



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**PLAN DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA EXPORTADORA DE HOJUELAS
DE QUINUA “KALLPA PERÚ S.A.C.” AL MERCADO DE REINO UNIDO**

Tesis para optar el Título Profesional de
Licenciada en Negocios Internacionales

Presentado por:
BACH. BERTHA CATACTORA SALAZAR

LIMA – PERÚ
2015

Índice

Dedicatoria	1
Agradecimiento	2
Índice	3
Índice de figuras	8
Índice de tablas	10
Índice de anexos	12
Resumen Ejecutivo	13
Abstract	14
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	18
3.1. Justificación teórica	18
3.2. Justificación práctica	18
3.3. Justificación metodológica	19
4. HIPÓTESIS	19
5. ALCANCE	19
6. LIMITACIONES	19
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	20
1. ANTECEDENTES	20
1.1. Internacionales	20
1.2. Nacionales	21
2. MARCO TEÓRICO	24
2.1. El estudio de mercado	24
2.2. El plan estratégico	27
2.3. El plan de marketing	27
2.4. El plan de operaciones	29
2.5. El plan organizacional	30
2.6. El plan de responsabilidad social	31
2.7. El plan económico financiero	32
2.8. El cereal procesado para el desayuno	33
CAPÍTULO III METODOLOGÍA Y MATERIALES	37
1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	37

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	37
3. ENFOQUE	37
4. POBLACIÓN Y MUESTRA	37
4.1. Población	37
4.2. Muestra	38
4.3. Criterios de selección: inclusión y exclusión	39
5. MATERIAL Y MÉTODOS.....	39
5.1. Instrumentos de recolección de información	39
5.1.1. Instrumento para el estudio de mercado	40
5.1.2. Instrumento para el plan estratégico	42
5.1.3. Instrumento para el plan de marketing	44
5.1.4. Instrumento para el plan de operaciones	45
5.1.5. Instrumento para el plan organizacional.....	46
5.1.6. Instrumento para el plan de responsabilidad social.....	47
5.1.7. Instrumento para el plan contable y financiero	48
 CAPÍTULO IV	 50
RESULTADOS	50
 1. IDEA DE NEGOCIO.....	 50
1.1. Descripción de la necesidad insatisfecha	50
1.2. Hipótesis y objetivos	50
1.3. Justificación del proyecto	50
1.4. Producto/servicio a ofrecer	51
1.5. Mercado objetivo.....	51
1.6. Oportunidades y amenazas del entorno	51
1.7. Fortalezas y debilidades de los promotores.....	51
1.8. Diferenciación o ventaja comparativa	52
1.9. Estrategia empresarial o genérica	52
 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO/SECTOR	 53
2.1. Macroambiente (PASTEL)	53
2.1.1. Aspectos legales	53
2.1.2. Aspectos económicos.....	53
2.1.3. Aspectos tecnológicos.....	55
2.1.4. Aspectos demográficos	57
2.1.5. Aspectos socioculturales	57
2.2. Microambiente	58
2.2.1. Poder de los compradores	58
2.2.2. Poder de los proveedores	58
2.2.3. Amenaza de posibles nuevos participantes	58
2.2.4. Amenaza de bienes o servicios sustitutos.....	59
2.2.5. Rivalidad entre las industrias o competencia	59
 3. ESTUDIO DE MERCADO	 60
3.1. Objetivos del estudio.....	60
3.1.1. Objetivo general	60
3.1.2. Objetivos específicos.....	60

3.2. Fuentes de información.....	60
3.3. Resultados del estudio.....	60
3.3.1. Exportación de hojuelas de quinua del Perú	60
3.3.2. Importación de cereales para el desayuno por Reino Unido	64
3.3.3. Demanda y oferta de cereal para el desayuno en Reino Unido	67
3.3.4. Resultados de la encuesta al consumidor	70
3.3.5. Demanda insatisfecha	80
3.3.6. Demanda potencial	81
3.3.7. Demanda a satisfacer.....	82
3.4. Conclusiones del estudio	83
4. PLAN ESTRATÉGICO	84
4.1. Análisis FODA.....	84
4.1.1. Fortalezas.....	84
4.1.2. Oportunidades.....	84
4.1.3. Debilidades.....	85
4.1.4. Amenazas	85
4.2. Visión y misión	85
4.2.1. Visión.....	85
4.2.2. Misión	86
4.3. Objetivos organizacionales o estratégicos (largo plazo)	90
4.4. Estrategias de negocio y a nivel empresarial	90
4.5. Ventaja competitiva.....	91
4.6. Alianzas estratégicas y su valor para la empresa	91
5. PLAN DE MARKETING	92
5.1. Antecedentes.....	92
5.1.1. Mercado	92
5.1.2. Producto	92
5.1.3. Competencia	92
5.1.4. Distribución.....	92
5.1.5. Entorno económico	93
5.2. Descripción del producto.....	93
5.3. Estrategias de marketing	94
5.3.1. Segmentación	94
5.3.2. Posicionamiento	96
5.3.3. Posturas competitivas	97
5.3.4. Desarrollo de producto	97
5.4. Marketing mix.....	98
5.4.1. Producto	98
5.4.2. Precio	98
5.4.3. Plaza	99
5.4.4. Promoción	101
5.5. Matriz B.C.G.	101
5.6. Estrategias específicas	102
5.6.1. Diferenciación.....	103
5.6.2. Enfoque (Nicho)	103
5.7. Evaluación y control del plan	103

