

no/a.

AUTOR

AÑO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL APROVECHAMIENTO DEL ACUERDO DE
CARTAGENA PARA LA INDUSTRIALIZACIÓN Y EXPORTACIÓN DE
SNACKS DE KIWI CON CHOCOLATE PARA SER COMERCIALIZADOS EN
LA CIUDAD DE LIMA – PERÚ**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios
Internacionales**

Profesora Guía:

Alejandra Tapia Rosas

Autor

Carlos Danilo Cuadrado Ponce

AÑO

2020

DECLARACIÓN DE LA PROFESORA GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para el aprovechamiento del acuerdo de Cartagena para la industrialización y exportación de snacks de kiwi con chocolate para ser comercializados en la ciudad de Lima – Perú, a través de reuniones periódicas con el estudiante Carlos Danilo Cuadrado Ponce, en el semestre 2020-20, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Alejandra Katherine Tapia Rosas

CI: 1716180094

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para el aprovechamiento del acuerdo de Cartagena para la industrialización y exportación de snacks de kiwi con chocolate para ser comercializados en la ciudad de Lima – Perú, de Carlos Danilo Cuadrado Ponce en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"



Roberto Aníbal Hidalgo

CI: 1706369616

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos autor vigentes.”

A handwritten signature in blue ink, written over two horizontal lines. The signature is stylized and appears to be 'C. Danilo Cuadrado Ponce'.

Carlos Danilo Cuadrado Ponce

CI: 1723798896

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a mi familia, a mis padres y hermana que han sido un gran apoyo incondicional durante toda mi vida y en especial en mi carrera universitaria.

De igual manera agradezco a todas las personas maravillosas, estudiantes y profesores, que tuve el privilegio de conocer y aprender de ellas durante toda mi vida estudiantil en la UDLA las mismas que me permitieron convertirme en un excelente ser humano y profesional.

DEDICATORIA

A dos personas que siempre las llevaré conmigo en mi corazón, mis dos abuelitos Carlos y Mariano quienes sé, me han cuidado y guiado durante toda mi vida.

A mi familia y en especial a mis padres y hermana que gracias a su apoyo y amor incondicional pude lograr concluir y lograr grandes éxitos durante toda mi vida.

RESUMEN

El presente proyecto se realiza con el fin de analizar la viabilidad de la creación de un snack que cuenta con kiwi y chocolate, gracias a sus propiedades el producto final apunta a las tendencias de consumo más saludables. Se producirá en Los Ríos – Ecuador para exportarlo a Lima – Perú aprovechando los acuerdos comerciales de la CAN.

Se realiza el análisis de la industria mediante las herramientas PEST, determinando oportunidades y amenazas en ambos entornos y PORTER para determinar el análisis de la industria en sí.

Gracias a la investigación cualitativa (entrevistas a expertos en la industria y posibles consumidores peruanos) y la investigación cuantitativa (encuestas a Limeños) se lograron determinar datos importantes respecto al entorno.

Con toda la información recolectada se diseña el plan de marketing para establecer las estrategias comerciales que mitiguen las posibles amenazas y poder establecer el correcto mix de marketing: precio, producto, plaza y promoción con el fin de establecer las mejores estrategias para posicionar la marca en el mercado y en la mente de los consumidores.

La oportunidad del negocio presenta algunas ventajas para la implementación del presente proyecto, gracias que primeramente ninguna empresa a nivel internacional ha combinado estos productos para ofrecer un snack dulce, segundo, el producto es nuevo y diferente en el sentido que no aporta demasiadas calorías ni grasas, por el contrario, brinda energía y otros beneficios propios de cada ingrediente, en adición a su delicioso sabor.

De acuerdo con el giro del negocio se establece la misión, visión y objetivos de la empresa *SnackKusi* a lo largo de los 5 primeros años de análisis, de igual manera se detallan los flujogramas de procesos y la estructura organizacional para la correcta operación.

Finalmente, se realiza en análisis financiero evaluando la factibilidad del proyecto mediante el cálculo de los indicadores de VAN y TIR con los mismos que se demuestra la viabilidad y rentabilidad del proyecto y su periodo de recuperación.

ABSTRACT

This project is carried out in order to analyze the feasibility of creating a snack that has kiwi and chocolate, thanks to its properties, the final product points to healthier consumption trends. It will be produced in Los Ríos - Ecuador to export to Lima - Peru, taking advantage the CAN trade agreements.

The analysis of the industry is carried out using the PEST tools, determining opportunities and threats in both environments and PORTER to determine the analysis of the industry itself.

Thanks to qualitative research (interviews with experts in the industry and potential Peruvian consumers) and quantitative research (surveys to Inhabitants of Lima), it was possible to determine important data regarding the environment.

With all the information collected, the marketing plan is designed to prove the commercial strategies that mitigate possible threats and to establish the correct marketing mix: price, product, place and promotion in order to establish the best strategies to position the brand in the market and in the consumers' minds.

The business opportunity presents some advantages for the implementation of this project, thanks to the fact that, firstly, no company at an international level has combined these products to offer a sweet snack. Secondly, the product is new and different in the sense that it does not provide too many calories nor fat, on the contrary, it provides energy and other benefits of each ingredient, in addition to its delicious flavor.

According to the business line, the mission, vision and objectives of the SnackKusi company are established throughout the first 5 years of analysis, in the same way, the process flow charts and the organizational structure for the correct operation are detailed.

Finally, it is carried out with financial analysis evaluating the feasibility of the project by calculating the NPV and IRR indicators, with which the viability and profitability of the project and its recovery period are demonstrated.

Índice

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1. Justificación del trabajo: | 1 |
| 1.1.1. Objetivo General del trabajo:..... | 2 |
| 1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo: | 2 |
| 2. ANÁLISIS ENTORNOS..... | 3 |
| 2.1. Análisis del entorno externo | 3 |
| 2.1.1. Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico) | 3 |
| 2.1.2. Análisis de la industria (Porter)..... | 11 |
| Análisis matriz EFE..... | 14 |
| 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE | 15 |
| 3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa | 15 |
| 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO..... | 22 |
| 4.1. Descripción de la oportunidad del negocio encontrada sustentada por el análisis interno, externo y del cliente. | 22 |
| 5. PLAN DE MARKETING..... | 25 |
| 5.1. Estrategia general de marketing..... | 25 |
| 5.1.1. Mercado Objetivo | 27 |
| 5.1.2. Propuesta de valor | 28 |
| 5.2. Mezcla de Marketing | 29 |
| 5.2.1. Producto | 29 |
| 5.2.1.1. Atributos del producto..... | 29 |
| 5.2.1.2. Branding | 29 |
| 5.2.1.3. Etiquetado: | 30 |
| 5.2.1.4. Empaque:..... | 31 |
| 5.2.1.5. Embalaje del producto..... | 32 |
| 5.2.2. Precio | 32 |
| 5.2.2.1. Fijación de precio | 33 |
| 5.2.2.2. Costos de venta | 33 |
| 5.2.2.3. Estrategia de ajuste..... | 34 |
| 5.2.3. Plaza | 34 |
| 5.2.3.1. Estrategia de distribución | 34 |
| 5.2.3.2. Canales de distribución | 35 |
| 5.2.3.3. Punto de venta / Distribución Local | 35 |
| 5.2.4. Promoción | 36 |
| 5.2.4.1. Estrategia de promoción..... | 36 |
| 5.2.4.2. Mix promocional | 36 |
| 5.2.4.3. Proyección de marketing..... | 37 |

| | |
|--|-----------|
| 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 38 |
| 6.1. Misión, Visión y objetivos de la organización..... | 38 |
| 6.1.1. Misión | 38 |
| 6.1.2. Visión..... | 38 |
| 6.1.3. Objetivo General | 38 |
| 6.1.4. Objetivos Específicos | 39 |
| 6.2. Plan de Operaciones | 39 |
| 6.2.1. Cadena de valor | 40 |
| 6.2.2. Flujograma de procesos | 41 |
| 6.2.3. Activos, maquinaria y equipos | 42 |
| 6.2.4. Proceso de exportación..... | 43 |
| 6.3. Estructura Organizacional | 45 |
| 6.3.1. Organigrama | 45 |
| 6.3.2. Denominación de los puestos de trabajo..... | 45 |
| 6.3.3. Estructura legal | 47 |
| 7. EVALUACIÓN FINANCIERA | 48 |
| 7.1. Proyección de Ingresos | 49 |
| 7.2. Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital .. | 50 |
| 7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja..... | 51 |
| 7.3.1. Estado de Resultados | 51 |
| 7.3.2. Estado de Situación Financiera..... | 51 |
| 7.3.3. Estado de Flujo de Efectivo | 52 |
| 7.4. Proyección del flujo de caja de inversionista, cálculo de tasa de descuento y criterios de valoración | 52 |
| 7.4.1. Proyección del flujo de caja del inversionista | 53 |
| 7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento | 53 |
| 7.4.3. Criterios de valoración..... | 53 |
| 7.4.3.1. Indicadores escenario de los flujos del proyecto | 53 |
| 7.4.3.2. Indicadores escenario de los flujos del inversionista | 54 |
| 7.5. Índices financieros..... | 54 |
| 8. CONCLUSIONES GENERALES..... | 55 |
| REFERENCIAS:..... | 57 |
| ANEXOS | 64 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Clasificación CIIU | 4 |
| Tabla 2: Análisis PEST Ecuador | 4 |
| Tabla 3: Análisis PEST Perú | 7 |
| Tabla 4: Análisis matriz EFE | 14 |
| Tabla 5: Modelo Canvas | 26 |
| Tabla 6. Segmentación | 27 |
| Tabla 7: Branding marca | 30 |
| Tabla 8: Fijación de precios..... | 33 |
| Tabla 9. Costos y precio de exportación | 33 |
| Tabla 10. Matriz de evaluación de proveedores..... | 35 |
| Tabla 11. Proyección de gastos de marketing..... | 37 |
| Tabla 12. Cadena de valor | 40 |
| Tabla 13. Inversión en activos fijos | 42 |
| Tabla 14: Impuestos de la aduana Perú..... | 44 |
| Tabla 15. Descripción de puestos de trabajo | 46 |
| Tabla 16. Ingresos por las ventas | 49 |
| Tabla 17. Costos de producción..... | 49 |
| Tabla 18. Gastos Generales..... | 50 |

| | |
|---|----|
| Tabla 19. Inversión inicial..... | 50 |
| Tabla 20. Estado de Resultados (anual) | 51 |
| Tabla 21. Estado de situación financiera – Proyección anual | 51 |
| Tabla 22. Estado de flujo de efectivo proyectado..... | 52 |
| Tabla 23. Flujo de caja del proyecto..... | 52 |
| Tabla 24. Flujo de caja del inversionista | 53 |
| Tabla 25. Tasas de descuento | 53 |
| Tabla 26. Criterios de valoración..... | 53 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo:

En los últimos años el sector agroindustrial en el Ecuador ha tenido un notable crecimiento ya que es el sector que cuenta con mayor dinamismo en nuestra economía e incluso eso se ve reflejado en la empleabilidad, así como detallan los datos del INEC publicados en diciembre de 2019 Pg. 35: los empleos generados por el sector agroindustrial pasaron del 24% desde el 2014 al 29.4% en el 2019 siendo la rama que genera mayor empleabilidad a nivel nacional. De igual manera según el Banco central del Ecuador (s.f.) la participación del sector agrícola en el PIB ha crecido casi un 50% desde el 2009.

Adicional, es posible observar una creciente tendencia a nivel mundial por el consumo de productos saludables que aporten nutrientes y cuiden nuestra salud. Estas nuevas tendencias del consumidor se han visto reforzadas, en su gran mayoría, por las nuevas generaciones cómo: los millenials, la generación X y la generación Y, que se preocupan cada vez más por el cuidado personal y por el medio ambiente, esto ha obligado a las empresas a cambiar y adaptar sus productos a estos nuevos gustos y preferencias.

En este contexto, es necesario resaltar la importancia actual que tienen las frutas en la dieta diaria de las personas inmersas en estas nuevas tendencias. Así cómo lo expone en el estudio sobre Salud y Etiquetado de Kantar Worldpanel (KWP) (2019). El estudio explica que la característica más importante de una alimentación saludable para los peruanos es “comer frutas y verduras” casi todos los días (62%). Le siguen el incluir ensaladas o verduras en la dieta diaria (39%), beber abundante agua (38%) y controlar el consumo de comidas grasosas (24%).

Uno de los productos que cuenta con varios nutrientes y beneficios para la salud (y ha sido muy poco aprovechado) es el kiwi. Esta fruta, cuenta con un gran

número de proteínas y nutrientes. Además, de los siguientes beneficios: luteína que actúa como filtro solar, fortalece el sistema inmunitario, ayuda a la digestión y adelgazamiento, reduce el estrés y rejuvenece la piel.

Por su parte, gracias a las condiciones climáticas el cacao y chocolate ecuatoriano cuentan con un delicioso sabor y un gran aroma que es bastante aceptado y demandado por los consumidores del mercado internacional. Con el cacao de fino aroma contamos con el 63% de la participación mundial en este segmento según estadísticas del ProEcuador 2019.

En este contexto, el presente plan de negocios tiene como objetivo la producción e industrialización de un snack dulce, que está compuesto esencialmente por kiwi y chocolate, de esta manera se aprovecharán los vastos recursos cacaoteros de los que disponemos en el Ecuador y adicionando el kiwi, que a pesar de su pequeña presentación, es una de las frutas que contiene más nutrientes y beneficios, así se brindará un producto distinto con valor agregado y que tiene como objetivo proporcionar a su consumidor una opción nutritiva que aportará un alimento saludable y delicioso.

1.1.1. Objetivo General del trabajo:

Determinar la factibilidad para la implementación de un plan de negocios para la producción y exportación de un snack de Kiwi con chocolate para ser comercializados en la ciudad de Lima – Perú, aprovechando las condiciones favorables establecidas en el marco del Acuerdo de Cartagena (CAN).

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo:

- Realizar el análisis objetivo del entorno de la industria ecuatoriana y peruana dedicada principalmente a la comercialización de snacks hechos con chocolate utilizando diferentes herramientas tales como el análisis PEST y las cinco fuerzas de PORTER.

- Realizar el análisis de los gustos y preferencias del cliente peruano utilizando diferentes técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas para poder determinar la oportunidad del producto en Lima.
- Determinar la oportunidad para la producción y exportación del producto basándose en el análisis de factores externos, internos y preferencias del cliente.
- Determinar el plan de marketing óptimo, mercado objetivo y la propuesta de valor adecuados para la correcta implementación del presente plan de negocios.
- Definir la estructura organizacional, misión, visión y valores en los que se basará la compañía.
- Determinar la viabilidad del plan de negocios realizando un correcto, real y objetivo análisis financiero (entre otros análisis: proyecciones, estados de resultados, capital necesario, precio de venta, costos fijos y variables, etc.).

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo

En el siguiente apartado se realizará el análisis de las variables externas tanto de la industria ecuatoriana como peruana a fin de obtener toda la información posible para entender el mercado objetivo al que se quiere llegar con el presente plan de negocios.

2.1.1. Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico)

Partida arancelaria: 2008.99.90 Frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte. Mezclados. Los demás. Los demás.

CIU: Según el producto a elaborar, el proyecto pertenece al CIU: C1073.12.





Tabla 1: Clasificación CIU



| Clasificación | Descripción |
|---------------|---|
| C | Industrias Manufactureras |
| C10 | Elaboración de productos alimenticios |
| C107 | Elaboración de otros productos alimenticios |
| C1073 | Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería |
| C1073.12 | Elaboración de chocolate y productos de chocolate |

Adaptado de: Superintendencia de compañías



Análisis del entorno externo de Ecuador

Tabla 2: Análisis PEST Ecuador

| ANÁLISIS POLÍTICO | | | |
|---|---|---|---|
|  | Oportunidades |  | Amenazas |
| Ley de fomento Productivo 2018 | | | |
|  | Ecuador cuenta con Ley orgánica para el fomento Productivo emitida en agosto del 2018, que cuenta con incentivos cómo exoneración del pago del impuesto a la renta y 0% de IVA para materia prima e insumos importados o adquiridos en el mercado interno para el sector agrícola. (PROECUADOR 2019). | | Fomento para que la materia prima sea más barata y el producto final transformado cuente con precios competitivos |
| Apoyo a exportador | | | |
|  | Proecuador ofrece capacitaciones mediante el programa "Exporta fácil" mediante el cual están capacitados para realizar operaciones simples, de forma ágil y económica. | | Gobierno ayuda a PYMES y pequeños exportadores en sus primeros pasos en comercio internacional. |



| Exportador | |
|--|--|
| Para ser importador o exportador se debe obtener el RUC, adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por el Banco Central del Ecuador y Security Data. Después, se deberá registrarse en el portal de Ecuapass. (ProEcuador, 2012). | Es barato el obtener todos los documentos, toma alrededor de 5 días hábiles más \$60,00 |
| Abrir una empresa | |
| Se puede crear vía online en la página de la superintendencia de las compañías, el valor puede variar desde los \$ 365 en adelante dependiendo del tipo de sociedad, y el tiempo depende entre otros de la disponibilidad del notario. (El universo, 2018). | Se pueden realizar trámites vía online ahorrando tiempo y recursos. |
| Relaciones comerciales | |
| Cómo se menciona en el boletín No. 748 del Ministerio de Relaciones Exteriores: Las exportaciones no petroleras de Ecuador hacia Perú se han duplicado en los últimos 5 años al pasar de USD 160 millones a USD 315 millones. Ecuador es el cuarto proveedor de Perú. | Buenas relaciones comerciales entre ambos países y con tendencias crecientes. |
| ANÁLISIS ECONÓMICO | |
|  Oportunidades |  Amenazas |
| Inflación | |
| Del 2016 al 2017 el Ecuador registró deflación del -19,7%, del 2017 al 2018 registró inflación del 26,6%, del 2018 al 2019 hubo una deflación por -6,5%. Promediando estos tres últimos datos se tiene una tendencia de inflación por 0,14%. (INEC, 2020) | Existe tendencia al alza de la inflación. |
| PIB | |

| | |
|--|---|
| <p>PIB de Ecuador en 1.4% del 2017 al 2018 (Banco Central, 2019) y el VAB (Valor Agregado Bruto) de productos petroleros tuvo un descenso de -4% en la participación total del PIB.</p> | <p>Economía en crecimiento y cada vez productos no petroleros tienen más participación.</p> |
| Tipo de cambio | |
| <p>El tipo de cambio aceptado 1 USD = S/ 3.42 peruanos (BCE, 2020). El salario promedio de una familia de 4 personas es \$735.47 y la canasta básica para enero del 2019 es \$719.88. (Ecuador en Cifras. 2019).</p> | <p>El salario familiar apenas cubre la canasta familiar básica.</p> |
| Exportaciones de Ecuador al mundo | |
| <p>Las exportaciones al mundo de los productos de la partida 2008.99.90 han crecido un 160% en los últimos 4 años de 25.2 millones de USD a 65.72 millones de USD. (Trade Map. 2019).</p> | <p>Existe tendencia al alza para la exportación de dicha partida.</p> |
| Exportaciones de Ecuador al Perú | |
| <p>Desde el 2017 las exportaciones de la partida analizada aumentaron en 130% en los últimos 3 años de 142 miles de USD a 327 miles de USD (Trade Map. 2019).</p> | <p>Tendencia creciente exportaciones al Perú de dicha partida.</p> |
| ANÁLISIS SOCIAL | |
| <p> Oportunidades Amenazas</p> | |
| Tendencias consumo comida saludable | |
| <p>Una de las conclusiones a las que llegó Euromonitor Internacional en su estudio es que:</p> <p style="padding-left: 40px;">Una dieta en base a vegetales y la preocupación por el bienestar animal es parte de la tendencia más grande hacia un estilo de</p> | <p>Las nuevas generaciones son más exigentes inspirados por productos saludables y</p> |

| | |
|--|--|
| vida saludable y ético que da forma a las opciones de los consumidores de hoy (Gestión Digital. 2019) | amigables con el medio ambiente. |
| ANÁLISIS TECNOLÓGICO | |
|  Oportunidades |  Amenazas |
| Tendencia consumo saludable | |
| Debido al amplio acceso a Internet y redes sociales, los consumidores se han convertido en “expertos” y pueden reconocer si las opciones que se les presentan son viables o no, lo que ocasiona que las industrias, especialmente de retailing por Internet, opten por adaptarse a las nuevas demandas y mejorar sus ofertas constantemente. (Gestión Digital. 2019) | Gracias al acceso al internet las nuevas se vuelven más exigentes con las empresas gracias a la disponibilidad de información. |



