



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE PULPA
CONGELADA DE ACAI PARA LOS ESTADOS UNIDOS DE
AMÉRICA (EEUU)”**

Trabajo de investigación para optar el grado académico de
Bachiller en Administración de Negocios Internacionales

Presentado por:

Danixa Alarcon Luyo (0000-0002-3197-3388)

Lima - Perú

2020

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ANEXO 6
ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE BACHILLER POR JURADO

Fecha: 20/12/2021

El Jurado del trabajo de investigación de Bachiller:

Dr. Félix José Colina Ysea

Luego de evaluar el trabajo de investigación de Bachiller titulado:

"PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE PULPA CONGELADA DE ACAI PARA LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (EEUU)"
--

Presentada por los estudiantes:

CÓDIGO	ALUMNO
100020047	DANIXA ALARCON LUYO

Para optar al grado de Bachiller en: **Administración de Negocios Internacionales** en la carrera de **Administración de Negocios Internacionales**, de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Luego de haber evaluado el informe final del trabajo de investigación de Bachiller, concluye en calificar a:

CÓDIGO	ALUMNO	CALIFICACION	
100020047	DANIXA ALARCON LUYO	Aprobado (16)	Desaprobado (nota)

El jurado firma en señal de conformidad.

**Dr. Félix José Colina Ysea**

Índice general

Índice general.....	1
Índice de figuras	¡Error! Marcador no definido.
Índice de tablas	¡Error! Marcador no definido.
Índice de anexos.....	¡Error! Marcador no definido.
Resumen ejecutivo	¡Error! Marcador no definido.
Introducción.....	9
CAPITULO I: DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	11
1.1. Análisis del entorno	11
1.1.1. Factores sociales, culturales y demograficos	12
1.1.2. Factores económicos	13
1.1.3. Factores políticos y legales.....	14
1.1.4. Factores tecnológicos y ecológicos	15
1.1.5. Conclusiones del análisis SEPTTE	15
1.2. Sondeo de Mercado.....	16
1.2.1. Análisis de la oferta y demanda mundial	16
1.2.2. Macrosegmentación: selección de países y variables de análisis	17
1.2.3. Sondeo de mercado local.....	19
1.2.4. Análisis FODA	22
1.3. Análisis de la empresa.....	24
CAPITULO II: PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	28
2.1. Visión.....	28
2.2. Misión	28
2.3. Objetivos estratégicos	28
2.4. Estrategia de negocio.....	30
2.5. Fuentes generadoras de la ventaja copetitiva	32
CAPITULO III: PLAN DE MARKETING.....	34
3.1. Objetivos de marketing.....	34
3.2. Marketing mix	35
3.3. Descripción del producto o servicio.....	35
3.4. Estrategia del precio	38
3.5. Estrategia de distribución de plaza	39
3.6. Estrategia de promoción.....	39

3.7.	Estrategia de servicio al cliente o postventa.....	40
3.8.	Estrategia de posicionamiento	41
CAPITULO IV: DISEÑO DE STRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS		43
4.1.	Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal	43
4.2.	Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal	44
4.3.	Estrategias de motivación y desarrollo del personal	45
4.4.	Políticas de remuneraciones y compensaciones	45
CAPITULO V: Plan de organización y recursos humanos.....		47
5.1.	Aspectos de organización	47
5.1.1.	Consideraciones preliminares	47
5.1.2.	Marco conceptual: Contrato de colaboración Empresarial	48
5.1.3.	Estructura Organizacional	48
5.1.4.	Puestos clave	49
5.2.	Aspectos de desarrollo del potencial humano	50
5.2.1.	Políticas de desarrollo	50
5.2.2.	Incentivos	51
5.3.	Aspectos societarios	51
5.3.1.	Tipo de sociedad mercantil	51
5.3.2.	Impuestos y tasas	51
5.3.3.	Distribución de utilidades.....	51
CAPITULO VI: DESCRIPCION DEL EQUIPO GERENCIAL DE LA EMPRESA		52
6.1.	Descripción del equipo gerencial de la empresa	52
FUENTES DE INFORMACIÓN		54

Índice de figuras

Figura 1 Países importadores para un producto exportado por Perú	18
Figura 2 Exportaciones de frutos comestibles congelados en el mundo	21
Figura 3 Diagrama del proceso de elaboración de pulpa de acaí congelada	27
Figura 4 Envase de pulpa de acaí presentación de 100gr.....	36
Figura 5 Presentación de pulpa de acaí de 500gr	37
Figura 6 Diagrama con las características del acaí.....	38
Figura 7 Estructura Organizacional de la empresa	49

Índice de tablas

Tabla 1 Cifras del comercio internacional.....	13
Tabla 2 Análisis FODA	23

Índice de anexos

Anexo 1 Contrato de compra venta internacional	56
Anexo 2 Tabla de depreciación anual.....	62

Resumen ejecutivo

La actual tesis presenta como objetivo investigar el mercado estadounidense de tal manera que se pueda proponer un plan de negocio con el fin de exportar pulpa congelada, demostrando viabilidad económica y financiera de la inversión solicitada. En ese sentido, Mission Produce busca proveer dicho producto en calidad premium, la cual posee un mayor aprovechamiento multivitamínico.

El acai representa el décimo lugar dentro de las comidas saludables en el planeta, ya que posee peculiaridades netamente nutraceuticas que contribuyen a que la vida de la población sea más longeva siempre y cuando se tenga una frecuencia significativa en razón del consumo.

En ese sentido, considerando el abanico de compradores idóneos de dicho producto tales como: Industria alimentaria, de cosméticos y/o productos de belleza, suplementos nutricionales, se busca ubicar un nuevo punto de venta geoestratégico que pueda desarrollar actividades de exportación de dicho producto.

En el presente trabajo de investigación se describe los aspectos más relevantes los cuales se centran en la descripción de la empresa, el plan estratégico de la empresa, el plan de marketing, el plan de operaciones, el diseño de estructura y plan de recursos humanos, el plan financiero y la explicación del equipo gerencial de la empresa.

Advierte además que no existen investigaciones que conlleven a establecer acciones que determinen una producción homogénea y continua del producto, ya que hasta la actualidad la actividad extractiva se realiza de manera rudimentaria.

Frente a dicha situación señalada y los aspectos relevantes señalados, el presente estudio sistematiza un conjunto de capítulos los cuales buscan promover la exportación de dicho producto en el extranjero, considerando la zona geográfica de los Estados Unidos de América.

Introducción

Según Tridge (2019) las exportaciones de acai desde el Perú en los últimos años han venido incrementándose, ubicándolo en el tercer puesto en competencia con países tales como Brasil, Chile, Perú, Polonia, Tailandi, Chile, etc. con exportaciones de alrededor de \$ 220.1 millones de dólares.

Dicha situación representa una importante oportunidad para ir ampliando mercados que contribuyan con el desarrollo económico de unos de los productos más multivitamínicos que es producida en la Amazonía peruana, permitiendo mejorar condiciones para empresas dedicadas a la agro exportación.

Debido a la fuerte demanda que se tiene en Estados Unidos en cuanto la importación de frutos comestibles congelados durante los últimos años y la baja partida arancelaria de dicho producto que se tiene en relación con las exportaciones provenientes del Perú, un plan de negocios de acai representa una oportunidad que puede ser significativa a efectos del desarrollo productivo y rentabilidad empresarial de Mision Produce (Promperu, 2017).

Por otra parte, según Euromonitor (2018) señala que la población actual de Estados Unidos es de tres cientos veinticinco millones de habitantes, en la que sólo el 3 % posee una nutrición balanceada y sana (10 millones de sujetos), además represente al país que en los últimos años es el magnate en importación de pulpa congelada de acai, comprando el 80 % a Brasil, la cual es el principal productor a nivel mundial.

Frente a dicha situación, sumado al arancel cero, se brindan condiciones idóneas como para entrar en competencia ya que el producto también crece en la Amazonía peruana,

lo cual a través de un planeamiento adecuado se puedan fijar todos los recursos necesarios para que operativamente las actividades establecidas permitían posicionar el acai peruano en el mercado estadounidense.

Considerando que la evaluación del pedido de la pulpa congelada de acai produce un flujo de 46 toneladas a un costo de \$ 7.300 / tonelada, la cual posee un crecimiento anual de 25 % determina una oferta atractiva donde pudiendo lograr nexos con Sambozon, empresa que compra la mayor parte de la producción a Brasil, pueda permitir estratégicamente entrar al mundo competitivo en razón de dicho producto.

El modelo de negocio establecido con el presente plan tiene un horizonte sostenible de 10 años, la cual determina que se pueda contar con una planta la cual procese la pulpa congelada bajo dos tipos de innovación: Innovación del producto y procesos y otra de innovación organizacional, la cual corresponde ser pilares fundamentales para lograr que el producto se pueda posicionar de manera adecuada en el mercado estadounidense.

CAPÍTULO 1: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Análisis del entorno

Tiene como objetivo establecer una visión del contexto dentro de la cual opera la empresa es importante poder realizar un examen a los competidores, las fortalezas y debilidades que la empresa posee, de tal manera de poder hacer uso de una potencial herramientas que permita darle un lugar dentro de la comunidad en general.

Según Medina (2019) el entorno representa todo aquello que se encuentra fuera de los límites de la empresa, que no puede ser controlado por actividades propias, y considera el escenario como un ambiente dinámico y donde el control y la predicción son mínimas.

Para efectos del presente estudio, se realizará el análisis de marco tendencias SEPTA en Estados Unidos, de manera que se pueda contar con apreciaciones coherentes con la exportación de pulpa congelada de acai, de tal manera que se pueda elaborar algún plan de contingencia en relación con factores no controlables que representen una situación adversa.

1.1.1. Factores sociales, culturales y demográficos

La población de Estados Unidos ocupa el tercer lugar después de la China y la India. Además, representa ser la primera economía que sin embargo posee un alto índice de obesos dentro de la masa poblacional ubicándose en el puesto doce a nivel mundial (Fact, 2018).

Por otra parte, considerando que el consumidor estadounidense cada vez es más sensato de los beneficios que le ofrece el consumir productos saludables ya que a través de canales de información se determinan que puedan optar por adquirir productos altamente beneficiosos.

Si bien es cierto el acai es un potencial producto que se caracteriza por tener vitaminas A, E y C, así como minerales como el calcio, hierro, potasio y sodio, garantizando la salud cardiovascular y siendo potencialmente beneficiosos para la pérdida de peso, ayudando a prevenir la osteoporosis y mejorar el sistema digestivo (Promperu, 2017).

En ese sentido, el acai que contiene numerosos antioxidantes contrarrestan diversas enfermedades las cuales la tendencia de consumo en el país norteamericano conlleva a que puedan adquirir mercadería que sea fresca y realizado bajo frutas, donde las condiciones se presentan cada vez más favorables.

1.1.2. Factores económicos

Estados Unidos es el principal importador de mercancías y la primera economía a nivel mundial. De acuerdo con Datosmacro (2019) el volumen de PBI ha sido de 18 292.506 millones de euros (20 893.700 millones de dólares). La población percibe un salario promedio de 5.018 dólares por mes, permitiendo ser uno de los países con mayor estabilidad económica.

El factor económico representa un elemento esencial en aras de poder establecer un plan de negocios que tenga una repercusión potencial, ya que representa el insumo principal para poder evaluar diferentes escenarios a los cuales el producto que se pretende poner en el mercado americano (acai), pueden tener repercusiones positivas.