5.8. Elaboración y ejecución del plan.....	104
5.9. Presupuesto de marketing	106
5.10. Planes de contingencia	106
5.10.1. Objetivos	106
5.10.2. Evaluación	107
5.10.3. Acciones o tácticas del plan de contingencia	107
5.10.4. Ejecución.....	108
5.10.5. Responsables.....	108
6. PLAN DE OPERACIONES	108
6.1. Objetivos.....	108
6.2. Estrategias de operaciones.....	109
6.2.1. Calidad	109
6.2.2. Costos	109
6.2.3. Localización.....	109
6.2.4. Procesos	109
6.2.5. Distribución de planta	109
6.2.6. Inventarios.....	110
6.2.7. Recursos humanos	110
6.3. Diseño de producto.....	110
6.3.1. Composición del cereal hojuelas de quinua	112
6.3.2. Rotulado del producto	112
6.4. Diseño de procesos operativos.....	113
6.5. Planificación de la producción.....	115
6.6. Diseño de las instalaciones.....	115
6.7. Actividades preoperativas	115
6.8. Estándares.....	116
6.9. Flujo de procesos.....	117
6.10. Logística Internacional.....	119
6.10.1. Forma de pago	119
6.10.2. Contrato.....	119
6.10.3. Distribución Física Internacional - DFI.....	119
6.11. Estructura de costos.....	124
6.11.1. Costos fijos.....	124
6.11.2. Costos variables.....	124
6.11.3. Costo total	125
6.11.4. Costos de exportación.....	125
6.12. Planes de contingencia	126
6.12.1. Riesgo de mercado por volatilidad de la quinua.....	126
6.12.2. Reclamos sobre la calidad del producto.....	126
7. PLAN ORGANIZACIONAL.....	126
7.1. Organización	127
7.1.1. Tipo de sociedad	127
7.1.2. Tipo de estructura organizacional	127
7.1.3. Partes de la organización	128
7.2. Recursos humanos	129
7.2.1. Objetivos	129

7.2.2.Estrategia	129
7.2.3.Políticas	129
7.2.4.Administración de recursos humanos.....	129
7.3.Reclutamiento	130
7.4. Selección	130
7.5. Contratación.....	130
7.6. Inducción.....	130
7.7. Capacitación y desarrollo.....	131
7.8. Evaluación del desempeño	131
7.9. Compensaciones	131
7.10.Motivación	131
7.11.Sistema de remuneraciones.....	132
7.12.Planillas	132
8. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	134
8.1. Impactos sociales: internos y externos	134
8.1.1.Impacto interno.....	134
8.1.2.Impacto externo.....	134
8.2. Impactos ambientales	135
8.3. Objetivos meta y acciones del plan.....	135
9. PLAN CONTABLE Y FINANCIERO	137
9.1. Supuestos básicos	137
9.2. Aspectos legales y tributarios	137
9.2.1.Aspectos legales	137
9.2.2.Aspectos tributarios	139
9.3. Objetivos	140
9.4. Políticas	140
9.5. Presupuesto general	141
9.5.1.Presupuesto de ingresos.....	141
9.5.2.Presupuesto de egresos.....	141
9.6. Estructura de la inversión – Fuentes de la inversión.....	143
9.6.1.Activos fijos e intangibles	143
9.6.2.Capital de trabajo	143
9.6.3.Financiamiento	144
9.7. Punto de equilibrio	145
9.8. Evaluación y proyección financiera.....	146
9.8.1.Estados financieros	146
9.8.2.Flujo de caja	147
9.8.3.Escenarios.....	148
9.8.4.Decisión de inversión	150
9.9. Análisis de los estados financieros	152
DISCUSIÓN	153
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	156
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	158
ANEXOS	164

