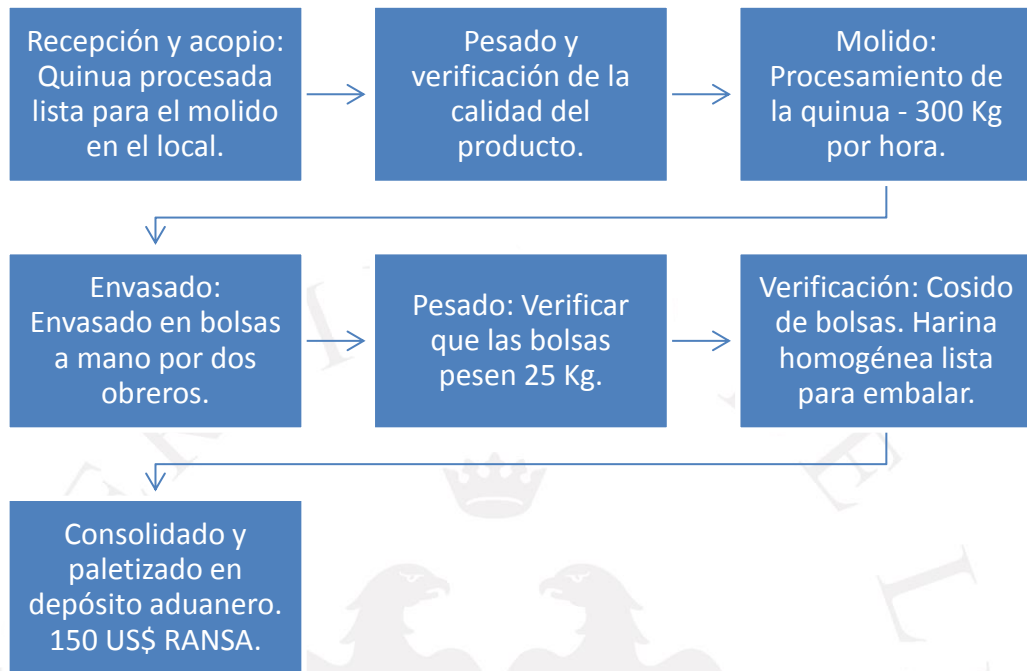
Políticas de capacitación y desarrollo de personal

- El desarrollo de programas de competencias, se identifican previamente a la implementación.
- Se evalúan los logros, con respecto a los criterios de cómo se desarrollara el aprendizaje y evaluación individual de la empresa.
- Este programa de capacitación, el cual se desarrolla con programas de capacitación, señalados previamente, junto con las evaluaciones de las competencias.
- Todos los participantes dentro de la cadena, tienen ritmos diferentes de crecimiento. Lo importante es demostrar la destreza en las competencias específicas.

10.4 Descripción de los principales procesos del negocio – Flujograma

Figura 10-2.

Diagrama de flujo de la producción



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO XI: GESTIÓN DE CALIDAD

11.1 Política de Calidad

Kculli S.A.C. presenta una política de calidad establecida acorde el requerimiento del cliente, el país, y en el caso de EE.UU. y el “Food and Drug Administration” quienes son encargados en regular ciertos estándares para el ingreso y requerimientos de certificación y calidad en el país. Para esto, los productos que se exportan al país destino, deben tener una validación y certificación orgánica, la cual debe ser debidamente registrada y prevista, antes del ingreso de la mercadería al país. Es así que la empresa Kculli S.A.C. produce harina de quinua de acuerdo a estándares de calidad y de conformidad de consumo, el cual pueda ser competitivo y aceptado por el mercado estadounidense.

11.2 Análisis de las principales herramientas de control de calidad

Ejecutar las normas de seguridad establecidas en las regulaciones de fabricación de harina de quinua. En ese sentido se realizaran supervisiones de calidad periódicas.

Dicho modelo de gestión, contiene las pautas y procesos a seguir en la empresa, para alcanzar las metas y objetivos de calidad.

11.3 Programa de gestión de calidad para el futuro del negocio

Los programas implementados para la empresa Kculli S.A.C. con respecto al control y gestión de calidad, se generan y controlan mediante los programas de gestión de control de calidad que brinda el SIICEX y PROMPERU, entre los que se encuentran:

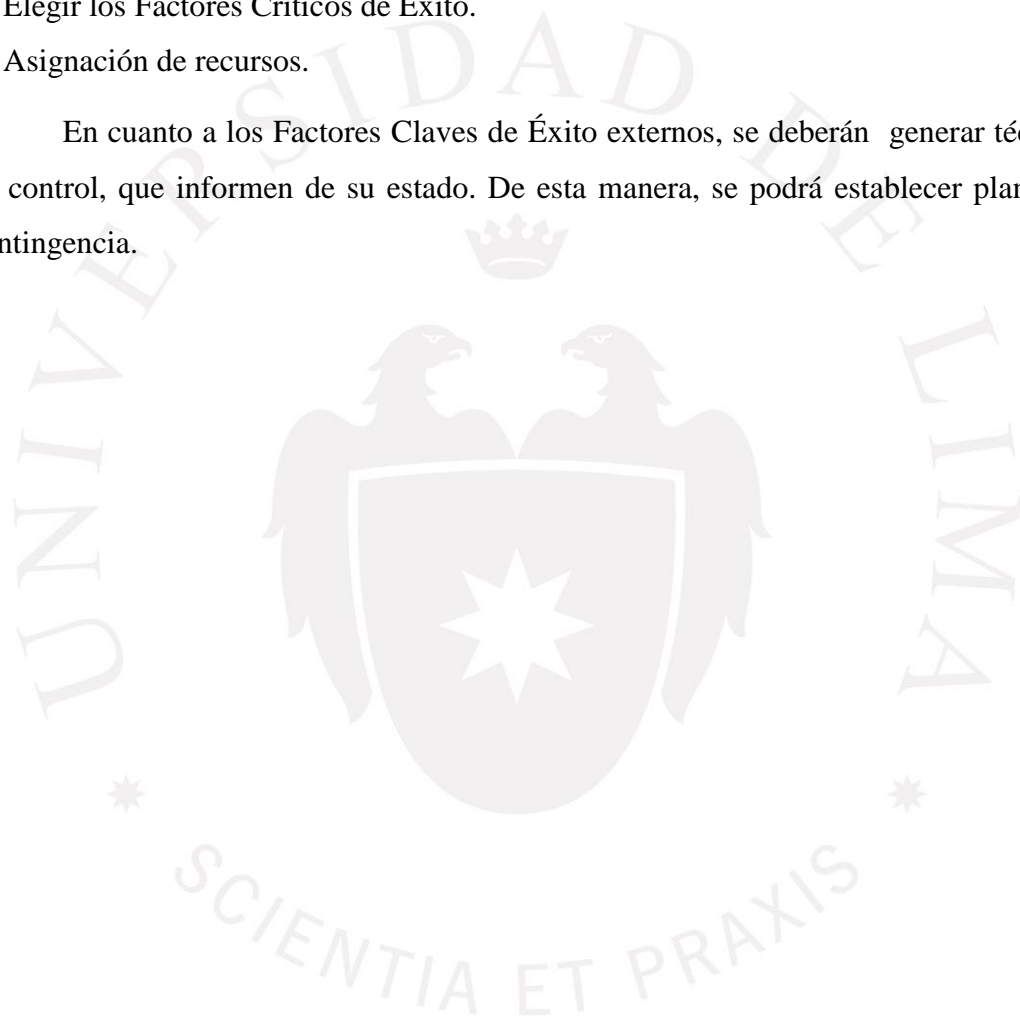
- a. Diagnóstico ISO 22000
- b. Programa Safe Quality Food - SQF para Productos e ingredientes naturales.
- c. Programa de las buenas prácticas en manufactura, para el sector de ingredientes naturales.

11.4 Principales factores de procesos claves a controlar

Dentro de las claves de los factores de éxito a controlar, se generó una lista de pasos a seguir:

1. Determinar la misión, objetivo y metas de la organización, a través de una lista.
2. Filtrar dicha lista con los objetivos.
3. Señalar los factores de éxito externos e internos.
4. Depurar los factores de éxito sin importancia.
5. Agrupar los Factores de éxito, según sus objetivos
6. Mostrar los elementos dentro de los Factores de Éxito.
7. Elegir los Factores Críticos de Éxito.
8. Asignación de recursos.

En cuanto a los Factores Claves de Éxito externos, se deberán generar técnicas de control, que informen de su estado. De esta manera, se podrá establecer planes de contingencia.



CAPITULO XII: PLAN DE FINANZAS: ANALISIS DE RENTABILIDAD Y PRESUPUESTOS PROYECTADOS

12.1 Presupuesto de ventas

Durante el periodo de análisis del proyecto, se estima vender entre 240 y 336 pallets de harina de quinua orgánica procesada por año, lo que significa un total de entre 180 y 252 miles de kilogramos. Haciendo un ingreso total de entre US\$ 918'000 y US\$1'285'200 dólares americanos.

Tabla 12-1.

Ingreso por ventas

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
LCL (Mensual)	20	20	24	24	28
Total, pallets	240	240	288	288	336
Total, en Kg	180,000	180,000	216,000	216,000	252,000
Precio por Kg	\$ 5.1	\$ 5.1	\$ 5.1	\$ 5.1	\$ 5.1
Venta total	\$918,000.00	\$918,000.00	\$1'101,600.0	\$ 1'101,600.00	\$ 1'285,200.00

Fuente: Elaboración propia

Los precios de ventas estimados para este proyecto han sido del grano, sin embargo, su transformación en quinua crea un valor agregado que fue estudiado durante la evaluación del precio. Por ello hacemos uso del precio de venta a intermediarios por el valor de 5.23 dólares americanos; valor que se mantiene constante, caso que apreciamos en la evolución del precio promedio de la quinua a los Estados Unidos.

12.2 Presupuesto de Cobranza

La empresa Kculli S.A.C. Fija un presupuesto de cobranzas, mediante un sistema de pago contra entrega a los clientes, que cubra de manera mensual el presupuesto de gasto de ventas y financiamiento, en la mayor medida. La compañía cuenta con una política de cobros al contado, esto les permite permita mantener un negocio fluido y prevenir huecos en los meses que se necesita de gasto de producción y de elaboración del producto. Al ser una compañía joven no puede empezar brindando financiamiento ya que inicialmente podría perjudicar el proceso de producción. Aun así, la empresa pretende controlar el

comportamiento histórico de venta de sus principales clientes, así como un manejo histórico de los presupuestos de inventarios iniciales y finales.

12.3 Presupuesto de Producción

Proceso productivo:

Nuestra quinua orgánica sin procesar, la compraremos a través de un acopiador y distribuidor, llamado Acopios del Centro. Dicho distribuidor trabaja los pedidos con entrega a domicilio, a partir de un pedido mayor a 25 kg, a un precio de S/6.79 soles por kilogramo, al tipo de cambio actual, sería de \$2.09 dólares americanos. Dicho sistema de entrega a domicilio facilita el manejo del tiempo para la producción y entrega del producto terminado entre las fechas de análisis. Los precios en otros proveedores pueden ser menores, pero quitándole el transporte y el tiempo de acopio de varios proveedores, justifica, el leve incremento en el precio que nos entrega este proveedor, además de entregar la materia prima limpia. Se estima que se mantendrá el costo de la quinua en granos, para el periodo de evaluación de la tesis.

