

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA FRUTÍCOLA
SOSTENIBLE

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

César Antonio Esquivel Saavedra, DNI: 18892989

Diego Fernando Campos Espinoza, DNI: 71835902

Héctor Omar Alzamora Benites, DNI: 40562412

Segundo Eladio Velásquez Miranda, DNI: 80399257

ASESOR

Jorge Benny Benzaquen De las Casas, DNI: 42800984

ORCID 0000-0001-8098-6401

JURADO

Percy Samoel Marquina Feldmann - Presidente

Angela Carolina Pretell Prado - Jurado

Surco, octubre 2021

Agradecimiento

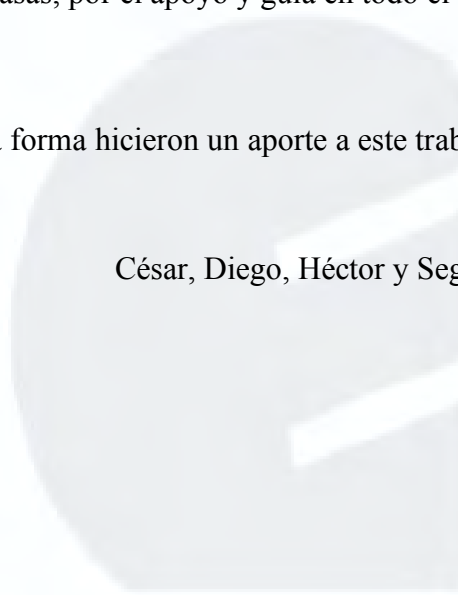
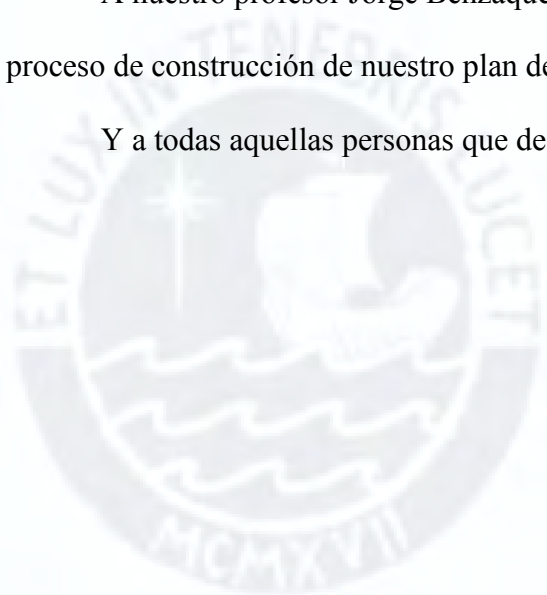
Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a Dios por darnos la oportunidad de estudiar un Máster en Administración de Negocios y habernos puesto en nuestro camino a personas que nos brindaron su apoyo incondicional para sacar adelante el título profesional.

A la familia de cada uno por ser siempre incondicional, por brindarnos todo lo que hemos necesitado, y por enseñarnos tantas cosas que han contribuido en nuestro crecimiento profesional y personal.

A nuestro profesor Jorge Benzaquen de las Casas, por el apoyo y guía en todo el proceso de construcción de nuestro plan de negocio.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma hicieron un aporte a este trabajo.

César, Diego, Héctor y Segundo



Dedicatoria

A mis padres, por haberme proporcionado la mejor formación y lecciones de vida. En especial a mi padre, por haberme enseñado que con esfuerzo, trabajo y perseverancia todo se consigue. A mi esposa e hijos por su amor, comprensión y apoyo incondicional para cumplir mis metas y objetivos profesionales.

César Antonio Esquivel Saavedra

Dedicado a Dios, a mi padre Ronal y mi madre Sabina por todo el apoyo y amor que me han brindado durante mi vida. A mis hermanos Carlos, Ronal y Roberto por su cariño constante. A mi esposa Davi y a mi hija Maria Paz por su apoyo incondicional. A mis compañeros de equipo por haber culminado un excelente trabajo.

Diego Fernando Campos Espinoza

A Dios por permitirme salud y familia, a mis padres quienes inculcaron en mi valores, estudios y ganas de superación, y a mi esposa e hijas quienes con su paciencia y apoyo permitieron mi constante desarrollo.

Héctor Omar Alzamora Benites

Dedicado a mis padres Alejandro y Dorila por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad. A mi esposa María e hijos Alejandro, Mauricio, Thiago y Christopher por su amor, comprensión, apoyo y motivación para alcanzar este objetivo.

Segundo Eladio Velásquez Miranda

Resumen Ejecutivo

El bajo aprovechamiento agrícola en la región La Libertad, ha originado que exista una economía desigual, que no ha favorecido a las comunidades locales; sistemas de comercio no sostenibles, que han generado impactos negativos al cuidado del medio ambiente; poca valoración a su biodiversidad, que ha originado una falta de identidad cultural en la región, y poca promoción al consumo local, que ha provocado que se frene la competitividad en la producción, distribución y comercialización de frutas en la región. El consumo local de frutas ha sido desplazado por la producción de alimentos a escala industrial, teniendo como consecuencia que el seguimiento de parámetros de calidad de los productos quede en manos de los intermediarios comerciales.

Ante esta problemática, se plantea la creación del proyecto empresarial FRUTAGRO S.A.C, que se origina con el fin de explotar el máximo potencial agrícola de frutas que existen en la región La Libertad, con cadenas de suministros cortas e inclusivas que contará con la participación activa de los pequeños productores de frutas de la zona, con el fin de promover el consumo de frutas locales o de proximidad y de esa manera revalorar su biodiversidad, y asimismo contribuir a un consumo más responsable y sostenible.

La unidad empresarial se dedicará al acopio, procesamiento y comercialización de frutas locales o de proximidad de alta calidad. Para diferenciarse de sus principales competidores y garantizar la calidad de sus productos, la empresa desarrollará una cadena de suministro corta e inclusiva con fruticultores de la región, a fin de asegurar el abastecimiento de la materia prima y el mejoramiento de la misma, en línea con la mejora en la calidad de vida de los fruticultores locales. Esta asociación, y el impacto positivo sobre la sociedad y el medio ambiente permitirán la estabilidad de la oferta de FRUTAGRO, vital para el posicionamiento de sus productos y fidelización de sus clientes.

El horizonte de evaluación del proyecto es de 5 años. Este, considera una inversión inicial por un monto equivalente a S/ 91,387.00, financiado 60% a través de aportes de accionistas y 40% mediante deuda bancaria de largo plazo con una TCEA del 8%, respectivamente. El Valor Presente Neto Económico resultante asciende a S/ 231,411.03, con un periodo de recupero de la inversión de 3.17 años, un ratio de beneficio-costos de 2.99, finalmente una TIR de 37.90%.



Abstract

The low level of agricultural use in the region of La Libertad has led to an unequal economy that has not favored local communities; unsustainable trade systems that have had a negative impact on the environment; a lack of appreciation for its biodiversity, which has led to a lack of cultural identity in the region; and little promotion of local consumption, which has slowed competitiveness in the production, distribution, and marketing of fruit in the region. Local fruit consumption has been displaced by industrial-scale food production, with the result that the monitoring of product quality parameters is left in the hands of commercial intermediaries.

Faced with this problem, the FRUTAGRO S.A.C. business project was created to exploit the maximum agricultural potential of fruits that exist in the region of La Libertad, with short and inclusive supply chains that will have the active participation of small fruit producers in the area, in order to promote the consumption of local fruits or from a proximity and thus revalue their biodiversity, and also contribute to a more responsible and sustainable consumption.

The business unit will be dedicated to the collection, processing, and marketing of high-quality local fruit or from a proximity. To differentiate itself from its main competitors and guarantee the quality of its products, the company will develop a short and inclusive supply chain with fruit growers in the region to ensure the supply of raw materials and their improvement, in line with the improvement in the quality of life of local fruit growers. This partnership, and the positive impact on society and the environment, will allow FRUTAGRO's supply stability, which is vital for the positioning of its products and customer loyalty.

The project evaluation horizon is 5 years. It considers an initial investment for an amount equivalent to S/ 91,387.00, 60% of the amount is financed through shareholder contributions and 40% through long-term bank debt with an TCEA of 8 %, respectively. The

resulting Economic Net Present Value amounts to S/ 231,411.03, with a payback period of 3.17 years, a benefit-cost ratio of 2.99, and finally a TIR of 37.90%.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	11
Lista de Figuras.....	12
Capítulo I: Introducción.....	15
1.1 Planteamiento de la propuesta de negocio	15
1.2 Misión del negocio.....	17
1.3 Justificación del negocio	18
1.4 Marco de Referencia	19
1.4.1 Alcances relacionados a metodologías innovadoras que se usan para identificar oportunidades de negocios	19
1.4.2 Alcances relacionados al consumo local	27
Capítulo II: Análisis del Entorno e Intorno	29
2.1 Análisis PESTE.....	29
2.1.1 Análisis Político - Gubernamental	29
2.1.2 Análisis Económico y Financiero	30
2.1.4 Análisis Tecnológico y Científico	32
2.1.5 Análisis Ecológico y Ambiental	34
2.1.6 Análisis COVID-19	35
2.2 Análisis de la Industria que pertenece el negocio	36
2.3 Estructura Competitiva del Mercado	37
2.3.1 Poder de negociación con los clientes	38
2.3.2 Rivalidad entre competidores existentes.....	38
2.3.3 Amenaza de los nuevos competidores	38

2.3.4 Poder de negociación de los proveedores	38
2.3.5 Amenaza de productos sustitutos.....	39
2.4 Análisis de Mercado	39
2.4.1 Clientes	39
2.4.2 Demanda Potencial	47
2.4.3 Participación de Mercado	49
2.5 Análisis AMOFITH	49
Capítulo III: Metodología	38
3.1 Esquema de metodología	40
3.2 Fases de la metodología	40
3.1.1 Fase I: Empatizar	41
3.1.2 Fase II: Definir	45
3.1.3 Fase III: Idear	46
3.1.4 Fase IV: Prototipar	46
3.1.5 Fase V: Testear y Validar	49
3.1.6 Fase VI: Solución.....	51
3.1.7 Fase VII: Planificación de la solución	54
Capítulo IV: Definición del negocio	56
4.1 Consolidación de la propuesta de valor	56
4.2 Estrategia genérica	57
4.3 Propósito de la marca.....	57
4.4 Misión, Visión y Objetivos de largo plazo	58
Capítulo V: Planes operativos.....	60

5.1 Plan Comercial.....	61
5.1.1 Objetivos comerciales	61
5.1.2 Segmento de mercado	61
5.1.3 Buyer persona.....	63
5.1.4 Embudo de ventas	64
5.1.5 Análisis de los futuros competidores.....	65
5.1.6 Posicionamiento	66
5.1.7 Política de precios	66
5.1.8 Marketing Mix.....	67
5.2 Plan de Operaciones.....	71
5.2.1 Objetivos de operaciones	71
5.2.2 Capacidad de operaciones	73
5.2.3 Política de abastecimiento	76
5.2.4 Ubicación de las instalaciones.....	76
5.2.5 Diseño del producto.....	77
5.2.6 Diseño de procesos	79
5.2.7 Diseño de la distribución de instalaciones	83
5.2.8 Costos de operaciones	83
5.2.9 Restricciones, regulaciones y licencias	85
5.3 Plan de Gestión del Talento	86
5.3.1 Objetivos de gestión del talento	86
5.3.2 Diseño organizacional	87
5.3.3 Estructura organizacional.....	88
5.3.4 Funciones del personal	88
5.3.5 Remuneraciones, compensación e incentivos.	92

5.3.6 Política de Recursos Humanos	93
5.4 Plan Financiero	95
5.4.1 Objetivos del Plan Financiero	95
5.4.2 Inversiones.....	95
5.4.3 Estructura de Financiamiento	96
5.4.4 Capital de Trabajo	96
5.4.5 Estados Financieros Proyectados	97
5.4.6 Análisis de Indicadores	98
5.4.7 Evaluación de la Rentabilidad Económica del Proyecto.....	100
5.5 Plan de Implementación y Factores de Éxito.....	104
5.5.6 Fase 1: Definiciones factores de éxito.....	104
5.5.7 Fase 2: Indicadores.....	105
5.5.8 Fase 3: Implementación del plan.....	105
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones	108
6.1 Conclusiones	108
6.2 Recomendaciones	109
Referencias.....	109
Apéndice A. Encuesta	116
Apéndice B. Perfiles de Clientes Potenciales	118
Apéndice C. Cálculo de la demanda potencial	121
Apéndice D. Análisis Interno de la Idea de Negocio	122
Apéndice E. Ficha Técnica - Entrevista Semiestructurada	128
Apéndice F. Fotos de resultados de entrevista semiestructurada.....	129

Apéndice G. Sesión grupal - Empatizar.....	134
Apéndice H. Mapa de empatía del público objetivo	136
Apéndice I. Ficha Técnica - Taller de ideación individual.....	137
Apéndice J. Ficha Técnica - Taller de ideación grupal	138
Apéndice K. Taller de ideación individual	139
Apéndice L. Taller de ideación grupal.....	140
Apéndice M. Proceso de inscripción de la empresa en Registros Públicos.....	141
Apéndice N. Formulario único para licencia de funcionamiento	143
Apéndice O. Modelos propuestos para el logotipo de la empresa FRUTAGRO S.A.C.	144
Apéndice P. Registro de lema ante INDECOPI	145
Apéndice Q. Registro de marca ante INDECOPI.....	147
Apéndice R. Modelo de Piloto de página web de la empresa FRUTAGRO	149
Apéndice S. Relación de Asociaciones de productores de la Región La Libertad	150
Apéndice T. Distribución mensual en Kg por tipo fruta	154
Apéndice U. Detalle de la inversión requerida	155
Apéndice V. Plan de Desarrollo	157
Apéndice W. Diagrama de Gantt	158

Lista de Tablas

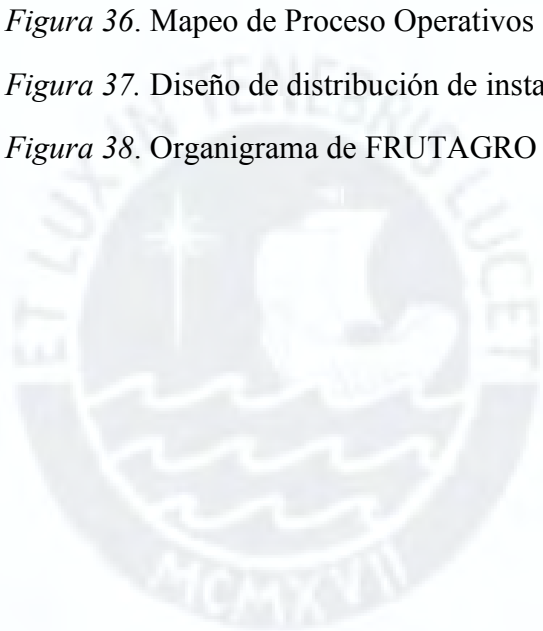
Tabla 1. <i>Tamaño de mercado de la empresa</i>	48
Tabla 2. <i>Participación de Mercado de la empresa</i>	49
Tabla 3. <i>Datos de la primera sesión grupal</i>	42
Tabla 4. <i>Ficha técnica de los procesos de investigación exploratoria</i>	44
Tabla 5. <i>Número y rango de edad de adultos entrevistados</i>	45
Tabla 6. <i>Ficha Técnica de las sesiones del diseño de la idea</i>	46
Tabla 7. <i>Actos de fe del producto mínimo viable</i>	50
Tabla 8. <i>Resultados del producto mínimo viable tras la optimización</i>	51
Tabla 9. <i>11 preguntas para construir la misión de FRUTAGRO</i>	58
Tabla 10. <i>Objetivos comerciales</i>	61
Tabla 11. <i>Perfil del Consumidor de Frutas Tradicional</i>	62
Tabla 12. <i>Perfil del Consumidor Responsable</i>	62
Tabla 13. <i>Buyer persona del consumidor responsable</i>	63
Tabla 14. <i>Buyer de persona del fruticultor</i>	63
Tabla 15. <i>Análisis de los competidores</i>	65
Tabla 16. <i>Precios de frutas a comercializar</i>	69
Tabla 17. <i>Inversión en publicidad y promoción para el primer año</i>	71
Tabla 18. <i>Gasto periódico anual de publicidad (2020-2024) de</i>	71
Tabla 19. <i>Objetivos del acopio de la fruta</i>	72
Tabla 20. <i>Objetivos de procesamiento de empaque</i>	72
Tabla 21. <i>Objetivos de Comercialización física</i>	73
Tabla 22. <i>Asociaciones productoras de frutas en la región La Libertad</i>	73
Tabla 23. <i>Relación de frutas que la empresa FRUTAGRO comercializará</i>	74
Tabla 24. <i>Estimados de producción anual, mermas y ventas totales</i>	75
Tabla 25. <i>Abastecimiento de frutas para el primer año de funcionamiento (En kilos)</i>	75
Tabla 26. <i>Lista de recorridos autorizados por FRUTAGRO para el primer año</i>	76
Tabla 27. <i>Ponderación cualitativa de factores para la instalación de tienda comercial</i>	77
Tabla 28. <i>Descripción de los Procesos Productivos</i>	82

Tabla 29. <i>Costo de la fruta a comercializar</i>	84
Tabla 30. <i>Costos de operaciones estimados para la producción de frutas FRUTAGRO en el primer año (En Soles)</i>	84
Tabla 31. <i>Proyección de costos operacionales (En Soles)</i>	85
Tabla 32. <i>Objetivos del Plan de Gestión del Talento</i>	87
Tabla 33. <i>Sistema de remuneraciones y compensaciones de FRUTAGRO S.A.C. (En Soles)</i> 93	
Tabla 34. <i>Objetivos del Plan Financiero</i>	95
Tabla 35. <i>Inversión inicial de FRUTAGRO S.A.C (En Soles)</i>	96
Tabla 36. <i>Estructura de financiamiento de FRUTAGRO S.A.C.(En Soles)</i>	96
Tabla 37. <i>Ciclo de conversión de efectivo de FRUTAGRO S.A.C. (En Soles)</i>	97
Tabla 38. <i>Balance General de FRUTAGRO S.A.C. (En soles)</i>	97
Tabla 39. <i>Estado de Resultados de FRUTAGRO S.A.C. (En Soles)</i>	98
Tabla 40. <i>Punto de Equilibrio FRUTAGRO S.A.C. (En Soles)</i>	98
Tabla 41. <i>Rendimiento sobre los activos de FRUTAGRO S.A.C.</i>	99
Tabla 42. <i>Rendimiento sobre el patrimonio de FRUTAGRO S.A.C</i>	99
Tabla 43. <i>Apalancamiento financiero FRUTAGRO S.A.C.</i>	99
Tabla 44. <i>Liquidez FRUTAGRO S.A.C</i>	100
Tabla 45. <i>Datos utilizados para la evaluación de la rentabilidad económica de FRUTAGRO</i>	100
Tabla 46. <i>Evaluación Financiera de la empresa FRUTAGRO (En Soles)</i>	101
Tabla 47. <i>Sensibilidad del Proyecto cuanto a volumen de ventas (En Soles)</i>	103
Tabla 48. <i>Sensibilidad del Proyecto cuanto a costo de venta (En Soles)</i>	103
Tabla 49. <i>Indicadores de Factores Críticos de Éxito de FRUTAGRO S.A.C.</i>	105