Análisis del entorno externo de Perú

Tabla 3: Análisis PEST Perú

| | |
|--|--|
| ANÁLISIS POLÍTICO | |
|  Oportunidades |  Amenazas |
| Importador | |
| El gobierno peruano cuenta con pocas trabas para la importación (Hasta \$200,00 se utiliza trámite en línea no se paga tributos, mayor a ese valor se declaran bienes, documentos, certificados y demás requisitos). (Sunat, 2019) | Sin demasiados requerimientos ni trámites para importar productos del extranjero. |
| Acuerdos | |
| Como se expresa en el documento: Guía comercial del Perú. 2010. (Pg. 28 y 50): Ecuador y Perú forman parte del Acuerdo de Cartagena (CAN), este importante instrumento permite que el 99% del comercio bilateral entre estos dos países este | Aranceles preferenciales |

| <p>grabado con el 0% de arancel (...entre otros, aquellos de origen del reino mineral, vegetal y animal), con el certificado de origen. Adicional Ecuador y Perú firmaron un acuerdo para la facilitación de comercio en materia de obstáculos técnicos.</p> | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|--|
| ANÁLISIS ECONÓMICO | | | | | | | | | | | |
| Oportunidades | Amenazas | | | | | | | | | | |
| Datos económicos | | | | | | | | | | | |
| <p>Salario mínimo es S/ 930 = \$ 280 y la canasta básica es aprox. S/810 soles = \$243.74 (INEI 2019).</p> <p>IVA= 18%</p> | <p>El salario familiar apenas cubre la canasta familiar básica.</p> | | | | | | | | | | |
| <p>Según el Banco Central del Perú en su síntesis Reporte de inflación (Dic 2019) menciona:</p> <p style="padding-left: 40px;">Las expectativas de inflación, que desde marzo de 2017 se mantienen dentro del rango, se ubicaron en 2,2 % en noviembre y se estima que disminuirán gradualmente, en un contexto de inflación de alrededor de 2 por ciento en el horizonte de proyección.</p> <div data-bbox="373 1406 1043 1816" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; background-color: #0056b3; color: white; margin: 0;">PROYECCIÓN DE LA INFLACIÓN: 2015-2021 (Variación porcentual últimos doce meses)</p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">Inflación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">2018</td> <td style="text-align: center;">2,2</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2019*</td> <td style="text-align: center;">1,9</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2020*</td> <td style="text-align: center;">2,0</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2021*</td> <td style="text-align: center;">2,0</td> </tr> </tbody> </table> <p style="font-size: small; margin-top: 5px;">* Proyección.</p> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;">Figura 1. Proyección de la inflación</p> <p style="text-align: center;">Tomado de: Banco central de Reserva del Perú</p> | Inflación | | 2018 | 2,2 | 2019* | 1,9 | 2020* | 2,0 | 2021* | 2,0 | <p>Si bien la inflación tiene proyección a mantenerse estable en el tiempo sigue siendo inflación.</p> |
| Inflación | | | | | | | | | | | |
| 2018 | 2,2 | | | | | | | | | | |
| 2019* | 1,9 | | | | | | | | | | |
| 2020* | 2,0 | | | | | | | | | | |
| 2021* | 2,0 | | | | | | | | | | |
| Doing business | | | | | | | | | | | |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>En el ranking Doing business, Perú se encuentra en el puesto 68 de un total de 190, entre los peores factores evaluados están: Apertura de un negocio 125, pago de impuestos 120 y comercio transfronterizo 110.</p> | <p>Perú cuenta con malas calificaciones en temas propios de comercio.</p> |
| Comercio Exterior de Perú y el Mundo | | |
| | <p>Según el Banco central de Reserva del Perú en su archivo "Notas del estudio del BCRP" publicado en marzo del 2020, Perú cuenta con un superávit de 1343 millones de USD de productos no petroleros.</p> | <p>Perú cuenta con una buena economía dinámica por lo que cuenta con divisas para estar dispuesto a la importación de bienes y servicios.</p> |
| Comercio Exterior de Perú y Ecuador | | |
| | <p>Según la evolución de la balanza comercial del Ecuador, con corte a febrero 2020 (pg. 4), en cuanto a la balanza comercial no petrolera, Perú cuenta con un superávit de 59.2 millones de USD en valor FOB</p> | <p>Perú exporta más de lo que importa del Ecuador.</p> |
| Principales socios comerciales – Exportaciones e Importaciones | | |
| | <p>Sus principales exportaciones son a China, EE. UU., Canadá y Corea del Sur. Siendo los productos más exportados: Minerales, perlas finas, frutas, combustibles minerales y cobre. En cuanto a la importación, sus principales proveedores son: China, EE. UU., Brasil y México, los mismos que le proveen de: Combustibles minerales, Maquinas, artefacto mecánicos y eléctricos, vehículos, plástico y cereales.</p> | <p>Sus principales exportaciones son a países no latinoamericanos.</p> |
| ANÁLISIS SOCIAL | | |
|  Oportunidades  Amenazas | | |
| Tendencias consumo comida saludable | | |

| | |
|---|--|
| <p>El 54% de los hogares peruanos se considera Saludable según KWP. El 62% consume frutas y verduras casi todos los días. (Perú Retail. 2019)</p> | <p>Tendencia a consumir más productos saludables.</p> |
| <p>Hoy los consumidores buscan opciones saludables... Jugos y aguas saborizadas a base de frutas y verduras, entre otros. (Perú Retail, 2018).</p> | |
| <p>El crecimiento de consumo en hogares del interior del Perú será mayor que en Lima, proyectando crecer hasta en 6%. Tienden a buscar una mejor relación valor-precio en los productos. Exportadores ecuatorianos podrían entrar al mercado peruano con productos orientados al consumo saludable, teniendo en cuenta un precio que vaya acorde a la competencia. (Pro-Ecuador, 2018).</p> | |
| ANÁLISIS TECNOLÓGICO | |
|  Oportunidades |  Amenazas |
| Tendencias consumo comida saludable | |
| <p>Según un estudio de Comscore, la media de alcance total de usuarios en la categoría de Social Media en América Latina es de 84.5%. Perú supera este promedio por casi nueve puntos porcentuales con un 93.2%, estando muy por encima de países como Brasil, México, Argentina, Colombia y Chile. (Gestión. 2019)</p> | <p>El uso de redes sociales es el más alto de la media de américa latina, lo que comprueba su disposición a utilizar redes sociales.</p> |

Gracias a la ley del fomento, el gobierno ecuatoriano no cobra impuestos a la materia prima adquiridos en el territorio, lo cual abarata costos. Adicional el comercio se facilita entre Ecuador y Perú ya que son parte de la CAN por lo que no se tiene que pagar aranceles ad-Valorem por la mayor parte de productos,

entre otros, los de origen vegetal y animal, prueba de ello es que la subpartida analizada 2008.99.90 ha tenido un crecimiento de las exportaciones ecuatorianas, tanto al Perú como al mundo en general. El precio del producto no se podría ver tan afectado en el transcurso de los años debido a que en el Perú se mantendría una inflación constante del 2% y en el Ecuador se promedia una inflación del 0.14% por lo que los consumidores y clientes finales peruano no se verían muy afectados por este punto, quienes, además de buscar la mejor relación valor-precio, ahora imponen la tendencia de consumo más saludable, productos responsables con el medio ambiente y que aporten energía y nutrición como se cita en el contexto social.

2.1.2. Análisis de la industria (Porter)

Al realizar el análisis de 5 fuerzas de Porter se cuenta con el siguiente resultado:

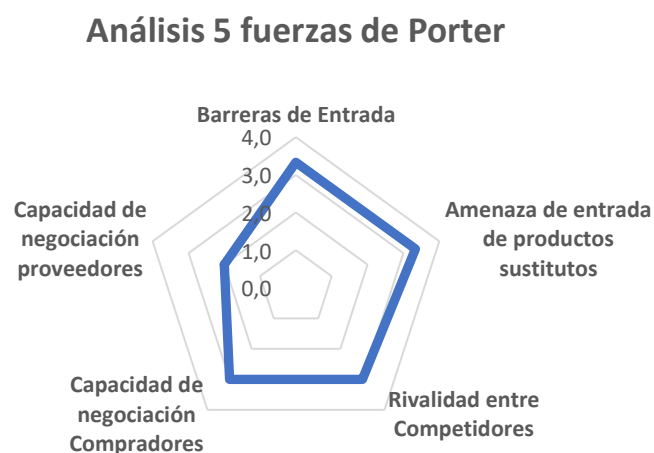


Figura 2. Análisis fuerzas de PORTER

Entre los resultados más relevantes se destacan los siguientes:

Barreras de entrada: (Nivel alto)

Los tributos por cancelar son de un valor de 0% entre Ecuador y Perú ya que pertenecen a la CAN, mientras que el IVA a pagar en Ecuador es 12%, en Perú

es 18% (los niveles altos de impuestos a pagar en Perú pueden afectar al valor del producto y reducir la rentabilidad o que sea menos competitivo).

Además, del total de ventas por sector económico en Perú, el 36,7% fueron ventas de empresas dedicadas a la comercialización de alimentos y bebidas los cuales tienen una participación significativa.



Figura 3. Ventas netas de las empresas manufactureras, según actividad económica, 2016 (Distribución porcentual).

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Perú

Rivalidad de competidores: (Nivel alto)

En la industria actual existen varios competidores ya posicionados en la mente de los consumidores y posicionados en el mercado en sí con marcas de renombre. Según los datos de la Cámara de café y Cacao del Perú (2018), la producción y exportación ha ido en aumento en los últimos años debido a la alta demanda del mercado actual, siendo el cacao en grano el producto más exportado por su parte la manteca, licor y torta de cacao son los principales derivados que se comercializan teniendo hasta el 2018 un crecimiento del 14,8%.

Capacidad de negociación proveedores: (Nivel medio)

Según los datos obtenidos de Trade Map: Son 24 los países que le proveen o le han provisto a Perú del producto con partida arancelaria: 2008.99.90. Dentro de estos proveedores se destaca Chile se encuentra en el primer lugar con una tasa

de crecimiento positiva en exportaciones y una participación del 33%, seguido de República Dominicana con 30% y en tercer lugar se encuentra Ecuador con apenas el 10% de participación (227 mil USD exportado en 2018).

Capacidad de negociación consumidores: (Nivel alto)

Los primeros clientes serán los distribuidores y mayoristas los cuales importan y negocian con varias empresas y marcas de productos con chocolate a nivel mundial por lo que siempre buscarán la oferta que le genere mayores beneficios, por su parte, también se encuentran los consumidores quienes tienen gran poder de elección debido a la gran cantidad de productos sustitutos similares.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: (Nivel alto)

Existe un alto riesgo por el ingreso de los productos sustitutos debido a que el producto no es tan diferenciado del resto de snacks, a pesar de contar con sus propios ingredientes, marca y proceso productivo.

En conclusión, en el Perú gracias a las condiciones climáticas también se produce Cacao, por lo que cualquier empresa que decida colocar sus operaciones ahí podrá contar con proveedores locales, sin embargo, incluso por los propios consumidores locales peruanos el cacao ecuatoriano es percibido cómo de mayor calidad y mejor sabor. El poder de negociación de los consumidores también es necesario a tomar en cuenta ya que el primero cliente es el supermercado Tottus, y el mismo al tener presencia y conocimiento en el mercado impondrá sus condiciones para la comercialización del producto (un alto riesgo que vale la pena correr para un rápido posicionamiento de la marca). La entrada de productos sustitutos es alta debido a que puede aparecer cualquier snack que cumpla la misma función y debido al alto posicionamiento de las empresas actuales en el Perú, las barreras de entrada también tienen un nivel alto de riesgo.

Análisis matriz EFE

La matriz EFE se utiliza principalmente para analizar los factores externos que pueden afectar al funcionamiento de nuestra compañía y cómo la empresa tiene la capacidad de reaccionar frente a ellos.

Tabla 4: Análisis matriz EFE

| No. | Factores determinantes de éxito | Peso | Calif. | Peso Pon. |
|----------------------|--|------|--------|-------------|
| OPORTUNIDADES | | | | |
| 1 | Acuerdos internacionales Ecuador - Perú (0% aranceles). | 0,16 | 4 | 0,64 |
| 2 | Tendencias de consumo alimentos más saludables. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| 3 | Inflación del 2% (frente a lo esperado cómo mundial al 3.5%). | 0,09 | 3 | 0,27 |
| 4 | Convenio Ecuador Perú mejoramiento en tema de tramitología en materia técnica. | 0,11 | 3 | 0,33 |
| 5 | Exportaciones crecientes de la partida 2008.99.90 desde Ecuador a Perú. | 0,06 | 3 | 0,18 |
| AMENAZAS | | | | |
| 1 | Tipo de cambio (Perú tiene menor poder adquisitivo). | 0,11 | 2 | 0,22 |
| 2 | Producción concentrada en unos cuantos productores ecuatorianos. | 0,08 | 1 | 0,08 |
| 3 | IVA alto en Perú (18%). | 0,7 | 1 | 0,7 |
| 4 | Industria peruana al alza. Exportaciones crecientes de la partida 2008.99.90 de Perú al mundo. | 0,14 | 1 | 0,14 |
| 5 | Se prevee inflación (0,14%) y creciente para el 2021 | 0,1 | 1 | 0,1 |
| TOTAL | | | | 2,98 |

Después de aplicar esta metodología en el proyecto se obtuvo una calificación de 2,98 con los cuál se concluye que la empresa puede responder aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas del entorno externo. La oportunidad más relevante es el acuerdo preferencial por ser parte de la CAN dónde se paga 0% de arancel. La amenaza que más sobresale es que el Perú tiene exportaciones crecientes de la subpartida analizada, aun cuando ninguno

es un producto similar al de la propuesta del presente plan de negocios (kiwi con chocolate) tienen una amplia variedad de productos competitivos.

Adicional es importante tener en cuenta la dinámica del mercado peruano y los altos riesgos a tomar en cuenta respecto a las 5 fuerzas de Porter, que dado el análisis todas tienen un nivel alto de calificación.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Entrevistas a expertos

Entrevista a experto en la industria del chocolate:

Nombre: Joel Celi

Empresa: Ferrero Rocher

Área: Importaciones y exportaciones

- Definir bien qué tipo de materia prima se quiere utilizar, recomendación utilizar cacao nacional.
- Analizar la maquinaria a utilizar para empezar la producción a manera de Pyme.
- Bien enfocado el producto podría tener buena aceptación dada las tendencias al alza de consumo de productos saludables.
- Primero empezar vendiendo el producto a mayoristas y distribuidores.
- La publicidad se enfoque en que es un snack bajo en calorías, pero no enfocarse en que es muy saludable o tiene muchos beneficios.
- Para exportar se recomienda utilizar el CIF.

Entrevista a experto ingeniero en alimentos:

Nombre: Pablo Moncayo

Empresa: Universidad de las Américas

Cargo: director de la ingeniería agroindustrial y de alimentos

Los datos más relevantes de la entrevista son:

- Los procesos, maquinaria, materia prima y el producto final dependen del tipo de producto final y el mercado objetivo.
- Para empezar en la industria se recomienda adquirir el licor del cacao, ya con el paso del tiempo se pueden implementar procesos para la producción del cacao desde el principio.
- Se deben analizar todas las regulaciones técnicas dependiendo del mercado meta todas tienen requisitos diferentes.
- La industria chilena está invirtiendo en plantas de producción de kiwi en Perú por lo que en algunos años tendrían producción propia de la materia prima.
- Con el paso de los años desarrollar nuevas presentaciones cómo lo productos deshidratados que tienen gran aceptación y tienen mayor durabilidad que productos con altos contenidos de agua.

Entrevistas a clientes

Se realizaron dos entrevistas a dos posibles clientes del producto, los datos más relevantes son los siguientes:

Entrevista a cliente 1:

Nombre: Grace Torres

Lugar de residencia: Lima – Perú

Edad: Entre 40 y 50 años

- En el mercado peruano el consumo que contengan en su totalidad o parcialmente chocolate es mayor durante la época de invierno la cual dura alrededor de 5 meses.
- La mayor parte de sus compras de productos que contengan chocolate son para consumo propio, un pequeño porcentaje compra para obsequiarle a un consumidor final o el caso opuesto, que alguien adquiera el producto para obsequiarle a ella.
- En el actual mercado peruano existe basta presencia de marcas reconocidas internacionalmente (como Nestlé) y algunas pocas locales que tienen presencia en el mercado.
- Principalmente adquiere los productos en quioscos que encuentra en algunos puntos de la ciudad al caminar por las calles y avenidas de la ciudad.
- Tiene diferentes percepciones del valor del producto dependiendo de su presentación, si fuera de forma de circunferencia similar a un caramelo o chicle el valor sería de 50 céntimos, si fuera de manera de snack estaría dispuesta a pagar de 2 a 3 soles.

Entrevista a cliente 2:

Nombre: Shirley Diaz

Lugar de residencia: Lima – Perú

Edad: Entre 25 y 35 años

- Presencia fuerte de Nestlé.
- Preferencia por consumo de frutos secos por el hambre, ser saludables que ayuden con la digestión, en la media mañana y media tarde. Lo compran en tiendas o supermercados o la locación más cercana. Compra para enviarle comida saludable para la escuela.

- Preferencia por varias presentaciones del chocolate, consumo de 2 a 3 veces por semana.
- Consume chocolate aun cuando sabe que no le aporta nutrientes, más lo hace por el sabor que por sus beneficios, lo compra, por ejemplo, cuando tiene frío o encuentra algún vendedor por su camino.
- Le importa el precio ya establecido, pero si pagara más por chocolates con más cacao de mayor calidad.
- Si consume kiwi especialmente en ensaladas de frutas.
- Si comprara un dulce saludable y que tenga bastante cacao.
- Utiliza más redes sociales le gustaría publicidad por ese medio.
- Preferencia por una presentación práctica que no se caiga el producto.

INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

El presente proyecto es una investigación cuantitativa sobre el mercado objetivo, no probabilístico y realizada por muestreo por conveniencia.

Objetivo general

Determinar la aceptación de los posibles consumidores del mercado peruano respecto a la producción y comercialización del snack de kiwi con chocolate.

Objetivos específicos

- Establecer la aceptación del producto en el mercado.
- Determinar la estructura competitiva (market share).
- Medir la aceptación de la propuesta de valor.
- Determinar el precio de mercado que mejores opciones comerciales nos presente en la aplicación del proyecto.
- Establecer los parámetros de distribución del producto o servicio, tanto puntos de venta como canales de relación con el cliente.
- Identificar la estructura idónea del plan de publicidad considerando canales y audiencias, tanto tradicionales como alternativas.

Análisis de las encuestas

Se realizaron 28 encuestas a diferentes personas de la ciudad de Lima – Perú enfocadas en obtener la información más relevante detallada en los objetivos de la investigación. (La muestra no es representativa del mercado, el estudio se ha realizado sólo con un carácter académico).

Los datos más importantes se detallan a continuación, las tablas de contingencia se encuentran en la última parte del documento en la sección “Anexos 2”.

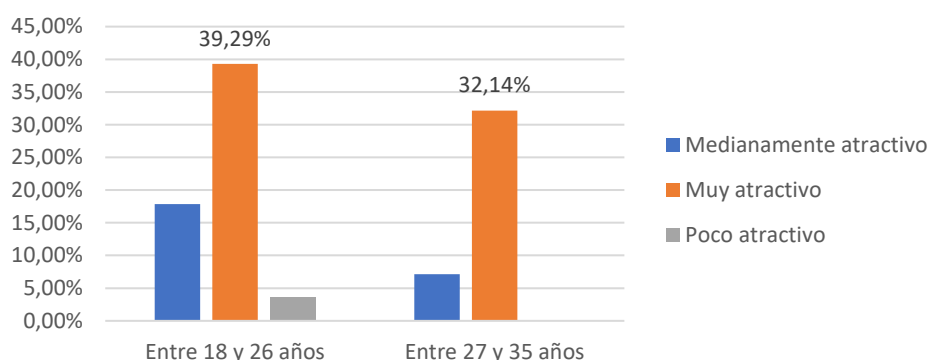


Figura 4. Análisis encuestas

Aproximadamente al 71% de encuestados (32% de edades de 27 a 35 años, el 39% de 18 a 26 años) les parece “muy atractiva la idea del nuevo snack.

De las personas a las que les parece muy atractiva la idea del nuevo snack/dulce saludable:

- El 52,17% aproximadamente consumen kiwi en proporciones de 50 gramos, el 17,39% en porciones mayores (tabla de contingencia 2).
- El 46% de los encuestados adquiere el kiwi en supermercados, el 25% en tiendas (tabla de contingencia 11)
- Y el 71% de personas les gustaría observar publicidad en redes sociales. (tabla de contingencia 4).

Al 93% de personas que les gustaría observar algún tipo de publicidad en redes sociales les gustaría promociones 2x1 por sus compras (tabla de contingencia 16).

Del 80% de personas que consume de 1 tableta de chocolate en adelante, principalmente compra el producto en tiendas (tabla de contingencia 3).

Del 75% de las personas que adquieren kiwi en supermercados: el 55% vive en el centro y sur de la ciudad de Lima (tabla de contingencia 6). De igual manera del 64% de las personas que adquieren el kiwi en supermercados, el 21 consume 50 gr. De kiwi, el 17% más de 50 gr. (tabla de contingencia 10).

El 75% de personas adquiere el chocolate en tiendas (47% hombres y 28% mujeres) (tabla de contingencia 7).