Una vez que la empresa empieza a operar y a producir la harina de quinua, esta necesitaría una inversión en maquinaria para el proceso productivo de transformación y empaque, la cual consta de dos máquinas esenciales para este proceso, dichas máquinas serían un molino de martillo, y una cosedora de sacos.

12.4 Presupuesto de Compra de materiales de producción

Una vez que la empresa Kculli S.A.C. cuenta con sus propias instalaciones para el procesamiento y elaboración de harina de quinua orgánica, se procede a evaluar los precios de compra de insumos y materia prima que se necesitan para el proyecto, tomando en cuenta el precio al que nos dan el producto nuestro proveedor. Estos son reflejados en el cuadro siguiente:

Tabla 12-2.
Costo de insumos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Quinua, en Kg	180,000	180,000	216,000	216,000	252,000
Precio por Kg	\$ 2.09	\$ 2.09	\$ 2.09	\$ 2.09	\$ 2.09
Costo total	\$376,200	\$376,200.00	\$451,44.00	\$451,440.00	\$526,680.00

Fuente: Elaboración propia

Es decir que, para procesar los kilos necesarios de harina de quinua que se prevé exportar de manera anual, se debe contar con un presupuesto mayor al medio millón de dólares americanos. Un costo fuerte, para asumir en el proceso productivo, si se le añade los gastos pre operativo y costos fijos.

12.5 Presupuesto de Compra de materiales de empaque

Esta deberá contar con proveedores de sacos de papel Kraft Tri-laminados. Bolsas de papel tri-laminado las cuales las compraremos a la empresa Envases y Envolturas S.A. y las cuales tendrán un costo de \$1 por bolsa.

Tabla 12-3.

Costo de empaque

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bolsas	7,200	7,200	8,640	8,640	10,080
Precio por unid.	\$ 1	\$1	\$1	\$1	\$1
Costo total	\$7,200.00	\$7,200.00	\$8,640.00	\$8,640.00	\$10,080.00

Fuente: Elaboración propia

12.6 Presupuesto de Mantenimiento

Durante el período de 5 años se utilizará como maquinaria principal el molino de martillo y la cosedora de sacos. En este presupuesto también está incluido el mantenimiento de la estructura principal (edificio) en donde operará la planta.

Tabla 12-4.

Gasto de mantenimiento.

Concepto	Costo Unitario de Mantenimiento	Costo Anual de Mantenimiento				
		1	2	3	4	5
Maquinaria						
Molino de martillo	\$/TM	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 504.00
Cosedora de sacos	\$/1000 sacos	\$ 72.00	\$ 72.00	\$ 86.40	\$ 86.40	\$ 100.80
Infraestructura y Otros.	\$/m2 anuales	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Total		\$ 3,432.00	\$ 3,432.00	\$ 3,518.40	\$ 3,518.40	\$ 3,604.80

Fuente: Elaboración propia

12.7 Presupuesto de Gasto de Mano de Obra

La empresa contara con 4 obreros destinados a realizar el proceso productivo y distributivo de la empresa, estos contarán con un sueldo de S/.2500 soles, 1 persona encargada de la limpieza del local, con un sueldo de S/.1200 soles y a su vez 2 personas de apoyo externo, con una remuneración mínima vital por ley de S/.850 Soles. La CTS y la gratificación de este personal, se abonara dos veces al año por el valor de la mitad de una remuneración según lo establecido por ley. Por último, el seguro de salud es 9% de la remuneración enteramente pagada por el empleador (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2014).

Tabla 12-5.

Gasto de mano de obra Mensual.

Cantidad	Ocupación	Sueldo	CTS	Gratificación	Seguro de Salud	Costo Mensual
2	Obreros	\$ 771.25	\$ 64.27	\$ 64.27	\$ 69.41	\$ 1938.40
1	Personal de Limpieza	\$461.53	\$ 64.27	\$ 64.27	\$ 41.53	\$ 631.6
2	Apoyo Externo	\$ 261.53	\$ 21.79	\$ 21.79	\$ 23.52	\$ 657.26
					Costo Total	\$ 3,227.26

Fuente: Elaboración Propia

12.8 Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación

Conformado por todos los gastos indirectos que se espera incurrir en cada periodo, el presupuesto de los gastos indirectos de fabricación se ha dividido en fijos y variables.

Tabla 12-6.

Gastos indirectos de fabricación Anual.

Gastos Indirectos De Fabricación:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades (Luz, Teléfono, Agua)	\$2100.00	\$2100.00	\$2100.00	\$2100.00	\$2100.00
Mantenimiento de equipos	\$3,432.00	\$3,432.00	\$3,518.40	\$3,518.40	\$3,604.80

Fuente: Elaboración propia

12.9 Presupuesto de Gastos de Administración

Estructura organizativa

La estructura de la empresa está conformada por tres gerentes quienes a su vez cumplen las funciones administrativas de la empresa, siendo el Gerente General, quien percibe un

suelo de S/.15,000 y los otros dos gerentes, quienes perciben un sueldo de S/ 8,000 cada uno. Así, esta organización mantendrá una persona en cada punto estratégico de la cadena de valor y en función a las aptitudes, conocimientos y habilidades de cada gerente. Ya que contamos con una empresa chica el Gerente General tendrá un rol muy importante en el manejo de la empresa y el cual será apoyado por los Gerentes de operaciones y control de calidad, quienes tendrán un rol administrativo esencial en el desarrollo de la empresa.

Tabla 12-7.

Gasto de Administración.

Cantidad	Ocupación	Sueldo	CTS	Gratificación	Seguro Salud	de Costo Mensual
1	Gerente general	\$ 4,615.38	\$ 384.615	\$ 384.615	\$415.38	\$ 5,799.99
2	Gerentes	\$2461.53	\$ 205.12	\$ 205.12	\$ 221.49	\$ 6,186.52
1	Contador Externo	\$ 261.53	\$ 21.79	\$ 21.79	\$ 23.52	\$ 657.26
					Costo Total	\$ 12,643.77

Fuente: Elaboración Propia

12.10 Presupuesto de Gasto de Ventas

Este presupuesto consiste básicamente en las actividades de marketing y publicidad, las capacitaciones y gastos de movilidad. En esta cuenta tenemos gastos como: la supervisión y control de la página web, una vez por semana, la participación de al menos 2 ferias al año entre locales e internacionales, como la del mes de marzo en USA y en el mes de Setiembre en Perú. Sumado a estos gastos, encontramos el presupuesto destinado a las actividades de marketing, viajes, presencia en ferias, publicidad off-line, merchandising, publicidad on-line, movilidad, capacitaciones, entre otros. Dicho presupuesto asciende a \$153,460.46 dólares anuales.

Dicho presupuesto de marketing y cronograma de actividades esta presentado en la Tabla 8-1 y Tabla 8-2.

12.11 Presupuesto de Gastos Financieros

El préstamo total será de \$15´668.00 dólares americanos. El interés efectivo anual es de 50% anual, el cual es 3.44% de interés efectivo mensual. Un periodo de gracia de tres meses y un periodo de pago de 33 meses. Realizando el financiamiento del préstamo durante 3 años.



Tabla 12-8.

Préstamo

Periodo	Saldo de Préstamo	Interés	Amortización	Cuota
0	\$15,668.25	\$ -	\$ -	\$ -
1	\$15,668.25	\$ 538.46	\$ -	\$ 538.46
2	\$15,668.25	\$ 538.46	\$ -	\$ 538.46
3	\$15,668.25	\$ 538.46	\$ -	\$ 538.46
4	\$15,405.55	\$ 538.46	\$ 262.71	\$ 801.16
5	\$15,133.81	\$ 529.43	\$ 271.73	\$ 801.16
6	\$14,852.74	\$ 520.09	\$ 281.07	\$ 801.16
7	\$14,562.01	\$ 510.43	\$ 290.73	\$ 801.16
8	\$14,261.29	\$ 500.44	\$ 300.72	\$ 801.16
9	\$13,950.23	\$ 490.10	\$ 311.06	\$ 801.16
10	\$13,628.48	\$ 479.41	\$ 321.75	\$ 801.16
11	\$13,295.68	\$ 468.36	\$ 332.80	\$ 801.16
12	\$12,951.44	\$ 456.92	\$ 344.24	\$ 801.16
13	\$12,595.36	\$ 445.09	\$ 356.07	\$ 801.16
14	\$12,227.06	\$ 432.85	\$ 368.31	\$ 801.16
15	\$11,846.09	\$ 420.20	\$ 380.97	\$ 801.16
16	\$11,452.03	\$ 407.10	\$ 394.06	\$ 801.16
17	\$11,044.43	\$ 393.56	\$ 407.60	\$ 801.16
18	\$10,622.82	\$ 379.55	\$ 421.61	\$ 801.16
19	\$ 10,186.72	\$ 365.06	\$ 436.10	\$ 801.16
20	\$ 9,735.64	\$ 350.08	\$ 451.08	\$ 801.16
21	\$ 9,269.05	\$ 334.58	\$ 466.59	\$ 801.16
22	\$ 8,786.43	\$ 318.54	\$ 482.62	\$ 801.16
23	\$ 8,287.22	\$ 301.96	\$ 499.21	\$ 801.16
24	\$ 7,770.86	\$ 284.80	\$ 516.36	\$ 801.16
25	\$ 7,236.75	\$ 267.05	\$ 534.11	\$ 801.16
26	\$ 6,684.29	\$ 248.70	\$ 552.46	\$ 801.16
27	\$ 6,112.84	\$ 229.71	\$ 571.45	\$ 801.16
28	\$ 5,521.75	\$ 210.07	\$ 591.09	\$ 801.16
29	\$ 4,910.35	\$ 189.76	\$ 611.40	\$ 801.16
30	\$ 4,277.94	\$ 168.75	\$ 632.41	\$ 801.16
31	\$ 3,623.79	\$ 147.02	\$ 654.15	\$ 801.16
32	\$ 2,947.17	\$ 124.54	\$ 676.63	\$ 801.16
33	\$ 2,247.29	\$ 101.28	\$ 699.88	\$ 801.16
34	\$ 1,523.35	\$ 77.23	\$ 723.93	\$ 801.16
35	\$ 774.54	\$ 52.35	\$ 748.81	\$ 801.16
36	\$ 0.00	\$ 26.62	\$ 774.54	\$ 801.16

Fuente: Elaboración propia

Inversión

La inversión para nuestro proyecto se derivara a la compra de maquinarias, equipos y gastos pre operativo de la empresa. El mayor gasto dentro de estos tres será el de capital de trabajo debido al costo y cantidad necesaria de nuestra materia prima; la quinua. Luego en nuestros activos fijos adquiriremos la maquinaria y equipos necesarios para elaborar nuestra harina las maquinas más importantes son el molino de acero y la selladora de las bolsas. Nuestra inversión total ascenderá a \$10'681.43.

