



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
ACOPIO Y COMERCIALIZACIÓN DE FRESAS

PRESENTADO POR:
EDWARD FRANKLIN SARAZÚ FLORES

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR: FREDY RENZO FERREYRA AUCARURI

LIMA – PERÚ

2018

INDICE GENERAL

Índice de Cuadros.....	IV
Índice de Figuras.....	VII
Índice de Anexos.....	VIII
1) Resumen Ejecutivo.....	01
2) Objetivo General.....	03
3) Descripción de la Idea de Negocio.....	04
4) Antecedentes.....	07
5) Análisis de la Industria: Entorno Externo e Interno.....	16
5.1) Factores económicos.....	16
5.2) Factores socioeconómicos.....	22
5.3) Factores políticos y legales.....	26
5.4) Factores tecnológicos.....	29
5.5) Factores medio ambientales.....	33
6) Plan Estratégico de la Empresa.....	35
6.1) Misión.....	35
6.2) Visión.....	35
6.3) Valores.....	35
6.4) Objetivo General.....	37
6.5) Objetivos Estratégicos.....	37
6.6) Análisis FODA.....	38
6.7) Análisis de las 05 Fuerzas de Porter.....	41
6.8) Ventaja Competitiva.....	47
6.9) Mapa Estratégico.....	48

7) Estrategia de Marketing.....	49
7.1) Análisis de Mercado.....	49
a) Mercado Meta y Segmentación del Mercado.....	49
b) Participación de Mercado Proyectada.....	50
7.2) Investigación del cliente.....	54
a) Jerarquía de necesidades y problemas que solucionan.....	54
b) Proceso de decisión de compra del consumidor.....	58
c) Factores que influyen la conducta del consumidor.....	59
d) Posicionamiento de Marca.....	60
7.3) Creación de valor.....	62
a) Propuesta de valor: <i>Business Model Canvas</i>	62
7.4) Marketing Mix.....	63
a) Estrategia de Producto y Marca.....	63
b) Estrategia de Precio.....	66
c) Estrategia de Distribución y Canales.....	67
d) Estrategia de Comunicación Integral.....	70
8) Plan de Operaciones.....	72
8.1) Proceso de producción del bien.....	72
8.2) Ubicación y equipamiento de las Instalaciones.....	78
8.3) Métodos de Producción.....	81
a) Mecanismos de fabricación del proyecto.....	81
b) Tiempos del proceso de fabricación.....	84
c) Economías de escala.....	85
8.4) Gestión del inventario y proveedores.....	86
8.5) Gestión de calidad.....	88

8.6) Cadena de Abastecimiento.....	90
9) Plan de Recursos Humanos.....	91
9.1) Estructura organizacional (Organigrama).....	91
9.2) Perfil del Puesto. Manual de Organización y Funciones (MOF).....	93
9.3) Procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.....	96
9.4) Inducción, capacitación y evaluación del personal.....	97
9.5) Motivación y desarrollo del personal.....	99
9.6) Remuneraciones y compensaciones.....	100
10) Plan Financiero.....	102
10.1) Inversión y fuentes de financiamiento.....	102
a) Inversión Fija.....	103
10.2) Gastos fijos y variables.....	106
10.3) Capital de trabajo.....	107
10.4) Flujo de caja proyectado a 5 años.....	108
10.5) Análisis de Punto de Equilibrio.....	109
10.6) Estados financieros proyectados a 5 años.....	111
10.7) Indicadores Financieros.....	111
a) Tasa Interna de Retorno (TIR).....	111
b) Índice de Rentabilidad.....	113
c) Valor Actual Neto (VAN).....	113
d) Retorno de la Inversión (ROI).....	113
11) Conclusiones.....	114
12) Recomendaciones.....	115
13) Bibliografía.....	116
14) Anexos.....	120

INDICE DE CUADROS

Cuadro 01: Composición química de los cultivos.....	05
Cuadro 02: PBI: Cambio en el crecimiento 2017-2018.....	16
Cuadro 03: Inversión Privada: Cambio en el crecimiento 2017-2018.....	17
Cuadro 04: Exportaciones de fresas frescas y congeladas al 2017.....	21
Cuadro 05: Perú población proyectada al 30 de Junio de 2015.....	22
Cuadro 06: Lima Metropolitana: Población en edad de trabajar según condición de actividad, Trimestre Junio-Julio-Agosto 2017.....	23
Cuadro 07: Perú: Fresa por región según variables productivas, 2014-2015.....	39
Cuadro 08: Exportación fresas 2017.....	40
Cuadro 09: Mapa estratégico.....	48
Cuadro 10: Fresa por región 2015.....	50
Cuadro 11: Exportación de Fresas 2017.....	51
Cuadro 12: Proyección de compras de fresas mensual 1er año en Kilos.....	52
Cuadro 13: Ventas del Freserito 2017.....	52
Cuadro 14: Precio según producción por Kilo.....	53
Cuadro 15: Proyección de Ventas mensual 1er año en Kilos.....	53
Cuadro 16: Proyección de Ventas mensual 1er año en S/.....	53
Cuadro 17: Perú: Melocotón por región según variables productivas, 2014-2015...	61
Cuadro 18: Presentaciones finales y mercado meta.....	65
Cuadro 19: Precio según producción por kilo.....	66
Cuadro 20: tamaño de fresa + tipo de packing en S/.....	67
Cuadro 21: Activos tangibles.....	80
Cuadro 22: Proceso en Envases de Madera.....	84

Cuadro 23: Proceso en Envase Pet.....	84
Cuadro 24: Calendario de cosechas de fresa, región Lima.....	87
Cuadro 25: Número de Personal del centro de acopio.....	92
Cuadro 26: Remuneraciones y compensaciones del personal.....	100
Cuadro 27: Financiamiento Inversión inicial.....	102
Cuadro 28: Estructura del Cronograma de Pagos en S/.....	103
Cuadro 29: Estructura de la Inversión Fija.....	103
Cuadro 30: Estructura de la Inversión del Activo Tangible.....	104
Cuadro 31: Estructura de la Inversión del Activo Intangible.....	105
Cuadro 32: Costos Fijos en S/.....	106
Cuadro 33: Costos Variables Trimestrales en S/.....	106
Cuadro 34: Costos Variables Anuales en S/.....	107
Cuadro 35: Estructura del capital de trabajo.....	107
Cuadro 36: Flujo de caja proyectado.....	108
Cuadro 37: Costos variables entre cantidad de Kilos a vender.....	110
Cuadro 38: Punto de Equilibrio (unidades).....	110
Cuadro 39: Estructura del estado de ganancias y pérdidas en S/.....	111
Cuadro 40: Proyección de ventas anuales en Kilos.....	121
Cuadro 41: Proyección de ventas anuales en Soles.....	121
Cuadro 42: Proyección de compras anuales en kilos.....	125
Cuadro 43: Proyección de compras mensual 1er año en unidades.....	125
Cuadro 44: Proyección de compras anuales por cajas.....	125
Cuadro 45: Presupuesto mensual de materia prima 1er año en S/.....	126
Cuadro 46: Presupuesto anual de materia prima en S/.....	126
Cuadro 47: Presupuesto mensual de gastos operativos en S/.....	129

Cuadro 48: Presupuesto anual de gastos operativos en S/.....	130
Cuadro 49: Presupuesto Mensual de Mano de Obra Directa en S/.....	131
Cuadro 50: Presupuesto Anual de Mano de Obra Directa en S/.....	131
Cuadro 51: Presupuesto Mensual de los costos indirectos en S/.....	134
Cuadro 52: Presupuesto Anual de los costos indirectos en S/.....	134
Cuadro 53: Activos Fijos a depreciar en S/.....	135
Cuadro 54: Depreciación del activo fijo tangible mensual en S/.....	135
Cuadro 55: Depreciación del activo fijo tangible anual en S/.....	135
Cuadro 56: Activos fijos intangibles a amortizar en S/.....	136
Cuadro 57: Amortización de los activos fijos intangibles mensual en S/.....	136
Cuadro 58: Amortización de los activos fijos intangibles anual en S/.....	136
Cuadro 59: Depreciación y Amortización anual en S/.....	136

INDICE DE FIGURAS

Figura 01: Ubicación de nuevos mercados de Fresas.....	39
Figura 02: Esquema de las 5 fuerzas de Porter.....	41
Figura 03: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	47
Figura 04: Pirámide de Maslow.....	54
Figura 05: Proceso de decisión de compra del consumidor.....	58
Figura 06: Envases de madera para fresas.....	63
Figura 07: Caja de cartón y envase Pet para Fresas.....	64
Figura 08: Presentación final Fresas en cajas de cartón y envase Pet.....	64
Figura 09: Logo de la marca.....	65
Figura 10: Flujo de ventas Hoteles 5 estrellas, juguerías, pastelerías, panaderías..	68
Figura 11: Flujo de ventas Empresas de consumo masivo, mercado locales.....	69
Figura 12: Tipos de Tamaño de Fresas.....	73
Figura 13: Jabas para Fresas.....	74
Figura 14: Envases PET clamshell para Fresas.....	75
Figura 15: Flujo de Acopio de las Fresas.....	77
Figura 16: Mapa de Ubicación del Centro de Acopio HQ-Fruits E.I.R.L.....	78
Figura 17: Organización y Distribución de Centro de Acopio.....	79
Figura 18: Mecanismos de Producción.....	83
Figura 19: Organigrama de la Empresa.....	91

INDICE DE ANEXOS

ANEXO A:	Proyección de ventas en kilos y soles para 5 años.....	121
ANEXO B:	Modelo de Encuesta de Investigación de Mercado.....	122
ANEXO C:	Proforma para la compra de una minivan.....	123
ANEXO D:	Anuncio para el Alquiler de Local Comercial en San Luis.....	124
ANEXO E:	Proyecciones de compra de materias primas.....	125
ANEXO F:	Proforma Grupo Packing Perú.....	127
ANEXO G:	Proforma Basa Industrial.....	128
ANEXO H:	Presupuesto mensual y anual de los gastos operativos.....	129
ANEXO I:	Presupuesto mensual y anual de mano de obra directa.....	131
ANEXO J:	Proforma de Computadora.....	132
ANEXO K:	Proforma de Impresora.....	133
ANEXO L:	Presupuesto mensual y anual de los costos indirectos.....	134
ANEXO M:	Presupuesto mensual y anual de la Depreciación y Amortización....	135

1) Resumen Ejecutivo

Los centros de acopio tienen como función juntar la producción de los pequeños y medianos agricultores con el objetivo de que estos tengan la oportunidad de competir con otros productos similares o iguales tanto en cantidad como en calidad en los mercados de las principales ciudades del país.

Después de reunir la producción, la seleccionan y empacan para llevarla al mercado interno, centros de procesamiento artesanales o industriales, supermercados o mercado externo dependiendo de los casos.

La idea de instalar un centro de acopio de fresas en la ciudad de Lima, surge a partir de las pocas oportunidades que tiene el mercado para poder brindar productos de calidad a los clientes.

La Fresa es vista como una fruta muy atractiva para la industria y la gastronomía. Sin embargo, debido al desconocimiento informativo de sus propiedades naturales, son muy pocas las personas que las consumen por su valor nutritivo, rico en vitaminas y minerales, y por sus propiedades medicinales las cuales son muy beneficiosas para la salud del ser humano.

Por ello decidimos crear un centro de acopio de fresas naturales para los productores de Lima, la empresa “HQ-Fruits E.I.R.L.”, una institución enfocada al acopio y comercialización de fresas la cual operará en el distrito de San Luis, Lima, bajo la marca comercial de “FrutaSSaludables”, en envases PET que contienen fresas frescas de calidad.

El mercado objetivo para la comercialización de nuestras fresas son: Empresas de consumo masivo, mercados minoristas locales, hoteles 5 estrellas, restaurantes, juguerías, pastelerías y panaderías.

La marca “FrutaSSaludables” tiene como objetivo posicionarse entre las diversas empresas de Lima, mediante una fuerte estrategia de comunicación a través de nuestra fuerza de ventas complementado con redes sociales, página Web y revistas especializadas en alimentos, producción y ventas con la finalidad de que nuestros clientes potenciales adquieran las fresas directamente en nuestro centro de acopio o a través de la modalidad de delivery, dependiendo en este caso del tipo de cliente.

2) Objetivo General

- Elaborar un proyecto de plan de negocios para el acopio de fresas en la ciudad de Lima que permita la generación de valor agregado de las mismas para su comercialización interna.

Una vez posicionados con la comercialización de las Fresas, el centro de acopio se proyectará en el futuro con la incorporación de otras frutas que tengan gran demanda en el mercado interno e industrial.

3) Descripción de la Idea de Negocio

Nace a partir del aumento de las necesidades del mercado para poder brindar fresas de calidad a los consumidores finales, sin tener la necesidad de desplazarse hasta los mercados locales debido a la falta de tiempo y movilidad; y de preocuparse por la mala calidad de estas frutas que suele ocurrir cuando se compra en estos puntos de venta, generando una alternativa económica para ellos y evitando el desperdicio de tiempo en seleccionar las fresas buenas de las malas. También existe la necesidad de las empresas industriales que desean adquirir fresas de calidad para su posterior comercialización dirigido al consumidor final.

Así se decidió crear la empresa “HQ-Fruits E.I.R.L.”, una entidad dedicada a la actividad acopiadora y comercializadora que operará en el distrito de San Luis bajo la marca “FrutaSSaludables”, un envase pet que contiene fresas frescas de calidad y que tiene como valor agregado el hecho de que esta fruta, estará libre de pesticidas y fertilizantes, siendo más naturales.

En el mercado de comercialización de fresas, aún hay mucho espacio para crecer, debido a la diversidad de público objetivo que tiene y al poco aprovechamiento de los mismos para desarrollar productos que sean percibidos por los consumidores como un producto que contiene muchas vitaminas, minerales y otros beneficios para la salud.

Las Fresas, tienen la capacidad de luchar contra la anemia y la falta de nutrientes, también previene infecciones en el organismo. Poseen azúcares que son permitidas en su totalidad por las personas diabéticas. Es excelente para las personas que presentan ácido úrico en exceso porque contiene ácido salicílico, actuando como desintoxicante, siendo apropiado para aquellos que presentan casos de trastornos reumáticos, gota, etc. Es una fruta con abundantes vitaminas y minerales que contribuye a mejorar varias funciones hepáticas y renales, siendo perfecto para el crecimiento de los niños.

También son ricas en vitamina C, bioflavonoides y antocianinas que ayudan a combatir el estrés y a retrasar el envejecimiento siendo un buen Antioxidante y que gracias a sus contenidos como la lecitina y pectina ayuda a reducir el colesterol de la sangre y prevenir la arteriosclerosis¹.

El siguiente cuadro contiene la composición química de la Fresa por cada 100 gramos:

Cuadro N° 01

Composición química de los cultivares (contenido de 100 gr. de fruta)	
Valor energético	40 Kcal
Proteínas	0.9 gr
Grasas	0.5 gr
Carbohidratos	13 mg
Calcio	21 mg
Fósforo	21 mg
Potasio	164 mg
Acido fólico	0.07 mg
Sodio	1 mg
Hierro	1 mg
Vitamina A	100 U.I.
Vitamina B1	0,03 mg
Vitamina B2	0.97 mg
Vitamina B5	0.90 mg
Vitamina C	90 mg
Fuente: FAO	

¹ <http://www.botanical-online.com/fresa.htm>

Por todo ello se tiene la confianza de que este proyecto será un éxito porque seremos el primer centro de acopio de fresas en Lima en ofrecer calidad y garantía en las mismas.

Actualmente existen otros centros de ventas de fresas similares a nuestra propuesta de valor, como el mercado Mayorista de Frutas de Lima, pero no tiene las medidas de higiene y calidad adecuada, lo que se traduce en falta de garantía al momento que un cliente desee adquirir esta fruta tanto al por mayor como al por menor.

Esta idea de negocio nos motiva a crear una empresa con un riesgo económico que asumiremos al invertir con la finalidad de utilizar esta oportunidad que nos proporciona el mercado local.

4) Antecedentes

a) Título: Estudio de la fresa en el Perú y el Mundo

Autor: Ministerio de Agricultura

Año: 2008

URL:

http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/estudio_fresa.pdf

Objetivos:

- Dar a conocer la posición actual de la Fresa en el Perú:
 - ✓ Variedades.
 - ✓ Producción Hipodráulica.
 - ✓ Calificación y Calidad.
 - ✓ Calendario de Siembras y Cosechas.
 - ✓ Comercialización.
 - ✓ Zonas Productoras.
 - ✓ Precios.
 - ✓ Industrialización.
- Dar a conocer cómo se desarrolla el Comercio Exterior de las Fresas.
 - ✓ Evolución de Exportaciones
 - ✓ Destinos de las Exportaciones
 - ✓ Empresas Exportadoras
 - ✓ Importaciones

Hallazgos:

Detallamos algunos de los hallazgos más importantes como señala el Ministerio de Agricultura:

- *La entrada de cultivos nuevos de fresa en diversas regiones ha aumentado la productividad y calidad de la fruta. La variedad “Aromas”, ha permitido que la fresa se produzca en la provincia de Huaral todo el año, mientras que en la provincia de Cañete se ha prolongado los periodos de cosecha.*
- *Esta fruta puede cultivarse en áreas pequeñas y en prácticamente todos los valles interandinos y de la costa.*
- *Los costos de producción de unos 10,000 m² de fresa sin virus en la provincia de Huaral, es aproximadamente de unos S/ 25,000, rindiendo aproximadamente unas 40 toneladas por hectárea pudiendo ser utilizado nuevamente para dos a tres campañas más con rendimientos de 30 a 35 toneladas y costos de producción mucho menor.*
- *La mayor producción de fresas del mundo se encuentra en el continente de Europa, ocupando el tercer lugar España en la producción de dicha fruta y el principal importador de la fresa fresca peruana.*
- *El primer productor de fresas a nivel mundial son los Estados Unidos de Norteamérica, pero para cubrir su demanda interna necesita importar fresas cuando el Perú está en época de producción.*

b) Título: Estudio de la fresa en La Libertad

Autor: Segundo Agustín Vergara Cobián

Año: 2009

URL: <http://www.monografias.com/trabajos64/estudio-fresa-libertad/estudio-fresa-libertad.shtml>

Objetivos:

- Analizar y fijar el mercado de labranza de la fresa en el departamento de La Libertad.
- Aplicar encuestas a los productores de fresas sobre el cultivo y rendimiento de las mismas durante el año 2005.
- Aplicar encuestas de monitoreo el 2008 a los mismos productores para identificar qué variaciones se están presentando en el momento del cultivo.
- Presentar este estudio a los agricultores, empresarios y sector público en general con la finalidad de tomar buenas decisiones.

Hallazgos:

Detallamos algunos de los hallazgos más importantes como señala Segundo Agustín Vergara Cobián:

- *En varios análisis, se ha podido probar que la semilla de la fresa no es demasiado estricto a la fertilización a la hora de cultivar. Sin embargo es necesario conservar una planificación de fertilización para restablecer la extirpación de nutrientes y conservar el suelo fértil.*

- *Se aconseja un promedio de cincuenta mil y cincuenta y cinco mil plantas por hectárea debido a que mientras más plantas se tiene la productividad es menor porque ocasiona una mayor competencia por los nutrientes, la luz, la ventilación y el suelo.*
- *La fresa una vez que ha sido cosechada en etapa de maduración y conservada a temperatura ambiente, en sólo ocho horas se daña en un 80%. Para evitar esto es preferible cosechar la fresa cuando su etapa de maduración esté entre 1/2 y 3/4 partes para luego ponerlo inmediatamente en congeladoras entre 0 y -20C.*
- *El mercado local no es tan riguroso en cuanto a calidad se refiere por lo que, aun cuando la fresa es muy pequeña se puede vender para consumo fresco.*
- *La fresa destinada a la industria puede ser congelada y guardada para usos posteriores.*

c) Título: Manual Para la Preparación y Venta de Frutas y Hortalizas

Autor: Andrés F. López Camelo

Año: 2003

URL: <http://www.fao.org/docrep/006/Y4893S/Y4893S00.HTM>

Objetivos:

- Analizar las técnicas de reducción de pérdidas y de mantenimiento de la calidad tanto interna como externa a través del proceso que empieza en la cosecha para terminar en el consumo.

- Ofrecer la tecnología apta para conservar la calidad a través del proceso que se origina en la cosecha para terminar en el consumo.
- Orientar el manual hacia la mediana y pequeña empresa obligándolos a aumentar su productividad a través de los recursos disponibles, disminuyendo costos de producción y pérdidas post cosecha.
- Conservar la calidad como estrategia táctica para incrementar la competitividad como un programa de mejoramiento continuo dirigido a satisfacer al cliente.
- Educar sobre la importancia higiénica y sanitaria relacionada al empleo del producto desde su cultivo hasta su venta.
- Enseñar que opciones hay en los sistemas de venta para ayudar al pequeño productor.

Hallazgos:

Detallamos algunos de los hallazgos más importantes como señala Andrés F. López Camelo:

- *Desde la perspectiva microbiológica, consumir frutas y verduras es más saludable que beber leches, comer diferentes tipos de carnes etc. pero altamente peligrosas si son consumidas sin ningún tipo de cocción porque pueden estar contaminadas y pueden presentar problemas de salud a las personas, que las excluyen de toda sospecha por tener la idea de alimento saludable culpando normalmente a otros alimentos ingeridos ese mismo día.*

- *El excesivo aumento del uso de fertilizantes, sobre todo en las hortalizas, genera un mayor riesgo de contaminación. Para obtener una alta calidad minimizando el riesgo es necesario dar el primer paso que es tomar conciencia de su importancia y comprender el complejo problema de la contaminación microbiana.*
- *Es más útil y económico prevenir que las frutas y hortalizas se contaminen con microbios que combatirla una vez que se haya producido. Por ello, debe de haber responsabilidad del personal que debe de estar capacitado y preparado en todos las etapas del proceso productivo y de comercialización así como de un control adecuado que asegure que el programa funcione de manera correcta y de esta manera rastrear el origen del producto mediante los diferentes canales de distribución.*
- *Un programa de rastreabilidad es muy importante porque contribuye con identificar de forma objetiva y rápida el origen del problema permitiendo tomar las acciones correctivas necesarias. Las frutas y hortalizas son comercializadas en los mercados de manera rápida, por lo que en muchos casos se recibe la alerta del brote cuando ya han sido consumidas por las personas.*

d) Título: Proyecto de Investigación - Fresas

Autor: Peetter Luis Vivas Vilca

Año: 2012

URL: <http://corpfresasvivas.blogspot.pe/>

Objetivos:

- Investigar el valor de la fresa desde la perspectiva alimenticia y productiva.
- Determinar cuál es la importancia agronómica de la fresa en el País.
- Investigar cual es la potencial oferta y demanda dentro del mercado interno así como del externo.
- Investigar cual es el consumo real de las fresas en él Perú.
- Determinar las propiedades nutritivas y medicinales de esta fruta.

Hallazgos:

Detallamos algunos de los hallazgos más importantes como señala Peetter Luis Vivas Vilca:

- *La labranza de la fresa es una actividad agrícola altamente beneficiosa.*
- *La fresa es una fruta nutritiva, medicinal y rentable. Muchas personas no saben de los beneficios de esta fruta, y solo las comen por lujo o por un objetivo personal. A través de este estudio podemos dar conocimiento a las personas de que es importante consumir fresas para tener una mejor calidad de vida.*

- *La fresa es una fruta nutricional muy saludable para las personas que tienen en la sangre, alto colesterol y glucosa.*
- *Se puede aliviar a las personas que padecen de anemia, artritis, reumatismo y osteoporosis con el consumo de las fresas.*

e) Título: Proyecto para la creación de un centro de acopio de banano en el municipio de Puli Cundinamarca – Bogotá

Autor: Harold Alexis Martínez Ballen

Año: 2009

URL: [http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/a6884%20-%20estudios%20proyecto%20para%20la%20creacion%20de%20un%20centro%20de%20acopio%20de%20banano%20municipio%20de%20puli%20cundinamarca%20\(pag%2067%20-%201.360%20kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/a6884%20-%20estudios%20proyecto%20para%20la%20creacion%20de%20un%20centro%20de%20acopio%20de%20banano%20municipio%20de%20puli%20cundinamarca%20(pag%2067%20-%201.360%20kb).pdf)

Objetivos:

- Realizar análisis de pre-inversión para la creación y funcionamiento de un centro de acopio de banano.
- Análisis de los aspectos legales, del sector y del entorno del banano donde operará el proyecto.
- Preparar un estudio del mercado del banano con el objetivo de demostrar que existen muchas personas dispuestas a comprar el producto.
- Diseñar el organigrama de la empresa que tendrá el centro de acopio en conjunto con estudios legales de la misma.