Lista de Figuras

<i>Figura 1:</i> Los cinco pasos elementales del Design Thinking	22
<i>Figura 2:</i> Aprendizaje mediante el uso del método Lean Startup	24
<i>Figura 3:</i> Plantilla Flourishing Business Canvas.....	27
<i>Figura 4.</i> Género de los encuestados	40
<i>Figura 5.</i> Conocimiento de las frutas de proximidad o locales	40
<i>Figura 6.</i> Ingreso mensual de los encuestados	41
<i>Figura 7.</i> Edad de los consumidores entrevistados	41
<i>Figura 8.</i> Porcentaje de encuestados por distrito.....	42
<i>Figura 9.</i> Lugar de compra de frutas para el hogar	42
<i>Figura 10.</i> Frecuencia de compra de fruta para el hogar.....	42
<i>Figura 11.</i> Frutas más consumidas por el hogar en Trujillo.....	43
<i>Figura 12.</i> Conocimiento del origen de la fruta que se consume	43
<i>Figura 13.</i> Interés de los encuestados por comer frutas de proximidad o locales	44
<i>Figura 14.</i> Alimentos que más contribuyen con la salud de los encuestados.....	44
<i>Figura 15.</i> Motivos que incentivaría la compra de fruta de proximidad o local	45
<i>Figura 16.</i> Tipo de envoltura preferido por los encuestados	45
<i>Figura 17.</i> Preferencia por comprar frutas de proximidad o local por Internet.....	46
<i>Figura 18.</i> Preferencia por comprar frutas de proximidad o local en una tienda virtual.....	46
<i>Figura 19.</i> Preferencia por el servicio de delivery	47
<i>Figura 20.</i> Precio adicional que estaría dispuesto pagar el encuestado por fruta de proximidad o local.....	48
<i>Figura 21.</i> Distritos potenciales.....	48
<i>Figura 22.</i> Secuencia metodológica para crear un plan de negocio.	39
<i>Figura 23.</i> Esquema metodológico propuesto	40
<i>Figura 24.</i> Diseño Exterior de la Frutícola Sostenible.	47
<i>Figura 25.</i> Diseño Interior de la Frutícola Sostenible	48
<i>Figura 26.</i> Prototipo Final del Diseño Exterior de la Frutícola.....	48
<i>Figura 27.</i> Prototipo Final del Diseño Interior de la Frutícola	49

<i>Figura 28.</i> Modelo de Negocios Flourishing Business Canvas (2016).....	55
<i>Figura 29.</i> Embudo de Ventas	65
<i>Figura 30.</i> Logotipo de la marca FRUTAGRO S.A.C.....	68
<i>Figura 31.</i> Temporalidad de las frutas regionales de FRUTAGRO	75
<i>Figura 32.</i> Papaya vendida unitariamente	78
<i>Figura 33.</i> Arándano empacado de 500 g.....	78
<i>Figura 34.</i> Bolsa de Papel de la empresa FRUTAGRO.....	79
<i>Figura 35.</i> Mapeo de Procesos	80
<i>Figura 36.</i> Mapeo de Proceso Operativos	81
<i>Figura 37.</i> Diseño de distribución de instalaciones de FRUTAGRO	83
<i>Figura 38.</i> Organigrama de FRUTAGRO S.A.C.....	88



Capítulo I: Introducción

Cuando se compran frutas de empresa locales, en lugar de a grandes cadenas, una parte significativamente mayor del dinero de las personas regresa a la economía local. Es decir, el dinero se queda circulando cerca y a favor de las personas del área geográfica, fortaleciendo su base económica. Los sistemas de consumo local de frutas aparecen como alternativas frente a los modelos globales, donde los productores y consumidores están en los extremos de una secuencia de procesadores, manufactureros y otros intermediarios. Su desarrollo favorece considerablemente el medio ambiente, mejora en las relaciones sociales y genera beneficios económicos para las localidades. A ello, se le suma el bajo aprovechamiento agrícola en las regiones del Perú, que a pesar que, las frutas son productos comestibles que tienen una importancia relevante hoy en día, ya que contribuyen con la seguridad alimentaria y nutricional de la población, así como el bienestar de la salud, y mejora el nivel de vida de los pequeños agricultores que se dedican a esta actividad a nivel nacional, no se le ha dado la importancia que deberían tener en la economía de un país. Según FAO (2019), el Perú muestra un bajo nivel de competitividad y productividad a nivel Latinoamérica, ya que su PBI agrícola solo representa 7%, siendo Brasil y México los mejores posicionados con un 38% y 20%.

Mediante este resumen se pretende exponer el objetivo del presente plan de negocio, el cual consiste en estudiar la viabilidad de la creación de una unidad empresarial que aproveche el máximo potencial agrícola que existe en la región La Libertad, que promueva el consumo de frutas locales o de proximidad y revaloren su biodiversidad, y así contribuir con una economía más equitativa, que favorezca a las localidades y un sistema más sostenible, que busque el respeto por la naturaleza y el cuidado del medio ambiente.

1.1 Planteamiento de la propuesta de negocio

La FAO calcula que un 50% de las frutas que se producen en países en desarrollo se pierden en la cadena de suministros que va de la producción al consumo. En ese mismo proceso, se desestima para la comercialización cantidades considerables de productos que, a pesar de ser perfectamente aptas para el consumo, no se admiten por irregularidades estéticas o físicas. Las consecuencias de la pandemia por coronavirus han puesto diversas constataciones. Por un lado, la importancia de contar con cadenas cortas e inclusivas, especialmente en el caso de productos como frutas, verduras y hortalizas, que son alimentos perecibles que ofrecen múltiples beneficios para la salud. Por otro lado, la necesidad de mejorar las oportunidades comerciales de las explotaciones agrícolas familiares en zonas rurales, para preservar su existencia. Sus productos son de fácil trazabilidad, próximos y en consecuencia accesibles. Lograr un acceso equitativo y generalizado a esta producción de proximidad sumará en el fomento de una triple sostenibilidad: económica, social y ambiental. Además, podemos sumar que la región La Libertad no está aprovechando el potencial agrícola que tiene, por ello existe una necesidad de promocionar y revalorar la biodiversidad de frutos que cultivan, a través de asociaciones productoras que cuentan con una gran oferta de frutas de calidad tipo B, que son frutas de calidad no exportable destinadas a venta nacional.

Con el objetivo de contar con cadenas de suministros cortas e inclusivas, que busquen explotar el potencial agrícola y promuevan el consumo y comercialización de frutas locales y revaloren su biodiversidad, se propuso la creación de una Frutícola Sostenible en la ciudad de Trujillo. La propuesta contará con la participación activa de los fruticultores locales, a través de las principales asociaciones productoras de la región. La gran diversidad de frutas comestibles que existe en la región, nos dará una ventaja significativa con relación a otras regiones, debido a que existen frutas en tres regiones: costas, sierra y selva; muchos de ellos de gran importancia no solo para el comercio exterior sino para el consumo de mercados

locales. El objetivo principal de la propuesta de negocio es aprovechar el máximo potencial agrícola existente en la región, para poder comercializar y promover frutas locales o de proximidad, a través de una frutícola sostenible que contribuya a generar un consumo más responsable y sostenible.

El consumo local de frutas ha ido ganando fuerza con el pasar del tiempo en el departamento de La Libertad, por ser una alternativa a los modelos de comercio que imperan en la actualidad y porque las personas han mostrado una preocupación cada vez mayor por la procedencia de sus alimentos, la sostenibilidad del comercio y el desarrollo de la economía en su zona geográfica. Además, la globalización ha permitido revolucionar los estilos de vida de las personas en el mundo; originando cambios en sus hábitos de consumo que, junto con la economía circular, están rediseñando las reglas del juego en la toma de decisiones de los consumidores.

1.2 Misión del negocio

La misión del negocio se define como la razón de ser de la empresa, incluye propósito y el concepto de valor. Define el escenario donde la organización participará y el papel que quiere tener en ese escenario (Johnson & Achales, 2001). Es la contribución que caracteriza la identidad de una organización (Cardona & Rey, 2005). Por lo mencionado anteriormente, la misión del negocio será crear un modelo de negocios de frutas de proximidad que promueva la compra de frutas locales contribuyendo con la sostenibilidad social, económica y ambiental en la región de La Libertad.

Para lograr la misión del negocio será necesario contar con la participación activa de los fruticultores locales en la oferta directa de sus productos y desarrollar una cadena de suministros efectiva que permita asegurar la entrega de la cantidad y del producto adecuado en el momento oportuno. Además, estos productos deben estar disponibles en la ubicación que los clientes han especificado, por lo tanto, los clientes también deben recibir calidad en

cuanto al soporte post-venta. Finalmente, será necesario implementar una filosofía de trabajo que dé a conocer el conjunto de principios que llevará a cabo la perspectiva que desarrollará la actividad del negocio; este conjunto de principios fundamentalmente se basará en la solidaridad, respeto y justicia, haciendo hincapié que se puede apostar por un modelo de negocio que genere valor en su entorno.

1.3 Justificación del negocio

La mayoría de personas están acostumbradas a que les digan que tienen que consumir y por qué hacerlo. Las grandes multinacionales de frutas tienen el poder para influir en las decisiones de los consumidores con la finalidad de hacer valer sus intereses, dejando de lado el consumo local. El término de consumo local hace referencia a un tipo de economía que se basa en la comunidad, donde se compra productos que son producidos localmente, siendo una alternativa a los modelos de comercio que imperan en la actualidad, donde existen diversos intermediarios y la cadena entre el productor y consumidor es enorme. El consumo local dispone de elementos que contribuyen a las relaciones y a un comercio sostenido, puesto que genera beneficios medioambientales, como un efecto positivo sobre la salud, la preservación de la diversidad cultural y el ecosistema, gracias al ahorro de transporte e intermediarios. Además, contribuye a las relaciones sociales y salud, debido a que las frutas de hoy en día sufren alteraciones con la finalidad de cubrir un amplio mercado de alimentación, y las demandas de un mundo globalizado, afectando su calidad, por lo que el consumo local favorece una alimentación más sana y construye relaciones basadas en el comercio local, donde incluso el productor y el consumidor se conocen, y se benefician el uno al otro, contribuyendo a una mejor calidad del alimento. Asimismo, el comercio local busca apoyar a los pequeños productores, ya que busca salirse del control y monopolio de grandes empresas, ofreciéndoles un precio más justo por sus productos, ya que repercute en un precio más

competitivo y en productos de mejor calidad, por el ahorro que se genera del transporte y gestión de los intermediarios.

Existe una realidad que no se puede negar, todo lo que se produce y consume tiene una repercusión positiva o negativa en la economía, ambiente y desarrollo social. La producción y el consumo son el motor de la economía, pero las modalidades actuales no permiten construir entornos viables para hacer negocios en el futuro. Ciancaglini (2020), sostuvo que para lograr ese cambio es necesario construir negocios responsables y sostenibles, fortalecer nuestra cadena de valor, cambiar las reglas del juego del sector y convertir a nuestros proveedores en nuestros socios estratégicos para trabajar en conjunto y potenciar los impactos positivos. Por tal motivo, la creación de una frutícola sostenible en la ciudad de Trujillo es importante para promover y comercializar frutales locales o de proximidad con el fin de revalorar la diversidad de frutos que se cultivan en la zona, mediante cadenas de suministros cortas e inclusivas que aprovechen el potencial agrícola de la región, y permita empoderar a los pequeños productores de frutas.

1.4 Marco de Referencia

Se detallará algunos alcances relacionados a metodologías innovadoras que son usadas para identificar oportunidades de negocios, y luego conceptos de consumo local y alimentación responsable y sostenible. Ambos temas serán importantes para entender de mejor manera el desarrollo de la presente investigación.

1.4.1 Alcances relacionados a metodologías innovadoras que se usan para identificar oportunidades de negocios

Innovación, es producir, asimilar y explotar con éxito una novedad en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad (Watts & Zimmerman, 1978).

Metodologías de Innovación Estratégica, se trata de marcos de innovación que buscan ese nuevo posicionamiento que logre diferenciar a la organización, productos o servicios de la competencia (Peoplecentric, 2020) Entre las metodologías de innovación más conocidas tenemos Design Thinking, Lean Startup y Business Model Canvas.

Design Thinking, fue definido como un proceso de innovación centrado en las personas, que pone énfasis en la observación, la colaboración, el aprendizaje rápido, la visualización de las ideas, el prototipado rápido del concepto, el análisis del negocio concurrente, que en última instancia influye en la innovación y en la estrategia del negocio (Lockwood, 2009). El Design Thinking es un enfoque colaborativo y centrado en las personas, que aplica la mentalidad de los diseñadores a la resolución de problemas complejos (Howard & Davies, 2011)

Según la Guía del Proceso Creativo del Instituto de Diseño de Stanford, el Design Thinking presenta cinco pasos que son: (1) Empatizar, (2) Definir, (3) Idear, (4) Prototipar y (5) Evaluar.

1. Empatizar: Es la base del proceso de diseño que se centra en las personas y los usuarios. Es el elemento esencial del proceso de diseño que consiste en entrar en un modo de observación para entender a los usuarios dentro del contexto del cual se diseña. En esta etapa se entiende y comprende las cosas que hacen y porqué, sus necesidades físicas y emocionales, como conciben el mundo y que es significativo para ellos. Para lograr empatizar de forma efectiva es necesario seguir los siguientes pasos: (1) observar, (2) involucrar, (3) mirar y (4) escuchar.

2. Definir: Es traer claridad y enfoque al espacio de diseño en que se definen y redefinen los conceptos, es decir, crear coherencia sobre la variada información que se ha reunido. Esta etapa es importante para el proceso de diseño ya que la meta de esta es moquetear un “Point Of View” que significa crear una declaración de problema

viable y significativo, que servirá de guía para enfocarse de mejor manera a un usuario en particular. Los insight no aparecen de la nada, sino más bien nacen al procesar y sintetizar la información con la finalidad de enfrentar el problema para hacer conexiones y descubrir patrones racionales.

Es necesario cumplir con ciertos criterios para que la etapa de definir cumpla sus funciones: (1) Enmarcar un problema con un enfoque directo, (2) que sea inspirador para el equipo, (3) que genere criterios para evaluar ideas y contrarrestarlas, (4) que capture las mentes y corazones de las personas y (5) que ayude a resolver el problema.

3. Idear: En esta etapa, empieza el proceso de diseño y la generación de múltiples ideas. Se entregan los conceptos y los recursos para hacer prototipos y crear soluciones innovadoras. Es un espacio propicio para desarrollar brainstorms y construir ideas creativas. Aquí se conciben una gran cantidad de ideas que dan muchas alternativas de donde elegir como posibles soluciones en vez de encontrar una mejor solución. Frecuentemente, se usan herramientas como croquis, mindmaps, prototipos y storyboards para explicar la idea de la mejor manera.

4. Prototipar: Es la generación de elementos informativos como dibujos, artefactos y objetos con la intención de responder preguntas que se acerquen a la solución final. No es necesario, que sea un objeto sino cualquier cosa con que se pueda interactuar, por ejemplo, un post-it, cartón doblado, una actividad o storyboard. Debe ser desarrollado de manera rápida y barata de hacer pero que puedan entregar tema para debatir y recibir feedback de usuarios y colegas. Este proceso se va mejorando mientras el proyecto avanza y los prototipos van demostrando más características como funcionales, formales y de uso. La idea de estos prototipos es inventar y construir la posible solución al problema planteado, comunicar, empezar a discutir,

cometer errores antes y de manera barata, evaluar alternativas y controlar el proceso de creación de soluciones.

5. Evaluar: Este paso consiste en solicitar feedback y opiniones sobre los prototipos que se han creado de los mismos usuarios. Es la etapa propicia para refinar las soluciones y poder mejorarlas, aprender más del usuario, refinar el POV, crear experiencias con la intención de responder preguntas que se acerquen a la solución final.



Figura 1: Los cinco pasos elementales del Design Thinking
Tomado de Guía del Proceso Creativo, por el Instituto de Diseño de Stanford
([HTTPS://REPOSITORIO.UESIGLO21.EDU.AR/BITSTREAM/HANDLE/UES21/14439/GUÍA%20DEL%20PROCESO%20CREATIVO.PDF?SEQUENCE=1&ISALLOWED=Y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/UES21/14439/GUÍA%20DEL%20PROCESO%20CREATIVO.PDF?SEQUENCE=1&ISALLOWED=Y))

Lean Start-up,

Este método fue creado por Eric Rise, emprendedor de Silicon Valey, y está diseñado para conducir a una start-up a través de la experimentación. No se centra en hacer planes complejos basados en muchas asunciones, sino en hacer ajustes constantes a través del feedback de crear, medir y aprender, que es el núcleo central de esta metodología y que ha permitido a diversas start-up desarrollar sus productos para ser adoptados por el mercado rápidamente. Según Rise (2011), lo definió como una herramienta que ayuda a crear productos mínimos viables de una forma ágil y sencilla. Lean Start-up es una filosofía

empresarial innovadora que ayuda a emprendedores a escapar de las trampas del pensamiento empresarial tradicional.

El método de Lean Startup está diseñado para conducir a una startup a través de la experimentación. Se basa en hacer ajustes constantes con un volante llamado circuito de feedback de Crear-Medir-Aprender.

- 1. Crear:** Consiste en construir proyectos viables, que inicialmente consuman menos tiempo y dinero, tratando de aprovechar al máximo cada recurso, generando el mínimo de desperdicio y utilizando las hipótesis de creación de valor y de crecimiento para tener una visión de hacia dónde se quiere llegar.
- 2. Medir:** En esta etapa es necesario contar con indicadores claves, los cuales compitan entre los accionables y los de vanidad, es decir, los que realmente son necesario para que el producto funcione y los que uno cómo emprendedor quiere que tenga.
- 3. Aprender:** En el emprendimiento, no existen los fracasos, sino más bien el aprendizaje, que permitirá no preservar algo que no tiene futuro ni crecimiento continuo. La productividad de la startup no consiste en automatizar más aparatos o elementos, sino en alinear los esfuerzos con un negocio y producto que funcionen para crear valor.

La metodología te ofrece mecanismos para que el negocio escale y crezca a la máxima velocidad. Es en este punto, donde la metodología converge con el famoso Business Model Canvas, ya que una vez que has encontrado el mejor producto mínimo viable para el negocio, es momento de organizar toda la estructura del modelo de negocio.

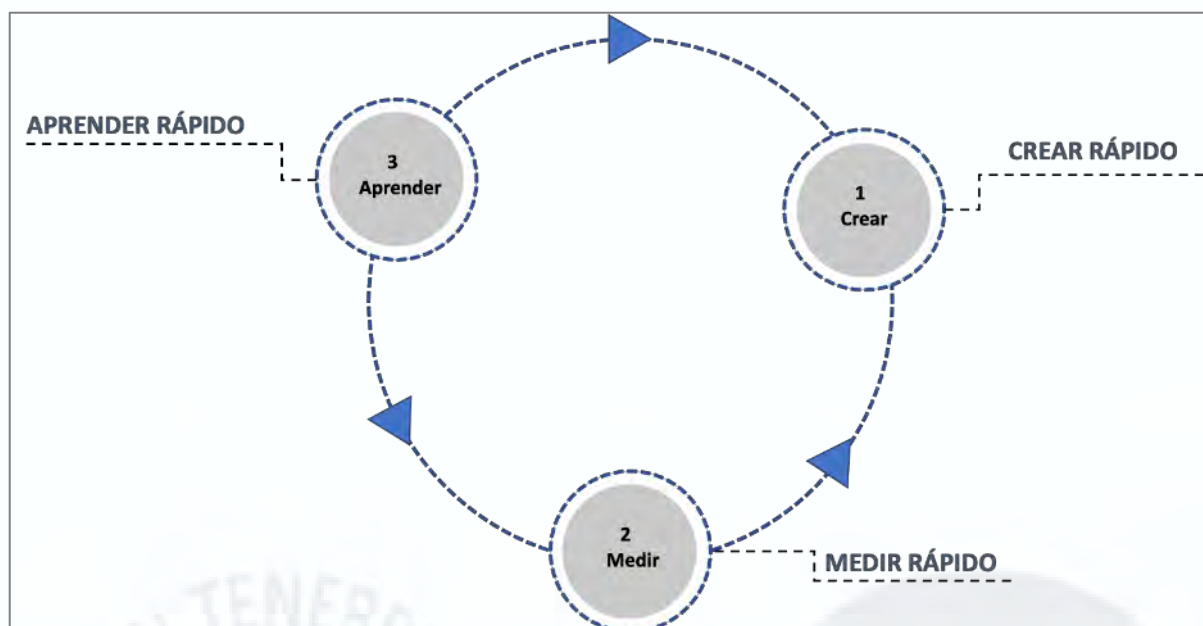


Figura 2: Aprendizaje mediante el uso del método Lean Startup
 Tomado de The Lean Startup, por Eric Rise, 2011.
 (https://www.academia.edu/30311803/El_Método_Lean_Startup_Eric_Ries)

Flourishing Business Canvas, se basa en una investigación líder mundial revisada por Upward y Jones, y realizada en la Facultad de Estudios Ambientales de la Universidad de York y en la Escuela de Negocios Schulich (Upward & Jones, 2016). Es una herramienta de diseño visual construida a partir del doctorado de 2004 de Alex Osterwalder, que incorpora un lenguaje común para permitir una colaboración más efectiva por parte de cualquier grupo de interés, que se considere importantes y relevantes para diseñar los aspectos económicos, sociales y ambientales del modelo comercial de una organización. Mediante el lenguaje común, Flourishing Business Canvas permite que las partes interesadas de una organización trabajen juntas para esbozar, crear, prototipar, diseñar, mejorar, comunicar, comprender, medir, diagnosticar y, lo más importante contar historias sobre los aspectos económicos, sociales y ambientales de su modelo de negocio, que consideren ser importantes en función a los objetivos elegidos.