Tabla 12-9.

Estructura de la inversión.

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Activo Fijo			
Maquinaria y Equipo			
Molino de acero	1	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Balanza	1	\$ 125.00	\$ 125.00
Computadora	2	\$ 400.00	\$ 800.00
Teléfono	1	\$ 35.00	\$ 35.00
Cosedora	1	\$ 158.00	\$ 158.00
Impresora	1	\$ 75.43	\$ 75.43
Muebles y Enseres			
Escritorios	2	\$ 74.00	\$ 148.00
Sillas	4	\$ 30.00	\$ 120.00
Anaqueles	2	\$ 70.00	\$ 140.00
Útiles de oficina	1	\$ 30.00	\$ 30.00
Gastos Pre Operativos			
Plan de negocios	1	\$ 700.00	\$ 700.00
Licencias y constitución de empresas	1	\$ 480.00	\$ 480.00
Página Web	1	\$ 350.00	\$ 350.00
Garantías	2	\$ 760.00	\$ 1,520.00
Total			\$10,681.43

Fuente: Elaboración propia

Depreciación

Se usó el método de la depreciación lineal. 10% para maquinaria y mueble en general, 25% para procesador de datos, y 20% para intangibles.

Tabla 12-10.

Depreciación Anual

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Fijo					
Maquinaria y Equipo					
Molino de acero	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Balanza	\$ 12.50	\$ 12.50	\$ 12.50	\$ 12.50	\$ 12.50
Computadora	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
Teléfono	\$ 3.50	\$ 3.50	\$ 3.50	\$ 3.50	\$ 3.50
Cosedora	\$ 15.80	\$ 15.80	\$ 15.80	\$ 15.80	\$ 15.80
Impresora	\$ 7.54	\$ 7.54	\$ 7.54	\$ 7.54	\$ 7.54
Muebles y Enseres					
Escritorios	\$ 14.80	\$ 14.80	\$ 14.80	\$ 14.80	\$ 14.80
Sillas	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00
Anaqueles	\$ 14.00	\$ 14.00	\$ 14.00	\$ 14.00	\$ 14.00
Útiles de oficina	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 3.00	\$ 3.00
Gastos Pre Operativos					
Plan de negocios	\$ 140.00	\$ 140.00	\$ 140.00	\$ 140.00	\$ 140.00
Licencias y constitución de empresas	\$ 96.00	\$ 96.00	\$ 96.00	\$ 96.00	\$ 96.00
Página Web	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00
Garantías	\$ 304.00	\$ 304.00	\$ 304.00	\$ 304.00	\$ 304.00
Depreciación Total	\$ 1,493.14	\$ 1,493.14	\$ 1,493.14	\$ 1,493.14	\$ 1,493.14

Fuente: Elaboración propia.

12.12 Presupuesto de Tributos

Tabla 12-11.

Presupuesto de Tributos

Concepto	Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Impuestos Directos						
Impuesto a la renta (29.5%)		139,952.56	140,446.87	173,480.17	174,023.88	205,344.40
Otros impuestos						
Escudo Fiscal		14,688.99				

Fuente: Elaboración Propia

12.13 Flujo de Caja Económica y Financiera Proyectada

Flujo de caja financiero y económico

El FCF o flujo de caja financiero, sirve para entender la corriente real de entradas y salidas de dinero, o la capacidad que tiene la organización para generarlo. Al ser todos los pagos son al contado no hay mayores inconvenientes. El desembolso de la inversión es realizado en el momento cero del proyecto. Durante el primer año, y conforme pasa el tiempo, se comienza a generar utilidad, con respecto al crecimiento de las ventas, proyectado a cinco años tal como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Para este proyecto se cuenta con un escudo fiscal de 3 años ver tabla 12-11.

Tabla 12-12.

Flujo de Caja Económico

Flujo de Caja	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$918,000.00	\$918,000.00	\$1,101,600.00	\$1,101,600.00	\$1,285,200.00
Egresos						
Costos Variables		\$644,232.00	\$644,232.00	\$770,318.40	\$770,318.40	\$896,404.80
Costos Fijos		\$262,975.10	\$262,975.10	\$262,975.10	\$262,975.10	\$262,975.10
Impuestos		\$2,553.79	\$2,553.79	\$19,520.30	\$19,520.30	\$36,486.81
Capital De Trabajo	\$38,302.00		\$6,574.00		\$6,574.00	
Recupero de capital de trabajo						\$51,431.00
Flujo de Caja Operativo	-\$38,302.00	\$8,239.11	\$1,665.11	\$48,786.20	\$42,212.20	\$140,764.29
Inversión	-\$10,681.00					
Flujo de Caja Económico	-\$48,983.00	\$8,239.11	\$1,665.11	\$48,786.20	\$42,212.20	\$140,764.29

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12-13.

Flujo de Caja Financiera

Flujo de Caja	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$918,000.00	\$918,000.00	\$1,101,600.00	\$1,101,600.00	\$1,285,200.00
Egresos						
Costos Variables		\$644,232.00	\$644,232.00	\$770,318.40	\$770,318.40	\$896,404.80
Costos Fijos		\$262,975.10	\$262,975.10	\$262,975.10	\$262,975.10	\$262,975.10
Impuestos		\$2,553.79	\$2,553.79	\$19,520.30	\$19,520.30	\$36,486.81
Capital De Trabajo	\$38,302.00		\$6,574.00		\$6,574.00	
Recupero de capital de trabajo						\$51,431.00
Flujo de Caja Operativo	-\$38,302.00	\$8,239.11	\$1,665.11	\$48,786.20	\$42,212.20	\$140,764.29
Inversión	-\$10,681.00					
Flujo de Caja Económico	-\$48,983.00	\$8,239.11	\$1,665.11	\$48,786.20	\$42,212.20	\$140,764.29
Préstamo	15668.25					
Amortización		\$2,718.00	\$5,183.00	\$7,774.00	\$0.00	\$0.00
Interés		\$6,112.00	\$4,435.00	\$1,844.00	\$0.00	\$0.00
Escudo Tributario		\$1,803.04	\$1,308.33	\$543.98	\$0.00	\$0.00
Flujo de Caja Financiero	-\$33,314.75	\$1,212.15	-\$6,644.56	\$39,712.18	\$42,212.20	\$140,764.29

Fuente: Elaboración Propia

12.14 Estructura de costos variables y fijos

Dentro de la estructura de costos, podemos observar que los costos variables son los más elevados, ya que dependen directamente de la cantidad de materia enviada. La materia prima, es el costo más elevado. Este representa un 58% del total. El segundo costo más elevado es el costo logístico de exportación un 28.34% del costo total y por último el transporte de los bienes un 12.15% del total.

Tabla 12-14.

Costos variables Anuales.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima	\$376,200	\$376,200.00	\$451,44.00	\$451,440.00	\$526,680.00
Sacos	\$7,200.00	\$7,200.00	\$8,640.00	\$8,640.00	\$10,080.00
Transporte	\$78,249.60	\$78,249.60	\$93,071.52	\$93,071.52	\$107,893.44
Costo logístico de exportación	\$182,582.40	\$182,582.40	\$217,166.88	\$217,166.88	\$251,751.36
Total	\$644,232.00	\$644,232.00	\$770,318.40	\$770,318.40	\$896,404.80

Fuente: Elaboración propia

Los costos fijos son aquellos costos operativos y administrativos, así como de marketing y movilidad que se realizan de manera periódica y constante. En este caso

encontramos: la planilla, gastos de marketing, movilidad, alquileres, entre otro. Los costos fijos totales, ascenderían a \$262,975.10 dólares americanos.

Tabla 12-15.

Costos fijos Anuales

Concepto	Cantidad	Costo Mensual				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	1	\$55,384.56	\$55,384.56	\$55,384.56	\$55,384.56	\$55,384.56
Gerente	2	\$29,538.36	\$29,538.36	\$29,538.36	\$29,538.36	\$29,538.36
Obreros	2	\$9,255.00	\$9,255.00	\$9,255.00	\$9,255.00	\$9,255.00
Personal de Limpieza		\$5,538.36	\$5,538.36	\$5,538.36	\$5,538.36	\$5,538.36
Contador a tiempo parcial	1	\$3,138.36	\$3,138.36	\$3,138.36	\$3,138.36	\$3,138.36
Alquiler	-	\$4,560.00	\$4,560.00	\$4,560.00	\$4,560.00	\$4,560.00
Utilidades	-	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00	\$2,100.00
Gastos de Movilidad	-	\$23,460.46	\$23,460.46	\$23,460.46	\$23,460.46	\$23,460.46
Gastos de Marketing	-	\$115,000.00	\$115,000.00	\$115,000.00	\$115,000.00	\$115,000.00
Gastos de Capacitación	5	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00
Total		\$262,975.10	\$262,975.10	\$262,975.10	\$262,975.10	\$262,975.10

Fuente: Elaboración propia

12.15 Determinación y Margen del precio de venta FOB

Punto de Equilibrio

Dicho punto, se utiliza para medir a partir de que numero, la utilidad es igual al costo de producción. En este caso, este es de 17,131 Kg o \$87,367.14 dólares americanos de manera Anual.

Para este cálculo, se utiliza la siguiente formula:

$$PE = \frac{CF}{MCU}$$

$$MCU = PVU - CVU$$

Donde, el PE o punto de equilibrio, se calcula al dividir el Costo Fijo o CF, Sobre el margen de contribución unitario o MCU. El MCU es la diferencia entre el PVU o precio de venta unitario y CVU o costo variable unitario.

Tabla 12-16.

Punto de Equilibrio

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Variable	\$644,232.00	\$644,232.00	\$770,318.40	\$770,318.40	\$896,404.80
Costo Fijo	\$262,975.10	\$262,975.10	\$262,975.10	\$262,975.10	\$262,975.10
Costo Total	\$907,207.10	\$907,207.10	\$1,033,293.50	\$1,033,293.50	\$1,159,379.90
Precio de Venta Unitario	\$5.10	\$5.10	\$5.10	\$5.10	\$5.10
Costo Variable Unitario	\$2.09	\$2.09	\$2.09	\$2.09	\$2.09
Punto de Equilibrio (\$)	\$87,367.14	\$87,367.14	\$87,367.14	\$87,367.14	\$87,367.14
Punto de Equilibrio (Kg)	17,131	17,131	17,131	17,131	17,131

Fuente: Elaboración Propia

12.16 Capital de Trabajo

El capital del trabajo asciende a \$51,450.00 de este monto, un 74.45% que es igual a \$38,302.00 se utiliza para la inversión inicial de la empresa, los otros dos periodos en donde se hace una inyección de dinero, serán en el año 2 por \$6,574.00 y año 4 por \$6,574.00 por cartera de inventarios.

Tabla 12-17.

Capital de trabajo

Periodo	0	2	4
Capital De Trabajo	\$38,302.00	\$6,574.00	\$6,574.00

Fuente: Elaboración Propia

12.17 Financiamiento de la Inversión

Un 78% de la inversión, será financiada a través de capital propio de \$33,308.00, el otro 32% del financiamiento se hará a través de un préstamo por un monto de \$15,668.25 con tres meses de gracia parcial, y el cual sirve para comenzar con el funcionamiento de la empresa, y el capital de trabajo.