Índice de figuras

Figura 1. Proceso de producción de cereal por extrusión.	36
Figura 2. Población de Reino Unido.	37
Figura 3. Población de Reino Unido por sexo (2011).....	38
Figura 4. Latinoamérica: PBI 2014.	55
Figura 5. Latinoamérica: PBI 2015-2017.	55
Figura 6. Posición del Perú según Índice de Competitividad Global (2015-2016).....	56
Figura 7. Perú: Conflictos socioambientales por actividad, Agosto 2015.	58
Figura 8. Exportación de la partida 1904 de Perú al mundo en miles de USD (2010-2014). Trademap, 2015.....	61
Figura 9. Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú en 2014.....	62
Figura 10. Porcentaje de participación de Perú en el mercado importador de cereales para el desayuno (2015).	63
Figura 11. Top 5 mercados importadores desde Perú.	64
Figura 12. Primeros 5 países exportadores de cereal en hojuelas al Reino Unido.	65
Figura 13. Primeros 20 países exportadores de cereal para el desayuno al Reino Unido.....	66
Figura 14. Siguiendo 20 países exportadores de cereal para el desayuno al Reino Unido.....	66
Figura 15. Demanda total de cereal para el desayuno por Reino Unido (2010-2014).....	67
Figura 16. Demanda proyectada de cereal para el desayuno por Reino Unido (2015-2020).....	68
Figura 17. Ventas de alimentos funcionales en el mundo en 2011, por país (billón US\$).....	68
Figura 18. Oferta histórica en TM (2010-2014).	69
Figura 19. Oferta proyectada por Perú (2015-2020).	69
Figura 20. Género.	70
Figura 21. Edad.....	71
Figura 22. ¿Cuáles son las razones por las que usted consume cereales?	72
Figura 23. ¿Cuál presentación de real compra?	73
Figura 24. ¿Con qué frecuencia compra cereal?	74
Figura 25. ¿Qué variedad de cereales prefiere?.....	75
Figura 26. ¿Qué empaque le gustaría para el cereal?	76
Figura 27. ¿Al elegir una marca de cereales para desayuno qué atributos considera?.....	77
Figura 28. ¿Cuál es el precio que está dispuesto a pagar por una caja de hojuelas de quinua de 250 gramos?.....	78
Figura 29. ¿Dónde le gustaría adquirirlo?	79

Figura 30. ¿Compraría usted hojuelas tipo “corn flakes” naturales de quinua?	80
Figura 31. Supermercados como puntos de venta.....	93
Figura 32. Población de Londres.....	95
Figura 33. Población de Londres por sexo (2011).....	95
Figura 34. Supermercado Tesco.....	99
Figura 35. Supermercado Asda.....	100
Figura 36. Supermercado Sainsbury's.....	100
Figura 37. Supermercado Waitrose.....	100
Figura 38. MBCG para las hojuelas de quinua peruana como cereal para el desayuno en Reino Unido.....	102
Figura 39. Proceso de producción de hojuelas.....	114
Figura 40. Distribución de instalaciones de KALLPA S.A.C.....	115
Figura 41. Diagrama de flujo de recepción de materia prima y procesamiento de hojuelas de quinua.....	117
Figura 42. Diagrama de flujo de operación comercial.....	118
Figura 43. Organigrama de la organización.....	128
Figura 44. Punto de equilibrio para Kallpa S.A.C.....	146

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Muestra poblacional de habitantes de Londres (2015)</i>	39
Tabla 2. <i>Criterios de inclusión y exclusión</i>	39
Tabla 3. <i>Variables de estudio de mercado (2015)</i>	41
Tabla 4. <i>Variables de plan estratégico</i>	43
Tabla 5. <i>Variables del plan de marketing</i>	44
Tabla 6. <i>Variables de plan de operaciones</i>	45
Tabla 7. <i>Variables de plan organizacional</i>	46
Tabla 8. <i>Variables para plan de responsabilidad social empresarial (RSE)</i>	48
Tabla 9. <i>Variables de plan económico financiero</i>	49
Tabla 10. <i>Exportación de la partida 1904.90.00.00 del Perú (2015)</i>	63
Tabla 11. <i>Comportamiento histórico de la partida 1904900000 – Demás productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado</i>	64
Tabla 12. <i>Género</i>	70
Tabla 13. <i>Edad</i>	71
Tabla 14. <i>¿Cuáles son las razones por las que usted consume cereales?</i>	72
Tabla 15. <i>¿Cuál presentación de real compra?</i>	73
Tabla 16. <i>¿Con qué frecuencia compra cereal?</i>	73
Tabla 17. <i>¿Qué variedad de cereales prefiere?</i>	74
Tabla 18. <i>¿Qué empaque le gustaría para el cereal?</i>	75
Tabla 19. <i>¿Al elegir una marca de cereales para desayuno qué atributos considera?</i>	76
Tabla 20. <i>¿Cuál es el precio que está dispuesto a pagar por una caja de hojuelas de quinua de 250 gramos?</i>	77
Tabla 21. <i>¿Dónde le gustaría adquirirlo?</i>	78
Tabla 22. <i>¿Compraría usted hojuelas tipo “corn flakes” naturales de quinua?</i>	79
Tabla 23. <i>Demanda insatisfecha en cereal para el desayuno en Reino Unido (Tm)</i>	80
Tabla 24. <i>Cereales que consumen los ciudadanos británicos</i>	81
Tabla 25. <i>Cálculo de cantidad de cajas de hojuelas de quinua al mes</i>	81
Tabla 26. <i>Mercado potencial</i>	82
Tabla 27. <i>Proyección de demanda</i>	83
Tabla 28. <i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i>	87
Tabla 29. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	90
Tabla 30. <i>Características del producto</i>	93
Tabla 31. <i>Regulaciones y normas de ingreso</i>	97
Tabla 32. <i>Estándares y certificaciones para Reino Unido</i>	97
Tabla 33. <i>Determinación de precios</i>	99
Tabla 34. <i>Supermercados</i>	101
Tabla 35. <i>Plan anual de marketing</i>	105
Tabla 36. <i>Presupuesto de marketing (US\$)</i>	106
Tabla 37. <i>Objetivos del plan de operaciones</i>	108
Tabla 38. <i>Ficha técnica del producto</i>	110
Tabla 39. <i>Composición de hojuelas en base a harina de quinua</i>	112
Tabla 40. <i>Rotulado del producto</i>	112