Esta herramienta permite diseñar el modelo de negocio de empresas de triple impacto, es decir, aquellas que buscan florecer financieramente (Economy), socialmente (Society) y ambientalmente (Environment). Para describir el lenguaje de triple impacto de una

organización es necesario responder 16 bloques relacionados a los resultados, a la gente, al valor y a los procesos. Según Upward y Jones (2016), los 16 bloques del Flourishing Business Canvas son: (1) metas, (2) beneficios, (3) costos, (4) actores del ecosistema, (5) necesidades, (6) partes interesadas, (7) relaciones, (8) canales, (9) co-creaciones de valor, (10) co-destrucciones de valor, (11) asociaciones, (12) gobernanza, (13) recursos, (14) existencias biofísicas, (15) actividades y (16) servicios de ecosistemas.

- 1. Metas:** Este bloque se enfoca en los principales objetivos que la organización planea y se compromete a lograr. Estos objetivos deben articular con el propósito principal y la ambición de la empresa para definir el éxito de la organización.
- 2. Beneficios:** Este módulo describe los beneficios que se obtendrán de la actividad económica de la empresa. Pueden ser económicos, sociales, ambientales y otros.
- 3. Costos:** En esta sección, se describe los principales costos en los que incurrirá el negocio al ponerlo en marcha.
- 4. Actores del ecosistema:** Este bloque identifica a los individuos, grupos, organizaciones, o no humanos que pueden verse afectados por el negocio de cualquier manera.
- 5. Necesidades:** Identifica las principales necesidades de los actores que forman parte del ecosistema del negocio.
- 6. Partes interesadas:** Son todas las personas y organizaciones que se relacionan con las actividades y decisiones de una empresa como: empleados, proveedores, clientes, gobierno, entre otros.
- 7. Relaciones:** Este bloque describe la asociación, conexión que tiene el negocio con otras empresas, organización y personas.
- 8. Canales:** Es todo aquello que se usa para comunicarse con el cliente y hacer llegar el producto o servicio.

- 9. Co-creaciones de valor:** Son proposiciones de valores positivos que tiene la empresa. Son beneficios que se obtienen al estar en el negocio.
- 10. Co-destrucciones de valor:** Son proposiciones de valores de negativos que tiene la empresa. Son consecuencias inevitables de estar en el negocio.
- 11. Asociación:** En este bloque se describen las alianzas que tiene el negocio con otras empresas que comparten un objetivo en común.
- 12. Gobernanza:** Describe todos los procesos de interacción, ya sea a través de las leyes, normas, poder o lenguaje de una sociedad organizada.
- 13. Recursos:** Son los recursos que le permitirá a la empresa, crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar al segmento de cliente, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos.
- 14. Existencias biofísicas:** Es conteo manual de todas las existencias de una empresa. Como por ejemplo los insumos, productos en proceso, bienes finales, activos fijos, entre otros.
- 15. Actividades:** Son las acciones más relevantes que una empresa debe poner en marcha para que su modelo de negocio funcione.
- 16. Servicios de Ecosistemas:** son aquellos beneficios que un ecosistema aporta a la sociedad y mejoran la vida de las personas. Por ejemplo, producción de agua limpia, formación de suelos, entre otros.

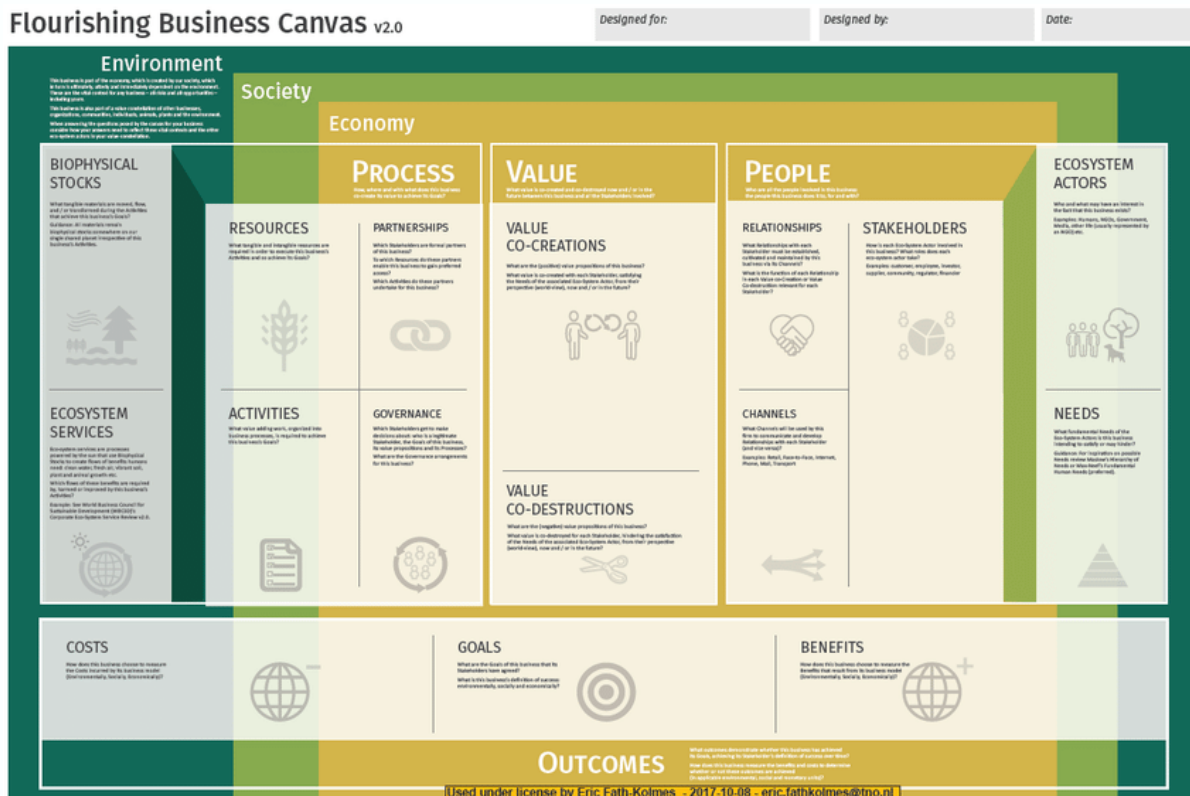


Figura 3: Plantilla Flourishing Business Canvas
 Tomado de Flourishing Business Canvas, por Antony Upward y Edward James, 2016.
 (https://cifal-flanders.org/wp-content/uploads/2019/04/Antony-Upward_Flourishing-Business-Canvas_EN.pdf)

1.4.2 Alcances relacionados al consumo local

Consumo local, hace referencia al esfuerzo colaborativo para construir economías basadas en productos de la localidad. Específicamente en el ámbito de la alimentación, hace referencia a la producción, procesamiento, distribución y consumo integrados para mejorar la economía, medio ambiente, salud y relaciones sociales de un lugar en particular (Huerto Guerrilla, 2017).

Alimentos de proximidad, hace referencia a los alimentos que se producen o recolectan en zonas cercanas al punto de venta. Se pueden obtener de una forma más sencilla y con una mínima implicación logística (embalajes y transportes). El consumo de estos alimentos fomenta sistemas más sostenibles, productos más frescos, favorece la economía de la zona, tranquilidad al consumidor y precios más competitivos (López, I., 2020)

Consumidor responsable, es un concepto que define que los seres humanos son capaces de cambiar sus hábitos de consumo ajustándolos a sus necesidades reales y a los del

planeta, y escogiendo opciones que favorezcan el medio ambiente y a igualdad social (Vivo Sano, 2020).

Según Equipo por el Clima (2018), definió al consumidor responsable como la persona que elige sus productos y servicios en base a su calidad y precio, a su impacto ambiental y social, y a la conducta de las empresas que los elaboran. Además, la responsabilidad del consumo, de los impactos sociales y ambientales es uno mismo.

Agricultura sostenible, se le define como un nuevo sistema de gobernanza mundial. Su objetivo es garantizar la seguridad alimentaria y promover los mercados agrícolas locales y regionales en las políticas agrícolas de todo el mundo, satisfacer las necesidades de las generaciones presentes y futuras, al mismo tiempo que garantice la rentabilidad, salud del medio ambiente y la equidad social y económica (FAO, 2015).

Según El Diario Responsable (2020), definió a la agricultura sostenible como la agricultura que satisface las necesidades de las generaciones actuales y rurales, garantizando al mismo tiempo la rentabilidad, la salud ambiental y la equidad social y económica.

Innovación social, se le define como el conjunto de planes, políticas, acuerdos, mecanismos sociales, formas de organización de la sociedad civil, que crea nuevos y exitosos servicios y procesos destinados a la solución de problemas sociales específicos (Estrada, 2014). Según Arenilla y García (2013), innovación social busca el desarrollo de productos o procesos novedosos que están orientados a la resolución de los problemas más acuciantes de las personas y a la satisfacción de sus principales necesidades, que supone una mejora de las condiciones anteriores, así como una transformación del entorno social y las relaciones humanas.

Capítulo II: Análisis del Entorno e Intorno

2.1 Análisis PESTE

Los factores que influyen en el desempeño de una organización y/o sector son evaluados mediante el análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas del país donde se desarrollan. Este análisis se denomina P.E.S.T.E y permitirá identificar oportunidades y amenazas a las que el negocio estará expuesto (D' Alessio, 2015).

2.1.1 Análisis Político - Gubernamental

La profunda crisis política en el Perú no solo afectó el crecimiento de los sectores económico sino también ha debilitado la institucionalidad agraria. Bajo la Ley 31075 se creó el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, cuya función principal es promover políticas para el desarrollo del Sector Agropecuario, Pesquero, y el Desarrollo Rural. El Ministerio tiene importantes antecedentes que se remontan en el año 2002, con los “Lineamientos de Política Agraria”, las “Bases para una Política de Estado en la Agricultura” en el 2004, así como “Los Lineamientos de Políticas de Estado para el Desarrollo de la Agricultura y la Vida Rural en el Perú”, en el año 2006. En el 2013, el Gobierno Peruano inició la implementación de reformas necesarias para una mejor gestión del sector agrario reconociendo el riego como elemento clave para el desarrollo de la actividad agraria (MINAGRI, 2016), sin embargo, el apoyo del estado hacia a los agricultores en los últimos años ha sido insuficiente; la situación del campesino ha sido cada vez más crítica y aguda. Según el presidente de la Confederación Campesina del Perú (CCP), mencionó que la crisis sanitaria ha hecho ver de mejor manera el olvido de distintos gobiernos hacia los servicios de salud y educación, y en el tema agrario, ha habido un total olvido, como si el campesino no existiera para el gobierno.

Según MINAGRI (2016), un aspecto relevante para la gestión agraria es la actual situación de la institucionalidad en el sector agricultura y riego, el cual evidencia una limitada coordinación y articulación intersectorial e intrasectorial, lo que dificulta construir e

implementar un modelo de desarrollo sectorial e integrado, que prioricen intervenciones que respondan a las particularidades y potencialidades de los territorios. Además, existen otras problemáticas de estas instituciones que demuestra la falta de capacidad de gestión, inadecuada administración de los recursos humanos y limitado manejo de los sistemas de información. Según Anpe Perú (2019), en los últimos años el gobierno ha manifestado su preocupación por la agricultura familiar, sin embargo, poco o nada se ha hecho. No se ha tenido en cuenta la participación de los pequeños agricultores en las políticas ni en los presupuestos. Además, no existe una política de previsión hacia los pequeños agricultores, a pesar que existe una creciente demanda por alimentos, mientras el agua y la tierra se están degradando evidenciándose una mayor pobreza rural.

Se concluye que, a pesar de la existencia de organismos encargados de la promoción de políticas que fomenten el desarrollo de la agricultura, estas no han sido capaces de atender las necesidades del pequeño productor, evidenciándose una falta de coordinación, incapacidad de gestión, inadecuada administración de los recursos humanos y limitado manejo de los sistemas de información.

2.1.2 Análisis Económico y Financiero

El sector agrícola en el Perú posee niveles de productividad y competitividad muy bajos en comparación con otros países como Argentina, Brasil o México que contribuyen con el 70% del PBI agrícola en la región; se consideran cuatro factores que sustentan el bajo rendimiento de la agricultura peruana, (1) existen muchos agricultores con pocos volúmenes de producción y una gran falta de organización, lo cual dificulta el desarrollo de economías de escala, (2) mano de obra con baja productividad; si bien se ha visto en los últimos años un mayor dinamismo de la agricultura gracias a iniciativas empresariales que han innovado y han optado por el comercio exterior, principalmente en la costa del país; aún el grueso de la PEA se concentra en la sierra del país en donde aún la agricultura es tradicional y precaria,

(3) se evidencia un limitado financiamiento al sector agrícola, por ser considerado una actividad de alto riesgo por factores como clima, agua, infraestructura, y demás que lo hacen poco atractivo al sector financiero. No obstante, las colocaciones en el sector han incrementado en un 75% durante el 2007 y 2009, pero no son lo suficiente, como consecuencia existe un alto número de prestamista informales cuyos intereses son más altos y cuyo modus operandi se basa en el amedrentamiento y la violencia, exponiendo a los pequeños productores a riesgos por optar por créditos informales, (4) los deficientes canales de comercialización, el mercado agrícola tiene una estructura caracterizada por la gran cantidad de intermediarios en el proceso de comercialización que tienen mayor poder de negociación debido al acceso de la información, volúmenes negociados en los mercados y a su capacidad económica para financiar al productor (financiamiento informal), quien compromete la venta de su producción.

Según lo expuesto, se concluye que el factor económico financiero no es favorable, puesto que el pequeño agricultor se enfrenta a escenarios poco favorables, como altos costos de producción, escasa mano de obra calificada, carencia de innovación, poca apertura al comercio exterior, poco acceso al crédito y la amplia estructura comercial que posee el sector agrícola.

2.1.3 Análisis Social

La agricultura cumple un rol importante en el sector de alimentos, puesto que tiene el gran desafío de ayudar a cubrir las necesidades alimentarias de la población peruana, sin embargo, los problemas del sector agrícola peruano no tienen cuando acabar; la brecha de ingresos entre el campo y la ciudad, la intermediación en el proceso de venta, y la extrema pobreza del trabajador del campo son algunas dificultades que afecta su competitividad y rentabilidad. Los trabajadores del campo viven en condiciones de pobreza extrema, sus condiciones de vida no son las adecuadas y mayormente se encuentran muy desfavorecidos

económicamente, los procesos post cosecha y de mercado están sumamente desordenados por la falta de una infraestructura vial adecuada y por la ausencia de un sistema de mercados más equitativo, lo cual incide en altos costos de comercialización, sin embargo, el problema principal para el pequeño productor reside en la presencia de intermediarios, una característica del mercado interno agrícola; Cannock y Gonzales-Zúniga (1994) mencionaron en su libro “Economía Agraria” que existen al menos siete eslabones de intermediación en la agricultura. Según MINAGRI (2020), los principales eslabones de intermediarios en la agricultura son: (1) el productor, (2) el acopiador, (3) el transportista, (4) el mayorista, (5) el distribuidor, (6) el minorista y (7) el consumidor.

Los pequeños productores también sufren la falta de asistencia técnica por parte del estado, falta de impulso de innovación tecnológica, dificultades de acceso al crédito, altos costos de transporte y la presencia de una desigualdad en las capacidades productivas entre el pequeño y mediano productor. La falta de organizaciones productoras que contribuyan al desarrollo del agro representa una tarea pendiente de todos los ciudadanos para generar competitividad en la cadena productiva de los agricultores (Cannock & Gonzales-Zúñiga, 1994).

Por lo tanto, se concluye que el factor social para el negocio no es muy favorable, sin embargo, existe una gran oportunidad de mejora que se debe desarrollar en conjunto con el pequeño productor y de esa manera, lograr mayor competitividad en toda su cadena productiva con el fin de potenciar el sector de alimentos.

2.1.4 Análisis Tecnológico y Científico

Uno de los principales retos para el Perú, es el impulso a la investigación y desarrollo tecnológico. Según la Concytec (2016), el país solo gasta el 0.08% del PBI, por debajo del promedio del gasto de América Latina y El Caribe (0.75%), y de países como Brasil (1.24%), Chile (0.38%) y Colombia (0.25%). Además, la inversión en investigación y desarrollo

representa el 2% de los que gasta países líderes tecnológicos como Corea del Sur. Si bien existe expectativas de crecimiento, los índices que miden dicha gestión, apuntan todo lo contrario, durante el periodo 2010-2015, el Perú pasó del puesto 91 al 104 en el Índice de Desarrollo Digital en la Unión Internacional de Telecomunicaciones.

Esta precariedad en cuanto al factor innovación y tecnología compromete de manera directa al desarrollo de diferentes sectores de la economía como la agricultura, cuya evolución depende de factores no controlables e impredecibles como el cambio climático y fenómenos meteorológicos, siendo la tecnología de gran ayuda para menguar el impacto devastador de la salud alimentaria. Según el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI), sin ayuda de la tecnología los rendimientos de arroz, trigo y maíz caerían significativamente en los próximos cincuenta años por el cambio climático. Asimismo, según Gestión (2017), en América Latina se pierde entre 20% a 30% de las cosechas por no usar los agroquímicos de manera correcta, por falta de técnicas como la irrigación por goteo, uso de drones, entre otros. América Latina está produciendo entre el 11% al 16% que el mundo consume y Perú produce el 1% de esto, ocupando el sexto lugar en producción de alimentos. Además, se espera que América Latina triplique la producción en el 2024. Esto significa una oportunidad para que el país desarrolle tecnología y biotecnología que promuevan la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos y genere mayor productividad y rendimiento de estos.

La información presentada sugiere que existe una escasa capacidad de generación y adopción de la tecnología. Por ello, se necesita que se promueva políticas de promoción e innovación tecnológica. Además, se requiere que se realice una reforma en las instituciones del Estado para lograr un cambio sostenido en el tiempo que provea incentivos para la inversión en innovación y lograr mayor competitividad en el sector.

2.1.5 Análisis Ecológico y Ambiental

Actualmente, hay una mayor conciencia ambiental, debido a la preocupación por la preservación del medio ambiente y su sostenibilidad, debido al calentamiento global y al aprovechamiento indiscriminado de los recursos naturales (Ministerio de Agricultura, 2008). El proceso de calentamiento global genera cambios climáticos que vienen afectando la agricultura y generando problemas económicos y sociales. Este proceso se manifiesta en escases de agua en la costa, sequía y heladas en la sierra, así como, friaje en la selva. Además, el cambio climático afecta a los glaciares, que son los principales indicadores de la evolución del clima, ecosistemas vulnerables y constituyen las reservas sólidas de agua dulce utilizada para el consumo y actividades productivas de la agricultura. Se han evidenciado en el sector agrícola, reportes que dan cuenta e inclusive entregan una valoración económica de daños, asimismo, manifiestan la urgente necesidad de identificar y ejecutar medidas de adaptación orientadas a reducir la vulnerabilidad del sector (Ministerio de Ambiente, 2013). Cabe mencionar que el uso de agua en la agricultura es indispensable, puesto que esta representa el 80% del consumo nacional (ANA, 2017). La disminución y pérdida de estas reservas como consecuencia del acelerado proceso de desglaciación y sus repercusiones, son motivo de una preocupación creciente en la comunidad mundial. El 71% de los glaciares tropicales de los Andes Sudamericanos, se encuentra en el Perú (MINAG, 2008). De acuerdo al informe publicado por Tyndall Centre en el 2004, el Perú es el tercer país más vulnerable ante cambios climáticos a nivel mundial. Por otro lado, las malas prácticas agrarias y la agricultura insostenible que consiste en el uso inadecuado de agroquímicos, inadecuada gestión del agua, salinización de los suelos agrícolas, contaminación de aguas y suelos, expansión informal de la frontera agrícola, están agravando aún más este problema.