Tabla 12-18.

Financiamiento de la inversión

Tipo de Fuente	\$	Porcentaje
Prestamo	\$15,668.25	32%
Capital	\$33,314.75	68%
Total Inversión	\$48,983.00	100%

Fuente: Elaboración Propia

12.18 Estado de Ganancias y Pérdidas

A partir del análisis del Estado de resultados, podemos ver que se genera una utilidad o un resultado del ejercicio positivo a lo largo de los 5 años del proyecto, existe un aumento proporcional de las ventas con respecto a la producción de los últimos tres años. La depreciación es lineal y constante. Lo cual significaría una rentabilidad de aproximadamente 61%. Resultados al 31 de diciembre de cada año.

Tabla 12-19.

Estado de ganancias y pérdidas

Cuenta	1	2	3	4	5
Ingresos	\$918,000.00	\$918,000.00	\$1,101,600.00	\$1,101,600.00	\$1,285,200.00
Costo de venta	\$644,232.00	\$644,232.00	\$770,318.40	\$770,318.40	\$896,404.80
Utilidad Bruta	\$273,768.00	\$273,768.00	\$331,281.60	\$331,281.60	\$388,795.20
Gastos Fijos	\$262,975.10	\$262,975.10	\$262,975.10	\$262,975.10	\$262,975.10
Depreciación	\$2,136.00	\$2,136.00	\$2,136.00	\$2,136.00	\$2,136.00
Utilidad Operativa	\$8,656.90	\$8,656.90	\$66,170.50	\$66,170.50	\$123,684.10
Gastos Financieros	\$6,112.00	\$4,435.00	\$1,844.00		
Utilidad Antes de Impuestos	\$2,544.90	\$4,221.90	\$64,326.50	\$66,170.50	\$123,684.10
Impuestos	\$750.75	\$1,245.46	\$18,976.32	\$19,520.30	\$36,486.81
Utilidad Neta	\$1,794.15	\$2,976.44	\$45,350.18	\$46,650.20	\$87,197.29

Fuente: elaboración propia

12.19 Balance General

La estructura del Balance General, se presenta a continuación, y resulta de un préstamo para los costos pre operacional, el cual es pagado en tres años, así como el ingreso por ventas, el cual ingresa, con respecto a lo cobrado por las ventas totales anuales por la cantidad de envíos, para los primeros cinco años. El cual da un crecimiento promedio

patrimonial del 50%, llegando al quinto año, con un valor de \$183,968.27 y un capital social de \$33,314.75.

Tabla 12-20.

Balance general.

Balance	0	1	2	3	4	5
Activo						
Caja	\$0.00	\$1,212.15	-\$5,432.41	\$34,279.78	\$76,491.98	\$217,256.27
Inventario	\$38,302.00	\$38,302.00	\$44,876.00	\$44,876.00	\$51,450.00	\$19.00
Inversión	\$10,681.00	\$10,681.00	\$10,681.00	\$10,681.00	\$10,681.00	\$10,681.00
Depreciación	\$0.00	-\$2,136.00	-\$4,272.00	-\$6,408.00	-\$8,544.00	-\$10,680.00
Total Activos	\$48,983.00	\$48,059.15	\$45,852.59	\$83,428.78	\$130,078.98	\$217,276.27
Pasivo						
Préstamo	\$15,668.25	\$12,950.25	\$7,767.25	-\$6.75	-\$6.75	-\$6.75
Patrimonio						
Capital	\$33,314.75	\$33,314.75	\$33,314.75	\$33,314.75	\$33,314.75	\$33,314.75
Utilidad	0	\$1,794.15	\$4,770.59	\$50,120.78	\$96,770.98	\$183,968.27
Total Pasivo + Patrimonio	\$48,983.00	\$48,059.15	\$45,852.59	\$83,428.78	\$130,078.98	\$217,276.27

Fuente: elaboración propia

12.20 Evaluación Económica y Financiera del Negocio

Indicadores financieros

El costo de capital (COK) o rendimiento esperado proviene del (Modelo CAPM) o Modelo de Fijación de Precios de mercado (Diario Oficial de la Federación, 2017).

$$r_e = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$$

Dónde:

r_e es el rendimiento esperado del capital contable,

r_f es el rendimiento de la tasa libre de riesgo de EE.UU.,

r_m es el rendimiento del mercado accionario de EE.UU.,

$r_m - r_f$ es la prima de mercado en EE.UU.,

r_p es el ajuste por riesgo país de Perú, y

β es el coeficiente beta promedio en EE.UU.

Para nuestro proyecto, el rendimiento de tasa libre de riesgo de EE.UU. es de 2.22 (Tesoro, 10 años) (Treasury, 2017), el rendimiento del mercado accionario es de 6.2% (Fenebris, 2017), y el riesgo país para Perú es de 1.33 (Gestión, 2017). El coeficiente beta se obtuvo del Whole Food Market, Inc., como empresa referencial de venta de productos orgánicos, y es de 0.82 (Goofle Finance, 2017).

Con ello obtenemos el COK (Costo de oportunidad de capital), el cual sería de 6.81%.

Indicadores económicos

La TIR financiera es equivalente a 53%.

La TIR económica es equivalente a 49%.

Para calcular la VAN tomamos en cuenta:

$$VAN = BNA - Inversión$$

Donde BNA (Beneficio Neto Actualizado) es el valor actual del flujo de caja.

Es así que el VAN al finalizar los cinco años es de \$130,337.06 y \$161,592.94 respectivamente en cuanto a las evaluaciones financieras y económicas del proyecto.

Tabla 12-21.

Indicadores Económicos.

Evaluación	FCE	FCF
VAN	\$130,355.10	\$161,592.94
TIR	49%	53%

Fuente: Elaboración Propia

12.21 Definición de los Principales Factores de Éxito Claves a controlar

Los factores claves del éxito a controlar mediante una lista de pasos a seguir, entre los que se encuentra:

1. Determinar la misión, objetivo y metas de la organización, a través de una lista.
2. Filtrar dicha lista con los objetivos.
3. Señalar los factores de éxito externos e internos.
4. Depurar los factores de éxito sin importancia.
5. Agrupar los Factores de éxito, según sus objetivos

6. Mostrar los elementos dentro de los Factores de Éxito.
7. Elegir los Factores Críticos de Éxito.
8. Asignación de recursos.

En cuanto a los Factores Claves de Éxito externos, se deberán generar técnicas de control, que informen de su estado. De esta manera, se podrá establecer planes de contingencia.

Se utilizará indicadores de gestión tales como:

Tabla 12-22.

Indicador de Eficacia – Producto Conforme

INDICADOR DE EFICACIA	
NOMBRE	Producto Conforme
METODO DE CALCULO	((Productos suministrados – Productos devueltos) / productos suministrados) *100
CIFRA	%
SENTIDO	Creciente
INFORMACION	Entradas y salidas del producto
FRECUENCIA DE REGISTRO	Diaria
CAPACIDAD	80%
POTENCIALIDAD	94%
META	Mínimo 90%
FRECUENCIA	Mensual
RESPONSABLE	Gerencia de control de calidad

Fuente: Elaboración propia (ICONTEC)

Tabla 12-23.

Indicador de Eficacia – Satisfacción del cliente

INDICADOR DE EFICACIA	
NOMBRE	Satisfacción del cliente
INDICADORES	Indicadores de satisfacción (Cliente)
INDICADOR	Numérico
FORMATO	Creciente
METODO DE REGISTRO	Encuesta de entrega de servicios
FRECUENCIA	Entrega del servicio
CAPACIDAD	5
POTENCIALIDAD	5
META	Mínimo 5
FRECUENCIA	Trimestral
RESPONSABLE DE LA INFORMACION	Gerente de Operaciones

Fuente: Elaboración propia (ICONTEC)

CAPITULO XIII: EVALUACIÓN Y CONTROL

13.1 Balance Scorecard

Como se indica en el cuadro de mando integral, la empresa Kculli S.A.C. fomenta la integración de las áreas, de manera que se pueda gestionar una política de trabajo en la que tanto el cliente, como el proveedor y el empleado interno, se sientan a gusto y conformes con el trabajo que generan a la empresa. Y a su vez, se sientan parte del proceso productivo de un producto de alta calidad y valor nutritivo, así como una empresa que busca ser socialmente responsable tanto con el medio, como con las comunidades que generan el producto, que es la materia prima como la quinua orgánica. De esta manera, se busca generar relaciones estables con todas las partes de la empresa, y así no genere pérdidas en cuanto a un percance en la cadena productiva.

Tabla 13-1.

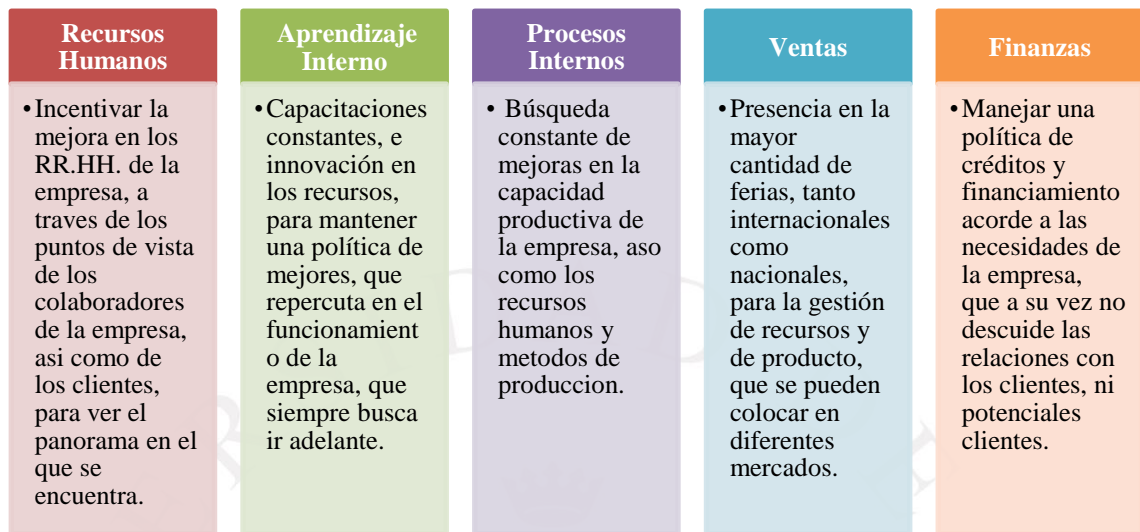
Balance Scorecard

Cuadro de mando integral				
Área de objetivos	Medida o Meta	Expectativa del tiempo	Responsabilidad principal	
Clientes: 1. Relaciones 2. Contacto 3. Seguimiento	Integrar el sistema de atención al cliente.	Largo Plazo	Gerencia: Mantener una buena relación con los clientes.	
Gerentes / Empleados: 1. Disponibilidad 2. Entrega 3. Capacitación	Generar un ambiente laboral agradable.	Corto Plazo	Toda la Empresa. Mantener una actitud óptima. Dar un feedback.	
Operaciones / procesos: 1. Innovación 2. Tiempos 3. Presentaciones	Mejorar los procesos productivos.	Mediano Plazo	Área de operaciones: Controlar los procesos productivos para mejorar la fabricación del producto.	
Responsabilidad Social / Comunidad: 1. Proveedores 2. Comunidad 3. Destinos	Integrar a la comunidad y proveedores que participan en el proceso productivo.	Largo Plazo	Gerencia: Mantener una política empresarial que genere una sostenibilidad en las comunidades que ayudan con el proceso de siembra y cosecha.	
Ética empresarial 1. Compromiso 2. Designaciones 3. Trato	Una política de empresa, que repercuta en todos los niveles.	Largo Plazo	Todo nivel Empresarial: Compartir la visión de la empresa, para que esta prospere.	
Finanzas 1. Créditos 2. Financiamientos 3. Compras	Políticas de financiamiento que beneficie a la empresa	Largo Plazo	Gerencia / créditos y cobranzas: Manejar una política de créditos que beneficie y se adapta a las necesidades de la empresa.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13-2.

