



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
EXPORTACION DEL CAMU CAMU A CHINA”**

Trabajo de investigación para optar el grado académico de  
Bachiller en Administración de Empresas

Presentado por:

Zapata Cuéllar, Angie Geraldine.  
Aguirre Vega, Olga Missell  
Quispe Valdez, Norma Elizabeth  
Camarena Alarco, Soledad Norma  
Luna Lozano, Gabriela Stefany

Lima – Perú

2019



**ANEXO 6**

**RESULTADO DEL INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER**

Fecha: 11 / 02 / 2019

<b>Facultad</b>	Ciencias Empresariales		
<b>Carreras de CPE</b>			
Ingeniería de Sistemas de Información y Gestión	<input type="checkbox"/>		
Administración de Empresas	<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>Integrantes:</b>			
<b>Código</b>	<b>Alumno</b>	<b>Correo electrónico</b>	<b>Teléfono</b>
	Zapata Cuéllar, Angie Geraldine.		
	Aguirre Vega, Olga Missell		
	Quispe Valdez, Norma Elizabeth		
	Camarena Alarco, Soledad Norma		
	Luna Lozano, Gabriela Stefany		

**Título del trabajo de investigación:**

“PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA EXPORTACION DEL CAMU CAMU A CHINA”

El Jurado revisor concluye que el **Trabajo de Investigación** para optar el Grado de Bachiller es:

Aprobado (13 – 15)	<input checked="" type="checkbox"/>
Aprobado – Muy Buena (16 – 18)	<input type="checkbox"/>
Aprobado – Sobresaliente (19 – 20)	<input type="checkbox"/>
Desaprobado (0 – 12)	<input type="checkbox"/>

Calificándola con nota de: 15 en letras (quince)

**Comentario/sugerencias/recomendaciones/observaciones:**

- **Trabajo aprobado**
- PERO recomendaciones:
- un solo mercado para un solo producto es muy riesgoso: un cambio de reglamentación del mercado de destino, una evolución desfavorable del mercado puede llevar a una situación crítica. Pensar a diversificación de mercados y/o productos.
- Hay varias empresas que ya exportan camu camu, ciertas en fresco otras en polvo. Un micho de diferenciación sería trabajar en cadena de valor según principios de biocomercio. especialmente en EEUU y Europa.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
**Profesor del curso**  
Mg. Frederic Henri Pradal Sapin

\*Este documento puede ser enviado por correo electrónico

### **Dedicatoria**

Dedicamos este plan de negocios a todas aquellas personas que nos acompañaron a lo largo de nuestros años de estudio, que estuvieron a nuestro lado y nos motivaron a seguir adelante.

### **Agradecimiento**

Gracias a nuestras familias, a nuestros amigos y compañeros, por estar a nuestro lado, por apoyarnos en cada momento y motivarnos a ser cada día mejores.

## INDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
ÍNDICE DE ECUACIONES .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	viii
ABSTRACT .....	ix
CAPÍTULO I. IDEA DE NEGOCIO .....	10
1.1. Formulación de la idea de negocio .....	10
1.2. Análisis de la oportunidad .....	15
1.3. Presentación del modelo de negocio .....	16
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	18
2.1. Análisis de la industria, del mercado y estimación de la demanda (Análisis externo).....	18
2.1.1. Análisis de la industria .....	18
2.1.2. Análisis del Mercado .....	18
2.1.3. Estimación de la demanda .....	19
CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	21
3.1. Análisis FODA.....	21
3.2. Misión.....	22
3.3. Visión .....	22
3.4. Objetivos estratégicos .....	22
3.5. Estrategias genéricas.....	22
3.5.1. Estrategias de Ventas.....	22
3.5.2. Estrategias de desarrollo del producto .....	23
3.5.3. Estrategias de diferenciación.....	23
3.6. Fuentes de ventaja competitivas.....	23
3.7. Alianzas estratégicas .....	24
CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING .....	25
4.1. Decisiones, estratégicas de marketing.....	25
4.2. Políticas de Precio .....	27
CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES .....	29

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones .....	29
5.2. Estrategias de crecimiento .....	34
5.3. Alcance de las operaciones .....	34
<b>CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>36</b>
6.1. Diseño de la estructura .....	36
6.2 Plan de Recursos Humanos .....	37
<b>CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS .....</b>	<b>39</b>
7.1. Plazos y gastos de puesta en marcha .....	39
7.2. Estados de resultados proyectados .....	40
7.2.1 Presupuesto de venta .....	40
7.2.2. Costo de Venta Proyectado .....	40
7.2.3 Proyección de los Gastos .....	41
7.3 Estado de Resultados Proyectado .....	42
<b>CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>45</b>
8.1 Valor Actual Neto .....	45
8.2 Rentabilidad .....	45
8.3 Tasa Interna de Retorno .....	46
8.4 Punto de Equilibrio .....	47
<b>CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>49</b>
9.1. Conclusiones .....	49
9.2 Recomendaciones .....	49
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>50</b>

### ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1 Formula VAN .....	45
Ecuación 2 Formula Rentabilidad de los activos .....	46
Ecuación 3 Cálculo Rentabilidad de la Inversión y de las Ventas .....	46
Ecuación 4 Formula de la TIR .....	47
Ecuación 5. Formula Punto de Equilibrio .....	47

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Exportaciones Agropecuarias 2016-2018 .....	10
Tabla 2 Exportaciones de Camu Camu 2017-2018 .....	11
Tabla 3 Valor Nutricional y Composición en 100gr de Pulpa de Camu Camu .....	14
Tabla 4 Evolución de las exportaciones de Camu Camu en Kilos 2013- 2019 .....	19
Tabla 5. Precio de Venta Exportación de Camu Camu .....	28
Tabla 6 Inversión Inicial.....	39
Tabla 7 Inversión en Maquinaria .....	39
Tabla 8 Inversión Mobiliario y equipo de oficina.....	40
Tabla 9 Presupuesto de Ventas .....	40
Tabla 10 Costo de Ventas.....	41
Tabla 11 Presupuesto Gastos de Marketing en Nuevos Soles .....	41
Tabla 13 Gastos Varios de Operaciones.....	42
Tabla 14 Estado de Resultados .....	43
Tabla 15 Balance General.....	44
Tabla 16 Flujo de Caja Proyectado .....	44
Tabla 17 Cálculo VAN.....	45
Tabla 18 Cálculo del Punto de Equilibrio.....	48

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Fruta Camu Camu .....	13
Ilustración 2 Pagina Facebook de la empresa .....	26
Ilustración 3 Distribución planta física .....	29
Ilustración 4 Proceso de Acopio.....	33
Ilustración 5 Proceso de Distribución Camu Camu .....	34
Ilustración 6 Organigrama .....	36

## RESUMEN EJECUTIVO

El Camu Camu (*Myrciaria Dubia*) es una especie originaria de la Amazonía que se desarrolla en países como Perú, Colombia, Brasil y Venezuela de manera campestre, contiene el más alto nivel de vitamina C encontrado en una fruta. Adicionalmente, es rico en fitocomponentes lo cual lo convierte en un alimento con grandes beneficios.

Aunque el consumo del Camu Camu a nivel nacional no es muy significativo, tiene gran demanda a nivel internacional. China es considerada el mayor mercado del mundo y su población tiene un elevado consumo de fruta per cápita, esto adicional al tratado de libre comercio firmado entre Perú y China crean una oportunidad de comercio para una compañía consagrada a la exportación de Camu Camu a China.

Se espera que Fruits of Perú abarque un 5.89% de las exportaciones de Camu Camu del Perú, siendo este su principal ingreso, al proyectar las operaciones para los primeros cuatro años de funcionamiento se obtuvo un VAN positiva de 86,585 Nuevos Soles, una tasa interna de retorno del 27.00%, un Ingreso Marginal del 13.71% y una rentabilidad de los activos del 36.53%, mientras que el punto de equilibrio está dado por la exportación de 6,404 kilos de Camu Camu, todos estos resultados indican que es factible invertir en esta empresa y que la inversión será recuperada dentro de los primeros cuatro años de operaciones.

## ABSTRACT

The Camu Camu (*Myrciaria Dubia*) is a species native to the Amazon that grows in Peru, Colombia, Brazil and Venezuela in the wild, contains the highest level of vitamin. in a superfood thanks to all the benefits that can be obtained with its consumption.

Although the consumption of the camera is a national level not very significant, it is in high demand internationally. China is a larger market in the world and its population increases the consumption of fruit per capita, that is, also a free trade agreement signed between Peru and China.

It is expected that the fruits of Peru are 5.89% of Camu Camu exports from Peru, this being their main income, operations are projected for the first years of operation, a positive NPV of 86,585 Nuevos Soles is obtained, an internal rate of return of 27% to Marginal Income of 13.71% and return on assets of 36.53%, while the break-even point is given by the property of 6.404 kilos of Camu Camu, all these results indicate that it is in this company and that the investment will recover within the first years of operations.

## CAPÍTULO I. IDEA DE NEGOCIO

### 1.1. Formulación de la idea de negocio

Posterior al fenómeno El Niño Costero 2017, la agroindustria peruana ha presentado un crecimiento constante, el cual viene dado por el dinamismo que presenta la economía del país, aunado a los favorables términos de intercambio y de una economía mundial relativamente estable. Este crecimiento en la agroindustria ha favorecido las exportaciones y durante el año 2018 se ha observado un incremento en las exportaciones agropecuarias del Perú, de acuerdo al portal AgrodataPeru (2018) en septiembre del 2018 las exportaciones subieron a los U\$ 4,290 millones, con un aumento de 14.4% de caras al mismo momento del 2017. En la tabla 1 se logra advertir el comportamiento de las exportaciones desde el año 2016 a la fecha donde se puede apreciar cómo año a año se han incrementado tanto los kilos de producción como los dólares asociados a las exportaciones agropecuarias del país.

Tabla 1 Exportaciones Agropecuarias 2016-2018

<b>EXPORTACIONES AGROPECUARIAS</b>						
<b>MES</b>	<b>2016</b>		<b>2017</b>		<b>2018</b>	
	<b>FOB US\$</b>	<b>KILOS</b>	<b>FOB US\$</b>	<b>KILOS</b>	<b>FOB US\$</b>	<b>KILOS</b>
Enero	470,022,096	279,687,456	473,878,233	296,711,869	634,499,492	344,041,963
Febrero	352,969,065	193,289,753	350,147,371	218,298,012	446,790,854	262,957,387
Marzo	323,092,976	191,349,860	310,836,405	177,253,901	377,184,975	205,344,849
Abril	307,940,836	159,713,799	321,279,631	165,694,791	389,853,512	211,884,597
Mayo	346,322,837	188,579,402	436,935,108	217,447,770	472,993,003	248,794,492
Junio	374,975,086	199,702,970	409,440,654	207,315,677	448,515,468	232,686,225
Julio	505,500,541	242,211,853	459,110,820	219,464,444	457,707,436	238,696,449
Agosto	506,449,365	271,056,111	492,825,081	234,456,358	563,071,381	291,606,563
Septiembre	509,704,779	232,157,094	507,360,762	227,565,041	499,922,752	250,712,894
Octubre	591,302,901	329,247,439	593,564,719	293,937,355	-	-
Noviembre	610,034,371	287,812,318	634,710,705	314,297,472		
Diciembre	658,613,489	343,424,096	721,575,234	362,015,972		
<b>TOTALES AÑO</b>	<b>5,556,928,342</b>	<b>2,918,232,151</b>	<b>5,711,664,723</b>	<b>2,934,458,662</b>	<b>4,290,538,873</b>	<b>2,286,725,419</b>
<b>Totales Enero-Septiembre</b>	<b>3,696,977,581</b>	<b>1,957,748,298</b>	<b>3,761,814,065</b>	<b>1,964,207,863</b>	<b>4,290,538,873</b>	<b>2,286,725,419</b>
<b>% AUM/DISM Ene-Septiem</b>	<b>11.0%</b>	<b>12.5%</b>	<b>1.8%</b>	<b>0.3%</b>	<b>14.1%</b>	<b>16.4%</b>
<b>Prec. Promedio</b>		<b>1.89</b>		<b>1.92</b>		<b>1.88</b>
<b>% crec. Precio</b>		<b>-1%</b>		<b>1%</b>		<b>-2%</b>
<b>FUENTE: SUNAT</b>						
<b>ELABORACION: AGRODATA</b>						

De acuerdo con el diario Gestión (2018), China sigue apuntando en el transcurso del año un incremento vigoroso el cual alcanzó 6.7% durante el primer semestre explicado por el

impulso del consumo, la inversión y las exportaciones... En resumen, se avizora un desempeño destacable de nuestros principales socios comerciales durante el 2018 que incidiría positivamente sobre la actividad económica primaria en el Perú, particularmente dichas perspectivas de corto plazo favorecerían al sector agrario vía el mayor dinamismo de las agroexportaciones no tradicionales (frutas y hortalizas).