Hallazgos:

Detallamos algunos de los hallazgos más importantes como señala Harold Alexis Martínez Ballen:

- *Los agricultores pueden mejorar el establecimiento de canales directos de distribución e insertar técnicas superiores en el uso del producto mediante el encaminamiento de los servicios básico de apoyo.*
- *El proyecto mejora el mercadeo rural, el cual se caracteriza por la gran cantidad de productores de Banano.*
- *La agremiación de productores de banano, a través del Centro de Acopio, venderán aproximadamente dos mil toneladas de esta fruta; con esta cantidad, se tiene en cuenta distribuir la mercadería de dos maneras: vender la producción total al por mayor, o vender el 80% de los bananos al por mayor y el resto, es decir, el 20% al detalle.*
- *El Centro de Acopio determinará con el agricultor al momento de la entrega, los precios de compra conforme el precio promedio de venta al por mayor y al por menor en el mercado conforme el precio de venta a nivel minorista.*

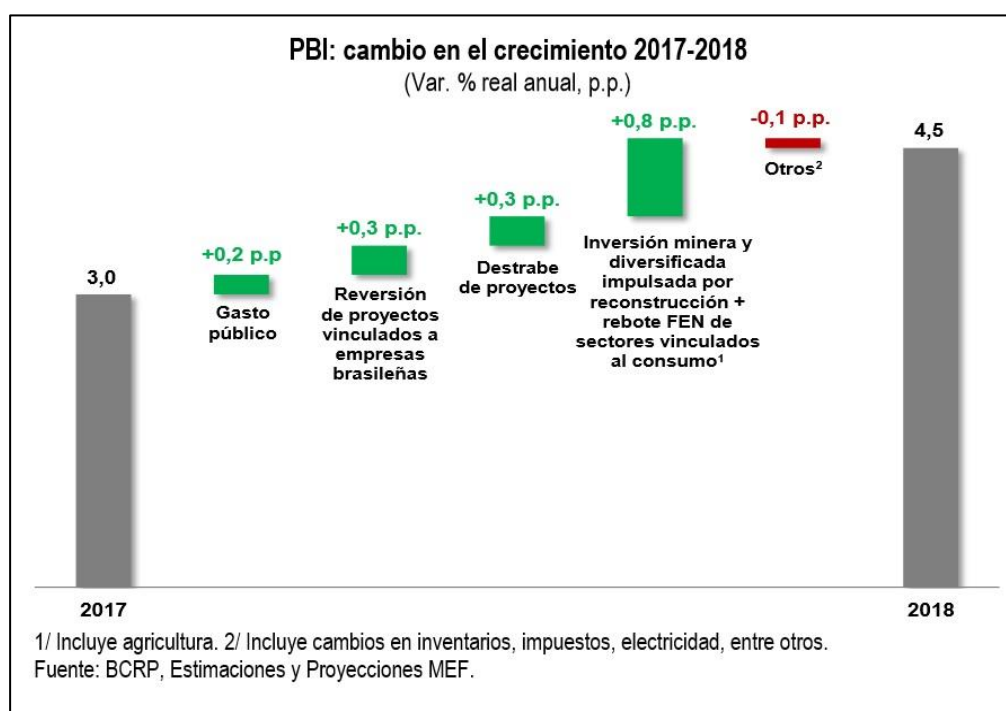
5) Análisis de la Industria: Entorno Externo e Interno

5.1) Factores económicos

Actualmente la economía peruana se encuentra en una situación estable, tiene el mejor crecimiento del continente sudamericano, con un favorable entorno externo y políticas macroeconómicas mesuradas que propician un alto crecimiento y niveles de inflación bajos.

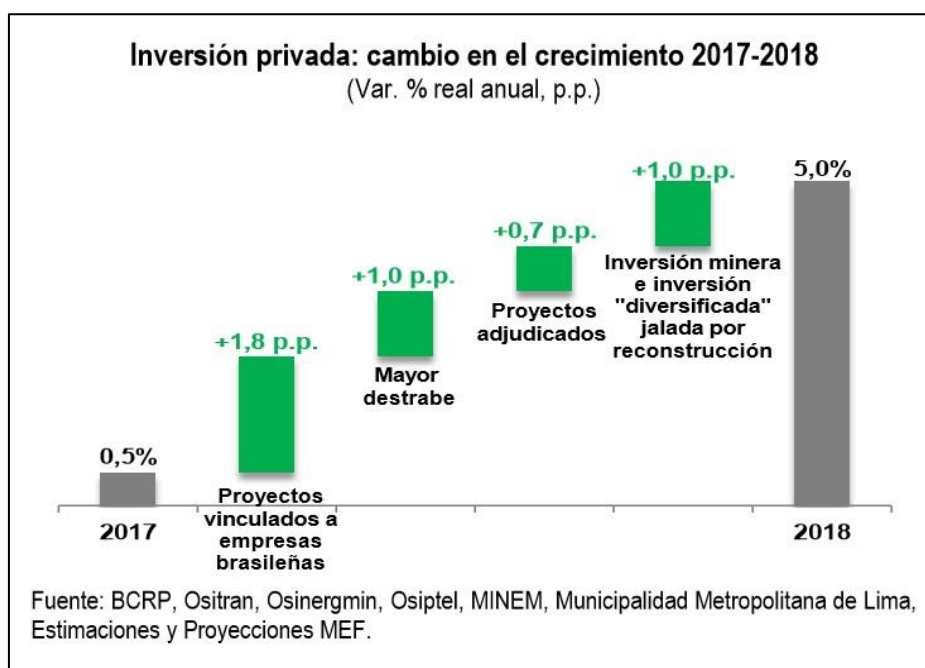
El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), mediante el documento de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas², señaló que la economía peruana en el 2018 se acelerará y crecerá en 4,5% debido al aumento de la inversión pública y 5% por la inversión privada.

Cuadro N° 02



² https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf

Cuadro N° 03



Esto genera una posibilidad en el incremento de las ventas y confianza en las empresas pequeñas y medianas permitiendo la generación de más inversión, empleo y creación de nuevas entidades.

Sin embargo, a pesar de este crecimiento favorable de la economía peruana, para las pequeñas y medianas empresas aún existen obstáculos enormes para acceder a un préstamo bancario que les dificulta desarrollar y crecer sosteniblemente con su modelo de negocio.

Uno de estos problemas es la enorme tasa de interés financiero que aplican las principales entidades financieras a las PYMES poniendo en riesgo el desarrollo de nuevos proyectos de inversión y desarrollo.

En el caso de la comercialización nacional de la fresa, esta se realiza principalmente en los centros de acopio, locales hasta donde los productores llegan para hacer la entrega directa de sus productos a los comerciantes mayoristas o en su defecto directamente al mercado.

Como señala el Ministerio de Agricultura (2008) en su publicación Estudio de la fresa en el Perú y el Mundo (p. 13), *“Lima es el principal mercado, de todas la principales ciudades del país, en el consumo de fresas, ubicado en el mercado mayorista de frutas donde la Dirección General de Información Agraria (DGIA) recoge información diaria de precios, ingresos, volúmenes y diversos tipos de fresa. Por ejemplo la fresa que viene de la provincia de Huaral se vende en cajas cuadradas de madera y pesan entre 6 y 8 kg; por su parte los productores de la provincia de Cañete suelen utilizar cajas de forma rectangular. La variabilidad de los precios promedio de la fresa en el mercado de frutas proviene de las variedades Americana/Holandesa, Sancho y de los cultivares “Aromas” y “Camarosa”, cuyos precios varían aproximadamente entre S/. 1,3 y S/. 1,8 x kg y cuyos registros datan de entre los años 1997 hasta el 2008”.*

El Ministerio de Agricultura también señala en esta misma publicación, que a la hora de exportar fresas, hay 4 partidas arancelarias distintas:

- *La primera partida es la 810100000 y son las fresas frescas.*
- *La segunda partida es la 811109000 y son las fresas sin adición de azúcar o edulcorante, congeladas.*
- *La tercera partida es la 812200000 y son las fresas conservadas de manera eventual.*
- *La cuarta partida es la 2008800000 y son las fresas preparadas o conservadas. Estas representan una alternativa de exportación con valor agregado cumpliendo con estándares de calidad internacional hacia los países de destino.*

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO) actualmente promueve a nivel mundial el consumo de frutas como la fresa, por considerárselas básicas para la salud de las personas por contener bastantes vitaminas y minerales que permiten prevenir diferentes enfermedades, en todos los países del mundo.

Según la Agencia Agraria de Noticias *“Países como España y Marruecos, dejan un espacio vacío en el mercado de fresas de octubre a diciembre, una oportunidad comercial que puede ser aprovechada por Perú como productor y exportador de esta fruta, que tiene una alta de producción precisamente en ese periodo”*.

“La exportación de fresas peruanas se produce desde hace tiempo a países como USA, Canadá, Países Bajos, Europa en general, pero solo se hacía en forma congelada. Esta situación está cambiando poco a poco, ya que nuestro pico de producción se origina en los meses de septiembre a noviembre, mientras que los demás países productores ya no tienen fresa disponible a partir de la quincena de octubre hasta fines de noviembre. Las fresas congeladas peruanas son reconocidas a nivel mundial y hacen de este nuevo mercado una interesante alternativa para los productores. Pero tenemos que tomar en cuenta que la fresa destinada a exportación en fresco tiene cuidados y requerimientos totalmente diferentes a los que estamos acostumbrados como congeladores. Tiene que ser cultivada de una forma diferente y usando otro tipo de tecnologías para que pueda soportar el viaje y mantenerse en buen estado hasta que llegue a la mesa del consumidor. Las variedades San Andreas, Albión y Cristal son las más adecuadas, pues se adecúan a estas latitudes peruanas, no necesitan tantas horas de luz y son más resistentes a un incremento de temperaturas”, señaló José Antonio Lizárraga, productora del Ande³.

³ <http://www.agraria.pe/noticias/fresas-peruanas-tienen-potencial-para-cubrir-vacio-11464>

El siguiente cuadro, obtenido de Agrodataperu, muestra la mayor exportación del año 2017 dada en los Estados Unidos de Norteamérica con 883,372 kilos seguido de Canadá con 528,000 kilos.

Cuadro N° 04

FRESAS PERÚ - EXPORTACIÓN JUNIO 2017						
PAIS	2016 Ene-Dic			2017 Ene-Junio		
	FOB	KILOS	PREC.PROM	FOB	KILOS	PREC.PROM
AUSTRALIA	166,900	94,002	1.78	18,879	10,550	1.79
BELGIUM	62,073	48,019	1.29			
BRAZIL	619,557	408,128	1.52	151,554	95,896	1.58
CANADA	4,266,456	2,439,784	1.75	970,896	528,000	1.84
CHILE	2,920	1,000	2.92	40,554	29,008	1.40
CHINA	199,062	100,060	1.99			
CURACAO	5,823	2,708	2.15			
DOMINICAN REPUBLIC	198,598	124,016	1.60	123,257	74,775	1.65
FRANCE	-	1				
GERMANY	61,222	48,016	1.28	49	5	9.80
GREECE	3,250	1,591	2.04			
GUATEMALA	40,895	24,008	1.70			
JAPAN	1,117,024	561,807	1.99	273,148	144,151	1.89
KOREA, REPUBLIC OF	491,858	259,663	1.89	138,052	79,074	1.75
NETHERLANDS	30,953	24,044	1.29	174,924	96,024	1.82
NEW ZEALAND	227,236	117,592	1.93			
PANAMA	45,176	24,008	1.88	47,086	17,693	2.66
PUERTO RICO	713,020	366,108	1.95	328,765	174,494	1.88
THAILAND	1,774	926	1.92			
TRINIDAD AND TOBAGO	1	2	0.50			
UNITED STATES	4,941,765	3,017,989	1.64	1,346,667	883,372	1.52
Total FRESAS (FRUTILLAS) SIN AZÚCAR	13,195,563	7,663,472	1.72	3,613,831	2,133,042	1.69

Fuente: SUNAT

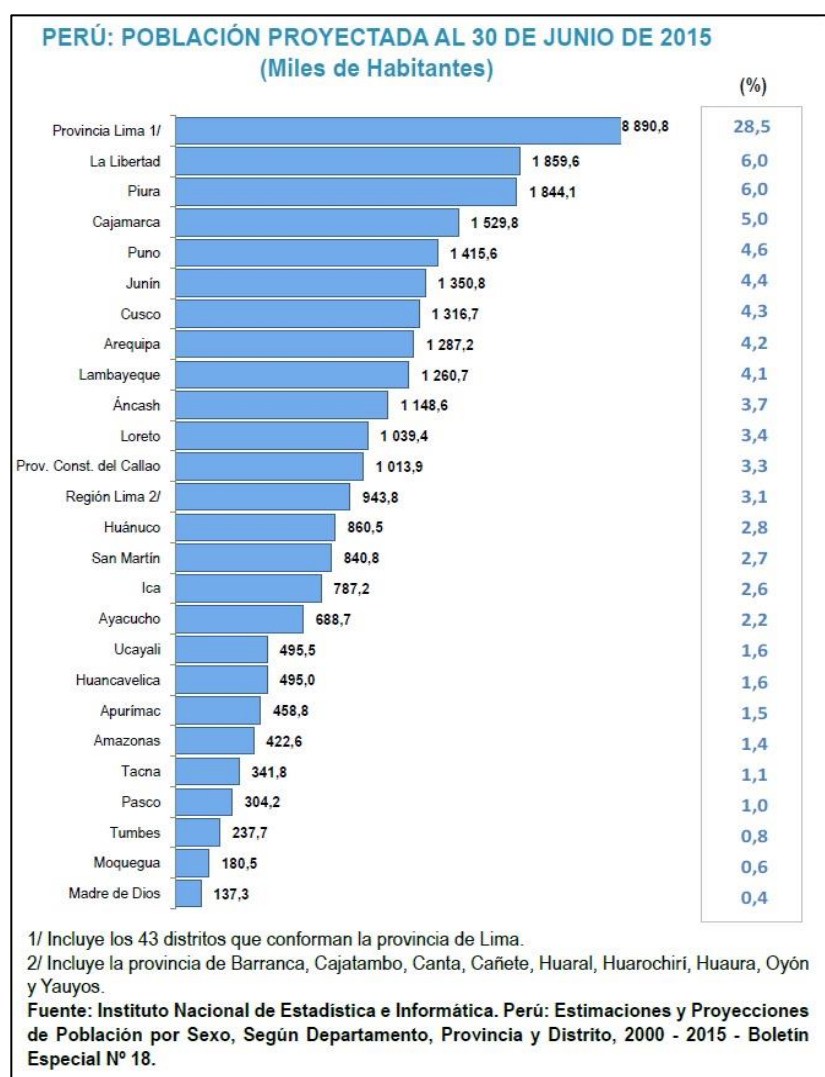
Elaboración: AGRODATAPERU

5.2) Factores socioeconómicos

En la publicación digital por el Día Mundial de la Población: Estado de la Población Peruana⁴ 2015 (p. 6) al 30 de junio de 2015, el INEI determinó lo siguiente:

Mayor población del país: Departamento de Lima = 9'835,000 habitantes (32% de la población del país).

Cuadro N° 05



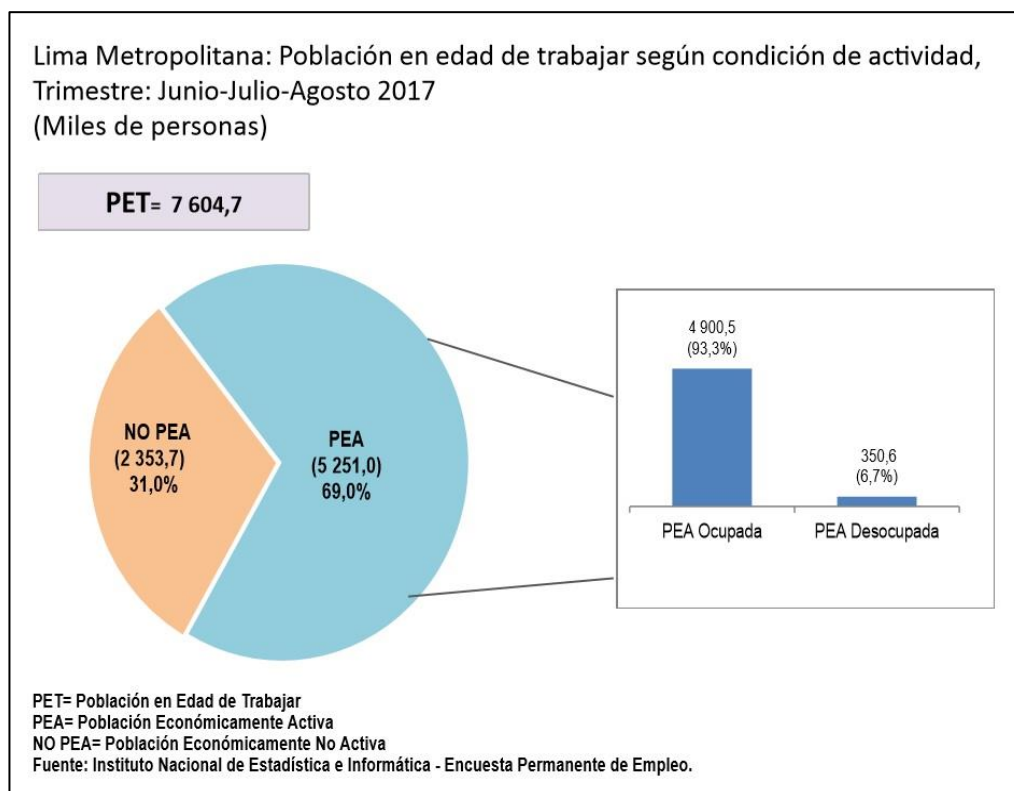
⁴ https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Asimismo el INEI, publica la siguiente información para Lima Metropolitana⁵:

- Trimestre junio-julio-agosto 2017: 7'604,700 habitantes con edad apropiada para ejercer una actividad económica (PET)⁶.
- PEA = 5'251,000 personas (69% del total de la PET)
- No PEA = 2'353,700 personas (31% del total de la PET)
- NO PEA = personas que no participan en la actividad económica como ocupados ni desocupados.

Estos datos se aprecian en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 06



⁵ https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-n09_mercado-laboral-jun-jul-ago-2017.pdf

⁶ PET= PEA + No PEA

Las implicancias sociales de la industria de los berries afectan principalmente a la economía alrededor de los agricultores del fruto y a la agricultura de exportación en medida de su impacto en el comercio y los actores de la cadena del mismo iniciando por su incidencia geográfica. En nuestro país tenemos cerca de 3,000 hectáreas de fresa para aumentar la producción, según declaraciones del jefe del Programa Nacional “Perú Berries” de Sierra y Selva Exportadora, William Daga Ávalos a la agencia agraria de noticias⁷.

Actualmente la fresa es producida por campesinos de la sierra en Ayacucho, Cusco, Ancash y Lima en los meses de diciembre a junio, con un rendimiento aproximado de 35 toneladas x hectárea y un máximo de hasta 60 T/ha; siendo las principales variedades cultivadas la “Camarosa” y “Aroma”, ambas caracterizadas por ser frutos de calibre grande y alto grado brix, cultivos que a los tres meses ya empieza a producir.

Grados Brix

“Porcentaje de sólidos solubles presentes en alguna sustancia. En frutas, este valor indica la cantidad de azúcar (sacarosa) presente en el fruto. La cantidad de azúcar en la fruta es esencial ya sea para consumo en fresco mejorando su sabor como para la elaboración de ciertos productos ya que las normativas exigen que se mantenga un contenido de sólidos de azúcar determinado⁸” (Blog Arvensis, 2014).

⁷ <http://agraria.pe/noticias/peru-cuenta-con-alrededor-de-3-mil-hectareas-11367>

⁸ <http://www.arvensis.com/blog/que-importancia-tienen-los-grados-brix-en-la-fruta-y-que-son-los-grados-brix/>

De acuerdo con la Agencia Peruana de Noticias Andina (14 de Mayo de 2017), *“dentro del impacto social desarrollado ese año se encuentran programas como Sierra y Selva Exportadora que vienen promoviendo el cultivo de la fresa a más de 60 productores del fruto en el Valle Sagrado de los Incas, a orillas del río Urubamba, Cusco, ya que existen diferentes suelos ecológicos, abundante agua, adecuadas tierras fértiles y condiciones climáticas favorables para su labranza, promoviendo a su vez las buenas prácticas agrícolas en la zona a fin de que esta capacitación les permita alcanzar el certificado Global G.A.P. (Good Agricultural Practice)⁹. Es oportuno mencionar que este certificado es un requerimiento imprescindible para ingresar a los mercados europeos. A lo largo del valle se cultivan diferentes variedades de fresas como Aromas, Camarosa y San Andreas; cuya producción es estacional y en donde empieza la floración en días inferiores a 12 horas.”*

⁹ <http://www.cuperu.com/portal/en/programas-de-certificacion/global-gap/global-gap>

5.3) Factores políticos y legales

La venta de fresas frescas actualmente se rige por normas que regulan factores como la composición y calidad. Para ellos existen organismos encargados de salvaguardar que se cumplan con las normas. Entre ellos tenemos:

- La Comisión del Codex Alimentarius, creada en 1963 por la FAO y la OMS para desarrollar normas alimentarias, reglamentos y otros textos relacionados tales como códigos de prácticas bajo el Programa Conjunto FAO/OMS de Normas Alimentarias.
- DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental), *“es el órgano técnico – normativo en los aspectos relacionados al saneamiento básico, salud ocupacional, higiene alimentaria, zoonosis y protección del ambiente. Norma y evalúa el Proceso de Salud Ambiental en el Sector”*.
- SENASA (El Servicio Nacional de Sanidad Agraria), *“organismo público técnico que se especializa en salubridad agraria, calidad de insumos, inocuidad agroalimentaria y producción orgánica. Además ofrece diversos servicios como inspección, verificación y certificación fitosanitaria, registrando y fiscalizando los plaguicidas”*.

La comercialización de Fresas frescas, está sujeta a controles Fitosanitarios, por lo que es indispensable obtener una Autorización Sanitaria que garantice la Inocuidad Alimentaria de esta fruta, evitando posibles contaminaciones y con ello proteger la salud humana.

El Decreto Supremo N° 004-2011-AG, Reglamento de Inocuidad Agroalimentaria, en su Artículo 33° Autorización Sanitaria de Establecimientos, estipula que “Los establecimientos dedicados al procesamiento primario de alimentos agropecuarios y piensos cuyo destino sea el consumo nacional, la exportación e importación, deben contar con Autorización Sanitaria de Establecimiento otorgada por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA”.

Asimismo para poder comercializarlas debemos obtener un Certificado de Libre Comercialización o Venta – CLV

El Decreto Supremo N° 034-2008-AG, Reglamento de la Ley de Inocuidad de los Alimentos, establece en su Artículo 28°.- Certificado de Libre Comercialización o Venta, “El Certificado de Libre Comercialización o Venta – CLV es el documento oficial emitido a solicitud de parte, por la autoridad competente de nivel nacional que certifica que un alimento o pienso es de libre venta en el país”.

Y el Decreto Supremo N° 004-2011-AG, Reglamento de Inocuidad Agroalimentaria, indica en su Artículo 33°.- Autorización Sanitaria de Establecimientos “Los establecimientos dedicados al procesamiento primario de alimentos agropecuarios y piensos cuyo destino sea el consumo nacional, la exportación e importación, deben contar con Autorización Sanitaria de Establecimiento otorgada por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA”.

- INDECOPI, para el caso del registro de la marca. Su trabajo es independiente y técnica en la difusión de las reglas de leal y honesta competencia entre los diversos representantes de la economía peruana.

Antes de realizar los trámites de registro de marca, es importante hacer primero una búsqueda de antecedentes Denominativa o Figurativa o de ambas para saber si la marca que deseamos poner a nuestro producto o servicio ya existe o no en el mercado. Este servicio es opcional.

5.4) Factores tecnológicos

Hoy en día existen mejoras en los procedimientos industriales, esto debido a la tecnología de nuevas maquinarias y sistemas (software) que ayudan a mejorar la calidad del producto, ahorro de tiempo y dinero, facilitando su industrialización.

Antiguamente la verificación de la comida se concentraba en la revisión de los productos terminados. Pero diversos factores como el alto peligro de contaminación de los alimentos, su defectuoso manejo y venta en las calles al aire libre, la alteración de las costumbres y de los modelos alimentarios y el aumento del comercio, impulsaron la obligación de perfeccionar los programas de verificación y control en el procesamiento y utilización de alimentos destinados al consumo humano.