Al 37% de personas que normalmente adquiere el chocolate en tiendas, le gustaría adquirir el nuevo snack en supermercados (tabla de contingencia 14). Y aproximadamente al 46% de personas que viven en el sur les gustaría adquirir los nuevos snacks en tiendas y supermercados (tabla de contingencia 15). El 71% de las personas que adquieren el kiwi en supermercados lo compran de manera mensual (tabla de contingencia 1).

El 52% de la población (hombres 26.09% + mujeres 26.09%) le gustaría adquirir el snack saludable en supermercados (tabla de contingencia 8).

Del 62% de personas que consumen chocolate de manera semanal, el 47% tiene edad de 18 a 26 años y el 15% tiene de 27 a 35.

Según el análisis del gráfico Van Westendorp el precio óptimo es de 6 soles peruanos (PEN) =1,75 USD.

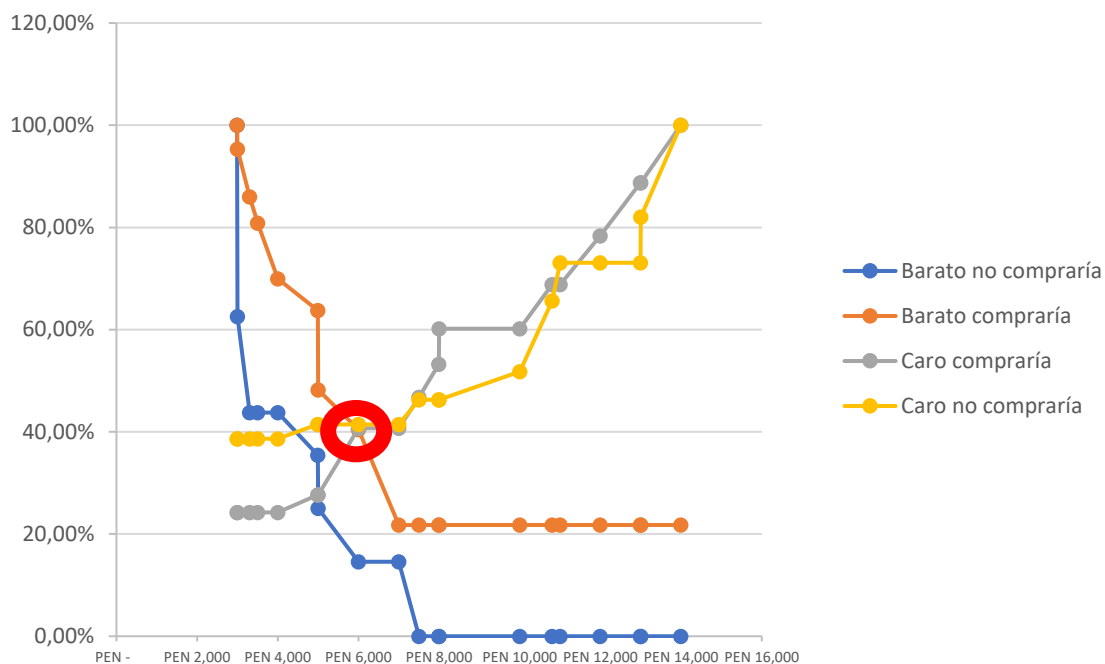


Figura 5. Gráfico Van Westendorp

Conclusiones

Los posibles consumidores del producto estarían dispuestos a adquirir los nuevos snacks debido a sus beneficios que le aportarían, pero buscarían esencialmente que sea un producto con un alto contenido a cacao, a diferencia de algunos de los productos tradicionales ya establecidos en el mercado.

Con el paso del tiempo tanto el experto en la industria del chocolate cómo el ingeniero en alimentos recomienda ampliar las presentaciones de los productos e implementando productos deshidratados ya que las tendencias están inclinadas hacia dichos gustos y preferencias.

Existen proporciones similares de personas que estarían dispuestas a comprar el producto final, enfocado tanto en hombres y mujeres y de rangos de edades de 18 a 35 años.

Del total de encuestados observan y quisieran publicidad principalmente en redes sociales ya que dedican mayor tiempo a las mismas a diferencia de la

televisión (especialmente empleados privados 68% del total). Y en el mismo sentido del uso de redes sociales se podría aprovechar el medio para ofertar promociones de 2x1 para levantar las ventas en ciertas campañas específicas.

Según la información de las encuestas y entrevistas el chocolate lo consumen principalmente con una periodicidad semanal y lo adquieren en tiendas por el contrario del kiwi que lo consumen con frecuencia mensual y lo adquieren en supermercados.

Las personas del centro y sur compran más en supermercados. Y tanto a hombres cómo a mujeres les gustaría adquirir el nuevo snack en supermercados.

El precio promedio que están dispuestos a pagar es 6 soles peruanos, con el tipo de cambio al dólar es 1,75 USD.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad del negocio encontrada sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.

Para determinar la oportunidad del negocio se realizaron los siguientes análisis:

Ecuador y Perú mantienen una importante relación comercial bilateral dónde gracias a la CAN no se pagan aranceles, así Ecuador exportó a Perú 65.721 miles de USD de la partida 2008.99.90 – Frutas preparados o conservados incluso con adición de azúcar y otro edulcorante, adicional dichas exportaciones aumentaron en un 130% en los últimos 3 años de 142 miles de USD a 327 miles de USD (Trade Map. 2019).

Para la exportación y según el análisis y recomendación de expertos en la industria se recomienda utilizar el CFR. Así aprovechando las oportunidades y facilidades de las relaciones comerciales se puede optar por la exportación ya que del 71% de encuestados que les parece bastante atractiva la idea del

producto saludable hecho a base de kiwi y chocolate se encuentran en el rango de edad de 18 a 35 años, mismo público que ya tiene poder adquisitivo ya que sólo el 10% son estudiantes, el resto son empleados dependientes o independientes.

Actualmente, los consumidores tienen un mayor interés por marcas que son responsables con el planeta y buscan opciones saludables de alimentos y bebidas en el mercado. Ello incluye productos con menos azúcar, alimentos que brinden energía y ayuden a disminuir el estrés día a día, jugos y aguas saborizadas a base de frutas y verduras, entre otros. (Perú Retail, 2018).

El crecimiento de consumo en hogares del interior del Perú será mayor que en Lima, proyectando crecer hasta en 6%. Los hogares tienden a buscar una mejor relación valor-precio en los productos.

Para lograr ser más competitivos en el mercado y lograr sobresalir de estas empresas que abarcan la mayor parte del mercado se podría optimizar costos o enfocarse en calidad del producto final analizando y adquiriendo la materia prima correcta ya que por ejemplo en el mercado actual local peruano existe basta presencia de marcas reconocidas internacionalmente (como Nestlé) y algunas pocas locales. Por su parte en el mercado ecuatoriano existen marcas reconocidas nacionales como Pacari que tienen reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional.

Cómo conclusión de todos los factores antes mencionados se puede deducir que el presente plan de negocios es viable y su implementación favorable, considerando que existen varios factores que impulsan al desarrollo del mismo, entre ellos, los ad Valorem de 0% que tienen que pagar los productos nacionales para ser exportados al Perú, las tendencias al consumo de productos saludables que cada vez son mayor en el mercado actual, las nuevas generaciones de millenials, "X" y zeta son las que exigen e impulsan las nuevas tendencias, ya no son modas, son tendencias que demandan al mercado e imponen las reglas del consumidor promedio, por tal razón las empresas tienen que estar a la

vanguardia y siempre listos para producir y distribuir aquellos productos que el cliente desea y está dispuesto a pagar por él y consumirlo.

Cómo lo menciona Perú Retail (2019): “Hay una tendencia saludable que viene creciendo con respecto a años pasados, y se prevé que seguirá en alza gracias a la Ley de Etiquetado... el 54% de hogares peruanos se considera “saludable” o “muy saludable”, según revela el estudio sobre Salud y Etiquetado de Kantar Worldpanel (KWP).

Adicionalmente, las tendencias de consumo de kiwi gracias a la añadidura de chocolate podrían cambiar pasando del consumo mensual a semanal. De igual manera para los primeros años de implementación del producto es recomendable crear el producto cómo un snack de kiwi con chocolate, una vez que el producto se encuentre posicionado se podrían tomar ciertas recomendaciones de los posibles consumidores dónde quisieran alguna variedad cómo productos deshidratados.

Segmentación

Para la determinación del segmento de mercado se realizaron los análisis tanto de los datos de la investigación cualitativa cómo de la investigación cuantitativa.

Cómo se detalla en la tabla 6. Segmentación, el mercado potencial es de 20.93 mil personas en Lima Perú.

En este sentido, el producto será exportado a la ciudad de Lima Perú, con inclinación hacia la zona centro y sur ya que es dónde existió mayor gusto o atracción por el presente producto, los principales puntos de distribución serían los supermercados secundado por las tiendas. Con respecto, a los gustos y preferencias la segmentación va dirigida al público en general pero un especial enfoque a las personas que optan por comida saludable que aporten nutrientes y genere energía (las cuales son cada vez más).

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

Se buscará aplicar una estrategia óptima para asegurarse el llegar al mercado objetivo con la mejor opción asegurando la competitividad de la empresa y el producto. Para lo cual se aplicará las siguientes combinaciones de estrategias:

Diferenciación: Se aplicará esta estrategia ya que la propuesta del producto es bastante novedosa, ahora mismo en el mercado actual no se encuentra industrializado un snack que combine kiwi con chocolate, se tiene otro tipo de combinaciones o presentaciones por separado. El producto también es atractivo por sus altos nutrientes y porcentaje calórico bajo.

No se aplicaría una estrategia de Liderazgo en costos debido a que se trata de una empresa nueva con altos costos de inversión y tampoco se aplicaría una estrategia de especialización debido a que el producto no se enfoca en un nicho de mercado.

A continuación, se presenta el modelo canvas con las áreas y proceso claves en la organización. Cable aclarar que en la sección cliente se especifica el cliente/consumidor final al que está enfocado el producto, pero cómo se detalla en el apartado de la distribución el producto se ofertará a los supermercados Tottus quienes, en el Perú hacen la función de mayoristas y minoristas, ellos son nuestros primeros clientes quienes más tarde se encargarán de la distribución local.

Tabla 5: Modelo Canvas

| SOCIOS CLAVE | ACTIVIDADES CLAVE | PROPUESTA DE VALOR | RELACIONES CON CLIENTES | SEGMENTOS DEL CLIENTE |
|---|---|---|--|-------------------------------------|
| Proveedores de kiwi. | <p>Infraestructura: Planta de producción ubicada en el Cantón Babas en la provincia</p> <p>Recursos Humanos: Personal calificado para operar toda la maquinaria y llevar los controles correctos.</p> <p>Tecnología: Administración de datos y producción en general.</p> <p>Logística interna: Adquisición, almacenaje y transporte de materia prima.</p> <p>Compras: Adquisición de la materia prima</p> <p>Operaciones: Producción del snack.</p> <p>Logística externa: Envío vía marítima a bróker mayoristas en Perú.</p> <p>Marketing y ventas: Publicidad antes del lanzamiento del producto, estrategia de promociones 2x1 en el lanzamiento, venta a mayoristas.</p> <p>Servicio: Atención a quejas y reclamos.</p> | Dulce saludable que contiene en su mayor parte chocolate con kiwi que tiene un porcentaje superior al 80 % de cacao, y principalmente genera energía y aporta nutrientes. | Sin interacción directa con el cliente ya que se ofertará el producto a mayoristas los cuales estarían a cargo de la distribución a nivel local. | Hombres mujeres. |
| Proveedores nacionales de licor de cacao. | <p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Recursos Físicos: Maquinaria procesadora de alimentos.</p> <p>Recursos Humanos: Personal calificado.</p> <p>Recursos Económicos: Financiamiento externo controlado, alianzas con socios</p> | | | De 13 a 39 años. |
| | | | CANALES | Desde estrato tipo C. |
| | | | Campañas por redes sociales (principalmente Facebook e Instagram). | Ubicados en el sector centro y sur. |
| | ESTRUCTURA DE COSTES | | FUENTES DE INGRESOS | |
| | Gastos en maquinaria Sueldos Costos de producción, gastos fijos y variables Estados de resultados y flujos de caja | | Pagos en efectivo Depósitos Tarjetas de crédito | |

5.1.1. Mercado Objetivo

Para la determinación del mercado objetivo se han tomado en consideración todos los puntos analizados tanto en la investigación cualitativa como cuantitativa, de esta manera el mercado objetivo es de 20.93 mil personas (tabla. 6)

En la siguiente tabla se muestran los datos obtenidos del INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú), y según el CIU analizado, el 75% de las empresas tienen una participación del 1%, por lo que al inicio se intentaría lograr una participación similar.

Tabla 6. Segmentación

| VARIABLES | CANTIDAD |
|---|-----------------------|
| Variables Geográficas | |
| Perú | 32.17 millones |
| Lima | 8.575 millones |
| Variables Demográficas | |
| Hombre Mujeres | 8.575 millones |
| Estrato C | |
| De 13 a 17 años | 358.1 mil |
| De 18 a 24 años | 585.5 mil |
| De 25 a 39 años | 1149.5 mil |
| | 2.093 millones |
| Mercado | |
| El 75% de las empresas del CIU C1073.12 tienen una participación promedio de 1% en cuanto al total de ingresos declarados en el 2018 por tal motivo se buscará una participación de mercado similar (1%). | 20.93 mil |
| TOTAL, SEGMENTO OBJETIVO | 20.93 mil |

Adaptado de: INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática).

5.1.2. Propuesta de valor

Gracias a los análisis de las investigaciones cualitativas y cuantitativas y dadas las propiedades del producto, la propuesta de valor ofertada será directamente la combinación de las diferentes características de los implementos a utilizar para la elaboración.

Ahora las tendencias son crecientes por el consumo de productos saludables ya que son impulsados por nuevas generaciones que buscan, entre otras cosas, dejar huella, cuidar su salud física y cuidar el planeta. En ese está enfocado el snack de kiwi con chocolate, un producto saludable y delicioso.

Entre los principales nutrientes del kiwi están: actúa como filtro natural solar, ayuda a la digestión, rejuvenece la piel y reduce el estrés, El chocolate por su parte, según mención de El Nuevo Herald (2015), tiene los siguientes beneficios: aporta antioxidantes, mejora el flujo sanguíneo y disminuye la presión arterial, podría disminuir el riesgo de enfermedades cardiovasculares, protege a la piel del sol, mejora la función cerebral, segrega oxitocina (causa la sensación de bienestar y felicidad) y reduce el estrés. La combinación de dichos productos forma la propuesta de valor aún no aprovechada en su totalidad en la industria actual. Adicional es importante contar con una campaña bien enfocada en la educación a los consumidores y clientes ya que, al pensar en chocolate, es común pensar en calorías o grasas, pero no siempre es el caso. El producto puede aportar muchos más beneficios como los antes planteados.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto

5.2.1.1. Atributos del producto

Es ampliamente conocido que el Ecuador es un país productor de cacao y sus derivados los cuales son reconocidos a nivel mundial especialmente por su fino aroma que es tan característico de nuestro producto gracias a las condiciones climáticas que nos favorecen en cuanto a la siembra, cosecha y producción. Lo cual genera una ventaja para nuestro producto ya que el mismo contará con el delicioso sabor del chocolate ecuatoriano al 80% a fin de seguir dando a conocer el chocolate en los mercados internacionales y fortaleciendo su presencia en diferentes snacks.





Gracias a estas propiedades del chocolate y añadidas las del kiwi que cómo se mencionan en los apartados anteriores que es una de las frutas menos aprovechadas y es la que más propiedades y beneficios cuenta, es lo que hace al producto saludable a la vez de delicioso.

El kiwi, que será obtenido de distribuidores en el Ecuador, deberá contener todas las certificaciones de calidad necesarias que aseguren su calidad ya que se desean aprovechar todas las propiedades y beneficios de la fruta.

5.2.1.2. Branding

En el branding se realiza la presentación de la marca de nuestra empresa y de esta manera posicionarla cómo un referente y ubicarla en la mente de los consumidores.

Tabla 7: Branding marca

| Tipo | Elemento | Descripción |
|-----------------|--------------------------------|---|
| Logotipo | Imagen |  <p data-bbox="837 589 1200 618">Figura No 7. Imagen marca</p> |
| | Nombre de la marca | <p data-bbox="954 622 1086 651">SnackKusi</p> <p data-bbox="738 689 1302 786">La palabra snack hace referencia al tipo de producto y Kusi viene del quechwa que expresa estar “feliz”.</p> <p data-bbox="738 819 1302 913">Se escogió letra de tipo “Bauhaus 93” que es un tipo de letra no tan formal y expresa una sensación amigable.</p> |
| Slogan | “Disfruta lo dulce de la vida” | El slogan se lo definió como una frase fácil de recordar e hiciera mención sobre el sabor dulce que tiene el snack. |
| Colores | Código colores |  Color verde Se refiere al origen natural del producto |
| | |  Color blanco (Color dominante) Significa la pureza del producto |
| | |  Color rojo Color estratégico, llamativo |

5.2.1.3. Etiquetado:

El etiquetado juega un papel primordial en la elección de un producto debido a que ahora los consumidores se preocupan por los ingredientes y valor nutricional de los productos que consumen o consumirán.

Para poder ingresar al mercado peruano es necesario cumplir con todos los estándares necesarios, en la parte delantera contará con el nombre de la marca, el logan, el slogan, el peso, contenido neto, los sellos de calidad de certificaciones internacionales. En la parte trasera se colocará la procedencia del producto, código de barras, datos de contacto de servicio al cliente y la tabla de información nutricional dónde se detallará el tipo de componente con su peso y

porcentaje que representa en el total del producto, fecha de expedición y caducidad.



Figura 6. Etiquetado

5.2.1.4. Empaque:

El empaque más atractivo y funcional para el producto es el siguiente que tiene las medidas de: 12 cm de largo x 10 cm de ancho, con peso de 100 gramos.



Figura 7. Empaque

5.2.1.5. Embalaje del producto

Para el envío de la mercadería primero se lo colocará en cajas de dimensiones de (1m de largo x 21 cm de ancho y 15 cm de alto) en dónde caben 100 fundas, para posteriormente embalarlo. Para preservar la calidad del producto las paredes de las cajas serán de cartón corrugado.



Figura 8. Empaque
Tomado de: Google Fotos

Para proteger las cajas el producto será embalado con plástico stretch film y unido con cinta adhesiva. Para el transporte y acomodación se utilizarán pallets americanos de medidas de largo 1 metro x 1.2 metros de ancho.



Figura 9. Pallets
Tomado de: Google Fotos

5.2.2. Precio

El análisis minucioso y detallado en la evaluación financiera es fundamental para establecer el precio, el detalle de costos fijos, variables, costos de producción y ratios se presentan en el Capítulo 6. Evaluación Financiera. A continuación, se presentan los precios de venta y costos de exportación.

5.2.2.1. Fijación de precio

Para establecer el precio se calcularán todos los costos de producción, distribución y oferta añadiendo el margen de utilidad de acuerdo con el esfuerzo y a los precios de los competidores. Se ingresará con un precio competitivo el cuál se ajustará en el tiempo explicado en el apartado 5.2.2.3 Estrategia de ajuste.

El precio de venta al mayorista y/o supermercado Tottus es 1,58 (en el precio está incluida la ganancia detallada en la Tabla 9). Los márgenes de utilidad detallados en la tabla 8 son referenciales partiendo del precio de venta a los mismos. Cómo se detalló en la Figura 7. Gráfico Van Westendorp, el precio que están dispuestos a pagar los consumidores es 6 soles, aproximadamente 1.75 USD, por lo que con el margen detallado en la tabla 8 sigue dentro de dicho rango.

Tabla 8: Fijación de precios

| Detalle | Precio inicial | Utilidad (%) | Utilidad (\$) | Precio final |
|--------------------------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| CFR Transporte hasta el puerto | | | | 1,58 |
| Mayorista | 1,58 | 7% | 0,11 | 1,69 |
| Supermercados | 1,58 | 10% | 0,16 | 1,74 |

5.2.2.2. Costos de venta

A continuación, se detalla el costo final de producción y los costos asociados con la exportación bajo el incoterm CFR.

Tabla 9. Costos y precio de exportación

| Materia prima | Total | Unitario |
|---------------------------|-----------------|-------------|
| Costo producción unitario | 6.592,64 | 0,52 |
| TOTAL, EX WORK | 6.592,64 | 0,52 |
| Cotización exportación | 2,50 | 0,0002 |
| Certificado fitosanitario | 1,25 | 0,0001 |

| | | |
|------------------------------------|------------------|-------------|
| Factura | 0,75 | 0,0001 |
| Lista empaque | 0,50 | 0,0000 |
| Seguro interno (candado satelital) | 2.500,00 | 0,1953 |
| Transporte interno | 700,00 | 0,0547 |
| Gastos no contemplados | 1% | 0,0077 |
| TOTAL, FOB | 9.797,64 | 0,77 |
| Transporte marítimo | 650,00 | 0,0508 |
| TOTAL, CFR | 10.447,64 | 0,82 |
| Utilidad 92% | 9.611,83 | 0,76 |
| TOTAL, PRECIO | 20.059,47 | 1,58 |

5.2.2.3. Estrategia de ajuste

Partiendo del precio de venta 1,58 USD = 5.53 PEN (soles peruanos) el precio final al consumidor local dependerá de los márgenes de utilidad que decidan aplicar los supermercados y mayoristas del Perú. Sin embargo, el precio se encuentra por debajo de la media de productos similares en su categoría.