Por lo antes mencionado, se concluye que el factor ecológico es un limitante para el desarrollo de la agricultura, por considerarse el Perú un país vulnerable ante un cambio

climático, además, del uso indiscriminado de insumos en los procesos agrícolas que pone en riesgo la productividad de la tierra y su sostenibilidad a largo plazo. Por otro lado, es evidente que la escasez de agua puede agudizarse en el largo plazo, ante la falta de un plan normativo que promueva la inversión privada en proyectos de irrigación para ampliar la frontera agrícola, que implemente mecanismos de confinamiento de proyectos de rehabilitación de la infraestructura de riego, con la participación de los Gobiernos Regionales, locales y del sector privado.

2.1.6 Análisis COVID-19

El 2020 representó para el país, el año con la peor crisis sanitaria del último siglo, generada por la expansión global del nuevo coronavirus (COVID-19), que ha dejado hasta el momento un saldo de 800,000 mil casos y 31,000 fallecidos. Las medidas inmediatas como el confinamiento obligatorio y distanciamiento social, impulsadas de forma temprana por el gobierno de Martín Vizcarra originaron un declive en el PBI del Perú generando un impacto en la economía nacional. La desaceleración económica fue ocasionada también por la caída de varios sectores productivos como turismo, servicios, comercio, construcción, electricidad, agua, manufactura, minería e hidrocarburo y pesca, a excepción del sector de alimentos que no sufrió una caída tan dura como los demás sectores; un claro ejemplo de este caso, son los supermercados, mercados, establecimiento de alimentos que se han favorecidos de la comercialización de alimentos de primera necesidad, incrementado sus ventas en artículos de bajos márgenes, como la frutas y hortalizas (Universidad de Lima, 2020). La cuarentena generalizada aplicada a inicios de año generó que el sector alimentos fuese decretado como esencial para garantizar la seguridad alimentaria del país, que con la contribución de la población campesina permitieron que el abastecimiento de alimentos de primera necesidad llegue a toda la nación.

Por lo tanto, se concluye que el factor COVID-19, representa una oportunidad para el negocio, debido a que pertenece al sector alimentos, que es uno de los sectores con mayor potencial de crecimiento tras la expansión del virus COVID-19 y representa una oportunidad de trabajo para el pequeño productor local que le permitirá tener exposición de sus productos y reconocimiento de su labor frente a la crisis actual.

2.2 Análisis de la Industria que pertenece el negocio

El presente análisis se realizará en base a la industria de alimentos, que engloba a diversas empresas especialistas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades, como son la comercialización de alimentos de origen vegetal (frutas y hortalizas) que son indispensables para el consumo humano. En los últimos años, las ventas en la industria de alimentos en el Perú han presentado una desaceleración debido a un contexto de debilitamiento de los soportes del gasto de familias y los cambios en los estilos de vida de los consumidores por productos más saludables y sostenibles. Hoy en día, la industria lo conforma diferentes formatos como el de supermercados que representa el 40% del total de ventas, seguido de tiendas por departamentos con 20%, tiendas de mejoramiento del hogar y ferreterías con 20% y las farmacias con 20%.

Según El Gremio de Retail de la Cámara de Comercio de Lima (2020), mencionó que actualmente el sector de alimentos ha sido golpeado duramente por la emergencia sanitaria y aislamiento social a causa del COVID-19, la crisis casi provoca una pérdida de 4.5 millones de puestos de trabajo, sin embargo, con las medidas que el gobierno implementó a favor del sector, les han permitido superar las actuales dificultades y seguir operando; PerúRetail (2020) indicó que la industria de alimentos peruana podría tener un crecimiento de 11% en el 2021 gracias a la reactivación progresiva de la economía y apertura de los negocios

Asimismo, la industria de alimentos enfrenta grandes retos con la progresiva implementación del comercio electrónico; Urdaneta (2020) mencionó que dentro de los

principales problemas que enfrenta la industria está el mantener la experiencia del consumidor, debido a que éste se ha vuelto cada vez más complejo y vital para cualquier negocio, ya que hoy en día es más importante la relación que se tiene con el cliente, que el producto o servicio ofrecido. Otro problema, es mantener el enfoque hacia el cliente, ya que éste se ha convertido en su propio punto de venta personal, a través del uso de su smartphone decidiendo qué, dónde y cuándo comprar, cómo pagar y elegir dónde llegará su compra. El aumento del consumo digital es otra problemática para la industria, ya que se ha reducido significativamente el tráfico de tiendas, debido a que las personas ahora prefieren realizar compras a través del ecommerce. Otra dificultad que atraviesa los comercios minoristas es la dura competencia por precios a través de la web, ya que los márgenes del retail online son mucho menores que en las tiendas físicas y el reto es desarrollar infraestructura, tecnologías y sistemas que permitan competir sin sacrificar altos márgenes en la comercialización de productos.

Finalmente, uno de los mayores retos que debe afrontar la industria retail es lograr unificar la venta física y online, debido a que es muy difícil crear una experiencia de compra sin fricción y enlazar a través de todos los canales de venta para que el cliente pueda realizar una compra sencilla y satisfactoria sin importar el canal por el cual decide adquirir el producto o servicio.

2.3 Estructura Competitiva del Mercado

El análisis de la estructura competitiva de la industria de alimentos se realizará siguiendo los lineamientos del modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Porter (1980). La finalidad de este análisis es determinar el nivel de competitividad del sector; identificando la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y compradores, la amenaza de los sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes.

2.3.1 Poder de negociación con los clientes

Se considerará como clientes, al consumidor final, ya que el producto final a comercializar les llegará directamente a ellos. Por tal motivo, el poder de negociación de estos compradores es alto, principalmente por su nivel de concentración. No obstante, el fuerte incremento en las compras de los peruanos en el 2020 (BBVA Research, 2020), la fuerte contribución con la calidad del producto del comprador, los aumentos en volúmenes de venta y el posicionamiento futuro por parte de la organización compensaría el panorama en los próximos años.

2.3.2 Rivalidad entre competidores existentes

Se puede identificar que en el mercado peruano la competencia en este sector es muy exigente, sin embargo, la rivalidad entre competidores en el mercado Trujillano es moderada, principalmente por el crecimiento de la industria, la diferenciación de frutas de proximidad o local irá aumentando conforme a la maduración del mercado y el posicionamiento de este. No obstante, ello es compensado por la presencia de un gran número de distribuidores mayoristas y minoristas provenientes de las diferentes regiones del país.

2.3.3 Amenaza de los nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores es medio-baja, considerando barreras de entrada importantes como el acceso a canales de distribución, el acceso de materias primas y los requerimientos de capital necesarios para poner en marcha una empresa en este rubro. Sin embargo, ello se compensa con la posible entrada de grandes distribuidores mayoristas que actualmente abastecen a las grandes cadenas de supermercados en el Perú. A pesar de ello, se espera en los próximos años que las barreras disminuyan con la maduración del mercado.

2.3.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con los pequeños fruticultores es medio-bajo dado la alta concentración de estos en la zona norte, sur y este de Trujillo. Esto hace que exista una alta

demanda de trabajo, generando una gran oportunidad para la empresa de operar en la zona, sin embargo, existe un alto riesgo debido a que la producción del negocio dependerá de terceros que tendrán la elección de elegir con quien empresa trabajar, en especial con aquellas que les ofrezcan un mejor precio de venta por sus productos.

2.3.5 Amenaza de productos sustitutos

Actualmente la amenaza de productos sustitutos es media-alta, debido a que las frutas de proximidad o locales compiten con diversos alimentos de origen natural, orgánicos y ecológicos. Estos alimentos son buenas alternativas para el ser humano, ya que generan un impacto positivo en su salud y el medio ambiente. Sin embargo, existen otros alimentos convencionales que son sustitutos de las frutas sostenibles y se pueden encontrar fácilmente en los supermercados y mercados tradicionales. No obstante, el cambio en los patrones de consumo de las nuevas generaciones resta valor a estos últimos, razón por la cual la amenaza de estos últimos será medio-baja con una tendencia a seguir disminuyendo en los próximos años.

2.4 Análisis de Mercado

Los resultados que se obtuvieron en la investigación de mercado, permitieron definir (a) El perfil de los clientes potenciales, (b) la dimensión de la demanda potencial y (c) participación de mercado que se pretender lograr.

2.4.1 Clientes

Sobre la base de los resultados de la investigación de mercado realizada, se pudo determinar el perfil del cliente potencial. Los resultados obtenidos permitieron identificar cuatro grupos con mayor predisposición para la compra de frutas de proximidad o locales. (Apéndice B). Del total de encuestados, un 53% estuvo compuesto por el sexo femenino y un 47% por el sexo masculino (Ver Figura 4). El 35% de los entrevistados conocen las

características de las frutas de proximidad o locales, mientras que el 65% no lo conocen (Ver Figura 5).

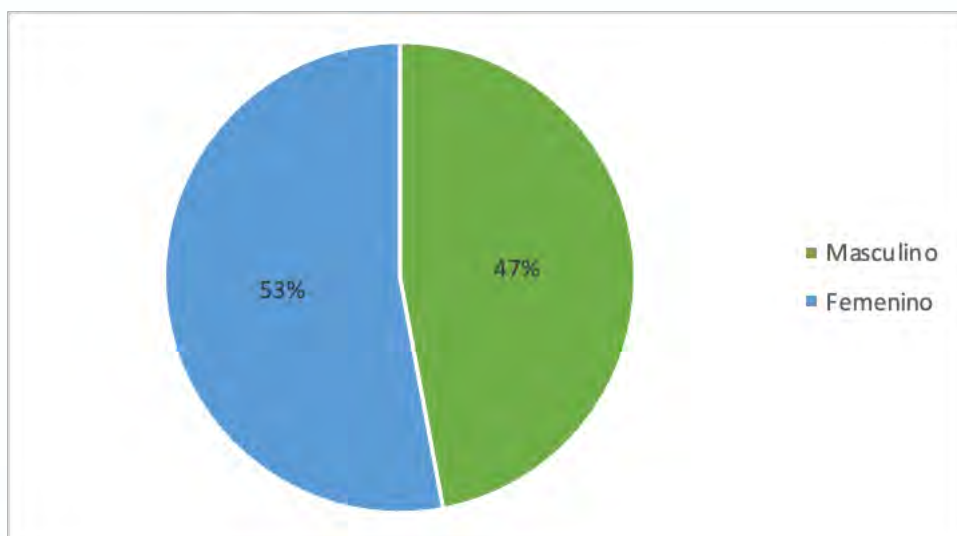


Figura 4. Género de los encuestados

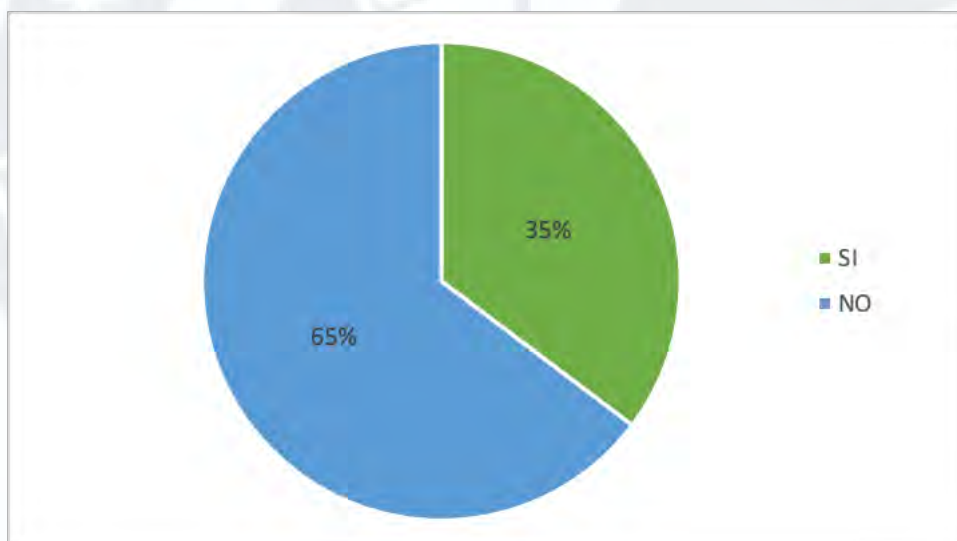


Figura 5. Conocimiento de las frutas de proximidad o locales

Según los resultados se pudo determinar que el perfil de los consumidores encuestados es el siguiente: personas pertenecientes a los estratos socioeconómicos alto y medio alto (Ver Figura 6); de ambos sexos; mayores de 18 años (Ver Figura 7); de cualquier estado civil; con o sin hijos; de los distritos de San Inés, Primavera, San Isidro, San Andrés y California (Ver Figura 8). Las compras de frutas las realizan en supermercados (Ver Figura 9); con una frecuencia semanal y los productos más consumidos en los hogares se aprecia en la Figura 10 y 11.