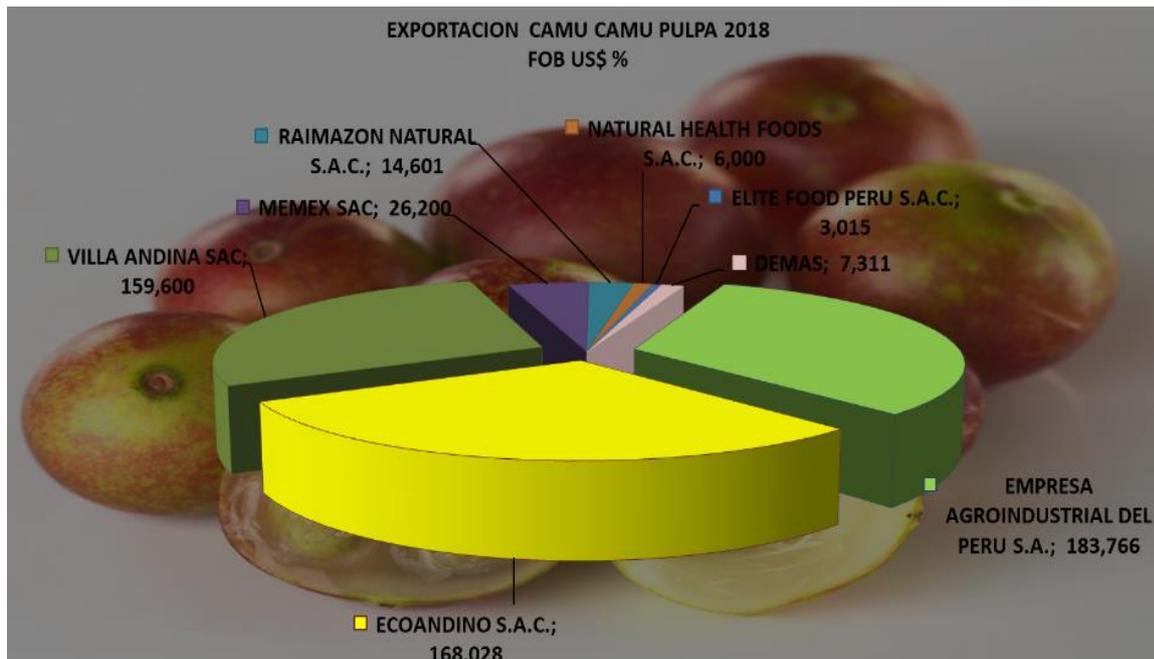
De acuerdo con Agrodaperu (2018), las exportaciones de Camu Camu durante el 2018 presentaron un incremento con respecto a las exportaciones del 2017, como se señala en la tabla 2.

Tabla 2 Exportaciones de Camu Camu 2017-2018

EXPORTACIONES CAMU CAMU PULPA			12			
MES	2,018			2,017		
	FOB	KILOS	PREC. PROM	FOB	KILOS	PREC. PROM
ENERO	18,894	1,888	10.01			
FEBRERO	23,444	667	35.15			
MARZO	21,425	841	25.48			
ABRIL	123,196	24,909	4.95	74,228	22,870	3.25
MAYO	54,441	1,998	27.25	103,899	23,086	4.50
JUNIO	59,926	12,778	4.69	81,725	23,111	3.54
JULIO	41,264	1,441	28.64	4,424	120	36.87
AGOSTO	13,339	366	36.45	8,683	209	41.55
SEPTIEMBRE	106,032	25,174	4.21	36,440	1,313	27.75
OCTUBRE	34,996	883	39.63	20,242	5,046	4.01
NOVIEMBRE	7,057	4,779	1.48	27,238	1,475	18.47
DICIEMBRE	64,507	2,000	32.25	7,044	210	33.54
<b>TOTALES AÑO</b>	<b>568,521</b>	<b>77,724</b>	<b>7.31</b>	<b>363,923</b>	<b>77,440</b>	<b>4.70</b>
<b>PROMEDIO MES</b>	<b>47,377</b>	<b>6,477</b>		<b>30,327</b>	<b>6,453</b>	
<b>%CREC.PROMEDIO</b>	<b>56%</b>	<b>0%</b>	<b>56%</b>	<b>-20%</b>	<b>-39%</b>	<b>30%</b>

Fuente: Agrodaperu (2018)

Agrodaperu en ese mismo reporte señala que existen 7 grandes exportadores peruanos (gráfico 1) quienes exportan el 90% del Camu Camu del país, dentro de estas empresas se encuentran Empresa Agroindustrial del Perú quien tiene la mayor participación del mercado con 183 mil kilos de pulpa, seguido de Ecoandino con 168 Mil Kilos, Villa Andina con 159 mil kilos, Memex con 26 mil kilos, Raimazon Natural SAC con 14 mil kilos, Natural Health Foods con 6 mil Kilos, Elite Perú con 3 mil kilos y medas empresas con 7,3 mil kilos.



Fuente: AgrodatoPeru (2018)

Gráfico 1. Principales exportadores de Camu Camu

El crecimiento en el sector agroindustrial del país, aunado con el crecimiento de los consumos en China, el tratado de libre comercio suscrito por las dos naciones el cual favorece las relaciones comerciales entre ambos y el incremento de las exportaciones de Camu Camu en el país hacen favorable la creación de una compañía dedicada a la exportación del fruto hacia el país asiático.

### 1.1.1 Descripción de la necesidad insatisfecha

El país actualmente cuenta con una importante variedad de frutas con muy buena aceptación en los mercados internacionales. Un producto bien direccionado en el mercado internacional permite mover la economía nacional mediante una mayor creación de puestos laborales y el ingreso de divisas.

De acuerdo con el diario Gestión (2018), la producción agropecuaria creció 8.4% durante el primer semestre del 2018, acumulando 13 meses de continuo crecimiento siendo determinante en esta expansión la dinámica mostrada por el subsector agrícola, el cual creció 10% en el transcurso de los primeros seis meses del presente año, gracias a la recuperación de los cultivos que fueron afectados por el FEN costero.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) (2018), citado por el diario Gestión (2018) mostró que el Perú está camino a convertirse en uno de los diez exportadores frutícolas más importantes del mundo". Este crecimiento en las exportaciones del país aunado al crecimiento en el sector agroindustrial hace propicia la constitución de una organización dedicada a la exportación de Camu Camu, fruta considerada un súper alimento debido a sus aportes de vitamina C y demás rasgos.

China está considerada como uno de los mercados más grande del mundo para el consumo de frutas y productos naturales, por lo que, la exportación sería a dicho país.

### **1.1.2 Producto a ofrecer**

El Camu Camu, es una fruta originaria de la región Amazónica, crece de forma silvestre en Perú, Brasil, Colombia y Venezuela. Su principal característica es el alto nivel de ácido ascórbico o vitamina C, antioxidante que ayuda a prevenir el cáncer, padecimientos del corazón y estrés, además sirve como energético muy importante, la fruta a exportar se muestra en la ilustración 1.



Ilustración 1 Fruta Camu Camu

La tabla 3 muestra los componentes y el valor nutricional de 100 gramos de pulpa de Camu Camu.

Tabla 3 Valor Nutricional y Composición en 100gr de Pulpa de Camu Camu

**VALOR NUTRICIONAL Y COMPOSICION EN 100 gr.  
 DE PULPA DE CAMU CAMU**

COMPONENTES	UNIDAD	VALOR
Agua	Gr.	94.40
Valor Energético	Cal.	17.00
Proteínas	Gr.	0.50
Carbohidratos	Gr.	4.70
Fibra	Gr.	0.60
Cenizas	Gr.	0.20
Calcio	Mg.	27.00
Fosforo	Mg.	17.00
Fierro	Mg.	0.50
Tamina	Mg.	0.01
Riboflamina	Mg.	0.04
Niacina	Mg.	0.06
Ácido Ascórbico Reducido	Mg.	2780.00
Ácido Ascórbico	Mg.	2994.00

Fuente: Tratado de Cooperación Amazónica, 2008

En los últimos años se ha visto una progresiva demanda del camu camu, esto debido a las propiedades que la fruta ofrece para la salud del consumidor, lo que ha propiciado su utilización tanto en la industria farmacéutica como en la alimenticia, básicamente es utilizado para la elaboración de jugos, té, helados, vinagres, así como suplementos nutricionales en base a este fruto, adicional a la extracción de aceites partiendo del procesamiento de su cáscara.

De acuerdo con Agroaldia (2018) del Ministerio de Agricultura del Perú (2018), en la zona amazónica peruana se hallan localidades naturales de camu camu en la selva baja, en los departamentos de Loreto y Ucayali... El camu camu es una de las especies de considerable posibilidad económica en la selva baja. Posee beneficios de ajuste a la ecología y tierras características del territorio; posee progreso agropecuario iniciado; el fruto de camu camu, contrastado con el resto de los frutos tropicales, encierra el mayor valor de ácido ascórbico hasta 4000 mg/100 g de pulpa, producto de gran solicitud y precio en el mercado exterior de alimentos naturales.

Partiendo del incremento en el consumo del fruto, de la demanda los mercados internacionales y al potencial económico se decidió que sería el Camu Camu como fruta fresca el producto a exportar. Adicionalmente, la fruta es exportable debido a su facilidad para ser transportada a mercados muy lejanos sin presentar inconvenientes.

La fruta será enviada en un envase que deberá salvaguardar y dar protección al producto, garantizando la conservación de la calidad, salubridad, flujo de aire y firmeza esenciales para la adecuada manipulación, traslado y preservación del producto. Para evitar cualquier daño, los materiales a usar en el interior serán nuevos, higiénicos y de buena calidad. La información comercial se imprimirá con tinta no tóxica y se etiquetará con pegamento no tóxico.

Tendrá la dirección del exportador, designación de la variedad o clase comercial, nación de procedencia, y de ser requerido, nombre del espacio de producción, detalles comerciales: categoría, calidad, tamaño, peso neto.

### **1.1.3 Mercado Objetivo**

China es considerada uno de los más grandes mercados mundiales para el consumo de frutas y productos naturales, debido a esto y al recientemente firmado tratado de libre comercio que favorece las relaciones comerciales entre los dos países eliminando barreras comerciales, se determinó que China sería el mercado objetivo para la exportación del Camu Camu.

## **1.2 Análisis de la oportunidad**

El comercio internacional es la compra-venta de bienes o servicios entre países amparados por los acuerdos y tratados determinados entre ellos.

De acuerdo con la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Cantón (2018), China es el mercado con mayor consumo de productos alimentarios a nivel mundial, con comercializaciones de fruta próximas a los 200 millones de toneladas durante 2017. Con el progreso de la clase media y los escándalos de seguridad alimentaria que sufrió su industria local, la nación se ha transformado en uno de los mercados de mayor extensión mundial para la industria agroalimentaria extranjera.

Debido al tamaño en el consumo de productos agroalimentarios, el continuo crecimiento de su clase media y el incremento en el consumo de productos importados, China se ha convertido un mercado estratégico para la exportación estos productos.

El progreso del gigante asiático se ha condensado en las zonas costeras y en las planicies fértiles; es en estas ciudades donde se presenta un mayor consumo moderno y potencial para los productos alimentarios importados.

Este incremento en el consumo de productos importados en China y el crecimiento de la agroindustria peruana, aunado al tratado de libre comercio firmado entre las dos naciones crea una oportunidad de negocios para una compañía destinada a la exportación de Camu Camu desde Perú hasta China.

### **1.3 Presentación del modelo de negocio**

El aumento en el consumo de productos orgánicos, naturales y frutas en China y la firma del tratado de libre comercio con Perú crean la oportunidad de negocios para una organización dedicada a la exportación de Camu Camu a ese país.

La empresa tendrá por nombre *Fruits of Peru* y tendrá por objeto principal la exportación del Camu Camu a China.