Los nuevos programas se fundamentan en los Sistemas de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) y en los programas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) los cuales permiten mejorar la producción y procrear una inédita cultura de inocuidad de los alimentos.

Según SENASA, “el Sistema HACCP es un enfoque preventivo y sistemático para asegurar la inocuidad de los alimentos pudiendo ser aplicado a lo largo de toda la cadena alimentaria, desde el productor primario hasta el consumidor final, y su aplicación deberá basarse en pruebas científicas de peligros para la salud humana”.

Además BSG Institute afirma que el Sistema HACCP *“se aplica en cualquier empresa de alimentos, desde una artesanal hasta una refinada, aunque su utilización siempre se ha dado en empresas de alimentos grandes que en empresas de alimentos pequeños. El sistema se inicia identificando los Peligros que podrían alterar la inocuidad de las comidas y las fases detectadas como Puntos Críticos de Control, donde es necesario determinar las medidas correctivas para evitar los posibles peligros”*.

De acuerdo a Heinz Wuth¹⁰, *“el sistema HACCP incluye 7 principios que garantizaran la inocuidad de todos los procesos de principio a fin”*:

- a) Realizar un análisis de peligros: durante el proceso, observar y verificar donde hay posibilidad de peligro de contaminación. Una vez identificado, establecer las pautas correctivas para evitarlo. Ejemplo: cuando se prepara algún tipo de plato culinario se debe usar en la cabeza, gorros y/o mallas evitando que caigan cabellos en los platos de comida.
- b) Identificar los puntos críticos de control: después de identificar todos los peligros posibles en el primer estudio, se determinan las actividades donde el peligro es mayor para realizar un control continuo y de esta manera lograr una correcta seguridad alimentaria. Ejemplo: evitar la contaminación física y química de frutas y verduras lavadas, en lugares donde se utiliza como área de producción de alimentos.

¹⁰ <http://www.imchef.org/haccp-una-manera-sencilla-de-entender-este-sistema/>

- c) Identificar los puntos críticos de control: después de identificar todos los peligros posibles en el primer estudio, se determinan las actividades donde el peligro es mayor para realizar un control continuo y de esta manera lograr una correcta seguridad alimentaria. Ejemplo: evitar la contaminación física y química de frutas y verduras lavadas, en lugares donde se utiliza como área de producción de alimentos.

- d) Establecer los límites críticos: implementar los límites que reglamenta cada punto crítico y de esta manera determinar si está bueno o malo o si se acepta o se rechaza. Ejemplo: las frutas deben de almacenarse en congeladoras bajo los 0°C, temperaturas mayores a esta no son lo indicado.

- e) Establecer un sistema de vigilancia de los puntos críticos: todos los procesos puestos en marcha, deben ser constantemente vigilados, supervisados y corregidos por personal calificado para mantener la inocuidad de los mismos y de esta manera, evitar contaminaciones. Ejemplo: un colaborador calificado y entrenado adecuadamente, verificará continuamente que los refrigeradores y congeladores conserven sus temperaturas adecuadas, sino, si uno de ellos dejase de funcionar correctamente, se deberá dar aviso inmediatamente al supervisor para solucionarlo en el menor tiempo posible.

- f) Establecer las acciones correctivas: es la decisión que hay que tomar sobre un determinado producto para dar el visto bueno o no. Si no cumple las reglas establecidas al inicio de cada límite de control, el resultado debe ser eliminado. Ejemplo: si en la congeladora se detecta fresas con moho, deberán ser apartadas en el acto, ya que están contaminadas y pueden afectar a las demás frutas.

- g) Establecer un sistema de verificación: no hay mejor manera que garantizar que los resultados y los procesos de alimentación estén limpios e higiénicos y sobre todo inocuos a través de entidades externas. Ejemplo: alguna entidad privada de análisis microbiológico que analiza continuamente las preparaciones que se realiza dentro de nuestra área de producción, con la finalidad de asegurar que posean microorganismos a bajo nivel y estén aptos para el consumo humano.

- h) Crear un sistema de documentación o registro: cada acción, control y decisión de límites críticos, deberá ser escrito y registrado por el personal para llevar correctamente el orden de los procesos administrativos que garantice en cada uno de los procesos de producción, una mejora continua. Ejemplo: tener documentado el monitoreo de todas las temperaturas del congelador y un registro diario de todas las acciones correctivas como por ejemplo el día que se eliminó varios kilos de fruta contaminada por moho.

5.5) Factores medio ambientales

Los alimentos dispuestos para el consumo humano, deben contar con varias propiedades idóneas adecuadas para la salud y decretados en normas sanitarias como: olor, color, sabor, consistencia, limpieza; además de poseer requisitos bacteriológicos, parasitarios, químicos, nutritivos y comerciales. No deben contener sustancias tóxicas o perjudiciales.

Los alimentos pueden alterarse, contaminarse, falsificarse y ser adulterados debido a sus propiedades físico-químicas o naturaleza misma por lo que existe el deber de tomar medidas higiénico-sanitarias para su correcta conservación.

Los alimentos también se contaminan por otros factores ambientales que de una u otra manera influyen en el cambio y/o contaminación de los mismos, ocasionando deterioros en la salud de las personas, como:

- Manejo agrícola inadecuado.
- Manipuladores inadecuados y malas prácticas de manufactura.
- Temperatura ambiental y humedad.
- Contaminación con excretas y residuales líquidos.
- Contaminación atmosférica.

Hay ciertos tipos de alimentos que dañan nuestro medio ambiente, ayudando a que poco a poco se vaya destruyendo sin que nos demos cuenta de ello, entre estos tenemos¹¹:

- Café cultivado al sol
- Aceite de palma
- Carne de granjas industriales
- Maíz OGM

Hay que tener cuidado a la hora de adquirir nuestros insumos principales, en este caso la fresa, para poder vender un producto de calidad que llegue a los consumidores con todos sus nutrientes y beneficios que este le pueda brindar para mejorar su salud.

¹¹ <http://noticias.universia.net.mx/en-portada/noticia/2014/02/21/1083808/que-productos-perjudican-medio-ambiente.html>

6) Plan Estratégico de la Empresa

6.1) Misión

“Acopiar fresas frescas de calidad seleccionadas para su comercialización a empresas b2b, satisfaciendo las necesidades de la industria alimentaria local y contribuyendo a la generación de empleo en el sector rural”.

6.2) Visión

“Ser una empresa líder en acopio y comercialización de fresas frescas y de calidad en el mercado nacional”.

6.3) Valores

Los valores que el centro de acopio “HQ-Fruits E.I.R.L.” transmitirán a sus colaboradores son:

a) Seguridad:

En el centro de Acopio “HQ-Fruits E.I.R.L.”, velaremos por mantener y mejorar las condiciones seguras para los empleados respetando los procedimientos de trabajo y garantizando la salud de los mismos, proporcionando un lugar libre de accidentes que permita incentivar niveles de alto desempeño y productividad, generando más autoconfianza en los colaboradores mismos.

b) Responsabilidad

El centro de acopio “HQ-Fruits E.I.R.L.”, garantizará el cumplimiento de los compromisos adquiridos, generando confianza y tranquilidad entre los proveedores y clientes internos y externos siendo responsables de que toda persona, reunión, actividad, evento o cita tenga la misma importancia.

c) Calidad

Aportar valor al cliente ofreciendo productos y servicios superiores a los que el consumidor espera recibir.

Las fresas seleccionadas tienen que cumplir con el tipo de calidad requerido durante todo el proceso de acopio, de principio a fin.

d) Honestidad

Trabajaremos de manera honesta tanto con los colaboradores del centro de acopio entre sí, como con la clientela que tengamos en nuestra cartera con el objetivo de generar confianza y credibilidad de la empresa.

e) Trabajo en Equipo

Con la colaboración de cada uno de los trabajadores que operan en los diferentes procesos del acopio y comercialización de fresas, buscamos alcanzar la realización de los objetivos organizacionales y con ello brindar un correcto y eficiente servicio para lograr, con esfuerzo, la satisfacción del cliente.

6.4) Objetivo General

“Implementar un Centro de acopio para pequeños productores de fresas en la ciudad de Lima con la finalidad de comercializarlas frescas y libres de contaminación, conservando intactas sus propiedades nutritivas, de sabor y presencia”.

6.5) Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos del centro de acopio “HQ-Fruits E.I.R.L.”, a lograr en el largo plazo son coherentes, medibles y alcanzables.

- a) Garantizar la calidad y trazabilidad durante toda nuestra cadena productiva, desde el acopio de las fresas hasta la entrega de productos terminados.
- b) Obtener la certificación ISO 9001 (Sistema de Gestión de la Calidad) creando más y mejores oportunidades comerciales que permitan lograr un fuerte posicionamiento de la marca en el pensamiento de nuestros potenciales clientes.
- c) Con el objetivo de disminuir costos y perfeccionar la eficiencia de los procesos, realizar una integración vertical con los productores de fresa del departamento de Lima y de esta manera garantizar la calidad y continuidad de la producción de esta fruta durante todo el año.

6.6) Análisis FODA

a) Fortalezas

- Ubicación estratégica, cerca de zona de alta comercialización (Mercado mayorista de Frutas).
- Ofrecemos fresas seleccionadas, frescas y de calidad a los clientes.
- Personal capacitado para ofrecer buena atención al cliente.
- Servicio de Delivery dirigido a hoteles 5 estrellas, juguerías, pastelerías y panaderías.

b) Debilidades

- La inversión en el primer año de ejecución del proyecto es alta debido a la falta de capacidad financiera.
- El centro de acopio de fresas, es una empresa nueva en el mercado limeño, por lo que es poco conocido y cuyo posicionamiento tomará una curva de maduración.

c) Oportunidades

- Crecimiento del mercado de Fresas en la capital (Lima metropolitana) en 1.6%.¹²

¹² <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola-y-ganadera-2015>

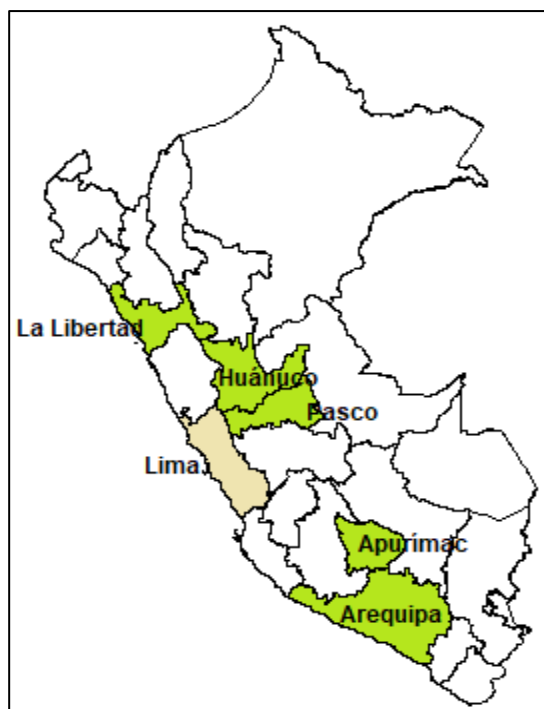
Cuadro N° 07

PERÚ: FRESA POR REGIÓN SEGÚN VARIABLES PRODUCTIVAS, 2014-2015				
Región	Producción (t)			
	2014	2015	Var. %	Part % 2015
Apurímac	17	67	303.0	0.3
Arequipa	29	55	88.7	0.2
Huánuco	9	58	544.4	0.2
La Libertad	423	480	13.5	1.9
Lima	33,840	23,632	-30.2	93.6
Lima Metropolitana	526	535	1.6	2.1
Pasco	180	430	138.9	1.7
Nacional	35,023	25,256	-27.9	100.0

*Fuente: SIEA (Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias)
Ministerio de Agricultura*

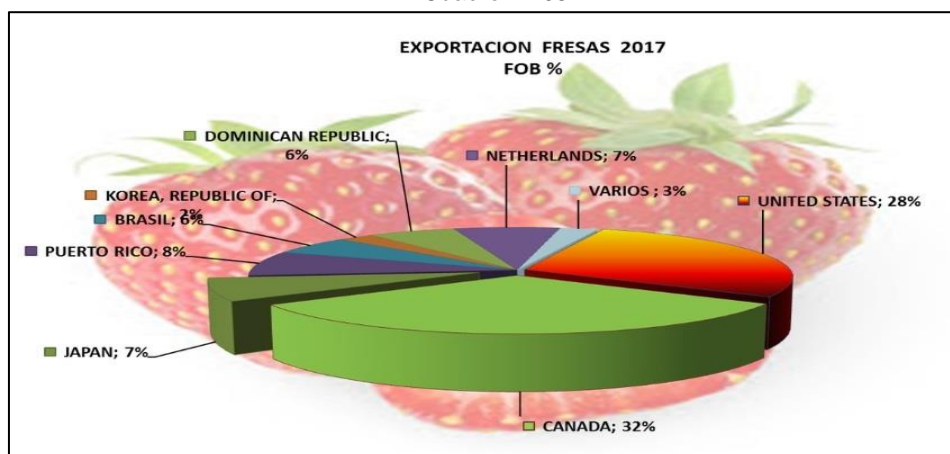
- En la actualidad se vienen desarrollando mercados nuevos, sobre todo en regiones como Apurímac, Huánuco, Pasco, Arequipa y La Libertad.

Figura N° 01: Ubicación de Nuevos Mercados de Fresas



- Posibilidad de exportación a países como Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, Brasil, entre otros.

Cuadro N° 08



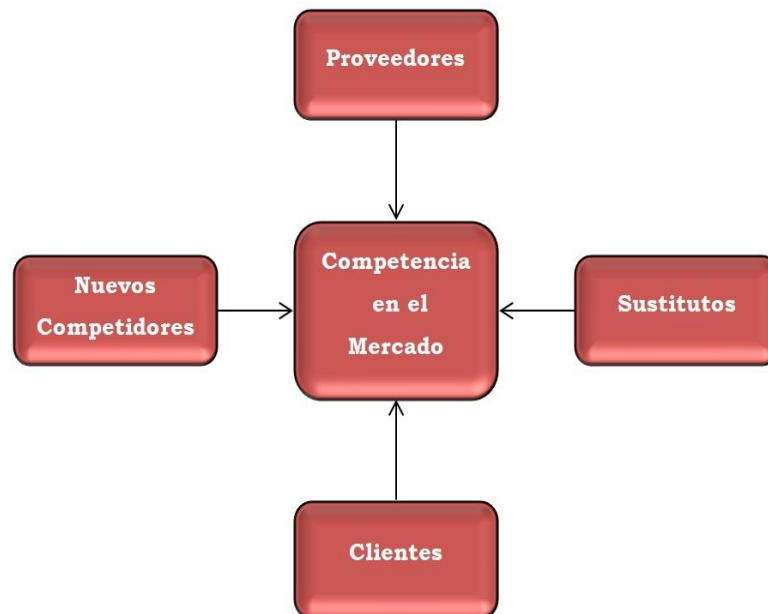
Fuente y Elaboración: Agrodataperu
Año: 2017

d) Amenazas

- Ingreso de nuevos competidores en el mercado nacional.
- Fuerte competencia de otras empresas comercializadoras de fresas, provenientes de las provincias del norte de Lima, ya posicionadas en el mercado y que cuentan con contratos a futuros para la venta de sus productos.
- El poder de negociación de los productores no mantienen exclusividad en la comercialización de sus productos debido a la informalidad y falta de respeto al acuerdo comercial.
- Desastres naturales, plagas y enfermedades de las fresas, los cuales pueden afectar la producción.
- Las fresas son perecibles, tienen corto periodo de anaquel los cuales podrían originar dificultades con los productos finales ofertados al cliente.

6.7) Análisis de las 05 Fuerzas de Porter

Figura N°02: Esquema de las 5 Fuerzas de Porter



a) Amenaza de Nuevos Competidores

Los competidores potenciales están representados por personas o empresas que pueden ingresar al mercado con un negocio similar, o igual al que nosotros proponemos.

En este mercado el acceso a los nuevos competidores es bastante alta debido al incremento del consumo de la Fresa en la región de Lima Metropolitana por lo que la amenaza será constante, sin embargo de acuerdo al tipo de inversión que una empresa o una persona puede hacer al inicio, este puede ser mediana o alta, dependiendo de la adquisición de equipos y maquinarias que deberá conservar las frutas frescas y limpias para que no pierdan sus propiedades físicas.

De acuerdo a Michael Porter, todo emprendedor tiene que superar 6 obstáculos para ingresar a un sector del mercado específico y son:

- Acceso a proveedores y canales de distribución. Se convierte en un obstáculo si la producción de algún insumo principal lo realizan muy pocas empresas o el producto necesita de forma específica un canal de distribución.
- Alta diferenciación de algún producto existente. Cuando es muy difícil competir en el sector porque uno de los competidores tiene un producto altamente posicionado en la mente de los consumidores. Entonces los nuevos participantes en el mercado deben de invertir más tiempo y dinero en el marketing de sus productos.
- Falta de experiencia en la industria. En algunas acciones tanto la especialización como la experiencia vivida en determinados sectores del mercado terminan siendo claves de éxito. Si el emprendedor no cuenta con una apropiada y debida preparación en el sector, puede que termine desistiendo de ingresar.
- Economías de escala. Se produce cuando los costos de producción ($MP + MOD + CIF$), disminuyen con el aumento de las cantidades producidas.
- Alta inversión inicial. Ocurre cuando el comercio requiere de mucho capital inicial para operar adecuadamente.
- Barreras legales. En algunos sectores del mercado, el ingreso de nuevos adversarios depende de la aprobación de algún organismo oficial que fija ciertos requerimientos especiales.

El ingreso de nuevos centros de acopio de fresas, hace que la competencia aumente y produzca un aumento en los costes, teniendo en cuenta que para conservar o incrementar la cuota de mercado, incurriremos en gastos adicionales, como campañas publicitarias, ofertas de precios y disminución de márgenes de venta.

Por lo tanto:

- Barreras de entrada Media.

b) Amenaza de Productos Sustitutos

Según Porter, “un producto que puede cumplir con la misma necesidad que otro producto, se denomina ‘sustituto’. La amenaza se produce porque el cliente tiene el poder de modificar su determinación de compra, sobre todo si el producto sustituto es más económico y/o tiene mejor calidad.

El precio más alto con el que se puede adquirir un determinado producto, está influenciado por la presencia en el mercado de otros productos sustitutos, en este caso, los clientes tienen la opción de cambiar de marca”.

Como sustituto de las Fresas tenemos otros frutos que pertenecen a la categoría de berries entre los cuales están las frambuesas, los arándanos, el aguaymanto y las zarzamoras.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que todos ellos son frutas y que por lo tanto, hay diversas variedades de frutas que se pueden convertir fácilmente en productos sustitutos de la Fresa, ya sea por temas de precio o disponibilidad del producto; así tenemos los duraznos, las naranjas, los plátanos, peras, manzanas, uvas, sandía, melón, piñas, papayas, granadillas, etc.

En cuanto a empresas sustitutas, existen varias que comercializan las fresas cortadas y empacadas como “El Frutero” cuyo negocio se basa en seleccionar y procesar variedades de frutas en forma de pulpa.

También están los mercados mayoristas, los supermercados y los mismos productores que pueden vender sus productos directamente a los clientes.

Por lo tanto:

- Productos sustitutos Alta.

c) Poder de Negociación de los Clientes

Según Porter *“es el poder que tienen los consumidores de la industria para adquirir buenos precios y mejores condiciones. Con una cantidad menor de compradores, mayor deberá ser la capacidad de negociación, porque la disminución de la demanda de productos, origina precios más asequibles”*.

En este caso, podemos afirmar que existe un alto número de compradores en el mercado de fresas y una elevada demanda que se extiende durante todo el año.

El centro de acopio, es quien tiene el poder de negociación de los clientes debido a que estos últimos tienen pocas ofertas disponibles durante el año entre las cuales elegir, sobre todo en cantidad y calidad, para satisfacer sus necesidades de producción.

Por lo tanto:

- Negociación Alta.

d) Poder de Negociación de los Proveedores

Según Porter, *“los abastecedores tienen este poder para incrementar sus precios y otorgar menos productos. Mientras la cantidad de abastecedores sea reducida, su poder de negociación será mayor, porque al escasear la oferta de insumos, ellos podrán incrementar sus precios fácilmente y como les convengan”*.

Debido a que somos un centro de acopio nuevo y teniendo presente que la oferta de los productores es demasiado reducido, estos establecen el precio y pago en efectivo, ya que existen varias personas o empresas que les puede comprar su producto.

Por lo tanto:

- Negociación Alta.

e) Rivalidad y Competencia en el Mercado

Los competidores de este sector declaran su competencia evidenciada en un posicionamiento dentro del sector empleando para ello diversas estrategias como la presentación de productos, la competencia de precios o programas de publicidad, con los cuales intentan diferenciarse de los demás.

Sin embargo, algunos de los competidores directos tienen una clientela fidelizada que les asegura su intervención en el mercado como por ejemplo los supermercados.

Los principales distribuidores de frutas frescas son los mercados locales y los supermercados, estos últimos tienen sus propios centros de acopio ofreciendo productos más limpios ya que ellos trabajan con un equipo bien capacitado.

Por lo tanto:

- Competencia Media.

A modo de resumen, tenemos la siguiente gráfica del análisis obtenido:

Figura N° 03: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



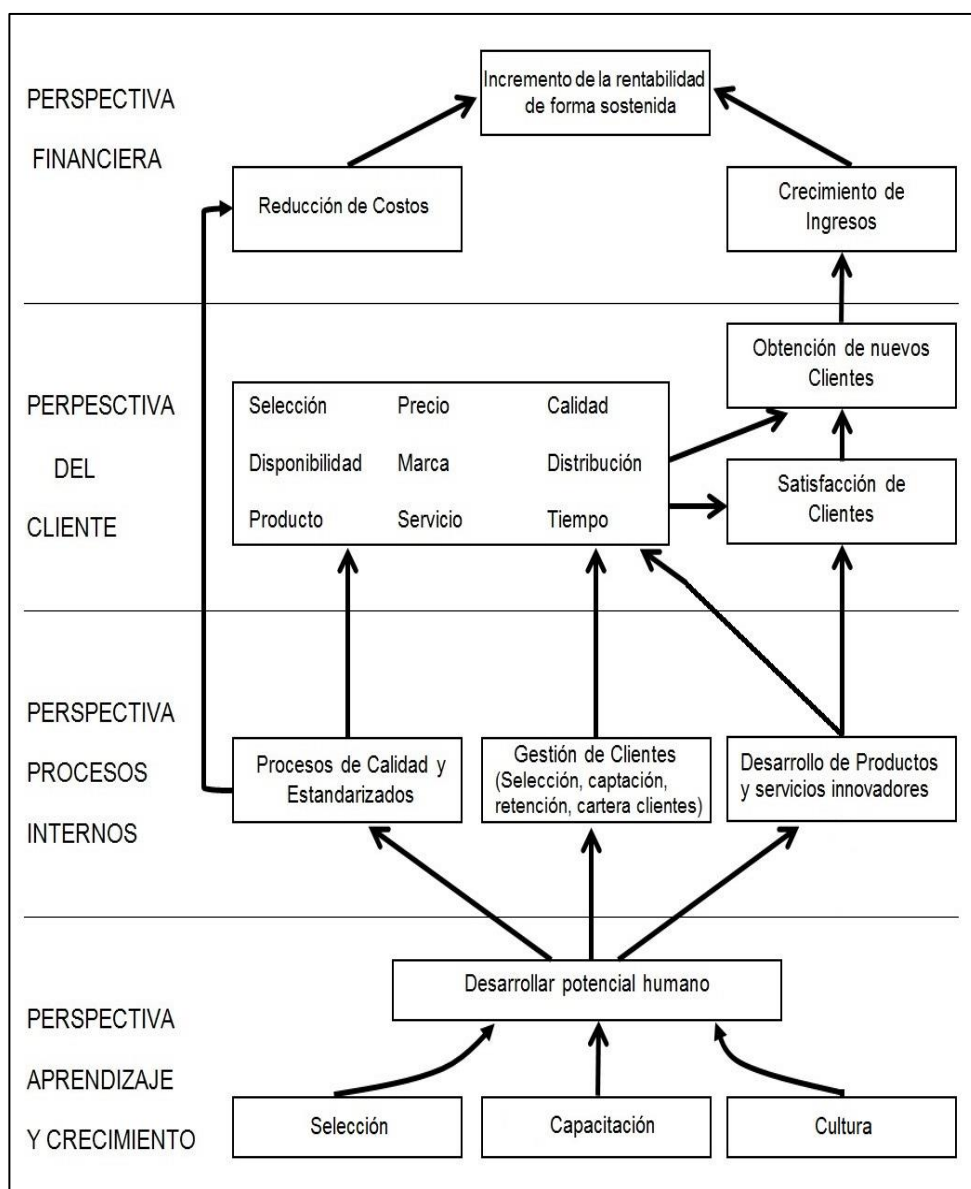
6.8) Ventaja Competitiva

Nuestra ventaja competitiva radica en que las fresas acopiadas serán naturales, libres de pesticidas y fertilizantes que afectan la salud del ser humano manteniendo una adecuada conservación que asegura un producto de calidad, y servicio diferenciado a los clientes finales.