Según el análisis histórico realizado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCR) se tendrá una inflación sostenible del 2% para los próximos 2 años. Se ajustará el precio a la misma tasa de incremento.

5.2.3. Plaza

Gracias a las encuestas realizadas se puede definir que los principales puntos de venta serán los supermercados, con una aceptación promedio del 52% y tiendas locales con una aceptación del 28%.

5.2.3.1. Estrategia de distribución

Según las encuestas la mayor parte de personas consumen Kiwi de manera mensual, pero consumen chocolate de manera semanal. Gracias a la unión de estos dos productos y la presentación de tipo snack el consumo podría ser semanal.

Aproximadamente al 78% de los encuestados que les gustaría adquirir el producto en Tiendas y supermercados principalmente residen en el sector centro y sur de la ciudad de Lima – Perú. Para atender dicho mercado se apoyará en distribuidores mayoristas locales quienes conocen el mercado local y adoptarán las mejores estrategias de distribución. En específico los supermercados Tottus.

5.2.3.2. Canales de distribución

Para la distribución se requerirá contar con convenios tanto como mayoristas como minoristas por lo que se buscarán negociaciones directas con los supermercados “Tottus” los cuáles cumplen la función de mayoristas y minoristas a la vez, dichos supermercados son de origen peruano, pero pertenece al grupo chileno Falabella, por lo que también gracias a esta situación podría haber buenas relaciones comerciales ya que el kiwi que se utilizaría también sería de procedencia chilena.

Existen un total de 40 de estos supermercados ubicados en Lima del total de 60 en todo el Perú.

5.2.3.3. Punto de venta / Distribución Local

El mejor lugar estratégico dónde colocar las actividades de operación y es en el cantón Babas provincia de los Ríos, debido a los factores analizados en el siguiente apartado:

Tabla 10. Matriz de evaluación de proveedores

| Factores | Pond. | Cantón Babas | | Cuenca | | Quito | |
|--------------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| | | Calificación | Total | Calificación | Total | Calificación | Total |
| Costos fijos (arriendo) | 0.40 | 1 | 0.4 | 2 | 0.8 | 2 | 0.8 |
| Proveedores MP | 0.15 | 3 | 1.2 | 2 | 0.8 | 2 | 0.8 |
| Distancia puertos | 0.20 | 3 | 1.2 | 2 | 0.8 | 1 | 0.4 |
| Accesibilidad transporte | 0.14 | 3 | 1.2 | 1 | 0.4 | 1 | 0.4 |
| MOD | 0.11 | 2 | 0.8 | 1 | 0.4 | 2 | 0.8 |
| TOTAL | 1.00 | | 4.80 | | 3.20 | | 3.20 |

Gracias al análisis realizado se concluye que representa una mayor ventaja colocar las operaciones en el cantón Babas en la provincia de los Ríos debido al fácil acceso del transporte, disponibilidad de materia prima, y debido a que el producto será dedicado principalmente a la exportación hacia el Perú, representa un lugar estratégico al ubicarse a 1 hora y 20 minutos del puerto marítimo y aeropuerto de Guayaquil. Lo cual lo hace una locación inmejorable.

5.2.4. Promoción

5.2.4.1. Estrategia de promoción

Se utilizará la estrategia de marketing de pull (halar) direccionada a los consumidores, a los cuáles se les enfocarán campañas publicitarias para persuadirlos de adquirir el producto y demanden el mismo a los minoristas, mayoristas, distribuidores y estos a su vez a los proveedores para generar una demanda a través del canal.

5.2.4.2. Mix promocional

- **Publicidad:** Para promocionar al producto y la marca y crear una imagen posicionada a largo plazo, se creará una página web con un costo promedio de \$700,00 el cuál sólo se cancela en el inicio, pero se debe cancelar el valor por el dominio anualmente el cuál se estima esté entre los \$130,00. De igual manera mediante los convenios se buscarán colocar avisos publicitarios en tiendas y cadenas de supermercados los cuáles tendrían un valor aproximado de \$200,00. Se tendrá publicidad en cuentas propias (no pagadas) por redes sociales: Facebook e Instagram.
- **Promoción en ventas:** Gracias a las encuestas se tiene que de los encuestados que quisieran promociones por redes sociales al 92% se sienten atraídos por las promociones de tipo 2x1 por lo que se realizaría promociones similares los primeros 5 meses. Por la compra un paquete de snacks se lleva un snack adicional gratis.

Adicional se destinará presupuesto para colocar stands en supermercados. En el stand estará una promotora.

- **Relaciones públicas:** Los primeros 3 años se promocionará el producto en la feria EXPOALIMENTARIA que es la feria más importante en el Perú, se realiza una vez al año dónde se exponen varios productos cómo cacao, mango, quinua, etc. Aquí se buscará hacer más conocida la marca y de paso poder expandir y concretar negocios con la mayor cantidad de posibles compradores ya que la estadística indica que: el 83% de los compradores internacionales concretarían negocios con más de una empresa en los próximos 12 meses después de la feria (Expoalimentaria, 2019).

5.2.4.3. Proyección de marketing

Proyección de presupuesto a 5 años, en el apartado de fuerza de ventas se destina un presupuesto para promotoras, este supuesto está asignado principalmente para la feria Expoalimentaria que se celebra anualmente en el Perú, el apartado de Promoción se especifica un presupuesto promedio a asignar al supermercado para promoción del producto.

Tabla 11. Proyección de gastos de marketing

| MES | INCIAL | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| PUBLICIDAD | 930.00 | 330.00 | 330.00 | 330.00 | 330.00 | 330.00 |
| Página Web y dominio | 930.00 | 130.00 | 130.00 | 130.00 | 130.00 | 130.00 |
| Avisos publicitarios | | 200.00 | 200.00 | 200.00 | 200.00 | 200.00 |
| PROMOCIÓN | | 2,800.00 | 2,700.00 | 2,700.00 | 2,700.00 | 2,600.00 |
| Stands supermercados | | 1,400.00 | 1,400.00 | 1,400.00 | 1,400.00 | 1,400.00 |
| Productor degustación | | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 | 1,000.00 |
| Material POP | | 400.00 | 300.00 | 300.00 | 300.00 | 200.00 |
| RELACIONES PÚBLICAS | | 3,000.00 | 3,000.00 | 3,000.00 | 3,000.00 | 3,000.00 |
| Ferias internacionales | | 3,000.00 | 3,000.00 | 3,000.00 | 3,000.00 | 3,000.00 |

| | | | | | | |
|-------------------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| FUERZA DE VENTAS | | 250.00 | 250.00 | 250.00 | 250.00 | 250.00 |
| Promotoras | | 250.00 | 250.00 | 250.00 | 250.00 | 250.00 |
| Subtotal | 930.00 | 6,380.00 | 6,280.00 | 6,280.00 | 6,280.00 | 6,180.00 |
| Varios (3%) | 27.90 | 191.40 | 188.40 | 188.40 | 188.40 | 185.40 |
| TOTAL | 957.90 | 6,571.40 | 6,468.40 | 6,468.40 | 6,468.40 | 6,365.40 |

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, Visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Ofrecer al consumidor limeño los mejores snacks nutritivos del Ecuador. Gracias a su innovador diseño, su delicioso sabor y su composición altamente beneficiosa para su nutrición *SnackKusi* se convertirá en una opción accesible para todas aquellas personas que busquen cuidar de su salud y mimar su paladar.

Nuestra empresa está comprometida a entregar productos de alta calidad gracias a sus procesos productivos que utilizan tecnología de punta y reducen su impacto ambiental.

6.1.2. Visión

Para el año 2023 *SnackKusi* se convertirá en un referente de las personas que llevan un estilo de vida saludable. Adicionalmente para el 2025 nuestra empresa se consolidará en el mercado peruano expandiendo su participación en otras ciudades de este país.

6.1.3. Objetivo General

Producir snacks hechos a base de kiwi y chocolate apoyándonos en los productos de mayor calidad disponibles en el mercado y utilizando los mejores recursos tanto tecnológicos como humanos para la exportación hacia el Perú.

6.1.4. Objetivos Específicos

Objetivos Corto Plazo (1 año)

- Contar con relaciones sólidas con precios preferenciales con los proveedores de materia prima tanto de chocolate cómo distribuidores de kiwi en el Ecuador para lograr reducir los costos y contar con precios competitivos.
- Los primeros 3 meses de operaciones: lograr contar con acuerdos con socios estratégicos y grandes distribuidores mayoristas para que comercialicen el producto en Perú.

Objetivos Mediano Plazo (2 a 3 años)

- Incrementar de manera positiva el presupuesto asignado para los gastos de publicidad y promoción y así aumentar la participación y posicionamiento de la marca.
- Lograr alianzas estratégicas con escuelas, colegio y universidades para poder promocionar los productos en sus establecimientos.

Objetivos Largo Plazo (4-5 años)

- Para el cuarto año se buscará desarrollar dos nuevos sabores (capulí y mora) y combinaciones para ofertar en el mercado peruano.
- Para el quinto año: Lograr expandir la comercialización a las principales ciudades del Perú, cómo Arequipa y Trujillo.
- Aumentar las utilidades en 11% para el quinto año mostrando la factibilidad y rentabilidad de la empresa.

6.2. Plan de Operaciones

En los siguientes apartados se explicará el proceso productivo y los principales actores para la fabricación del snack hecho a base de kiwi y chocolate.

6.2.1. Cadena de valor

Cómo se menciona en el libro de dirección de marketing de Lambin (2009, pg. 261): El mérito de la cadena de valor es hacer notar que la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable es una función de cada sector dentro de la organización y no solamente del área de marketing. La cadena de valor de la compañía *SnackKusi* es la siguiente:

Tabla 12. Cadena de valor

| ACVIDADES DE SOPORTE | Infraestructura | | | | | MARGEN |
|----------------------|--|---|--|---|---|--------|
| | Gestión de apoyo de áreas financiera, administrativa y producción Responsable: Gerente general y Jefe administrativo | | | | | |
| | Recursos humanos | | | | | |
| | Proceso de contratación personal del personal más calificado, capacitaciones de producción y servicio al cliente Responsable: Gerente general | | | | | |
| | Desarrollo tecnológico | | | | | |
| | I&D, manejo de maquinarias de última tecnología, gestión optimización tiempo y recursos. | | | | | |
| ACVIDADES PRIMARIAS | Compras | | | | | MARGEN |
| | Compras de insumos y maquinaria Negociaciones proveedores Responsable: Gerente general y Jefe administrativo | | | | | |
| | Logística de entrada | Operaciones | Logística de salida | Marketing y ventas | Servicio post venta | |
| | Recepción de materia prima de kiwi y chocolate Control de calidad Almacenamiento y control de inventarios Responsable: Jefe producción | Producción del snack Enpaquetado y etiquetado Responsable: Operarios producción | Almacenamiento del producto terminado Proceso de exportación y transporte Responsable: Gerente general | Promoción y publicidad Ferias internacionales Relaciones públicas Responsable: Gerente general | Atención a quejas, relamos y sugerencias por parte de los consumidores por medio de la redes sociales y página web. Responsable: Gerente general | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

La ventaja competitiva radica en toda la cadena de actividades primarias, desde la recepción y control de calidad de los productos, para luego pasar a la correcta manipulación y elaboración del snack, todo basado en los más altos estándares de calidad y sanidad. Luego la distribución y promoción formar parte fundamental para dar a conocer la marca y el producto y que pueda llegar dónde la demanda lo requiere. Por supuesto todo esto no se podría dar sin las actividades de

soporte que cómo su nombre lo indica, dan apoyo en todas las actividades realizando las tareas administrativas principalmente.

6.2.2. Flujoograma de procesos

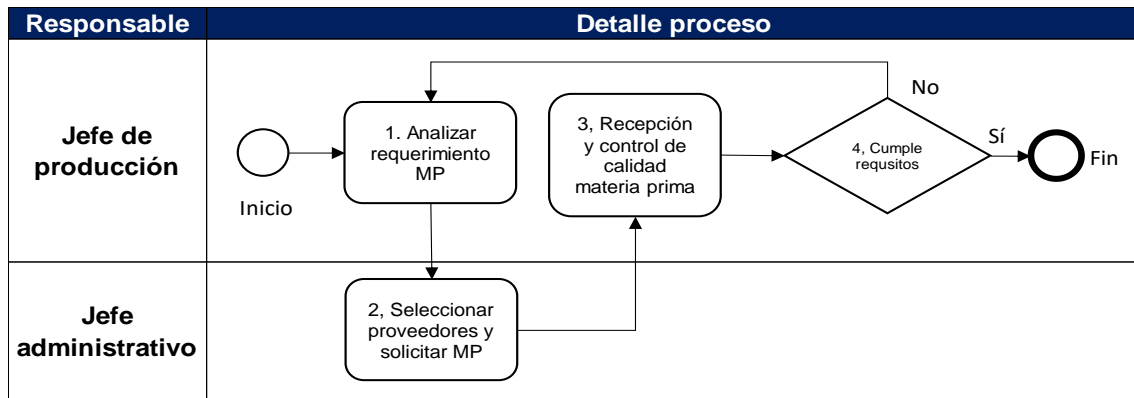


Figura 10. Proceso de abastecimiento

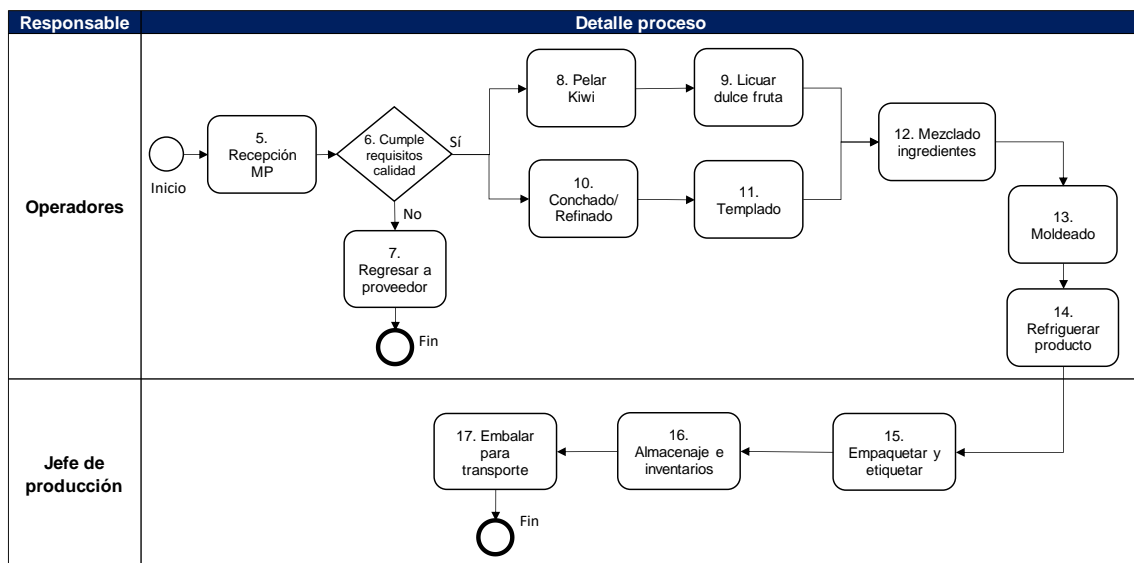


Figura 11. Proceso productivo

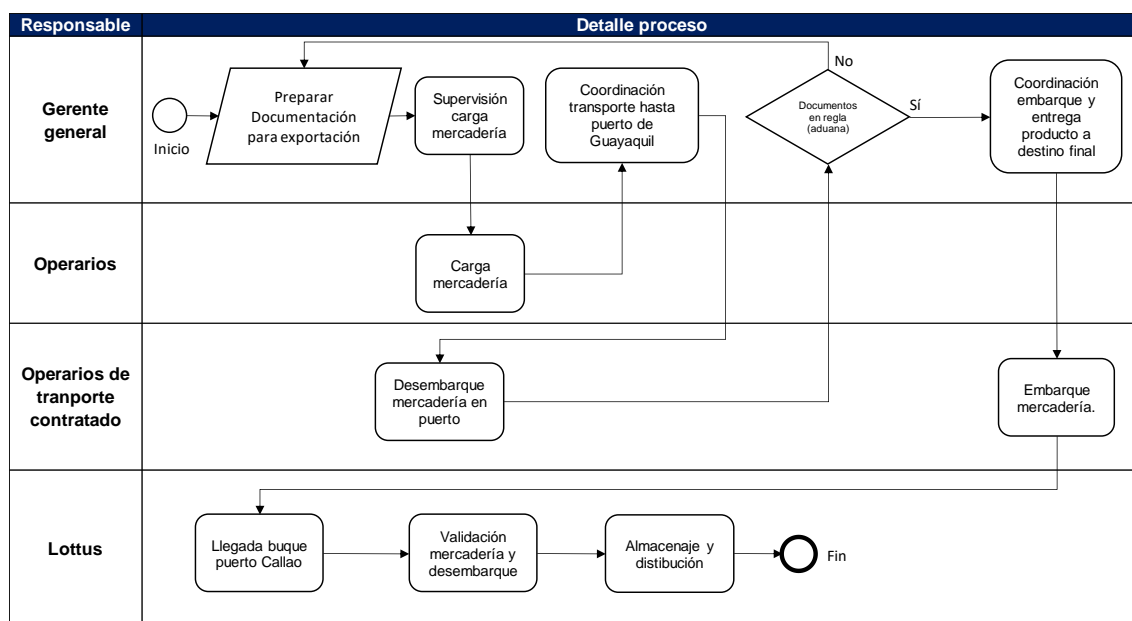


Figura 12. Proceso exportación

6.2.3. Activos, maquinaria y equipos

La maquinaria necesaria para la producción del *snack*, es la siguiente:

Tabla 13. Inversión en activos fijos

| Maquinarias y equipo para la producción | | | |
|---|---------------------|----------------|------------------|
| Ítem | Cantidad (unidades) | Costo unitario | Costo total |
| Refinadora - Conchadora chocolate | 1 | 7,000.00 | 7,000.00 |
| Moldeadora de chocolate | 1 | 39,000.00 | 39,000.00 |
| Temperadora chocolate | 1 | 10,000.00 | 10,000.00 |
| Etiquetadora | 1 | 8,000.00 | 8,000.00 |
| Licuada industrial | 1 | 470.00 | 470.00 |
| Mesas de metal industriales | 1 | 210.60 | 210.60 |
| Lavabo acero industrial | 1 | 275.99 | 275.99 |
| Muebles y equipo de oficina | | | |
| Computadoras | 3 | 600.00 | 1,800.00 |
| Impresora multifunción | 1 | 215.00 | 215.00 |
| Sillas ergonómicas | 3 | 80.00 | 240.00 |
| Sillas auxiliares | 2 | 30.00 | 60.00 |
| Escritorio | 3 | 95.00 | 285.00 |
| Archivadores | 2 | 75.00 | 150.00 |
| TOTAL | | | 67,706.59 |

6.2.4. Proceso de exportación

Transporte

- **Transporte local:** Los costos se calculan desde la empresa ubicada en el cantón Babas hasta el principal puerto marítimo del Ecuador ubicado en Guayaquil. El container se trasladará desde el puerto hasta la empresa, el producto será cargado, colocado el candado de seguridad y se llevará el mismo hasta el puerto de Guayaquil.
- **Transporte Internacional:** El costo para la exportación se basará en el incoterm CFR el mismo que se detalla en la tabla 9 se trasladará el producto desde el puerto de Guayaquil hasta el puerto Callao en Lima.