Para lograr la entrada de la marca en el mercado y alcanzar la cantidad necesaria de unidades a vender, se ejecutará publicidad explicativa mediante la creación de la página web de la empresa la cual estará en inglés con opción para traducir al Mandarín o español y estará orientada al mercado mayorista de frutas. En esta página web se encontrará la siguiente información:

- Datos del Camu Camu ofrecido: muestras, clases, tamaño, certificaciones.
- Datos de la compañía: datos de ubicación, correos electrónicos tanto el general de la empresa como los individuales del personal de ventas, principales clientes, principales proveedores, estadísticas de envíos, imágenes y vídeos de los cultivos y depósito.
- Formulario de contacto: donde los posibles clientes dejarán sus datos para ser contactados vía correo electrónico o mediante llamadas telefónicas, con la finalidad de ofrecerles información acerca de las frutas exportable de la compañía, cotizaciones, peticiones de modelos, entre otras. Tal información servirá para establecer una base de datos de probables usuarios.
- Información del producto: información nutricional (tabla 3), formas de consumo y contenidos de interés vinculados a la sana alimentación.

Adicionalmente, durante los dos primeros años habrá un agente intermediario, que realizará gestiones en todo el proceso de venta hacia el cliente final, esta persona estará apoyado por el Gerente Ventas. A partir del tercer año, producto de la experiencia adquirida esta persona será la encargada de realizar las ventas directas.

Entre las funciones tendrá la de ubicar y finalizar transacciones con los consumidores en ferias o mediante la página web, tendrá a su alcance instrumentos de trabajo como correo electrónico, chat, videos llamadas, entre otros, que le permitirán brindar atención directa y personalizada a cada uno de los clientes y realizar seguimientos a los pedidos.

La empresa contará con tres departamentos, cada uno con funciones específicas propias de cada área. Los departamentos serán:

- **Administración:** en este departamento se tendrá el control administrativo de todas las operaciones de la empresa garantizando que en todo momento se cumplan con las normas y procedimientos establecidos por la misma. De igual manera, se llevará el control del flujo de caja garantizando los pagos oportunos de los proveedores, así como también, el control de la nómina, pago de los servicios públicos, pago de nómina, control de ingresos y reportes financieros de la situación de la compañía.
- **Ventas:** Será responsable de generar los ingresos de la compañía, garantizando las ventas a los clientes, además, tendrán la responsabilidad del diseño y puesta en marcha del plan de marketing que dará a conocer la compañía y el producto ofrecido.
- **Operaciones:** entro de las responsabilidades de este departamento se encuentra el control del Camu Camu desde la recepción por parte del proveedor hasta la puesta en el puerto del producto listo para exportar, garantizando que se cumplan con las especificaciones de calidad y cantidad que darán a conocer a la empresa como el principal exportador de Camu Camu del país.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1. Análisis de la industria, del mercado y estimación de la demanda (Análisis externo)

#### 2.1.1. Análisis de la industria

De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018) citado por el diario Gestión (2018) “Perú está camino a convertirse en uno de los diez exportadores frutícolas más importantes del mundo”. En este mismo artículo el diario indica que entre enero y septiembre del 2018 las exportaciones en el país han crecido en un 11,5% con respecto al mismo periodo del año anterior.

En 1996 Perú comenzó a exportar pulpa de Camu Camu, en los nueve meses transcurridos del año las exportaciones de la fruta superaron los 70 mil kilos transformándose en uno de los importantes exportadores de esta fruta a nivel mundial.

“Estamos ante un resultado muy alentador, pues se observa una mayor participación de productores y Pymes que exportan de forma directa”, señaló Juan Varilias Velásquez presidente de Asociación de Exportadores citado por el diario El Comercio (2018), en el mismo artículo se señala que, “el número de empresas agro que exportaron más de US\$1.000 al año, pasó de 794 a 2.398 entre el 2000 y 2017, lo que significó un salto cuantitativo de 202%.”

#### 2.1.2. Análisis del Mercado

Debido al incremento en frutas y productos naturales, China se transformó en el mercado con mayor consumo de productos alimentarios del mundo. En este país las frutas originarias del exterior son vistas como artículos de cierta exclusividad, apartadas a la clase media y alta y, en reiteradas oportunidades, son compradas como obsequio para otros individuos.

Las puertas de ingreso al mercado chino son Cantón y Shanghái. El más grande mercado mayorista de frutas importadas es Jiangnan en Cantón, concentra cerca del 70% del volumen total importado. Por otro lado, debido a su ubicación estratégica resalta la importancia de Shanghái para el ingreso de frutas hacia el centro y norte del país.

Dentro de China, se observa una propensión a la disminución de la cantidad de intermediarios en la cadena de distribución de las frutas, específicamente en el caso de grandes cadenas, fruterías, minoristas y en el canal de compras en línea. Durante los últimos años y debido a los adelantos tecnológicos se ha observado transformaciones considerables en los patrones de compra, incrementándose las compras de fruta a través de portales y páginas web, cambios que han sido aprovechados por los exportadores.

### 2.1.3. Estimación de la demanda

Para la proyección de la demanda se utilizaron datos como la Evolución de las Exportaciones del Producto Camu Camu de acuerdo a sus primordiales compañías 2013-2018, elaborado por Promperu (2018), el cual se indica en la tabla 4.

Tabla 4 Evolución de las exportaciones de Camu Camu en Kilos 2013- 2019

EVOLUCION DE LAS EXPORTACIONES DEL PRODUCTO CAMU CAMU SEGUN SUS PRINCIPALES EMPRESAS EN KG 2014 - 2019				
	2014	2015	2016	2017
Empresa Agroindustrial Del Peru	26.500	102.354	137.234	51.261
Frutas De La Selva Sociedad	18	48.430	-	32.040
Natural Peru Sociedad Anonima	9.664	228	9.706	27.091
Mg Natura Peru S.A.C.	13.310	9.963	22.303	19.395
Algarrobos Organicos Del Peru	3.171	4.046	14.338	12.007
Peruvian Nature S & S S.A.C.	5.682	4.590	3.355	7.813
Ecoandino S.A.C.	3.478	4.056	7.238	7.754
Villa Andina Sociedad Anonima	1.710	7.409	4.766	5.748
Amazon Health Products SAC	-	-	-	3.863
Organic Rainforest S.A.C.	-	-	441	3.232
Vitalanos Peru S.A.C.	-	-	1.076	2.656
Ecomodities Sociedad Anonima	-	-	4.872	2.454
Consortio Int S.A.C	-	-	528	2.430
Memex SAC	-	-	2.147	2.316
Sanshin Amazon Herbal Science	-	24.530	-	2.135
Inversiones 2a Srl	7.317	2.127	3.917	1.745
Flo Trading S.A.C.	-	-	452	1.079
Com Alt De Prod No Trad Y Des En	756	275	175	985
Laboratorio Herbal Food SAC	-	15.080	2.715	979
Natural Health Foods S.A.C.	-	-	157	951
Andina Foods Export Empresa	-	281	482	948
Dried Foods Peru S.A.C	836	758	547	733
Laboratorios Portugal S R L	73	100	337	611
Cpx Peru S.A.C.	-	674	2.531	580
Nutry Body SAC	2.219	232	1.577	495
Agroindustria De La Amazonia E.I.R.L.	2.254	1.487	1.698	453
Daro Y Anser S.A.C.	-	-	-	432
Servicios Integrales Agroexportacion	111	405	136	406
Amazon Herb S.A	-	2.489	501	349
Amazon Ruby S.A.C.	43	1.308	3.590	344
Amazon Andes Export S.A.C.	-	524	2.967	312
Complementos Y Suplementos Orgánicos	1.605	4.697	1.061	300
Alpha Naturals E.I.R.L.	-	-	213	257
Mcmc Peru S.A.C,	-	-	5	240
Z & T Natural Peru S.A.C.	240	368	-	213
Reprs. Señor De Quinupata Nature	-	-	-	179
Agroindustrias Osho S.A.C.	-	-	-	170
Fitomundo Comercial De RL	-	-	10	124
Grapa S.R.L.	-	43	44	120
Koech S.A.C.	-	-	-	114
Pura Vida Trading E.I.R.L.	-	-	-	111
Agroindustria Organico Del Peru S.A.C.	-	-	-	110
Organic Harvest S.A.C.	-	-	-	108
Indaliexp S.A.	-	-	-	100
Kbx Peru S.R.L.	893	-	11	97
Mapa Logistica Internacional Sac	-	-	-	76

De Guste Group Sac	-	-	115	63	Raomi S.R.L.	64	-	-	-
Inkanatura World Peru Export	988	1.478	1.210	62	Consorcio Sanguineti Sociedad Anonima	1	-	-	-
Fecological S.A.C.	-	-	-	53	Rainforest Herbal Products Sociedad	1.519	777	2.100	-
Aromas Del Peru Sa	-	-	-	53	Inpra Natura S.A.C.	-	-	21	-
Peruvian Amazon Herbs E.I.R.L.	-	-	-	52	Panduro Perea Jorge David	-	-	2	-
Plata Sociedad Anonima Cerrada -	-	-	-	50	Acharte Lume Felix Amador	-	-	64	-
Selva Industrial S.A.	65	56.686	82.897	41	Rodriguez Herrera Maria Del Pilar	38	-	-	-
Maremi S.A.C.	55	-	-	41	Veliz Luque Jessica Flor	-	-	10	-
Arias Herrera Jose Carlos	-	-	-	33	Chuchon Zegarra Jair Rafael	505	-	-	-
Nathue S.A.C	2	-	20	33	Celis Chumbile Leopoldo Elias	24	-	13	-
Inst Per De Inv Fitot Andina Ipifa	-	28	60	32	Union Farmaceutica Nacional S R L	-	53	-	-
Llerena Machado Rosa Angelica	-	-	20	32	Ministerio De Relaciones Exteriores	-	35	-	-
Souther Corporation S.A.C.	-	-	-	26	Instituto Naturista Joseph Orval E.I.R.L	3	11	-	-
Green Leave Peru S.A. - GI Peru	-	-	-	21	Pebani Inversiones Sociedad Anonima	324	-	152	-
Laboratorio Algas Marinas Sociedad	-	-	1	19	Sumacc Foods E.I.R.L.	-	65	-	-
Exportaciones Mirsa Empresa	-	-	-	13	Eske Corporation S.A.C.	58	-	-	-
Fitosana Internacional S.A.C.	-	-	-	12	Industrias Sisa S.A.C.	29	-	-	-
Procesadora Peru Sociedad	-	-	-	9	Rio Momon E.I.R.L.	23	-	-	-
Agromania Sac	-	-	33	9	Cgs General Distribution S.A.C.	1	-	-	-
Agroselva Sociedad Anonima	-	-	-	3	Peruvian Heritage S.A.C	496	518	-	-
Granda Horna Susana Edda	-	-	-	2	3qp Sociedad Anonima Cerrada	-	11	14	-
Comision De Promocion Del Peru	-	-	-	0	Xibari E.I.R.L.	59	-	-	-
Vida Andina S.A.C.	-	-	-	0	Andinoindustrias Sociedad Anonima	515	876	104	-
Mono Coto Trade S.R.L.	30	-	-	-	Amazon Tech Group S.A.C.	-	-	230	-
Servicios Multiples Cruzeiro S.R.L.	-	-	0	-	Monpez E.I.R.L.	1.667	5.569	-	-
Especies Y Frutos Amazonicos	4	-	-	-	Amazon Basin Treasures S.R.L.	-	-	7	-
Corporacion Normand & Harman	-	-	1	-	Luis Alberto Zavaleta Salinas Eirl	-	100	-	-
Inca Invest E.I.R.L.	-	-	1	-	Servicios E Inversiones Probiol Pm -E	-	153	-	-
Creaciones Y Artesanias Jalt E.I.R.L.	-	1	-	-	Herbs America S.A.C.	330	-	-	-
Aissa S.A.C.	-	71	11	-	Agroindustrias Selva Natural Sac	-	-	1	-
Packandship Sociedad Anonima	-	51	-	-	Agrocondor S.R.L.	11	-	-	-
Amazonia Maravilla Natural Del Peru	42	-	-	-	Quimica Brisas Marinas Sociedad	-	3	-	-
Tesoros Etnicos S.A.C	26	-	-	-	Kromos Produce S.A.C.	4	-	-	-
Grupo Exportaciones H Y E S.A.C.	31	-	-	-	Union De Negocios Corporativos	-	-	580	-
Peruvian Exotic Fruits S.A.C.	9	-	-	-	Los Cuyes S.A.C.	770	0	-	-
Tolhu E.I.R.L.	-	-	46	-	Laboratorios Alpha Natura S.A.C.	38	17	-	-
Transpacifico-Wari S.A.C.	-	-	22	-	Zanaceutica E.I.R.L.	864	548	36	-
Peruvian Overseas Merchants	-	33	-	-	Yamano Del Peru S.A.C.	108	-	-	-
Nature Rjr S.A.C.	-	30	-	-	Comercializadora Internacional Del Peru	-	75	-	-
Corporacion Aromas Frescos Del	-	-	10	-	Ordoñez Group Sociedad Anonima	-	67	-	-
Peru Organico Y Natural S.A.C	-	-	11	-	Peru Naturals Corporation S.A.C.	107	-	-	-
Consorcio Norteño N & J S.A.C.	-	900	-	-	Cabdes E.I.R.L	-	11	-	-
Agroindustria Rd S.A.C.	-	-	814	-	Corporacion Naturalsol S.A.C.	10	-	-	-
Uchu Wasi S.A.C.	-	-	9	-	Abt Productos Naturales S.A.C.	5.595	13.500	-	-
Provefast S.A.C.	-	-	2	-	<b>Total</b>	<b>94.296</b>	<b>318.119</b>	<b>319.762</b>	<b>196.576</b>
Vinnici S.A.C.	-	-	10	-					

Nota: Octubre del 2018. La información que se muestra es una versión preliminar aproximada al mes de Octubre, sin embargo se encuentra sujeta a actualizaciones.