Tabla 1
Cifras del comercio internacional

Indicadores de comercio exterior	2016	2017	2018	2019
Importación de bienes (millones de dólares USD)	2.251.351	2.408.476	2.614.221	2.567.445
Exportación de bienes (millones de dólares USD)	1.454.607	1.546.273	1.633.982	1.643.161
Importación de servicios (millones de dólares USD)	503.053	520.424	540.951	567.121
Exportación de servicios (millones de dólares USD)	752.411	778.361	839.594	853.842

Nota. Las cifras del comercio internacional de los estados unidos permiten observar el comportamiento en razón del intercambio de bienes realizados por la nación misma en los últimos años. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/presentacion-general>

1.1.3. Factores políticos y legales

Según Cincodías (2019) la política del presidente de los Estados Unidos Donald Trump pone en vilo la libertad comercial ya que tiene ideas muy nacionalistas lo que pone en riesgo la importación de materias primas, particularmente las minerales. Además, es importante tomar en cuenta que la fuerte dependencia que el país tiene respecto a los productos agrícolas determina que no existan casi riesgo alguno frente al plan de poder exportar acai hacia dicho país.

Por otra parte, considerando que el TLC de Perú con Estados Unidos ha mejorado significativamente la calidad de vida de los peruanos, ya que ha podido evidenciarse un gran desarrollo de la propuesta exportable y el aumento de la calidad de productos los cuales ha repercutido en la empleabilidad a nivel nacional (Fact, 2018).

Por otra parte, la complejidad de la Ley General de Sanidad (SENASA) la cual años anteriores determinada mayor burocracia en relación con los trámites relacionados con la calidad de los productos, en la actualidad cuenta con mejores convenios que otorgan mayor dinámica y agilización de dichos trámites.

Además, según Sierra y Selva Exportadora (2017) señala que hay una ley de inocuidad de alimentos, la cual establece un sistema integrado de inocuidad de comidas comenzando por la producción hasta llegar al consumo final. En ese sentido, se puede establecer que existen condiciones adecuadas tomando en cuenta los factores políticos y legales.

1.1.4. Factores tecnológicos y ecológicos

Según Promperú (2017) es importante que se pueda contar con asesores para poder exportar el acai hacia Estados Unidos ya que el Perú no es conocedor de las normas que se necesitan para poder realizarlo, instrumentos, logística y participación de actores para realizar exportaciones de manera adecuada.

Si bien es cierto, la diversidad climática que posee el Perú le otorga una ventaja que favorece ya que en la actualidad se crea una visión e imagen ecológica la cual pone de manifiesto un adecuado tratamiento de los productos principalmente frutas y hortalizas que suelen exportarse.

1.1.5. Conclusiones del análisis SEPTE

Bajo el análisis establecido se puede considerar que el mercado estadounidense tiene condiciones propicias para poder exportar acai desde territorio peruana, ya que cuenta con altas ventajas tanto desde el punto de vista legal como comercial como para que las exportaciones de acai pueden realizarse de manera sostenible en el tiempo.

Es recomendable mantener procesos que puedan ser adecuada en relación con los controles y las nuevas leyes de inocuidad alimentaria que podría constituirse en una barrera de entrada, lo cual debe fijarse con mayor anticipación. En ese sentido, es importante que las empresas, y en particular la empresa en estudio pueda tomar en cuenta dicho criterio con mayor ahínco.

Considerando factores demográficos y característicos relacionados con la población de los Estados Unidos, donde problemas de obesidad y la concientización de poseer una vida saludable conlleva a que busquen nuevos productos que sean nutritivos y puedan ayudar a mejorar la salud de los mismos.

En ese sentido, considerando el nivel de vida y la nueva concientización que puede aportar a poder adquirir productos agrícolas y fructíferos determinan que el acai pueda ser atractivo para poder llevarlo a una posición dentro del mercado estadounidense que se pueda desarrollar de manera sostenida en el tiempo.

1.2. Sondeo de mercado

1.2.1. Análisis de la oferta y demanda mundial

Como principales creadores del acai a nivel sudamérica son Brasil, Colombia, Bolivia y Venezuela, ya que comparten parte de la selva Amazónica donde dicho producto crece. En el presente, el desconocimiento del acai a nivel nacional determina que no existan muchas estadísticas relacionadas con dicho tema, lo cual se presenta en diferentes partidas arancelarias que incluyen a frutas congelada de otra manera.

Por otra parte, con respecto a la petición más grande de Superfoods para acai son los Estados Unidos, ya que es el principal comprador de acai a nivel internacional. Por otra parte, países europeos y Japón están empezando a tener una tendencia de

compra, no solo para la industria alimenticia, sino también a la industria tanto cosmética y farmacéutica.

1.2.2. Macrosegmentación: selección de países y variables de análisis

De acuerdo con Trademap (2018) las variables a tomar en cuenta son las siguientes:

- Importaciones actuales de origen en miles de dólares.
- Crecimiento promedio anual de las importaciones (CAGR).
- Tamaño del mercado.
- PBI per cápita.
- Desempleo.
- Facilidad para hacer negocios.
- Obesidad, prevalencia de obesos en la población adulta.

Las importaciones actuales de origen peruano permiten observar la apertura del mercado en el mundo, mientras que el CAGR que representa un factor determinante en razón de la competitividad. La dimensión del mercado la cual debe ser lo suficiente amplia para poder establecer una entrada lo suficientemente adecuada del producto y el PBI per cápita que al ser más alto será mejor.

Por otra parte, el desempleo es otra variable a ser considerada ya que de ello dependerá la demanda de compra, ya que en un país donde exista desempleo el valor adquisitivo de la población decaerá. La obesidad es un factor muy relevante ya que

considerando los beneficios del producto que se plantea exportar tienen grandes beneficios sobre dicha enfermedad.

A continuación, se presentan estadísticas que a continuación se muestran no son específicas para el acai, pero que sí permiten denotar una tendencia al consumo:

Figura 1
Países importadores para un producto exportado por Perú

Importadores	2013 \$	2014 \$	2015 \$	2016 \$	2017 \$	Participación 2017 %
Mundo	2,977,237	3,162,222	3,212,488	3,397,731	3,842,300	100.00%
Estados Unidos	921,686	953,265	1,024,255	1,069,159	1,256,230	32.69%
Países Bajos	182,088	205,605	199,665	228,307	256,067	6.66%
Japón	270,390	272,511	259,223	241,306	254,771	6.63%
Alemania	170,823	171,616	161,343	174,403	196,490	5.11%
Canadá	149,943	157,543	169,902	169,284	195,501	5.09%
Francia	169,251	177,234	156,079	172,616	192,937	5.02%
China	58,572	83,841	124,506	169,759	189,937	4.94%
Chile	5,995	7,768	7,738	7,824	7,850	0.20%
Otros	1,048,489	1,132,839	1,109,777	1,165,073	1,292,517	33.64%

Nota. Se muestran las importaciones en los últimos años, donde Estados Unidos es el principal importador (<https://www.trademapp.org/Index.aspx?lang=es>)

Además, se sabe que países como Estados Unidos, Chile, Canadá, Holanda y Alemania son los países quienes importan alimentos procesados y también hechos por el Perú. Bajo dicha tendencia es importante considerar que existen todas las condiciones favorables para poder exportar el acai a dicho país, ya que las estadísticas permiten establecer que existe un mercado por explotar, donde la sostenibilidad del intercambio comercial se puede desarrollar por muchos años, dependiendo además de las actividades de marketing que se pueden realizar en el destino de exportación, considerando la creciente conciencia sobre tener una vida más saludable.

1.2.3. Sondeo de mercado local

Aplicando la herramienta de mejora para la calidad denominado las cinco fuerzas de Porter, se realiza un análisis tomando en cuenta el objetivo de poder comercializar el producto en el mercado americano.

-Poder de negociación con los clientes: De acuerdo con Central America Data (2019) que el poblador estadounidense en los últimos años ha venido mostrando una tendencia de consumo respecto a las frutas multivitamínicos que son importados desde países sudamericanos.

Según Promperú (2017) el mercado de frutas congeladas en Estados Unidos se ha caracterizado por presentar un crecimiento dado a la demanda e ingesta de la población con respecto a los jugos y batidos. Dicha acción ha conllevado a un incremento de ventas de 7 % a un 8 % en el año 2016 con respecto al año anterior.

Existe una esperanza que dicho sector puedan crecer alrededor de una tasa de 2.7 % en relación de los próximos 5 años y pueda alcanzar en el año 2021 \$ 1.585 millones en ventas en el 2021, cuyos términos de volumen para el mismo año pueda representar una suma de 345 mil toneladas.

El incremento de las ventas de frutas congeladas se basa en la percepción que posee la población estadounidense con respecto a dicho producto, ya que se sabe que tiene altas propiedades nutritivas y también suelen ser frescos. Por otra parte,

considerando el tipo de presentación, dichos productos pueden básicamente ponerse en distribución en supermercados e hipermercados cuya logística representaría ser totalmente viable.

De acuerdo con el estudio que realizó Menezes, Deliza, Lim Chan y Guinard (2011) se establece que los consumidores americanos prefieren consumir el acai en jugos, sorbetes y batidos, donde los consumidores de estos productos suelen caracterizarse por ser jóvenes, en la gran mayoría mujeres, quienes consideran que una alimentación en base de dichos productos resulta ser saludable.

-Rivalidad entre competidores: Según Promperú (2017) los principales países exportadores en el año 2016 de frutos comestibles congelados en el mundo han sido Canadá, Estados Unidos, Chile, Polonia y Perú. Chile representa el que ha tenido el mayor crecimiento con una variación aproximada del 15.2 %. Por otra parte, el Perú se viene posicionando como el país de mayor crecimiento ya que desde el año 2012 el crecimiento promedio ha sido de un 20.1 %.

Con respecto a la competencia directa en la exportación de acai, Brasil ostenta la competencia más importante, ya que existen diversas empresas las cuales ya tienen un posicionamiento adecuado dentro del mercado y son potencias en la provisión de dicho producto en el exterior.

Figura 2
Exportaciones de frutos comestibles congelados en el mundo

Principales países exportadores de frutos comestibles congelados en el mundo*							
País	Millones (US\$)					Var % 16/15	TCP 12-16
	2012	2013	2014	2015	2016		
Canadá	329	282	277	298	265	-10.9	-5.2
Chile	127	134	148	164	189	15.2	10.4
Estados Unidos	169	176	191	161	165	2.0	-0.6
Polonia	250	204	186	160	160	-0.3	-10.6
Perú	51	58	74	115	107	-6.9	20.1
Otros	1,490	1,611	1,596	1,600	1,594	-0.3	1.7
Total	2,417	2,465	2,474	2,498	2,480	-0.7	0.6

Nota. Se muestran a los principales países quienes exportan frutos comestibles a nivel mundial (<https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/280279754rad6B565.pdf>)

-Amenaza de nuevos competidores: Estados Unidos experimenta un tiempo de cosecha bastante corto, razón por la cual, el mercado de importación de frutas se ha incrementado del año 2017 al 2018, obteniendo cifras de USD 4.5 miles de millones, en comparación de las importaciones de verduras y hortalizas que experimentaron incrementos en cinco años, con cifras de USD 2.8 millones; por lo tanto, en circunstancia de los incrementos descritos en materia prima de importación que demanda la población de Estados Unidos, se genera como consecuencia la apertura de nuevas oportunidades de ingreso a ofertantes de frutas de diferentes partes del mundo, al margen que EE.UU. y México sean sus principales proveedores. Los beneficios que los pobladores de Canadá conocen sobre los frutales exóticos, motiva la inversión en el sector de otros postores, según información proporcionada por la Oficina de Estadística y Censo de Canadá (Central America Data, 2019).