Tabla 41. <i>Cronograma de operaciones.</i>	116
Tabla 42. <i>Requisitos bromatológicos de los granos de quinua.</i>	116
Tabla 43. <i>Matriz de costo tiempo exportación marítima de hojuelas de quinua por cajas de 250 g</i>	120
Tabla 44. <i>Costos de exportación marítima.</i>	121
Tabla 45. <i>Matriz de costo tiempo exportación aérea de hojuelas de quinua por cajas de 250 g.</i>	122
Tabla 46. <i>Costos de exportación aérea.</i>	123
Tabla 47. <i>Costos fijos (Valor mensual US\$).</i>	124
Tabla 48. <i>Materia prima e insumos (US\$).</i>	125
Tabla 49. <i>Mano de obra (US\$).</i>	125
Tabla 50. <i>Peso por unidad, caja, pallet.</i>	126
Tabla 51. <i>Costos de exportación de envío marítimo.</i>	126
Tabla 52. <i>Remuneraciones de KALLPA S.A.C. (US\$)</i>	133
Tabla 53. <i>Plan de responsabilidad social de KALLPA S.A.C.</i>	136
Tabla 54. <i>NTP 205.061.2005 (Hojuelas de quinua)</i>	137
Tabla 55. <i>Requisitos físico-químico.</i>	138
Tabla 56. <i>Normas para la higiene.</i>	138
Tabla 57. <i>Precios del producto (por año).</i>	141
Tabla 58. <i>Ingresos por año (US\$).</i>	141
Tabla 59. <i>Materia prima e insumos (US\$).</i>	141
Tabla 60. <i>Mano de obra directa (US\$).</i>	142
Tabla 61. <i>Mano de obra indirecta (US\$).</i>	142
Tabla 62. <i>Gastos en salarios administrativos (US\$).</i>	142
Tabla 63. <i>Gastos de servicios (US\$).</i>	142
Tabla 64. <i>Gastos por marketing (US\$).</i>	143
Tabla 65. <i>Inversión en activo fijo (US\$).</i>	143
Tabla 66. <i>Estructura del financiamiento.</i>	145
Tabla 67. <i>Cronograma de pagos de financiamiento del plan.</i>	145
Tabla 68. <i>Punto de equilibrio por año.</i>	146
Tabla 69. <i>Estado de pérdidas y ganancias (US\$).</i>	147
Tabla 70. <i>Flujo de caja (US\$).</i>	148
Tabla 71. <i>Escenarios por precios.</i>	149
Tabla 72. <i>Variación de precio.</i>	149
Tabla 73. <i>Escenarios por nivel de demanda.</i>	149
Tabla 74. <i>Variación de demanda.</i>	149
Tabla 75. <i>Beta ajustado.</i>	150
Tabla 76. <i>Cálculo del COK.</i>	150
Tabla 77. <i>Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).</i>	151
Tabla 78. <i>Payback.</i>	151

Índice de anexos

Anexo 1: Encuesta sobre cereal hojuelas de quinua.....	164
Anexo 2: Survey cereal flakes.....	166
Anexo 3: Ranking de 10 países importadores de cereales para el desayuno (2014).....	168
Anexo 4 . Entrevista a proveedor certificado de quinua en Puno.....	169
Anexo 5. Cotización de servicios tercerizados.....	174
Anexo 6. Cantidad de pallets en el contenedor 20 pies standard.....	180
Anexo 7. Lista de importadores.....	181