Cadena productiva



Fuente: Elaboración propia

13.1.1 Finanzas

Se centra en el valor para los accionistas y está centrada en el largo plazo. La táctica de crecimiento empresarial, se implementará en proporción a los ingresos de la empresa. Los indicadores financieros nos van a permitir visualizar lo que está ocurriendo con las inversiones en la empresa y el comportamiento de todas las políticas de créditos y financiamiento acorde a sus necesidades; y que a su vez no descuide las relaciones con los clientes actuales y potenciales.

Objetivos:

- Buscar nuevas fuentes de ingreso, implementar nuevos modelos de negocio.
- Minimizar el uso de capital de inversionistas en la empresa.
- Conocer la rentabilidad para maximizar el uso de recursos.

13.1.2 Clientes

Esta expectativa es para largo plazo. La meta es integrar el sistema de atención al cliente.

En el mediano plazo, se busca establecer nuevos objetivos y métodos de

acercamiento a los clientes. Dichos objetivos se podrán identificar a través de encuestas de satisfacción de atención y de producto.

Objetivos:

- Generar mayores ingresos.
- Generación de valor.
- Búsqueda de nuevos modelos de negocio y cadena de suministro para nuevos clientes.

13.1.3 Operaciones

La meta es mejorar los procesos productivos. Para esto se debe de realizar el control continuo de dichos procesos para mejorar la fabricación del producto. Algunos indicadores de esta perspectiva son: los KPI de mejora continua y eficiencia en uso de activos y procesos de trabajo.

Objetivos:

- Mejorar los KPI del proceso operacional de la empresa.
- Mejorar el modelo de planificación en la fabricación.
- Optimizar los recursos productivos de la organización.

13.1.4 Recursos Humanos

Se realiza al corto plazo y aquí se definen los objetivos e indicadores que ayudarán al desempeño de la empresa. La meta es generar un ambiente laboral agradable.

Objetivos:

- Generar una cultura organizacional que genere valor agregado al producto.
- Capacitación constante a los colaboradores que busque crear una cultura de satisfacción al cliente.

CONCLUSIONES

A raíz de las evaluaciones y estudios realizados en el proyecto de investigación, se puede concluir que:

- El negocio es económicamente rentable. El precio del grano de la quinua, ha caído de \$6.17 a \$2.32, en el periodo 2014-2016 a pesar de eso, la harina continúa siendo un producto con una rentabilidad de 35% como mínimo.
- Nuestro producto presenta un TIR de 53% que indica la viabilidad del negocio la cual es muy superior al COK de 6.81% y además de un VAN positivo que permite verificar, la validez del proyecto, y permite asumir este, como un proyecto rentable.
- La partida arancelaria de la harina de quinua orgánica no está enteramente definido. De la segmentación de clientes, sólo el mercado de granos completos, Partida: 100850 ha podido ser estudiado, así como las harinas de granos en general Partida: 100890.
- El período de estudio del proyecto es referencial, así como el proceso de producción. Por ejemplo, el molino usado en el proceso, realiza una producción de 300 kg por hora. La proyección de producción empieza con 15 000 kg mensuales durante el primer y segundo año, esto equivale a decir, 50 horas de trabajo para la máquina. En el mejor de los casos la producción y la demanda de los clientes mantendrá a la maquina trabajando con una mayor capacidad, esperando volúmenes de producción mayores a las 50 toneladas.
- Para este proyecto, se buscó rentabilizar el proceso de transformación y exportación de los granos de quinua en harina de quinua orgánica con certificación. Dicho producto, se utiliza hoy en día, para complementar las harinas convencionales, así como para reemplazar su consumo, lo cual es beneficioso para las personas celiacas y que tienen problemas digestivos con las harinas convencionales. La quinua y sus derivados tiene un mayor valor fuera del país, generalmente en ciudades con población joven.

RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan las recomendaciones del proyecto:

- El hecho de exportar materia prima, en lugar de productos terminados como en el caso de la harina de quinua genera un beneficio al exportador. En el momento que el producto ingresa al país destino, se cede a este último, la responsabilidad de promoción e introducción al mercado, nuevos consumidores y a otros transformadores. El trabajo de promoción en la modalidad de venta B2B es más directo ya que se debe negociar con las personas que buscan innovar en el mercado y no con quienes demandan el producto en el mercado.
- Los precios de compra de la quinua, tienden a la baja. En ese sentido, sería importante para el negocio, establecer nexos y relaciones fuertes, con los clientes. De esa manera evitar la re-negociación del precio de venta. Una opción podría ser cerrar contratos de venta anuales, así evitar especulaciones en el mercado destino. De la misma manera, es necesario contar con proveedores que cumplan la función de socios estratégicos, que permitan prever el movimiento en los precios y proteger la logística del proceso logístico de exportación.
- Pertenecer a un gremio de exportadores, en el caso de exportación de quinua y sus derivados, permitiría un mejor manejo de la oferta y relación con los proveedores y consumidores de la quinua y sus derivados. A su vez, permitiría gestionar mejor los precios de compra de este producto y proceso productivo, previendo el desabastecimiento y/o exceso de demanda lo cual afectaría al mercado nacional y de exportación. Un ejemplo, es “prohass” gremio de exportadores de palta, que es uno de los fuertes del país, y reconocido a nivel internacional.
- Una manera de reducir los costos del proceso exportador, es tercerizar, cierta parte del proceso productivo, como en este caso es la producción, cosecha, limpieza y certificación orgánica del producto. Así solo sería responsabilidad de la empresa, la transformación del producto a harina, empaque y exportación de la misma. Esto permite concentrar la fuerza laboral en el proceso de venta y generación de contratos de compra con el público en el extranjero y a su vez contar con socios estratégicos que se encarguen del proceso productivo y distributivo de los granos.

REFERENCIAS

- (2017). Obtenido de ALISUR : <http://www.alisur.net>
- (5 de Mayo de 2017). Recuperado el 28 de MAYO de 2017, de VINCULOS AGRICOLAS: <http://www.vinculosagricolas.com>
- AGRODATA PERÚ. (s.f.). *Quinoa*. Recuperado el 1 de Agosto de 2017, de AGRO DATA PERÚ: <https://www.agrodataperu.com/exportaciones>
- Amazon. (17 de August de 2017). *Seller Central*. Obtenido de Amazon: https://sellercentral.amazon.com/gp/help/200336920/ref=xx_200336920_cont_2_01822160
- American Fact Finder. (2017). *Annual Estimates of the Resident Population: April 1, 2010 to July 1, 2016*. United States Census Bureau. Obtenido de https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?sr_c=bkmk
- APLEX PERU. (1 de Junio de 2017). Obtenido de http://aplexperu.com/aplexperu/?page_id=2105
- Bureau of Economic. (2014). *Real GDP by metropolitan area (millions of dollars)*. US Department of Commerce. Obtenido de <http://www.bea.gov/iTable/iTable.cfm?reqid=70&step=1&isuri=1&acrnd=2#reqid=70&step=6&isuri=1&7003=900&7004=naics&7005=1&7001=2900&7002=2&7090=70>
- Bureau of Economic Analysis. (11 de May de 2017). *Interactive Data*. Obtenido de Bureau of Economic Analysis: <https://www.bea.gov/iTable/iTable.cfm?reqid=70&step=10&isuri=1&7003=200&7035=-1&7004=sic&7005=1&7006=xx&7036=-1&7001=1200&7002=1&7090=70&7007=-1&7093=levels#reqid=70&step=10&isuri=1&7003=200&7004=naics&7035=-1&7005=1&7006=xx&7001=1200&7036=-1&7002=1&7090=>
- CABOLQUI. (16 de Junio de 2017). Obtenido de CABOLQUI:

- <http://www.cabolqui.org/es/cabolqui/>
- California State Library. (2017). *California State Library*. Obtenido de <http://governors.library.ca.gov/list.html>
- Census. (21 de September de 2013). *Census Regions and Divisions of the United States*. Obtenido de www.archive.org: https://web.archive.org/web/20130921053705/http://www.census.gov/geo/maps-data/maps/pdfs/reference/us_regdiv.pdf
- Conexion ESAN. (27 de Junio de 2013). La apuesta por los productos orgánicos. *Conexión ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/06/27/apuesta-productos-organicos/>
- Datos Macro. (s.f.). *Datos Macro*. Recuperado el 1 de Agosto de 2017, de <http://www.datosmacro.com/paises/usa-estados/california>
- Diario Oficial de la Federación. (12 de Julio de 2017). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5306535&fecha=12/07/2013 Gobierno Mexicano:
- Dirección General de Políticas Agrarias. (2016). *Evolución Mensual de Precios de la Quinoa*. MINAGRI.
- Duering, A. (10 de Noviembre de 2016). Millennials - who are they and what do they like when it comes to food? *Consumer Corner*. Obtenido de [http://www1.agric.gov.ab.ca/\\$department/deptdocs.nsf/all/sis16165](http://www1.agric.gov.ab.ca/$department/deptdocs.nsf/all/sis16165)
- Economic Research Service. (2017). *Organic Market Overview*. United States Department of Agriculture. Obtenido de <https://www.ers.usda.gov/topics/natural-resources-environment/organic-agriculture/organic-market-overview/>
- Encyclopedia Britannica*. (2012). Recuperado el 1 de Julio de 2017, de <https://www.britannica.com/place/California-state>
- Encyclopedia Britannica*. (s.f.). *The Editors of Encyclopedia Britannica*. Recuperado el 15 de Junio de 2017, de <https://www.britannica.com/topic/Congress-of-the-United-States>
- FAO. (2013). *El Año Internacional de la Quinoa*. Obtenido de <http://www.fao.org>:

- <http://www.fao.org/quinoa-2013/es/>
- Fenebris. (22 de Agosto de 2017). *Implied Market Risk Premia*. Obtenido de Market Risk Premia: www.market-risk-premia.com/us.html
- Food Surveys Research Group. (2017). *Food Patterns Equivalents Intakes by Americans: What We Eat in America, NHANES 2003-2004 and 2013-2014*. NHANES. Obtenido de https://www.ars.usda.gov/ARSUserFiles/80400530/pdf/DBrief/17_Food_Patterns_Equivalents_0304_1314.pdf
- Gamarra, L. (28 de Setiembre de 2015). Quinoa: el 'súper alimento' libre de gluten. *El Mundo*. Obtenido de <http://www.elmundo.es/vida-sana/2015/09/28/5605506a22601dcf018b458c.html>
- Gestión. (1 de Julio de 2016). Productores de Puno certifican 1,300 toneladas de quinua orgánica. *Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/productores-puno-certifican-1300-toneladas-quinua-organica-2164504>
- Gestión. (14 de Junio de 2017). *Riesgo país de Perú subió seis puntos básicos a 1.33 puntos porcentuales*. Obtenido de Gestión: <http://gestion.pe/mercados/riesgo-pais-peru-subio-seis-puntos-basicos-133-puntos-porcentuales-2192563>
- Glencourt Inc. (28 de April de 2017). *USDA Branded Food Products Database*. Obtenido de United States Department of Agriculture: <https://ndb.nal.usda.gov/ndb/foods/show/67767?manu=&fgcd=&ds=>
- Goofle Finance. (22 de Agosto de 2017). *Whole Food Market, Inc*. Obtenido de Google Finance: <https://www.google.com/finance?q=NASDAQ:WFM>
- Hacia lo Natural. (2 de Febrero de 2015). *Hacia lo Natural*. Obtenido de <http://www.hacialonatural.com/cocinasaludable/conoce-las-harinas-sin-gluten/>
- Hekrotex. (s.f.). *Hekrotex*. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de <http://www.hekrotex.com/cosedoras-de-sacos/18-maquina-cosedora-de-sacos-portatil.html>
- ICONTEC. (s.f.). *ICONTEC*. Recuperado el 18 de Enero de 2017, de <http://www.icontec.org/>
- ICONTEC. (s.f.). *Indicadores de gestion*. Recuperado el 27 de Julio de 2017, de

- <http://www.pascualbravo.edu.co/pdf/calidad/indicadores.pdf>
- IICA. (2015). *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA*.
Obtenido de <http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2015/b3763e.pdf>
- Investopedia. (s.f.). Millennials: Finances, Investing, & Retirement. *Investopedia*.
Obtenido de <http://www.investopedia.com/terms/m/millennial.asp>
- Koo, W. (2016). *Quinoa Perú Exportación*. Agro Data Peru. Obtenido de <https://www.agrodataperu.com/2017/01/quinoa-peru-exportacion-2016-diciembre.html>
- Koo, W. (2017). *Quinoa Perú Exportación 2017 Mayo*. Agro Data Peru. Obtenido de <https://www.agrodataperu.com/2017/06/quinoa-peru-exportacion-2017-mayo.html>
- MINAGRI. (15 de Junio de 2016). Obtenido de minagri.gob.pe/portal/...precios-mayoristas/evol-precios-2016?...precios-de...2016
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2014). *El 1, 2, 3 de la formalización laboral*. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Mype. (16 de August de 2017). *Características de la Micro y Pequeñas Empresas*.
Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html> de SUNAT:
- NSF. (8 de Julio de 2015). *NSF*. Obtenido de <http://www.nsf.org/es/sala-de-prensa/peruvian-nature-los-primeros-en-peru-en-obtener-la-certificacion-gluten-free>
- Oldways Whole Grain Council. (s.f.). *What is an Ounce Equivalent?* Recuperado el 05 de August de 2017, de Oldways Whole Grain Council: <https://wholegrainscouncil.org/whole-grains-101/whole-grains-101-orphan-pages-found/what-ounce-equivalent>
- OLX. (s.f.). *OLX*. Recuperado el 22 de Julio de 2017, de <https://ciudadhuanuco.olx.com.pe/molino-de-martillos-vulcano-iiid-917332149>
- Orion Kobayashi; Mariano J. Beillard. (2016). *Peru Quinoa Price Fluctuation*. USDA.

- Obtenido de https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Peru%20Quinoa%20Price%20Fluctuation%20_Lima_Peru_7-6-2016.pdf
- Owoc, K. (15 de Agosto de 2015). *Health Style*. Obtenido de <https://thehealthreporter.tv/2013/08/15/gluten-free-for-getting-fit/>
- PRO ECUADOR. (12 de Marzo de 2013). *PRO ECUADOR*. Obtenido de Lanzamiento de consorcio ecuatoriano de exportadores de quinua se realizó hoy: <http://www.proecuador.gob.ec/2013/03/12/lanzamiento-de-consorcio-ecuatoriano-de-exportadores-de-quinua-se-realizo-hoy/>
- PRO ECUADOR. (2015). *ANÁLISIS SECTORIAL QUINUA 2015*. Obtenido de PRO ECUADOR: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/10/PROEC_AS2015_QUINUA.pdf
- PromPerú. (2008). *Producción Orgánica en el Perú y sus Perspectivas*. Lima: Promperú. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/d546ec3c-b220-4396-a2a7-a509812a8e31.pdf>
- Quinua*. (5 de August de 2017). Obtenido de SIICEX: http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=179&pnomproducto=Quinua
- Quispe, A. (19 de Enero de 2016). *La Razón*. Obtenido de Bolivia baja al segundo lugar en la venta de quinua a EEUU: http://www.la-razon.com/economia/Produccion-Bolivia-segundo-lugar-venta-quinua-EEUU_0_2420757926.html
- Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) and IFOAM – Organics International. (2016). *The World of Organic Agriculture 2016. The World of Organic Agriculture*. Obtenido de <http://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2016/key-data.html>
- Sierra Exportadora. (s.f.). *Quinua*. Recuperado el 3 de 06 de 2017, de Sierra Exportadora: <https://www.sierraexportadora.gob.pe/quinua/>
- SIICEX. (14 de Junio de 2017). *SIICEX*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/apb/ReporteProducto.aspx?psector=1025&prep>

orte=prodempr&pvalor=1943

SIICEX. (s.f.). *EXPORTACION DEL PRODUCTO QUINUA SEGUN SUS PRINCIPALES EMPRESAS EN KG 2012 - 2017*. Recuperado el 11 de Julio de 2017, de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/apb/ReporteProducto.aspx?psector=1025&preorte=prodemprvolu&pvalor=1943](http://www.siicex.gob.pe/siicex/apb/ReporteProducto.aspx?psector=1025&preporte=prodemprvolu&pvalor=1943)

Statista 2017. (2014). *Import value of quinoa worldwide in 2014, by country (in million U.S. dollars)*. Statista. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/520498/quinoa-import-value-worldwide-by-country/>

Statista 2017. (2015). *Retail sales share of organic food worldwide in 2015, by region*. Statista. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/289433/global-retail-sales-share-of-organic-food-by-single-market/>

Statista. (2017). *Gluten-free and free-from food retail sales in the United States from 2006 to 2020 (in billion U.S. dollars)*. Statista. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/261099/us-gluten-free-and-free-from-retail-sales/>

SUNAT. (s.f.). *Libros Obligatorios*. Recuperado el 05 de August de 2017, de SUNAT: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/libros-y-registros-vinculados-asuntos-tributarios-empresas/informacion-general-sobre-libros-y-registros-empresas>

Tendencias. (10 de Junio de 2016). Los Súper Alimentos. *Pro Expansión*. Obtenido de http://proexpansion.com/es/articulos_oe/1731-los-super-alimentos

The White House. (1 de Julio de 2017). *The White House*. Obtenido de <https://www.whitehouse.gov/administration/president-trump>

Trade/Commerce. (s.f.). Recuperado el 05 de August de 2017, de Port of Long Beach: <http://www.polb.com/economics/default.asp>

Treasury. (22 de Agosto de 2017). *Daily Treasury Yield Curve Rates*. Obtenido de U.S. Department of Treasury: <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

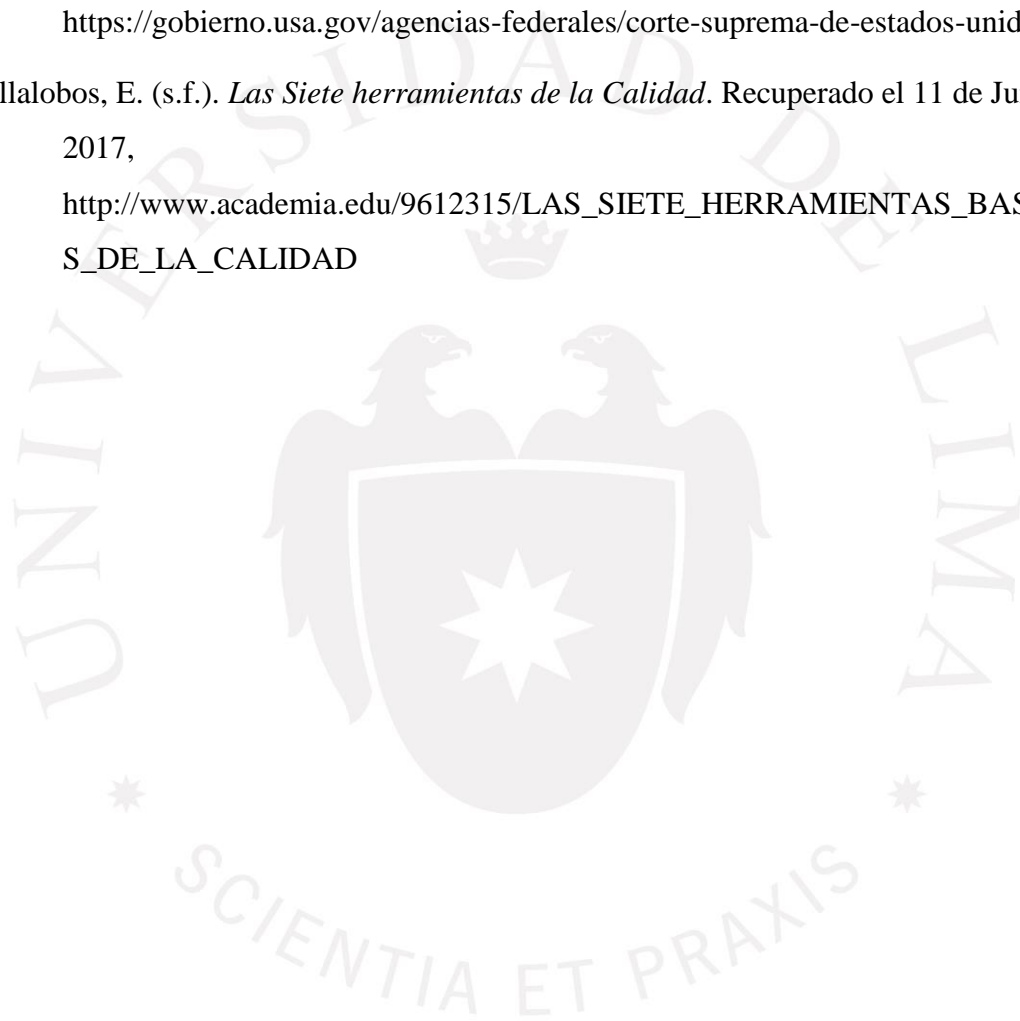
U.S. Census Bureau , Population Division. (06 de Sep de 2016). *Population Division*.