-Poder de negociación con los proveedores: La política de la empresa responde al beneficio mutuo, es decir, a la práctica de la analogía de la gana-gana con los campesinos de la región, en razón de prevalecer la responsabilidad social que forma parte de la misión de la compañía. Con respecto al envase y embalaje que utilizará la empresa, se gestionará a través de un conjunto de proveedores debidamente homologados, lo cual nos permitirá obtener excelente calidad y precio competitivo al momento de la negociación.

-Amenaza de productos sustitutos: La empresa comercializará exclusivamente la pulpa de fruta congelada del acai, por lo tanto, la amenaza exclusiva, estaría conformada por las demás frutas exóticas, sin embargo, al margen de gustos y/o preferencias siempre existirá una parte del mercado que guste y disfrute del acai.

1.2.4. Análisis FODA

Tomando en cuenta lo referido por QuestionPro (2019) un análisis FODA es un tipo de diagrama el cual es utilizado en los negocios con el fin de analizar de esta manera los puntos fuertes, débiles, las oportunidades que se puedan presentar y finalmente las amenazas en una situación determinada, en la cual cada empresa muestra puntos indispensables que permitan establecer una estrategia en razón de los objetivos que se plantean.

Para poder comprender la situación del presente trabajo de investigación relacionada con la exportación se realiza un análisis FODA para poder adquirir una

evaluación precisa que permita tener la determinación de objetivos y políticas de una empresa, analizando de esta manera factores internos y externos.

Buscando comprender la situación de nuestro proyecto de exportación realizamos un análisis FODA para adquirir una evaluación precisa que permita tener la determinación de los objetivos y políticas de nuestra empresa analizando los factores internos y externos.

Por esa razón, en la siguiente tabla mostramos el análisis FODA que se realizó al proyecto de exportación de pulpa de acai congelada:

Tabla 2
Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
-Producto natural y saludable -Personal calificado -Precio de venta competitivo -Empleo de tecnología adecuada para la extracción de la pulpa de acai	-TLC Perú – Estados Unidos -Alta demanda de frutas exóticas en el mercado estadounidense -Maquinaria calificada para la extracción de la pulpa de acai -Consumidores con alto poder adquisitivo en Estados Unidos
Debilidades	Amenazas
-Nueva empresa que ofrece pulpa congelada de acai -No contar con proveedores estables por ende poco abastecimiento de materia prima -Poseer una capacidad limitada de producción -No tener alianzas con distribuidores para la venta de nuestro producto	-Ingreso de nuevos competidores -Empresas ya existentes que distribuyan pulpa de acai -Cambios en los reglamentos y requisitos sanitarios en la producción de acai. -Pérdida de materia prima a causa de fenómenos naturales, generando un retraso en la entrega del producto.

Nota. Las fortalezas y debilidades son principalmente útiles para el análisis interno de una organización, ya que a través de ellos se puede realizar un trabajo constante en la organización, sin embargo, las oportunidades y amenazas son externas.

1.3. Análisis de la empresa

-Constitución y razón social

La empresa Mission Produce inició operaciones ya desde el año de 1983. En los últimos años ha venido realizando operaciones con productos agrícolas y frutos los cuales han sido exportados al extranjero. La formación de la empresa se inicia tomando en cuenta con la Ley N° 26887, la cual forma parte de una guía de constitución de empresas en el Perú.

De acuerdo con lo que señala el artículo 3 de dicha Ley, existen dos formas de constituir una empresa, los cuales corresponden a las sociedades anónimas y aquellas empresas que de forma simultánea constituyen una sociedad colectiva que puede ser constituida de manera simultánea.

Definido las bases legales la empresa cumplió con todos los requerimientos necesarios de tal manera que se posicionó adecuadamente en el mercado buscando de esta manera poder cumplir con objetivos de desarrollo sostenible que garantice una vida saludable y promueva el bienestar para todos.

Para poder exportar el acai, la empresa Mission Produce piensa abrir una empresa subsidiaria de tal manera que se pueda especializar en la misma, buscando cumplir con todo el marco legal nacional que permita poder realizar las actividades conforme a ley.

Los procedimientos que se realizaron para la formalización de la empresa fueron:

- a. Realizar la búsqueda del nombre en la SUNARP, de tal manera que se encuentre disponible para reservar.
- b. Elaborar el acto constitutivo o minuta, la cual representa al documento en el cual los participantes expresan la forma escrita la voluntad de hacer empresas y el aporte que realizan a la empresa, a través de bienes o capitales de forma escrita en presencia de un notario.
- c. Escritura pública, el notario se encargará de verificar el contenido de la minuta y la enviará a Registros Públicos para la inscripción correspondiente.
- d. Luego, la empresa tendrá que obtener un RUC para pasar a existir como una empresa formal.

-Requisitos y barrera de acceso del producto

Para poder realizar el plan de exportación de pulpa congelada de acai a los Estados Unidos, la empresa subsidiaria de Mission Produce tendrá que contar con los siguientes requisitos:

- a. Los grados y requisitos de calidad deben ser acorde con la reglamentación para productos procesados de Estados Unidos.
- b. La empresa tiene que contar con el registro del establecimiento o registro de la planta donde se procesará el producto.

- c. Declaración de importación, la cual tiene que ser obtenido previo a realizar la importación, donde el agente aduanero o el importador tiene que tomar conocimiento del mismo.
- d. Inocuidad y seguridad de los alimentos etiquetados, donde la CFIA realice el monitoreo del cumplimiento de todas las normas las cuales están establecidas sobre el mismo.
- e. En caso de la pulpa congelada de acai, ya que el producto con baja acidez por ende deberá estar en un envase sellado de manera hermética.
- f. Los envases deben seguir las normas de la “Consumer Packaging and Labelling”.

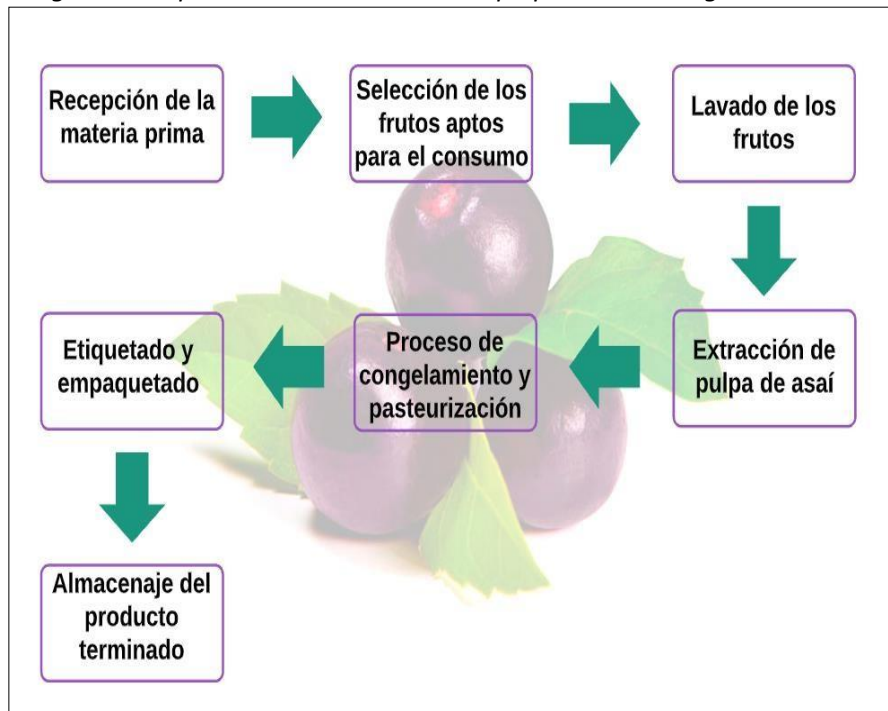
-Organización de la planta

Entre los elementos que consideramos para elaborar el croquis de la distribución de la planta, se encuentran los volúmenes de producción, la rotación del inventario y flujo de procesos. Para representar todo se empleó el flujo de operaciones tal y como se puede evidenciar en la siguiente figura.

Cabe resaltar que la empresa contará con diversas áreas para que las operaciones se puedan realizar de manera adecuada: Oficina administrativas, un almacén para la recepción de la materia prima, área de producción, área de empaquetado y un almacén de productos terminados, lo cual brinde todo el recurso tanto humano como tecnológico para que se puedan cumplir con todos los objetivos necesarios.

Figura 3

Diagrama del proceso de elaboración de pulpa de acai congelada



Nota. En la presente figura se muestra la secuencia de actividades a realizar para que el acai pueda ser exportado hacia los Estados Unidos de manera adecuada.
Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 2: PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

2.1. Visión

Dentro del plazo en visión de la empresa de unos 5 años, nos proponemos ser líderes competitivos en los procesos y comercialización de productos agrícolas, siendo referentes nacionales e internacionales de la producción y exportación de los productos, respetando la sostenibilidad ética y eficiente de los recursos.

2.2. Misión

La empresa nombrada Mission Produce, la cual es una empresa dedicada a la producción, comercialización y exportación de productos agrícolas de altos estándares de calidad contando con un staff calificado para el desarrollo de los procesos, con la finalidad de colmar la necesidad de los principales clientes tanto nacionales e internacionales, manteniendo siempre el desarrollo sostenible del medio ambiente y del país.

2.3. Objetivos estratégicos

Ser una marca que marque tendencia en la actualidad es difícil, ya que la competencia se hace cada vez más notoria, lo que hace difícil poder llamar la atención

del consumidor, por esta razón se tiene que aprovechar las campañas publicitarias de Btl y Atl. (Lozada et. al., 2018)

De acuerdo Alvitrez et. al. (2019) los objetivos estratégicos son determinar la viabilidad y la demanda de la pulpa de açaí en los Estados Unidos, también analizar la aceptación del producto en el nuevo mercado estadounidense, de la misma manera desplegar un proyecto de negocios con el fin de exportar la pulpa de la fruta y finalmente definir las tácticas de comercialización y distribución del producto en el mercado.

En tal sentido, uno de los objetivos principales de Mission Produce es posicionar la marca BlueAmazon en el mercado como la mejor alternativa de comida saludable frutal que se pueda conseguir, que a su vez sea sencilla y rápida de preparar y a su vez, consolidar los distintos medios para la comercialización y crear una estrategia para incrementar la cartera de clientes, por tal motivo, se señala los siguientes objetivos estratégicos:

- Investigar e innovar constantemente nuevos productos orgánicos además del açaí, y así dar la posibilidad que muchos otros productos nacionales, lleguen a ser comercializados en el extranjero, de tal manera podamos contribuir a que más productores agrícolas nacionales se vean beneficiados por la comercialización de sus productos.
- Lograr la consolidación del negocio en el mercado americano, y en un plazo no mayor a 5 años, abarcar más allá del estado de California.
- Implementar la planificación de recursos empresariales que facilite la operación de la cadena de suministro.