6.9) Mapa Estratégico

El centro de acopio “HQ-Fruits E.I.R.L.”, contará con el siguiente mapa estratégico:

Cuadro N° 09: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

7) Estrategia de Marketing

7.1) Análisis de Mercado

La Fresa es actualmente una de las frutas más apreciadas en el Perú y en todo el mundo por su agradable sabor y contenido vitamínico y mineral; teniendo una gran demanda en el uso industrial para la producción de diferentes tipos de productos como mermeladas, galletas, helados, etc.

a) Mercado Meta y Segmentación del Mercado

- Segmentación Geográfica: Nuestro mercado meta se centrará, inicialmente, en la provincia de Lima.
- Segmentación Demográfica: Dirigida a medianas o grandes empresas que en sus procesos de producción utilicen la fresa como insumo. Estas pueden ser empresas de tipo:
 - ❖ Consumo masivo: para la fabricación de mermeladas, yogures, galletas, helados, etc.
 - ❖ Mercados minoristas locales.
 - ❖ Hoteles 5 Estrellas.
 - ❖ Cadenas de Restaurantes, Juguerías, Pastelerías y Panaderías.

b) Participación de Mercado Proyectada

Solo el departamento de Lima produce 24,167 toneladas (entre Huaral, Chancay, Huaura, Barranca, Cañete y Lima Metropolitana) lo que significa el 95.7% de la producción total de Fresas en el Perú al año 2015, como se observa en el siguiente cuadro¹³:

Cuadro N° 10

PERÚ: FRESA POR REGIÓN 2015		
Región	Producción (t)	
	2015	Part % 2015
Apurímac	67	0.3
Arequipa	55	0.2
Huánuco	58	0.2
La Libertad	480	1.9
Lima	23,632	93.6
Lima Metropolitana	535	2.1
Pasco	430	1.7
Nacional	25,256	100.0

*Fuente: SIEA (Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias)
Ministerio de Agricultura*

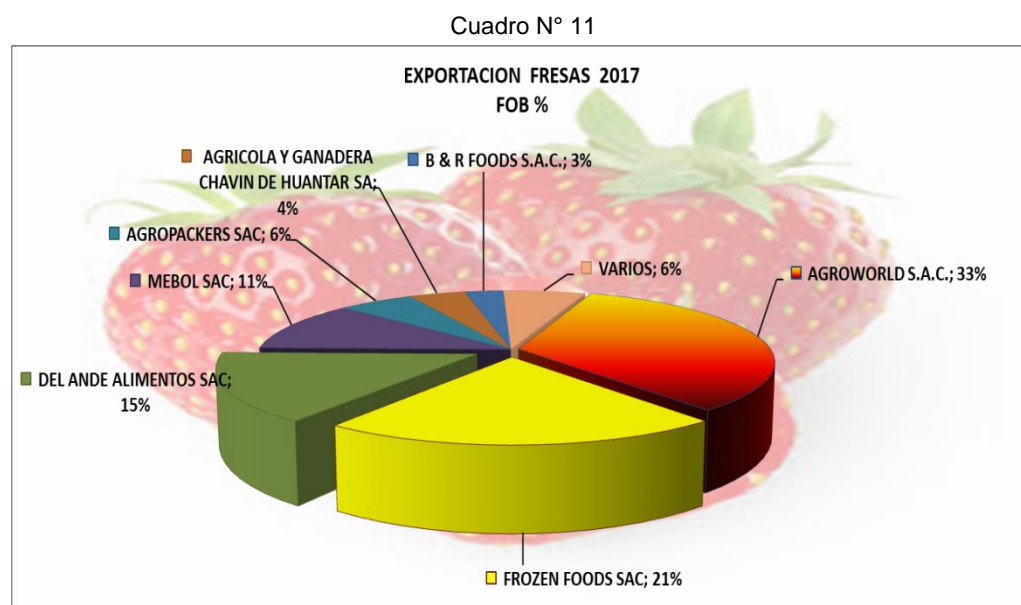
Del 95.7% de producción de Fresas que hay en la provincia de Lima, el centro de acopio “HQ-Fruits” ha identificado algunas empresas comercializadores de esta fruta en la capital:

- Agroworld, S.A.C.
- AB&B Group, Empresa
- Tootal Fresh, S.R.L.
- Frutipack, S.A.
- Excopes
- Frutos Golden
- Fruver Fresh
- Frutas y Verduras Todo Fresco

¹³ <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola-y-ganadera-2015>

Para conocer cual es la participación actual de las empresas comercializadoras de Fresas en el mercado, se recurrió a entidades como El Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), la Asociación Peruana de Ingenieros Agrarios (APIA), la Cámara de Comercio de Lima (CAL), Sierra y Selva Exportadora, Agrodataperu, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), algunas empresas productoras y varias fuentes de Internet; pero en todos los casos no se pudo hallar dicha información.

Sin embargo es posible tener una referencia aproximada de la participación de nuestra competencia en el mercado de Fresas a través de las Exportaciones que realizan dichas empresas y que a su vez comercializan en el mercado de Lima, como se muestra a continuación¹⁴:



Fuente: SUNAT
Elaboración: AGRODATAPERU
Año: 2018

¹⁴ <https://www.agrodataperu.com/2018/02/fresas-peru-exportacion-2017-diciembre.html>

Nuestra participación en el mercado es nueva como centro de acopio, por ello aspiramos a captar un porcentaje relativamente poco y prudente de la producción total de fresas:

- Primer Año: Captar el 0.5% de la producción de Lima, es decir, unas 120 toneladas aproximadamente, el cual estará distribuido de la siguiente manera:

Cuadro N° 12

Proyección de Compras de Fresas Mensual 1er Año en Kilos													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Tamaño Fresa 1	13,030	10,048	8,030	7,020	5,020	5,010	5,020	6,020	9,040	11,020	12,030	11,030	102,318
Tamaño Fresa 2	3,050	1,510	1,015	510	405	410	508	513	709	1,040	2,040	2,035	13,745
Tamaño Fresa 3	0	0	0	1,515	1,510	1,515	0	0	0	0	0	0	4,540
Total Compra kilos	16,080	11,558	9,045	9,045	6,935	6,935	5,528	6,533	9,749	12,060	14,070	13,065	120,603
Merma 0.5% =	80	58	45	45	35	35	28	33	49	60	70	65	603
Total Kilos	16,000	11,500	9,000	9,000	6,900	6,900	5,500	6,500	9,700	12,000	14,000	13,000	120,000

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

Para llegar a esta conclusión, hemos tenido en consideración el estudio que se hizo al Centro de Acopio “El Freserito”, ubicado en el distrito de Cerro Colorado, Provincia y Departamento de Arequipa; siendo sus ventas aproximadamente:

Cuadro N° 13: Ventas del Freserito 2017

	Por día	Al mes	Al año
Peor de los casos	900 Kilos	23,400 Kilos	280,800 Kilos
Mejor de los casos	1,176 Kilos	30,576 Kilos	366,912 Kilos

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

Con las 120 toneladas que esperamos captar durante el primer año, nos proyectamos alcanzar una facturación de aproximadamente S/.1'049,400 soles anuales teniendo en cuenta los precios que se fijan por tamaño de fresa; el cual detallamos en los siguientes cuadros:

Cuadro N° 14

Tipo de Fresa	Precio según Producción por Kilo		
	Temp Alta S/.	Temp Baja S/.	Promedio S/.
Tamaño 1	8	11	9.5
Tamaño 2	7	10	8.5
Tamaño 3	0	9	9

*Fuente: Elaboración Propia
Año 2017*

Cuadro N° 15

Proyección de Ventas de Fresas Mensual 1er Año en Kilos													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Tamaño Fresa 1	13,000	10,000	8,000	7,000	5,000	5,000	5,000	6,000	9,000	11,000	12,000	11,000	102,000
Tamaño Fresa 2	3,000	1,500	1,000	500	400	400	500	500	700	1,000	2,000	2,000	13,500
Tamaño Fresa 3	0	0	0	1,500	1,500	1,500	0	0	0	0	0	0	4,500
Total Ventas kilos	16,000	11,500	9,000	9,000	6,900	6,900	5,500	6,500	9,700	12,000	14,000	13,000	120,000

*Fuente: Elaboración Propia
Año 2017*

Cuadro N° 16

Proyección de Ventas Mensual 1er Año en S/.													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Tamaño Fresa 1	104,000	80,000	88,000	77,000	55,000	55,000	55,000	48,000	72,000	88,000	96,000	88,000	906,000
Tamaño Fresa 2	21,000	10,500	10,000	5,000	4,000	4,000	5,000	3,500	4,900	7,000	14,000	14,000	102,900
Tamaño Fresa 3	0	0	0	13,500	13,500	13,500	0	0	0	0	0	0	40,500
Total Ventas S/.	125,000	90,500	98,000	95,500	72,500	72,500	60,000	51,500	76,900	95,000	110,000	102,000	1,049,400

*Fuente: Elaboración Propia
Año 2017*

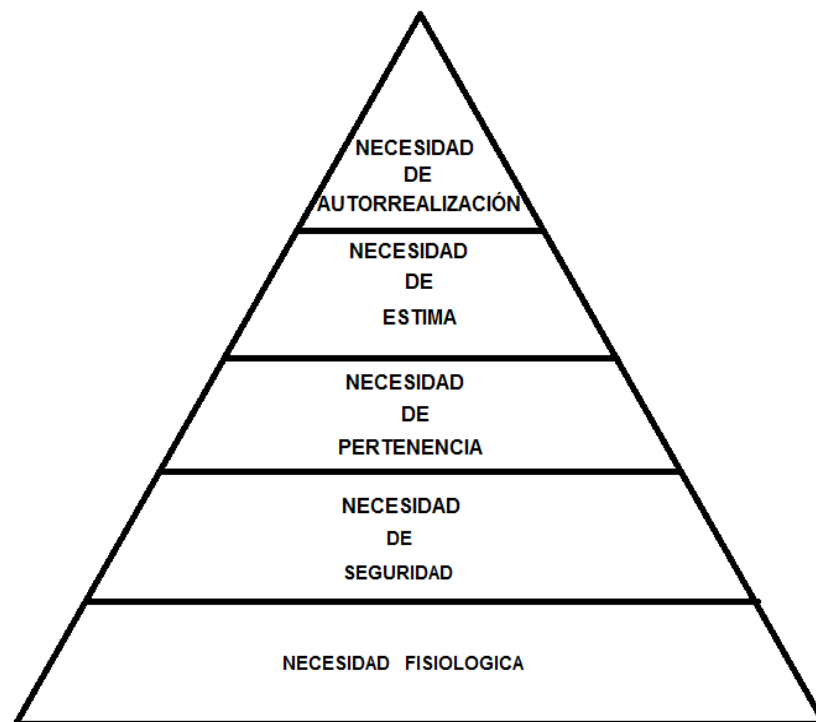
La proyección de ventas, tanto en Kilos como en Soles (S/), para los próximos 5 años, se puede ver en el Anexo A, página 121.

7.2) Investigación del cliente

a) Jerarquía de necesidades y problemas que solucionan

En el ámbito empresarial, las empresas deben ir completando y satisfaciendo cada nivel hasta que cada empresa busque su último objetivo: la autorrealización que beneficie a trabajadores, propietarios, consumidores y a la sociedad.

Figura N°04: Pirámide de Maslow



La pirámide de Maslow se puede aplicar en la empresa y en cada una de las etapas, cuando se analiza y responde a preguntas sobre si las necesidades más básicas son satisfechas para que el cliente pueda llegar a nosotros¹⁵.

¹⁵ <http://www.emprender-facil.com/es/la-piramide-de-maslow-negocios/>

- Necesidad Fisiológica:

Responderemos la siguiente pregunta: ¿Nuestros clientes están en la capacidad de adquirir nuestros productos o están buscando satisfacer otras necesidades más básicas?

En este caso nuestros clientes están buscando fresas de calidad, por lo que se sentirán tranquilos y satisfechos sabiendo que lo van a encontrar en nuestro centro de acopio.

- Necesidad de Seguridad:

Responderemos las siguientes preguntas: ¿Hacemos sentir seguros a nuestros clientes?, ¿Pueden confiarnos sus informaciones personales?

Este punto es importante para nosotros porque si los clientes no tienen confianza en darnos cierta información personal como sus correos electrónicos, números telefónicos de contacto, etc. a la empresa le puede ir mal en el futuro, al no poder realizar la “recompra”.

Pero también debemos hacerlos sentir seguros cumpliendo nuestros compromisos de venta y entrega de productos de calidad en los horarios establecidos y en el momento que lo necesiten.

De esta manera nos podrán recomendar a otros futuros clientes potenciales y podremos mantener o aumentar las ventas regulares.

- Necesidad de Pertenencia:

Responderemos la siguiente pregunta: ¿La empresa tiene aliados y conversa con sus clientes?

No solo somos un centro de acopio sino también una empresa comercializadora que vende productos y como tal debemos generar una lista de contactos y de clientes con la intención de crear una comunidad que nos permita manejar información de un conjunto de personas que poseen cualidades en común, en la cual podamos realizar más adelante algún tipo de acción, como recompensas y atención más dedicada, que pueda acercarnos más a ellos y entablar una buena relación a futuro que nos permita realizar post venta de nuestros productos.

- Necesidad de Estima:

Responderemos la siguiente pregunta: ¿La empresa hace que el cliente se sienta querido?

Como empresa, realizaremos diversos movimientos estratégicos para satisfacer al cliente, como:

- ❖ Descuentos especiales.
- ❖ Invitaciones a eventos exclusivos.
- ❖ Muestras de afecto en las redes sociales.

De esta manera, los clientes estarán dispuestos a comprar más productos en nuestra empresa porque los haremos sentir importantes y porque premiaremos su fidelidad sin decirle nada.

- Necesidad de Autorrealización:

Responderemos la siguiente pregunta: ¿la empresa hace que los clientes sean mejores personas?

Como empresa, sentimos la necesidad de inspirar a nuestros clientes para que compre y venda productos naturales orgánicos libres de contaminación, por ejemplo los pesticidas.

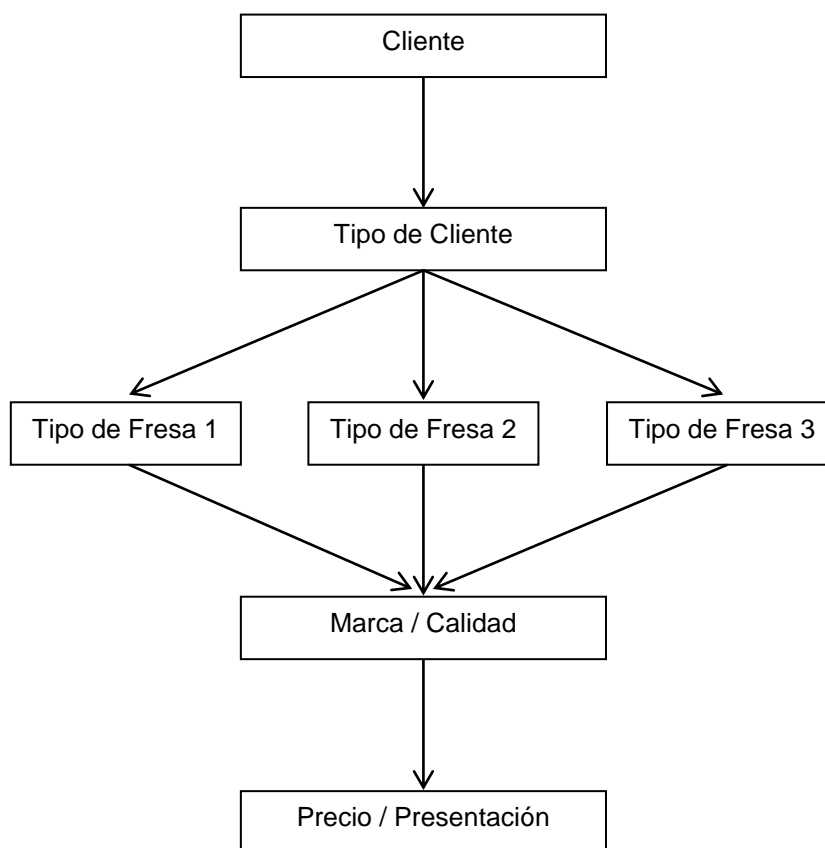
Para lograr esto siempre estaremos en constante comunicación haciendo uso de las redes sociales, difundiendo consejos de cómo lograr una vida saludable consumiendo diversos productos naturales y sobre todo con las fresas, que es nuestro producto principal.

El objetivo de la empresa detrás de la venta será ayudar al cliente a lograr su propia autorrealización y hacerlo parte de una necesidad a resolver en un nivel más global.

b) Proceso de decisión de compra del cliente

El siguiente gráfico nos muestra como es el proceso de compra de las fresas:

Figura N° 05: Proceso de decisión de compra del consumidor



Para determinar cómo es el proceso de compras del cliente, se tuvo en cuenta el resultado y posterior análisis de las encuestas aplicadas a clientes potenciales. El modelo de encuesta de investigación de mercado se encuentra en el Anexo B, página 122.

c) Factores que influyen la conducta del consumidor

El comportamiento del consumidor se orienta en la manera de como las personas toman decisiones para comprar sus recursos faltantes y en las circunstancias que influyen para tomar dichas decisiones. Así, las causas que más intervienen en la toma de decisiones de las personas al momento de comprar son: culturales, sociales, personales y psicológicos.

En el caso del centro de acopio hemos identificado los siguientes factores:

Factores Culturales

- ❖ Clase social: clientes decididos a comprar fresas de calidad a un precio elevado, para ofrecer productos de calidad a sus consumidores.

Factores Sociales

- ❖ Grupos de referencia: clientes compran fresas para ofrecer a sus consumidores, que gustan comer sano, natural, mantenerse en forma y que mejoren su calidad de vida.

Factores Personales

- ❖ Edad y etapa en el ciclo de vida – clientes compran las fresas dirigido a consumidores de todo tipo de edad.

d) Posicionamiento de Marca

Se da cuando la marca está presente en la mente de los consumidores a diferencia del resto de sus competidores, cuyo objetivo final es que se sientan identificados con el producto o servicio.

El centro de Acopio “HQ-Fruits E.I.R.L.” aplicará las siguientes estrategias en el mercado limeño:

- Estrategia de Diferenciación

Las Fresas serán seleccionadas, clasificadas por tamaño, empacadas, pesadas y refrigeradas adecuadamente, listas para su comercialización, teniendo como valor agregado el hecho de estar libres de pesticidas y fertilizantes que pueden afectar directamente la salud de las personas.

- Estrategia de Enfoque

Nuestro enfoque estará dirigido a un segmento del mercado que está compuesta por un grupo determinado de empresas de consumo masivo, mercados minoristas locales, hoteles 5 estrellas, cadenas de restaurantes, juguerías, pastelerías y panaderías.

○ Estrategia de desarrollo del mercado

Una vez que la marca “FrutaSSaludables” esté posicionada en el mercado limeño, la empresa, en el futuro, se dirigirá hacia nuevos ámbitos geográficos para aumentar las ventas. En este caso se optará por ir hacia el norte de Lima (Barranca, Huaura o Huaral), ya que la producción de fresas en esas regiones es alta, concentrando más del 90% de la producción total a nivel nacional.

○ Diversificación

La empresa se propone en el largo plazo a crecer con otros productos como el acopio y comercialización de melocotones¹⁶, teniendo en cuenta que con esta fruta también se puede entrar como insumo principal para producir conservas, mermeladas y néctares.

Cuadro N° 17

PERÚ: MELOCOTÓN POR REGIÓN SEGÚN VARIABLES PRODUCTIVAS, 2014-2015				
Región	Producción (t)			
	2014	2015	Var. %	Part % 2015
Amazonas	139	123	-11.1	0.2
Ancash	3,808	3,756	-1.4	7.3
Apurímac	1,227	1,318	7.5	2.6
Arequipa	627	635	1.2	1.2
Ayacucho	2,271	2,399	5.6	4.7
Cusco	2,132	1,963	-7.9	3.8
Huancavelica	293	298	1.6	0.6
Huánuco	695	924	32.9	1.8
Ica	477	591	23.8	1.2
Junín	172	176	2.1	0.3
La Libertad	106	108	1.7	0.2
Lima	39,313	37,621	-4.3	73.4
Lima Metropolitana	36	38	5.6	0.1
Moquegua	155	150	-3.2	0.3
Puno	582	455	-21.8	0.9
Tacna	578	694	20.1	1.4
Nacional	52,610	51,249	-2.6	100.0
Fuente: SIEA (Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias) Ministerio de Agricultura				

¹⁶ <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola-y-ganadera-2015>

7.3) Creación de Valor

a)Propuesta
de valor:
Business
Model
Canvas

8) Socios Claves	7) Actividades Claves	1) Propuesta de Valor	4) Relación con los Clientes	2) Segmentación de Clientes
<ul style="list-style-type: none">Sierra y Selva Exportadora.Productores de Fresa del departamento de Lima.Empresas de Packing.	<ul style="list-style-type: none">Articulación, a través de sierra exportadora, con los productores de fresas del departamento de Lima para asegurar la compra de las mismas.Realizar, en el futuro, una integración vertical con los productores de fresa del departamento de Lima.Negociar con revistas del sector alimentario e industrial para la publicidad.Publicitar en Facebook para capturar nuevos clientes.	<ul style="list-style-type: none">Fresas libres de pesticidas y fertilizantes que afectan la salud del ser humano.Fresas refrigeradas adecuadamente para su conservación durante mucho tiempo, manteniendo la calidad del mismo.	<ul style="list-style-type: none">Publicidad.Servicio de atención al cliente via telefónica o a través de redes sociales.Publicación de consejos de cómo lograr una vida saludable con el consumo de diversos productos naturales en redes sociales.	<ul style="list-style-type: none">Provincia de Lima.Empresas de consumo masivo, mercados minoristas, hoteles 5 estrellas, restaurantes, juguerías, pastelerías y panaderías.
	6) Recursos Claves		3) Canales de Distribución	
	<ul style="list-style-type: none">Personal de ventas, choferes y obreros.Tecnología: sistema de refrigeración y plataforma web.Infraestructura y vehículo para delivery.		<ul style="list-style-type: none">Página Web.Redes SocialesRevistas de la Alimentación y la Industria.	
9) Costos			5) Ingresos	
<ul style="list-style-type: none">Jabas plásticas, equipos de cómputo, balanzas electrónicas y cámara de refrigeración.Combustible y Mantenimiento de Minivan.Dominio y mantenimiento de plataforma Web.Recursos humanos (vendedores, chofer, obreros, personal administrativo, seguridad).Alquiler de local.			<ul style="list-style-type: none">Venta de Fresas en 2 presentaciones: Caja de madera de 8 Kilos y caja de cartón con envases PET clamshell de 3 kilos.Pagos a través de depósitos en cuentas bancarias, por tarjetas de crédito y débito, y en efectivo en el mismo punto de venta de nuestro local o en el lugar de entrega del producto.	

7.4) Marketing Mix

La fresa es una fruta que se vende casi sola y tiene un marketing propio, los consumidores finales la ven y desean comprarla inmediatamente.

Para ello se ha desarrollado las siguientes estrategias de marketing:

a) Estrategia de Producto y Marca

Una buena fresa debe tener una coloración brillante y llamativa, que refleje el color natural de la fruta, sin estar blanda, mojada ni derramar ningún líquido pues todo esto es señal de una fruta en proceso de descomposición.

Para la comercialización de las fresas a nuestro mercado meta, en cuanto a empresas de consumo masivo y mercados minoristas locales, estas se expenderán en pequeñas cajas de madera en forma rectangular con una capacidad de 8 Kg en promedio y con un peso neto aproximado de 1.0 a 1.50 Kg por envase.

Figura N° 06: Envases de Madera para Fresas



Para la comercialización de las fresas a nuestro mercado meta: hoteles 5 estrellas, cadenas de restaurantes, juguerías, pastelerías y panaderías; estas se expendrán en cajas de cartón de 60x40x9, con una peso de 3Kg de fresas distribuido en 6 envases Pet clamshell de 500gr cada uno.