Obtenido de U.S. Census Bureau: <https://www2.census.gov/programs-surveys/popest/tables/2010-2015/state/totals/>

U.S. Census Bureau, 2011-2015 American Community Survey 5-Year Estimates. (2011 - 2015). *Age and Sex*. Obtenido de U.S. Census Bureau: https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=ACS_15_5YR_S0101&prodType=table

USAGov. (s.f.). *USAGov*. Recuperado el 30 de Julio de 2017, de <https://gobierno.usa.gov/agencias-federales/corte-suprema-de-estados-unidos>

Villalobos, E. (s.f.). *Las Siete herramientas de la Calidad*. Recuperado el 11 de Junio de 2017, de http://www.academia.edu/9612315/LAS_SIETE_HERRAMIENTAS_BASICAS_DE_LA_CALIDAD





ANEXO 1: MINUTA

ACTO CONSTITUTIVO DE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA CON DIRECTORIO –

CON APORTE DINERARIO SEÑOR NOTARIO

SÍRVASE EXTENDER EN SU REGISTRO DE ESCRITURAS PÚBLICAS UNA CONSTITUCIÓN SIMULTÁNEA DE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA, QUE OTORGAN:

A LEOPOLDO CARAVEDO GUIDINO DE NACIONALIDAD PERUANA/ITALIANA, PROFESION ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES CON D.N.I. 45207532, ESTADO CIVIL SOLTERO; A DIEGO CARAVEDO GUIDINO DE NACIONALIDAD PERUANA/ITALIANA, PROFESION ADMINISTRADOR Y COMUNICADOR MAESTRIA EN MARKETING CON D.N.I.45966458, ESTADO CIVIL CASADO, SEÑALANDO DOMICILIO COMUN PARA EFECTOS DE ESTE INSTRUMENTO EN: CALLE ROCA & BOLOGNA EDF. #994 DPTO 502 – La aurora, DISTRITO DE MIRAFLORES, PROVINCIA DE LIMA Y DEPARTAMENTO DE LIMA.

EN LOS TERMINOS SIGUIENTES: • PRIMERO.- POR EL PRESENTE PACTO SOCIAL, LOS OTORGANTES MANIFIESTAN SU LIBRE VOLUNTAD DE CONSTITUIR UNA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA, BAJO LA DENOMINACION DE “ANDEAN PRODUCTS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA”, PUDIENDO UTILIZAR LA DENOMINACIÓN ABREVIADA DE “KCULLI S.A.C.”; SE OBLIGAN A EFECTUAR LOS APORTES PARA LA FORMACION DEL CAPITAL SOCIAL Y A FORMULAR EL CORRESPONDIENTE ESTATUTO. • SEGUNDO.- EL MONTO DEL CAPITAL DE LA SOCIEDAD ES DE 36,862.56 EN DÓLARES AMERICANOS DIVIDIDO EN 3,686 ACCIONES

NOMINATIVAS DE UN VALOR NOMINAL DE \$ 10.00 CADA UNA SUSCRITAS Y PAGADAS DE LA SIGUIENTE MANERA: • LEOPOLDO CARAVEDO 2,500 ACCIONES NOMINATIVAS Y PAGA \$ 25,000 MEDIANTE APORTES EN BIENES DINERARIOS. • DIEGO CARAVEDO GUIDINO, SUSCRIBE 1,360 ACCIONES NOMINATIVAS Y PAGA \$ 13,600 MEDIANTE APORTES EN BIENES DINERARIOS. • EL CAPITAL SOCIAL SE ENCUENTRA TOTALMENTE

SUSCRITO Y PAGADO

• TERCERO. - LA SOCIEDAD SE REGISTRARÁ POR EL ESTATUTO SIGUIENTE Y EN TODO LO NO PREVISTO POR ESTE, SE ESTARÁ A LO DISPUESTO POR LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES – LEY 26887 – QUE EN ADELANTE SE LE DENOMINARÁ LA “LEY”. • ESTATUTO • ARTICULO 1.- DENOMINACION-DURACION-DOMICILIO: LA SOCIEDAD SE DENOMINA: “KCULLI SOCIEDAD ANONIMA CERRADA” PUDIENDO USAR LA DENOMINACIÓN ABREVIADA “KCULLI S.A.C.”. • TIENE UNA DURACION INDETERMINADA, INICIA SUS OPERACIONES EN LA FECHA DE ESTE PACTO Y ADQUIERE PERSONALIDAD JURIDICA DESDE SU INSCRIPCION EN EL REGISTRO DE PERSONAS JURIDICAS DE LIMA. • SU DOMICILIO ES LA PROVINCIA DE LIMA, DEPARTAMENTO DE LIMA PUDIENDO ESTABLECER SUCURSALES U OFICINAS EN CUALQUIER LUGAR DEL PAIS O EN EL EXTRANJERO. • ARTICULO 2.- OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TIENE POR OBJETO DEDICARSE A: LA PRODUCCION, EXPORTACION Y COMERCIALIZACION DE HARINA DE QUINUA, • SE ENTIENDEN INCLUIDOS EN EL OBJETO SOCIAL LOS ACTOS RELACIONADOS CON EL MISMO QUE COADYUVEN A LA REALIZACION DE SUS FINES. PARA CUMPLIR DICHO OBJETO.

PODRA REALIZAR TODOS AQUELLOS ACTOS Y CONTRATOS QUE SEAN LICITOS, SIN RESTRICCION ALGUNA. • ARTÍCULO 3.- CAPITAL SOCIAL: EL MONTO DEL CAPITAL DE LA SOCIEDAD ES DE \$36,862.56 (36,862.56 00/100 EN DÓLARES AMERICANOS) REPRESENTADO POR 3,686 ACCIONES NOMINATIVAS DE UN VALOR NOMINAL DE \$ 10.00 CADA UNA. •

EL CAPITAL SOCIAL SE ENCUENTRA TOTALMENTE SUSCRITO Y PAGADO. ARTICULO 4.- TRANSFERENCIA Y ADQUISICION DE ACCIONES: LOS OTORGANTES ACUERDAN SUPRIMIR EL DERECHO DE PREFERENCIA PARA LA ADQUISICION DE ACCIONES, CONFORME A LO PREVISTO EN EL ULTIMO PARRAFO DEL ARTICULO 237° DE LA "LEY". • ARTICULO 5.- ORGANOS DE LA SOCIEDAD: LA SOCIEDAD QUE SE CONSTITUYE TIENE LOS SIGUIENTES ORGANOS: • A) LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS; • B) EL DIRECTORIO Y • C) LA GERENCIA. • ARTICULO 6.- JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS: LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS ES EL ORGANO SUPREMO DE LA SOCIEDAD. LOS ACCIONISTAS CONSTITUIDOS EN JUNTA GENERAL

DEBIDAMENTE CONVOCADA, Y CON EL QUORUM CORRESPONDIENTE, DECIDEN POR LA MAYORIA QUE ESTABLECE LA "LEY" LOS ASUNTOS PROPIOS DE SU COMPETENCIA. TODOS LOS ACCIONISTAS INCLUSO LOS DISIDENTES Y LOS QUE NO HUBIERAN PARTICIPADO EN LA REUNION, ESTAN SOMETIDOS A LOS ACUERDOS ADOPTADOS POR LA JUNTA GENERAL. • LA CONVOCATORIA A JUNTA DE ACCIONISTAS SE SUJETA A LO DISPUESTO EN EL ART. 245 DE LA "LEY". EL ACCIONISTA PODRA HACERSE REPRESENTAR EN LAS REUNIONES DE JUNTA GENERAL POR MEDIO DE OTRO ACCIONISTA, SU CONYUGE, O ASCENDIENTE O DESCENDIENTE EN PRIMER GRADO, PUDIENDO EXTENDERSE LA REPRESENTACION A OTRAS PERSONAS. • ARTICULO 7.- JUNTAS NO PRESENCIALES: LA CELEBRACION DE JUNTAS NO PRESENCIALES SE SUJETA A LO DISPUESTO POR EL ARTICULO 246 DE LA "LEY". • Artículo 8.- EL DIRECTORIO: LA SOCIEDAD TENDRÁ UN DIRECTORIO INTEGRADO POR LEOPOLDO CARAVEDO GUIDINO, DIEGO CARAVEDO GUIDINO, MARTIN LEON CALLE Y MAURICIO BUSTAMANTE ABUID. MIEMBROS QUE PUEDEN O NO, SER ACCIONISTAS, CUYO PERÍODO DE DURACIÓN SERÁ DE TRES (3) AÑOS, PUDIENDO SUS MIEMBROS SER REELEGIDOS. • EL CARGO DE DIRECTOR SÓLO RECAE EN PERSONAS NATURALES. LOS DIRECTORES PUEDEN SER REMOVIDOS EN CUALQUIER MOMENTO POR LA JUNTA GENERAL. EL CARGO DE DIRECTOR ES RETRIBUIDO. LOS DIRECTORES SERÁN ELEGIDOS CON REPRESENTACIÓN DE LA MINORÍA, DE ACUERDO A LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES.

ARTÍCULO 9.- VACANCIA: VACA EL CARGO DE DIRECTOR POR FALLECIMIENTO, RENUNCIA, REMOCIÓN O POR INCURRIR EL DIRECTOR EN ALGUNA DE LAS CAUSALES DE IMPEDIMENTO SEÑALADAS POR LA LEY. EN CASO DE VACANCIA, EL MISMO DIRECTORIO PODRÁ ELEGIR A LOS REEMPLAZANTES PARA COMPLETAR SU NÚMERO POR EL PERÍODO QUE AÚN RESTA AL DIRECTORIO. EN CASO DE QUE SE PRODUZCA VACANCIA DE DIRECTORES EN NÚMERO TAL QUE NO PUEDA REUNIRSE VÁLIDAMENTE EL DIRECTORIO, LOS DIRECTORES HÁBILES ASUMIRÁN PROVISIONALMENTE LA ADMINISTRACIÓN Y CONVOCARÁN DE INMEDIATO A LA JUNTA DE ACCIONISTAS QUE CORRESPONDA PARA QUE

ELIJAN NUEVO DIRECTORIO. DE NO HACERSE ESTA CONVOCATORIA O DE HABER VACADO EL CARGO DE TODOS LOS DIRECTORES, CORRESPONDERÁ AL GERENTE REALIZAR DE INMEDIATO DICHA CONVOCATORIA. SI LAS REFERIDAS CONVOCATORIAS NO SE PRODUJESEN DENTRO DE LOS DIEZ DIAS SIGUIENTES, CUALQUIER ACCIONISTA PUEDE SOLICITAR AL JUEZ QUE LA ORDENE, POR EL PROCESO SUMARISIMO. •