- Establecer alianzas comerciales e innovadoras con nuevos proveedores, que se adecúen a las necesidades de ambas partes y donde el mayor beneficiario sea el cliente, ya que mantendríamos un estándar de calidad óptimo.
- Trabajar constantemente en brindar un servicio de calidad para estar por encima de las expectativas de los clientes, de tal modo que se sientan deseosos de poder adquirir y disfrutar de diferentes modos la pulpa de açaí.
- Analizar la aceptación del producto en el nicho americano, y evaluar anualmente el crecimiento en las ventas, el cual, de preferencia, se visualiza en un incremento del 5% anualmente.
- Como parte fundamental de la publicidad, se tiene como objetivo desarrollar una pagina web en la cual se pueda recepcionar pedidos e incluso realizar delivery en la ciudad de California y así tener presencia de forma activa en otras plataformas digitales.
- Para fidelizar a los clientes, se evaluará una serie de estrategias, las cuales estén enfocadas en regalos par incentivar el consumo de la pulpa de açaí, así como tomatodos o shakers a batería.

2.4. Estrategia de negocio

Estrategia de ventas:

Debido a un análisis de mercado, previo al posicionamiento del producto, se tuvo que buscar un lugar estratégico en el estado de California, donde se dio a conocer por primera vez la presentación de la pulpa de açaí, para aumentar el consumo saludable

para las personas, el producto ha sido fabricado orgánicamente y sin preservantes ni aditivos, lo que hace que sea un producto con altos estándares en calidad y natural, es así que definió la forma mas acertada para su distribución en los distintos puntos de venta a nivel local, con una proyección de captar otros nichos de venta como los restaurantes, hoteles y supermercados.

Por tal motivo, se tendrá en cuenta los medios de difusión de la información, no solo los usualmente usados, si no también los digitales, puesto que gran parte de los clientes en la actualidad, se ven atraídos por la tecnología y sus formas de difusión son las mas apropiadas, ya que el producto que se presenta es exótico ante el paladar extranjero.

Estrategia de desarrollo de producto:

Es importante brindar información y los beneficios que el producto va a ofrecer a la persona que lo consuma, información acerca del proceso de elaboración, el valor nutricional que el producto tiene, y los beneficios en general que el producto tiene.

En ese sentido, se evaluará la implementación de otra línea de productos, teniendo como materia prima el fruto en mención, para satisfacer a los consumidores del producto, impulsando constantemente el consumo de frutos y una vida saludable y así mantener a la compañía a la vanguardia.

Estrategia de enfoque en diferenciación:

Se empleará este enfoque por lo que se presenta el producto cumpliendo diversas certificaciones, y regulaciones necesarias para de esta manera poder distribuir el producto, y para diferenciarse de las competencias, teniendo en cuenta la naturaleza exótica que tiene el producto, es un gran mercado al cual se ha apuntado, en el cual se puede desarrollar múltiples estrategias para incrementar el conocimiento y así mismo el consumo del producto, con el fin de explorar otros nichos de venta e impulsar a otros agroexportadores a ampliar su abanico de posibilidades y oportunidades en el mercado norteamericano.

2.5. Fuentes generadoras de la ventaja competitiva

Así mismo con los análisis realizados, ya que el producto en mención, açaí, será comercializado en el estado de California, se evaluó el precio de los frutos exóticos que son exportados por los diferentes competidores, en base a ello y teniendo en cuenta el nicho en el cual competiremos como son bodegas o minimarkets, hemos tomado en conveniencia un “enfoque en diferenciación” según las estrategias genéricas de Porter, debido a la particularidad del producto y la forma en la cual será distribuida.

En ese sentido y para mantener un estándar óptimo de presentación y calidad del producto, se mantiene una producción eficiente y sostenible con los productores primigenios de la pulpa de açaí en el país, dando razón a los precios establecidos, así como el sistema de costo de producción. La presentación base del producto es en bolsas

de polietileno calibre 2 transparentes de 100gr y otra presentación calibre 2 transparente que contiene 5 bolsas de 100gr para mantener la calidad del sabor y su apropiada conservación de la pulpa de açái.

CAPÍTULO 3: PLAN DE MARKETING

3.1. Objetivos del marketing

‘Teniendo en cuenta a Vélez (2019), se debe analizar el entorno para de esta manera poder ver la viabilidad del proyecto, luego se realizará un estudio del mercado al que se le realizará un estudio financiero.

De esta manera lo que se busca lograr específicamente es poder diseñar un modelo de negocio al cual se le puedan aplicar estrategias de precios, plaza y promoción diseñando un plan de marketing ya que el planificar, detallar y controlar el proceso es de suma importancia.

Así mismo Weinberger (2009), indica otros objetivos que se deben tomar en cuenta como la diversificación del producto por el país y mercados, satisfacer a los clientes y generar un nivel de recordación por parte de la empresa hacia su público.

De esta manera también se pueden dar los objetivos a corto o largo plazo, en este caso si hablamos de objetivos a corto plazo, podríamos tomar en cuenta el crear una plataforma digital donde se pueda visualizar el producto, también presentar una propuesta de alto impacto.

Finalmente, si hablamos de objetivos a largo plazo podríamos indicar el consolidar una eficiente cadena de distribución con la que el producto pueda llegar a muchos más lugares también a un futuro desarrollar un programa de fidelización de clientes, la cual se tomaría en cuenta de manera mucho más constante y regular.

3.2. Marketing mix

Hoy en día con todos los negocios son globalizados, todas las compañías deben tener presente que en algún momento van a tener que incluir en su plan de acción la estrategia de marketing mix, ya que esto se toma en cuenta cuando se piensa ejecutar planes en el exterior. Sabiendo que las estrategias de promoción y distribución no se dan de la misma manera nacional que internacionalmente.

Por este motivo la empresa Mission Produce determina los mecanismos que se deben realizar para que estas variables también se puedan cumplir en el exterior de manera correcta, si lo que se busca es lograr crecer como empresa y ser de renombre.

3.3. Descripción del producto o servicio

De acuerdo con Guevara (2016), EL concepto de servicio de operador logístico implica la distribución de productos y alimentos orgánicos, de la cual no se establece ninguna limitación.

La empresa Mission Produce presenta un producto el cual es la pulpa de Acaí, este fruto es proveniente de la Amazonía, es una baya rica en nutrientes y antioxidantes, considerada en la Amazonía como un producto anti envejecimiento.

De esta manera esta baya ayuda al sistema inmune, esta baya es redonda, de color violeta oscuro presentando un diámetro de 10mm a 14mm, es un fruto del cual solo se consume el 10% siendo ésta la pulpa y el 90% restante se trata de la semilla del fruto y finalmente este fruto es perecedero lo que favorece en el transporte de la misma (Alvitrez et al, 2019).

La empresa da a conocer su producto en bolsas de polietileno calibre 2 transparentes de 100gr.

Figura 4
Envase de pulpa de acaí presentación de 100gr



Nota: elaboración propia

Así mismo también presentamos una segunda presentación que consta de una bolsa de polietileno calibre 2 transparente, el que contiene 5 bolsas de 100gr.

Figura 5
Presentación de pulpa de acaí de 500gr



Nota: elaboración propia

Como embalaje externo se pueden utilizar cajas de cartón o tambores metálicos, los cuales van a proporcionar un almacenaje con sanidad y a su vez protegerá al producto.

Es importante conocer la información nutricional de este fruto, el cual será mencionado a continuación:

- Contiene Omega 3,6 y 9, contribuyendo de esta manera a remediar las membranas celulares y otros lípidos.
- Mejora la resistencia cardiovascular, ayudando a la circulación sanguínea.
- Contiene mucha fibra, éste ayuda con el sistema digestivo.
- Tiene un alto contenido de flavonoides, cada 100 bayas de Acaí contienen 44 gramos de antocianinas aproximadamente.
- Es un fruto que no aumenta el colesterol durante su proceso de absorción y a su vez tiene una fácil absorción.

- Posee vitaminas A, B y C, los cuales aportan energía y mejoran el aspecto de la piel.

Figura 6
Diagrama con las características del acaí



Nota: Representación de la información relevante del fruto Acaí. Tomado de *Exportación de pulpa congelada de Acai*, por Kong et al, 2012 (<http://exportacionacaiupc.blogspot.com/>)

3.4. Estrategia del precio

Mission Produce busca un precio que vaya de la mano con la calidad que el producto presenta, teniendo en cuenta el valor nutricional que este fruto tiene, se ofrece un producto de calidad garantizada sin la presencia de octógonos.

De esta manera el método de fijación de predios elegido para determinar el precio de exportación al mercado de Estados Unidos será monitoreado para da esta manera poder evaluar el flujo, con la finalidad de mantener la estrategia con valores sostenibles.

Estableciendo el precio, tomando en cuenta el contexto en el que nos encontramos, el precio final que el consumidor pagará será de 10 dólares por kilo, lo que representaría en nuestros envases un aporte de 1 dólar por la presentación de 100gr y de 5 dólares por la presentación que contiene 5 bolsitas de 100gr.

3.5. Estrategia de distribución de plaza

De acuerdo con Huamán y Sánchez (2019), la cadena de distribución del acaí se da de la siguiente manera:

-Exportadores: el envío de mercadería de pulpa de acaí a Estados Unidos se puede dar a través del puerto de los Ángeles ya que la mayoría de pedidos que se toman provienen de California. Aunque esto puede cambiar en cualquier momento.

-Supermercados e hipermercados: los canales de distribución por este medio han aumentado, ya que la mayoría de personas actualmente trata de alimentarse de una manera más saludable.

-Otros canales: de otra manera son los mayoristas lo que mueven este tipo de mercadería, como son los casos de Costco o Sam's así también Target y Walmart.

3.6. Estrategia de promoción

La finalidad principal del plan de promoción es de impartir y dar a conocer a los futuros compradores el objetivos y bondades que el producto ofrece. (Weinberger, 2009).

Las estrategias están relacionadas a los siguientes ítems:

- Actividades de publicidad.
- Marketing directo.
- Promociones de venta.
- Cupones.
- Sorteos.
- Promociones conjuntas.
- Programas de fidelidad.
- Relaciones públicas.

EL vender trata de convencer al futuro cliente de que compre el producto, y por esta razón hay que demostrar que el producto es el mejor, señalando características únicas.

Por otro lado, también se toman en cuenta otras actividades como:

- Ferias internacionales.
- Campañas de redes sociales.
- Mantenimiento de la pag. Web.

3.7. Estrategia de servicio al cliente o postventa

La estrategia de servicio al cliente o también llamada postventa ha alcanzado gran importancia e impacto desde los años 90 a causa de la globalización, la liberalización comercial y el desarrollo de los mercados de esta manera los productos

son fácilmente imitables la única diferencia será el servicio que se le da al comprador (Weinberger, 2009).

Con lo que se busca es que el consumidor disfrute de la experiencia de comprar, divirtiéndose y subiendo fotos del pedido que se le hace llegar y de esta manera al subir el contenido a las redes se puede captar mucha más gente que esté interesada en el producto.

Se busca ofrecer pequeñas cortesías junto al pedido y también descuentos o promociones para de esta manera lograr tener más interesados en comprar.

3.8. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento se fundamenta en percepciones que los consumidores tienen sobre el producto, pueden ser también sentimiento e impresiones que el comprador tiene de la venta, el servicio y el producto.

De acuerdo con Lozada (2018), posicionar una marca en el mercado debe enviar un mensaje claro y distinto sobre otros productos similares, de esta manera las bases son las siguientes.

-Usuario del producto: todas las personas las personas que desean ser más saludables o que son vegetarianas o veganas.

-Atributos del producto: todos los productos son orgánicos, sin preservantes, los cuales pueden prepararse al inmediato.

-Beneficio: la pulpa de acaí aparte de ser nutritiva, con su fácil empaque, es muy versátil y de manera muy sencilla se puede preparar un jugo o smoothie ya que es importante consumir frutas en su forma lo más natural posible.