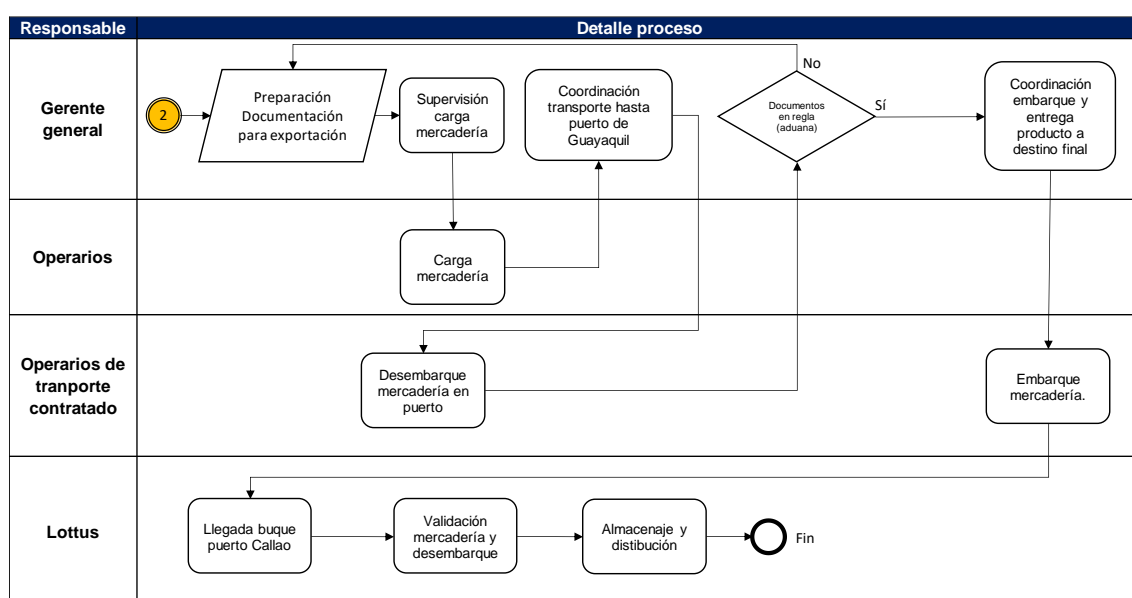


Figura 13. Proceso exportación

Cumplimiento de requisitos y documentos necesarios de exportación

Requisitos:

Según el análisis realizado por ProColombia respecto al perfil de logística desde Colombia al Perú (2014), se necesitan los siguientes requisitos para la

exportación, en caso de exportar desde el Ecuador al Perú se manejarían los mismos documentos:

- 4 facturas comerciales que incluyan número y fecha de la licencia de importación, en español o llevar la traducción en español.
- La licencia de importación debe ser presentada al consulado junto con los otros documentos de legalización.

Medidas arancelarias:

Para ingresar al mercado peruano se deben cancelar los siguientes aranceles (mismos costos que asumirán los importadores en los trámites de desaduanización), para el caso del presente proyecto no se debe cancelar el ad-Valorem gracias al acuerdo de la CAN en la que Ecuador y el Perú son beneficiarios.

Tabla 14: Impuestos de la aduana Perú

| Impuesto | Porcentaje |
|---|-------------------|
| AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las mercancías) | 9% - 17% |
| IGV (Impuesto General a las ventas) | 17% |
| IPM (Impuesto de Promoción Municipal) | 2% |
| ISC (Impuesto Selectivo al consumo) | 27,8% |

Adaptado de: ProColombia

Medidas no arancelarias:

- Cómo único requisito no arancelario es el certificado de origen, las demás normas técnicas que impone el Perú a productos de la agroindustria no son todos obligatorios.

Incoterm:

Se negociará el incoterm CFR ya que se utilizará transporte marítimo, nuestra compañía se encargará de toda la logística y costos hasta el puerto de destino,

pero los riesgos y contratación (opcional) de seguros los asumiría el importador desde que la mercancía es cargada en el puerto de Guayaquil.

Documentos de soporte y acompañamiento:

- Certificado de origen.
- Certificado fitosanitario emitido por el Ecuador (avalado por el gobierno peruano).
- Factura.
- Lista empaque

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1. Organigrama

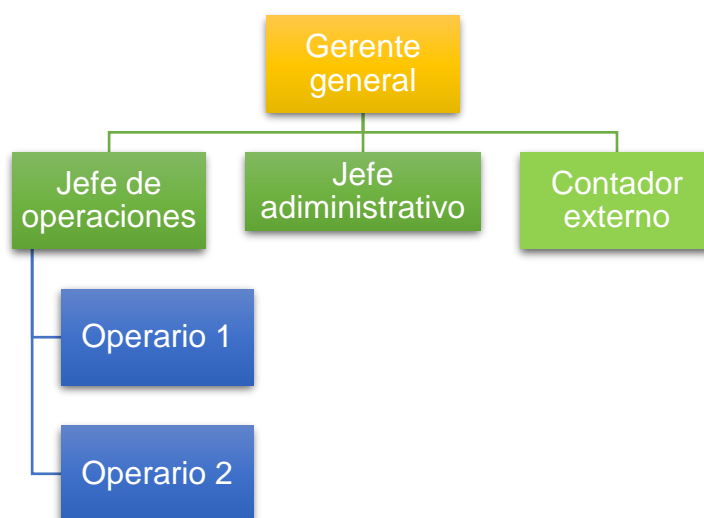


Figura 14. Estructura organizacional.

6.3.2. Denominación de los puestos de trabajo

Comparando dicho organigrama con la de Pacari obtenida del repositorio de la USFQ de la página 64. (ver ANEXO 6). Se tendrá una estructura simple y delimitada por las funciones principales de cada área, bastante más compacta que la de una empresa ya establecida, pero en esencia similar compartiendo

áreas fundamentales contando con gerencia general, área financiera, producción y administrativa. (Pacari cuenta con una estructura más desglosada). Así *SnackKusi* se dedicará a la producción de los snacks con apoyo de algunas funciones administrativas, para llevar la contabilidad se contratará a un contador externo sin relación de dependencia para abaratar costos.

Tabla 15. Descripción de puestos de trabajo

| Descripción del puesto: Gerente General | Requisitos |
|--|---|
| Departamento: Gerencia general | Edad: 30 - 50 años |
| Sueldo: 1000 | Educación: Ing. Negocios internacionales, comercio exterior, administración de empresas o afines |
| Funciones: Dirección de la compañía, a cargo de contratación y capacitaciones al personal, negociaciones con proveedores y distribuidores mayoristas, proceso comercio exterior, página web | Experiencia: Mínimo dos años en empresas manufactureras. |
| | Habilidades: Dominio del idioma inglés, manejo de Ecuapass y trámites aduanas, facilidad de palabra, carisma, capacidad de negociación y persuasión. |
| Descripción del puesto: jefe administrativo | Requisitos |
| Departamento: Administración | Edad: 27 - 50 años |
| Sueldo: 600 | Educación: Ing. administración de empresas, finanzas o afines |
| Funciones: Llevar a cabo las compras y abastecimiento de materia prima, finanzas generales de la empresa. | Experiencia: Mínimo 2 años en posiciones similares |
| | Habilidades: Manejo paquete office, inglés intermedio, facilidad de palabra, ordenado/a, proactivo/a, trabajo bajo presión y pensamiento rápido. |
| Descripción del puesto: jefe de operaciones | Requisitos |
| Departamento: Operaciones | Edad: 29 - 50 años |
| Sueldo: 600 | Educación: Estudiantes o egresados Ing. Agroindustrial, logística y operaciones o afines. |
| Funciones: Responsable de todo el proceso productivo y control de calidad, compra de materia prima y manejo de inventario. | Experiencia: Mínimo 2 años en posiciones similares en especial en frutas o productos con chocolates |
| | Habilidades: Rápida toma de decisiones. creatividad e innovación, trabajo bajo presión, enfoque en resultados. |

| Descripción del puesto: Operarios | Requisitos |
|--|--|
| Departamento: Operaciones | Edad: 25 a 50 años |
| Sueldo: 400 | Educación: Egresados o terminados la carrera de: Ing. Agroindustrial, logística y operaciones o afines. |
| Funciones: Elaboración del producto, empaquetado y etiquetado, control de calidad en todas las fases de producción. | Experiencia: Mínimo 1 año en posiciones similares en especial en frutas o productos con chocolates Habilidades: Rápida toma de decisiones. creatividad e innovación, trabajo bajo presión, enfoque en resultados. |
| Descripción del puesto: Contador | Requisitos |
| Departamento: Subcontratado contabilidad | Edad: 25 a 50 años |
| Sueldo: 400 | Educación: Egresados o terminados la carrera de: Ing. Contabilidad y auditoría, administración de empresas o afines, título CPA. |
| Funciones: Llevar la contabilidad de toda la compañía. | Experiencia: Mínimo 3 años en posiciones similares. Habilidades: Manejo office, Kardex, sistemas contables. |

6.3.3. Estructura legal

Se creará una compañía de estructura de tipo limitada (Cía. Ltda.) dónde los socios tienen responsabilidad sólo hasta el capital invertido, de esta manera el 65% de la compañía será del socio principal y el 35% restante de las acciones será de otro socio que invierta en la compañía.

Requisitos para la creación de la empresa:

Según el portal SMS auditores y asesores comerciales, los pasos para crear una empresa son los siguientes:

1. **Reservar el nombre:** Página web de la superintendencia de compañías (Supercías):
2. **Elaborar estatutos:** con asesoría legal de un abogado.

3. **Abrir cuenta de integración de capital:** \$400,00 para compañía limitada.
4. **Elevar a escritura pública:** el notario recibe la reserva del nombre y el pago de la integración de capital y se debe cancelar el valor de acuerdo con lo que lo que menciona la superintendencia de compañías:
5. **Aprobar el estatuto:** Superintendencia de compañías recibe estatuto y aprueba.
6. **Publica en un diario:** Superintendencia de compañías publica el extracto de la resolución en un diario de circulación nacional.
7. **Obtener los permisos municipales:** Se debe solicitar la patente municipal y pedir el certificado de cumplimiento de obligaciones.
8. **Inscribir la compañía:** Inscribir la sociedad en el registro mercantil del cantón dónde fue creada la empresa.
9. **Realizar la junta general de accionistas:** Convocar a junta general para designar a los representantes de la compañía (presidente, gerente, etc.)
10. **Obtener documentos habilitantes:** Supercías emite documentos para abrir el RUC.
11. **Inscribir el nombramiento del representante:** Se debe inscribir en el registro mercantil, el nombramiento del administrador de la empresa.
12. **Obtener el RUC:** Se obtiene en SRI.
13. **Obtener la carta para el banco:** Con el RUC, en la Supercías entrega la carta dirigida al banco para poder disponer del valor depositado.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

En los apartados siguientes se demuestra la viabilidad del proyecto mediante el análisis de los principales estados financieros, cómo antecedente se presentan utilidades positivas desde el primer año gracias al alto costo de venta y el correcto análisis del capital de trabajo, el margen de ganancias (92%) del producto se estableció mediante el análisis de sensibilidad del mismo.

7.1. Proyección de Ingresos

Es necesario evaluar el presente proyecto en el ámbito financiero mediante los métodos de VAN (valor actual neto) y TIR (tasa interna de retorno) con las tasas de descuento apropiadas de CAPM y WACC en un periodo de 5 años.

Ingresos

Los ingresos están calculados de acuerdo con los costos de producción más un porcentaje de ganancias del 92%, adicional está incrementada la tasa de inflación anual promedio del Perú del 2% (Banco central del Perú. 2019).

Tabla 16. Ingresos por las ventas

| MES | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Cantidad ventas proyectadas | 161.779,00 | 180.962,00 | 202.413,00 | 226.413,00 | 253.267,00 |
| Precio (promedio) | \$ 1,59 | \$ 1,62 | \$ 1,66 | \$ 1,69 | \$ 1,72 |
| TOTAL | \$ 257.663,04 | \$ 294.008,59 | \$335.470,10 | \$382.789,06 | \$436.412,73 |

Costos

Se detallan los costos de materia prima directa e indirecta que influyen sobre el producto.

Tabla 17. Costos de producción

| Materia prima | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| MATERIA PRIMA DIRECTA | 85.537,53 | 95.831,32 | 107.191,26 | 119.900,83 | 128.224,01 |
| Kiwi | 21.324,99 | 23.891,28 | 26.723,38 | 29.891,95 | 31.966,96 |
| Gelatinante (Gellan) | 7.801,82 | 8.740,71 | 9.776,85 | 10.936,08 | 11.695,23 |
| Pasta de Cacao | 56.150,66 | 62.907,96 | 70.365,14 | 78.708,27 | 84.171,98 |
| Agente de recubrimiento (E904) | 260,06 | 291,36 | 325,89 | 364,54 | 389,84 |
| MATERIA PRIMA INDIRECTA | 66.640,58 | 74.660,26 | 83.510,56 | 93.412,33 | 99.896,76 |
| Empaque (10cm x 8cm) | 65.015,20 | 72.839,28 | 81.473,72 | 91.133,98 | 97.460,26 |
| Caja cartón | 1.625,38 | 1.820,98 | 2.036,84 | 2.278,35 | 2.436,51 |
| COSTO TOTAL MATERIA PRIMA | 152.178,11 | 170.491,58 | 190.701,82 | 213.313,16 | 228.120,78 |

Gastos

Es importante también tener en cuenta todos los gastos en los que se incurren y que también influyen en el valor total del producto, los cuales se calcularon mensualmente y se presenta el resumen anual, el detalle se encuentra en el ANEXO 5. Tabla 23.

Tabla 18. Gastos Generales

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Gastos operacionales | 108.571,40 | 109.011,77 | 110.964,05 | 112.955,37 | 114.881,47 |
| Costos indirectos de fabricación | 15.952,80 | 15.962,40 | 15.972,19 | 15.982,18 | 15.992,37 |

7.2. Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Para la inversión inicial para la producción del snack de kiwi con chocolate se detalla en la siguiente tabla la inversión necesaria en propiedad planta y equipo y el capital de trabajo necesario para la operación:

Tabla 19. Inversión inicial

| | |
|--------------------------------|---------------------|
| Inversiones PPE | \$ 68.006,59 |
| Inversiones intangibles | \$ - |
| Capital de trabajo | \$ 7.850,00 |
| Total inversión inicial | \$ 75.856,59 |

Capital de trabajo

El capital de trabajo es la cantidad necesaria de recursos para una empresa o institución financiera para realizar sus operaciones con normalidad. Es decir, los activos para que una compañía, sea capaz de hacer sus funciones y actividades a corto plazo. (Konfío, s.f.). Para el cálculo del capital de trabajo se estimó de acuerdo con los flujos de efectivo necesarios para la operación de la empresa desde sus primeros meses de operación.

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Gracias a los estados financieros se puede medir la factibilidad de la implementación del plan de negocios para la producción y exportación del producto *SnackKusi*.

7.3.1. Estado de Resultados

En el estado de resultados se determinan las ganancias o pérdidas del periodo fiscal, adicional se determinan los valores a pagar por impuestos (22%) y participación a trabajadores por el 15%, gracias al costo de venta total de 1,58 USD (incluidos costos de exportación), se presentan ganancias desde el primer año. Para mayor detalle ver en el ANEXO 5. Tabla 26

Tabla 20. Estado de Resultados (anual)

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| UTILIDAD NETA | 51.761,02 | 70.487,43 | 89.346,54 | 116.190,71 | 145.785,04 |

7.3.2. Estado de Situación Financiera

Gracias al siguiente cuadro se puede analizar la situación financiera real de la empresa dónde se evidencia el notable crecimiento de los activos corrientes, en especial por la liquidez de efectivo, por su parte los pasivos disminuyen gracias a la cancelación de los préstamos y cuentas por pagar a proveedores. Las utilidades retenidas son el principal insumo que provoca un crecimiento en el patrimonio. (ver ANEXO 5. Tabla 24)

Tabla 21. Estado de situación financiera – Proyección anual

| | Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIVOS | 78.253,42 | 127.416,91 | 192.318,79 | 275.523,51 | 384.977,78 | 518.573,31 |
| Corrientes | 10.246,83 | 66.094,23 | 137.680,02 | 227.568,65 | 341.813,64 | 481.859,74 |
| No Corrientes | 68.006,59 | 61.322,68 | 54.638,77 | 47.954,86 | 43.164,15 | 36.713,57 |
| PASIVOS | 40.325,13 | 37.727,60 | 32.142,05 | 26.000,23 | 19.263,79 | 7.074,27 |
| Corrientes | 2.396,83 | 5.848,43 | 6.997,98 | 8.355,00 | 9.967,78 | 7.074,27 |
| No Corrientes | 37.928,30 | 31.879,17 | 25.144,07 | 17.645,22 | 9.296,01 | - |
| PATRIMONIO | 37.928,30 | 89.689,31 | 160.176,74 | 249.523,28 | 365.713,99 | 511.499,03 |

7.3.3. Estado de Flujo de Efectivo

En el estado del flujo de efectivo se pueden apreciar los movimientos y aprovechamiento del efectivo durante todos los periodos en tres principales categorías: Actividades operacionales (ventas, depreciaciones, cuentas por cobrar y pagar, etc.), actividades de inversión (inversión y/o venta de activos), y actividades de financiamiento (capital y deuda).

Cómo se puede observar en el ANEXO 5, Tabla. 25. En el primer año se tiene un valor positivo bastante bajo por 4.254,75 USD debido a los altos costos de inversión y financiamiento, para los siguientes años ya se cuenta con una recuperación exponencial cómo se visualiza en la siguiente tabla:

Tabla 22. Estado de flujo de efectivo proyectado

| | Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|----------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| TOTAL EFECTIVO FINAL PERIODO | 4.254,75 | 48.844,48 | 118.262,28 | 205.661,17 | 317.157,88 | 465.781,62 |

7.4. Proyección del flujo de caja de inversionista, cálculo de tasa de descuento y criterios de valoración

Para el cálculo del estado de flujo del proyecto se tienen en cuenta ingresos por las ventas, los costos de producción y los gastos en general incurridos en el periodo, por lo que se analiza la viabilidad del proyecto para la producción y exportación del kiwi con chocolate. Adicional se tienen en cuenta los activos y depreciaciones de estos. Los flujos del proyecto resultan negativos para el estado inicial (principalmente debido a los altos costos en inversión), pero desde el primer año presenta saldos positivos. El detalle de tanto el flujo de caja del proyecto cómo del inversionista se encuentran en la tabla no. 24 en la sección Anexo 5.

Tabla 23. Flujo de caja del proyecto

| | Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------------|--------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| FLUJO DE CAJA DE PROYECTO | (63.751,835) | 57.412,417 | 78.216,905 | 96.455,383 | 120.839,782 | 189.407,971 |

7.4.1. Proyección del flujo de caja del inversionista

Para el cálculo del flujo de caja del inversionista se parte del cuadro del flujo de caja del proyecto añadiendo los valores del préstamo inicial para empezar el proyecto y sus respectivos intereses.

Tabla 24. Flujo de caja del inversionista

| | Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|--------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | (25.823,540) | 56.706,660 | 77.509,695 | 95.746,706 | 120.129,626 | 188.696,322 |

7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento

Las tasas de descuento tienen gran relevancia para el cálculo de los indicadores financieros WACC y CAPM.

Tabla 25. Tasas de descuento

| Tasas de descuento | |
|---------------------------|--------|
| WACC | 9,59% |
| CAPM | 12,03% |

7.4.3. Criterios de valoración

Resulta necesario calcular los indicadores de VAN (valor actual neto) y TIR (tasa interna de retorno).

Tabla 26. Criterios de valoración

| Evaluación Flujos del Proyecto | | Evaluación Flujos del Inversionista | |
|---------------------------------------|--------------|--|--------------|
| VAN | \$330.655,03 | VAN | \$307.930,85 |
| IR | 6,19 | IR | 12,92 |
| TIR | 114% | TIR | 224% |

7.4.3.1. Indicadores escenario de los flujos del proyecto

En el análisis de los flujos del proyecto se tiene un valor positivo de VAN de \$ 330.655,03 y una TIR positiva de 114% la cuál es mayor al WACC que tiene una

rentabilidad de 9.59%. Comprobando que a pesar de encontrarse en un mercado bastante competitivo el proyecto es viable. Todo debido a su alto costo de venta (incluidos costos de exportación) vs. su costo de producción inicial.

7.4.3.2. Indicadores escenario de los flujos del inversionista

En el análisis de los flujos del inversionista se tiene un valor positivo de VAN de 307.930,85 y una TIR positiva de 224% la cuál es mayor al CAPM que tiene una rentabilidad de 12.03%. Comprobando que a pesar de encontrarse en un mercado bastante competitivo el proyecto es viable.

De igual manera se concluye que el periodo de recuperación es de 2,081 años. Un tiempo relativamente corto

7.5. Índices financieros.

Mediante los índices financieros se comprueba la factibilidad para la implementación del presente proyecto con lo cual se determina que el proyecto puede ser factible en un periodo más largo que los 5 primeros años del presente análisis. (ver ANEXO 5).

Razones de liquidez

- **Razón circulante:** Para el primer año se tiene una razón de 11,30 (industria: 12,85) para los siguientes años la razón crece exponencialmente hasta llegar al 68,11 en el quinto año lo cual indica la solvencia de la empresa para afrontar sus obligaciones a corto plazo.

Razones de apalancamiento

- **Razón de deuda a capital:** Para el primer año se tiene una relación 0,42 veces, pero con el pasar de los años disminuye gracias a que se van teniendo saldos positivos en la utilidad ganada por cada ejercicio fiscal, la ratio de la industria se encuentra en 1,76.

- **Cobertura del efectivo:** El primer año se empieza con una ratio de 20,77 (industria: 30,34) Para los siguientes años la razón va creciendo hasta superar el de la industria, la empresa no necesita más allá de 3 ejercicios fiscales para amortizar la deuda.