Fuente: SUNAT

Elaborado por: PROMPERU

Partiendo de los datos y tomando en consideración que existe un significativo número de pequeñas y medianas empresas que con el transcurrir de los años han dejado de exportar Camu Camu, se plantea captar el 5,89% de las exportaciones del fruto correspondientes a estas empresas que han dejado de funcionar.

## CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

### 3.1. Análisis FODA

#### Fortalezas

- Contar con un asesor con amplios conocimientos del mercado.
- Fruta apreciada por el mercado chino por sus propiedades nutraceuticas (suplemento dietético) y farmacológicas.
- Consolidación de la cadena productiva.
- Cultivo declarado de interés nacional.
- Aumento de las zonas de cultivo.

#### Oportunidades

- Existe un incremento de la demanda mundial por productos orgánicos y saludables.
- Tratado de libre comercio con China.
- Crecimiento del consumo per cápita de frutas en China.
- Desarrollo de la agroindustria en la amazonia peruana.
- Disponibilidad de hectáreas, lo que permitirá a los productores cosechar mayor cantidad de kilos del fruto.
- Ferias internacionales de bicomercio.

#### Debilidades

- Riesgo de cambio climático que afecte la producción del Camu Camu en el país.
- No todos los productores se encuentran agrupados.
- Dependencia de un solo mercado (China).

- Estacionalidad de la fruta, podría dificultar el abastecimiento en los meses de baja producción.
- Capacitación y asistencia técnica limitada.

### **Amenazas**

- Empresas con mayor nivel de experiencia en el mercado.
- La existencia de plagas potenciales que puedan afectar la cosecha.
- Potencial incremento de los sustitutos.
- Crecientes exigencias sanitarias en los mercados internacionales.

### **3.2. Misión**

Ser reconocido como un proveedor confiable y responsable de Camu Camu en China, ofreciendo productos de calidad a precios competitivos y con una eficaz cadena de distribución, logrando captar el 5,89% de las exportaciones del país.

### **3.3. Visión**

Ser una empresa que se especialice en la exportación del Camu Camu Peruano, con innovación continua y permanente.

### **3.4. Objetivos estratégicos**

- Cubrir el 5.89% de la demanda insatisfecha de Camu Camu en China.
- Promover el consumo del Camu Camu en el mercado asiático a fin de incrementar la demanda.
- Conocer las características del mercado Chino, las tendencias de consumo a fin de determinar cuáles serán las estrategias de comercialización a utilizar.

### **3.5. Estrategias genéricas**

#### **3.5.1. Estrategias de Ventas**

La empresa optará por utilizar una estrategia de diferenciación, basada en ofrecer una fruta de calidad, visualmente encantadora, de gran tamaño y esmeradamente

empaquetada, que se mantendrán refrigerada a una temperatura de 10 grados a fin de garantizar que llega al comprador en óptimas condiciones, de igual manera, se tomará en consideración las épocas de cosecha de la fruta en China a fin de aprovechar la baja en la producción local, favoreciendo el incremento del precio de la fruta a exportar.

Las ferias Asia Fruit Logística (Setiembre) en Hong Kong, Sial Shanghai en China (Mayo) y Hofex Hong Kong (bianual en Mayo), son una importante oportunidad de promoción de los productos exportados desde Perú hasta China y ambas serán utilizadas para promocionar el Camu Camu a exportar.

### **3.5.2. Estrategias de desarrollo del producto**

La empresa tiene previsto ofrecer fruta fresca, cuidadosamente embalada, puesta en puerto, de gran calidad, alto valor nutritivo y con grandes cualidades, de presentación imaculada y visiblemente atractiva, lo que permitirá al comprador obtener todos los beneficios de la fruta ofrecida.

### **3.5.3. Estrategias de diferenciación**

La estrategia a utilizar por la empresa será de enfoque, para lo cual dirigirá todos sus esfuerzos en un solo sector del mercado chino, específicamente al mercado mayorista de frutas importadas de Jiangnan en Cantón al cual le ofrecerá la fruta fresca.

La estrategia de enfoque estará dirigida a programar las ventas para toda la época y el ajuste a las exigencias de exposición, marcado o empaque. Ello se conseguirá con un inmejorable sistema de predicción de la producción, que consienta la organización de las ventas, la cesión de los volúmenes y las propiedades demandadas en los períodos convenidos.

La empresa tendrá una política de entregar fruta 100% fresca a los clientes, con frecuencia de envío de hasta 2 veces al mes.

## **3.6. Fuentes de ventaja competitivas**

Es una fruta con alto contenido de ácido ascórbico, por lo que tiene alto valor para el consumidor final y la aceptación en el mercado objetivo.

Debido a la versatilidad de la fruta y su utilización, tanto en la industria alimenticia como en la farmacéutica, incrementa su demanda por lo que ofrece una ventaja competitiva con respecto a los exportadores de otras frutas que se cosechan en el país.

Todas las frutas de la oferta exportable peruana, que tienen protocolo fitosanitario de entrada, también se cosechan en China, sin embargo, la oferta peruana está disponible en contra-estación a la producción china y gran parte de proveedores asiáticos, lo que da una ventaja competitiva a la fruta exportada desde Perú.

### **3.7. Alianzas estratégicas**

Dentro de las alianzas estratégicas se tiene previsto realizar una alianza con la empresa Z&T Natural Perú SAC, quien será el principal proveedor, esta empresa es la única en Ucayali que se dedica exclusivamente a la comercialización del fruto fresco a gran escala, se tiene previsto que esta alianza permita a la empresa adquirir la mayor cantidad posible de Camu Camu, de la mayor calidad y que el mismo sea recibido dentro de las 24 horas luego de cosechado manteniendo unas condiciones óptimas de traslado.

## CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

### 4.1 Decisiones, estratégicas de marketing

Conforme con la Dietary Guidelines for Americans 2015-2020, hecha por Office of Disease Prevention and Health Promotion (ODPHP) y citada por el portal MTM Medicina Clínica y Legal (2016), un modelo de sana alimentación contiene:

- Vegetales de todos los subgrupos.
- Frutas, fundamentalmente completas (frescas, envasadas, congeladas y secas).
- Semillas.
- Productos lácteos sin grasa o bajos en grasa.
- Alimentos proteínicos, conteniendo crustáceos, carnes magras y aves de corral, huevos, vegetales y nueces.
- Semillas y productos de soya.
- Aceites.

Se pretende colocar adecuadamente un producto de exquisito sabor en el conjunto de las frutas tropicales, encaminado al fragmento de chinos interesados por conservar una sana alimentación. Para ello, se destacan sus propiedades nutricionales y la cantidad recomendada de frutas a diario (dos tazas para una dieta diaria de 2,000 calorías).

Justamente, el propósito del plan de mercadeo es captar el 5,89% de las exportaciones de Camu Camu del país.

Para ello se usarán medios como:

- **Redes sociales**, donde se harán perfiles para Fruits of Perú dando a conocer la empresa y el Camu Camu. En redes como el Facebook la empresa divulgará información del Camu Camu, mostrará fotos de la fruta, jugos preparados en base a la fruta. Con ello, se estima captar más de un millón de contactos para el final del primer año en el mercado chino, esto a fin de garantizar la multiplicación de información y maximizar el consumo de la fruta en ese país, en la ilustración 2 se muestra un ejemplo de la página de Facebook de la empresa.

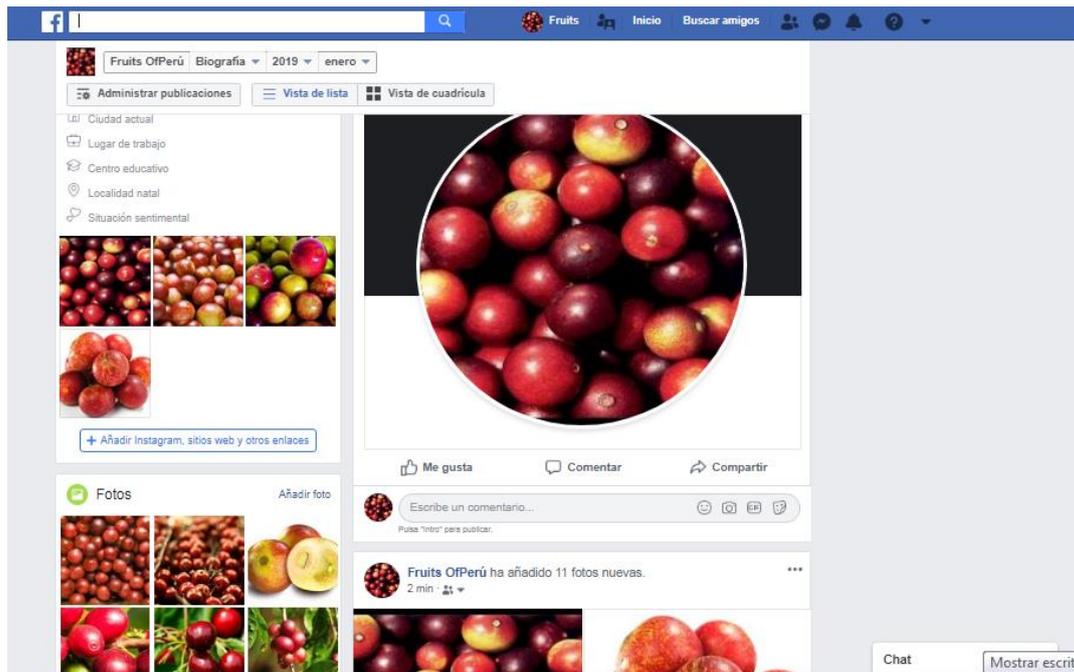


Ilustración 2 Pagina Facebook de la empresa

- **Emailing**, se remitirán 0.000 correos electrónicos a los potenciales clientes chinos que incluyen intermediarios de frutas, grandes fruterías, cadenas de supermercados, tomando en cuenta aquellos clientes contactados en ferias y cuyos contactos han sido mandados por medio de la página web de la empresa. En estos correos inicialmente se les enviará la información de la empresa y del Camu Camu, la información de la fruta, los aportes de la misma, utilización y ventajas, de recibir respuesta favorable se dará respuesta inmediata al cliente a fin de concretar posibles ventas.
- **Blog**, donde se divulgarán experiencias de exportaciones previas, las estadísticas de exportaciones de la empresa y del país objetivo, así como información actualizada sobre la fruta, sus beneficios y propiedades.
- **YouTube**, donde se anunciarán recetas de jugos realizados con el Camu Camu, sus beneficios, como obtener beneficios de la fruta entre otros.

Adicionalmente, por su elasticidad y menor costo, se hará publicidad explicativa mediante el espacio virtual que podrá ser traducida a varios idiomas (inglés, chino y español) y encaminada al mercado mayorista de frutas. La página tendrá esto:

- Información del producto ofrecido: presentación, cualidades, dimensiones, certificaciones.