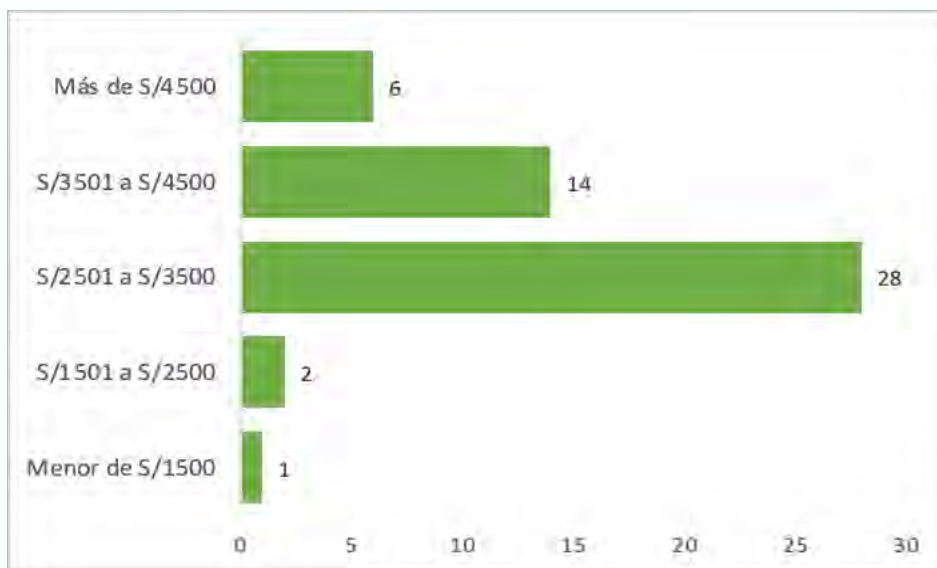


Figura 6. Ingreso mensual de los encuestados



Figura 7. Edad de los consumidores entrevistados

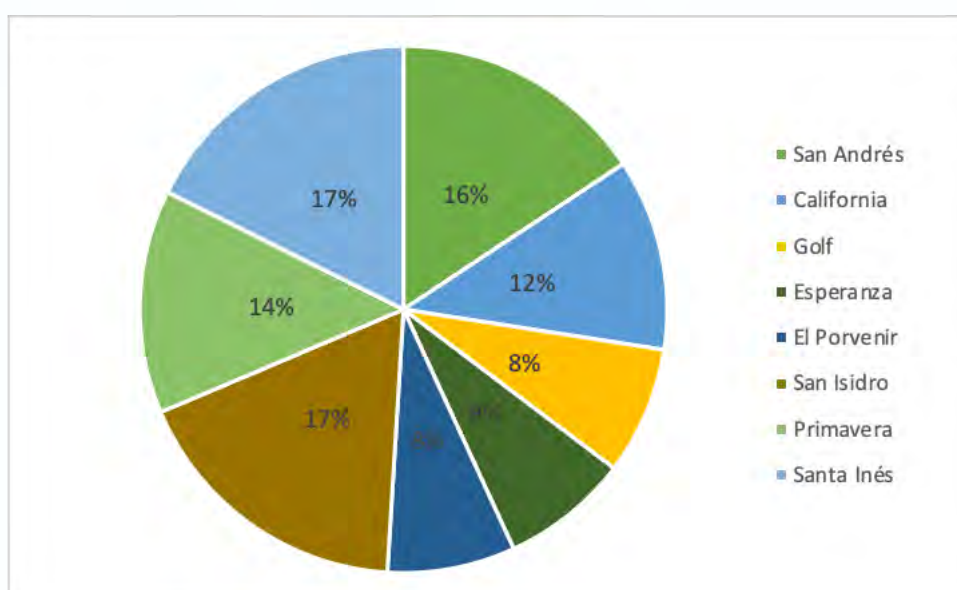


Figura 8. Porcentaje de encuestados por distrito

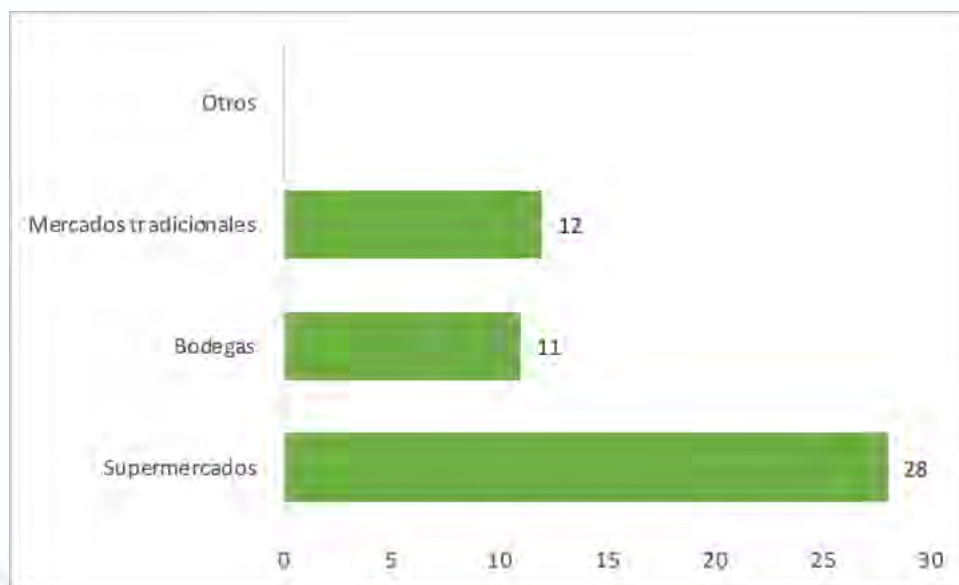


Figura 9. Lugar de compra de frutas para el hogar

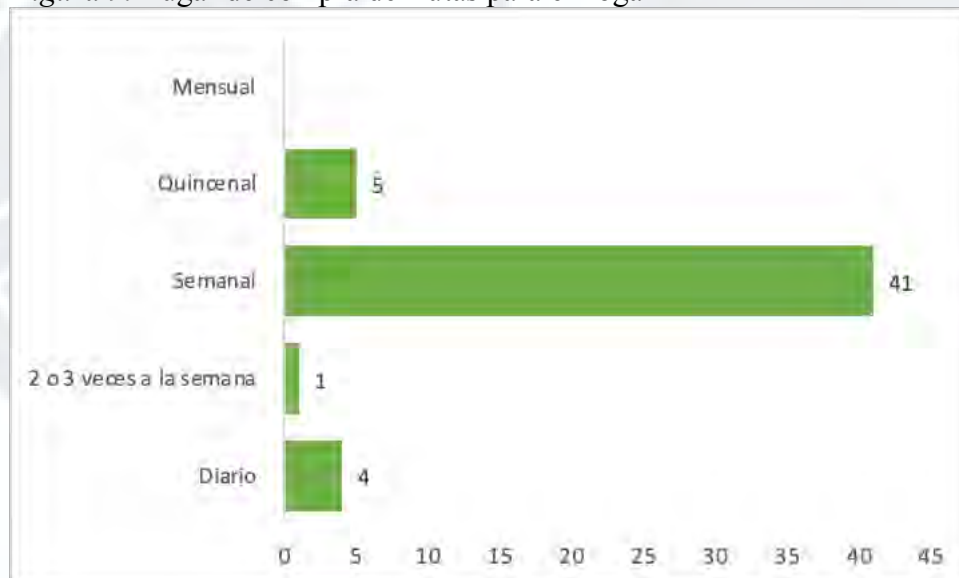


Figura 10. Frecuencia de compra de fruta para el hogar

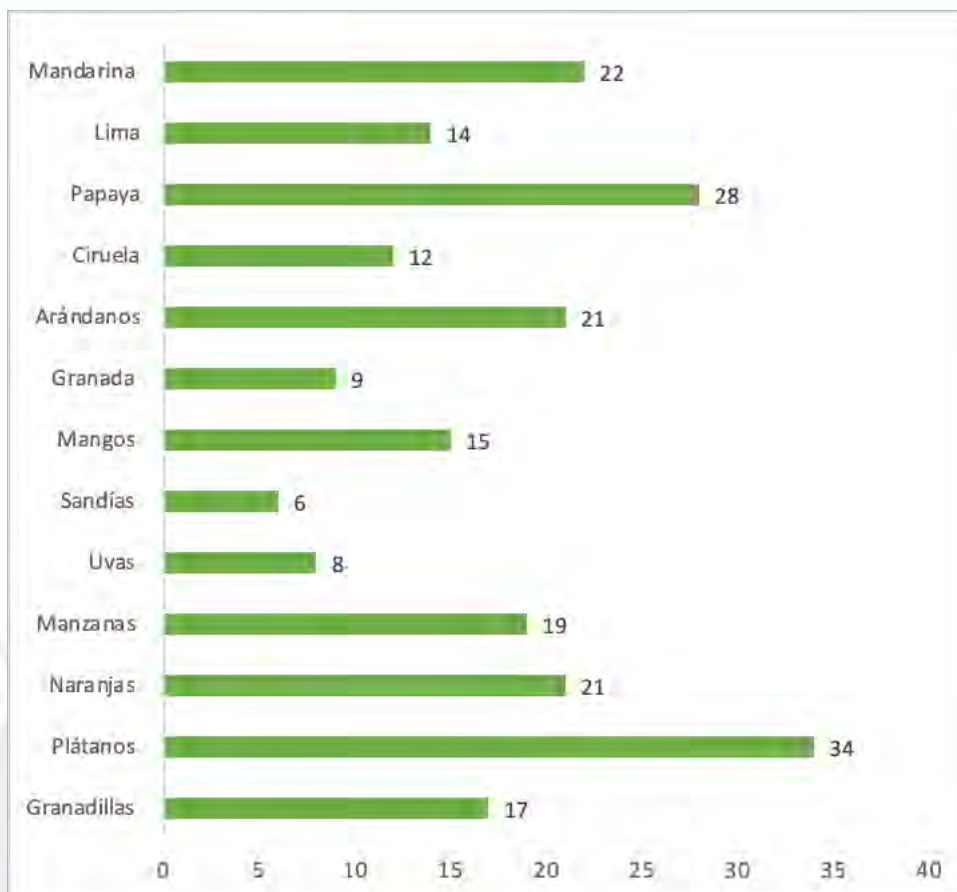


Figura 11. Frutas más consumidas por el hogar en Trujillo

De las 51 personas encuestados, 46 personas creían que era necesario conocer el origen de las frutas que consumimos (Ver Figura 12); mientras que el 90% tiene mucho interés de consumir frutas de proximidad o locales (Ver Figura 13).

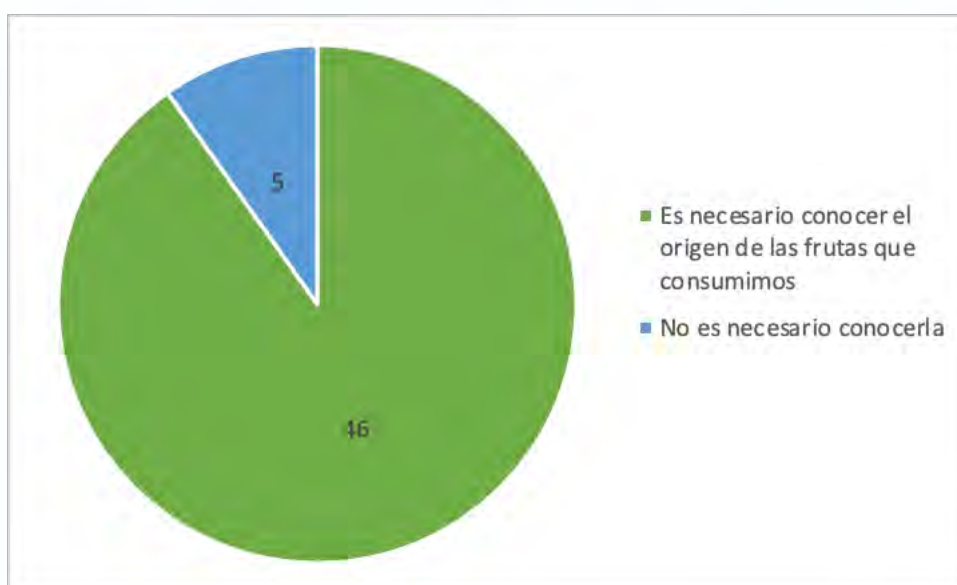


Figura 12. Conocimiento del origen de la fruta que se consume

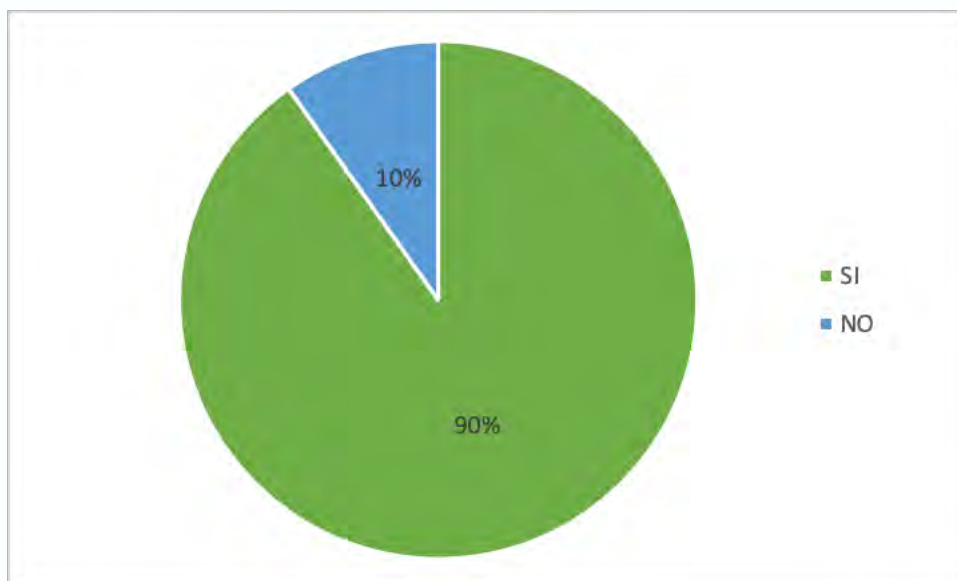


Figura 13. Interés de los encuestados por comer frutas de proximidad o locales

La mayoría de los encuestados coinciden que los alimentos que más contribuyen con su salud, son las frutas (Ver Figura 14). Entre los motivos que los encuestados comprarían fruta de proximidad o locales se destaca en primer lugar la ayuda que se le estaría dando al fruticultor peruano, seguidos de la frescura y calidad de las frutas (Ver Figura 15).

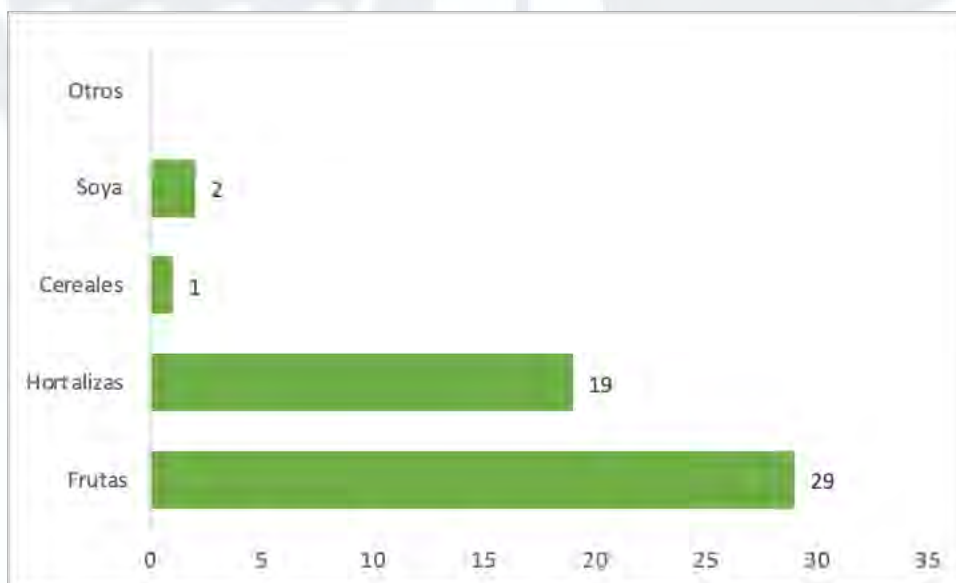


Figura 14. Alimentos que más contribuyen con la salud de los encuestados

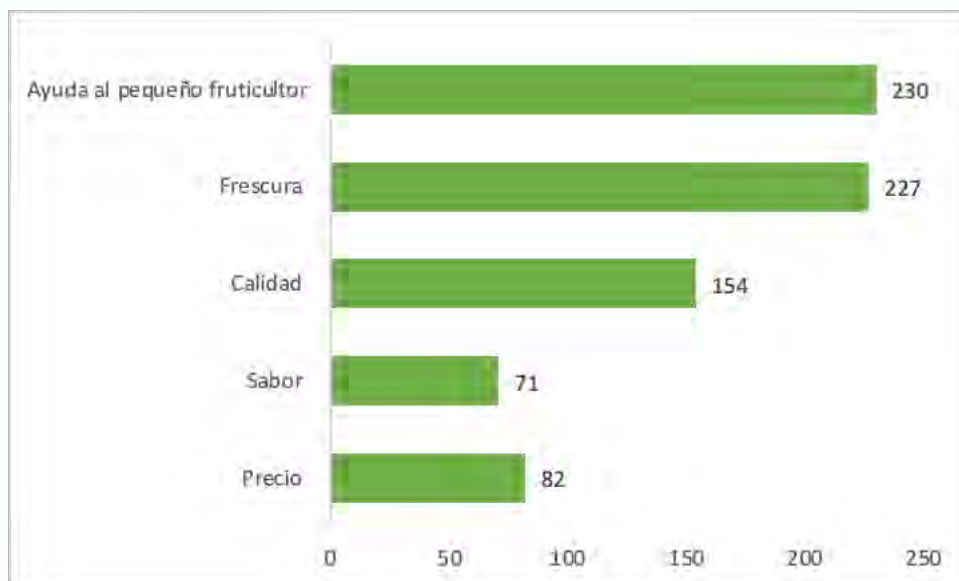


Figura 15. Motivos que incentivaría la compra de fruta de proximidad o local

Para los clientes, el empaque para la fruta de proximidad si es un atributo importante; se aprecia que existe una preferencia bien marcada por la bolsa de papel (Ver Figura 16).

Además, los resultados de las encuestas identificaron que los clientes no comprarían frutas de proximidad por internet y tienda virtual; sin embargo, se puede observar que un porcentaje significativo de los encuestados si comprarían frutas de proximidad utilizando el servicio de delivery, por lo que hace factible la utilización de este canal de ventas.

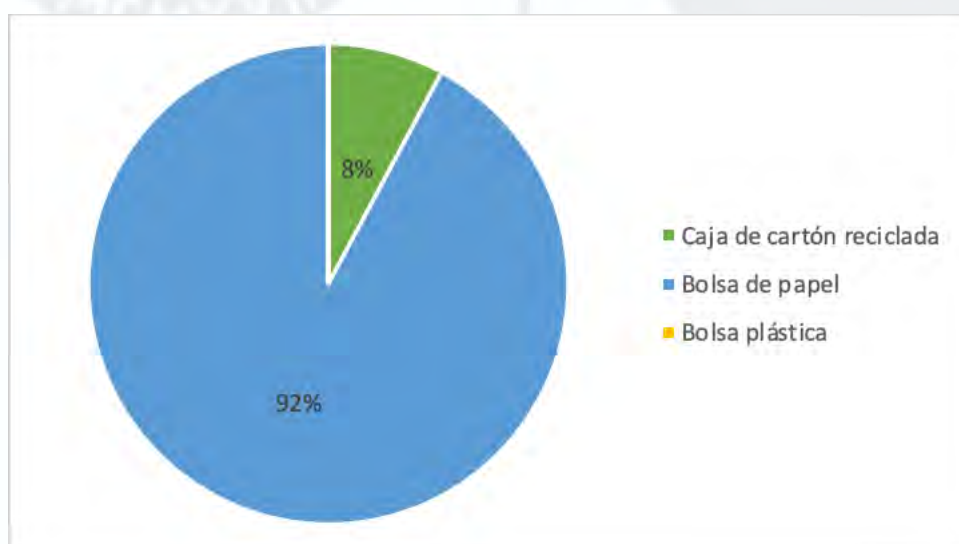


Figura 16. Tipo de envoltura preferido por los encuestados

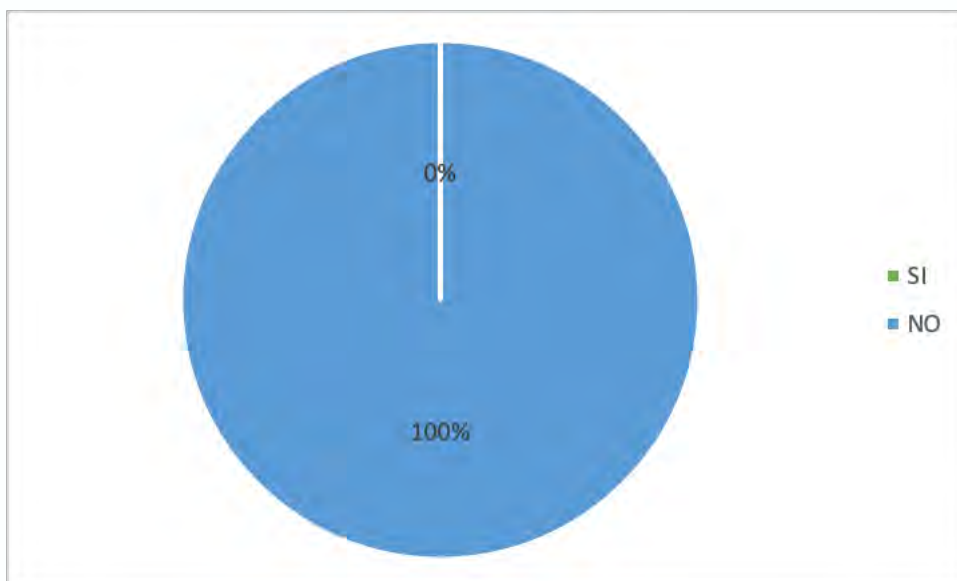


Figura 17. Preferencia por comprar frutas de proximidad o local por Internet

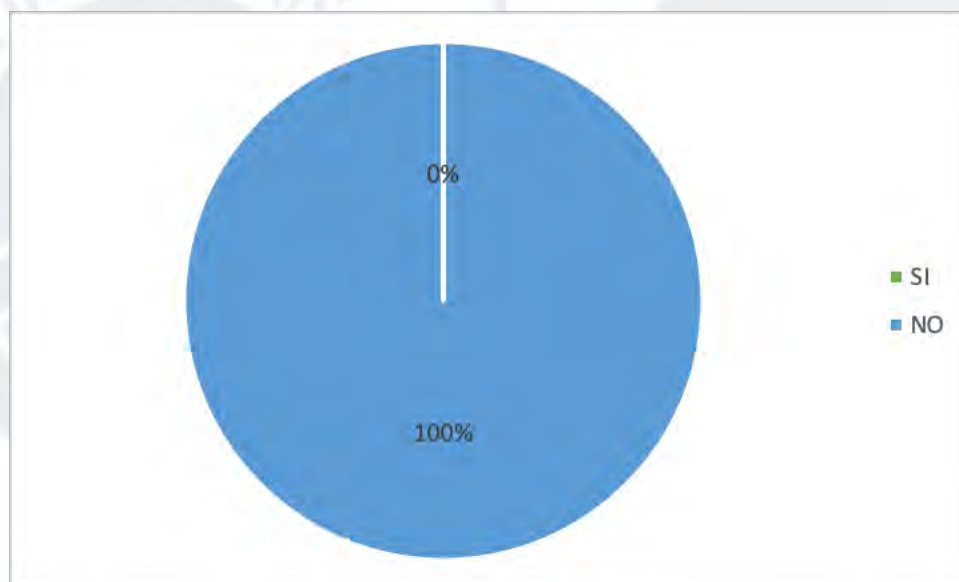


Figura 18. Preferencia por comprar frutas de proximidad o local en una tienda virtual

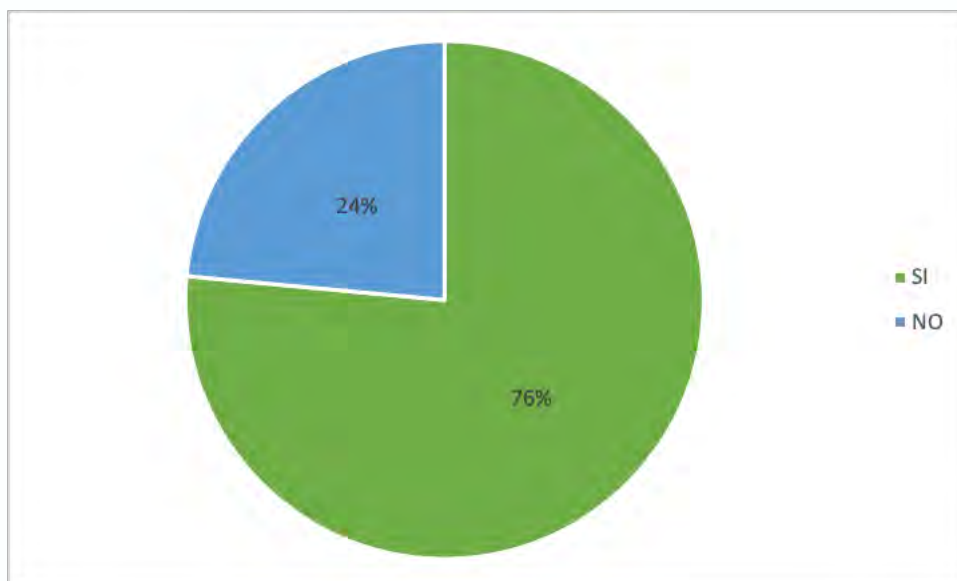


Figura 19. Preferencia por el servicio de delivery

2.4.2 Demanda Potencial

Para determinar la demanda potencial se tomó como referencia la demanda de frutas en los supermercados más representativos, así como el precio de venta el cual está enfocado en un nicho de mercado. Según la investigación de mercado el cliente potencial está dispuesto a pagar por frutas de proximidad o local, un precio que varía entre 10% y 15% más que las frutas tradicionales que se encuentran en supermercados, bodegas y mercados tradicionales.

Para determinar la demanda potencial se determinó el porcentaje de personas que comprarían en supermercados y estarían dispuestas a pagar un precio mayor (Ver Tabla 1); con la finalidad de realizar una extrapolación a la población de los distritos metas. Esta información se relacionó con datos de consumo per cápita de frutas obtenidos del INEI. El cálculo realizado se puede identificar en el Apéndice C.