Razones de actividad

- **Periodo de cuentas por cobrar:** En promedio nos demoramos 9,71 días para cobrar las ventas efectuadas (industria 35.82 días).
- **Periodo de cuentas por pagar:** En promedio nos demoramos 11,35 días para pagar las ventas efectuadas (industria 76 días).
- **Periodo de inventario:** Aproximadamente nos demoramos 3,16 días en reponer el inventario que se acaba en stock (industria 4.5 días).

Razones de rentabilidad

Nuestro margen de utilidad es creciente desde el primer año que se tiene el 20%, para el quinto año el margen es de 33% (industria: 31%)

ROA (Rentabilidad sobre la Inversión)

Aún cuándo los costos de inversión son altos, se cuenta con un ROA positivo desde el primer año con 41% en el quinto año para los siguientes años este indicador disminuye hasta llegar al 28% en el año 5. (industria: 20%)

ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio)

En cuanto a la relación de nuestro beneficio neto de la empresa frente a nuestros fondos propios de igual manera se empieza con un rendimiento de 58% hasta llegar al 5to año con 29%. (industria: 27,6%).

8. CONCLUSIONES GENERALES

En conclusión, debido al precio de venta (incluidos costos de exportación) de 1,58 USD, 5,58 PEN, precio que se encuentra por debajo de la media de los

productos similares en su segmento, se logran ganancias significativas desde el primer año, al analizar los valores actuales netos (VAN) del proyecto y del inversionista se tienen valores positivos al igual que la tasa de retorno sobre la inversión (TIR) por lo que demuestran la viabilidad de la implementación del presente plan de negocios. El periodo de recuperación es de 2 años.

Dentro del análisis del mix de marketing se concluyó que se ofertará el producto a los supermercados y a la vez mayoristas Tottus en el Perú los mismos que se encargarán de la distribución y venta al consumidor final, se realizarán estrategias de marketing tipo pull (halar) y promociones por redes sociales, ferias internacionales y supermercados principalmente, con el paso del tiempo se ajustará el precio incrementándolo de acuerdo a la inflación del Perú (promedio +2% anual).

Las nuevas tendencias de consumo apuntan por productos más saludables que adicionalmente nos aporten algún beneficio, es por esto por lo que varias personas están cambiando sus hábitos alimenticios cuidando su salud, el presente producto es novedoso y atractivo, un snack dulce y delicioso que además trae beneficios gracias a sus componentes de chocolate y kiwi.

Gracias a que Ecuador y Perú son parte de la CAN y gracias al acuerdo de Cartagena el producto ingresa al país andino con 0% aranceles lo cual ayuda en las relaciones comerciales y contando con un precio competitivo.

Para determinar la aceptación del producto se realizaron encuestas a peruanos que viven en Lima, con las mismas se lograron concluir que tanto hombres como mujeres les gustaría adquirir el producto en supermercados, al 71% que les parece atractiva la idea del negocio se encuentran en rango de edad de 18 a 35 años. Adicional se realizaron entrevistas a expertos ecuatorianos en la industria y dos posibles consumidores peruanos de las mismas se pudo concluir que estarían dispuestos a pagar más si el producto tiene más cacao y quisieran mayor publicidad por redes sociales.

Ecuador es mundialmente reconocido y demandado por nuestro cacao y principalmente se cultiva en la costa por lo que al ubicar la empresa en Los Ríos se busca consolidar alianzas estratégicas a largo plazo con los proveedores locales.

De igual manera, se detalla la misión, visión y objetivos de la compañía, así cómo se cuenta con el detalle de los empleados necesarios (5) distribuidos en las áreas de: gerencia general, administrativa y operativa. Y un contador subcontratado externo.



REFERENCIAS:

Acuerdos comerciales Perú. (s.f.). Perú y Ecuador firmaron acuerdo para facilitar el comercio bilateral. Recuperado de: http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=306:peru-y-ecuador-firmaron-acuerdo-para-facilitar-el-comercio-bilateral&catid=1:latest-news&Itemid=50

Aduana del Ecuador. (2017). Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Recuperado de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>

Banco central de reserva del Perú. (2019). Síntesis Reporte de Inflación. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019-sintesis.pdf>

Banco central de reservas del Perú. (2020). Notas de estudios de BCRP. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2020/nota-de-estudios-18-2020.pdf>

Banco central del Ecuador. (2019). LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ EN 1.4% EN 2018. Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuatoriana-crecio-14-en-2018>

Banco Central del Ecuador. (2020). Consulta por monedas extranjeras. Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/260-consulta-por-monedas-extranjeras>

Banco central del Ecuador. (2020). Evolución de la balanza comercial Balanza comercial del Ecuador por País. Recuperado de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebca202004.pdf>

BBVA. (2019). BBVA Research prevé la depreciación gradual de los tipos de cambio en América Latina. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/bbva-research-preve-depreciacion-gradual-tipos-cambio-america-latina/>

BCE (2020). Información estadística Mensual No. 2017 – marzo 2020. Recuperado de: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IE Mensual.jsp>

Cámara de café y cacao (2018). Industria de cacao, chocolate y otros derivados. Recuperado de: <https://camcafeperu.com.pe/admin/recursos/publicaciones/Industria%20del%20cacao,%20chocolate%20y%20otros%20derivados.pdf>

Cerem International Business School. (2017). Estudia tu entorno con un pestel. Recuperado de <https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>.

CPI. (s.f.). Perú: Población 2019. Recuperado de: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Datos Macro. (s.f.). Comparar economía países: Perú vs Estados Unidos. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/peru/usa>

El nuevo Herald. (2015). 7 deliciosos beneficios del chocolate amargo. Recuperado de: <https://www.elnuevoherald.com/vivir-mejor/salud/article27998368.html>

El universo. (2018). ¿Cómo crear una empresa en Ecuador? Recuperado de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/08/13/nota/6904184/como-crear-empresa-ecuador>

Emprender. (2017). Exportando e importando. Recuperado de: <http://emprender.sunat.gob.pe/como-importar>

Gestión Digital. (2019). Las 10 tendencias de consumo 2019: el cliente que quiere todo a la vez. Recuperado de: <https://revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/las-10-tendencias-de-consumo-2019-el-cliente-que-quiere-todo-la-vez>

GO2PERU. (s.f.). Clima en el Perú. Recuperado de: https://www.go2peru.com/spa/guia_viajes/tips/clima_peru.htm

HUERTOSA. (s.f.). Productos. Recuperado de: <http://www.huertosa.com/productos>

INEC. (2019). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEDMU). Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/201912_Mercado_Laboral.pdf

INEC. (2020). Índice de precios al consumidor. Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>

- INEI. (2018). Perú: Característica Económicas y Financieras de las Empresas Manufactureras. Resultado de la Encuesta Económica Anual 2017. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1602/libro.pdf
- INEI. (2019). Variación de los Indicadores de Precios en la Economía. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-n10_precios_set2019.pdf
- INEI. (s.f.). Publicaciones digitales. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales/>
- Kiwa. (s.f.). Shop our chips. Recuperado de: <http://www.kiwalife.com/shop>
- Kiwilimón. (s.f.). Paletas de kiwi con chocolate. Recuperado de: <https://www.kiwilimon.com/receta/postres/postres-frios/paletas-heladas/paletas-de-kiwi-con-chocolate>
- Konfío. (s.f.). Capital de trabajo. Recuperado de: <https://konfio.mx/tips/diccionario-financiero/que-es-el-capital-de-trabajo/>
- Lambin, Gallucci, Sicurello. Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa de mercado. (2da Edición). México, D.F., México. McGrawHill. Capítulo 9.
- Marsh. (2018). Mapa del riesgo político 2018: Tensiones y turbulencias en el camino. Recuperado de: <https://www.marsh.com/content/marsh/political-risk-map-d3/prm-2018.html>.
- Mercadonegro (2019). Hogares peruanos se unen a la tendencia de consumo saludable. Recuperado de: <https://www.mercadonegro.pe/informes/hogares-peruanos-se-unen-a-la-tendencia-de-consumo-saludable/>

Ministerio de relaciones comerciales y movilidad humana. (2010). Guía comercial de Perú. Recuperado de: https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/guia_peru.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (s.f.). Ecuador y Perú avanzan en la relación Comercial. Recuperado de: <https://www.cancilleria.gob.ec/ecuador-y-peru-avanzan-en-la-relacion-comercial/>

Organización Mundial del Comercio. (2019). Examen de las Políticas Comerciales: Ecuador. Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tp_r_s/tp483_s.htm

Oriente Negocios. (2017). Exportaciones en Ecuador. Recuperado de: <https://negocios.orienteseguros.com/exportaciones-en-ecuador/>

Perú Retail. (2018). Tendencias de consumo en la industria de alimentos y bebidas. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/tendencias-consumo-industria-alimentos-y-bebidas/>

Perú Retail. (2019). Perú: El 54% de los hogares peruanos se considera “saludable”, según KWP. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-el-54-de-los-hogares-peruanos-se-considera-saludable-segun-kwp/>

PROECUADOR. (2018). Ficha técnica de Perú – 2018. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-tecnica-de-peru-2018/>

PROECUADOR. (2018). Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal. Recuperado de: https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2018/08/Infografico_Ley_de_Fomento.pdf

PROCOLOMBIA. (2014). Perfil de logística desde Colombia hacia Perú. Recuperado de: https://procolombia.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_peru_2014.pdf f. Páginas 10 y 11.

Resultados Expoalimentaria. (2019). Expoalimentaria Perú. Recuperado de: <https://www.expoalimentariaperu.com/documents/informe-resultados-es.pdf>

SUNAT. (2019). Exportando e importando. Recuperado: <https://emprender.sunat.gob.pe/como-importar>

Superintendencia de compañías, valores y seguros (s.f.). Tasas y tarifas por servicios notariales. Recuperado de: https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/ConstitucionElectronica/Tarifas/!ut/p/a1/jY89D4lwEIZ_iwNr7_hS49YBmqDRyQhdDJJaMIWSUuHvi6wKettdnifve8AhBd7kfSVzW-kmV--dr68B2yMLGCYs3sRI8ei5kRv5QRSOQDYPnDz3Px9nhulv_wJ8CZkaTMBCRAJcKn2b3s1oc_O3ErgRd2GEIU8znktr227noIPDMBCptVSCFLomonDwm1XqzkL6AUNbn1N8hKo_0NULYvGKQA!!/dl5/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/?utm_source=fb-tw-gp&utm_medium=social

Superintendencia de compañías, valores y seguros. (s.f.). Estados financieros por rama. Recuperado de: http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

Superintendencia de compañías, valores y seguros. (S.f.). Tasas y Tarifas por servicios Notariales. Recuperado de: https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/ConstitucionElectronica/Tarifas/!ut/p/a1/jY89D4lwEIZ_iwNr7_hS49YBmqDRyQhdDJJaMIWSUuHvi6wKettdnifve8AhBd7kfSVzW-kmV--dr68B2yMLGCYs3sRI8ei5kRv5QRSOQDYPnDz3Px9nhulv_wJ8CZkaTMBCRAJcKn2b3s1oc_O3ErgRd2GEIU8znktr227noIPDMBCptVSCFLomon

Dwm1XqzkL6AUNbn1N8hKo_0NULYvGKQA!!/dl5/d5/L2dBISEvZ0FBIS9
nQSEh/?utm_source=fb-tw-gp&utm_medium=social

Trade Map. (2019). Comercio bilateral entre Ecuador y Perú Producto: 081190 Frutos comestibles, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incl. con adición de azúcar. Recuperado de: https://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c604%7c%7c081190%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1.

Trade Map. (2019). Lista de exportadores para el producto seleccionado Producto: 081190 Frutos comestibles, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incl. con adición de azúcar. Recuperado de: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c081190%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1

Trade Map. (s.f.). Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Perú. Recuperado de: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c604%7c%7c%7c%7c0811909900%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1

Universidad San Francisco de Quito. (2017). Trabajo de titulación como requisito para la obtención del título de Licenciada de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. Recuperado de: <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/6560/1/131228.pdf>

Webcorp. (2020). ¿Cuánto cuesta hacer una página web?. Recuperado de: <https://webcorp.ec/cuanto-cuesta-hacer-una-pagina-web>

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTAS – FORMATO Y RESULTADOS

Preguntas de las encuestas:

1. ¿Alguna vez usted ha consumido kiwi?

- Sí
- No

2. ¿Alguna vez usted ha consumido chocolate?

- Sí
- No

3. ¿Con qué frecuencia consume kiwi?

- Diario
- Semanal
- Mensual

4. ¿Con qué frecuencia consume chocolate?

- Diario
- Semanal
- Mensual

5. ¿Qué cantidad de kiwi consume?

- 10 gramos
- 20 gramos
- 50 gramos
- Más de 50 gramos

6. ¿Qué cantidad de chocolate consume?

- Menos de 1 tableta
- 1 tableta
- Más de 1 tableta

7. ¿Qué tan atractivo le parece un snack hecho a base de kiwi cubiertos por chocolate?

- Poco atractivo
- Medianamente atractivo
- Muy atractivo

8. De los siguientes beneficios del producto ¿Cuáles considera más relevantes?

- Bajo en calorías
- Utiliza endulzantes saludable
- Aporta nutrientes
- Genera energía
- Ayuda en la digestión

- Está dentro de las posibilidades en una dieta cetogénica

9. ¿A qué precio dentro de este rango de S/ 2.99 a S/ 13.99 consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?

10. ¿A qué precio dentro de este rango de S/ 2.99 a S/ 13.99 consideraría este producto como barato y aun así lo compraría?

11. ¿A qué precio dentro de este rango de S/ 2.99 a S/ 13.99 consideraría este producto como caro y aun así lo compraría?

12. ¿A qué precio dentro de este rango de S/ 2.99 a S/ 13.99 consideraría este producto como muy caro como para comprarlo?

13. ¿Normalmente en qué lugar adquiere el kiwi?

- Tiendas
- Supermercados
- Mercado

14. ¿Normalmente en qué lugar adquiere el chocolate?

- Tiendas
- Supermercados
- Otra

15. ¿Dónde le gustaría adquirir *SnackKusi*?

- Tiendas
- Supermercados
- Restaurantes comida saludable

16. ¿Dónde le gustaría observar algún tipo de publicidad de *SnackKusi*?

- Televisión
- Radio
- Redes sociales
- Correo

- Flyers
 - Otra
- 17. ¿Qué tipo de promoción desearía con respecto al producto?**

- Descuentos
 - Promoción 2x1
 - Cupones
 - Otra
- 18. ¿Cuál es su ocupación actual?**
- Estudiante
 - Empleado dependiente
 - Independiente
 - Otra
- 19. ¿En qué sector de Lima vive?**

- Norte
 - Centro
 - Sur
 - Este
 - Miraflores
 - Callao
- 20. ¿Cuántos años tiene?**
- Menos de 18 años
 - Entre 18 y 26 años
 - Entre 27 y 35 años
 - Entre 35 y 43 años
 - De 43 en adelante
- 21. ¿Cuál es su género?**
- Hombre
 - Mujer

ANEXO 2. TABLAS DE CONTINGENCIA

Tabla 1

| 13. ¿Normalmente en qué lugar adquiere el kiwi? | 3. ¿Con qué frecuencia | | |
|---|------------------------|---------------|----------------|
| | Semanal | Mensual | Total, general |
| Tiendas | 10.00% | 11.25% | 21.25% |
| Supermercados | 0.00% | 71.25% | 71.25% |
| Mercados | 0.00% | 7.50% | 7.50% |
| Total, general | 10.00% | 90.00% | 100.00% |

Tabla 2

| 7. ¿Qué tan atractivo le parece un snack hecho a base de kiwi cubiertos por chocolate? | 5. ¿Qué cantidad de kiwi consume? | | | | |
|--|-----------------------------------|---------------|---------------|------------------|----------------|
| | 10 gramos | 20 gramos | 50 gramos | Más de 50 gramos | Total, general |
| Medianamente atractivo | 7.25% | 5.80% | 0.00% | 0.00% | 13.04% |
| Muy atractivo | 0.00% | 14.49% | 52.17% | 17.39% | 84.06% |
| Poco atractivo | 0.00% | 2.90% | 0.00% | 0.00% | 2.90% |
| Total, general | 7.25% | 23.19% | 52.17% | 17.39% | 100.00% |

Tabla 3

| 6. ¿Qué cantidad de chocolate consume? | | | | |
|--|--------------------|---------------|------------------|----------------|
| 14. ¿Normalmente en qué lugar adquiere el chocolate? | Menos de 1 tableta | 1 tableta | Más de 1 tableta | Total, general |
| Tiendas | 1.52% | 48.48% | 31.82% | 81.82% |
| Supermercados | 0.00% | 0.00% | 18.18% | 18.18% |
| Total, general | 1.52% | 48.48% | 50.00% | 100.00% |

Tabla 4

| 7. ¿Qué tan atractivo le parece un snack hecho a base de kiwi cubiertos por chocolate sin endulzantes artificiales? | | | | |
|---|-------------------------|---------------|----------------|----------------|
| 16. ¿Dónde le gustaría observar algún tipo de publicidad de <i>SnacKusi</i> ? | Mediana mente atractivo | Muy atractivo | Poco atractivo | Total, general |
| Redes sociales | 25.00% | 71.43% | 0.00% | 96.43% |
| Televisión | 0.00% | 0.00% | 3.57% | 3.57% |
| Total, general | 25.00% | 71.43% | 3.57% | 100.00% |

Tabla 5

| 8. De los siguientes beneficios del producto ¿Cuáles considera más relevantes? | | | | | | | |
|--|------------------|--------------------------------|-------------------|----------------|-----------------------|--|----------------|
| 16. ¿Dónde le gustaría observar algún tipo de publicidad de <i>SnacKusi</i> ? | Bajo en calorías | Utiliza endulzantes saludables | Aporta nutrientes | Genera energía | Ayuda en la digestión | Está dentro de las posibilidades en una dieta cetogénica | Total, general |
| Redes sociales | 6.10% | 17.07% | 14.63% | 29.27% | 24.39% | 7.32% | 98.78% |
| Televisión | 1.22% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 0.00% | 1.22% |
| Total, general | 7.32% | 17.07% | 14.63% | 29.27% | 24.39% | 7.32% | 100.00% |

Tabla 6

| 13. ¿Normalmente en qué lugar adquiere el kiwi? | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|----------------|
| 19. ¿En qué sector de Lima vive? | Tiendas | Supermercados | Mercados | Total, general |
| Centro | 0.00% | 27.45% | 0.00% | 27.45% |
| Sur | 13.73% | 27.45% | 0.00% | 41.18% |
| Este | 0.00% | 7.84% | 0.00% | 7.84% |
| Miraflores | 0.00% | 11.76% | 0.00% | 11.76% |
| Callao | 0.00% | 0.00% | 11.76% | 11.76% |
| Total, general | 13.73% | 74.51% | 11.76% | 100.00% |

Tabla 7

| 14. ¿Normalmente en qué lugar adquiere el chocolate? | | | |
|--|---------------|---------------|----------------|
| 21. ¿Cuál es su género? | Tiendas | Supermercado | Total, general |
| Hombre | 46.88% | 0.00% | 46.88% |
| Mujer | 28.13% | 25.00% | 53.13% |
| Total, general | 75.00% | 25.00% | 100.00% |

Tabla 8

| 15. ¿Dónde le gustaría adquirir <i>SnackKusi</i> ? | | | | |
|--|---------------|---------------|-------------------------------|----------------|
| 21. ¿Cuál es su género? | Tiendas | Supermercados | Restaurantes comida saludable | Total, general |
| Hombre | 19.57% | 26.09% | 0.00% | 45.65% |
| Mujer | 8.70% | 26.09% | 19.57% | 54.35% |
| Total, general | 28.26% | 52.17% | 19.57% | 100.00% |

Tabla 9

| 16. ¿Dónde le gustaría observar algún tipo de publicidad de | | | |
|---|----------------|--------------|----------------|
| 18. ¿Cuál es su ocupación actual? | Redes sociales | Televisión | Total, general |
| Estudiante | 7.14% | 3.57% | 10.71% |
| Empleado dependiente | 67.86% | 0.00% | 67.86% |
| Empleado independiente | 21.43% | 0.00% | 21.43% |
| Total, general | 96.43% | 3.57% | 100.00% |

Tabla 10

| 5. ¿Qué cantidad de kiwi consume? | | | | | |
|---|--------------|---------------|---------------|------------------|----------------|
| 13. ¿Normalmente en qué lugar adquiere el kiwi? | 10 gramos | 20 gramos | 50 gramos | Más de 50 gramos | Total, general |
| Tiendas | 0.00% | 0.00% | 30.43% | 0.00% | 30.43% |
| Supermercados | 7.25% | 17.39% | 21.74% | 17.39% | 63.77% |
| Mercado | 0.00% | 5.80% | 0.00% | 0.00% | 5.80% |
| Total, general | 7.25% | 23.19% | 52.17% | 17.39% | 100.00% |