Figura N° 07: Caja de cartón y envase Pet para Fresas



Obteniendo como Resultado Final la siguiente presentación:

Figura N° 08: Presentación final Fresas en cajas de cartón y envase Pet



Ambas presentaciones tendrán un diseño de etiqueta muy llamativa y contará con toda la información respectiva del producto como:

- Datos generales de la empresa.
- Nombre de la marca.
- Registro sanitario de comercialización.
- Fecha de Vencimiento.
- Recomendaciones de mantenimiento del producto.

En resumen:

Cuadro N° 18: Presentaciones Finales y mercado meta

Envase	Capacidad	Mercado Meta
De Madera	8 Kg	Empresas de consumo masivo y mercados minoristas locales.
De Cartón y envase Pet Clamshell	3 Kg	Hoteles 5 estrellas, cadenas de restaurantes, jugueterías, pastelerías y panaderías.

Fuente: *Elaboración Propia*
Año: 2017

El diseño del logo de la marca y el slogan, son respectivamente: “*Un mundo de Fresas para tí*”.

Figura N° 09: Logo de la Marca



FrutaSSaludables

b) Estrategia de Precio

En los productores y mayoristas, el precio final fluctúa y es establecido por la oferta y la demanda en determinadas épocas del año. Así tenemos por ejemplo que:

- Épocas de mayor producción de fresas: Entre los meses de Agosto – Febrero, pero con precios más bajos en el mercado local.
- Épocas de menor producción de fresas: Entre los meses de Marzo – Agosto, pero con precios más altos en el mercado local.

Nuestra marca, tendrá un precio cuyo rango estará en función a la época de producción de las fresas, al tipo de tamaño de la fresa, al tipo de empaquetado (envases de madera o envase Pet Clamshell) y al volumen de compra (de 3 a 8 Kg).

Cuadro N° 19

Tipo de Fresa	Precio según Producción por Kilo		
	Temp Alta S/.	Temp Baja S/.	Promedio S/.
Tamaño 1	8	11	9.5
Tamaño 2	7	10	8.5
Tamaño 3	0	9	9

*Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017*

Cuadro N° 20

Envase / Cantidad x Kilo	Tamaño de Fresa + Tipo de Packing en S/.					
	Tamaño de Fresa 1		Tamaño de Fresa 2		Tamaño de Fresa 3	
	Alta	Baja	Alta	Baja	Alta	Baja
De Madera 8 Kg	S/64	S/88	S/56	S/80	S/0	S/72
Cartón y envase Pet 3 Kg	S/24	S/33	S/21	S/30		

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

c) Estrategia de Distribución y Canales

El centro de Acopio estará ubicado muy cerca del mercado mayorista de Frutas de Lima, en el distrito de San Luis.

Aplicaremos una estrategia de distribución selectiva que consiste en comercializar nuestros productos (compra de una minivan) en los puntos que conforman nuestro mercado meta y en las que se requiere llegar a ella de manera directa: hoteles 5 estrellas, cadenas de restaurantes, juguerías, pastelerías y panaderías. Véase Anexo C, página 123.

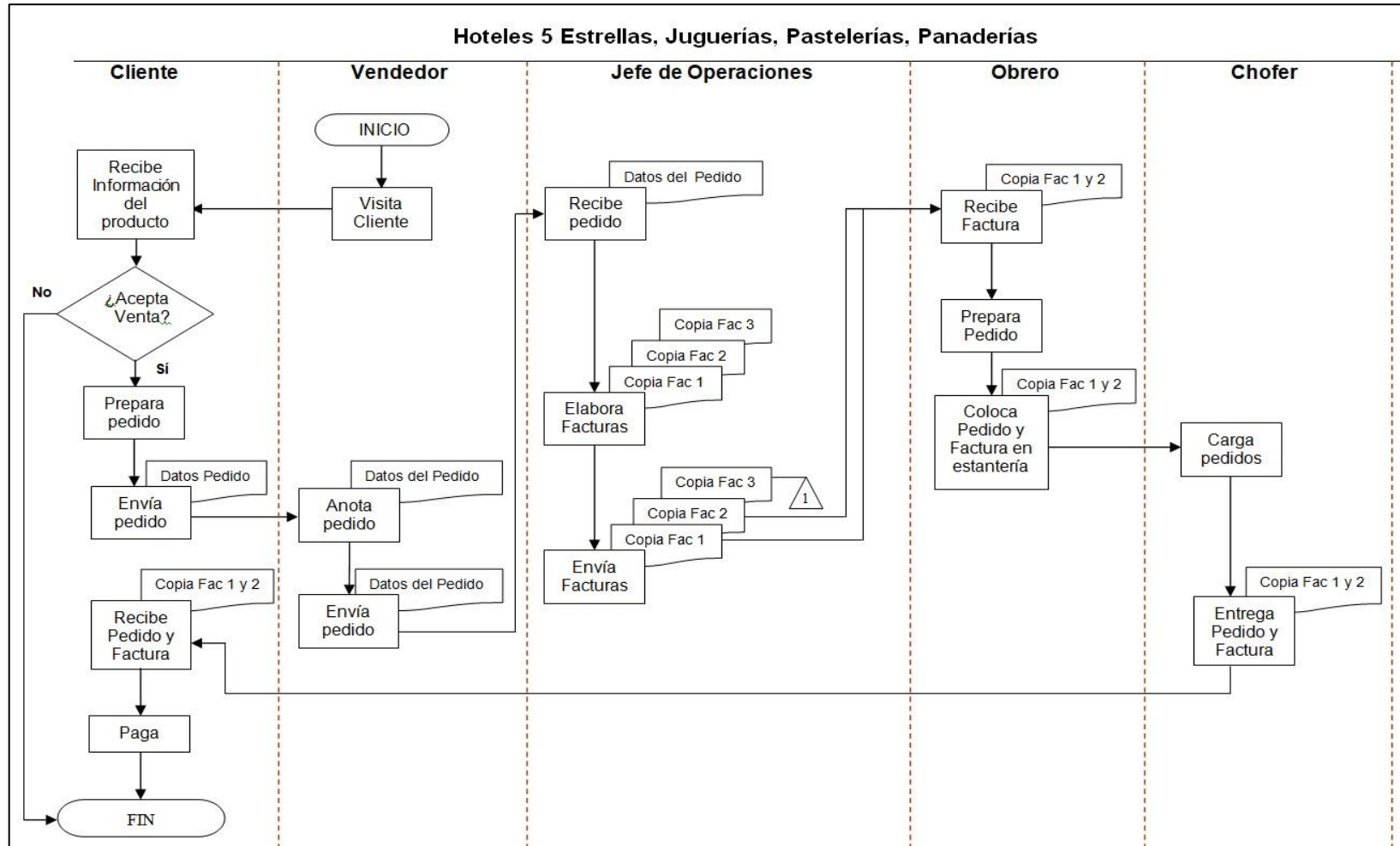
Para llegar a nuestro mercado meta necesitamos definir el canal de distribución que más esté acorde a los objetivos de marketing, teniendo en cuenta que esta estrategia solo se aplicará a los puntos antes mencionados.

Elegimos el canal directo para que nuestra marca sea comercializada directamente desde el centro de acopio hasta el Cliente.

Las fresas serán vendidas y comercializadas en el mercado de las siguientes maneras:

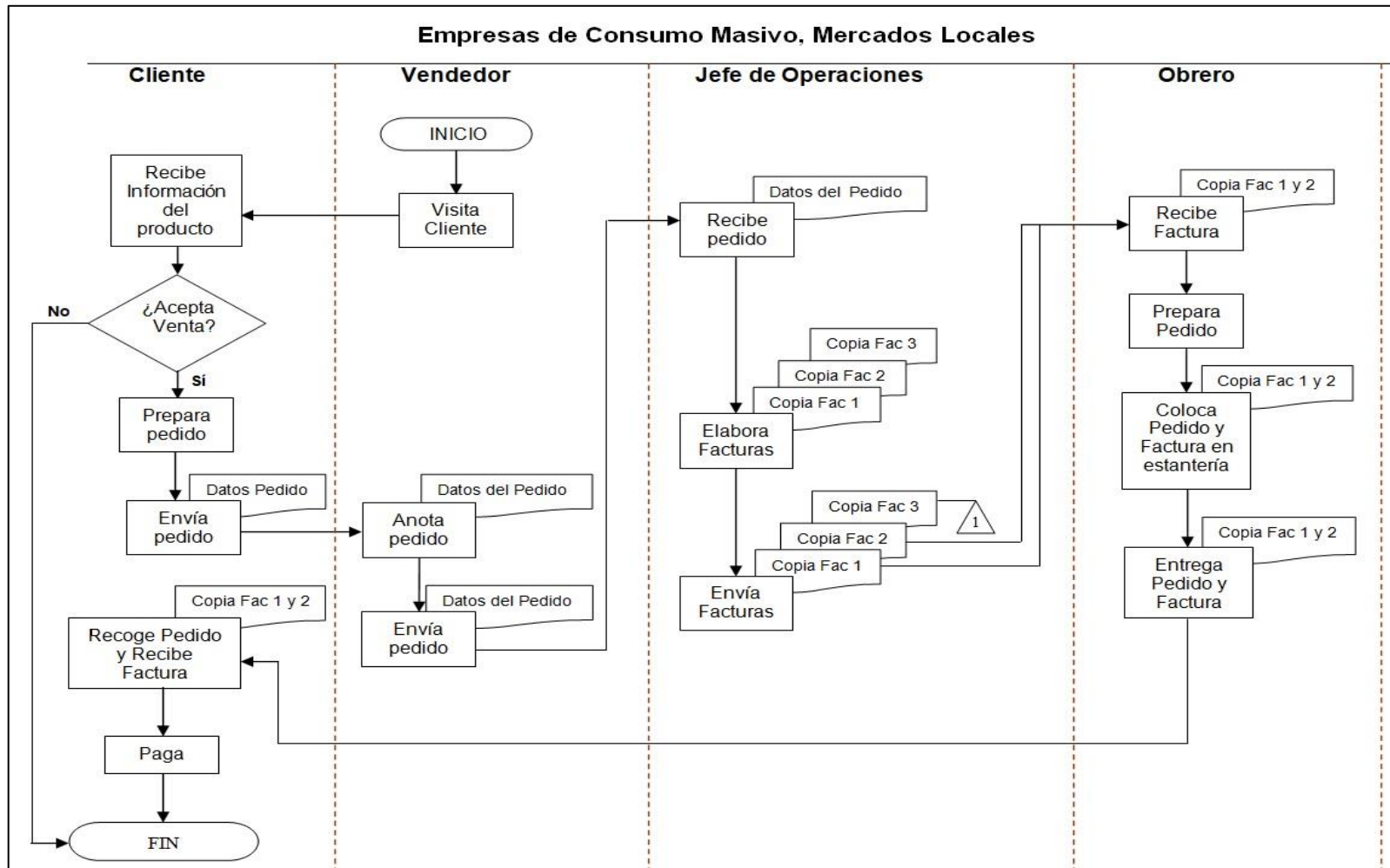
Primer Caso

Figura N°10: Flujo de ventas Hoteles 5 estrellas, jugueterías, pastelerías, panaderías



Segundo Caso

Figura N°11: Flujo de ventas Empresas de consumo masivo, mercado locales



d) Estrategia de Comunicación Integral

Para lograr que la marca “FrutaSSaludables” sea conocida por la mayor cantidad de empresas de nuestro mercado meta, se desarrollará un programa de comunicación integral mediante el cual queremos darnos a conocer en el entorno industrial y comercial

- Publicidad:

- ❖ Avisos en Revistas: son de amplia difusión cubriendo con su circulación un territorio geográfico determinado. Por ello es necesario seleccionar las revistas más leídas por el entorno empresarial, como pueden ser: Mercado Negro, Industria Peruana, Industria Alimentaria, somos empresa, entre otros.
Esta publicidad se realizará durante todo el año y con una frecuencia trimestral el primer año.

- ❖ Diseño de una Página Web: Publicitaremos nuestro centro de acopio de fresas y nuestro producto mediante una página web, teniendo una relación directa con nuestros clientes en el que brindaremos información relacionada sobre nosotros como empresa, venta de fresas por tamaño, presentación de los productos ofrecidos, ubicación, formas de contacto con nosotros, etc.

- ❖ Redes Sociales: Este medio de difusión es complementario, dado que el uso de internet se ha intensificado cada vez más y en todas las edades. Así Facebook es una de las páginas de publicidad en línea más efectiva que otra red social por lo que contaremos con nuestra propia Fan-page para dar a conocer la existencia de nuestro centro de acopio de fresas así como la de la marca que ofrecemos.
- Promoción de ventas:

Se van a desarrollar en la etapa introductoria de nuestro producto con la finalidad de impulsar las ventas y hacerlo conocido entre las empresas que conforman nuestro mercado meta.
- ❖ Ofertas: las ofertas están relacionadas con la disminución de precios, se aplicará un tipo de oferta especial en época de mayor producción de fresas y de acuerdo al volumen de compra por parte del cliente. Por ejemplo “Si compras 5 cajas de Fresas tamaño 1 en cartón con envase Pet clamshell, en temporada Alta, te costará S/.110 en vez de S/.120”.

8) Plan de Operaciones

8.1) Proceso de producción del bien

a) Recepción de las Fresas en el Centro de Acopio.

Las Fresas son recepcionadas en el centro de Acopio, provenientes de los diversos productores del departamento de Lima. Luego se realiza un pesaje de toda la producción acopiada.

b) Selección de las Fresas.

Las Fresas deben ser seleccionadas por su color y tamaño y deben de tener las características apropiadas para su comercialización; es decir deben de estar hidratadas, sin manchas ni defectos físicos producidos por sustancias biológicas.

A la hora de seleccionar la fruta, se requiere personal capacitado o con experiencia para que el proceso sea rápido y eficiente, permitiendo a su vez seleccionar fruta de calidad para el mercado.

De acuerdo al tamaño, las fresas se van colocando en diferentes recipientes adecuados para su posterior transporte.

c) Clasificación de las Fresas.

De acuerdo a Natalia Grajales Valencia, *“las fresas seleccionadas se separan en clasificaciones teniendo en cuenta las exigencias del mercado”*:

- *Tamaño 1: Son las fresas más grandes, cuyo valor de venta en el mercado es más caro y que son utilizadas por lo general en Hoteles 5 Estrellas, juguerías, pastelerías y panaderías y adquiridas por algunos mercados locales.*
- *Tamaño 2: es ligeramente más pequeño que la fresa de tamaño uno. Su uso se da en hoteles 5 estrellas, pastelerías, panaderías y juguerías. También lo adquieren algunas empresas de consumo masivo y por lo general los mercados locales.*
- *Tamaño 3: Este tamaño de fresa es el más chico. Lo utilizan por lo general algunos mercados locales y las empresas de consumo masivo para la fabricación de alimentos que requieran trozos de fresa en el proceso productivo o producto final como los yogures y mermeladas.*

Figura N° 12: Tipos de Tamaño de Fresas



Las Fresas ya clasificadas se colocan en unas bandejas de plástico caladas especiales para que no se maltraten y sean de fácil transporte dentro del centro de acopio.

Figura N° 13: Jabas para Fresas



d) Pesado y Empaque de las Fresas.

Se utilizará empaques específicos para proteger las fresas de cualquier tipo de maltrato físico o químico que pudiera sufrir en el proceso con el fin mantener la calidad de la misma y poner a salvo la fruta hasta la entrega al cliente.

Luego, las fresas ya empacadas y previamente seleccionadas por su tamaño, serán pesadas para determinar cuántos kilogramos contiene en cada envase y para determinar también el valor de venta al cliente.

Las fresas, serán empacadas en envases transparentes de flow pack.

Figura N° 14: Envases PET clamshell para Fresas



Según Natalia Grajales Valencia, *“las fresas una vez empaquetadas deben mostrarse de forma homogéneas, de acuerdo al tamaño, variedad y estado de maduración. Se solicita que esté ajustado al empaque con el objetivo de que quede muy poco espacio libre y evitar que las fresas se golpeen unas con otras o contra las paredes del recipiente, sacando provecho de las dimensiones del mismo”*.

Siguiendo con Natalia Grajales Valencia, nos indica que las ventajas que debe presentar este tipo de empaque son:

- *Una cantidad de fresas se pueden poner en el empaque.*
- *Es un envase que a simple vista genera al cliente una imagen de limpieza en el fruto.*
- *Todas las fresas se pueden observar.*

Asimismo, Natalia Grajales Valencia señala que las características que debe presentar este tipo de empaque son:

- *Penetración de oxígeno y vapor de agua.*
- *Deben ser ligeros, limpios y reciclables.*
- *Deben ser moldeables y tener una textura variable.*
- *Bajar costos de transporte cuando este no es reutilizado.*
- *Resistente a la adulteración y a ciertos compuestos como grasas, olores y sabores.*

e) Almacenamiento de las Fresas.

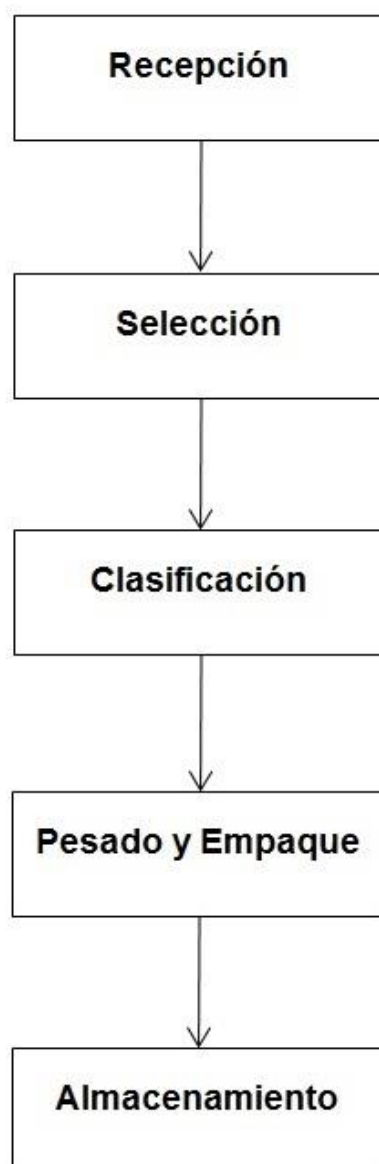
Luego del empaque, las fresas frescas que no se vendan durante el día, se almacenan en una cámara de refrigeración para garantizar la calidad y la vida útil del producto.

Para ello, primero es importante determinar rápidamente el enfriado que necesita y luego almacenar a temperatura y humedad específica para las fresas.

En este caso aplicaremos el método de enfriado por aire forzado donde las velocidades de enfriado son homogéneas si se usa correctamente.

El Flujo de acopio de la Fresa a continuación:

Figura N° 15: Flujo de Acopio de las Fresas



El siguiente gráfico nos muestra cómo estará organizado y distribuido el centro de acopio incluyendo sus respectivos procesos de producción.

Figura N° 17: Organización y Distribución de Centro de Acopio



El centro de Acopio contará con el siguiente equipamiento:

Cuadro N° 21: Activos Tangibles

Detalle	Cantidad
Balanza electrónica de Piso (0 – 1000 kg)	1
Balanza electrónica comercial (0 – 30 kg)	1
Cámaras de refrigeración	1
Jabas plásticas	120
Minivan	1
Computadoras	4
Impresoras	1
Mesa de acero inoxidable	2
Escritorios	4
Archivadores	8
Sillas	10
Línea Telefónica	1
Muebles	1
Papeleras	8
Lavadero	1
Urinario	1
Inodoro	1

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

8.3) Métodos de Producción

a) Mecanismos de fabricación del producto

Los mecanismos para la fabricación del producto se detallan a continuación:

- Pedido de materias primas

Las fresas se solicitan a los productores de Lima de Lunes a Sábado, mientras que el packing de los productos se realiza una vez a la semana. Este packing está compuesto por los envases clamshell y las cajas de cartón. Las etiquetas serán solicitadas mensualmente. Para ver las proyecciones de compra de las materias primas, véase Anexo E, página 125.

- Recepción de pedido de fresas

Nuestro mercado meta puede hacer su pedido de fresas de dos maneras:

- ❖ Receptivo: Acercándose directamente hasta nuestro local (Empresas de consumo masivo y mercados minoristas locales).
- ❖ Proactivo: Mediante la Pre-venta realizada por los vendedores y/o haciendo su pedido por teléfono para acceder al servicio de Delivery (Hoteles 5 Estrellas, restaurantes, juguerías, pastelerías y panaderías).

En ambos casos serán atendidos por personal de ventas quienes tomarán sus respectivas órdenes de pedido para luego entregarla a los despachadores.

- Elaboración de formato de producción

Dependiendo del tipo de orden de pedido, los despachadores alistan la mercadería en el almacén respectivo.

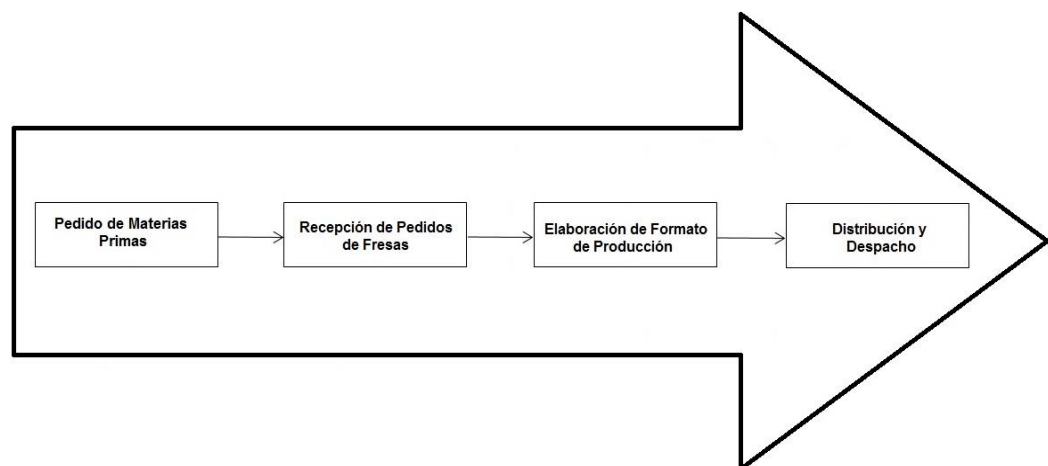
- ❖ Cuando el pedido es en formato de envase de madera, esta será llenada con la cantidad respectiva de fresas (8kg) para luego ser sellada y etiquetada respectivamente.
- ❖ Cuando el pedido es en formato de envase Pet clamshell, esta será llenada con la cantidad respectiva de fresas ($\frac{1}{2}$ Kg) y etiquetada, para luego colocar este envase dentro de la caja de cartón. En esta presentación, se utilizarán 6 envases clamshell de $\frac{1}{2}$ kg cada uno respectivamente.

Terminado este proceso, los productos son entregados a la persona encargada del área de despacho, dependiendo en este caso del tipo de venta, se entregará directamente al cliente o a la persona encargada de la distribución.

- Despacho y Distribución

Cuando los productos son porporcionados al responsable del área de despacho, este se cerciora con las órdenes de pedido respectivas y las guías de remisión. Dependiendo del tipo de venta y luego de verificar que coincidan los productos solicitados con los productos listos para ser entregados, opta por entregar al cliente las fresas (envases de madera) si este ha ido directamente al local o entrega las fresas a la persona encargada de hacer la distribución en formato de Delivery (envases de cartón y envase Pet clamshell). Por lo general los clientes que compran las fresas en formato de envases de madera son las empresas de consumo masivo y los mercados minoristas locales y los que adquieren en formato de envase Pet clamshell son los hoteles 5 estrellas, restaurantes, juguerías, pastelerías y panaderías.

Figura N° 18: Mecanismos de Producción



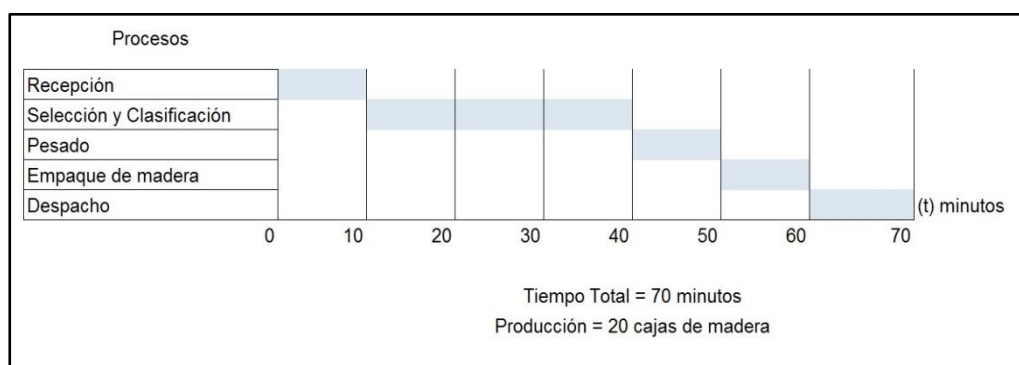
b) Tiempos del proceso de fabricación

El centro de acopio funcionará 8 horas diarias por 6 días a la semana y 288 días al año, descontando los domingos y feriados durante el año.