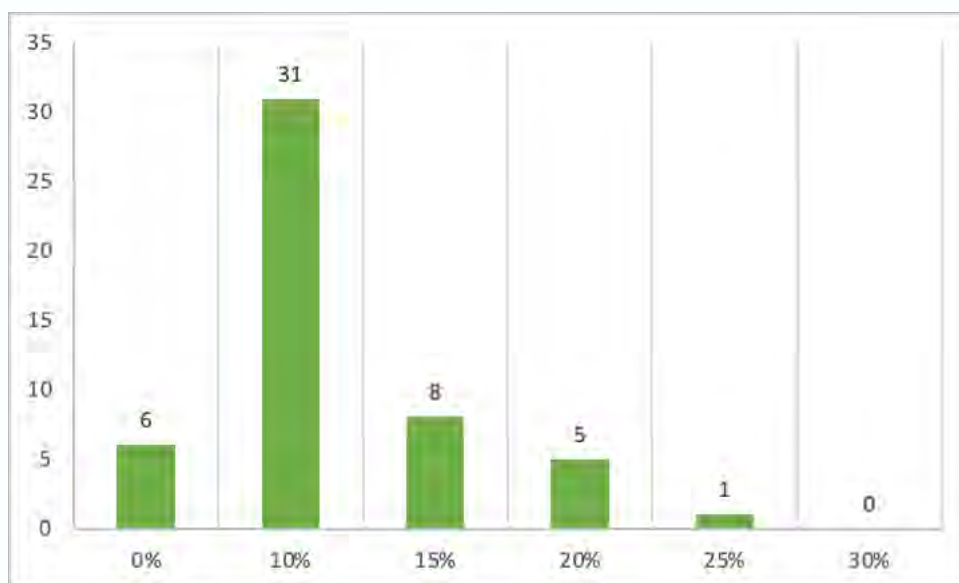


Figura 20. Precio adicional que estaría dispuesto pagar el encuestado por fruta de proximidad o local

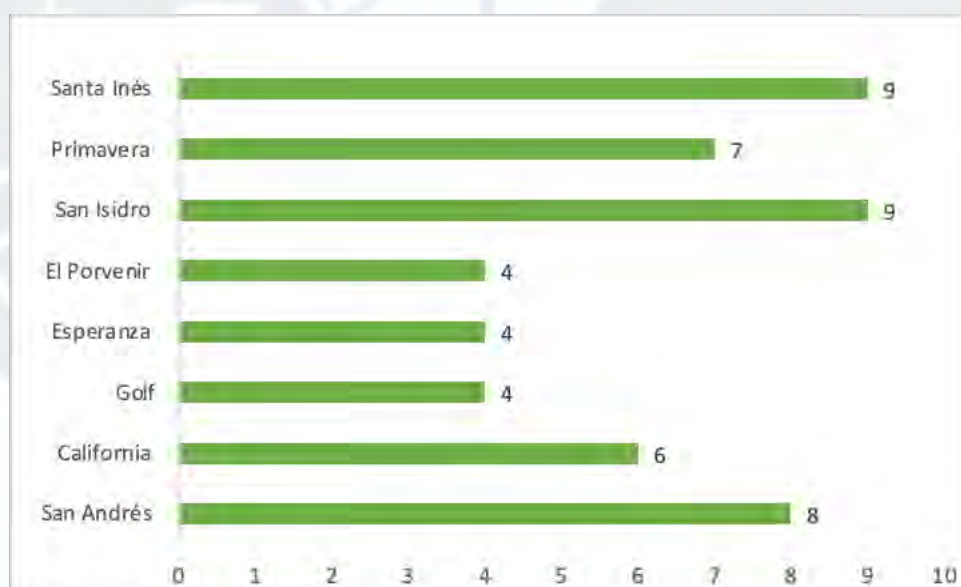


Figura 21. Distritos potenciales

Tabla 1.

Tamaño de mercado de la empresa

	Frutas de proximidad o locales
Clientes Potenciales	293,878.81
Ventas potenciales (Kg anuales)	7,813,220.30
Ventas potenciales (S/ anuales)	S/ 26,904,523.60

Según los expertos entrevistados, existen buenas perspectivas para la industria principalmente para el 2021, donde la economía peruana empezará a reactivarse, aumentando

el consumo y el poder adquisitivo de la gente; también por el incremento de la demanda de estos alimentos que si bien no era mayor hace años debido a la falta de información, se espera hoy que más empresas, instituciones y Gobierno promuevan el consumo de frutas de proximidad con el fin de proteger y promover el bienestar económico local, promocionar prácticas que cuiden el medio ambiente e incentivar la transparencia en la gestión y en las relaciones con los proveedores.

2.4.3 Participación de Mercado

La organización ha estimado para el primer año tener una participación de mercado aproximadamente al 1.8%; para los años posteriores se ha considerado que la participación aumentará a 2.2%, 2.3%, 2.4%, 2.6% y 2.8%. Debemos considerar que el crecimiento de la empresa está limitado por la disponibilidad de fruticultores y por el incremento de su capacidad de producción; las ventas proyectadas de la empresa para el término del periodo del quinto año se habrán duplicado, en cambio, la participación de mercado se mantendrá a un nivel estable (Ver Tabla 2)

Tabla 2.

Participación de Mercado de la empresa

Frutas de proximidad o local (Anual)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participación de mercado	1.8%	2.3%	2.4%	2.6%	2.8%
Demanda potencial	7,813,220.30	8,594,542.33	9,453,996.56	10,399,396.22	11,439,335.84
Ventas proyectadas (Kg)	140,638	193,377	226,896	270,384	320,301
Ventas proyectadas (Ton)	140.64	193.38	226.90	270.38	320.30

Nota. Cálculos realizados en base a un crecimiento del 10%

2.5 Análisis AMOFITH

La presente propuesta de negocio está en la etapa de idea por lo que no es posible analizar sus factores internos que den detalles de cómo se encuentra la empresa en el tiempo actual, sin embargo, se ha identificado estrategias que permitirán maximizar las fortalezas y

neutralizar las debilidades que podría tener cada área funcional de la organización. Para ello, se elaboró un análisis interno de cómo debería ser la organización siguiendo el ciclo operativo basado en el modelo de D'Alessio (2015), mediante el cual se evaluará los siguientes factores internos: (a) Administración, (b) Marketing, (c) Operaciones, (d) Finanzas, (e) Informática y Comunicaciones, (f) Tecnología de la Información (g) Recursos Humanos. Este análisis se aprecia en el Apéndice D.



Capítulo III: Metodología

El presente capítulo, tiene como objetivo explicar el marco metodológico que guiará la presente investigación utilizando la unión de tres metodologías: Design Thinking, Lean Startup y Flourishing Business Canvas. La metodología propuesta se basa en el uso de herramientas de innovación y diseño que permitirán el análisis del entorno, la creación del modelo de negocio y el desarrollo final del plan de negocios.

Cuando el emprendedor se encuentra en la fase de creación de una empresa, es importante que realice una investigación exploratoria y diseñe un plan de negocios, sin embargo, cuando llega el momento de su ejecución, la desorientación suele estar presente debido a que nadie es capaz de adivinar el futuro y ver qué puede ocurrir dentro y fuera del nuevo proyecto; por tal motivo es importante contar con metodologías innovadoras como el Design Thinking, Lean Startup y Flourishing Business Canvas que permitan lograr el éxito del emprendimiento o su escalamiento empresarial.

Alejandro Lomas señaló que la metodología Design Thinking tiene el objetivo de crear un factor de innovación en las empresas, enfocándose cien por ciento en el usuario de sus productos y no en el producto mismo. Por su parte, la metodología Lean Startup es una herramienta poderosa que ayuda a crear productos mínimos viables de forma ágil y sencilla, y está diseñado para conducir a una startup a través de la experimentación. En lugar de hacer planes complejos, se basa en realizar ajustes constantes a través del circuito de feedback de Crear-Medir-Aprender. Asimismo, la metodología Canvas Business Model, es un instrumento que ayuda a la construcción de valor para la creación de modelos de negocios y facilita la comprensión y el trabajo de la estructura del negocio desde un punto de vista integrado que entiende a la empresa como un todo, sin embargo, para esta ocasión la metodología a usar en el presente proyecto de investigación será el Flourishing Business Canvas, que incorpora un lenguaje común que permite una colaboración más efectiva por

parte de cualquier grupo de interés, que se considere importantes y relevantes para diseñar los aspectos económicos, sociales y ambientales del modelo comercial de una organización..

Lomás, aseguró que las metodologías señaladas poseen una sinergia interesante y útil para poder resolver problemas, generar modelos de negocios sostenibles y reducir la probabilidad de fracaso al momento de emprender un potencial negocio. Lomas (2019), mencionó que estas metodologías tienen objetivos diferentes; sin embargo, cada una converge con otra en ciertos puntos.

En la Figura 22, se presenta la secuencia metodológica que propone Alejandro Lomas.

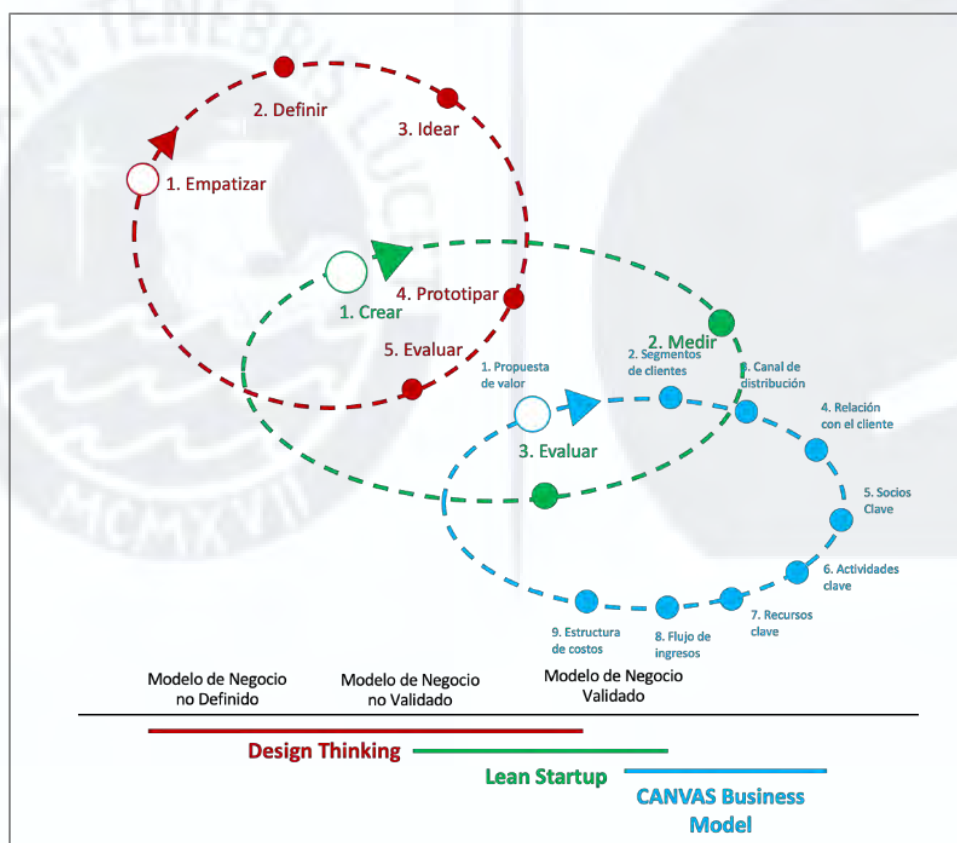


Figura 22. Secuencia metodológica para crear un plan de negocio. Tomado de Entrepreneur, por Alejandro Lomas, 2019. (<https://www.entrepreneur.com/article/328761>)

De acuerdo a Alejandro Lomas, con la unión de estas tres metodologías se logra tener un producto validado en el mercado de forma rápida y efectiva. Lomás señala que con el Design Thinkin se pretende descubrir el problema, a través de la capacidad inventiva de las personas; además recopilar y procesar información de las necesidades actuales de los

ciudadanos de Trujillo, y proponer una hipótesis de solución para prototipar y validar si la idea propuesta es la correcta utilizando Lean Startup. Finalmente, el CANVAS Business Model permitirá armar un modelo del negocio de la idea ya validada en el mercado y con ello realizar el plan de negocios final.

3.1 Esquema de metodología

En base a la información antes proporcionada, se propone la siguiente estructura metodológica para el desarrollo de la Tesis.

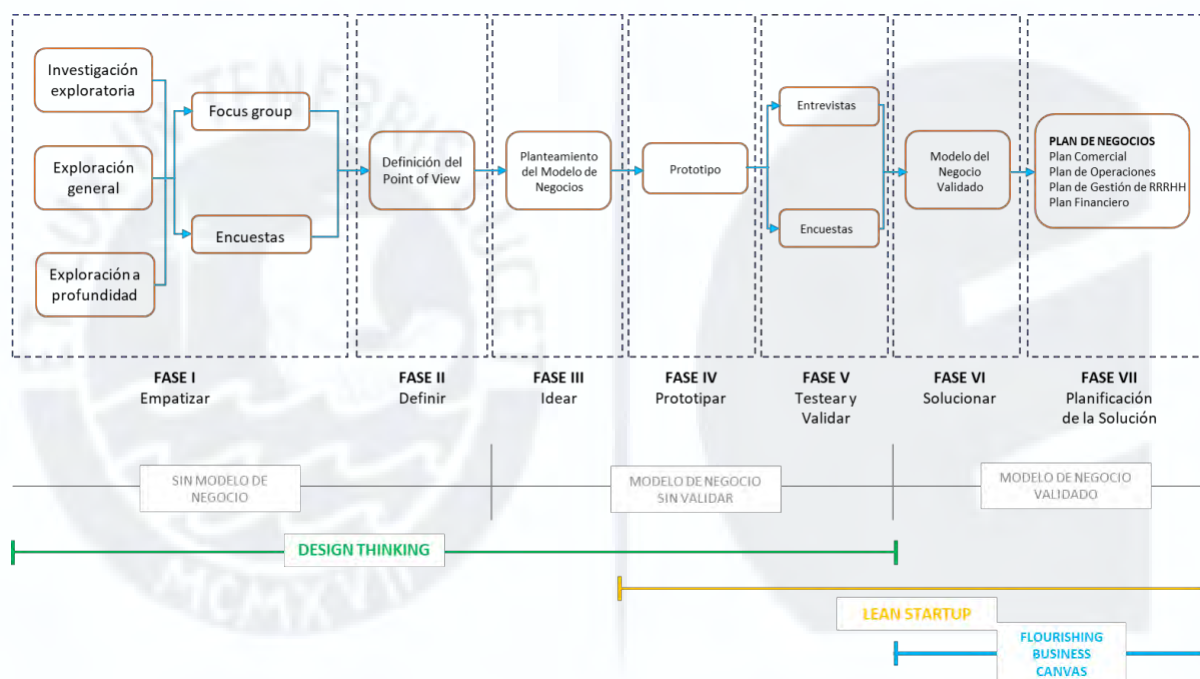


Figura 23. Esquema metodológico propuesto

Nota: El presente esquema representa la metodología que se aplicará para el desarrollo del plan de negocios. Realizado por el grupo de investigación, 2020.

3.2 Fases de la metodología

La presente investigación busca aprovechar el mayor potencial agrícola local que tiene la región La Libertad, mediante una propuesta de negocio factible visto desde una perspectiva social y que, tenga una estrategia viable que permita desarrollar una propuesta de valor única. Para ello, se desarrollará una metodología innovadora que consistirá en siete fases que son: (1) empatizar, (2) definir, (3) idear, (4) prototipar, (5) testear y validar, (6) solución y (7) planificación de la solución.

3.1.1 Fase I: Empatizar

Esta fase es la base del Design Thinking, puesto que la metodología está enfocada en las personas, especialmente cuando la investigación incluye observación directa, (Brown, 2008). Además, el designer juega un rol importante ya que es quien debe entender a los usuarios dentro del contexto que se está diseñando poniéndolos en el centro creativo. En esta etapa se identificará el comportamiento de los clientes potenciales en diferentes contextos. Se debe tener en cuenta que lo más importante de esta etapa es generar empatía no sólo con los usuarios, sino con las personas que intervienen en todo el proceso, principalmente escucharlos y observarlos.

1. Investigación exploratoria

El punto de partida de la investigación inició con la identificación de una problemática relacionada al bajo aprovechamiento agrícola de frutas que tiene la región, que ha generado demasiada desigualdad, pobreza y daños al medio ambiente por la baja competitividad de la producción local. Posterior a ello, se ahondó más en la necesidad, se revisaron fuentes bibliográficas; asimismo, se consideró necesario visitar supermercados, mercados tradicionales en la ciudad de Trujillo y observar la oferta de alimentos de proximidad o local, se realizaron 12 entrevistas semiestructuradas (Apéndice E) en la sección de frutas y verduras de un supermercado a clientes potenciales para conocer las razones por las que compran frutas, con el objetivo de obtener información relevante para la implementación del negocio.

Luego de realizada las entrevistas, se obtuvieron resultados muy favorables respecto al consumo de frutas que tienen los trujillanos (Apéndice F). La mayoría de los consumidores consideran al consumo de frutas importante para tener una vida saludable; entre los principales problemas que los consumidores tienen al momento de comprar frutas resalta la baja calidad de estas (golpeadas y podridas), poca higiene que tienen los establecimientos y el

uso excesivo de bolsas plásticas para llevar sus productos. Se identificó que los consumidores les gustaría visitar un supermercado de frutas que ofreciera un servicio de comunicación referente a sus beneficios y sus propiedades, comunicación del origen de éstas y como han sido producidas, y carteles de ubicación para una mejor localización del producto. Además, se registró que los entrevistados compran frutas tanto en supermercados como en mercados tradicionales y consideran que es muy favorable una iniciativa de negocio que promueva el consumo de frutas de proximidad o locales y logren beneficiar a la misma vez a los pequeños fruticultores de la zona.

2. Exploración general

En esta etapa, para poder determinar cuáles son los actores que intervienen en mayor y menor medida en la necesidad del estudio, se elaboró un mapa de actores o también denominado *stakeholders*. Posterior a ello, se realizó una sesión grupal para empatizar con los potenciales clientes de diferentes edades (adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores), e identificar que tanto conocen al respecto de la necesidad de consumir frutas de proximidad o locales, y en qué medida se sensibilizan con esta necesidad y la problemática que existe en la región al no contar con cadenas de suministros cortas e inclusivas que permita aprovechar el potencial agrícola de frutas de la región. El objetivo de esta etapa es conocer con más detalle al consumidor responsable, delimitar un rango de edad específico para quien iría dirigida la propuesta de valor y encontrar necesidades importantes que podría ser añadida a la propuesta inicial. Para la exploración general, se han utilizado los resultados obtenidos de la sesión grupal respectiva (Ver Apéndice G).

Tabla 3.

Datos de la primera sesión grupal

Primera sesión grupal - exploración general	
Tema	Bajo aprovechamiento agrícola de la región
Duración	1 hora
Lugar	Trujillo
Día	6/10/20

Antes del inicio de la sesión grupal, se procedió a colocar pequeñas muestras de basura en la sala de participación para observar el comportamiento de los participantes y confirmar el perfil de consumidor responsable que se necesitaba para el estudio. Es así que confirmamos que todos los participantes tenían un perfil de consumidor responsable con el entorno, puesto que levantaron la basura y la colocaron en sus respectivos tachos de desperdicios. En la sesión grupal, el tema a elaborar se denominó “Bajo aprovechamiento agrícola de la región”, que consistió en dar a conocer la problemática regional actual, y los impactos que afecta a todas las comunidades de la región. Posteriormente se procedió a preguntar sobre qué es lo primero que se le viene a la cabeza cuando se les mencionaba “Frutas de proximidad o local”; ante ello, se obtuvieron diversas respuestas como que eran frutas obtenidas naturalmente, frutas económicas, productos amigables con el medio ambiente; sin embargo, un grupo de personas coincidieron con la definición correcta que eran frutas producidas y comercializadas localmente.

Finalmente, el grupo de la sesión grupal coincidieron que la fruta es un alimento importante que aportan gran cantidad de vitaminas y minerales, y el principal lugar que eligen para comprarlas son los supermercados. Las personas valoran más la calidad de fruta, que el precio y la consideran primordial para su vida; ya que, sin ella sería muy raro vivir.