Tabla 11

| 7. ¿Qué tan atractivo le parece un snack hecho a base de kiwi cubiertos por chocolate? | | | | |
|--|------------------------|---------------|----------------|----------------|
| 13. ¿Normalmente en qué lugar adquiere el kiwi? | Medianamente atractivo | Muy atractivo | Poco atractivo | Total, general |
| Tiendas | 0.00% | 25.00% | 0.00% | 25.00% |
| Supermercados | 17.86% | 46.43% | 3.57% | 67.86% |
| Mercado | 7.14% | 0.00% | 0.00% | 7.14% |
| Total, general | 25.00% | 71.43% | 3.57% | 100.00% |

Tabla 12

| 8. De los siguientes beneficios del producto ¿Cuáles considera más relevantes? | | | | | | | |
|--|------------------|--------------------------------|-------------------|----------------|-----------------------|--|----------------|
| 21. ¿Cuál es su género? | Bajo en calorías | Utiliza endulzantes saludables | Aporta nutrientes | Genera energía | Ayuda en la digestión | Está dentro de las posibilidades en una dieta cetogénica | Total, general |
| Hombre | 2.43% | 4.88% | 10.98% | 19.51% | 24.39% | 0.00% | 62.20% |
| Mujer | 4.88% | 12.20% | 3.66% | 9.76% | 0.00% | 7.32% | 37.80% |
| Total, general | 7.32% | 17.07% | 14.63% | 29.27% | 24.39% | 7.32% | 100.00% |

Tabla 13

| 13. ¿Normalmente en qué lugar adquiere el kiwi? | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|----------------|
| 18. ¿Cuál es su ocupación actual? | Tiendas | Supermercados | Mercado | Total, general |
| Estudiante | 0.00% | 11.76% | 0.00% | 11.76% |
| Empleado dependiente | 7.84% | 50.98% | 11.76% | 70.59% |
| Empleado independiente | 5.88% | 11.76% | 0.00% | 17.65% |
| Total, general | 13.73% | 74.51% | 11.76% | 100.00% |

Tabla 14

| 14. ¿Normalmente en qué lugar adquiere el chocolate? | | | |
|--|---------------|---------------|----------------|
| 15. ¿Dónde le gustaría adquirir <i>SnackKusi</i> ? | Tiendas | Supermercados | Total, general |
| Tiendas | 28.13% | 25.00% | 53.13% |
| Supermercados | 37.50% | 0.00% | 37.50% |
| Mercado | 9.38% | 0.00% | 9.38% |
| Total, general | 75.00% | 25.00% | 100.00% |

Tabla 15

| 15. ¿Dónde le gustaría adquirir <i>SnackKusi</i> ? | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|----------------|
| 19. ¿En qué sector de Lima vive? | Tienda | Supermercados | Mercado | Total, general |
| Centro | 4.35% | 8.70% | 19.57% | 32.61% |
| Sur | 15.22% | 30.43% | 0.00% | 45.65% |
| Este | 4.35% | 0.00% | 0.00% | 4.35% |
| Miraflores | 0.00% | 13.04% | 0.00% | 13.04% |
| Callao | 4.35% | 0.00% | 0.00% | 4.35% |
| Total, general | 28.26% | 52.17% | 19.57% | 100.00% |

Tabla 16

| 16. ¿Dónde le gustaría observar algún tipo de publicidad de <i>SnackKusi</i> ? | | | |
|--|----------------|--------------|----------------|
| 17. ¿Qué tipo de promoción desearía con respecto al producto? | Redes sociales | Radio | Total, general |
| Descuentos | 3.57% | 0.00% | 3.57% |
| Promoción 2x1 | 92.86% | 0.00% | 92.86% |
| Cupones | 0.00% | 3.57% | 3.57% |
| Total, general | 96.43% | 3.57% | 100.00% |

Tabla 17

| 4. ¿Con qué frecuencia consume chocolate? | | | |
|---|---------------|---------------|----------------|
| 20. ¿Cuántos años tiene? | Semanal | Mensual | Total, general |
| Entre 18 y 26 años | 46.88% | 9.38% | 56.25% |
| Entre 27 y 35 años | 15.63% | 28.13% | 43.75% |
| Total, general | 62.50% | 37.50% | 100.00% |

Tabla 18

| 3. ¿Con qué frecuencia consume kiwi? | | | |
|--------------------------------------|---------------|---------------|----------------|
| 20. ¿Cuántos años tiene? | Semanal | Mensual | Total, general |
| Entre 18 y 26 años | 10.00% | 48.75% | 58.75% |
| Entre 27 y 35 años | 0.00% | 41.25% | 41.25% |
| Total, general | 10.00% | 90.00% | 100.00% |

Tabla 19

| 7. ¿Qué tan atractivo le parece un snack hecho a base de kiwi cubiertos por chocolate? | | | | |
|--|------------------------|---------------|----------------|----------------|
| 20. ¿Cuántos años tiene? | Medianamente atractivo | Muy atractivo | Poco atractivo | Total, general |
| Entre 18 y 26 años | 17.86% | 39.29% | 3.57% | 60.71% |
| Entre 27 y 35 años | 7.14% | 32.14% | 0.00% | 39.29% |
| Total, general | 25.00% | 71.43% | 3.57% | 100.00% |