-Concepto a posicionar: BlueAmazon, es la pulpa natural de la fruta de acaí que es de rápidas preparaciones y buena para tu salud.

CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES

4.1. Objetivos de operaciones

Para Navarro (2016) señala que un plan operativo es una estrategia en la cual se establecen los objetivos que se desean cumplir y plantear los procedimientos para lograrlo, de manera que el mismo haya sido analizado previamente por los directivos de la organización.

En ese sentido, para el presente trabajo de investigación en relación a la exportación de pulpa congelada de ACAI, se han planteado los siguientes objetivos:

- Simplificar los procesos de despacho del producto en el siguiente periodo, con el fin de mejorar la atención al cliente, de tal manera que para lograrlo se deberá considerar la administración efectiva del tiempo de demora de los procesos desde el punto de origen que es de la compra hasta el final que se refiere a la entrega del producto.
- Implementar políticas y lineamientos de capacitación para el personal que forma parte del proceso operativo y técnico, considerando una mejora continua en las actividades que realiza el personal, de tal manera que genere una ventaja competitiva en el sector.
- Incrementar el financiamiento de manera equitativa a las utilidades resultantes de los periodos de exportación para que se genere la expansión de nuevos

mercados, de tal manera que la empresa Mission Produce logre desarrollar actividades de comercialización.

Por consiguiente, para cumplir con los objetivos que desea alcanzar la empresa se debe de establecer lineamientos para desarrollar una adecuada producción, calidad del producto, gestión ambiental, gestión de responsabilidad social y una estructura organizacional.

4.2. Actividades previas al inicio de la producción

Previamente al inicio de producción del fruto ACAI congelado se debe considerar ciertos puntos como:

- Diseño del producto, elaboración del prototipo y fichas de los datos.
- Estimación de la producción y del presupuesto comercial.
- Abastecimiento de la compañía.
- Elaboración de un plan de abastecimiento y contratos con proveedores.
- Establecer normativas y procedimientos para la producción de fruto congelado.
- Verificar el producto comprobando la calidad de la pulpa del fruto de ACAI.
- Desallorzar la producción con los lineamientos de la normativa de Estados Unidos.

4.2. Proceso de producción del bien o servicio

El proceso de producción de la fruta congelada de ACAI debe cumplir una serie de requerimientos para una adecuada elaboración de los frutos, los cuales son los siguientes:

-Recepción y almacenaje: Dicho proceso se considera la cantidad del fruto que se compró y se realiza la verificación del color, textura y características del fruto, de modo que se debe encontrar en condiciones adecuadas, debiendo de estar maduras y sin desperfectos. Para conservar el buen estado de la fruta de ACAI se deberá emplear un conservante conocido como ácido cítrico, el cual equilibre el pH y la conservación de dicha fruta.

Para el almacenaje de los frutos de ACAI debe ser en un área adecuada, la cual cuente con ventilación, limpio y sin animales o insectos que puedan dañar dicho fruto, además los largos periodos de almacenado pueden dañar la composición del mismo.

-Inspección y selección: En dicho proceso se debe inspeccionar el fruto de tal manera que solo se seleccionen los frutos buenos, ya que no deben presentar sobre maduración, hongos o manchas; ya que se volverá a pesa y se coordinara con el proveedor para el cambio del fruto de ACAI dañado.

-Lavado: Se requiere del lavado de la fruta a través del agua potable de tal manera que se encuentre libre de cualquier impureza, ya que durante la cosecha se pueden haber adquirido microorganismos, de esta manera se prevé que el fruto perjudique la salud humana al ser consumido.

-Cocción: En dicho proceso se llevará a la fruta a una cocción de un tiempo no mayor de entre 10 a 20 minutos a una temperatura de 75° y 80°, dentro de un recipiente metálico.

-Despulpadora: En dicho periodo se extrae la pulpa de la fruta mediante una depuradora, que se cumple con la función de separar la semilla, la cual debe ser

de manera correcta ya que la ruptura de la semilla podría variar el sabor del fruto; y cascara del fruto.

-Tratamiento térmico: Dicho proceso consiste en el uso de una marmita con agitador para conservarla homogeneidad de la pulpa alcanzando una temperatura de 90 °C y abarcan la duración de un minuto mínimo para eliminar los microorganismos que puedan afectar a la pulpa.

-Envasado y etiquetado: En dicho proceso se realiza la dosificación de acuerdo al tamaño del empaque y luego se realiza el etiquetado.

-Almacenamiento: Para dicha etapa se emplearán las cámaras para congelar la pulpa de los frutos a una temperatura de -25% y -17%, luego de dicho proceso se almacenará el producto en las gavetas.

-Transporte: En esta etapa se colocan las pulpas del fruto ACAI congelado en cajas de cartón y luego ser trasladado en camiones de refrigeración hasta los canales de distribución.

Cada proceso ayudará a que el fruto procesado sea de calidad con el debido cuidado, salubridad del fruto, de tal modo que, para que la producción sea adecuada se debe cumplir con todos los pasos señalados, con la finalidad lograr el objetivo de la empresa respecto al producto que se brinda.

- **Infraestructura**

Se ubicará cerca al Puerto del Callao, en un terreno el cuanta con con un amplia instalaciones nuevas en donde cuentan con todas las vías de seguridad ente alguna emergencia.

-Área de cubierta 300 m²

-Área al aire libre 500 m²

Infraestructura del área de producción	
Área	Cantidad
Área de producción	1
Bodega	1
Departamentos	3
Oficinas	3
Parqueo	3
Baños	2
Garita	1
Almacenamiento	1
Zona de descarga y carga del fruto	1

- Mano de obra

En dicho proceso se requiere de 4 personas las cuales cumplirán con la responsabilidad del proceso de producción del fruto congelado de ACAI, los cuales serán los siguientes:

Personal	Cantidad
Carga y entrega	1
Jefe de producción	1
operadores	2
Limpieza	1

- Presupuesto

Presupuesto de maquinaria y equipo de producción			
Cantidad	Maquinaria y Equipos	Precio por unidad	Precio de cantidad requerida
1	Escalador	S/. 2400	S/. 2400
1	Despulpador de fruta	S/. 5400	S/. 5400
1	Marmita	S/. 3000	S/. 3000
1	Dosificadora y selladora	S/. 5100	S/. 5100
1	Etiquetadora	S/. 3900	S/. 3900
3	Congeladores	S/. 750	S/. 2250

3	Mesas	S/. 480	S/. 1440
1	Cámara de frío	S/. 10500	S/. 10500
2	Envases de acero	S/. 390	S/. 780
1	Vehículo de transporte	S/. 30000	S/. 30000
Total			S/. 64770

4.3. Gestión de calidad

La empresa Mission Produce brinda un producto de calidad que son avalados por la Intertek, de tal manera que se entrega una certificación de buenas prácticas de manufactura (BMP), dicho certificado valida la manipulación de alimentos adecuados, con la higiene, elaboración y envasado aptos y aprobados por la entidad, de tal manera que el consumidor tenga la certeza y confianza de comprar el producto.

- **Proceso de control de calidad**

Para dicho proceso se deberá realizar procedimientos de control de calidad en donde se realicen verificaciones de la producción con la supervisión del jefe del área, el cual deberá cumplir con un cronograma en donde se especifica las actividades que se realizarán diariamente para cumplir con las metas impartidas por la empresa.

Para cada proceso de producción debe ser controlado y supervisado desde la recepción hasta el envasado del fruto congelado de ACAI, el cual cumplirá con la normativa por el ente regulador, de tal manera que se obtendrá el producto listo para distribuir al mercado y venderlo.

- **Presupuesto**

Para la elaboración del fruto congelado de ACAI se debe de contar con el siguiente presupuesto:

Servicio	Precio
Certificado de buenas practicas de manufactura (BPM)	S/. 3600
Inspección de seguridad	S/. 2400
Consultores e instalación y documentación técnicas BPM	S/. 3000
Permiso Inetertek	S/. 3400
Total	S/. 12400

4.3. Gestión ambiental

Para mantener una buena gestión ambiental la empresa deberá cumplir con políticas de protección ambiental, de modo que son lineamientos para minimizar el impacto contra el ambiente y deberas cumplir los siguientes aspectos:

- Reducir al mínimo el uso de elementos tóxicos
 - Reducir la cantidad de desperdicios
 - Realizar una venta de desperdicios como abono
 - Equipos de oficina eco-amigables
 - Equipos de iluminación eco-amigables
- Procesos de control ambiental
- Se implementara capacitaciones a los departamentos de cada parte del proceso de producción con la finalidad de dar cumplimiento a la normativa de control ambiental, de tal manera que será verificado por el jefe del área correspondiente.

El proceso debe seguir los siguientes lineamientos:

- Control de los frutos, para evitar la contaminación de la materia prima a través de la manipulación, de modo que no se desperdicie el fruto.
 - Prevenir que se desperdicie el fruto cuando se está pesando, de manera que se evite maltratar la fruta por el exceso de peso.
 - Realizar previamente la limpieza a todos los equipos y el área en general en donde se va a realizar el proceso de producción de la fruta congelada de ACAI, de manera que no exista contaminación del producto.
 - Categorizar, seleccionar y colocar los residuos existentes de forma adecuada.
- Presupuesto de gestión ambiental

Presupuesto control ambiental	
Servicio	Precio
Estudio ambiental	S/. 3500
Asesoría	S/. 2400
Infraestructura	S/. 3500
Permisos	S/. 2300
Mantenimiento	S/. 700
Auditoría	S/. 800
Total	S/. 13200

4.3. Gestión responsabilidad social

Para la empresa dedicada a la producción de fruto congelado de ACAI establecen las siguientes políticas de responsabilidad social, las cuales son:

- Perfeccionar los productos y procesos de producción, de manera que dicho proceso genera satisfacción al cliente.

-Cumplir con los plazos de despacho que se establece con el cliente, de tal manera que se mantendrá una relación estable con el cliente y pudiendo mantenerse la cartera comercial con el mismo.

-Establecer un adecuado ambiente laboral en el desarrollo y producción de fruto congelado de ACAI.

-Fomentar la concientización respecto al medio ambiente en la producción del fruto congelado de ACAI.

- Presupuesto

Gestión ambiental	
Servicio	Precio
Manual protección ambiental	S/. 300
Capacitaciones	S/. 600
Tacho para reciclaje	S/. 180
Tacho para desperdicios	S/. 300
Total	S/. 1380

CAPÍTULO 4: DISEÑO DE ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

4.1. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal

Las estrategias en las cuales la empresa maneja el tema de reclutamiento de la selección del personal para la posterior contratación, se ve implementado en forma generalizada. Asimismo, para reducir tiempos en la selección y obtener como resultado la contratación a los más capacitados se prevé de indicadores claves que se relacionen con el perfil de la empresa.

La empresa Mission Produce; posee objetivos claros y concisos, es por ello que la sección y contratación son procesos a los cuales le damos mayor importancia, debido a que el personal tiene prioridad. En términos generales, la empresa se enfoca en proporcionar una estrategia adecuada para este tipo de sucesos.

Etapas de planificación: En esta etapa, se organiza los diferentes perfiles de los posibles candidatos, los cuales estarán basados en las condiciones actuales requeridas para la empresa. Dicho de otro modo, el plan tiene como objetivo evaluar, determinar, establecer, asignar y controlar las prioridades de la empresa, así como los principios bases.