3. Exploración a profundidad

Se propuso la idea de comercializar frutas proveídas directamente del pequeño fruticultor. Luego, se realizó la segunda sesión grupal que consistió en una exploración más profunda de la propuesta de negocio planteada y para ello, se estableció tres etapas, empezando primero, la etapa de presentación del proyecto de comercialización de frutas

frente al grupo de ocho personas; segundo, la etapa de conversatorio entre los participantes con la finalidad de obtener comentarios y opiniones referente a la creación de un modelo de negocio de comercialización de frutas que incentive una alimentación más responsable y sostenible, y tercero, la etapa de empatización a profundidad con el público objetivo.

Etapa 1, se realizó la presentación del proyecto de comercialización de frutas de proximidad o local a las ocho personas con el objetivo de contextualizar la importancia del consumo local y la compra de frutas de proximidad.

Etapa 2, se realizó un conversatorio entre los ochos personas, divididas en dos grupos de cuatro personas cada una para opinar y comentar sobre el negocio de comercialización de frutas de proximidad o locales en la ciudad de Trujillo.

Etapa 3, una vez identificado el público objetivo, se realizó la empatización a profundidad a las ocho personas entrevistadas, con la finalidad de obtener la mayor cantidad de *insights* posibles que puedan servir de soporte para la investigación. Este proceso de empatización consistió en realizar entrevistas a profundidad para entender como el usuario entiende la necesidad y la problemática detrás de ella. Además, en esta fase se construyó el mapa de empatía del público objetivo (Apéndice H).

Para la presente investigación, el tipo de investigación que se utilizó fue la observación no estructurada, también llamada simple o libre. Dicho tipo de observación es la que se realiza sin la ayuda de elementos técnicos especiales (Portal de Relaciones Públicas, 2013).

Tabla 4.

Ficha técnica de los procesos de investigación exploratoria

	Observación 1: Fase 1	Observación 2: Fase 2	Observación 3: Fase 3
Tema	Presentación del proyecto	Conversatorio en Grupos	Empatización
Duración	1 hora	30 minutos	40 minutos
Lugar	Trujillo	Trujillo	Trujillo
Día	6/10/20	6/10/20	6/10/20

Con la información obtenida se determinó el perfil del cliente, persona sin restricción de edad, que consume frutas por ser un hábito alimenticio saludable; lo compra mayormente en supermercado y prefiere que el alimento sea de calidad. Tiene una gran aceptación por la propuesta de comprar frutas de proximidad o local, con el fin de brindar una ayuda favorable a las comunidades locales.

Tabla 5.

Número y rango de edad de adultos entrevistados

Sexo	Grupo etario	Rango de edades	Número de participantes
Masculino	Adulto	25-66	4
Femenino	Adulto	25-66	4

3.1.2 Fase II: Definir

Una vez obtenida la información necesaria del cliente, el siguiente paso fue identificar el foco de acción a partir de las conclusiones obtenidas de la fase anterior, es decir, encontrar la mejor solución posible frente a la necesidad que el usuario tiene para solucionar su problema; para ello, se definió el “point of view” (POV), que precisa específicamente quien será el cliente final de la solución que se diseñará. Cabe mencionar que debe haber coherencia de toda la información recopilada en la etapa anterior, para poder definir lo conceptos claros durante el proceso de diseño (Institute of Design at Stanford, 2014).

1. Definición del Point of View

En esta etapa se consideró tener mapeado a los *stakeholders* ordenados jerárquicamente de acuerdo a su cercanía con la necesidad encontrada. Luego, se recolectó toda la información obtenida de la sesión grupal y de la empatización que se realizó previamente para obtener los insights claves que permitan definir el POV del negocio propuesto.

La definición del POV del negocio fue la siguiente: Hombre y mujeres sin restricciones de edad, del nivel socioeconómico A, B y C, que tienen una necesidad de

consumir frutas de proximidad o locales y se encuentren preocupados por el bajo aprovechamiento agrícola de la región y por la poca valoración de los productos locales.

3.1.3 Fase III: Idear

Una vez identificada la necesidad del usuario, se procedió a realizar el taller de ideación para generar la idea que servirá como base para realizar el prototipo y el testeo.

Se consideró formar dos grupos de cuatro personas para realizar el taller de ideación que estuvo conformada por dos sesiones, una participación individual (Ver apéndice I) y otra grupal (Ver apéndice J). La primera, consistió en generar la mayor cantidad de ideas y la segunda, en elegir las dos mejores ideas de cada grupo formado. Posterior a ello, construir una idea conjunta que englobe diversas perspectivas y experiencias. Luego, se filtraría las mejores ideas para elegir a la que servirá para el prototipo y testeo.

Los principales hallazgos que se obtuvieron en el taller de ideación se puede visualizar en los Apéndices K y L.

En esta etapa se escogió la idea de crear una frutícola sostenible en la ciudad de Trujillo para generar un vínculo comercial justo entre productores y consumidores, sin intermediarios, con el fin de promover el consumo de frutas regionales en Trujillo.

Tabla 6.

Ficha Técnica de las sesiones del diseño de la idea

	Primera Sesión	Segunda Sesión
Nº participantes	8 (4 hombres y 4 mujeres)	8 (4 hombres y 4 mujeres)
Rango de edad	25-66 años	25-66 años
Fecha	14 de octubre del 2020	15 de octubre 2020
Lugar	Casa de un integrante de la investigación	Casa de un integrante de la investigación

3.1.4 Fase IV:Prototipar

Al cierre del último taller de ideación, se desarrollaron dos talleres de prototipado, en el primer taller se les pidió que dibujaran el diseño exterior de la frutícola sostenible que se

imaginaban. Se obtuvo un resultado muy creativo e innovador como se aprecia en la figura 24.



Figura 24. Diseño Exterior de la Frutícola Sostenible.

Luego se procedió a realizarse el segundo taller, que consistió en diseñar el interior de la frutícola sostenible, para ello se mostró a todos los participantes el resultado del primer taller, con el fin de continuar con el proceso de prototipado sobre la primera muestra. Para ello, se hizo un nuevo aporte de ideas y sugerencias a las características del primer prototipo. A partir de ello se obtuvo los siguientes resultados. (Ver Figura 25)



Figura 25. Diseño Interior de la Frutícola Sostenible

Finalmente, para el prototipado final se tomaron en cuenta las recomendaciones adicionales por todos los participantes del segundo taller de prototipado. Para su desarrollo se utilizó herramientas de diseño de Adobe y el resultado fue muy favorable, tal como se aprecia en la Figura 26 y 27.



Figura 26. Prototipo Final del Diseño Exterior de la Frutícola

Nota: El gráfico representa el prototipo final del diseño exterior de la frutícola sostenible del proyecto de investigación. Realizado en Adobe Illustrator, por el grupo de investigación, 2020.



Figura 27. Prototipo Final del Diseño Interior de la Frutícola

Nota: El gráfico representa el prototipo final del diseño interior de la frutícola sostenible del proyecto de investigación. Realizado en Adobe Illustrator, por el grupo de investigación, 2020.

3.1.5 Fase V: Testear y Validar

Para el proceso de testeo y validación, se profundizó la idea del negocio que era abordar el problema del bajo aprovechamiento agrícola de frutas en la región, por ello se sugirió como primer concepto de producto en la fase de idear, la creación de una frutícola sostenible, que promueva la comercialización de frutas de proximidad o locales. Para realizar el testeo y la validación, se usó la metodología de Lean Startup que permitió diseñar el producto y el servicio que necesitan los clientes, sin utilizar un gran financiamiento e inversión para poder lanzarlo al mercado.

Como primer paso, se creó un producto mínimo viable que permitió medir el nivel de aceptación que tienen los clientes potenciales iniciales con el producto, con el objetivo de obtener la información que se necesita para saber qué mejoras aplicar y ajustarlo a lo que el

cliente necesita. El producto mínimo viable consistió en utilizar una pequeña bodega que le pertenece a un familiar de los integrantes del grupo de investigación y se implementó con frutas de proximidad o locales que se obtuvieron de pequeños fruticultores de la ciudad de Trujillo con una inversión de 1,800.00 soles.

Posteriormente, se identificó cuatro actos de fe que fueron evaluados con el producto mínimo viable durante un periodo de 2 semanas. La idea fue evaluar todas las hipótesis fundamentales del negocio y ayudar al proceso de aprendizaje lo más rápido posible. Los resultados que se obtuvieron del producto mínimo viable de la frutícola sostenible se pueden apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 7.

Actos de fe del producto mínimo viable

Actos de Fe	Actividad	Evaluación	PMV INICIAL
Los fruticultores desean comercializar sus productos.	Registro	Base de datos de Cooperativas	15%
Las personas adquieren frutas de proximidad o locales que promuevan un consumo más responsable y sostenible.	Activación	Volumen de venta	20%
Los consumidores una vez probado las frutas e interiorizado el concepto del negocio vuelven a comprar nuestros productos.	Fidelización	Recompra	Demasiado bajo
Los consumidores difunden el concepto de negocio a sus familiares, amigos y conocidos .	Recomendación	Entrevista personalizada	Demasiado bajo

Finalmente, luego de haber realizado la primera evaluación del producto mínimo viables, se realizaron algunos ajustes necesarios con el fin de mejorar el rendimiento de los indicadores propuestos. Los resultados tras la optimización de aprecia en la Tabla 8.

Tabla 8.

Resultados del producto mínimo viable tras la optimización

Actos de Fe	Actividad	Evaluación	PMV INICIAL	Tras la optimización
Los fruticultores desean comercializar sus productos.	Registro	Base de datos de Cooperativas	15%	25%
Las personas adquieren frutas de proximidad o locales que promuevan un consumo más responsable y sostenible.	Activación	Volumen de venta	20%	35%
Los consumidores una vez probado las frutas e interiorizado el concepto del negocio vuelven a comprar nuestros productos.	Fidelización	Recompra	Demasiado bajo	5%
Los consumidores difunden el concepto de negocio a sus familiares, amigos y conocidos .	Recomendación	Entrevista personalizada	Demasiado bajo	5%

Se concluye, que el producto mínimo viable obtuvo una buena aceptación por parte del cliente final, por lo que el proceso de validación de una frutícola sostenible en la ciudad de Trujillo fue favorable.

3.1.6 Fase VI: Solución

En esta fase, se procedió a desarrollar la propuesta final de modelo de negocio, luego de haber realizado el prototipado, testeado y validado a través del Design Thinking y Lean Startup. Para desarrollar la propuesta del modelo de negocio se utilizó la herramienta de Flourishing Business Canvas, que es un soporte gráfico que sintetiza el funcionamiento de la organización por medio de 16 módulos (1) metas, (2) beneficios, (3) costos, (4) actores del ecosistema, (5) necesidades, (6) partes interesadas, (7) relación, (8) canales, (9) co-creaciones de valor, (10) co-destrucciones de valor, (11) asociaciones, (12) gobernanza, (13) recursos, (14) existencias biofísicas, (15) actividades y (16) servicios de ecosistema.

1. Metas.

Se determinó que el tendrá como principales metas (1) ofrecer las mejores frutas en precio y calidad, (2) contrarrestar el declive ecológico, (3) ser una compañía de más de 100 años y (4) mejorar las condiciones laborales del productor que forma parte de alguna asociación aliada.

2. Beneficios.

Los beneficios que generará el negocio será aprovechar el máximo potencial agrario tanto de la sierra como de la costa y la selva de la región La Libertad. Además, buscará promover el cuidado del medio ambiente, contribuir a mejorar las condiciones laborales de los fruticultores y generar clientes leales a base de credibilidad.

3. Costos.

Los principales costos que incurrirá el negocio será los costos de transporte, merma y seguros. Además, deberá asumir las consecuencias de los residuos de contaminación que se originan en todo el proceso de abastecimiento.

4. Actores del ecosistema.

Los principales actores del ecosistema lo conforman el consumidor responsable y los fruticultores. Los niños de las comunidades también son actores importantes, puesto que el negocio promoverá el trabajo no infantil.

5. Necesidades.

Las principales necesidades que tienen los actores del ecosistema son la libertad, el respeto, protección laboral y reconocimiento.

6. Partes interesadas.

Los principales stakeholders del negocio son las comunidades del consumo responsable, activistas y pequeñas ONGs, asociaciones productoras y comunidades locales.

7. Relación.

Se ha identificado que el negocio tendrá una relación muy estrecha tanto con el gobierno, como con las empresas privadas. Esa relación estará enfocada en la información y datos que compartirán, con el fin mejorar la realidad del comercio agrícola local.

8. Canales.

Los principales canales de venta serán a través de una tienda física y sitio web. Adicionalmente se promocionará por redes sociales, paneles publicitarios y diarios gratuitos y de bajo costos para clientes.

9. Co-creaciones de valor.

Las proposiciones de valores positivos que tendrá la empresa será ofrecer frutas de proximidad de alta calidad y promover el consumo consciente y responsable.

10. Co-Destrucciones de valor.

Las proposiciones de valores negativos que tendrá la empresa será el uso no frecuente de insecticidas en el cultivo de la fruta.

11. Asociaciones.

Los socios claves lo conformarán las cooperativas y pequeños productores de frutas de la región La Libertad. Además, con la Cámara de Comercio de La Libertad, empresas certificadoras, socios capitalistas y clientes externos.

12. Gobernanza.

La gobernanza del negocio estará guiada por los cuestionamientos del cliente y procesos de auditoría.

13. Recursos.

Entre los principales recursos que tendrá el negocio será el local comercial, almacén, máquina empaquetadora y las frutas producidas por los fruticultores locales.

14. Existencias biofísicas.

Las existencias biofísicas la conforman las frutas, el agua limpia y el aire fresco.

15. Actividades.

La actividad clave del negocio será el abastecimiento de frutas y su empaquetado. Además, garantizar el cumplimiento de la calidad de esta y reducir el consumo de recursos innecesarios.

16. Servicios de ecosistema.

Los servicios del ecosistema lo conforman el suelo, el ciclo del agua y control de plagas y enfermedades.

3.1.7 Fase VII: Planificación de la solución

En esta última fase, se desarrolla los planes operativos del negocio requeridos para la implementación del proyecto: (1) Plan comercial, (2) Plan de operaciones, (3) Plan de gestión del recurso humano y (4) Plan financiero. El desarrollo de estos planes se puede apreciar en el capítulo V del proyecto de investigación.

El modelo de negocio se ha desarrollado según la metodología Flourishing Business Canvas

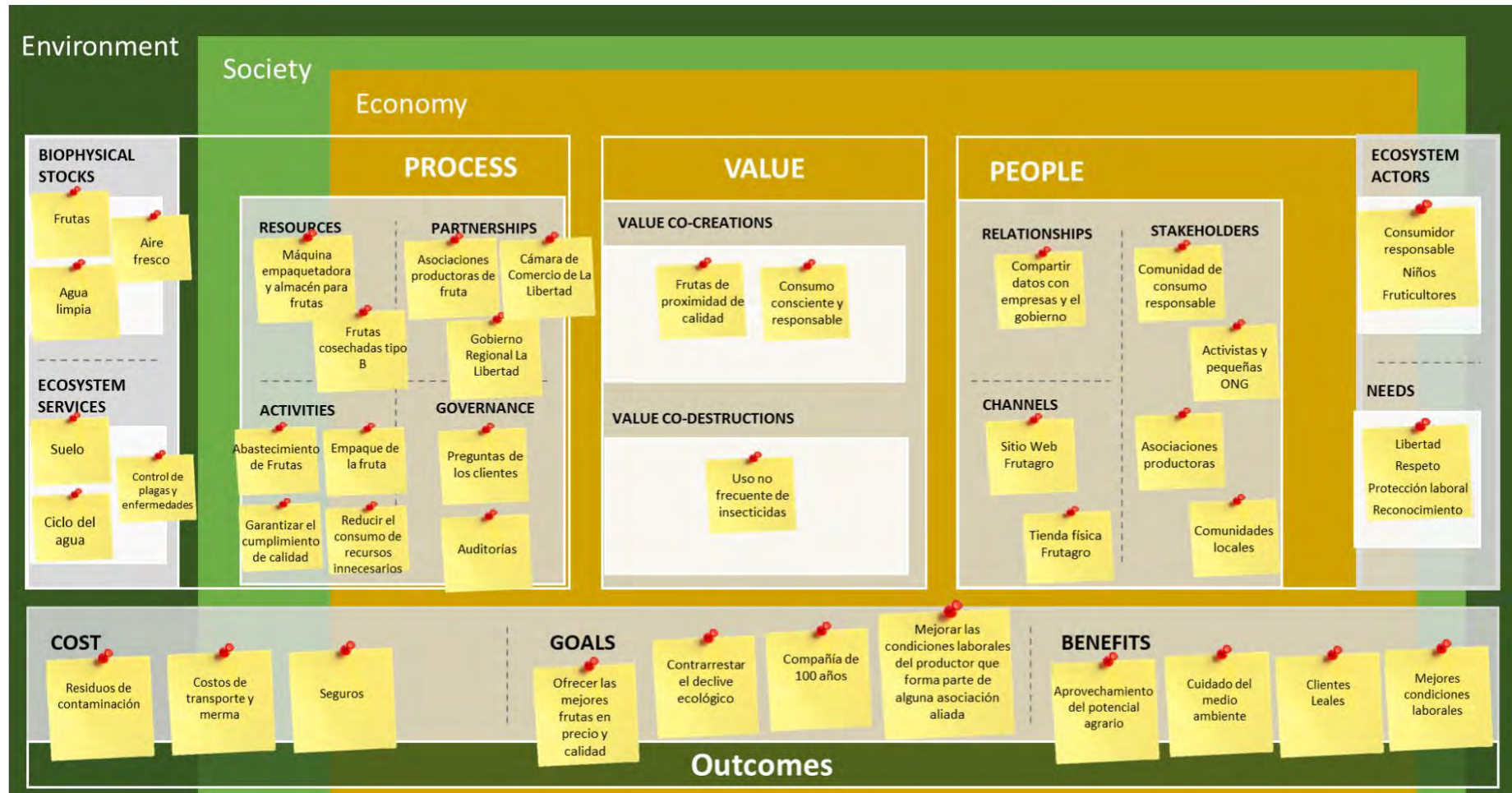


Figura 28. Modelo de Negocios Flourishing Business Canvas (2016)

Capítulo IV: Definición del negocio

La definición del negocio surgió con la idea de atender una problemática local, que es el poco aprovechamiento agrícola, que se está dando en la región La Libertad, en especial el de frutas; originando sistemas de comercio no sostenibles, una economía desigual y poca valoración a su biodiversidad. El negocio busca crear una unidad que busque explotar este potencial agrícola de frutas, a través de una cadena de suministros corta e inclusiva, que cuenten con la participación de los pequeños fruticultores de la zona. Para lograr su consolidación es importante la planificación estratégica que la organización desplegará en la ejecución de sus operaciones, con el fin de crecer, ser competitivos y sostenibles en el sector alimentos, ya que definirlo bien y comunicarlo adecuadamente garantizará el éxito de la organización.

4.1 Consolidación de la propuesta de valor

Según Higuerey (2019), la propuesta de valor es un recurso para transmitir de manera objetiva y directa las ventajas que una empresa puede aportar a sus clientes. La propuesta de valor de la empresa está direccionada a dos segmentos de mercado, para el consumidor de frutas tradicional y para el consumidor responsable; para el primero, la propuesta planteada es ofrecerles fruta de calidad y con precios accesibles. Para el segundo, la propuesta de valor del negocio es ofrecer frutas de proximidad producidas sosteniblemente, mediante asociaciones productoras que se encuentran en la costa, sierra y selva de la región La Libertad. Con la consolidación de la propuesta de valor se busca generar conexiones y vínculos emocionales entre compradores y productores, e incentivar una alimentación más responsable y sustentable, y a su vez promover un balance más equilibrado en el mercado liberteño.

4.2 Estrategia genérica

Según Porter (2015), las estrategias genéricas son estrategias básicas a través de las cuales una organización puede conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Estas estrategias son: (1) Liderazgo en costos, (2) diferenciación y (3) enfoque. El objetivo de establecer esta estrategia es localizar exitosamente nuevos nichos de mercados que no están ocupados, y que tengan un número suficiente de posibles clientes como para poder rentabilizar el producto, por eso la estrategia genérica que guiará a las operaciones de la organización es la diferenciación con enfoque limitado. Esto se debe a que la propuesta de valor planteado se enfocará en un nicho concreto de clientes con gustos muy específicos y que están dispuestos a pagar por frutas locales de alta calidad, obtenidas de las asociaciones productoras de la zona.