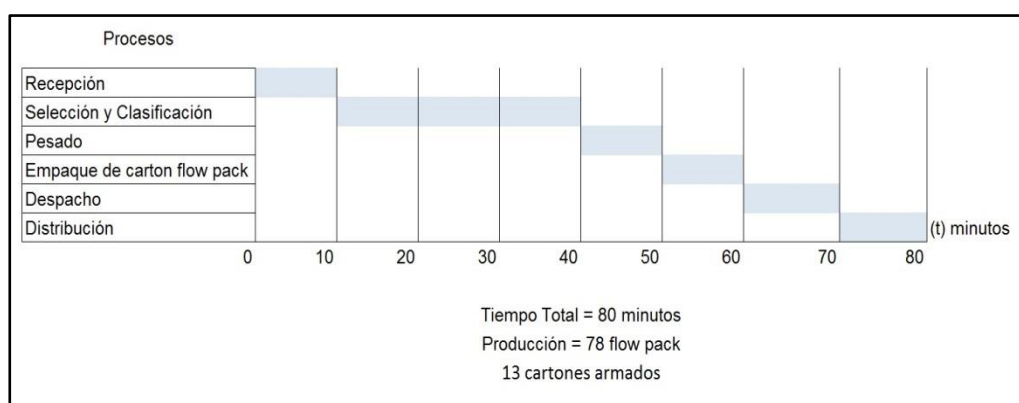
Una vez que se ha recepcionado las fresas en el centro de Acopio, necesitamos hacer un trabajo rápido en los demás procesos para mantener la calidad de la fruta y prolongar su vida útil refrigerando aquellas que no han podido ser vendidas durante el día.

Así, tenemos los siguientes cuadros de tiempos:

Cuadro N° 22: Proceso en Envases de Madera



Cuadro N° 23: Proceso en Envase Pet



c) Economías de escala

Es la ventaja que obtiene una empresa por la reducción de costos debido a la expansión de esta, originando que los costos por unidad de las materias primas bajen según aumenta la producción.

En concordancia con nuestra proyección de crecimiento, si logramos a largo plazo comprar más toneladas de fresas a nuestros proveedores, podemos ajustar los precios y de esta manera obtener un mejor precio en esta fruta permitiéndonos expandir nuestro negocio.

Esto también nos permitirá reducir costos de otros insumos que intervienen en el proceso productivo como son los envases clamshell y las cajas de cartón, ya que ahora podemos comprar muchos más volúmenes en un solo día y por ende a un mejor precio del que normalmente nos pueden vender nuestros proveedores.

8.4) Gestión del inventario y proveedores

Existen varios tipos de métodos de valuación de control de inventarios, pero el método PEPS (Primero en entrar, primero en salir) es el más usado y es el que aplicaremos en la empresa por el tipo de producto que ofreceremos a los clientes.

El método nos muestra el inventario final a su costo más actualizado. Si se incrementan los costos de inventario (aumento de precios) este procedimiento nos da una utilidad elevada, por consiguiente un impuesto sobre la venta mayor.

Los costos iniciales que ingresaron al inventario son los costos iniciales que salen al costo de las mercaderías vendidas.

Nuestros proveedores, estarán conformados por los productores de fresa que integran Lima Departamento (Barranca, Cañete, Huaral, Huaura) y Lima Metropolitana y de las otras materias primas son las siguientes empresas:

- Grupo Packing Perú S.A.C.

Fue fundada en el año 2014 y se concentra en la comercialización y producción de productos y maquinarias de embalaje y empaque, venta a nivel nacional y el exterior.

Esta empresa será una de nuestras proveedoras de envases pet para el almacenamiento de las fresas y de las cajas de cartón.

Para ver el presupuesto de envases clamshell, ver Anexo F, página 127.

○ Industrias Basa S.A.C. – INDUBASA S.A.C.

Fue creada en el año 2015.

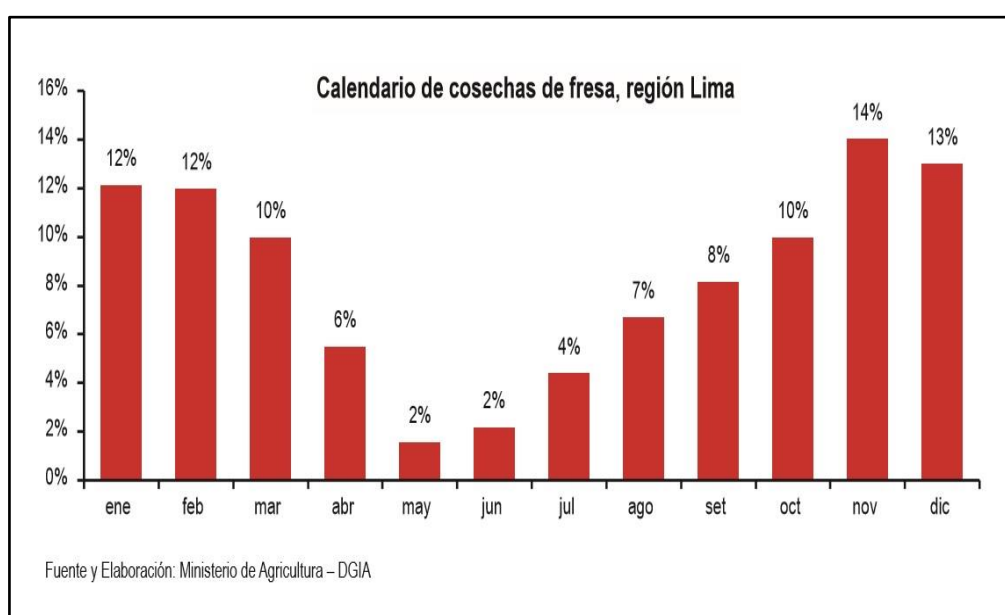
Produce artículos de plástico de excelente calidad para el hogar, las instituciones y la industria.

Esta empresa será nuestra proveedora de Jabas Cosecheras modelo Wayra 20 calada, que servirá para el transporte de las fresas de un lugar a otro, en sus diferentes procesos. Para ver el presupuesto de Jabas plásticas, ver Anexo G, página 128.

La Fresa se puede encontrar durante todo el año en la región de Lima, por lo que la escasez es muy poco probable.

El siguiente cuadro nos muestra el calendario de cosechas de la región Lima¹⁷, entre los años 2003 al 2007, y en donde se puede observar que la cosecha de fresas es todo el año.

Cuadro N° 24



¹⁷ http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/estudio_fresa.pdf

8.5) Gestión de calidad

De acuerdo a SENASA, en su guía de buenas prácticas agrícolas¹⁸, deben de manejarse ciertos requisitos generales y recomendaciones para la aplicación de las buenas prácticas agrícolas - bpa para asegurar la calidad dentro de la entidad tales como:

- El centro de acopio debe tener un plan de limpieza e higiene que implique un control eficiente de roedores y plagas.
- El sitio para la clasificación de las fresas debe de estar limpio y protegido de los rayos solares, tener buena ventilación y estar alejado de todo tipo de contaminación como abonos, fertilizantes etc.
- Las fresas no deberán estar en el suelo, sino dentro de canastas que evite totalmente el contacto directo con el pavimento.
- Poseer una red de abastecimiento de agua potable para la higiene del personal y el buen desempeño de las operaciones que lo requieran.
- El lugar debe tener varios recipientes para la basura y asegurarse de que siempre esté limpia y ordenada.
- Todos los productos que se encuentran en Stock dentro del centro de acopio deben conservarse en un lugar fresco y refrigerado.
- Los vehículos que servirán a la distribución, deben mantenerse limpios y desinfectados antes de su uso respectivo así como también deberán de poseer los registros de limpieza y de desinfección.

¹⁸ <https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/2014/12/GUIA-DE-BUENAS-PRACTICAS-AGRICOLAS.pdf>

En cuanto a nuestros productos, para asegurar su calidad debemos de manejar los siguientes puntos:

- Calidad de las fresas: Las fresas recepcionadas estarán libres de pesticidas y fertilizantes que afectan nuestra salud, además de entregar fresas de buen tamaño, color y aroma.
- Atención al cliente: El gran reto que tenemos como entidad privada es lograr que nuestros clientes se sientan contentos y que sus necesidades sean cubiertas. Por ello es importante implantar en nuestra organización una “cultura hacia el cliente” de tal manera que nuestro personal de todas la áreas adquieran una postura positiva, con una responsabilidad muy grande y con una capacitación suficiente para poder expresar a los clientes los significados de las palabras servicio y producto.
- Servicio de entrega: Un servicio de entrega elaborado adecuadamente aumentará la satisfacción del cliente y por consiguiente un aumento en la adquisición de los productos.
- Tiempo de entrega: En la actualidad, el cliente lo que desea es tener el producto o servicio contratado en el momento preciso, no en el menor tiempo. Para concretarlo se elabora el plan de ruta antes de entregar los productos teniendo en cuenta las prioridades del cliente.

8.6) Cadena de Abastecimiento

- a) Gestión de Pedido: Punto de Venta local
 - Selección del tipo de producto y tamaño de Fresa
 - Pago en caja
 - Preparación del producto solicitado
 - Despacho en tienda

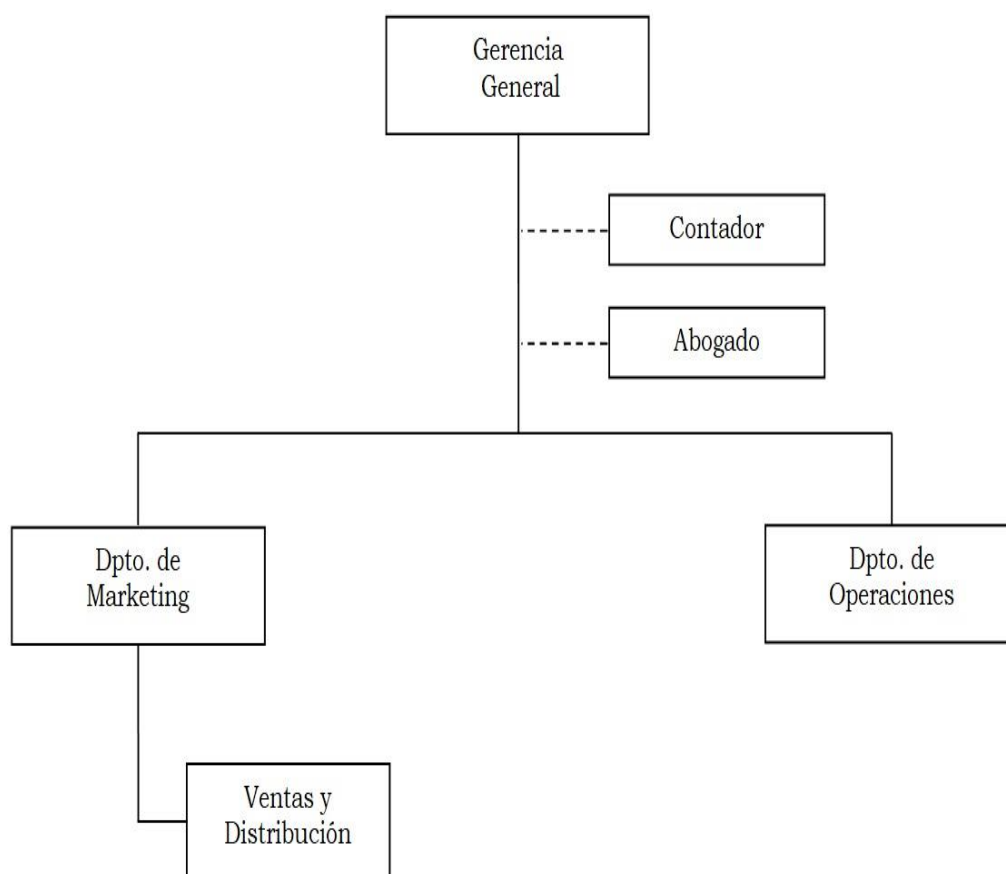
- b) Gestión de Pedido: Delivery
 - Selección del tamaño de Fresa
 - Orden de producción
 - Preparación del producto solicitado
 - Despacho por delivery
 - Pago al distribuidor

9) Plan de Recursos Humanos

9.1) Estructura organizacional

Se muestra la gráfica de la estructura de cada departamento y la descripción de las funciones de cada puesto que la integran.

Figura N° 19: Organigrama de la Empresa



A continuación mostramos en el siguiente cuadro, el número de trabajadores que forma parte de la empresa:

Cuadro N° 25: Número de Personal del centro de acopio

Tipo de Colaborador	# Personal
Gerente General	1
Jefe de Marketing y Ventas	1
Vendedores	3
Distribuidor	1
Jefe de Operaciones	1
Obreros	3
Contador *	1

*Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017*

* El contador no pertenece directamente a la empresa, será contratado de forma externa.

9.2) Perfil del Puesto. Manual de Organización y Funciones (MOF)

a) Gerencia General

El Gerente General es el representante legal y se encargará de la elaboración de los planes y estrategias, basándose en los objetivos y políticas establecidas.

Cargo: Gerente General

Encargado de todas las actividades funcionales de la empresa coordinando los recursos técnicos, económicos, financieros y humanos. Encargado de la ejecución y control de los proyectos, así como también de los contratos que correspondan a la empresa.

Sus funciones son:

- Dirigir y planificar la empresa.
- Supervisar y coordinar las actividades de cada departamento.
- Representar a la empresa.
- Evaluar la situación actual, los resultados obtenidos y las previsiones para el futuro estableciendo los programas a desarrollarse según lo establecido en las políticas, estrategias y normas de la empresa.
- Realizar el control presupuestal y tomar las decisiones de reinversión, financiamiento y administración de activos de la empresa.
- Se hace cargo de los procesos de selección y contrato de personal calificado para la empresa.

b) Contador

Es contratado de manera eventual, su función es la preparación de los estados financieros y de la parte contable haciendo las coordinaciones respectivas con el Gerente General.

c) Abogado

Es contratado de manera eventual y se hará cargo de los aspectos legales de la empresa y coordinará las acciones que tenga que tomar con el Gerente General.

d) Departamento de Operaciones.

Responsable de alcanzar niveles de productividad excelentes en términos de eficiencia, efectividad, calidad y costos en el centro de acopio, con el fin de garantizar la capacidad requerida en los objetivos de la empresa.

Cargo: Jefe de Operaciones

Sus funciones se detallan a continuación:

- Facultado para elaborar el presupuesto de compra de materia prima e insumos contactando a los mejores proveedores de acuerdo al precio, calidad y condiciones de pago, coordinando con la Gerencia General las compras en función a los requerimientos de la empresa y de acuerdo al cronograma establecido.
- Elabora y ejecuta los programas de producción en coordinación con el Departamento de Marketing.

- Controla todo el proceso de producción.
- Supervisa al personal de producción para que desarrollen todas sus actividades correctamente.
- Es el responsable de la recepción de las Fresas en el centro de acopio.
- Es el responsable del manejo de inventarios de las materias primas, los productos en proceso y los productos terminados.
- Es el responsable de la calidad de las Fresas.
- Es el encargado del almacén.

e) Departamento de Marketing.

Área destinada a las ventas y la comercialización del producto final y en donde se realizaran las respectivas coordinaciones con la agencia de publicidad quien se encargará de difundir la imagen del producto y de la entidad mediante los medios de comunicación.

Cargo: Jefe de Marketing

- Elabora y ejecuta el plan de marketing y ventas.
- Supervisa la distribución de los productos terminados.
- Supervisa a los vendedores y al distribuidor.
- Elabora la política de ventas de la empresa.
- Elabora el presupuesto del área comercial.
- Responsable por la comunicación de la empresa.

f) Ventas y Distribución

Cargo: Vendedor

Sus funciones son:

- Vender el producto terminado.
- Efectuar las cobranzas.
- Estar en contacto con los clientes, físicamente y tecnológicamente mediante el empleo y uso de las redes sociales.

Cargo: Distribuidor

Sus funciones son:

- Encargado de distribuir las fresas en formato de envases de cartón Pet clamshell a los clientes que forman parte del mercado meta de Lima Metropolitana.
- Efectúa las cobranzas a los clientes que opten por el delivery.
- Coordina con el Jefe de Marketing con respecto a las mercaderías a distribuir por día.

9.3) Procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal

Se contratará a las personas que cumplan con los requisitos establecidos por la empresa y que se puedan adaptar a la filosofía de esta. Se entrenará al personal durante la etapa de preparación y luego se harán capacitaciones periódicas.

En este proceso, el aspirante tiene que haber aprobado previamente los procesos de entrevista determinados por la empresa, para luego firmar un contrato de 3 meses en los cuales seguirá a prueba.

Concluido el periodo de prueba, el nuevo colaborador firmará un contrato por 6 meses renovables previo análisis de la evaluación de su desempeño en el puesto durante su etapa laboral.

El personal tiene el deber de comportarse apropiadamente y correctamente de acuerdo al reglamento de la empresa, con el fin de lograr el funcionamiento óptimo de ésta.

9.4) Inducción, capacitación y evaluación del personal

- Proceso de inducción: En esta etapa, el trabajador tendrá un periodo de inducción de 6 días para que se familiarice con las políticas y normas generales del centro de acopio y la dirección a la que apuntamos en el mediano y largo plazo; así como también de los procesos productivos y sectores que atiende.
- Proceso de capacitación: En esta etapa, hay que tener en cuenta que el trabajador recién llegado a la empresa, pueda que tenga cierta experiencia anterior o no en algún trabajo similar. En cualquiera de los dos casos es indispensable inducirlo a un proceso de capacitación para mejorar su desempeño y productividad.

Los pasos que aplicaremos para implementar un adecuado programa de capacitación son:

- ❖ Primero: detectar los requerimientos del centro de acopio a través de técnicas apropiadas para este fin con la finalidad de suprimir pérdidas de tiempo.
- ❖ Segundo: catalogar y priorizar los requerimientos de capacitación para determinar cuáles son las más urgentes, más importantes, o cuáles necesitan atención inmediata y cuáles se tienen que programar a largo plazo.
- ❖ Tercero: definir cuales son los objetivos de la capacitación para seguir llevando a cabo el programa. Los objetivos tienen que ser claros, precisos y medibles para evaluar los resultados después.
- ❖ Cuarto: elaboración del programa. Determinamos qué (contenido), cómo (técnicas y ayudas), cuándo (fechas, horarios), a quién (el grupo), quién (instructores), cuánto (presupuesto).
- ❖ Quinto: implementación del programa de capacitación.
- ❖ Sexto: se realizará una evaluación de resultados antes, durante y después de llevar a cabo el programa.

- Evaluación del personal

Todos los trabajadores serán evaluados en sus valores, sus funciones, sus obligaciones, sus responsabilidades así como en sus resultados que se esperan de él.

Para un mejor resultado, se evaluará de acuerdo a la siguiente variable de función:

$\text{Desempeño} = f(\text{Capacidad, Motivación, Entorno Laboral})$

- ❖ Capacitación: conocimiento, habilidades.
- ❖ Motivación: entrenamiento, ascensos, premios, enriquecimiento del trabajo.
- ❖ Entorno Laboral: trabajo en equipo, cultura, apoyo institucional.

9.5) Motivación y desarrollo del personal

Generaremos un entorno agradable en el trabajo para aumentar la productividad del trabajador. Cada colaborador tiene diferentes tipos de necesidades, incluso pueden ser remunerativas, y si conseguimos cubrir estas, podremos lograr que las personas se identifiquen y adquieran un compromiso con la organización.

9.6) Remuneraciones y compensaciones

El siguiente cuadro nos muestra los respectivos sueldos de los trabajadores de acuerdo al puesto que tienen dentro de la empresa:

Cuadro N° 26: Remuneraciones y compensaciones del personal

Tipo de Colaborador	Sueldo S/.
Gerente General	S/ 4,500
Jefe de Marketing	S/ 2,500
Vendedor	S/ 850
Distribuidor	S/ 850
Jefe de Operaciones	S/ 2,500
Obreros	S/ 850
Contador	S/ 500

*Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017*

Sobre las compensaciones, los colaboradores de una pequeña empresa tienen derecho a:

- Estar inscritos en el régimen de Essalud, el empleador debe de aportar el 9% del sueldo que gane su trabajador.
- Estar asegurados en el Sistema Nacional de Pensiones (SNP / ONP), o en un Sistema Privado de Pensiones (AFP).

- Si se diera el suceso de un despido arbitrario, el empleado tiene el derecho a una indemnización aproximada de 20 sueldos diarios por cada año de trabajo, teniendo un tope máximo de 120 sueldos diarios.
- El trabajador percibirá medio sueldo anual por compensación por tiempo de servicios (CTS).
- Un sueldo mínimo de S/.850.00 nuevos soles.
- Un sueldo por gratificaciones en los meses de Julio y Diciembre, siempre y cuando haya trabajado los primeros o últimos 6 meses respectivamente, sino solo percibirá una proporción a los meses laborados en razón al sueldo que le corresponde.

Según los años de servicio o según el desempeño de sus labores se les incrementará el sueldo.

También recibirán bonificaciones según los objetivos alcanzados y trazados por la empresa en un determinado periodo de tiempo.

Para ver el presupuesto mensual y anual de los gastos operativos para los próximos 5 años, véase Anexo H, página 129.

Para ver el presupuesto mensual y anual de la mano de obra directa para los siguientes 5 años, véase Anexo I, página 131.

10) Plan Financiero

10.1) Inversión y fuentes de financiamiento

El plan de inversiones destinados al proyecto serán a través de aportes de capital y el requerimiento de recursos vía préstamo, con sus condiciones respectivas.

El proyecto tendrá una inversión de S/. 255,000.00 con una estructura de financiamiento de 50% de aporte de capital propio y el otro 50% restante se financiará mediante el Banco Financiero.

El siguiente cuadro detalla la estructura del financiamiento del proyecto con el monto respectivo al aporte propio y al financiamiento hecho por el banco.

Cuadro N° 27: Financiamiento Inversión inicial

Accionista	Monto Total S/.
Edward Sarazú Flores	127,500.00
Banco Financiero	127,500.00
Total Inversión en Soles	255,000.00

*Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017*

Los intereses y las amortizaciones se pagarán mensualmente considerándose un plazo de 12 meses para cancelar la deuda y una tasa de interés del 20% efectiva anual. Las cuotas son constantes.

El cronograma de pagos de intereses y amortizaciones de la inversión total, se muestra a continuación:

Cuadro N° 28: Estructura del Cronograma de Pagos en S/.

Meses	Saldo Inicial	Amortización	Interés	Cuota	Saldo Final
0	127,500	-	-	-	127,500
1	127,500	9,760	1,952	11,712	117,740
2	117,740	9,909	1,803	11,712	107,831
3	107,831	10,061	1,651	11,712	9,770
4	97,770	10,215	1,497	11,712	87,555
5	87,555	10,371	1,340	11,712	77,184
6	77,184	10,530	1,182	11,712	66,654
7	66,654	10,691	1,020	11,712	55,962
8	55,962	10,855	857	11,712	45,107
9	45,107	11,021	691	11,712	34,086
10	34,086	11,190	522	11,712	22,896
11	22,896	11,361	351	11,712	11,535
12	11,535	11,535	177	11,712	0
Total Anual		127,499	13,043	140,544	

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

a) Inversión Fija

Está conformada por la inversión de activos tangible e intangible, la cual asciende a S/84,407.00, representando el 33.10% del total de la inversión.

Cuadro N° 29

ESTRUCTURA DE LA INVERSION FIJA				
		Concepto	Monto S/.	%
INVERSION FIJA	Activo Tangible	Transporte	26,000.00	23.15%
		Equipos de Informática	9,246.60	
		Maquinarias y Equipos	18,347.50	
		Muebles y Enseres	5,437.90	
		Total General en Activo Fijo Tangible	59,032.00	
	Activo Intangible	Estudios de Inversión	1,500.00	9.95%
		Gastos de Organización y Constitución	1,150.00	
		Gastos de Puesta en Marcha	3,225.00	
		Publicidad	19,500.00	
		Total General en Activo Fijo Intangible	25,375.00	
		Total Inversión Fija	84,407.00	33.10%

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

○ Inversión Tangible

La inversión tangible asciende a S/. 59,032.00 la cual representa el 23.15% de la inversión total.

Los activos tangibles están comprendidos por los terrenos, las edificaciones, las maquinarias, los equipos, mobiliarios y herramientas todos ellos sujetos a depreciación.