ARTÍCULO 10.- CONVOCATORIA, QUÓRUM Y ACUERDOS: EL DIRECTORIO SERÁ CONVOCADO POR EL PRESIDENTE, O QUIEN HAGA SUS VECES, CONFORME A LO ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 167° DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES. EL QUÓRUM PARA LA REUNIONES DEL DIRECTORIO SERÁ DE LA MITAD MÁS UNO DE SUS MIEMBROS SI EL NÚMERO DE DIRECTORES ES IMPAR, EL QUÓRUM ES EL NÚMERO ENTERO INMEDIATO SUPERIOR AL DE LA MITAD DE AQUÉL. CADA DIRECTOR TIENE DERECHO A UN VOTO. LOS ACUERDOS DE DIRECTORIO SE ADOPTAN POR MAYORÍA ABSOLUTA DE VOTOS DE LOS DIRECTORES PARTICIPANTES; EN CASO DE EMPATE, DECIDE QUIEN PRESIDE LA SESIÓN. • ARTÍCULO 11.- GESTIÓN Y REPRESENTACIÓN: EL DIRECTORIO TIENE LAS FACULTADES DE GESTIÓN Y DE REPRESENTACIÓN LEGAL NECESARIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD,

DENTRO DE SU OBJETO, CON EXCEPCIÓN DE LOS ASUNTOS QUE LA LEY O EL ESTATUTO ATRIBUYAN A LA JUNTA GENERAL. • ARTÍCULO 12.- DELEGACIÓN: EL DIRECTORIO PUEDE DELEGAR SUS FACULTADES CONFORME A LO ESTABLECIDO EN EL ARTÍCULO 174° DE LA LEY GENERAL SOCIEDADES. • ARTÍCULO 13.- RESPONSABILIDAD: LA RESPONSABILIDAD DE LOS DIRECTORES SE RIGE POR LO ESTABLECIDO EN LOS ARTÍCULO 177° Y SIGUIENTES DE LA LEY GENERAL SOCIEDADES. • ARTÍCULO 14.- GERENTE GENERAL: LA SOCIEDAD TENDRÁ UN GERENTE GENERAL. LA DURACIÓN DEL CARGO ES POR TIEMPO INDEFINIDO. EL GERENTE PUEDE SER REMOVIDO EN CUALQUIER MOMENTO POR EL DIRECTORIO O POR LA JUNTA GENERAL, CUALQUIERA QUE SEA EL ÓRGANO DEL QUE HAYA EMANADO SU NOMBRAMIENTO. • ARTÍCULO 15.- ATRIBUCIONES: EL GERENTE GENERAL ESTA FACULTADO PARA LA EJECUCION DE TODO ACTO Y/O CONTRATO CORRESPONDIENTES AL OBJETO DE LA SOCIEDAD,

PUDIENDO ASIMISMO REALIZAR LOS SIGUIENTES ACTOS: • DIRIGIR LAS OPERACIONES COMERCIALES Y ADMINISTRATIVAS. • ASISTIR CON VOZ, PERO SIN VOTO A LAS SESIONES DEL DIRECTORIO, SALVO QUE ESTE ACUERDE SESIONAR DE MANERA RESERVADA. • ASISTIR CON VOZ, PERO SIN VOTO A LAS SESIONES DE JUNTA GENERAL, SALVO QUE ESTA DECIDA LO CONTRARIO. • REPRESENTAR A LA SOCIEDAD ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES. EN LO JUDICIAL GOZARA DE LAS FACULTADES SENALADAS EN LOS ARTICULOS 74, 75, 77 Y 436 DEL CODIGO PROCESAL CIVIL, ASI COMO LA FACULTAD DE REPRESENTACION PREVISTA EN EL ARTICULO 10 DE LA LEY 26636 Y DEMAS NORMAS CONEXAS Y COMPLEMENTARIAS; TENIENDO EN TODOS LOS CASOS FACULTAD DE DELEGACION O SUSTITUCION. ADEMAS, PODRA CELEBRAR CONCILIACION EXTRAJUDICIAL, PUDIENDO SUSCRIBIR EL ACTA CONCILIATORIA, GOZANDO DE LAS FACULTADES SENALADAS EN LAS DISPOSICIONES LEGALES QUE LO REGULAN. ADEMAS PODRA CONSTITUIR Y REPRESENTAR A LAS ASOCIACIONES QUE CREA CONVENIENTE Y DEMAS NORMAS CONEXAS Y COMPLEMENTARIAS. • ABRIR, TRANSFERIR, CERRAR Y ENCARGARSE DEL MOVIMIENTO DE TODO TIPO DE CUENTA BANCARIA; GIRAR, COBRAR, RENOVAR, ENDOSAR, DESCONTAR Y PROTESTAR, ACEPTAR Y REACEPTAR CHEQUES, LETRAS DE CAMBIO, PAGARES, CONOCIMIENTO DE EMBARQUE, CARTA DE PORTE, POLIZAS, CARTAS FIANZAS Y CUALQUIER CLASE DE TITULOS VALORES, DOCUMENTOS MERCANTILES Y CIVILES; OTORGAR RECIBOS CANCELACIONES, SOBREGIRARSE EN CUENTA CORRIENTE CON GARANTIA O SIN ELLA, SOLICITAR TODA CLASE DE PRESTAMOS CON GARANTIA HIPOTECARIA. • ADQUIRIR Y TRANSFERIR BAJO CUALQUIER TITULO; COMPRAR, VENDER, ARRENDAR, DONAR, DAR EN COMO DATO, ADJUDICAR Y GRAVAR LOS BIENES DE LA SOCIEDAD SEAN MUEBLES O INMUEBLES, SUSCRIBIENDO LOS RESPECTIVOS DOCUMENTOS YA SEAN PRIVADOS O PUBLICOS. EN GENERAL PODRA CONSTITUIR GARANTIA HIPOTECARIA, MOBILIARIA Y DE CUALQUIER FORMA. PODRA CELEBRAR TODA CLASE DE CONTRATOS NOMINADOS E INNOMINADOS, INCLUSIVE LOS DE LEASING O ARRENDAMIENTO FINANCIERO, LEASE BACK, FACTORY Y/O UNDERWRITING, CONSORCIO, ASOCIACION EN

PARTICIPACION Y CUALQUIER OTRO CONTRATO DE COLABORACION EMPRESARIAL, VINCULADOS CON EL OBJETO SOCIAL. ADEMÁS PODRÁ SOMETER LAS CONTROVERSIAS A ARBITRAJE Y SUSCRIBIR LOS RESPECTIVOS CONVENIOS ARBITRALES. • SOLICITAR, ADQUIRIR, TRANSFERIR REGISTROS DE PATENTE, MARCAS, NOMBRES COMERCIALES • CONFORME A LEY, SUSCRIBIENDO CUALQUIER CLASE DE DOCUMENTOS VINCULADOS A LA PROPIEDAD INDUSTRIAL O INTELECTUAL. • PARTICIPAR EN LICITACIONES, CONCURSOS PÚBLICOS Y/O ADJUDICACIONES, SUSCRIBIENDO LOS RESPECTIVOS DOCUMENTOS, QUE CONLLEVE A LA REALIZACIÓN DEL OBJETO SOCIAL. • EL GERENTE GENERAL PODRÁ REALIZAR TODOS LOS ACTOS NECESARIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD, SALVO LAS FACULTADES RESERVADAS A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS. • ARTÍCULO 16.- RESPONSABILIDAD: EL GERENTE RESPONDE ANTE LA SOCIEDAD, LOS ACCIONISTAS Y TERCEROS, CONFORME A LO QUE SE ESTABLECE EN EL ARTÍCULO 190" DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES. • EL GERENTE ES RESPONSABLE, SOLIDARIAMENTE CON LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO CUANDO PARTICIPE EN ACTOS QUE DEN LUGAR A RESPONSABILIDAD DE ÉSTOS O CUANDO, CONOCIENDO LA EXISTENCIA DE ESOS ACTOS, NO INFORME SOBRE ELLOS AL DIRECTORIO O A LA JUNTA GENERAL. • ARTICULO 17.- MODIFICACION DEL ESTATUTO, AUMENTO Y REDUCCION DEL CAPITAL: LA MODIFICACION DEL PACTO SOCIAL, SE RIGE POR LOS ARTICULOS 198 Y 199 DE LA "LEY", ASÍ COMO EL AUMENTO Y REDUCCION DEL CAPITAL SOCIAL, SE SUJETA A LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 201 AL 206 Y 215 AL 220, RESPECTIVAMENTE, DE LA "LEY". • ARTICULO 18.- ESTADOS FINANCIEROS Y APLICACION DE UTILIDADES: SE RIGE POR LO DISPUESTO EN LOS ARTICULOS 40, 221 AL 233 DE LA "LEY". • ARTICULO 19 - DISOLUCION, LIQUIDACION Y EXTINCION: EN CUANTO A LA DISOLUCION, LIQUIDACION Y EXTINCION DE LA SOCIEDAD, SE SUJETA A LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 407, 409, 410, 412, 413 A 422 DE LA "LEY". CUARTO.- EL PRIMER DIRECTORIO DE LA SOCIEDAD ESTARÁ INTEGRADO POR:

- LEOPOLDO CARAVEDO GUIDINO– PRESIDENTE

- VANESSA CONNELLY RIZO PATRON
- LUIS MUNANTE LOPEZ

• QUINTO.- QUEDA DESIGNADO COMO GERENTE GENERAL: LEOPOLDO CARAVEDO GUIDINO, CON DOMICILIO EN: ROCA & BOLOGNA 994 LA AURORA - MIRAFLORES • CLAUSULA ADICIONAL I.- SE DESIGNA COMO SUB-GERENTE DE LA SOCIEDAD A DIEGO CARAVEDO GUIDINO CON DOMICILIO EN CALLE EL GOLF 435, LA MOLINA QUIEN TENDRA LAS SIGUIENTES FACULTADES: • -

REEMPLAZAR AL GERENTE EN CASO DE AUSENCIA. • - INTERVENIR EN FORMA INDIVIDUAL O CONJUNTA CON EL GERENTE GENERAL, EN LOS CASOS PREVISTOS EN LOS INCISOS E, F, G Y H DEL ARTÍCULO 15 DEL ESTATUTO. • AGUREGUE USTED, SEÑOR NOTARIO, LO QUE FUERE DE LEY Y SÍRVASE CURSAR PARTES CORRESPONDIENTES AL REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS DE LIMA PARA SU RESPECTIVA INSCRIPCIÓN.

- LIMA, 06 DE JUNIO DEL 2014

ANEXO 2: LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO PRECIO UIT



Portal de
Servicios al Ciudadano y Empresas
Ventanilla única del Estado...a su servicio !!!



Pasos a seguir	<ol style="list-style-type: none">1 Inicio: Orientación2 Caja, Recepción de Expedientes, Mesa de Partes3 Inspección Técnica Básica4 Licencias: Entrega de Licencia. **Duración Plazo 15 días hábiles
Donde se realiza el trámite	Oficinas Lima
Costo Costo UIT S./ 3800	3.553% de UIT, S/. 135.00 Nuevos Soles