- Información de la empresa: contacto, registro de envíos, imágenes y videos de los cultivos, depósito y fábrica procesadora.
- Formulario de contacto: permitirá a los potenciales clientes dejar su información de contacto tales como correo electrónico o vía telefónica con el objetivo de ofrecerles mejor información acerca de la oferta exportable de la compañía, cotizaciones, peticiones de modelos, entre otras.
- Información para la clientela: información nutricional, maneras de gasto y contenidos de interés vinculados con la sana alimentación.

### **Relaciones Públicas**

Se pretenderá alcanzar a los consumidores potenciales como una noticia en lugar de una oferta de venta directa, esto se realizará a través de la divulgación de avisos de periódicos o artículos en la página web de la compañía. Al comentarse o citarse, el artículo ocasionará más tráfico en la web y, con ello, se destacará el nombre de la organización.

De igual manera, la compañía asistirá como expositor en dos ferias o exhibiciones comerciales agrícolas al año. Como por ejemplo las ferias Asia Fruit Logística (Setiembre) en Hong Kong, Sial Shanghai en China (Mayo) y Hofex Hong Kong (bianual en Mayo), adicionalmente, la feria Expoalimentaria en Lima, esto permitirá ubicar solamente a los potenciales usuarios para cerrar transacciones. Para las ferias se entregará material publicitario hecho únicamente para la situación (tarjetas y *brochures*).

Amparándose al Decreto Ley 21700 – Ley de Ferias y Exposiciones Internacionales se pretenderá integrar la intervención oficial de la delegación peruana en ferias y exposiciones internacionales, lo que permitirá tener una mayor exposición.

### **4.2 Políticas de Precio**

El precio de ventas será fijado en base al precio promedio de las exportaciones del país basado en el reporte emitido por AgrodataPeru (2018) y tomando en consideración el precio de la fruta en el mercado local de China.

De acuerdo con Agroataperu (2018) a Septiembre 2018 el precio promedio del Camu Camu era de 6.59 Us\$ el kilo según se observa en la tabla 5 mostrada a continuación.

Tabla 5. Precio de Venta Exportación de Camu Camu

<b>EXPORTACIONES CAMU CAMU PULPA</b>			<b>9</b>			
<b>MES</b>	<b>2,018</b>			<b>2,017</b>		
	<b>FOB</b>	<b>KILOS</b>	<b>PREC. PROM</b>	<b>FOB</b>	<b>KILOS</b>	<b>PREC. PROM</b>
ENERO	18,894	1,888	10.01			
FEBRERO	23,444	667	35.15			
MARZO	21,425	841	25.48			
ABRIL	123,196	24,909	4.95	74,228	22,870	3.25
MAYO	54,441	1,998	27.25	103,899	23,086	4.50
JUNIO	59,926	12,778	4.69	81,725	23,111	3.54
JULIO	41,264	1,441	28.64	4,424	120	36.87
AGOSTO	13,339	366	36.45	8,683	209	41.55
SEPTIEMBRE	106,032	25,174	4.21	36,440	1,313	27.75
OCTUBRE	-	-		20,242	5,046	4.01
NOVIEMBRE	-	-		27,238	1,475	18.47
DICIEMBRE	-	-		7,044	210	33.54
<b>TOTALES AÑO</b>	<b>461,961</b>	<b>70,062</b>	<b>6.59</b>	<b>363,923</b>	<b>77,440</b>	<b>4.70</b>
<b>PROMEDIO MES</b>	<b>51,329</b>	<b>7,785</b>		<b>30,327</b>	<b>6,453</b>	
<b>%CREC.PROMEDIO</b>	<b>69%</b>	<b>21%</b>	<b>40%</b>	<b>-20%</b>	<b>-39%</b>	<b>30%</b>

Fuente: Agroataperu (2018)

## CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES

### 5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Antes de dar comienzo a las operaciones, se definieron una serie de actividades las cuales se muestran a continuación.

**Fase 1:** Creación y registro de la empresa. Alquiler del local.

En esta etapa se reúnen los socios y crea la empresa, se realiza el registro de la misma. De igual manera, en este punto se decide la ubicación física de la misma y se procede al alquiler del galpón donde funcionará el centro de acopio. También se inician las actividades necesarias para adecuar las instalaciones para todo el proceso productivo y la determinación de los diversos espacios que constituyen la compañía. El espacio físico de la empresa se dividió según se muestra en la ilustración 3.

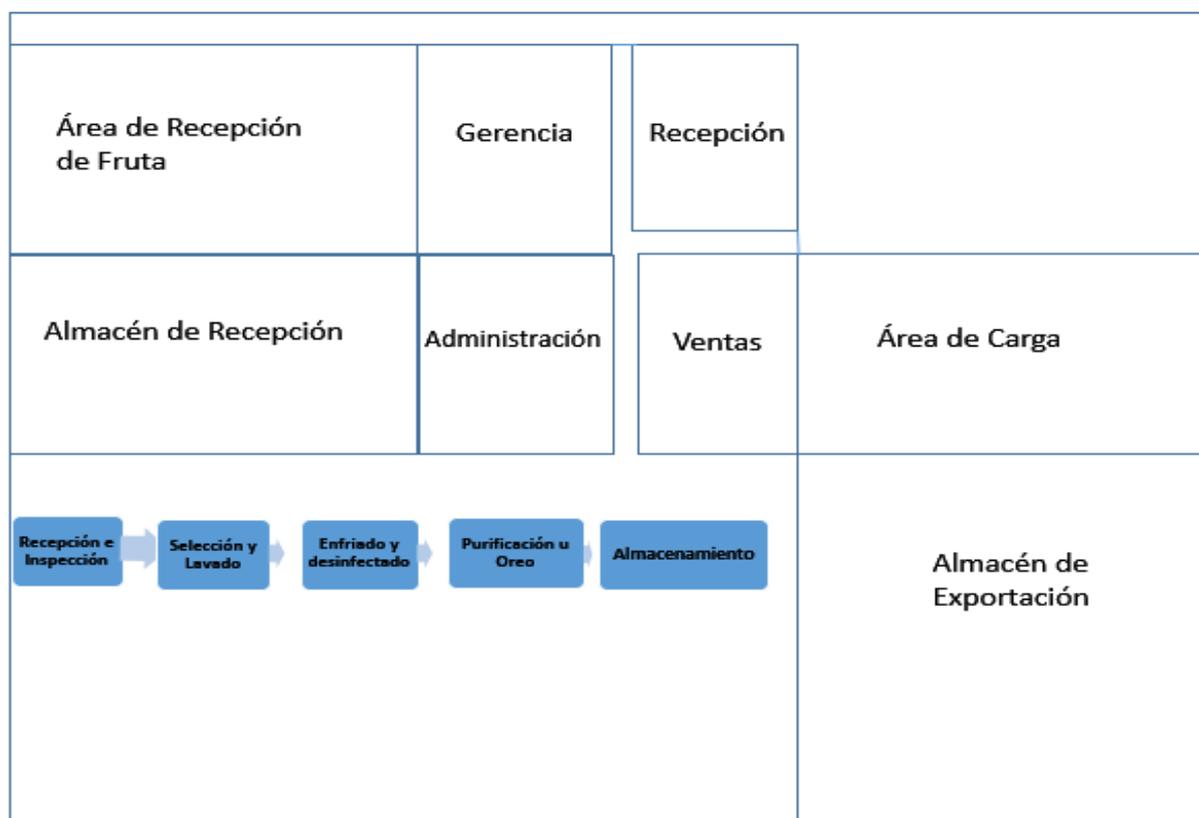


Ilustración 3 Distribución planta física

**Fase 2:** Determinación del proceso de acopio y adecuación de la fruta para exportar.

El objetivo principal de esta fase es mantener un continuo y oportuno abastecimiento de la fruta considerada la materia prima, con los patrones de calidad requeridos, que permitan ofrecer frutas que complazcan las exigencias de los compradores y con los excelentes costos de fabricación en el mercado, mientras se asegura la calidad de las frutas en toda la sucesión de valor. Adicionalmente, el proceso debe estar enfocado a los requerimientos fitosanitarios requeridos por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria, (SENASA) y por la nación de destino.

En esta fase se determinaron las actividades que se deben realizar previas al proceso de exportación ya que para exportar frutas es necesario prepararlas adecuadamente para su posterior empaquetado, se decidió que este proceso previo involucraría las siguientes actividades.

### **Recepción e Inspección**

Las frutas al momento de ser recibidas serán revisadas a fin de validar que porcentaje de ella está deteriorada o muy madura. Deberán llegar en cajas de plástico rectangulares con capacidad de 10 kilos cada una. En el transcurso de la aceptación, un inspector de SENASA examina el Camu Camu, un inspector inspecciona la documentación que acompaña la carga; los documentos son librados por el mismo organismo, que legaliza la elaboración como idónea para su comercialización en el exterior.

En el área de recepción los operarios llevarán el registro donde señalarán la cantidad de kilos recibidos de cada proveedor y el porcentaje de frutos deteriorados, esto generará el registro de las cuentas por pagar a proveedores.

### **Selección y Lavado**

Consistirá en separar la fruta que es comerciable de la no comerciable. Durante la misma se descartan las frutas que no aglutinan las particularidades esperadas, es decir, se eliminan las malogradas o muy maduras. Dicha maniobra se ejecutará de manera manual en las fajas transportadoras. Este mismo equipo de obreros realiza el pre lavado y el lavado para eliminar partículas extrañas adheridas a la fruta.

### **Enfriado y Desinfectado**

Posterior al lavado se procederá a enfriar la fruta en un hidrocóoler con agua fría con una solución de Kilol de 400 ppm u otro producto orgánico que actúa como bactericida, fungicida y viricida.

### **Purificación u Oreo**

La fruta una vez enfriada y desinfectada pasa a través de una campana extractora para eliminar la humedad superficial, se recibe en bins, se pesan, se etiquetan indicando lote de producción, fecha de procesamiento y peso neto y bruto.

### **Almacenamiento**

Las cajas de cartón serán el envase para transportar el Camu Camu fresco. El empaquetado se efectuará según los requerimientos del cliente. La caja de cartón a elegir debe cumplir una serie de factores, dentro de ellos que sea resistente al manejo durante la carga y descarga, a la presión producida por el peso de diversas cajas situadas uno sobre otro, los golpes y las agitaciones durante el transporte.

La fruta será almacenada en contenedores a temperaturas entre 0 °C y 4 °C.

### **Paletizado**

El empaquetado se realiza en una paleta o estiba de madera con longitudes de 120 x 100 cm. Esto facilitará el manejo del producto y reducirá los posibles deterioros físicos, ya que reduce el manejo de los cajones de forma particular.

### **Exportación definitiva**

Se decide contratar a un operario logístico que se encargue de todo el asunto de exportación: comenzando con suministrar el container donde se colocará la fruta fresca hasta transportarlo al puerto de destino de acuerdo al INCOTERM pactado con el comprador.

Este operador será el garante de hacer el contacto con la naviera, gestionar la asignación de un depósito y apartar una parte en el navío (booking) para el momento de salida proyectada, de acuerdo a la exigencia del consumidor.

El container utilizado para el transporte es el High Cube de 40". El mismo debe ser aseado, aséptico y conservar una temperatura de 10°C a 12°C, de forma que la mercancía arribe refrigerada y en perfectas condiciones hasta el destino final. Las paletas con las cajas de Camu Camu serán cargadas y sujetadas de forma tal que impidan su deslizamiento o desplazamiento durante toda la manipulación de la carga.

El agente de aduanas será el responsable de gestionar y enviar las frutas, conceder duplicados legitimados de la documentación, firmar documentaciones de transporte y traspasarlos, revocar las tasas establecidas por las autoridades aduaneras, higiénicas o portuarias. Cuando Aduanas proporciona la aprobación del Documento Único Administrativo (DUA) provisional.

Culminado dicho proceso, el contenedor puede trasladarse al puerto de embarque y posteriormente ser situado en el buque. El operario logístico tendrá que estar presente en todo el proceso.

El proceso antes descrito quedará de acuerdo al flujo de actividades mostrado en la ilustración 4.