Proceso de reclutamiento: Lo que se busca en este proceso es seleccionar, así como primer objetivo realizar el reclutamiento de personas capacitadas en desempeñar

las funciones que se les serán encomendadas. Aunando en esto, el candidato debe de poseer una relación directa entre sus capacidades, habilidades y el trabajo a ejecutar.

Proceso de selección: Las fases en este proceso, tiene referencia al puesto de trabajo debido a que el candidato debe de poseer un perfil adecuado para desempeñar un trabajo adecuado con la mayor eficacia. Al mismo tiempo, lo que se necesita es conseguir y retener al mejor talento posible para evitar que la empresa se exponga a perder dinero y tiempo.

Contratación: Al finalizar los procesos de búsqueda y selección, los cuales conllevan a la contratación de manera adecuado, de acuerdo a las circunstancias establecidas, en donde se efectuará el contrato y los ajustes necesarios. Asimismo, la negociación que se pueda tener con relación al acuerdo de trabajo.

4.2. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal

Las proyecciones de la empresa, las cuales llevan a la contratación de un personal que disponga de las facultades necesarias para llevar un buen funcionamiento de su empleo con base a los principios de la empresa, se requiere de estrategias a las cuales regirse con la finalidad de poder contratar a un personal que manifieste sus proyecciones por medio de su desempeño.

Capacitación: En las capacitaciones laborales, los empleados obtendrán las bases primordiales para que puedan desempeñarse de una forma óptima con la finalidad de

impulsar o incrementar las habilidades, conocimiento, conducta y sobre todo las actitudes.

Evaluación: Para obtener una medición, la cual nos indique el rendimiento del trabajador recurrimos a la evaluación del personal, con la finalidad de la capacidad de reacción, así como la toma de decisiones en momentos bajo presión. Todo ello con la finalidad de obtener el rendimiento objetivo que dispone el sujeto.

4.3. Estrategias de motivación y desarrollo del personal

Para poder disponer de un personal productivo, se requieren de estrategias con la finalidad de crear un ambiente laboral estable y se pueda obtener una mejor productividad. En ese contexto, llevar a la iniciativa de participaciones continuas de toma de decisiones fomentando que el grupo de trabajo interactúe.

Como se reconoce el clima laboral en un área de trabajo deberá de ser el adecuado para que la comunicación no se convierta en una monotonía, es por ello que se adecuan sistemas de motivación a las cuales todos están sujetos a participar, y con ello poder orientar a las buenas practicas laborales.

4.4. Políticas de remuneraciones y compensaciones

Debido a la ética de la empresa, la cual para realizar las remuneraciones y compensaciones percibe bases legales fijadas en el Decreto Supremo N 001-96-TR de 24.01.1996, Reglamento del TUO del Decreto Legislativo N 728, en donde se establecen

las jornadas, descansos remunerados, remuneración mínima vital, gratificaciones, asignación familiar bonificación de tiempo de servicio, seguro de vida, etc.

Al mismo tiempo, la empresa reconoce los logros de sus trabajadores, es por ello que premia los logros personales, grupales y empresariales por medio de bonos de productividad, vales de compra y consumo para que puedan disfrutar con sus seres queridos y/o amigos, descuentos en viajes nacionales e internacionales y paseos recreativos.

CAPÍTULO 5: PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1 Aspectos de organización

5.1.1 Consideraciones preliminares

En primera instancia lo que se requiere es plasmar una adecuada sostenibilidad de negocio con las debidas bases legales y técnicas, donde la organización pueda establecer ventajas competitivas en un régimen comparativo con relación al conocimiento de localización y experiencia de los proveedores con la materia prima.

En dimensiones de la presente investigación, la empresa será la encargada de la industrialización del producto, así como la exportación que se llevará a cabo por un medio comercial basado en el flujo de la esquematización de los procedimientos; comenzando desde la extracción hasta convertir cada una de las ventas en el principio de las posteriores.

En el proceso de gestión, se generan riesgos asociados a la distribución de responsabilidades técnicas, es por ello que logra separar por cualidades específicas tales como la experiencia, habilidades entre otros aspectos con la prospectiva de encontrar beneficios operativos en la línea de producción.

Con lo señalado, se dispone de una visión basada en la recolección del producto determinado para luego pasar por los diferentes procesos de industrialización y

posterior exportación para obtener en los resultados de facturación, el 70% de utilidades con relación al 30% de las empresas que se dedican a este rubro que conlleva como resultado a disminuir el riesgo del capital invertido en el negocio.

5.1.2 Marco conceptual: Contrato de Colaboración Empresarial

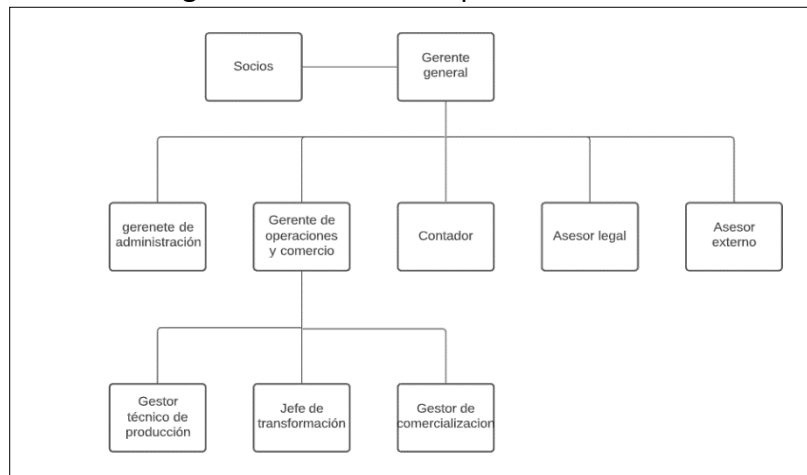
El marco normativo tiene como fundamento legal en la Ley General de Sociedades N° 26887, donde se manifiesta que el contrato de colaboración es donde se crea las regulaciones de participación de los asociados en el negocio o empresa con intereses relacionados entre los mismos.

Cuando las bases de una empresa están fundamentadas por un registro público se considera como una empresa que cumple con los requisitos bases en el marco normativo, pero con este tipo de contratos no se puede crear una empresa jurídica ni hacer el registro público solo se dispone de una constancia por escrito.

5.1.3 Estructura Organizacional

La siguiente esquematización muestra una estructura organizacional en función al contrato asociativo.

Figura 7
Estructura Organizacional de la empresa



Nota. Elaboración por autores del presente trabajo de investigación.

5.1.4 Puestos clave

-**Socios:** Los socios son las empresas que disponen de una mejora empresarial con referencia a los miembros de distribución, y asociados con las plantas agrícolas para la correcta distribución de la materia prima en un producto determinado.

-**Gerente General:** Es el puesto en el cual se le brinda a una persona que cuenta con la capacidad de operar una empresa con la debida logística cumpliendo los objetivos empresariales con la finalidad de lograr un mayor crecimiento en el rubro describiendo sus funciones en base a la Ley general de sociedades.

-**Gerente de administración:** Es una gerencia en la cual el especialista operativo dispone de características en función a la evaluación y control en el área administrativa con miras a un potencial humano con características en los bienes económicos y financieros.

-Gerente de operaciones y comercial: En esta área de gestión operativa y comercial la cual tiene como finalidad la aplicación de medidas disciplinarias y correctivas, para llevar a un proceso productivo en las vías de distribución con la expectativa de determinar las inversiones y gastos en la empresa.

-Gestor técnico de producción: Es el encargado de verificar que la producción disponga de un personal capacitado en la línea de producto determinado con la finalidad de proporcionar calidad y buen producto al mercado nacional e internacional.

-Jefe de transformación: Es la persona encargada de supervisar la industrialización del producto para que se pueda cumplir con los estándares estipulados en la exportación del mercado.

-Gestor de comercialización: Persona técnica en el campo de mercados, dispone de la capacidad de relación con los diferentes puntos de acopio, y así proporcionar a la empresa una mayor facilidad de distribución y expansión en el área comercial.

5.2 Aspectos de desarrollo del potencial humano

5.2.1 Políticas de desarrollo

Con relación a los temas de las normas de la empresa se desarrollan en directrices en las cuales se establecen los procedimientos que deben de cumplir los empleados con la finalidad de manejar la empresa con pautas o criterios pre establecidos.

5.2.2 Incentivos

Para el impulso de la empresa y con la disposición de general en el empleado motivación y una mejora en el desempeño se opta por la creación de un plan de incentivos. Todo lo mencionado, con la finalidad de generar mayor calidad en el trabajo producido.

5.3 Aspectos societarios

5.3.1 Tipo de sociedad mercantil

Para la creación de la presente empresa se enfoca en un régimen organizacional como una Sociedad Anónima Cerrada debido al capital grupal se reparte entre los titulares y asociados con la debida distribución de las acciones o títulos.

5.3.2 Impuestos y tasas

La empresa cumple con los impuestos requeridos por la ley estándar del 29,5% de la renta corporativa y las normativas establecidas de acuerdo al tributo que se efectúa al gobierno. Es decir, los montos de las tasas y tarifas cumplen con lo establecido con los parámetros estructurales de la empresa.

5.3.3 Distribución de utilidades

Se conoce como una distribución monetaria con base a los resultados basados en la gestión empresarial que, por medio de la renta resultante, los trabajadores se distribuyen las ganancias debido a que son ellos los involucrados en generar el ingreso continuo.

CAPÍTULO 4: PLAN FINANCIERO

6.1. Historia financiera de la empresa

Mission Produce, la empresa innovadora en importación del puma de acaí inicia operaciones en el año 1983 y en la actualidad se ha consolidado como una empresa internacional con una gran cantidad de centros de maduración e integración vertical, las ventajas competitivas las que le permiten conservar el liderazgo en el mercado. A partir del 2013, suministra paltas de California, México, Chile.

6.2. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras

Mission Produce inicia operaciones en el año de 1983 en el presente se ha unificado como una única empresa internacional con una gran red de centros de maduración e integración vertical, ventajas que son competitivas que permiten conservar el liderazgo en el mercado.

6.3. Plan de ventas de la empresa

El plan de ventas se refiere a un programa anual con métricas numéricas que muestran de manera objetiva el volumen de ventas que se propone vender al final del año, dicha evaluación será beneficiosa en el sentido que permitirá conocer la cantidad de materia prima necesaria para la producción proyectada, también debe tomarse en cuenta el volumen de mercadería en stock.

PLAN DE VENTAS											
	unidad	1º Año	2º Año	3º Año	4º Año	5º Año	6º Año	7º Año	8º Año	9º Año	10º Año
Ventas	Toneladas	23	28	31	39	45	49	56	63	76	78
Stock en materia prima	Toneladas	3	4	3	5	3	2	3	5	2	1
Stock en producto final	Toneladas	3	1	2	2	4	4	0	0	0	0
TOTAL		26	29	33	41	49	53	56	63	76	78

6.4. Análisis de costos

Es importante tener un análisis cuantitativo de los costos fijos y gastos que se presentan continuamente en la compañía para poder tener una visión general del panorama financiero de la empresa.

extracto	1º Año	2º Año	3º Año	4º Año	5º Año	6º Año	7º Año	8º Año	9º Año	10º Año
Total costos fijos	183,000	180,530	295,974	202,211	298,446	210,685	220,922	327,159	233,396	338,632
Total de gastos de operación	6,800	6,950	7,099	3,249	7,298	7,448	6,698	7,847	6,997	8,046
Total gastos de administración	6,500	6,643	6,786	6,929	7,072	6,215	7,358	7,501	7,644	7,787
Total gastos de marketing	24,000	26,572	27,144	17,712	28,288	28,860	29,432	30,004	29,576	30,138
Total costos y gastos actualizados	220,300	220,695	337,003	230,101	341,104	353,208	264,410	372,511	277,613	384,603

6.5. Punto de equilibrio de la empresa

El punto de equilibrio de la empresa hace referencia al punto en el cual la empresa puede mantenerse operando soportando ciertas caídas de las ventas o, mejor dicho, es cuando los gastos fijos y variables son cubiertos por los ingresos, al menos. En

este caso, el precio de equilibrio es de 35.00 soles por kilo, en otras palabras, posible soportar un déficit hasta del 10.79% y la cantidad mínima de equilibrio es de 40,731 kg pudiendo soportar una caída de hasta 10.68 %.