Cuadro N° 30

ESTRUCTURA DE LA INVERSION DEL ACTIVO TANGIBLE						
Concepto	Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Subtotal	Monto S/.	%
Transporte	Minivan Modelo New Van	1	26,000.00	26,000.00	26,000.00	
Equipos de Informática	Computadoras	4	2,171.40	8,685.60	9,246.60	
	Impresora multifuncional	1	561.00	561.00		
Maquinarias y Equipos	Balanza electrónica de plataforma	1	2,531.10	2,531.10	18,347.50	
	Balanza electrónica comercial	1	837.20	837.20		
	Jabas plásticas	120	10.66	1,279.20		
	Cámara de refrigeración	1	4,500.00	4,500.00		
	Mesa de acero inoxidable	2	4,600.00	9,200.00		
Muebles y Enseres	Escritorios	4	200.00	800.00	5,437.90	
	Sillas ergonómicas giratorias	10	140.00	1,400.00		
	Mueble	1	1,000.00	1,000.00		
	Linea telefónica+Internet+Instalación	1	89.90	89.90		
	Archivadores	8	150.00	1,200.00		
	Papeleras	8	6.00	48.00		
	Lavadero	2	200.00	400.00		
	Urinario	1	200.00	200.00		
	Inodoro	1	300.00	300.00		
Total General en Activo Fijo Tangible					59,032.00	23.15%

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

Para ver la proforma de las computadoras, véase Anexo J, página 132.

Para ver la proforma de la impresora, véase Anexo K, página 133.

○ Inversión Intangible

La inversión intangible asciende a S/. 25,375 la cual representa el 9.95% de la inversión total.

Los activos intangibles están referidos a los gastos de estudios de inversión, puesta en marcha, organización y constitución, y publicidad.

Cuadro N° 31

ESTRUCTURA DE LA INVERSION DEL ACTIVO INTANGIBLE				
Concepto	Detalle	Subtotal	Monto S/.	%
Estudios de Inversión			1,500.00	
Gastos de Organización y Constitución			1,150.00	
	Minuta ante notario	500.00		
	Inscripción en registros públicos	150.00		
	Organización	500.00		
Gastos de Puesta en Marcha			3,225.00	
	Capacitación de personal de ventas	500.00		
	Capacitación de personal de operaciones	200.00		
	Impresión de facturas y boletas	200.00		
	Licencia Municipal de apertura de local	500.00		
	Registro Sanitario de alimentos y bebidas	70.00		
	Autorización sanitaria de alimentos para fábrica de alimentos y bebidas	1,125.00		
	Búsqueda de nombre en Indecopi	33.00		
	Registro de marca en Indecopi	397.00		
	Registro de libros contables	200.00		
Publicidad			19,500.00	
	Página Web + Facebook	1,500.00		
	Publicidad en Revistas	18,000.00		
Total General en Activo Fijo Intangible			25,375.00	9.95%

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

10.2) Gastos fijos y variables

a) Gastos Fijos

Estos ascienden a S/. 67,536 durante los tres primeros meses de vida del negocio.

Cuadro N° 32

Costos Fijos en S/.			
Concepto	Costo Mensual	Costo Trimestral	Costo Anual
Gastos Operativos (Planilla)	S/. 14,016.00	S/. 42,048.00	S/. 168,192.00
Costos Indirectos de Fabricación (Servicios)	S/. 739.90	S/. 2,219.70	S/. 8,878.80
Otros Costos Fijos	S/. 7,756.00	S/. 23,268.00	S/. 93,072.00
Alquiler Local S/. 5,886.00			
Transporte de Fresas S/. 250.00			
Combustible de la Distribución S/. 300.00			
Limpieza 2 veces a la semana (S/65) S/. 520.00			
Vigilancia S/. 800.00			
TOTALES	S/. 22,512	S/. 67,536	S/. 270,143

*Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017*

b) Gastos Variables

Estos ascienden a S/101,986.60 durante los tres primeros meses de vida del negocio.

Cuadro N° 33

Costos Variables Trimestrales en S/.	
Concepto	Costo Trimestral
Costos de Materia Prima (Tres primeros meses)	S/. 93,648.10
Mano de Obra Directa (Tres primeros meses)	S/. 8,338.50
TOTALES	S/. 101,986.60

*Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017*

Cuadro N° 34

Costos Variables Anuales en S/.					
	1° Año	2° Año	3° Año	4° Año	5° Año
Total Costos Materia Prima Anual	333,887.50	414,766.00	423,242.14	437,998.34	462,057.84
Total Costos Mano de Obra Directa	41,463.00	41,463.00	55,284.00	55,284.00	55,284.00
Total	375,350.50	456,229.00	478,526.14	493,282.34	517,341.84

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

10.3) Capital de trabajo

Este asciende a S/. 170,593 para los tres primeros meses de vida del negocio, el cual representa el 66.90% de la inversión total.

Cuadro N° 35

Estructura del Capital de Trabajo (90 días)		
Concepto	Monto S/.	%
Materia Prima e Insumos	93,648.10	
Mano de Obra Directa	8,338.50	
Costos Indirectos de Fabricación	2,219.70	
Gastos de Operación	42,048.00	
Otros Costos Fijos	23,268.00	
Caja Inicial	1,070.70	
Total de Capital de Trabajo	170,593.00	66.90%

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

10.4) Flujo de caja proyectado a 5 años

Cuadro N° 36

Flujo de Caja Proyectado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entradas						
Ingresos x Ventas Tamaño de Fresa 1		906,000	978,690	998,264	1,033,203	1,090,029
Ingresos x Ventas Tamaño de Fresa 2		102,900	115,898	118,215	122,353	129,082
Ingresos x Ventas Tamaño de Fresa 3		40,500	40,905	41,723	43,183	45,558
Ingresos x Ventas Totales		1,049,400	1,135,493	1,158,202	1,198,739	1,264,670
Salidas						
(-) Materia Prima		333,887	414,766	423,242	437,998	462,058
(-) Mano de Obra		41,463	41,463	55,284	55,284	55,284
(-) C.I.F.		8,879	8,879	8,879	8,879	8,879
(-) Gastos Administración y Ventas		207,624	207,624	221,445	235,266	235,266
(-) Depreciación y Amortización		10,303	10,303	10,303	10,303	10,303
(-) Publicidad		65,000	160,000	140,000	130,000	80,000
Flujo Operativo Antes de Impuestos		382,244	292,458	299,050	321,009	412,881
(-) Impuesto a la Renta = 29.5%		112,762	86,275	88,220	94,698	121,800
Flujo Operativo Despues de Impuestos		269,482	206,183	210,830	226,312	291,081
(+) Depreciación y Amortización		10,303	10,303	10,303	10,303	10,303
Flujos Operativos Netos		279,785	216,486	221,133	236,615	301,384
Inversión en Activos Tangibles	-59,032					49,156
Inversión en Activos Intangibles	-25,375					0
Capital de Trabajo	-170,593					170,593
Flujos de Caja Económico Neto	-255,000	279,785	216,486	221,133	236,615	521,133
(+) Préstamo	127,500					
(-) Amortización		127,500	0	0	0	0
(-) Intereses		13,043	0	0	0	0
(+) Ahorro Tributario		3,913	0	0	0	0
Flujo de Caja Financiero Neto	-127,500	143,155	216,486	221,133	236,615	521,133
Flujo de Caja Financiero Acumulado	-140,544	2,611	219,096	440,229	676,844	1,197,976

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

Consideramos que al final del quinto año, la empresa se liquida para lo cual se pone a la venta los activos tangibles invertidos en el año 0.

La venta de activos tendrá un monto adicional de S/ 2,861 por encima del Valor en Libros (obtenida de la depreciación de los activos tangibles en los 5 primeros años) por lo que el importe de venta en el Flujo de Caja Económico será de S/49,156.

Así tenemos:

$$\text{Ganancia} = \text{Valor de Venta} - \text{Valor en Libros}$$

$$\text{Ganancia} = 50,000 - 47,139$$

$$\text{Ganancia} = 2,861$$

$$\text{Valor Venta FCE} = \text{Valor de Venta} - (\text{Ganancia}) * \text{Impuesto}$$

$$\text{Valor Venta FCE} = 50,000 - (2,861) * 29.5\%$$

$$\text{Valor Venta FCE} = 49,156$$

Asimismo se considera recuperar en el Quinto Año, el total de la inversión inicial del capital de trabajo cuyo valor es de S/170,593.

Para ver el presupuesto mensual y anual de los costos indirectos de fabricación, véase Anexo L, página 134.

Para ver el presupuesto mensual y anual de la depreciación y amortización, véase Anexo M, página 135.

10.5) Análisis de Punto de Equilibrio

$$\text{Fórmula: } Pe = CF / (PVU - CVU)$$

Dónde:

Pe: punto de equilibrio

CF: costos fijos

PVU: precio de venta unitario

CVU: costo variable unitario

El resultado de la fórmula será en unidades físicas.

Para hallarlo primero tenemos que hallar el costo variable unitario, como se muestra a continuación:

Cuadro N° 37: Costos variables entre cantidad de Kilos a vender

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables Anuales	375,350	456,229	478,526	493,282	517,342
Kilos de Fresas a vender	120,000	121,200	123,624	127,951	134,988
Costos Variable Unitario (S/.)	3.13	3.76	3.87	3.86	3.83

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

Luego hallamos en Punto de Equilibrio tal como se muestra el siguiente cuadro, en este caso para los próximos 5 años:

Cuadro N° 38

Punto de Equilibrio (unidades)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos (S/.)	270,143	270,143	270,143	270,143	270,143
Valor de Venta Promedio (S/.)	10	10	10	10	10
Costos Variable Unitario (S/.)	3.13	3.76	3.87	3.86	3.83
Punto de Equilibrio (unidades)	39,310	43,322	44,075	43,963	43,801

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

Conclusión: punto de equilibrio para el Primer Año es de 39,310 kilos, en otras palabras, necesitamos vender esta cantidad para que los ingresos sean iguales a los costos. En nuestro caso, tenemos ventas proyectadas por 120,000 kilos, es decir que ya estamos generando utilidades desde el primer año. Lo mismo sucede con los siguientes años.

10.6) Estados financieros proyectados a Cinco años

a) Estado de Ganancias y Pérdidas

Cuadro N° 39

Estructura del Estado de Ganancias y Pérdidas en S/.					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingreso x Ventas	1,049,400	1,135,493	1,158,202	1,198,739	1,264,670
(-) Costo de Ventas	384,229	465,108	487,405	502,161	526,221
(=) Utilidad Bruta	665,171	670,385	670,797	696,578	738,449
(-) Gastos Operativos	207,624	207,624	221,445	235,266	235,266
(-) Depreciación	9,428	9,428	9,428	9,428	9,428
(=) Utilidad Operativa	448,119	453,333	439,925	451,884	493,756
(-) Gastos Financieros	13,043	0	0	0	0
(=) Utilidad Antes de Impuestos	435,076	453,333	439,925	451,884	493,756
(-) Impuesto a la Renta = 29.5%	128,347	133,733	129,778	133,306	145,658
Utilidad Neta S/.	306,728	319,600	310,147	318,579	348,098

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

10.7) Indicadores Financieros

a) Tasa Interna de retorno (TIR)

El valor del TIR se compara con el WACC previamente establecido para aprobar o rechazar un proyecto de inversión. Para aceptar la inversión, el valor que se obtenga de la TIR debe ser mayor al WACC.

Con los siguientes datos, hallamos primero el WACC:

○ Inversión Inicial	= 255,000
○ Deuda (D)	= 127,500
○ Patrimonio (P)	= 127,500
○ % de Deuda	= 50%
○ Costo del Patrimonio (KE)	= 40%
○ Costo de la Deuda (KD)	= 20%
○ Impuestos	= 29.50%
○ Deuda / (D+P)	= 50%
○ Patrimonio / (D+P)	= 50%

Aplicamos la fórmula:

$$WACC = KE (\% \text{Patrimonio}) + \text{Costo de la Deuda} (1 - \text{Tasa de Impuestos}) * (\% \text{ de Deuda})$$

$$WACC = 40\% (50\%) + 20\% (1 - 29.5\%) * 50\%$$

$$WACC = 27.05\%$$

Ahora realizamos la comparación respectiva entre el TIR y el WACC.

La TIR = 99.05% y el WACC = 27.05%,

Entonces: $TIR > WACC$

Por lo tanto se aprueba el proyecto debido a que está generando más de lo que le cuesta financiarse con deuda y patrimonio.

b) Índice de rentabilidad

En nuestro caso tenemos que el Valor Actual es de S/. 710,397 y la inversión inicial es de S/. 255,000.

Entonces el índice de rentabilidad será 2.79, es decir, el proyecto de negocio es aceptable porque por cada sol invertido a valor presente el centro de acopio recupera S/. 2.79 extra.

c) Valor actual neto (VAN)

En el caso del proyecto, se obtuvo un VAN de S/. 455,397 por lo que el proyecto es viable y se aprueba ya que sus beneficios son superiores a sus costos.

d) Retorno de la inversión (ROI)

Aplicando la fórmula:

$$\text{ROI} = ((\text{Ingreso} - \text{Costo}) / \text{Costo}) \times 100\%$$

Se obtuvo un ROI = 57.29%.

11)Conclusiones

- ❖ La producción y comercialización de fresas deja amplio margen de rentabilidad. Ello se desprende de la inmensa cantidad de toneladas cosechadas, para ejemplo solo en Lima, que agrupa el 95.7% de la producción nacional, de las cuales muchas de estas fresas son utilizadas en la agroindustria y en la exportación, principalmente a países como: Canadá, USA, Japón, Alemania, etc.
- ❖ Actualmente en el mercado nacional, es posible tener fresas durante todo el año gracias a los avances que se dan en el sector agrario y al aumento del número de hectáreas sembradas en otros departamentos, apoyados en muchos casos por organismos como Sierra Exportadora quienes brindan soporte técnico y comercial a los agricultores sobre el cultivo de la fresa.
- ❖ Este plan de negocios establece que la comercialización de fresas en el mercado interno, es un negocio altamente rentable y que se sustenta por los indicadores económicos obtenidos tanto en el VAN como en la TIR. Además su rentabilidad seguirá aumentando considerablemente, debido a que hoy en día las personas consideran que consumir frutas y verlas como una medicina que cura ciertas enfermedades, es el camino a llevar una vida más saludable y nutritiva.

12) Recomendaciones

- Se recomienda que las fresas cosechadas que tengan más de dos días sean refrigeradas lo más pronto posible ya que se descomponen rápidamente con la finalidad de prolongar la vida útil de la fruta y esta pueda llegar en buenas condiciones al consumidor.
- Se recomienda ampliar la siembra de la fresa en otros departamentos del Perú especialmente los de la costa, como Ancash por ejemplo, que presentan buenas condiciones para su cultivo; y en los que ya se siembra, aumentar el número de hectáreas para que los mercados no queden desabastecidos de esta fruta durante algunos meses.
- Se recomienda hacer nuevas investigaciones con otras frutas para desarrollar nuevos productos en beneficio de la población peruana.

13) Bibliografía

- MUÑIZ Gonzales, Rafael
Marketing en el Siglo XXI. 2da Edición 2008. Capitulo IV. Pág. 91 y Pág. 153
- MUÑIZ Gonzales, Rafael. Marketing – XXI. Recuperado de
<http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>
- Moraño, Xavier. (2015) Marketing & Consumo. Recuperado de
<http://marketingyconsumo.com/segmentacion-de-mercados.html>
- Universidad Nacional Agraria La Molina. Recuperado de
[http://www.lamolina.edu.pe/siglo21/marzo/fresa%20\(fragaria%20vesca\)3.pdf](http://www.lamolina.edu.pe/siglo21/marzo/fresa%20(fragaria%20vesca)3.pdf)
- Ministerio de Agricultura (2008). Estudio de la fresa en el Perú y el Mundo.
Recuperado de
http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/estudio_fresa.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego – Sisap. Recuperado de
<http://sistemas.minag.gob.pe/sisap/portal2/ciudades/#>

- Ministerio de Agricultura (2015). Anuario Estadístico de Producción Agrícola y Ganadera 2015. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola-y-ganadera-2015>
- Polo, David. La pirámide de Maslow aplicada en los negocios. Recuperado de <http://www.emprender-facil.com/es/la-piramide-de-maslow-negocios/>
- Pérez, Christian. Natursan. Fresas: beneficios para la salud y la piel. Recuperado de <https://www.natursan.net/fresas-ideales-en-primavera-y-verano/>
- Botanical Online. Propiedades de la Fresa. Recuperado de <http://www.botanical-online.com/fresa.htm>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2017). Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas (pp 40, 41) Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf
- INEI. Publicaciones Digitales - Estado de la Población Peruana 2015. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

- INEI. (2017). Informe Técnico de Empleo N°9 Trimestre jun-jul-ago 2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-n09_mercado-laboral-jun-jul-ago-2017.pdf
- Agencia Agraria de Noticias. (2016). Perú cuenta con alrededor de 3 mil hectáreas de fresas. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/peru-cuenta-con-alrededor-de-3-mil-hectareas-11367>
- El Blog de Arvensis (2014). ¿Qué importancia tienen los grados brix en la fruta? ¿Y que son los grados brix?. Recuperado de <http://www.arvensis.com/blog/que-importancia-tienen-los-grados-brix-en-la-fruta-y-que-son-los-grados-brix/>
- Control Unión Perú S.A.C. (2017). GLOBALG.A.P. Recuperado de <http://www.cuperu.com/portal/en/programas-de-certificacion/global-gap/global-gap>
- SENASA. (2015). Autorización Sanitaria. Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasa/autorizacion-sanitaria/>

- SENASA. (2015). Certificado de Libre Comercialización o Venta – CLV. Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasa/certificado-de-libre-comercializacion-o-venta-clv/>
- SENASA. (2014). Guía de aplicación del sistema de APPCC (HACCP). Recuperado de <http://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/2014/12/HACCP.pdf>
- Heinz Wuth. (2021). IMCHEF. HACCP, una manera sencilla de entender este sistema. Recuperado de <http://www.imchef.org/haccp-una-manera-sencilla-de-entender-este-sistema/>
- UNIVERSIA. (2014) ¿Qué productos perjudican al medio ambiente? Recuperado de <http://noticias.universia.net.mx/en-portada/noticia/2014/02/21/1083808/que-productos-perjudican-medio-ambiente.html>
- Repositorio Institucional de la Universidad Católica de Pereira (2011). Desarrollo de empaque para proteger y conservar la fresa condiciones organolépticas para su distribución. Recuperado de <http://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/474/1/completo.pdf>

A N E X O S

ANEXO A

PROYECCION DE VENTAS EN KILOS Y SOLES PARA 5 AÑOS

Cuadro N° 40

Porcentaje de Crecimineto Anual	1%	2%	3.5%	5.5%	
Proyección de Ventas Anuales en Kilos					
	1° Año	2° Año	3° Año	4° Año	5° Año
Tamaño Fresa 1	102,000	103,020	105,080	108,758	114,740
Tamaño Fresa 2	13,500	13,635	13,908	14,394	15,186
Tamaño Fresa 3	4,500	4,545	4,636	4,798	5,062
Total Ventas kilos	120,000	121,200	123,624	127,951	134,988

*Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017*

Cuadro N° 41

Proyección de Ventas Anuales en S/.					
	1° Año	2° Año	3° Año	4° Año	5° Año
Tamaño Fresa 1	906,000	978,690	998,264	1,033,203	1,090,029
Tamaño Fresa 2	102,900	115,898	118,215	122,353	129,082
Tamaño Fresa 3	40,500	40,905	41,723	43,183	45,558
Total Ventas S/.	1,049,400	1,135,493	1,158,202	1,198,739	1,264,670

*Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017*

ANEXO B

MODELO DE ENCUESTA DE INVESTIGACION DE MERCADO

- 1) Tipo de Cliente

a) Empresa consumo masivo	b) Mercado minorista	c) Hotel 5 estrellas
d) Restaurante	e) Juguería	f) Pastelería y panadería.
- 2) ¿Compra fresas para darle un valor agregado a sus clientes finales?

a) Si	b) No
-------	-------
- 3) ¿Qué tipo de tamaño de fresas compra?

a) Fresas pequeñas	b) Fresas medianas	c) Fresas grandes
--------------------	--------------------	-------------------
- 4) ¿Compra fresas seleccionadas?

a) Si	b) No
-------	-------
- 5) ¿Compra fresas frescas, congeladas o ambas?

a) Frescas	b) Congeladas	c) Ambas
------------	---------------	----------
- 6) ¿Cuántos kilos de fresas compra aproximadamente a la semana?

a) Menos de 5Kg	b) 5Kg – 10Kg	c) 10Kg – 15Kg
d) 15Kg – 20Kg	e) Más de 20Kg	
- 7) ¿Con qué frecuencia compra fresas?

a) Diario	b) Cada 3 días	c) Cada 5 días
d) A la semana	e) Al mes	
- 8) ¿En qué tipo de presentación compra las fresas?

a) Cajas de madera	b) Envases Pet	c) Bolsas
d) Otro tipo de presentación		
- 9) ¿Cuál es el costo aproximado del kilo de fresas que suele comprar?

a) S/. 3 - S/. 5	b) S/. 5 - S/. 7	c) S/. 7 - S/. 9
d) S/. 9 - S/. 11	e) S/. 11 - S/. 13	f) S/. 13- S/. 15
- 10) ¿Dónde acostumbra comprar las fresas?

a) Productores	b) Centros de acopio	c) Mercados mayoristas
d) Mercados minoristas		
- 11) ¿Vio algún tipo de publicidad de venta de fresas en algún medio?

a) Si	b) No
-------	-------
- 12) ¿En qué medio?

a) Revistas Agroindustriales	b) Revistas empresariales	c) Periódicos
d) Internet	e) Otros	

ANEXO C

PROFORMA PARA LA COMPRA DE UNA MINIVAN

DERCOcenter

Día	Mes	Año
12	05	17

COTIZADOR **Nº 070980**

Lugar de Contacto: Tor Medio de Comunicación: cel

Nombre: Edinson Franklin Sotoz Flores DNI: 1076 0843 F.Nac.:

Empresa: RUC:

Dirección: V. Vainal de Rivas Cholat 49-15. Lima.

E-mail: esotoz@nabla.com Teléfono Fijo:

Teléfono Móvil: 99929-0419 Teléfono Oficina:

DATOS DE VEHÍCULO:

Mazda ☐ Suzuki ☐ Great Wall ☐ Jac ☐ Geely ☐ Hafei ☐ Changan ☒ Foton ☐

Modelo: NEW VOO 1.2 2T Año de Fabricación: 2016

Color:

Precio de Lista \$: 8,000

Precio Accesorios* \$:

Precio Total \$: 8,000

FORMA DE PAGO

Contado ☐ Crédito ☐ Leasing ☐ Derco Bienes ☐

DATOS DE CRÉDITO

Inicial \$	# de Cuotas \$	Cuotas \$
<u></u>	<u></u>	<u></u>
<u></u>	<u></u>	<u></u>
<u></u>	<u></u>	<u></u>

Derco Fácil ☐ Seguro Derco ☐

SEGURO

Prima total ☐ # de Cuotas ☐ Monto Cuotas ☐

GPS

Rastreo ☒ \$250 Monitoreo ☒ \$320

Vendedor: H. do la Haza Doras

Teléfono: 99643-5350 / 98663-4444

E-mail:

Nota: La siguiente cotización tiene una validez de 7 días calendario.

Acta de Entrega de Arras de Retracción

EL CLIENTE entrega en calidad de arras de retracción para la reserva de un vehículo de las características y precio especificados en esta Cotización, la suma de US \$ en: efectivo/cheque No girado a nombre de Sociedad Unificada Automotriz del Perú S.A./comprobante de depósito bancario con No de operación del Banco EL CLIENTE tiene un plazo de 07 días contados a partir de la suscripción de la presente Acta de Entrega de Arras para manifestar su intención definitiva de adquirir el vehículo reservado. En caso contrario, se devolverá a EL CLIENTE el importe de las Arras entregadas y quedará sin efecto la reserva del vehículo reservado. En caso contrario, se dejará establecido que la cancelación del precio de venta del vehículo por parte de EL CLIENTE dentro del plazo antes referido constituirá la aceptación de EL CLIENTE de adquirir el vehículo especificado y supondrá la obligación de SUAPSA de transferir la propiedad del mismo a EL CLIENTE, entendiéndose perfeccionado en ese momento el contrato de compraventa del vehículo. En este caso, las arras entregadas por EL CLIENTE serán imputadas al precio de venta del vehículo. En caso de retracción por parte de SUAPSA, EL CLIENTE únicamente podrá solicitar la devolución del valor de las arras de retracción entregadas y no su valor doblado.