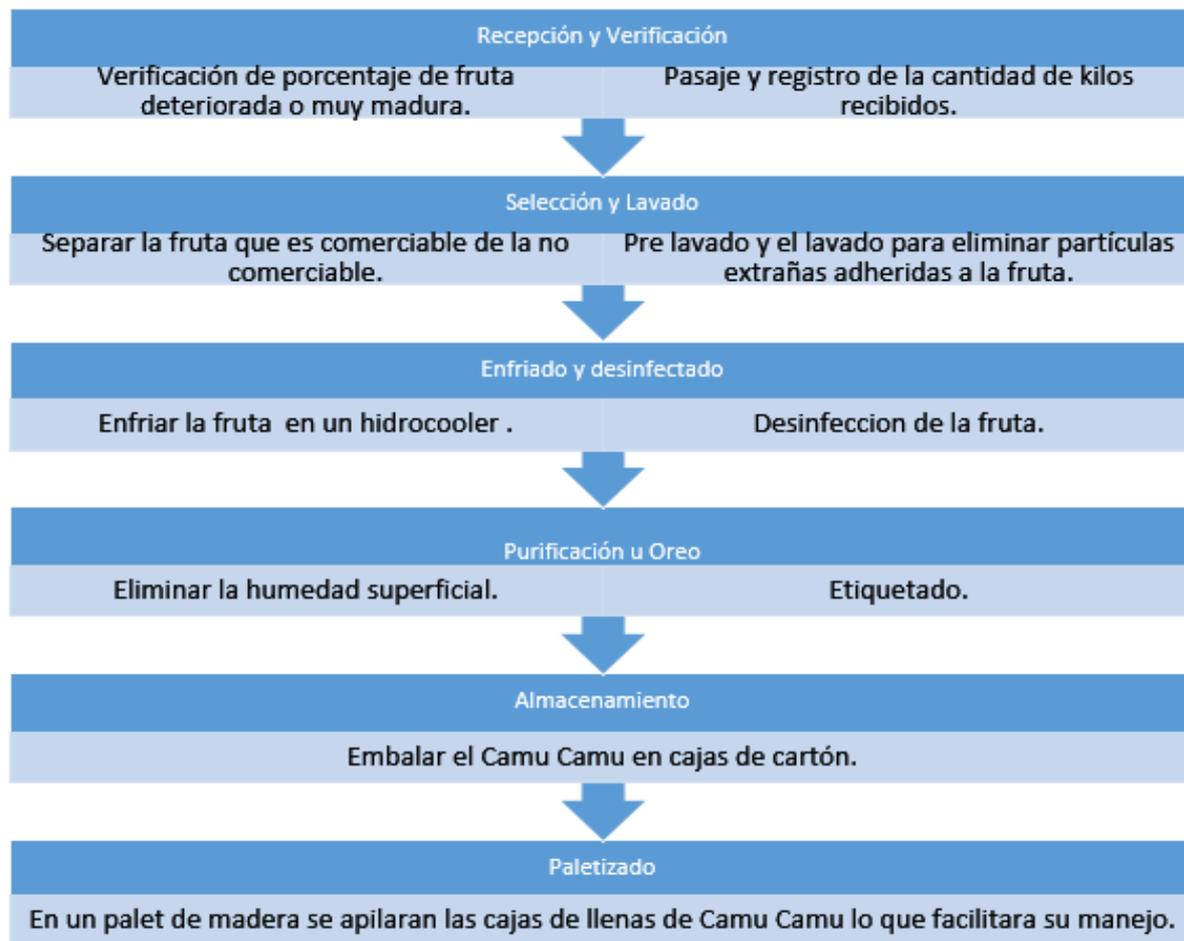


Ilustración 4 Proceso de Acopio

**Fase 3.-** Compra de Mobiliario, maquinarias y herramientas, contratación del personal.

En esta etapa se comprará el mobiliario, las máquinas y las herramientas necesarias para el proceso productivo, de igual manera, se realizarán las instalaciones de las mismas, posterior a lo cual se procederá a la selección y contratación del personal.

**Fase 4:** Definición plan de Marketing, contratación del asesor.

En esta etapa del proceso se definirán las actividades a realizar y las cuales comprenderán el plan de marketing, de igual manera se procederá a contratar al asesor en exportaciones quien brindará el apoyo en las operaciones durante los dos primeros años de actividad de la compañía.

**Fase 5:** Definición proceso distribución del Camu Camu exportado.

Previo acuerdo entre los socios, el proceso para la distribución del Camu Camu en China será el mostrado en la ilustración 5.

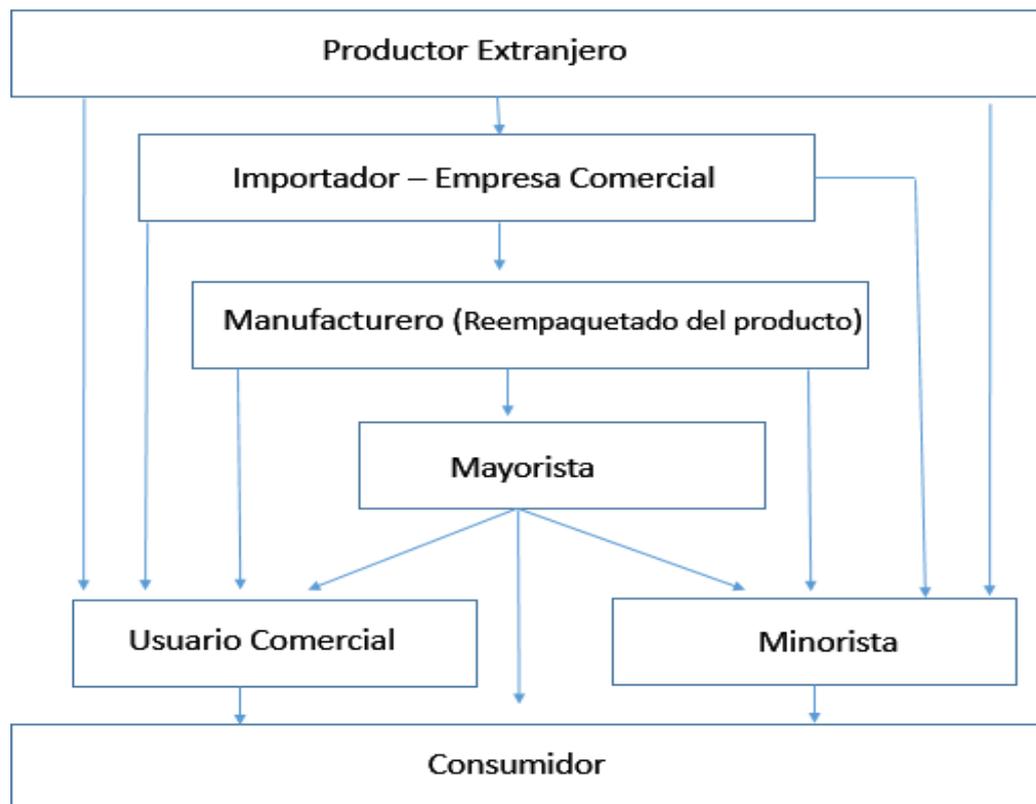


Ilustración 5 Proceso de Distribución Camu Camu

## 5.2. Estrategias de crecimiento

Se tiene previsto una captación para el primer año del 3.89% de las exportaciones de Camu Camu del país y dirigir las mismas hacia China, un 1% adicional para el segundo año y un 1% para el tercer año, para el cuarto año se debería tener captado el 5,89% de las exportaciones del país.

Este crecimiento estará apoyado en un plan de marketing y en el fortalecimiento de las relaciones comerciales con los compradores, mediante el cumplimiento de plazos y condiciones de comercialización lo que permitirá el incremento de las ventas de forma paulatina.

## 5.3. Alcance de las operaciones

Las actividades de la empresa estarán enfocadas básicamente en la exportación de Camu Camu hacia China pudiéndose expandir hacia otros países, sin embargo, no se tiene previsto que esto ocurra durante los primeros 4 años de operaciones, pues

se estará enfocado en captar el mercado chino, de igual manera, no se tiene previsto la venta en el mercado nacional.

## CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 6.1. Diseño de la estructura

La estructura de la empresa se irá adaptando al crecimiento de las exportaciones, sin embargo, durante los primeros cuatro años contará con la misma estructura, la cual se muestra en la ilustración 6.

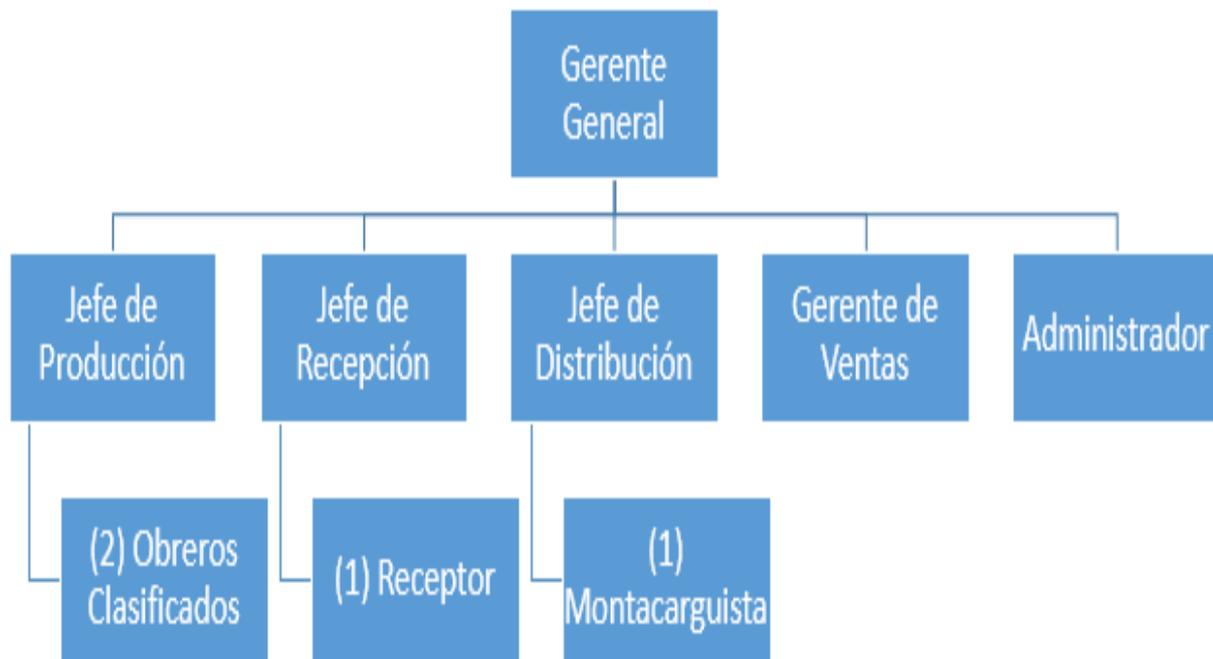


Ilustración 6 Organigrama

**Gerente General:** Es el responsable de la totalidad de las acciones de la compañía. Asimismo, es el representante legal y funcionario más importante de la empresa. Dentro de sus principales funciones se encuentran:

- Representación de la empresa.
- Proyectar, estructurar, dirigir y vigilar los movimientos de la compañía.

**Jefe de Producción:** Será un ingeniero agrónomo el comisionado de revisar e inspeccionar el proceso de producción, deberá garantizar que se efectúen las programaciones de buenas prácticas de producción.

**Administrador:** Se encargará de inspeccionar la gestión de los recursos humanos y el abastecimiento de bienes y servicios. Verificará la apropiada conducción de los recursos de la organización y la gestión contable y financiera. Dentro de sus

principales funciones se encuentra el asegurar el acatamiento de las reglas, estatutos, políticas e instructivos internos de la compañía.

**Gerente de Ventas:** Entre las funciones tendrá la de ubicar y sellar transacciones con los compradores en ferias o mediante la página web, tendrá a su cargo materiales de trabajo como correo electrónico, chat, videos llamadas entre otros que le permitirán brindar atención directa y personalizada a cada uno de los clientes y realizar seguimientos a los pedidos.

Reorganiza con el proveedor, el operario logístico, el SENASA, entre otras corporaciones vinculadas a su labor.

**Jefe de Distribución:** Será el responsable de la logística para el traslado oportuno del Camu Camu desde la empresa hasta el puerto, deberá garantizar que el producto enviado cumpla con los requerimientos del cliente en cuanto a cantidad y calidad y cumplir con los tiempos de entrega.

**Jefe de Recepción:** Será la persona responsable del área donde se recibirá la fruta comprada de los centros de acopio, tendrá a su cargo validar que el producto recibido cumpla con las características especificada, garantizando que solo se reciba producto en óptimas condiciones.