Ítem	Cantidad	Unidad
Precio mínimo	35.00	Kg/soles
Volumen	40,682	Kilogramo

6.6. Adquisición de materiales e insumos para la producción

Tomando en cuenta la actividad económica de la empresa, es necesario establecer los equipos que serán utilizados dentro de todo el proceso de manufacturación para tratar la materia prima y obtener el producto final para que sea distribuido.

Ítem	Equipamiento	Descripción
01	Caja para primer lavado	Es una caja usada en la fase de lavado, además está implementada con un clorador para el agua utilizada y una faja elevadora la cual servirá para transportar los frutos al siguiente tanque.
02	Embolsadora automática para pulpa de fruta	Dicha maquina presenta una ritmo de trabajo mínimo de 50kg/hora, siendo esta de pequeñas dimensiones para tal fin.
03	Básculas electrónicas	Es una balanza industrial especial para el mercado de la exportación. Dicho instrumento posee una precisión de 1000g por

		<p>gramo, además puede trabajar hasta con un máximo de 3000 kg en condiciones normales. Está ubicada y construida en el suelo.</p>
04	Mesa clasificadora	<p>Es una mesa convencional fabricada en acero inoxidable diseñada para la selección del Acai. Su principal función es el permitir separar la fruta de diferentes impurezas como insectos, frutos verdes, desechos de otros racimos, etc.</p>
05	Pasteurizador Tubular Inox.	<p>Este equipo posee una capacidad promedio de entre 1000 y 2000 Litros/hora. Además, su tanque construido en acero inoxidable puede funcionar como intercambiador de calor y está equipado con una bomba.</p>
06	Cisterna de 1500 Litros para el agua	<p>Son utilizadas para escaldar la fruta y evitar la proliferación de enzimas que puedan afectar el color, sabor, entre otros, de la fruta.</p>
07	Equipo transportador de semillas	<p>Trabaja a un régimen de transporte de 500kg de semillas por hora transcurrida, haciéndolo mediante un tubo de 75mm fabricado en PVC.</p>
08	Ultracongelador	<p>Posee una capacidad de congelamiento mínimo de 200 kg y como máximo 500 kg. Es un equipo crítico dentro de la cadena de manufactura, debido a que depende de este el poder mantener los frutos libres de putrefacción y en stock.</p>

09	Etiquetadora	Consiste en una maquina capaz de rotular las bolsas de pulpa con datos importantes como la fecha de empaquetado, registro sanitario, cantidad, etc. Es de funcionamiento manual.
10	Instrumentos de laboratorio	Compuestos por densímetros y medidores de pH.
11	Conductos y bombas	Conductos utilizados para la transportación de la pulpa utilizando bombas de impulsión.
12	Cámara de almacenamiento	Diseñado especialmente para pulpa de frutas congelada, posee una temperatura de trabajo entre los -18 y 25°C. Tiene una capacidad máxima de hasta 20 Ton.
13	Despulpadora de frutas MDP-750	Puede trabajar con un ritmo de hasta 1 Ton/hora, posee una potencia de motor de 3,68 KW. Equipada de uso filtros especiales para la extracción de la pulpa.

6.7. Inversión inicial

Para establecer una inversión inicial que refleje la intención de la empresa en un marco temporal prestablecido para obtener la eficacia y eficiencia mayores posibles, se tuvo que considerar todos los procesos involucrados como el acopio, el procesamiento de la fruta y su posterior exportación. Cabe mencionar que se consideró una depreciación lineal como se muestra.

Inversiones en activos fijos	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Total
Terreno	m2	400	200.00	80,000.00

Planta y almacén	m2	200	555	111,000.00
Despulpadora	Unitario	1	12,000.00	12,000.00
Cámara de frío	Unitario	1	10,800.00	10,800.00
Escaladora	Unitario	1	12,800.00	12,800.00
Refinadora	Unitario	1	5,200.00	5,200.00
Envasadora	Unitario	1	600.00	600.00
Motocicleta	Unitario	1	1,800.00	1,800.00
Furgón moto carga	Unitario	1	8,500.00	8,500.00
Sillas	Unitario	6	120.00	720.00
Mesas	Unitario	2	402.00	804.00
Impresora	Unitario	1	480.00	480.00
Computadora	Unitario	1	2,802.00	2,802.00
Total, de Inversiones en activos fijos	-	-	-	247,506
Capital de trabajo	-	-	-	571,809
Total, Inversión inicial	-	-	-	819,315

DEPRECIACIÓN ANUAL												
Activos fijos (inversiones)	Vida útil en años	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	Valor residual estimado
Terreno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	80,000
Planta y almacén	10	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	0
Despulpadora	8	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	0	0	0
Cámara de frío	8	1,345	1,345	1,345	1,345	1,345	1,345	1,345	1,345	0	0	0
Escaladora	8	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	0	0	0
Refinadora	8	650	650	650	650	650	650	650	650	0	0	0
Envasadora	8	75	75	75	75	75	75	75	75	0	0	0
Motocicleta	4	450	450	450	450	0	0	0	0	0	0	0
Furgón moto carga	4	2,125	2,125	2,125	2,125	0	0	0	0	0	0	0
Sillas	3	40	40	40	0	0	0	0	0	0	0	0
Mesas	3	134	134	134	0	0	0	0	0	0	0	0
Impresora	3	160	160	160	0	0	0	0	0	0	0	0
Computadora	3	934	934	934	0	0	0	0	0	0	0	0
Total de depreciación	-	20,113	20,113	20,113	18,845	16,270	16,270	16,270	16,270	11,100	11,100	80,000

6.8. Capital de trabajo

El capital de trabajo es el resultado de la diferencia entre los activos líquidos y los pasivos corrientes, para lo cual es importante reconocer hasta qué punto el capital

de trabajo puede llegar a ser positivo para, de esa manera, propiciar un campo beneficioso para la empresa para que esta pueda hacer alguna acción de crecimiento. Para este caso se tomó el 65% de los gastos y costos que tienen lugar en el primer año proveniente del flujo de caja, para de esa manera calcular la inversión en capital de trabajo.

Capital de trabajo	
Año 0	-571,809
Año 1	-59,109
Año 2	-62,510
Año 3	-71,162
Año 4	-81,140
Año 5	-89,678
Año 6	-99,673
Año 7	-108,636
Año 8	-120,273
Año 9	-139,842
Año 10	1,409,731

6.9. Fuentes de financiamiento

El financiamiento es una parte importante del modelo de negocio, por lo cual, para el presente, se ha contemplado tener dos fuentes principales de financiamiento, los cuales son reconocidos por capital propio y la otra parte por capital externo, adquiriendo una deuda, representando esta un 70% del financiamiento total.

Estrategia de financiamiento		
Capital externo (deuda)	573,520	70%
Capital propio	245,795	30%
Inversión inicial total	819,315	100%

6.10. Proyección de flujo de caja

A través del análisis cuantitativo y haciendo énfasis en los ingresos y egresos proyectados en el marco temporal establecido, se da como resultado una rentabilidad favorable, reconociendo que un financiamiento externo por una identidad bancaria apalanca e impulsa el proyecto para así alcanzar los objetivos preestablecidos primigeniamente.

Ítem	Año 0	1º Año	2º Año	3º Año	4º Año	5º Año	6º Año	7º Año	8º Año	9º Año	10º Año
Flujo de caja económico	819,315	176,455	234,552	276,785	371,271	438,253	518,415	607,751	716,153	843,619	2,785,109
IR de intereses bancarios	x	-13,817	-11,783	-9,437	-6,729	-3,605	0	0	0	0	0
Préstamos bancarios	-573,520	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Pagos del préstamo		-170,105	-170,105	-170,105	-170,105	-170,105	0	0	0	0	0
Flujo de caja financiero	245,795	-7,467	55,010	97,243	194,437	264,543	518,415	607,751	716,153	843,619	2,785,109

Préstamo financiado y fraccionado en un plazo de cinco años	
VANF	1,424,045
TIRF	41.50%
CPPC o WACC	18.70%

6.11. Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa

El análisis de sensibilidad ayudara a poder tener un panorama más amplio de los posibles escenarios que podrían presentarse en el desarrollo del plan para así, de esa manera, poder tomar las decisiones pertinentes y oportunas para minimizar los posibles riesgos que atenten contra la operación normal de la empresa.

Precio		Cantidad	
-13%	VAN	-4,500	VAN
	540,425		540,425
15.21	-843,788	30,000	-1016357
19.18	-398,873	34,500	-398726
21.45	89,374	39,000	91,083
23.50	621,582	43,500	619,579
26.35	1,089,275	48,000	1,179,272
30.15	1,693,489	52,500	1,691,475
32.18	2,458,957	57,000	2,238,835

También es pertinente evaluar los posibles escenarios que se pueden presentar:

	Valores actuales	Pesimista	Conservador	Optimista
Celdas cambiantes				
Precio	35.00	28.00	35.00	40.00
Cantidad	40,000	38,000	40,000	46,000
Celdas de resultado				
VANe	540,425	-400,457	548,286	1,697,958
TIRe	32.68%	18.54%	32.68%	56.80%

CAPÍTULO 6: DESCRIPCION DEL EQUIPO GERENCIAL DE LA EMPRESA

6.1. Descripción del equipo gerencial de la empresa

De acuerdo con Weinberger (2009) Todo plan de negocios cuenta con un equipo empresarial detrás de éste, siendo este el elemento que más llama la atención a los inversionistas que buscan apoyar un determinado proyecto que se vea confiable.

Siendo elemental que el equipo de trabajo demuestre que sí le dedica tiempo al proyecto, también cuanto se conoce del producto, el servicio que se ofrece, la experiencia que se tiene en la industria, y brindar un buen nivel de confianza a los potenciales clientes y proveedores.

Mission Produce cuenta con el personal necesario para poder organizar la empresa de la mejor manera, contando de esta manera con el Gerente general, el Gerente administrativo, el Gerente de operaciones, el Gerente del personal, y el Gerente de marketing y ventas. Esta organización debe tomarse en cuenta desde el comienzo en el liderazgo ya que es de importante para la toma de decisiones.

Será el líder de la organización implica que organice debates y se busca que proponga a su vez materias que se puedan discutir y generar nuevas ideas en las que se puedan trabajar.

De esta manera se podrá facilitar la información, ya que el líder tendrá buena comunicación con los demás de esta manera todo el equipo estará enterado de las decisiones que se han tomado, también las opiniones de los integrantes es un factor importante ya que de esta manera se puede llegar a posibles soluciones de un problema que se plantea.

Continuando con lo anterior la recopilación de opiniones y propuestas generan una mejor decisión respecto a los problemas que ya existen y finalmente la toma de decisiones ya que todos los miembros de la directiva participan implementan propuestas y opiniones con lo que se genera soluciones o posibles soluciones de una manera más práctica y sencilla.