ORDEN DE TASACIÓN DEL VEHÍCULO DEL CLIENTE

Día	Mes	Año

Señor

Jefe de Servicio Técnico

Sírvase disponer se realice el diagnóstico técnico del siguiente vehículo:

Propietario: Teléfono: Celular:

Marca	Modelo	Color	Placas	Odómetro	Año Fabricación
<u></u>	<u></u>	<u></u>	<u></u>	<u></u>	<u></u>

Observaciones:

Vendedor:

Teléfono Móvil:

Teléfono Fijo:

E-mail:

Nº 070980

* Accesorios de regalo únicamente proceden con el crédito Derco fácil.

ANEXO D

ANUNCIO PARA EL ALQUILER DE LOCAL COMERCIAL EN SAN LUIS

Alquiler de Local Comercial en San Luis

Av. Nicolás Arriola Nro. 2080- San Luis San Luis, Lima, Lima

2 Baños 200.00 m²

Publicado el 03.10.17

308 vistas

Cod. 3853530

Compartir

Precio de Alquiler

US\$1,800

S/ 5,886

TC Ref. S/ 3,27

Tipo

Área Total

Cocheras

Referencia

Locales

Comerciales

200.00 m²

2

Al costado de la empresa

Baños

Área Construida

Ubicación

Volparts

2

200.00 m²

San Luis-Lima

ANEXO E

PROYECCIONES DE COMPRA DE MATERIAS PRIMAS

Cuadro N° 42

Proyección de Compras Anuales en Kilos					
	1° Año	2° Año	3° Año	4° Año	5° Año
Tamaño Fresa 1	102,000	103,020	105,080	108,758	114,740
Tamaño Fresa 2	13,500	13,635	13,908	14,394	15,186
Tamaño Fresa 3	4,500	4,545	4,636	4,798	5,062
Total Ventas kilos	120,000	121,200	123,624	127,951	134,988

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

Cuadro N° 43

Etiquetas 1 millar = 1000 unidades
 Envase PET 1 caja = 510 unidades
 Caja de Cartón 1 caja = 100 unidades 1 Unidad de cartón 3 Kilos de Fresa

Proyección de Compras Mensual 1er Año en Unidades													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Etiquetas por Millar	32	23	18	15	11	11	11	13	19	24	28	26	231
Cajas de Clamshell PET	63	45	35	29	21	21	22	25	38	47	55	51	452
Cajas de cartón	53	38	30	25	18	18	18	22	32	40	47	43	384

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

Cuadro N° 44

Proyección de Compras Anuales por Cajas					
	1° Año	2° Año	3° Año	4° Año	5° Año
Etiquetas por Millar	231	234	239	247	260
Cajas de Clamshell PET	452	457	467	483	510
Cajas de cartón	384	389	397	411	433

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

Cuadro N° 45

Presupuesto Mensual de Materia Prima 1er Año en S/.													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Tamaño Fresa 1	26,060.00	20,096.00	16,060.00	21,060.00	15,060.00	15,030.00	15,060.00	12,040.00	18,080.00	22,040.00	24,060.00	22,060.00	226,706.00
Tamaño Fresa 2	6,100.00	3,020.00	2,030.00	1,530.00	1,213.50	1,230.00	1,524.00	1,026.00	1,418.00	2,080.00	4,080.00	4,070.00	29,321.50
Tamaño Fresa 3	0.00	0.00	0.00	4,545.00	4,530.00	4,545.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	13,620.00
Envase Clamshell Pet	2,969.82	2,041.75	1,670.53	1,299.30	928.07	928.07	1,113.68	1,113.68	1,856.14	2,227.37	2,598.60	2,412.98	21,160.00
Envase Cartón	2,120.00	1,520.00	1,200.00	1,000.00	720.00	720.00	720.00	880.00	1,280.00	1,600.00	1,880.00	1,720.00	15,360.00
Etiquetas x Millar	3,840.00	2,760.00	2,160.00	1,800.00	1,320.00	1,320.00	1,320.00	1,560.00	2,280.00	2,880.00	3,360.00	3,120.00	27,720.00
Total Costos	41,089.82	29,437.75	23,120.53	31,234.30	23,771.57	23,773.07	19,737.68	16,619.68	24,914.14	30,827.37	35,978.60	33,382.98	333,887.50

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

Cuadro N° 46

Presupuesto Anual de Materia Prima en S/.					
	1° Año	2° Año	3° Año	4° Año	5° Año
Tamaño Fresa 1	226,706.00	309,060.00	315,241.20	326,274.64	344,219.75
Tamaño Fresa 2	29,321.50	27,270.00	27,815.40	28,788.94	30,372.33
Tamaño Fresa 3	13,620.00	13,635.00	13,907.70	14,394.47	15,186.17
Envase Clamshell Pet	21,160.00	21,160.00	21,716.84	22,459.29	23,758.59
Envase Cartón	15,360.00	15,561.00	15,881.00	16,441.00	17,321.00
Etiquetas x Millar	27,720.00	28,080.00	28,680.00	29,640.00	31,200.00
Total Costos	333,887.50	414,766.00	423,242.14	437,998.34	462,057.84

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

ANEXO F

PROFORMA GRUPO PACKING PERÚ

GRUPO PACKING PERU

Lima 13 de Mayo del 2017

SRES.:
EDWARD SARAZÚ FLORES
CIUDAD:

ATENCIÓN SR.

DE NUESTRA CONSIDERACION:
NOS ES GRATO DIRIGIRNOS A USTEDES A FIN DE PRESENTARLES NUESTRA EMPRESA, GRUPO PACKING PERU SAC., CON RUC No. 2055753347. A CONTINUACION, LES PRESENTAMOS LA COTIZACIÓN DE NUESTROS PRODUCTOS:

* PRODUCTO	: CLAMSHELL RECTANGULAR PET 18 VENTILACIONES CAJA DE 360 UNID. (18 OZ TRAD)
MEDIDA	: 188 MM X 122 MMX 65 MM 511 GR. O 18 OZ /ARANDANOS U OTROS
PRECIO	: US\$ 55.70 + IGV C/CAJA X POR 02 CAJAS PEDIDO MINIMO
PRECIO	: US\$ 48.40 + IGV C/CAJA X POR 03 CAJAS
PRECIO	: US\$ 45.40 + IGV C/CAJA X POR 04 CAJAS
* PRODUCTO	: CLAMSHELL CUADRADA PET 20 VENTILACIONES CAJA POR CAJA DE 270 UNID. (7070 18 OZ)
MEDIDA	: 186 MM X 185 MMX 43 MM 511 GR O 18 OZ /ARANDANOS U OTROS
PRECIO	: US\$ 57.60 + IGV C/CAJA X POR 02 CAJAS PEDIDO MINIMO
PRECIO	: US\$ 50.40 + IGV C/CAJA X POR 03 CAJAS
PRECIO	: US\$ 46.80 + IGV C/CAJA X POR 04 CAJAS
* PRODUCTO	: CLAMSHELL RECTANGULAR PET 18 VENTILACIONES CAJA POR CAJA DE 510 UNID. (5070-350)
MEDIDA	: 184 MM X 119 MMX 89 MM 500 GR / FRUTILLA / UVA
PRECIO	: US\$ 59.20 + IGV C/CAJA X POR 02 CAJAS PEDIDO MINIMO
PRECIO	: US\$ 52.00 + IGV C/CAJA X POR 03 CAJAS
PRECIO	: US\$ 48.40 + IGV C/CAJA X POR 04 CAJAS



DESCUENTOS POR MONTOS

ENTREGA: 01 DIA ÚTIL PREVIA ORDEN DE COMPRA Y/O COORDINACION CON EL CLIENTE

FORMA DE PAGO TRANSFERENCIA BANCARIA A LA COLOCACIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA

QUEDO A LA ESPERA DE SUS GRATAS ORDENES

ATENTAMENTE:

RAUL ULLOA ALVAREZ / ELVA HUAMANCHUMO P.

TELEFONOS : 226-3742 / 671-3248

MOVIL : 94*738*9715



EMAIL: idealpackingperu@gmail.com / grupopacking@gmail.com WEB: www.packingperu.com

ANEXO G

PROFORMA BASA INDUSTRIAL

Top Comercializadora y Distribuidora SAC BASA INDUSTRIAL

Av. Nugget 165 – El Agustino
Telf. : (01) 362 - 9391



Lima, 18 de Setiembre de 2017

Señor:

Edward Sarazú Flores

Presente.-

Muy señores nuestros:

Por el presente nos es muy grato hacerles llegar la mejor cotización de nuestra **Jaba Cosechera Wayra 20 Calada, material 100% virgen**, según los siguientes detalles:

CANTIDAD	: 120 pzas.
PRECIO	: US\$ 2.78 + IGV
COLOR	: Blanco
IMPRESIÓN	: De cortesía por 2 lados.
FORMA DE PAGO	: Contado, abono previo.
ENTREGA	: Desde el 5° día de O. Compra. Entrega en nuestro almacén de Lima.

Sin otro particular, hacemos propicia la ocasión para suscribimos de ustedes.

Atentamente,

Humberto Panfichi Vélez
Ejecutivo de Ventas
Cel. 981 044 564

ANEXO H

PRESUPUESTO MENSUAL Y ANUAL DE LOS GASTOS OPERATIVOS

Cuadro N° 47

Presupuesto Mensual de Gastos Operativos en \$/.													
Sueldos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Gerente General													
Sueldo	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00
Gratificaciones							4,000.00					4,000.00	8,000.00
Provisión Mensual CTS					2,000.00						2,000.00		4,000.00
Essalud 9%	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00	720.00	360.00	360.00	360.00	360.00	720.00	5,040.00
Total	4,360.00	4,360.00	4,360.00	4,360.00	6,360.00	4,360.00	8,720.00	4,360.00	4,360.00	4,360.00	6,360.00	8,720.00	65,040.00
Jefe de Marketing y Ventas													
Sueldo	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	30,000.00
Gratificaciones							2,500.00					2,500.00	5,000.00
Provisión Mensual CTS					1,250.00						1,250.00		2,500.00
Essalud 9%	225.00	225.00	225.00	225.00	225.00	225.00	450.00	225.00	225.00	225.00	225.00	450.00	3,150.00
Total	2,725.00	2,725.00	2,725.00	2,725.00	3,975.00	2,725.00	5,450.00	2,725.00	2,725.00	2,725.00	3,975.00	5,450.00	40,650.00
Vendedores = 3													
Sueldo	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	
3													
Total Sueldo de los Vendedores	2,550.00	2,550.00	2,550.00	2,550.00	2,550.00	2,550.00	2,550.00	2,550.00	2,550.00	2,550.00	2,550.00	2,550.00	30,600.00
Gratificaciones							2,550.00					2,550.00	5,100.00
Provisión Mensual CTS					1,275.00						1,275.00		2,550.00
Essalud 9%	229.50	229.50	229.50	229.50	229.50	229.50	459.00	229.50	229.50	229.50	229.50	459.00	3,213.00
Total	2,779.50	2,779.50	2,779.50	2,779.50	4,054.50	2,779.50	5,559.00	2,779.50	2,779.50	2,779.50	4,054.50	5,559.00	41,463.00
Distribuidor (Choler)													
Sueldo	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	850.00	10,200.00
Gratificaciones							850.00					850.00	1,700.00
Provisión Mensual CTS					425.00						425.00		850.00
Essalud 9%	76.50	76.50	76.50	76.50	76.50	76.50	153.00	76.50	76.50	76.50	76.50	153.00	1,071.00
Total	926.50	926.50	926.50	926.50	1,351.50	926.50	1,853.00	926.50	926.50	926.50	1,351.50	1,853.00	13,821.00
Jefe de Operaciones													
Sueldo	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	30,000.00
Gratificaciones							2,500.00					2,500.00	5,000.00
Provisión Mensual CTS					1,250.00						1,250.00		2,500.00
Essalud 9%	225.00	225.00	225.00	225.00	225.00	225.00	450.00	225.00	225.00	225.00	225.00	450.00	3,150.00
Total	2,725.00	2,725.00	2,725.00	2,725.00	3,975.00	2,725.00	5,450.00	2,725.00	2,725.00	2,725.00	3,975.00	5,450.00	40,650.00
Contador													
Sueldo	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Total Gastos Operativos	14,016.00	14,016.00	14,016.00	14,016.00	20,216.00	14,016.00	27,532.00	14,016.00	14,016.00	14,016.00	20,216.00	27,532.00	207,624.00

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

Cuadro N° 48

Presupuesto Anual de Gastos Operativos en S/.					
Porcentaje de Aumento		0%			
Sueldos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General					
Sueldo	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00
Gratificaciones	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
Provisión Mensual CTS	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Essalud 9%	5,040.00	5,040.00	5,040.00	5,040.00	5,040.00
Total	65,040.00	65,040.00	65,040.00	65,040.00	65,040.00
Jefe de Marketing y Ventas					
Sueldo	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Gratificaciones	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Provisión Mensual CTS	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Essalud 9%	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00
Total	40,650.00	40,650.00	40,650.00	40,650.00	40,650.00
Secretaria					
Sueldo			10,200.00	10,200.00	10,200.00
Gratificaciones			1,700.00	1,700.00	1,700.00
Provisión Mensual CTS			850.00	850.00	850.00
Essalud 9%			1,071.00	1,071.00	1,071.00
Total			13,821.00	13,821.00	13,821.00
Vendedores = 3		3.00	3.00	3.00	3.00
Sueldo					
3					
Total Sueldo de los Vendedores	30,600.00	30,600.00	30,600.00	30,600.00	30,600.00
Gratificaciones	5,100.00	5,100.00	5,100.00	5,100.00	5,100.00
Provisión Mensual CTS	2,550.00	2,550.00	2,550.00	2,550.00	2,550.00
Essalud 9%	3,213.00	3,213.00	3,213.00	3,213.00	3,213.00
Total	41,463.00	41,463.00	41,463.00	41,463.00	41,463.00
Distribuidor (Chofer)				2.00	2.00
Sueldo	10,200.00	10,200.00	10,200.00	20,400.00	20,400.00
Gratificaciones	1,700.00	1,700.00	1,700.00	3,400.00	3,400.00
Provisión Mensual CTS	850.00	850.00	850.00	1,700.00	1,700.00
Essalud 9%	1,071.00	1,071.00	1,071.00	2,142.00	2,142.00
Total	13,821.00	13,821.00	13,821.00	27,642.00	27,642.00
Jefe de Operaciones					
Sueldo	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Gratificaciones	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Provisión Mensual CTS	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Essalud 9%	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00
Total	40,650.00	40,650.00	40,650.00	40,650.00	40,650.00
Contador					
Sueldo	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Total Gastos Operativos	207,624.00	207,624.00	221,445.00	235,266.00	235,266.00

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

ANEXO I

PRESUPUESTO MENSUAL Y ANUAL DE MANO DE OBRA DIRECTA

Cantidad de Obreros Primer Año = 3
 Sueldo S/. = 850
 Essalud = 9% Cuadro N° 49

Presupuesto Mensual de Mano de Obra Directa 1er Año en S/.													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Número de Obreros													3
Salario	2,550.00	2,550.00	2,550.00	2,550.00	2,550.00	2,550.00	2,550.00	2,550.00	2,550.00	2,550.00	2,550.00	2,550.00	30,600.00
Gratificaciones							2,550.00					2,550.00	5,100.00
Provision Mensual cts					1,275.00						1,275.00		2,550.00
Essalud 9%	229.50	229.50	229.50	229.50	229.50	229.50	459.00	229.50	229.50	229.50	229.50	459.00	3,213.00
Total de M.O.D. S/.	2,779.50	2,779.50	2,779.50	2,779.50	4,054.50	2,779.50	5,559.00	2,779.50	2,779.50	2,779.50	4,054.50	5,559.00	41,463.00

Fuente: Elaboración Propia
 Año: 2017

Cuadro N° 50

Presupuesto Anual de Mano de Obra Directa en S/.					
	1° Año	2° Año	3° Año	4° Año	5° Año
Número de Obreros	3	3	4	4	4
Salario	30,600.00	30,600.00	40,800.00	40,800.00	40,800.00
Gratificaciones	5,100.00	5,100.00	6,800.00	6,800.00	6,800.00
Provision Mensual cts	2,550.00	2,550.00	3,400.00	3,400.00	3,400.00
Essalud 9%	3,213.00	3,213.00	4,284.00	4,284.00	4,284.00
Total de M.O.D. S/.	41,463.00	41,463.00	55,284.00	55,284.00	55,284.00

Fuente: Elaboración Propia
 Año: 2017

ANEXO J

PROFORMA DE COMPUTADORAS



NOTEBOOKS
IMPRESORAS
SCANNERS
REDES WIRELESS
MONITORES LCD Y LED
ACCESORIOS Y SUMINISTROS
www.mesajilhnos.com

Lima 12 de MAYO de 2017

Proforma Nro: 4 - 366348

Attn. Sr(es):

Estimados Señores. Por medio de la presente, y de acuerdo a su solicitud, sometemos a su consideración nuestra oferta como sigue:

CANT.	UNI	DESCRIPCIÓN	P.UNIT.	P. TOTAL
1.00	UNI	PROCESADOR Intel Core i5-4690K 3.50GHz LGA1150		1,036.20
1.00	UNI	PLACA ASUS H81M-A 4GEN SN/VD/NW DDR3 LGA1150		191.40
1.00	UNI	MEMORIA DDR-3 B1866 4GB PC3-14900 Kingston HYPERX-GENESIS		207.90
1.00	UNI	Disco Duro de 1TB Interno Sata Seagate 7200rpm		201.30
1.00	UNI	CASE ATX ANTRYX XTREME AENIC Fuente 450W USB3.0 (AO-X530-BLWC)		214.50
1.00	UNI	Mouse Genius Micro Traveler Retractable USB Negro		24.75
1.00	UNI	Teclado Logitech k120 USB (920-002480/920-004422)		31.35
1.00	UNI	MONITOR LED LG 18.5" 19M38A 1366 x 768 VGA 18.5" LED, 1366x768, VGA. Tiempo de respuesta 5ms Brillo 200 cd/m2, contraste 600:1, contraste dinámico Mega, autovoltaje.		264.00
			TOTAL: S/.	2,171.40
TIPO DE CAMBIO : 3.300			TOTAL: US\$	658.00

Sin otro particular y en espera de su aceptación a la presente, quedamos a su disposición para cualquier consulta que ustedes estimen conveniente.

CONDICIONES GENERALES

Precios:

Validez de la Oferta: 5 días
Plazo de Entrega: 7 DIAS
Forma de Pago: contado / deposito
Garantía: 12 meses

VENTAS 107 Lima CompuPlaza
Ventas

LIMA

- Av. Garcilazo de la Vega 1261 Tienda 213
☎ 332-6390 332-9621 RPE: 998192606
- Av. Garcilazo de la Vega 1249 Tiendas 107 - 108
☎ 433-5404 715-5916 RPC: 998192589 (COMPUPLAZA)

LA MOLINA

- Av. Javier Prado Este 5940 ☎ 715-6110 715-6111
RPC: 994157849

SAN ISIDRO

- Av. República de Colombia 126 - 130
☎ 421-8708 440-9874 RPC: 998191463
- MIRAFLORES (COMPUPALACE)
• Av. Petit Thouars 5356 Tiendas 2107 - 2108
☎ 242-4345 RPC: 983472621
- Tienda 1120 ☎ 242-0710 RPC: 994176953
- HP STORE: Tienda 1073 ☎ 446-5231 RPC: 998314718
- Tienda 1112 ☎ 444-2984 RPC: 981412584

ANEXO K

PROFORMA DE IMPRESORAS

 <p>DISTRIBUIDORA MESAJIL HNOS. S.A.C</p>		<p>NOTEBOOKS IMPRESORAS SCANNERS REDES WIRELESS MONITORES LCD Y LED ACCESORIOS Y SUMINISTROS www.mesajilhnos.com</p>	
Lima 12 de MAYO de 2017		Proforma Nro: 4 - 366347	
Attn. Sr(es):			
Estimados Señores. Por medio de la presente, y de acuerdo a su solicitud, sometemos a su consideración nuestra oferta como sigue:			
CANT.	UNI	DESCRIPCIÓN	P.UNIT. P. TOTAL
1.00	UNI	IMPRESORA EPSON L220 Multifuncional SIC	561.00
			TOTAL: S/ 561.00
TIPO DE CAMBIO : 3.300			TOTAL: US\$ 170.00
Sin otro particular y en espera de su aceptación a la presente, quedamos a su disposición para cualquier consulta que ustedes estimen conveniente.			
CONDICIONES GENERALES			
Precios:	CONTADO		
Validez de la Oferta:	3 DIAS / SEGUN STOCK		
Plazo de Entrega:	INMEDIATO		
Forma de Pago:	CONTADO		
Garantía:	DE MARCA		
VENTAS 107 Lima CompuPlaza Ventas			
<p>LIMA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Av. Garcilazo de la Vega 1261 Tienda 213 ☎ 332-6390 332-9621 RPE: 998192606 • Av. Garcilazo de la Vega 1249 Tiendas 107 - 108 ☎ 433-5404 715-5916 RPC: 998192589 (COMPUPLAZA) <p>LA MOLINA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Av. Javier Prado Este 5940 ☎ 715-6110 715-6111 RPC: 994157849 		<p>SAN ISIDRO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Av. República de Colombia 126 - 130 ☎ 421-8708 440-9874 RPC: 998191463 <p>MIRAFLORES (COMPUPLAZA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Av. Petit Thouars 5356 Tiendas 2107 - 2108 ☎ 242-4345 RPC: 983472621 • Tienda 1120 ☎ 242-0710 RPC: 994176953 • HP STORE: Tienda 1073 ☎ 446-5231 RPC: 998314718 • Tienda 1112 ☎ 444-2984 RPC: 981412584 	

ANEXO L

PRESUPUESTO MENSUAL Y ANUAL DE LOS COSTOS INDIRECTOS

Cuadro N° 51

Presupuesto Mensual de Costos Indirectos de Fabricación 1er Año en S/.													
Servicios	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Luz	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	3,600.00
Agua (m3)	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00
Telefono+Internet	89.90	89.90	89.90	89.90	89.90	89.90	89.90	89.90	89.90	89.90	89.90	89.90	1,078.80
Material de Limpieza	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	3,600.00
Total C.I.F.	739.90	739.90	739.90	739.90	739.90	739.90	739.90	739.90	739.90	739.90	739.90	739.90	8,878.80

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

Cuadro N° 52

Presupuesto Anual de Costos Indirectos de Fabricación en S/.					
Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Luz	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Agua (m3)	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Telefono+Internet	1,078.80	1,078.80	1,078.80	1,078.80	1,078.80
Material de Limpieza	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Total C.I.F.	8,878.80	8,878.80	8,878.80	8,878.80	8,878.80

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

ANEXO M

PRESUPUESTO MENSUAL Y ANUAL DE LA DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN

Cuadro N° 53

Activos Fijos Tangibles a Depreciar en S/.				
	Monto	Años Depreciación	Anual	Mensual
Maquinarias y Equipos =	18,347.50	10 =	1,834.75	152.90
Muebles y Enseres	5,437.90	10 =	543.79	45.32
Computadoras	9,246.60	5 =	1,849.32	154.11
Transporte =	26,000.00	5 =	5,200.00	433.33

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

Cuadro N° 54

Depreciación del Activo Fijo Tangible Mensual en S/.													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Producción													
Maquinaria y Equipos	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	1,835
Administrativos y Ventas													
Muebles y Enseres	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	544
Computadoras	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	154	1,849
Transporte	433	433	433	433	433	433	433	433	433	433	433	433	5,200
Depreciación Total													9,428

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

Cuadro N° 55

Depreciación del Activo Fijo Tangible Anual en S/.					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción					
Maquinaria y Equipos	1,835	1,835	1,835	1,835	1,835
Administrativos y Ventas					
Muebles y Enseres	544	544	544	544	544
Computadoras	1,849	1,849	1,849	1,849	1,849
Transporte	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200
Depreciación Total	9,428	9,428	9,428	9,428	9,428

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

Cuadro N° 56

Activos Fijos Intangibles a Amortizar en S/.	
Activos Intangibles =	4,375.00

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

Cuadro N° 57

Amortización de los Activos Fijos Intangibles Mensual en S/.													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Gastos de Organización y Constitución y Puesta en Marcha	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	875

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

Cuadro N° 58

Amortización de los Activos Fijos Intangibles Anual en S/.					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Organización y Constitución y Puesta en Marcha	875	875	875	875	875

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017

Cuadro N° 59

Depreciación + Amortización Anual en S/.				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
10,303	10,303	10,303	10,303	10,303

Fuente: Elaboración Propia
Año: 2017