**Obreros Clasificados:** Estos cargos serán ocupados por las personas que realizarán las labores del proceso productivo que incluyen selección del producto, lavado, oreado, etiquetado, embalado y paletizado del producto.

**Receptor:** Será la persona encargada de recibir y pesar el producto cuando llega del centro de acopio, es la primera persona en la empresa que tendrá contacto con la fruta, es el encargado de determinar que el producto recibido cumpla con las especificaciones.

**Montacarguista:** Será el obrero encargado de movilizar las paletas, almacenar el producto y cargar el *container* cuando sea necesario.

## **6.2 Plan de Recursos Humanos**

La contratación del personal obrero será a plazo determinado, considerando la estacionalidad del negocio. El incremento en la contratación de personal dependerá

del incremento en los niveles de las ventas. Las operaciones comenzarán con la contratación de varios obreros.

Dentro de las remuneraciones, la organización considera beneficios, asignaciones, retribución y prestaciones sociales, ofrecidas al personal completo conforme a la Ley. El provecho de Ley actuales serán Essalud, CTS en mayo y noviembre, gratificaciones en julio y diciembre, y días de asuetos. No se contempla el pago de utilidades por el número de empleados que tendrá la empresa.

La jornada será de 48 horas semanales y las horas extras serán canceladas según lo que estipula la ley.

## CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

### 7.1. Plazos y gastos de puesta en marcha

Para su puesta en práctica se requiere de una inversión inicial de 143,394.00 Nuevos Soles (tabla 6), la misma incluye la inversión correspondiente a maquinarias, herramientas necesarias para el proceso productivo, así como, el contenedor a utilizar para realizar las exportaciones y el mobiliario y equipo de oficina.

Dentro de esta inversión se contemplan las adecuaciones del local que servirá para el funcionamiento de la empresa, el cual es propiedad de uno de los socios razón por la cual no se contempla el pago de alquiler, sin embargo, es necesario adecuar las instalaciones para el proceso productivo y la instalación de las maquinarias, para lo que se tiene previsto gastar 15,000.000 Nuevos Soles.

Tabla 6 Inversión Inicial.

Concepto	Total
Total Equipos y Maquinaria Producción	<b>102.774,00</b>
Total Mobiliario y equipo de oficina	<b>17.620,00</b>
Gastos Pre operativos	8.000,00
Montaje e instalación	15.000,00
<b>Total Intangibles</b>	<b>23.000,00</b>
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>143.394,00</b>

En La tabla 7 se señala la explicación de la inversión a realizarse para la compra de maquinarias y aparatos precisos para el proceso productivo.

Tabla 7 Inversión en Maquinaria

Concepto				Total	Depreciación				
Maquinaria	Capacidad	Unid	Precio	Total	Mensual	1er año	2do año	3er año	4to año
Balanza	1,000 Kg.	2	2.100	4.200,00	70	700	840	840	840
Bines	500 Kg,	150	90	13.500,00	225	2.250	2.700	2.700	2.700
Campana extractora	4,000 m3/hr	1	3.718	3.718,00	62	620	744	744	744
Chiller	1,000 Kg./hr.	1	13.000	13.000,00	217	2.167	2.600	2.600	2.600
Contenedor	20 TN.	1	27.040	27.040,00	451	4.507	5.408	5.408	5.408
Jabas de PVC Duro	10 Kg,	1000	9	9.000,00	150	1.500	1.800	1.800	1.800
Mesa de selección y lavado	1,000 Kg/hr.	1	9.464	9.464,00	158	1.577	1.893	1.893	1.893
Montacargas manual	1 TN.	1	6.552	6.552,00	109	1.092	1.310	1.310	1.310
Parihuelas / Palet	1,000 Kg,	50	86	4.300,00	72	717	860	860	860
Sistema Aire Acondicionado		1	12.000	12.000,00	200	2.000	2.400	2.400	2.400
<b>Total Equipos y Maquinaria Producción</b>				<b>102.774,00</b>	<b>1.713</b>	<b>17.129</b>	<b>20.555</b>	<b>20.555</b>	<b>20.555</b>

En la tabla 8 se señala la especificación de la inversión correspondiente a mobiliario y equipo de oficina, se incluye la depreciación correspondiente a los primeros cuatro años de funcionamiento.

Tabla 8 Inversión Mobiliario y equipo de oficina

Concepto			Total	Depreciación				
Mobiliario	Unid	Precio	Total	Mensual	1er año	2do año	3er año	4to año
Computadora	8	1.200	9.600,00	160	1.600	1.920	1.920	1.920
Escritorio	8	450	3.600,00	60	600	720	720	720
Sillas	8	150	1.200,00	20	200	240	240	240
Teléfono	5	180	900,00	15	150	180	180	180
Impresoras HP F420	4	580	2.320,00	39	387	464	464	464
<b>Total Mobiliario y equipo de oficina</b>			<b>17.620,00</b>	<b>294</b>	<b>2.937</b>	<b>3.524</b>	<b>3.524</b>	<b>3.524</b>

## 7.2. Estados de resultados proyectados

Para elaborar el estado de resultado proyectado es necesario realizar la proyección de las ventas, de los costos de venta, de los gastos tanto de nómina como de marketing y otros gastos operativos.

### 7.2.1 Presupuesto de venta

Tomando en consideración la participación del mercado que se espera captar y la proyección del crecimiento para los primeros cuatros años se procedió a elaborar el presupuesto de ventas, tanto en unidades como en Nuevos Soles y Dólares Americanos el cual se señala en la tabla 9.

Tabla 9 Presupuesto de Ventas

Ventas					
Descripción		1er año	2do año	3er año	4to año
Camu Camu	Kg	12.000	12.120	12.241	12.364
Camu Camu	Dólares	79.080	79.871	80.670	81.476
Camu Camu	Soles	267.290	269.963	272.663	275.390

### 7.2.2. Costo de Venta Proyectado

Partiendo de las unidades presupuestadas a vender se procedió al cálculo del costo de ventas para los primeros cuatros años de operaciones el cual se indica en la tabla 10, en el mismo se incluye el precio de la fruta y el material de empaque necesario para el proceso de exportación.

De igual manera, partiendo de la tasa de cambio actual se procedió a realizar el cálculo del costo de ventas unitario en dólares.

Tabla 10 Costo de Ventas

Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Soles	Total
Fruta	Kg	1	5,00	4,00
Caja de Cartón	Und.	1	2,25	2,25
Grapas	Caja	10	0,0030	0,03
etiqueta	Und.	15	0,003	0,04
Costo de Venta Soles				<b>6,32</b>
Precio de Venta Promedio exportación \$				6,59
Tasa de Cambio				3,38
Precio de Venta Soles				22,27
Costo de Venta Dólares				<b>1,87</b>

### 7.2.3 Proyección de los Gastos

En la tabla 11 se muestra la proyección de los gastos de marketing que se prevén realizar para los primeros cuatros años de operaciones, mientras que en la tabla 12 se muestra el desglose de los gastos varios para el mismo periodo, incluyendo las alícuotas que afecta los costos de ventas y la correspondiente a los gastos operativos (Tabla 13), entre ellos se hallan los gastos de electricidad, agua, entre otros.

Tabla 11 Presupuesto Gastos de Marketing en Nuevos Soles

Conceptos	1er año Soles	2do año Soles	3er año Soles	4to año Soles
<b>Marketing Digital</b>	1.394	1.394	1.394	1.394
Mantenimiento de Pagina Web	469	469	469	469
Videos de campaña	804	804	804	804
Dominio	121	121	121	121
Membrecía a web especializadas	800	800	800	800

Tabla 12 Gastos Varios administración y gerencia

Conceptos	Gasto Mensual	% Partic	1er año Soles	2do año Soles	3er año Soles	4to año Soles
Agua	150	40%	600	720	720	720
Electricidad	500	40%	2.000	2.400	2.400	2.400
Materiales de limpieza	150	40%	600	720	720	720
Materiales de Oficina	50	70%	350	420	420	420
<b>Admón. y Gcia</b>			<b>3.550</b>	<b>4.260</b>	<b>4.260</b>	<b>4.260</b>

Tabla 12 Gastos Varios de Operaciones

Conceptos	Gasto Mensual	% Partic	1er año Soles	2do año Soles	3er año Soles	4to año Soles
Agua	150	60%	900	1.080	1.080	1.080
Electricidad	500	60%	3.000	3.600	3.600	3.600
Materiales de limpieza	150	60%	900	1.080	1.080	1.080
Materiales de Oficina	50	30%	150	180	180	180
<b>Gastos de Operaciones</b>			<b>4.950</b>	<b>5.940</b>	<b>5.940</b>	<b>5.940</b>

### 7.3 Estado de Resultados proyectado

En la tabla 14 se especifica el Estado de Resultados proyectado para los primeros cuatro años de funcionamiento, en el mismo se incluye la proyección tanto en Nuevos Soles como en Dólares, se puede apreciar que para el primer año la venta de 12.000 kilos de Camu Camu generará una ganancia neta libre de impuestos de 36,647 Nuevos Soles, equivalentes a 10,842 Dólares americanos, mientras que para el cuarto año la venta de 12.364 kilos generará una utilidad neta de 23,245 Nuevos Soles equivalentes a 10,842 Dólares Americanos.

Tabla 13 Estado de Resultados

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

Concepto	1er año		2do año		3er año		4to año	
	Soles	US\$	Soles	US \$	Soles	US\$	Soles	US \$
Ventas	267.290	79.080	269.963	79.871	272.663	80.670	275.390	81.476
Kilos	12.000		12.120		12.241		12.364	
<b>Costos de Ventas</b>								
Costos de Ventas	71.571	21.175	72.287	21.387	73.010	21.600	73.740	21.816
Mano de Obra Directa	48.200	14.260	57.840	17.112	57.840	17.112	57.840	17.112
Gastos de Nómina	13.978	4.136	14.846	4.392	14.846	4.392	14.846	4.392
Depreciación	17.129	5.068	20.555	6.081	20.555	6.081	20.555	6.081
Otros Gastos	4.950	1.464	5.940	1.757	5.940	1.757	5.940	1.757
<b>Total Costos de Ventas</b>	<b>155.828</b>	<b>46.103</b>	<b>171.467</b>	<b>50.730</b>	<b>172.190</b>	<b>50.944</b>	<b>172.920</b>	<b>51.160</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>111.462</b>	<b>32.977</b>	<b>98.496</b>	<b>29.141</b>	<b>100.473</b>	<b>29.726</b>	<b>102.470</b>	<b>30.316</b>
<b>Gastos Admón. y Gcia.</b>								
Sueldos y Salarios	29.000	8.580	34.800	10.296	34.800	10.296	34.800	10.296
Gastos de Nómina	8.410	2.488	8.932	2.643	8.932	2.643	8.932	2.643
Depreciación	2.937	869	3.524	1.043	3.524	1.043	3.524	1.043
Otros Gastos	3.550	1.050	4.260	1.260	4.260	1.260	4.260	1.260
<b>Total de Gastos Admón. Y Gcia.</b>	<b>43.897</b>	<b>12.987</b>	<b>51.516</b>	<b>15.241</b>	<b>51.516</b>	<b>15.241</b>	<b>51.516</b>	<b>15.241</b>
<b>Gastos de Ventas</b>								
Sueldos y Salarios	11.000	3.254	13.200	3.905	13.200	3.905	13.200	3.905
Gastos de Nómina	3.190	944	3.388	1.002	3.388	1.002	3.388	1.002
Gastos de Marketing	1.394	412	1.394	412	1.394	412	1.394	412
<b>Total de Gastos de Ventas</b>	<b>15.584</b>	<b>4.611</b>	<b>17.982</b>	<b>5.320</b>	<b>17.982</b>	<b>5.320</b>	<b>17.982</b>	<b>5.320</b>
<b>GANANCIA OPERATIVA</b>	<b>51.982</b>	<b>15.379</b>	<b>28.998</b>	<b>8.579</b>	<b>30.975</b>	<b>9.164</b>	<b>32.972</b>	<b>9.755</b>
Impuesto Sobre la Renta	15.335	4.537	8.554	2.531	9.138	2.703	9.727	2.878
<b>GANANCIA NETA</b>	<b>36.647</b>	<b>10.842</b>	<b>20.444</b>	<b>6.048</b>	<b>21.837</b>	<b>6.461</b>	<b>23.245</b>	<b>6.877</b>

En la tabla 15 se muestra el Balance General correspondiente al primer año fiscal, en él se puede apreciar que el capital de la empresa está compuesto principalmente de las inversiones en activos fijos tales como maquinarias y mobiliario de oficina.