Políticas Gerenciales en la dirección de toma de decisiones: (Alvitrez, 2019)

-Los talentos deberán ser agregados para los lineamientos de reclutamiento cuando se quiera contratar a alguna persona.

-Se incentivarán logros individuales y colectivos de una manera monetaria.

-Se contará con una economía laboral uniforme y estable.

-Se dispondrá de una política de puertas abiertas, lo que generará que se puedan aceptar nuevas propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvitrez, J., Gallegos, G., Menor, S., Molina, R., Ramírez, L. (2019) *Plan de negocio para la exportación de pulpa de açai congelada a la ciudad de Toronto – Canadá*. Universidad Científica del Sur. Lima, Perú.
- Ayala, J. & Rodriguez, C. (2018) *Plan de negocios para la exportación de langostinos congelados a China*. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Central America Data (2019). *Central America Data*.
<https://www.centralamericadata.com/es/static/home>
- Cincodías. (2019). *Trump: Entre la guerra comercial y el nacionalismo*.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/05/07/economia/1557250901_747839.html
- Datosmacro. (2019). *Estados unidos: La economía N° 1 del mundo*.
<https://datosmacro.expansion.com/analisis/los-mejores/pais-primera-economia>
- Euromonitor. (2018). *Vida saludable en los estados unidos*.
<https://www.euromonitor.com/article/vida-saludable-en-america-latina-alimentacion-a-base-de-productos-vegetal-y-proteinas-alternativas>
- Fact, C. (2018). *Instituto de recursos naturales de gobierno*. Obtenido de Natural Resource Governance Institute
- Guevara, A. (2016) *Plan de negocio para la comercialización de alimentos orgánicos a través del canal tradicional*. Universidad del Pacífico. Lima, Perú.
- Lozada, L., Miranda, F., Vásquez, Y., Velásquez, C. (2018) *Proyecto Frutopia “Fruta de pulpa al vacío”*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC. Lima, Perú.

Medina, R. (2019). *Todo lo que necesitas saber sobre el análisis del entorno de una empresa.*

<https://branch.com.co/marketing-digital/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-el-analisis-del-entorno-de-una-empresa/>

Menezes, C., Deliza, D., Lim Chan, R.; & Guinard, R. (2011). *Preferencias y actitudes hacia los productos de acai en consumidores norteamericanos.* Revista internacional de alimentos

Navarro, J. (2016). *Qué es plan operativo.* Definición ABC.

<https://www.definicionabc.com/economia/plan-operativo.php>

Promperu. (2017). *Pulpa de acai congelada en Estados Unidos.*

<https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/280279754rad6B565.pdf>

Questionpro. (2019). *Análisis FODA: Qué es y cómo aplicarlo en tu empresa.*

<https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-foda/>

Selva y Selva Exportadora. (2017). *Demanda de frutas exóticas.*

https://www.fao.org/ag/agn/cdfruits_es/others/docs/sistema.pdf

Trademap. (2018). *Estadísticas del comercio.* <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Tridge. (2019). *Acai congelado.* <https://www.tridge.com/es/intelligences/acai/export>

Vélez, C. (2019) *Propuesta para la extracción y comercialización de pulpa de Acai en la ciudad de*

Guayaquil. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.

Weinberger, K. (2009) *Plan de negocios.* USAID, Estados Unidos.

ANEXOS

ANEXO 1

CONTRATO DE COMPRA VENTA INTERNACIONAL

Este contrato de

COMPRA – VENTA se celebra por una parte de la empresa INDUSTRIAS AMAZONICAS

S.A.C. representada en este acto por _____, y por la otra la

empresa SAMBAZON INC Representada RYAN BLACK, a quienes en lo sucesivo se les

denominará “El vendedor” y “El comprador” respectivamente, de acuerdo con las

siguientes declaraciones y cláusulas:

DECLARACIONES:

DECLARA “EL VENDEDOR”:

- I. Que es una sociedad legalmente constituida de conformidad con las leyes de la República del PERU según en los documentos de la empresa.
- II. Que dentro del objetivo social se encuentran entre otras actividades: la fabricación, comercialización, importación y exportaciones de la PULPA DE ACAI CONGELADO.
- III. Que cuenta con la capacidad, conocimientos, experiencia y personal adecuado para realizar las actividades a que se refiere la declaración que antecede.
- IV. Que el señor _____ es su legítimo representante como gerente general y, en consecuencia, se encuentra debidamente

facultado para suscribir el presente instrumento y obligar a su representada en los términos del mismo.

- V. Que tiene su domicilio en JUANJUI, mismo que señala para todos los efectos legales.

DECLARA “EL COPRADOR”:

- I. Que es una empresa constituida de acuerdo con las leyes de la República de ESTADOS UNIDOS DE AMERICA y que se dedica entre otras actividades a la comercialización e importación de los productos a que se refiere la declaración de “El vendedor”.
- II. Que conoce las características y especificaciones de los productos objeto del presente contrato.
- III. Que el señor RYAN BLACK es su legítimo representante está facultado para suscribir este contrato.
- IV. Que tiene domicilio en SAN CLEMENTE, CALIFORNIA, mismo que señala para todos los efectos legales a que haya lugar.

AMBAS PARTES DECLARAN:

Que tienen interés en realizar las operaciones comerciales a que se refiere el presente contrato, de conformidad con las anteriores declaraciones y así atenor de las siguientes:

Página 2 de 4.

CLÁUSULAS:

PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO

- Por medio de este instrumento “El vendedor “ se obliga a vender y “El comprador” a adquirir 50000 KGS DE PULPA DE FRUTA CONGELADA DE ACAI.

SEGUNDA.

- PRECIO.

El precio de los productos objeto de este contrato que “El comprador” se compromete a pagar, será la cantidad de USD Puerto del Callao INCOTERMS CCI.

TERCERA. FORMA DE PAGO.

- “El comprador se obliga a pagar a “El vendedor” el precio pactado en la cláusula anterior, mediante, contra entrega de los documentos que sean necesarios De conformidad con lo pactado en el párrafo anterior, “El comprador”, se compromete a realizar las gestiones correspondientes, a fin de que se realicen los trámites necesarios para su cancelación en las condiciones señalada. Los gastos que se originen por la apertura y manejo de la carta de crédito o sistema de pago convenido serán por cuenta de “El comprador”.

CUARTA. ENVASE Y EMBALAJE DE MERCANCÍAS.

- “El vendedor” se obliga a entregar las mercancías objeto de este contrato, en el lugar señalado en la cláusula segunda, cumpliendo con las especificaciones siguientes:

EMPACADO EN BOLSAS PLASTICAS, SELLADAS CORRECTAMENTE SIN EXESO DE AIRE; EN LAS CUALES ESTARASN IMPRESOS EL SABOR Y FECHA DE VENCIMIENTO.

EL PRODUCTO ES EMBALADOS DEBIDAMENTE PARA SU PLASTICAS PAARA SU EMBALSAMIENTO.

QUINTA. FECHA DE ENTREGA

- “El vendedor” se obliga a entregar las mercancías a que se refiere este contrato dentro de los días pactados. días, contados s partir de la fecha de confirmación por escrito del pedido y convenido el sistema se pagó previsto en la cláusula tercera.

SÉPTIMA. VIGENCIA DEL CONTRATO.

- Ambas partes convienen que una vez “El vendedor” HAYA ENTREGADO LA TOTALIDAD DE LA MERCANCÍA CONVENIDA EN LA CLÁUSULA PRIMERA, Y “El vendedor” haya cumplido con cada una de las obligaciones estipuladas en el presente instrumento, se da por terminado la transacción.

OCTAVA. RESCISIÓN POR INCUMPLIMIENTO.

- Ambas partes podrán rescindir este contrato en caso de que una de ellas incumpla sus obligaciones y se abstenga de tomar medidas necesarias para reparar el incumplimiento dentro de los 10 días siguientes al aviso, notificación o requerimiento que la otra parte le haga en el sentido de que proceda a reparar el incumplimiento de que se trate.

La parte que ejercite su derecho a la rescisión deberá dar aviso a la otra, cumplido el término que se refiere el inciso anterior.

NOVENA. INSOLENCIA.

- Ambas partes podrán dar por terminado el presente contrato, en forma anticipada y sin necesidad de declaración judicial previa en caso de que una de ellas fuere declarada en quiebra, suspensión de pagos, concurso de acreedores o cualquier otro tipo de insolvencia.

DÉCIMA. SUBSISTENCIA DE LAS OBLIGACIONES.

- La conclusión de este contrato no afecta de manera alguna a la validez y exigibilidad de las obligaciones contraídas con anterioridad, o de aquellas ya formadas que, por su naturaleza o disposición de la ley, o por voluntad de las partes deben diferirse a fecha posterior, en consecuencia, las partes podrán exigir aun con posterioridad a la rescisión o terminación del contrato el cumplimiento de estas obligaciones.

DÉCIMA PRIMERA. CESIÓN DE DERECHOS Y OBLIGACIONES.

- Ninguna de las partes podrá ceder o transferir total o parcialmente los derechos ni las obligaciones derivadas de este contrato, salvo acuerdo establecido por escrito previamente.

DÉCIMA SEGUNDA. LÍMITE DE LA RESPONSABILIDAD CONTRACTUAL.

- Ambas partes aceptan que no será imputable a ninguna de ellas, la responsabilidad derivada de caso fortuito o fuerza mayor y convienen en suspender los derechos y obligaciones establecidos en el presente contrato, los cuales podrán reanudarse de común acuerdo en el momento en que

desaparezca el motivo de la suspensión, siempre y cuando se trate de los casos previstos en esta cláusula.

DÉCIMA TERCERA. LEGISLACIÓN APLICABLE.

- En todo lo convenido y en lo que se encuentre expresamente previsto, este contrato se regirá por las leyes vigentes en el PERU particularmente lo dispuesto en la “Convención de las Naciones Unidas sobre los contratos de compraventa internacional de mercaderías” y, en su defecto, por los usos y prácticas comerciales reconocidas por éstas.

DÉCIMA CUARTA. ARBITRAJE.

- Para la interpretación, ejecución y cumplimiento de las cláusulas de este contrato y para la solución de cualquier controversia que se derive del mismo, las partes convienen en someterse a la conciliación y arbitraje para el comercio exterior existente en el país exportador.

Fuente: TFIG. (2019). *Guía de implementación de la facilitación del comercio.*

<https://tfig.unece.org/SP/contents/icc-model-international-sale-contract.htm>

ANEXO 2
TABLA DE DEPRECIACIÓN ANUAL

Inversiones en activos fijos	Vida útil (en años)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Valor residual
Terreno												100,000
Planta y almacén	12	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	25,000
Escaladora	10	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	0
Despulpadora	10	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600	0
Refinadora	10	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	0
Cámara de frío	10	1,836	1,836	1,836	1,836	1,836	1,836	1,836	1,836	1,836	1,836	0
Envasadora	10	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	0
Moto carga - Furgón	5	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	0	0	0	0	0	0
Motocicleta	5	500	500	500	500	500	0	0	0	0	0	0
Computadora	4	113	113	113	113	0	0	0	0	0	0	0
Impresora	4	138	138	138	138	0	0	0	0	0	0	0
Sillas	4	50	50	50	50	0	0	0	0	0	0	0
Mesas	4	175	175	175	175	0	0	0	0	0	0	0
Total, depreciación		21,361	21,361	21,361	21,361	20,886	17,986	17,986	17,986	17,986	17,986	125,000