ANEXO 3. GRÁFICOS INTERPRETATIVOS

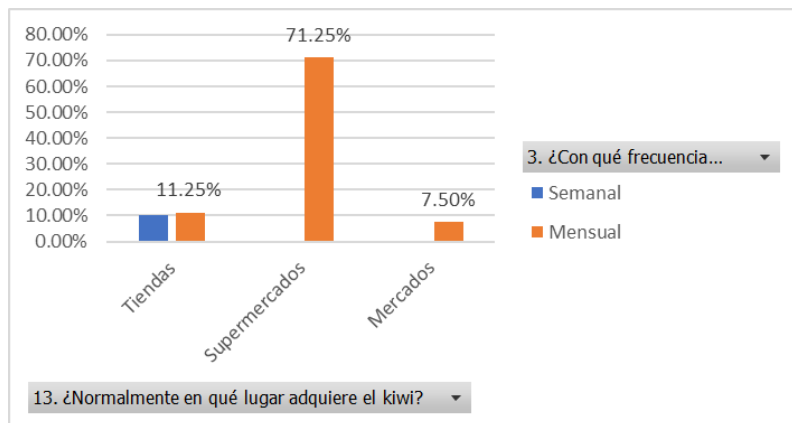


Figura 1

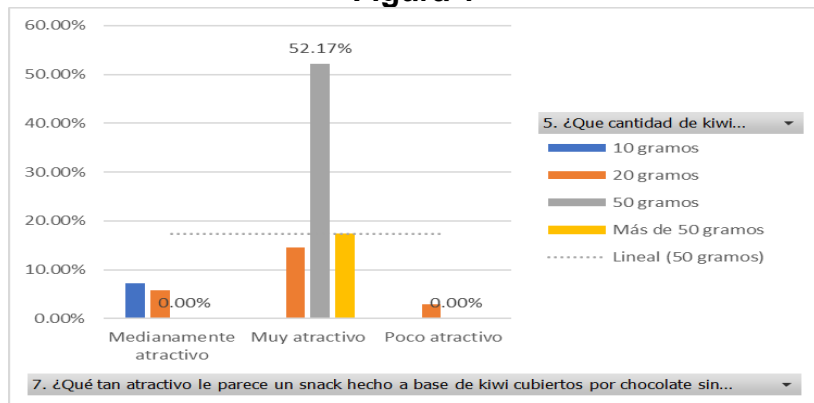


Figura 2

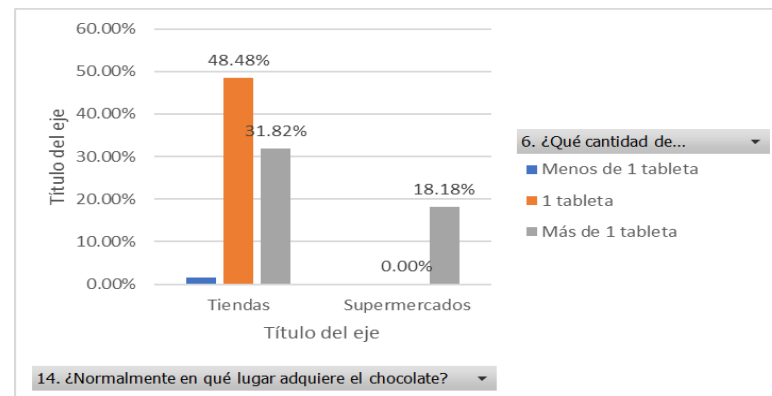


Figura 3

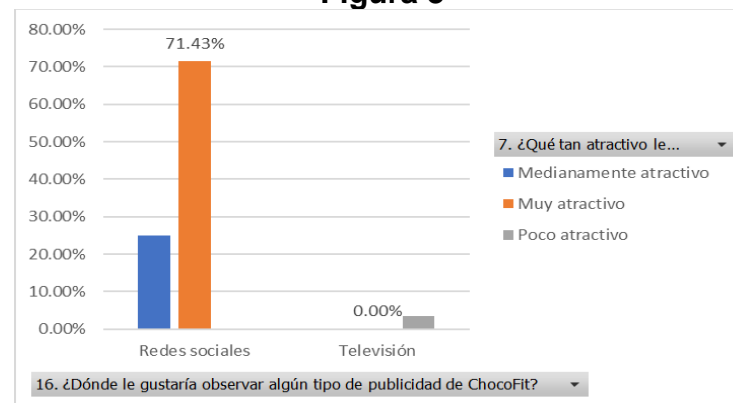


Figura 4

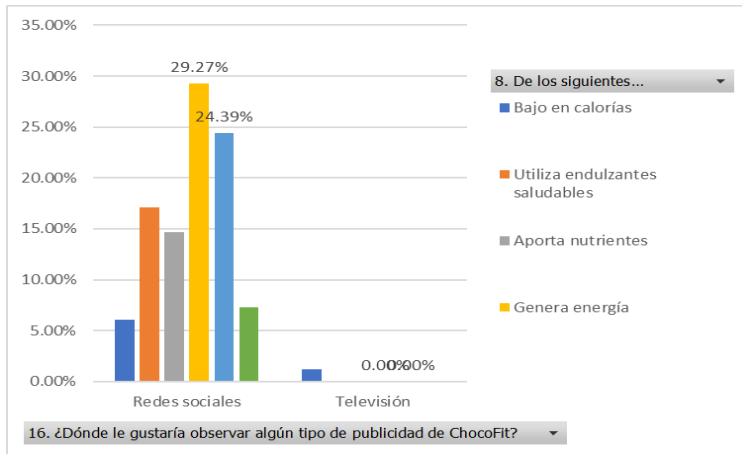


Figura 5

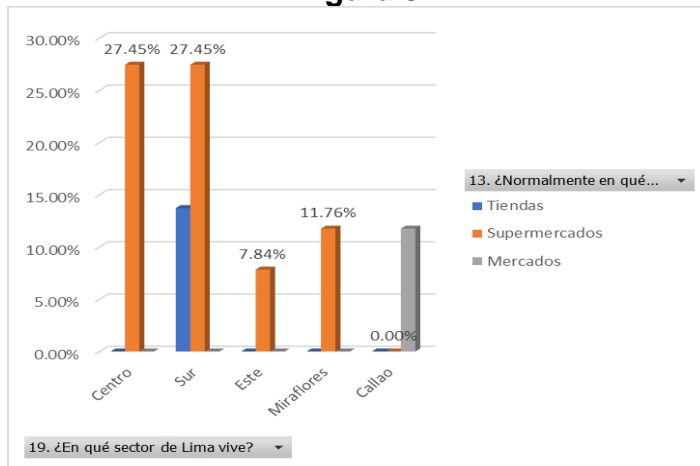


Figura 6

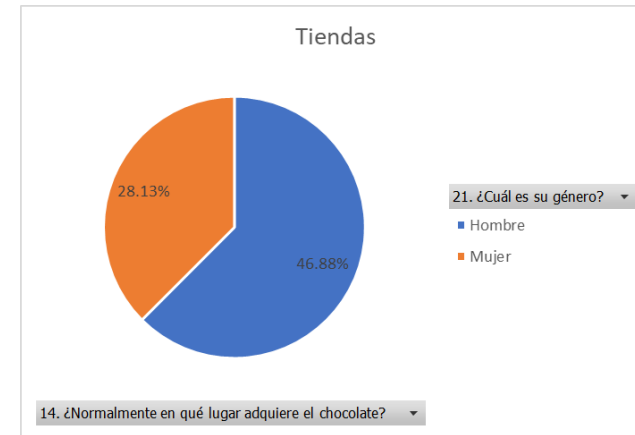


Figura 7

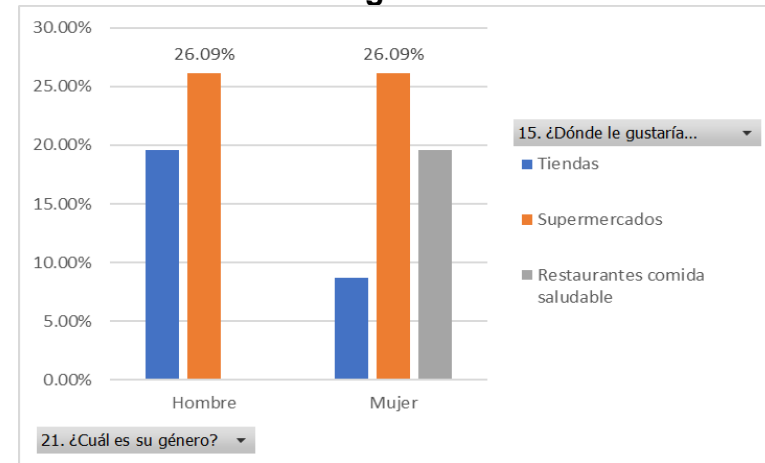


Figura 8

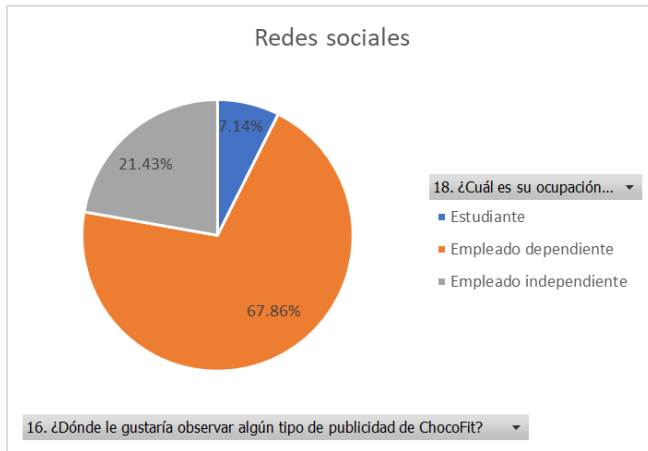


Figura 9

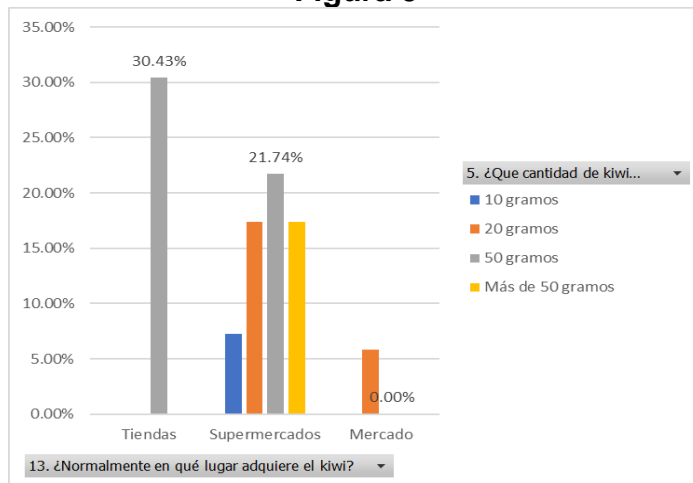


Figura 10

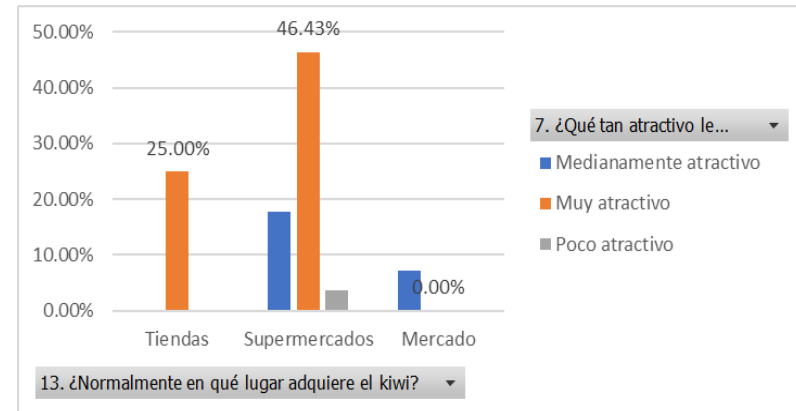


Figura 11

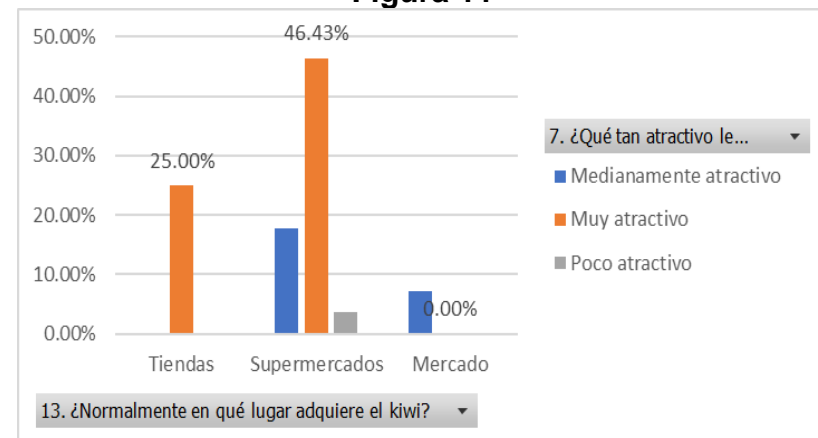


Figura 12

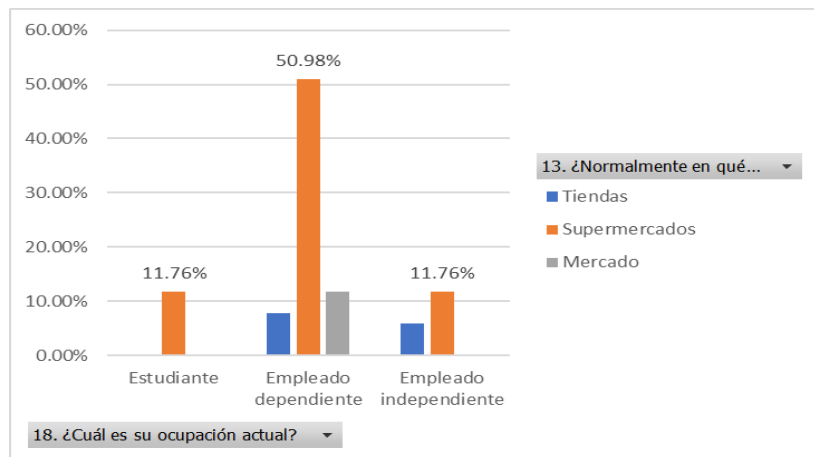


Figura 13

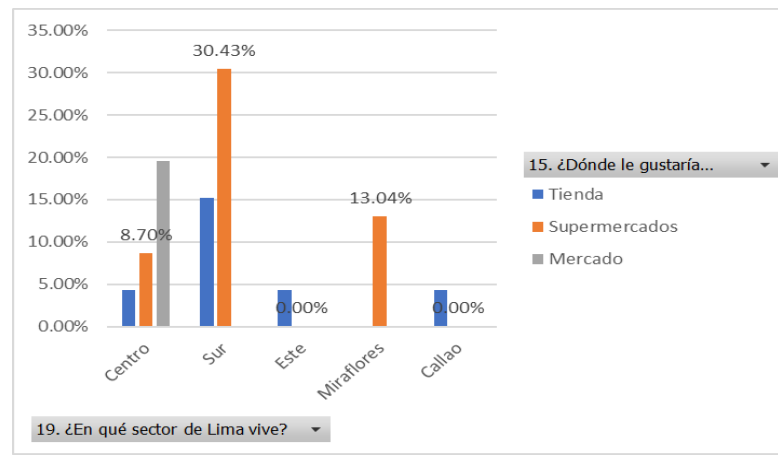


Figura 15

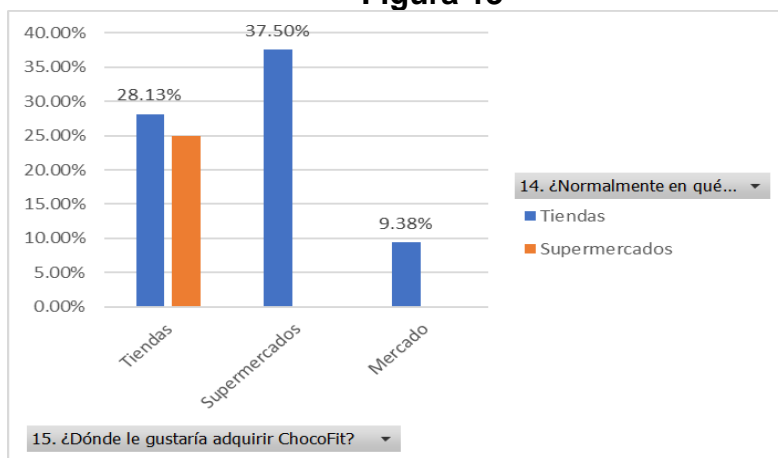


Figura 14

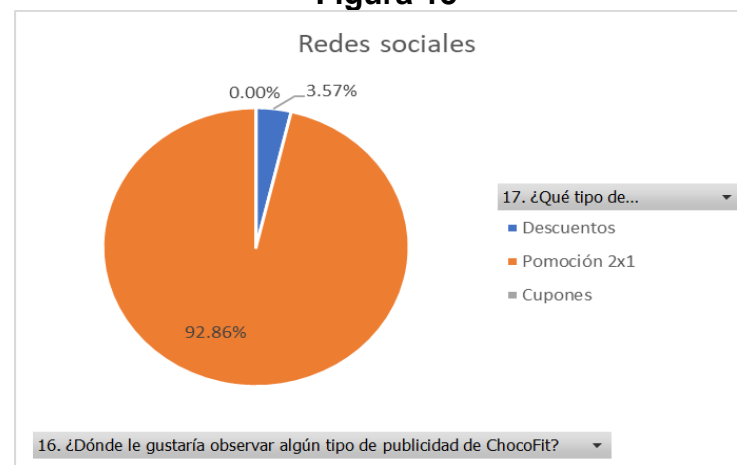


Figura 16

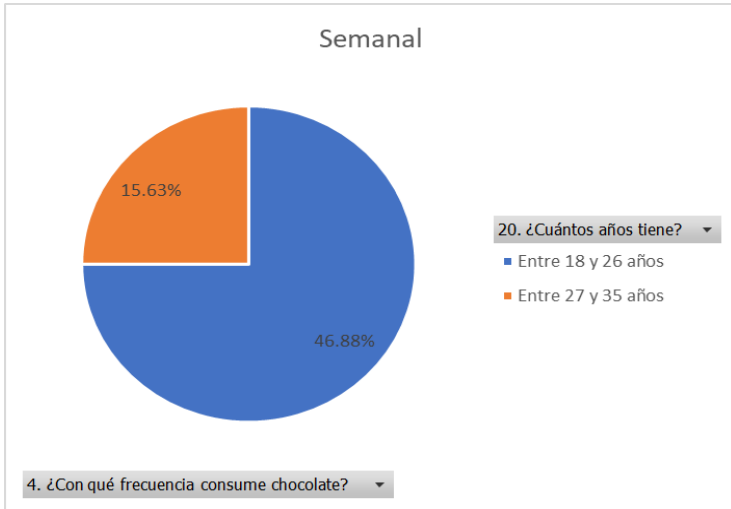


Figura 17

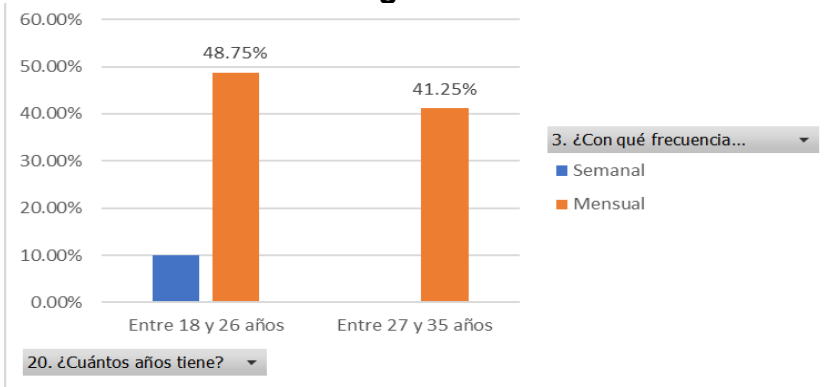


Figura 18

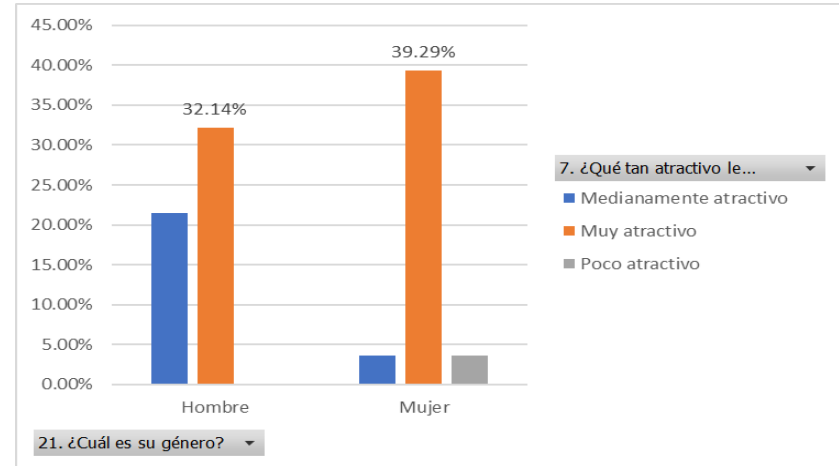


Figura 19

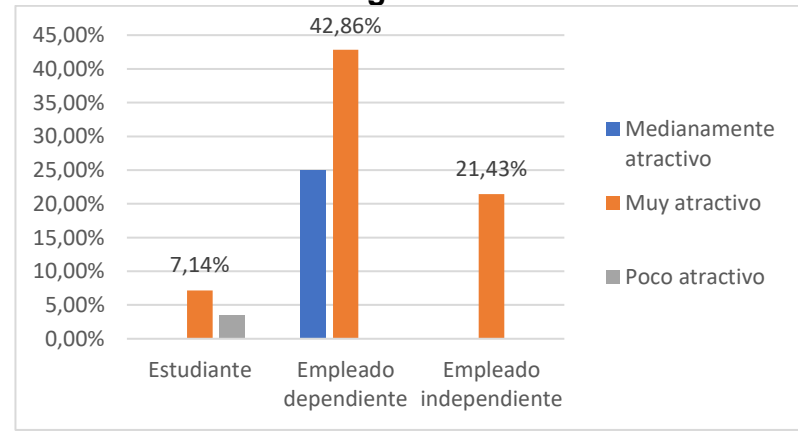


Figura 20

ANEXO 4. VALOR ENERGÉTICO

Tabla 22. Valor energético

| VALOR ENERGÉTICO Y NUTRITIVO DE 100 G DE KIWI | | | | | |
|--|-------|------|---------------|-------|------|
| DETALLE | VALOR | PESO | DETALLE | VALOR | PESO |
| Kilojulios | 195 | | Caroteno | 370 | mgr |
| Kilocalorías | 46 | | Vitamina B1 | 17 | mgr |
| Proteínas | 1 | gr | Vitamina B2 | 50 | mgr |
| Grasas | 0.6 | gr | Vitamina B3 | 410 | mgr |
| H. de Carbono | 8.5 | gr | Vitamina B6 | 120 | mgr |
| Fibra mineral | 3.2 | gr | Vitamina C | 70 | mgr |
| Ca (Calcio) | 40 | mgr | Vitamina E | 930 | mgr |
| P (Fósforo) | 31 | mgr | K (Potasio) | 295 | mgr |
| Fe (Hierro) | 0.5 | mgr | I (Yodo) | 330 | mgr |
| Na (Sodio) | 4 | mgr | Mg (Magnesio) | 15 | mgr |

Valor energético y nutritivo de 100 gramos de kiwi

ANEXO 5. ESTADOS FINANCIEROS

Tabla 23. Gastos generales (anuales)

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <i>Incremento gastos (Inflación anual)</i> | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Gastos suministros de oficina | 120,00 | 122,40 | 124,85 | 127,34 | 129,89 |
| Seguros maquinaria | 15.472,80 | 15.472,80 | 15.472,80 | 15.472,80 | 15.472,80 |
| Mantenimiento y reparaciones | 480,00 | 489,60 | 499,39 | 509,38 | 519,57 |
| Servicios básicos | 43.200,00 | 44.064,00 | 44.945,28 | 45.844,19 | 46.761,07 |
| Gasto arriendo | 6.120,00 | 6.242,40 | 6.367,25 | 6.494,59 | 6.624,48 |
| Publicidad | 6.571,40 | 6.597,77 | 6.597,77 | 6.597,77 | 6.492,71 |
| Gastos servicios prestados | 4.800,00 | 4.800,00 | 4.800,00 | 4.800,00 | 4.800,00 |
| Gastos de Constitución | 1.500,00 | - | - | - | - |
| Gastos de Constitución | 46.260,00 | 47.185,20 | 48.128,90 | 49.091,48 | 50.073,31 |
| GASTOS OPERACIONALES | 78.264,20 | 77.788,97 | 78.807,34 | 79.846,07 | 80.800,52 |
| Gastos operacionales | 108.571,40 | 109.011,77 | 110.964,05 | 112.955,37 | 114.881,47 |
| Costos indirectos de fabricación | 15.952,80 | 15.962,40 | 15.972,19 | 15.982,18 | 15.992,37 |

Tabla 24. Estado de resultados

| | Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIVOS | 78.253,42 | 127.416,91 | 192.318,79 | 275.523,51 | 384.977,78 | 518.573,31 |
| <i>Corrientes</i> | 10.246,83 | 66.094,23 | 137.680,02 | 227.568,65 | 341.813,64 | 481.859,74 |
| Efectivo | 4.254,75 | 48.844,48 | 118.262,28 | 205.661,17 | 317.157,88 | 465.781,62 |
| Cuentas por cobrar | - | 6.866,83 | 7.834,97 | 8.940,00 | 10.201,40 | 11.525,68 |
| Inventarios Prod. Terminad | - | 772,29 | 833,12 | 943,25 | 1.004,29 | - |
| Inventarios Materia Prima | 3.368,08 | 3.767,51 | 4.214,04 | 4.713,73 | 5.272,62 | - |
| Inventarios Sum. Fabricaci | 2.624,00 | 5.843,12 | 6.535,61 | 7.310,51 | 8.177,45 | 4.552,44 |
| | | | | | | |
| <i>No Corrientes</i> | 68.006,59 | 61.322,68 | 54.638,77 | 47.954,86 | 43.164,15 | 36.713,57 |
| Propiedad, Planta y Equip | 68.006,59 | 68.006,59 | 68.006,59 | 68.006,59 | 67.306,59 | 67.306,59 |
| Depreciación acumulada | - | 6.683,91 | 13.367,82 | 20.051,73 | 24.142,44 | 30.593,02 |
| | | | | | | |
| Intangibles | - | - | - | - | - | - |
| Amortización acumulada | - | - | - | - | - | - |
| | | | | | | |
| PASIVOS | 40.325,13 | 37.727,60 | 32.142,05 | 26.000,23 | 19.263,79 | 7.074,27 |
| <i>Corrientes</i> | 2.396,83 | 5.848,43 | 6.997,98 | 8.355,00 | 9.967,78 | 7.074,27 |
| Cuentas por pagar proveec | 2.396,83 | 2.681,08 | 2.998,85 | 3.354,44 | 3.752,16 | - |
| Sueldos por pagar | - | 533,33 | 533,33 | 666,67 | 666,67 | 666,67 |
| Impuestos por pagar | - | 2.634,02 | 3.465,80 | 4.333,90 | 5.548,95 | 6.407,61 |
| | | | | | | |
| <i>No Corrientes</i> | 37.928,30 | 31.879,17 | 25.144,07 | 17.645,22 | 9.296,01 | - |
| Deuda a largo plazo | 37.928,30 | 31.879,17 | 25.144,07 | 17.645,22 | 9.296,01 | - |
| | | | | | | |
| PATRIMONIO | 37.928,30 | 89.689,31 | 160.176,74 | 249.523,28 | 365.713,99 | 511.499,03 |
| Capital | 37.928,30 | 37.928,30 | 37.928,30 | 37.928,30 | 37.928,30 | 37.928,30 |
| Utilidades retenidas | - | 51.761,02 | 122.248,45 | 211.594,98 | 327.785,70 | 473.570,74 |

Tabla 25. Flujo de efectivo proyectado

| MES | Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Actividades Operacionales | (3.595,25) | 50.638,85 | 76.152,89 | 94.897,74 | 121.460,93 | 157.919,75 |
| Utilidad Neta | - | 51.761,02 | 70.487,43 | 89.346,54 | 116.190,71 | 145.785,04 |
| <i>Depreciaciones y amortización</i> | - | | | | | |
| + Depreciación | - | 6.683,91 | 6.683,91 | 6.683,91 | 6.405,72 | 6.450,58 |
| + Amortización | - | - | - | - | - | - |
| - Δ CxC | - | (6.866,83) | (968,14) | (1.105,03) | (1.261,40) | (1.324,29) |
| - Δ Inventario PT | (3.368,08) | (772,29) | (60,83) | (110,12) | (61,04) | 1.004,29 |
| - Δ Inventario MP | (2.624,00) | (399,43) | (446,53) | (499,69) | (558,89) | 5.272,62 |
| - Δ Inventario SF | - | (3.219,12) | (692,49) | (774,90) | (866,94) | 3.625,02 |
| + Δ CxP Proveedores | 2.396,83 | 284,25 | 317,77 | 355,59 | 397,72 | (3.752,16) |
| + Δ Sueldos por pagar | - | 533,33 | - | 133,33 | - | - |
| + Δ Impuestos | - | 2.634,02 | 831,78 | 868,10 | 1.215,05 | 858,66 |
| Actividades de Inversión | (68.006,59) | - | - | - | (1.615,00) | - |
| - Adquisición PPE y intangibles | (68.006,59) | - | - | - | (1.615,00) | - |
| Actividades de Financiamiento | 75.856,59 | (6.049,13) | (6.735,09) | (7.498,85) | (8.349,21) | (9.296,01) |
| + Δ Deuda Largo Plazo | 37.928,30 | (6.049,13) | (6.735,09) | (7.498,85) | (8.349,21) | (9.296,01) |
| - Pago de dividendos | - | - | - | - | - | - |
| + Δ Capital | 37.928,30 | - | - | - | - | - |
| INCREMENTO NETO EN EFECTIVO | 4.254,75 | 44.589,72 | 69.417,80 | 87.398,89 | 111.496,72 | 148.623,74 |
| Efectivo principios de periodos | - | 4.254,75 | 48.844,48 | 118.262,28 | 205.661,17 | 317.157,88 |
| TOTAL EFECTIVO FINAL PERIODO | 4.254,75 | 48.844,48 | 118.262,28 | 205.661,17 | 317.157,88 | 465.781,62 |

Tabla 26. Flujos de caja del proyecto y del inversionista

| | Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ventas | | 257.663,038 | 294.008,594 | 335.470,096 | 382.789,062 | 436.412,733 |
| (-) Costo de los productos vendidos | | 88.710,993 | 96.382,391 | 109.153,954 | 116.083,783 | 125.028,125 |
| (=) UTILIDAD BRUTA | | 168.952,045 | 197.626,203 | 226.316,142 | 266.705,279 | 311.384,608 |
| (-) Gastos sueldos | | 23.932,800 | 25.532,800 | 25.532,800 | 25.532,800 | 25.532,800 |
| (-) Gastos generales | | 62.311,400 | 61.826,568 | 62.835,144 | 63.863,892 | 64.808,154 |
| (-) Gastos de depreciación | | 6.683,910 | 6.683,910 | 6.683,910 | 6.405,715 | 6.450,576 |
| (-) Gastos de amortización | | - | - | - | - | - |
| (=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTIC. | | 81.870,028 | 109.429,019 | 137.110,382 | 176.748,965 | 220.439,171 |
| (-) Gastos de intereses | | 3.799,109 | 3.113,142 | 2.349,387 | 1.499,023 | 552,228 |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTIC. | | 78.070,919 | 106.315,876 | 134.760,994 | 175.249,943 | 219.886,943 |
| (-) 15% Participación trabajadores | | 11.710,638 | 15.947,381 | 20.214,149 | 26.287,491 | 32.983,041 |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | 66.360,281 | 90.368,495 | 114.546,845 | 148.962,451 | 186.903,901 |
| (-) 22% Impuesto a la renta | | 14.599,262 | 19.881,069 | 25.200,306 | 32.771,739 | 41.118,858 |
| (=) UTILIDAD NETA | | 51.761,019 | 70.487,426 | 89.346,539 | 116.190,712 | 145.785,043 |
| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | | | | | | |
| (=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTIC. | | 81.870,028 | 109.429,019 | 137.110,382 | 176.748,965 | 220.439,171 |
| (+) Gastos de depreciación | | 6.683,910 | 6.683,910 | 6.683,910 | 6.405,715 | 6.450,576 |
| (+) Gastos de amortización | | - | - | - | - | - |
| (-) 15% Participación trabajadores | | 11.710,638 | 15.947,381 | 20.214,149 | 26.287,491 | 32.983,041 |
| (-) 22% Impuesto a la renta | | 14.599,262 | 19.881,069 | 25.200,306 | 32.771,739 | 41.118,858 |
| (=) I. Flujo de efectivo operativo Neto (F.E.O) | | 60.963,739 | 79.235,349 | 97.588,093 | 123.590,279 | 152.601,747 |
| Inversión de capital de trabajo neto | 4.254,755 | - | - | - | - | - |
| (+) Capital de capital de trabajo neto | | (3.551,322) | (1.018,444) | (1.132,710) | (1.135,497) | 5.684,130 |
| (+) Recuperación de capital de trabajo neto | | - | - | - | - | (5.408,599) |
| (=) II. Variación de capital de trabajo neto | 4.254,755 | (3.551,322) | (1.018,444) | (1.132,710) | (1.135,497) | 275,531 |
| INVERSIONES | (68.006,590) | - | - | - | (1.615,000) | - |
| RECUPERACIONES | - | - | - | - | - | - |
| (+) Recuperación maquinaria | - | - | - | - | - | 35.458,500 |
| (+) Recuperación vehículos | - | - | - | - | - | - |
| (+) Recuperación equipo de computación | - | - | - | - | - | 1.072,194 |
| (+) Recuperación suministros varios | - | - | - | - | - | 1.062,436 |
| (=) III. Gastos de capital (CAPEX) | (68.006,590) | - | - | - | (1.615,000) | 36.530,694 |
| FLUJO DE CAJA DE PROYECTO | (63.751,835) | 57.412,417 | 78.216,905 | 96.455,383 | 120.839,782 | 189.407,971 |
| FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | | | | | | |
| FLUJO DE CAJA DE PROYECTO | (63.751,835) | 57.412,417 | 78.216,905 | 96.455,383 | 120.839,782 | 189.407,971 |
| (+) Préstamo | 37.928,295 | - | - | - | - | - |
| (-) Gastos de interés | - | (341,039) | (336,726) | (332,374) | (327,983) | (323,553) |
| (-) Amortización del capital | - | (479,648) | (483,961) | (488,312) | (492,703) | (497,133) |
| (+) Escudo fiscal | - | 114,930 | 113,477 | 112,010 | 110,530 | 109,037 |
| IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | (25.823,540) | 56.706,660 | 77.509,695 | 95.746,706 | 120.129,626 | 188.696,322 |

Tabla 27. Índices financieros

| | Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Industria |
|----------------------------------|---------|-------|-------|-------|--------|--------|-----------|
| Razones de liquidez | | | | | | | |
| Razón corriente o circulante | Veces | 11,30 | 19,67 | 27,24 | 34,29 | 68,11 | 12,85 |
| Razones de apalancamiento | | | | | | | |
| Razón de deuda a capital | Veces | 0,42 | 0,20 | 0,10 | 0,05 | 0,01 | 1,76 |
| Cobertura del efectivo | Veces | 20,77 | 34,42 | 57,72 | 117,28 | 399,28 | 30,34 |
| Razones de actividad | | | | | | | |
| Período de cuentas por cobrar | Días | 9,73 | 9,73 | 9,73 | 9,73 | 9,64 | 35,82 |
| Período de cuentas por pagar | Días | 11,03 | 11,36 | 11,22 | 11,80 | | 76,61 |
| Período de inventario | Días | 3,18 | 3,16 | 3,15 | 3,16 | | 4,55 |
| Ciclo operativo | Días | 12,91 | 12,88 | 12,88 | 12,89 | 9,64 | 40,37 |
| Ciclo del efectivo | Días | 1,87 | 1,53 | 1,66 | 1,09 | 9,64 | -36,24 |
| Razones de rentabilidad | | | | | | | |
| Margen de utilidad | % | 20% | 24% | 27% | 30% | 33% | 31,01% |
| ROA | % | 41% | 37% | 32% | 30% | 28% | 19,66% |
| ROE | % | 58% | 44% | 36% | 32% | 29% | 27,62% |

ANEXO 5. ORGANIGRAMA PACARI

Figura 21