Tabla 14 Balance General

**BALANCE GENERAL**

ACTIVOS		PASIVOS Y CAPITAL	
<b>Activos Corrientes</b>		<b>Pasivos Corrientes</b>	
Caja		Prestamos por pagar	
Inventario		<b>Total Pasivos</b>	
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>0</b>		
<b>Activos Fijos</b>		<b>Capital</b>	
Mobiliario	17.620	Capital Neto	
Depreciación	-2.937	Aporte Capital Social	100.328
Maquinaria	102.774	<b>Total Capital Neto</b>	<b>100.328</b>
Depreciación	-17.129		
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>100.328</b>		
<b>ACTIVOS</b>	<b>100.328</b>	<b>PASIVOS + CAPITAL</b>	<b>100.328</b>

En la tabla 15 se muestra el flujo de caja planeado para los primeros cuatro años de funcionamiento de la empresa, esta proyección permite apreciar que los ingresos por ventas del Camu Camu crearán suficiente flujo de caja para cubrir los desembolsos correspondientes a los gastos operativos sin requerir financiamiento externo, sin embargo, la inversión inicial se recupera durante el tercer año de funcionamiento de la corporación.

Tabla 15 Flujo de Caja Proyectado

**Flujo de Caja Proyectado a 4 años**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
		1er año	2do año	3er año	4to año
Ingresos por Ventas		267.290	269.963	272.663	275.390
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>267.290</b>	<b>269.963</b>	<b>272.663</b>	<b>275.390</b>
<b>Egresos</b>					
Pago Proveedores Materia Prima		-71.571	-72.287	-73.010	-73.740
Sueldos y Salarios		-88.200	-105.840	-105.840	-105.840
Gastos de Nómina		-25.578	-27.166	-27.166	-27.166
Gastos de Ventas		-4.584	-4.782	-4.782	-4.782
Gastos de Administración		-3.550	-4.260	-4.260	-4.260
<b>Total Gastos</b>	<b>0</b>	<b>-193.483</b>	<b>-214.334</b>	<b>-215.057</b>	<b>-215.787</b>
Inversión	-143.394				
<b>Total Egresos</b>	<b>-143.394</b>	<b>-193.483</b>	<b>-214.334</b>	<b>-215.057</b>	<b>-215.787</b>
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-143.394</b>	<b>73.807</b>	<b>55.629</b>	<b>57.606</b>	<b>59.602</b>
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>-143.394</b>	<b>-69.587</b>	<b>-13.958</b>	<b>43.648</b>	<b>103.251</b>



De acuerdo a este concepto la rentabilidad de los activos será calculada con la fórmula que se muestra en la ecuación 2.

Ecuación 2 Fórmula Rentabilidad de los activos

$$RE = \frac{RN}{AT}$$

Partiendo de estas definiciones se procedió a calcular los índices de rentabilidad tanto de los activos como de las ventas para el primer año (Ecuación 3), a continuación los cálculos:

Ecuación 3 Cálculo Rentabilidad de la Inversión y de las Ventas

$$\text{Índice del retorno sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

$$\text{Índice del retorno sobre la inversión} = \frac{36,647}{100,328} \times 100 = 36.53$$

$$\text{Rentabilidad sobre las Ventas} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre las Ventas} = \frac{36,647}{267,290} \times 100 = 13.71$$

De acuerdo a los cálculos mostrados en la ecuación 3, el 36,53% del patrimonio es utilizado para generar utilidades, mientras que la utilidad neta, libre de impuesto representa el 13,71% de los ingresos por venta de la empresa.

### 8.3 Tasa Interna de Retorno

De acuerdo a lo expresado por Girón E. (2012) se conceptualiza como la tasa de modernización a través de la cual el presente valor de ingresos de efectivo, es el mismo al valor actual de los egresos o salidas de efectivo.

Se puede decir que la TIR consiste en establecer si la tasa de interés que crea la inversión es mayor que el costo de la oportunidad. Una fórmula generalmente utilizada es la que se muestra en la ecuación 4.

Ecuación 4 Formula de la TIR

$$0 = \frac{f1}{(1+i)^{n1}} + \frac{f2}{(1+i)^{n2}} \dots - I_0$$

Donde

$I_0$ : Es la inversión inicial.

f: Es flujo de efectivo neto de cada período.

+/-: Será positiva si el flujo de efectivo del período es favorable o negativo, si al contrario.

i: Es la tasa de interés que se debe buscar.

n: Es el número de años del proyecto de inversión.

De acuerdo a los cálculos, la tasa interna de retorno es del 27%, lo que muestra que es apropiado ejecutar la inversión, ya que, la TIR rebasa al costo de oportunidad del capital, a la Tasa de Interés Pasiva que cancelan las Instituciones Financieras y al índice de inflación.

#### 8.4 Punto de Equilibrio

Existen diversos conceptos del punto de equilibrio, muchos autores coinciden que donde el volumen de las ventas cubre los gastos fijos sin generar ganancias ni mermas.

De igual forma Gayle L. (1999) indica que el punto de equilibrio se halla en dicha cantidad de ventas, en la cual no hay ni provechos ni pérdidas.

Partiendo de los conceptos antes señalados se procedió a calcular el punto de equilibrio utilizando la formula señalada en la Ecuación 5.

Ecuación 5. Formula Punto de Equilibrio

$$Pe = \frac{CF}{(PVU - CV)}$$

Donde:

Pe= Punto de Equilibrio.

CF= Costos Fijos.

PVU= Precio de Venta Unitario.

CVU= Costo de Venta Unitario.

Partiendo de los datos del Estado de Resultados proyectado y tomando en consideración la fórmula mostrada en la ecuación 5, se procedió a realizar el cálculo del punto de equilibrio para los primeros cuatro años y a realizar la validación de la efectividad del mismo (Tabla 17), de acuerdo con ello, el punto de equilibrio para el primer año está dado con la exportación de 6,404 Kilos de Camu Camu, para el segundo año es de 8,552 kilos, para el tercer año son 8,467 kilos y para el cuarto año son 8,385 kilos.

Tabla 17 Cálculo del Punto de Equilibrio

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>				
<b>CONCEPTOS</b>	<b>1er Año</b>	<b>2do año</b>	<b>3er Año</b>	<b>4to Año</b>
Valor de venta unitario	S/. 22,27	S/. 22,27	S/. 22,27	S/. 22,27
Costo variable unitario	12,99	14,15	14,07	13,99
UTILIDAD MARGINAL	9,29	8,13	8,21	8,29
Costos fijos mensuales	59.481	69.498	69.498	69.498

	<b>1er Año</b>	<b>2do año</b>	<b>3er Año</b>	<b>4to Año</b>
Gastos Operativos	59.481	S/. 69.498,00	S/. 69.498,00	S/. 69.498,00
Utilidad Marginal	9,29	8,13	8,21	8,29
Punto de Equilibrio	<b>6.404</b>	<b>8.552</b>	<b>8.467</b>	<b>8.385</b>

<b>COMPROBACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO</b>				
	<b>1er Año</b>	<b>2do año</b>	<b>3er Año</b>	<b>4to Año</b>
Valor de venta x punto de equilibrio mensual	S/. 142.636,49	S/. 190.483,52	S/. 188.603,19	S/. 186.777,70
Costo variable unitario x punto equilibrio mensual	S/. 83.155,82	S/. 120.985,52	S/. 119.105,19	S/. 117.279,70
<b>GANANCIA BRUTA</b>	S/. 59.480,67	S/. 69.498,00	S/. 69.498,00	S/. 69.498,00
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	S/. 43.896,67	S/. 51.516,00	S/. 51.516,00	S/. 51.516,00
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	S/. 15.584,00	S/. 17.982,00	S/. 17.982,00	S/. 17.982,00
<b>GANANCIA OPERATIVA</b>	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
Impuesto a la renta	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
<b>GANANCIA NETA</b>	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00

## CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1. Conclusiones

- El Camu Camu es la fruta con mayor contenido de vitamina C, además de las múltiples propiedades fitoquímicas que lo convierte en un súper alimento, lo que ha incrementado su consumo a nivel mundial. Por otro lado, China es el mercado más grande del mundo y el tratado de libre comercio entre Perú y China favorece las exportaciones desde Perú hasta ese país, todo lo anterior favorece la fundación de una compañía destinada a la exportación del Camu Camu a China.
- La agroindustria del Perú actualmente presenta un incremento en sus niveles de producción, el Camu Camu en particular ha sido declarado como fruta de interés por parte del gobierno, por lo que se está dando apoyo a los cultivos organizados de esta fruta lo que incrementa la cantidad y calidad del producto cosechado, favoreciendo la exportación del fruto.
- La inversión de 143,394 Nuevo Soles y la venta de 12.000 kilos generará una utilidad neta libre de impuesto de 36,647 Nuevos Soles, con una tasa interna de retorno del 27%, un VAN positivo de 86,585 Nuevos Soles y el 13,71% de margen de rentabilidad de las ventas.

### 9.2 Recomendaciones

- Contar con un agente intermediario con comprobada experiencia en el mercado chino, que garantice la colocación de la mayor cantidad posible de kilos de Camu Camu.
- Promover el cultivo organizado del Camu Camu en el país, a fin de garantizar una constante cosecha de frutas que permita exportar durante todos los meses del año sin ser afectados por estacionalidad.
- Cumplir con los compromisos contraídos cumpliendo plazos, tiempos, cantidades y calidad de la fruta exportada, esto generará confiabilidad como proveedor de Camu Camu.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Agroaldia. (2018). *Camu Camu*. Recuperado de: [http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia\\_plantas/f01-cultivo/2018/ficha\\_tecnica\\_camu-camu.pdf](http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/2018/ficha_tecnica_camu-camu.pdf).
- AgrodataPeru (2018). *Camu Camu Pulpa Perú Exportación 2018 Septiembre*. Recuperado de : <https://www.agrodataperu.com/2018/10/camu-camu-pulpa-peru-exportacion-2018-septiembre.html>.
- AgrodataPeru (2018). *Exportaciones Agropecuarias*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/exportaciones>.
- Agroforum.Pe. (2018) !!!*REMATE CAMU CAMU DE PRIMERA!!!* Recuperado de: <https://www.agroforum.pe/productos-agroindustriales/remate-camu-camu-de-primera-22586/>
- Agroforum.pe. (2018). *Vendo Camu Camu por tonelada a los exportadores!!!*. Recuperado de: <https://www.agroforum.pe/productos-agroindustriales/vendo-camu-camu-toneladas-a-exportadores-9122/>
- El comercio. (2018) ADEX: Casi 80% de empresas agro exporta menos de US\$1 millón. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/adex-80-empresas-agro-exporta-us-1-millon-noticia-527601>.
- Ferrer, M. (2008). *Indicadores de Rentabilidad*. Revista de Ciencias Sociales, 88-109.
- Gayle L. (1999). *Contabilidad y administración de costos*. McGraw-Hill Interamericana Editores, c1999. México.
- Gestión. (2018) *Exportaciones peruanas acumulan un avance de 11.5% hasta setiembre*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/exportaciones-peruanas-acumulan-avance-11-5-setiembre-nndc-248736>.
- Gestión. (2018). Escenarios de riesgo y oportunidades para el agro peruano. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/innovacion-sinergias-y-crecimiento/2018/10/escenarios-de-riesgo-y-oportunidades-para-el-agro-peruano.html?ref=gesr>.
- Girón, E. (2012) *La Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto como herramientas de evolución financiera, en proyectos de plantaciones de madera TECA*, Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala,

- Gitman, L. (1997) *Fundamentos de administración financiera*. Editorial OUP Harla México, S.A. México. 1077 pp.
- López, G. (2006), *Cálculo Financiero Aplicado, un enfoque profesional*, 2a edición, Editorial La Ley, Buenos Aires
- MTM Medicina Clínica y Legal (2016) *Guía Alimentarias 2015-2020* recuperado de <https://torresmariano.com/2016/01/06guias-alimentarias/>.
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Cantón. (2018) *El Mercado de la fruta en China*. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2018794137.html?idPais=CN>
- Promperu (2018). *Exportación del producto Camu Camu Según sus Principales Empresas en Kg 2014 – 2019*. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/apb/ReporteProducto.aspx?psector=1025&preporte=prodemprvolu&pvalor=1920>.