4.3 Propósito de la marca

López (2018), cree que estamos en la era del propósito y de las marcas que trascienden y que se vuelven significativas. Menciona que sin un propósito claro y reconocible resulta muy difícil que los consumidores conecten con una organización. Por eso, el propósito de la marca responde a quién, cómo es y cómo se comporta la empresa que hay detrás del producto o servicio. Según el informe '*How can Purpose Reveal a Path through Disruption? Mapping the Journey from Rhetoric to Realit*', realizado por el EY Beacon Institute, demuestra que solo las marcas que tengan un propósito claro y creíble destacarán entre el resto, por tal motivo un 13% de las compañías han reformulado su propósito y un 53% lo han cambiado casi en su totalidad.

Ana Palencia, Directora de Comunicación Corporativa de Unilever España, aseguró en el Foro de Reputación, Comunicación y Gestión de Intangibles, realizado en Sevilla en 2018, que "apostar por la sostenibilidad impacta de forma positiva en la sociedad y en los entornos en los que se opera y además, es rentable para las empresas". En este sentido, Ana

Palencia aseguró que en la empresa Unilever se han dado cuenta con resultados tangibles de que “las marcas vinculadas a un propósito sostenible crecen más, por la creciente valoración de los consumidores, y la incorporación de medidas de economía circular que mejoran la eficiencia. Concretamente el doble que las que no se vertebran en torno a un propósito”.

Por tal motivo, se concluye que vincular un propósito a la marca es importante para fortalecerla, aumentar la fidelidad y lealtad del consumidor, por ello el propósito del negocio estará vinculado al aprovechamiento del potencial agrario de la zona, enfocado en la comercialización frutas de proximidad de alta calidad, promoviendo un modelo de negocio sostenible y responsable con los trabajadores y productores.

4.4 Misión, Visión y Objetivos de largo plazo

Para el desarrollo de la misión de la empresa, se respondió a once preguntas que permitió crear una imagen verbal de la misión de la futura empresa. Las respuestas a estas preguntas se aprecian en la siguiente tabla:

Tabla 9.

11 preguntas para construir la misión de FRUTAGRO

Preguntas	Respuestas
1. ¿Por qué estás en este negocio?	Queremos promover el consumo de frutas de proximidad, provenientes de pequeños productores locales.
2. ¿Quiénes son tus clientes?	Consumidores de frutas y consumidor responsable.
3. ¿Qué imagen de tu negocio quieres transmitir?	Negocio sostenible y responsable con los trabajadores y pequeños productores de frutas.
4. ¿Cuál es la naturaleza de tus bienes o servicios?	Los factores de precios y costos del producto a comercializar lo determinan el mercado.
5. ¿Qué nivel de servicio vas a dar?	Un nivel de servicio alto y especializado.
6. ¿Qué roles van a tener tus empleados y tú?	Roles de equipo de acción: el motivador, el implementador y el finalizador.
7. ¿Qué tipo de relación vas a tener con los empleados?	Retributiva y flexible.
8. ¿En qué te diferencias de la competencia?	Frutas de calidad de origen local.

9. ¿Cómo usarías la tecnología, capital, procesos y servicios para alcanzar tu meta?	Para mejorar los procesos de venta y empaque.
10. ¿Qué filosofías ocultas o valores guiaron las respuestas anteriores?	La necesidad de ofrecer productos sostenibles de proximidad, con el fin de sacar el máximo provecho al potencial agrícola de la zona.
11. ¿Cuáles son los pain points que le ayudó a solucionar o los puntos de alegría que le ayudó a maximizar?	Servicio al cliente, tiempos de espera, precio accesible y falta de inventario.

Luego de haber respondido las 11 preguntas, se construyó la Misión de la empresa con el siguiente enunciado:

“Somos una organización al servicio de la sociedad, dedicada a la comercialización de frutas de proximidad de alta calidad, suministradas de pequeñas asociaciones productoras de la región La Libertad, con los que trabajamos conjuntamente en el desarrollo de sus capacidades, promoviendo la asociatividad, el liderazgo y el manejo responsable de sus cultivos”.

La Visión de la empresa será:

“Ser la marca de frutas preferidas a nivel nacional por su excelente calidad y generación de bienestar a su entorno. Asimismo, ser líderes del desarrollo de la calidad de la industria de alimentos mediante el fomento de la inclusión social, el apoyo de nuestros socios fruticultores en orden de facilitar su desarrollo económico, el cuidado y la búsqueda de su sostenibilidad ambiental y la constante mejora de eficiencia en la producción y comercialización.

Los objetivos del negocio se definen en virtud de la misión y visión de la empresa y son primordiales para evaluar el desempeño de las diferentes áreas y así poder tomar medidas correctivas o redefinir estrategias. Los objetivos del negocio son los siguientes:

1. Aumentar las ventas un 10% cada año.
2. Mejorar la satisfacción del cliente cada año en un 5%.

3. Potenciar la imagen del negocio, creando vínculos de cercanía entre los clientes y el concepto del producto.
4. Alcanzar una rentabilidad financiera positiva a partir del tercer año mayor al 5% y mantenerla de manera sustentable en el tiempo.
5. Abrir una segunda sucursal en otra ciudad a partir del cuarto año.



V: Planes operativos

El presente capítulo tiene el propósito de facilitar la elaboración de planes operativos que permitirá mantener la sostenibilidad del negocio y lograr los resultados esperados. Este capítulo estará dividido de cinco secciones, las cuales se desarrollarán los componentes operativos del negocio.

5.1 Plan Comercial

El plan de comercial de la empresa consistirá en dar a conocer los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del marketing-mix, que facilitará y posibilitará el cumplimiento de su estrategia genérica en un periodo de tiempo determinado. (Kotler, 2001).

5.1.1 Objetivos comerciales

A continuación, mencionaremos los objetivos del plan comercial con sus respectivos indicadores.

Tabla 10. *Objetivos comerciales*

Objetivos	Indicadores	1	2	3	4	5
Crecimiento de las ventas	Ingresos en soles sin IGV - en miles (*)	S/484.28	S/665.89	S/781.31	S/931.06	S/1102.95
Satisfacción de los clientes	% de clientes satisfechos según N° de clientes encuestados (**)	50%	52%	55%	57%	60%
Diversificación de los clientes	N° de clientes por año	1,200	1,320	1,452	1,597	1,757
Fidelización a los clientes potenciales	Promotores - detractores	10	20	30	40	50

(*) Ingreso promedio por año

(**) Resultado de acuerdo a encuesta de nivel de satisfacción, 1 es el más bajo y 5 el más alto.

5.1.2 Segmento de mercado

De acuerdo a la American Marketing Association (2006), la segmentación de mercados es el proceso de subdividir un mercado en diferentes subconjuntos de consumidores que se comportan de la misma manera o tienen necesidades similares. Teniendo en cuenta ello, se realizó un análisis del segmento al que va dirigido los esfuerzos del plan comercial con referencia a nuestros clientes:

Consumidor de frutas tradicional

Dentro del estudio de mercado, se logró definir el perfil del consumidor de frutas tradicional, que sería un socio estratégico del negocio. Las características de este segmento de mercado es la siguiente:

Tabla 11.

Perfil del consumidor de frutas tradicional

Segmentación	Característica
Segmentación geográfica	Habitante de la región La Libertad.
Segmentación demográfica	Sin restricción de edad.
Segmentación psicográfica	Hombre o mujer. Nivel socioeconómico A,B y C.
Segmentación en función del comportamiento	Necesitan consumir frutas, ya que lo consideran parte de su alimentación diaria. Preocupación por su salud y bienestar.

Consumidor responsable

Utilizando la información recabada en la investigación de mercado, se decidió realizar la descripción del perfil del consumidor responsable:

Tabla 12.

Perfil del consumidor responsable

Segmentación	Característica
Segmentación geográfica	Habitante de la región La Libertad.
Segmentación demográfica	Mayor de 18 años. Hombre o mujer.
Segmentación psicográfica	Nivel socioeconómico A, B y C.
Segmentación en función del comportamiento	Preocupación por el poco aprovechamiento agrario que tiene la región La Libertad.

5.1.3 Buyer persona

El Buyer persona es definido por Hubspot (2016), como “el perfil del cliente ideal, el cual se basa en información verídica y conjeturas fundamentadas sobre la demografía, los modelos de comportamiento, las motivaciones y los objetivos de los clientes”. Durante la investigación se identificó y construyó el perfil del buyer persona del consumidor de frutas y consumidor responsable, obteniendo la siguiente información:

Tabla 13.

Buyer persona del consumidor de frutas

Nombre	Características
Leandra Jimenez	Empleada independiente. Vive en Trujillo. Nivel de ingresos entre 3000 a 4500 soles. Preocupada por su bienestar. Apasionada de los viajes. Consume frutas con frecuencia diaria. Le gusta consumir frutas (3 frutas diarias).

Tabla 14.

Buyer de persona del consumidor responsable

Nombre	Características
Alejandra Gonzales	Empleada dependiente

Vive en Trujillo
 Nivel de ingresos entre 3000 a 4500 soles
 Preocupada por su salud y la de su hija
 Es early adopter de las nuevas tecnologías
 Consume alimentos sostenibles
 Le gusta consumir frutas regionales (2 frutas diarias)
 Le preocupa la situación del pequeño fruticultor local

5.1.4 Embudo de ventas

FRUTAGRO, una empresa con enfoque social que comercializará frutas de proximidad o locales, para tener un mejor contacto con el cliente utilizará el método del embudo de ventas, que le brindará una oportunidad de ganar clientes dentro de un mercado competitivo. Según Tarazona (2018), el embudo de ventas es una representación de las etapas por las que un potencial cliente pasa, desde el primer contacto con la empresa hasta el cierre de la venta, permitiendo medir y conocer mucho mejor a los clientes potenciales.

El embudo de ventas de la empresa consistirá en cinco fases: (1) Atracción, (2) interés, (3) deseo, (4) compra y (5) fidelización.

Atracción, el objetivo es generar tráfico, atraer visitante a la página web y al local comercial; para ello, se utilizará redes sociales con la marca FRUTAGRO, publicidad online, eventos y webinars.

Interés, el objetivo es atraer interesados, es decir, captar personas que tienen un alto grado de interés por comprar los productos de la empresa. Para lograrlo se necesitará el uso de blogging, banners, boletines informativos.

Deseo, el objetivo es convertir a los interesados en prospectos, es decir, cuidar y potenciar la relación con el cliente potencial para que realice la compra. Para lograrlo se necesitará el uso email marketing, publicidad dirigida y casos de éxitos.

Compra, el objetivo es convertir a los prospectos en clientes. En esta etapa se conocen quienes realmente están interesados en adquirir el producto; para ello, se necesitará el uso de email marketing, publicidad online, promociones, descuentos y ofertas especiales.

Fidelización, el objetivo es fidelizar al cliente y se necesitará el uso de todas las herramientas mencionadas anteriormente.

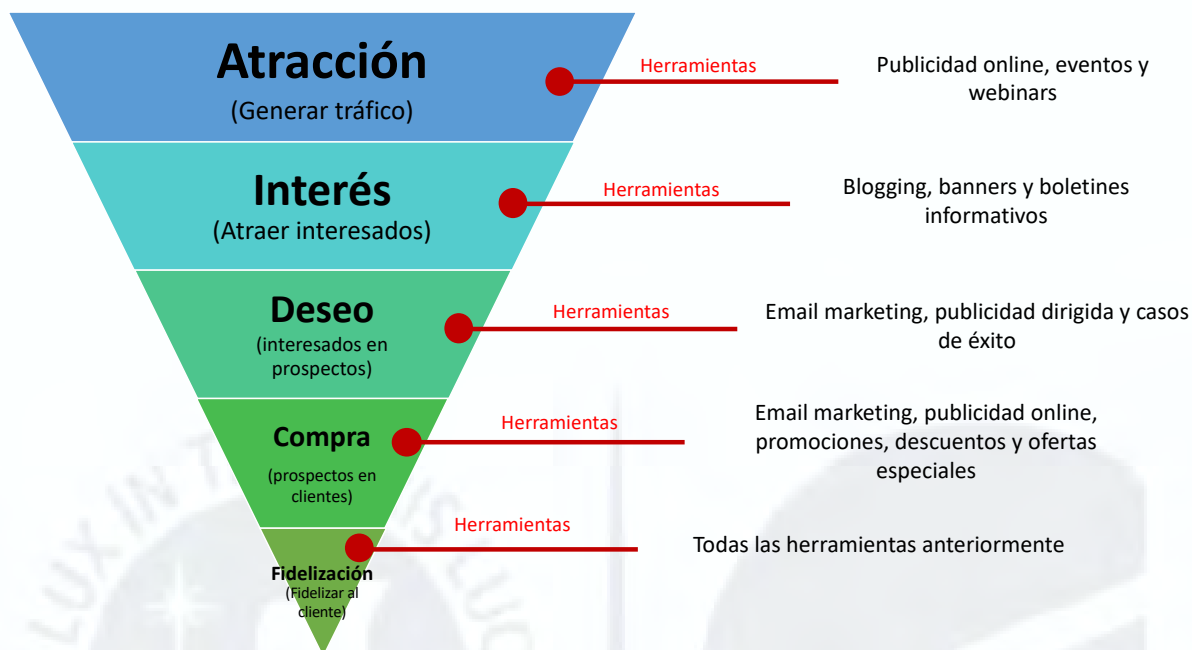


Figura 29. Embudo de Ventas

Tomado de *Cómo Armar un Funnel de Ventas Para Ganar Más Clientes*, por Verónica Prevalé, s.f.

(<http://profecarroto.blogspot.com/2012/08/proceso-de-ventas.html>)

5.1.5 Análisis de los futuros competidores

La empresa, como especialista en ventas de frutas de proximidad, no tiene competidores directos en la ciudad de Trujillo, sin embargo, en esta ciudad se puede identificar muchas empresas retail que satisfacen la necesidad de consumo de frutas y lo hacen a través de un comercio mayorista y minorista. Entre los principales competidores en este sector tenemos a cadenas de supermercados como Wong, Metro, Plaza Veá, Tottus y mercados tradicionales.

Tabla 15.

Análisis de los competidores

Criterios	Wong	Plaza Veá	Metro	Tottus	El Mayorista (Mercado tradicional)

Fortaleza principal	Reputación y calidad	Buen trato al cliente	Precios relativamente bajos	Precios relativamente bajos	Buena ubicación
Debilidad principal	Productos costosos	Precios de productos relativamente altos	Mala reposición de productos en los mostradores	Personal descontento	Mal atención al cliente
Atractivo de la localización	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Instalaciones	Buen estado	Buen estado	Buen estado	Buen estado	Deterioradas
Niveles de satisfacción de sus clientes (Sección frutas)	85%	70%	50%	45%	60%
Comercio local	No tiene	No tiene	No tiene	No tiene	No tiene
Tráfico de clientes	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto

5.1.6 Posicionamiento

La empresa FRUTAGRO se posicionará en la mente de los consumidores en base a dos estrategias de posicionamiento: la primera, se basará en las características del producto, frutas de proximidad o locales de alta calidad, de origen liberteño y socialmente responsable con los pequeños fruticultores; y el segundo, se fundamentará en los beneficios del producto, es decir, se resaltarán los beneficios que tienen las frutas sobre la salud, como por ejemplo, comunicar que las frutas son alimentos nutritivos que contienen proteínas, vitaminas, funcionan como antioxidantes y contribuyen a disminuir el riesgo de adquirir enfermedades cardíacas y cáncer.

5.1.7 Política de precios

El precio de los productos de la empresa ha de contribuir a conseguir los objetivos propuestos para mantenerse en el mercado y dar una imagen de calidad. El precio aplicado a los productos se fijará teniendo en cuenta:

- Los precios del competidor (Wong, Metro, Plaza Vea y mercados tradicionales).
- El costo de la fruta distribuida por el proveedor
- La psicología del consumidor (precios promocionales).

5.1.8 Marketing Mix

Producto, los productos ofrecidos por la empresa serán frutas regionales de diferentes clases los cuáles serán producidos, procesados y comercializados directamente por la empresa denominada FRUTAGRO S.A.C. Entre los atributos más resaltados de las frutas regionales de proximidad o locales serán:

1. **Atributos**, la palabra FRUTAGRO alude la conexión que existe entre las frutas de proximidad y los consumidores; busca transmitir un mensaje de identidad y cultura, que busca incentivar el consumo local.
2. **Beneficios**, el atributo de saludable podría traducirse como un beneficio en la salud para el ser humano, ya que las frutas funcionan como antioxidante y previene diferentes tipos de enfermedades.
3. **Cultura**, FRUTAGRO represente a la cultura de la región La Libertad, eficientes, alta calidad y una tierra de agricultores.
4. **Origen de Producto**, el producto contará en el empaque del cliente con la especificación del origen de las frutas, provenientes de la región La Libertad, de esta manera, se buscará promover su posicionamiento en la mente del consumidor.

La marca de la empresa se denominará FRUTAGRO S.A.C. y se identificará directamente con su logotipo. El diseño del logotipo fue consultado previamente en la investigación de mercado (Ver Apéndice O), habiéndose escogido aquel logotipo que transmitiera de manera sencilla pero atractiva, el mensaje de ofrecer frutas de proximidad o locales que generen un impacto positivo en la región. Las letras utilizadas en el logotipo son

grandes, estilizadas y de color blanco con fondo verde turquesa, con la finalidad de generar una impresión de producto ligado a la naturaleza. El eslogan escogido para el logotipo fue “para la gente, por la gente”, que será el lema comercial de la empresa y será registrada como tal (Ver Apéndice P) al igual que la marca del producto (Ver Apéndice Q) y dará a entender que es una empresa que buscará generar un impacto positivo la sociedad, especialmente en la vida de los fruticultores de la región La Libertad. Finalmente, el logotipo de la marca FRUTAGRO S.A.C. será la siguiente:



Figura 30. Logotipo de la marca FRUTAGRO S.A.C.

Nota: La figura representa el logotipo final de la marca FRUTAGRO. Realizado en Adobe Illustrator, por el grupo de investigación, 2020.

Precio, el precio promedio de las frutas regionales de la empresa fue determinado de acuerdo a los valores promedio de mercado que se venden actualmente en la región La Libertad. La estrategia de precios que aplicará como prioridad FRUTAGRO estará en base a la competencia. De esta manera, se estima que el valor promedio ponderado de venta de la totalidad de productos a comercializar durante todo el año es 3.44 soles por kilo.

Tabla 16.

Precios de frutas a comercializar

Frutas	Precio x Kg	Peso	Ponderado
Plátanos de seda	S/ 5.50	1.00	S/ 5.50
Papaya	S/ 5.29	1.00	S/ 5.29
Granadillas	S/ 7.00	0.67	S/ 4.67
Arándanos	S/ 14.00	0.67	S/ 9.33
Naranjas	S/ 6.00	0.58	S/ 3.50
Mangos	S/ 2.50	0.58	S/ 1.46
Mandarina	S/ 5.00	0.58	S/ 2.92
Manzana Delicia	S/ 6.00	0.50	S/ 3.00
Sandías	S/ 2.50	0.50	S/ 1.25
Lima	S/ 5.20	0.50	S/ 2.60
Uvas	S/ 7.00	0.42	S/ 2.92
Granada	S/ 4.00	0.33	S/ 1.33
Ciruela	S/ 4.00	0.25	S/ 1.00
Promedio	S/ 5.69	1.00	S/ 3.44

La política de venta de la empresa determina que las frutas de la empresa solamente serán ofertadas a los clientes de dos formas, ventas directas individuales hechas al consumidor final y el despacho por delivery.

Plaza, La estrategia principal de FRUTAGRO será ofrecer sus frutas de proximidad, a través de un local comercial, ubicada en la ciudad de Trujillo, para ser vendidas directamente al consumidor final. La segunda estrategia será ofrecer las frutas de proximidad mediante el servicio de delivery, para ser entregados directamente a la dirección indicada por el consumidor final, ofreciendo seguridad y ahorro en su compra.

Promoción, la publicidad y promoción de la empresa, contará con un presupuesto proyectado anualmente. La promoción de los productos de la empresa FRUTAGRO será realizada a través de una campaña de lanzamiento, enfatizando sus atributos, beneficios y el impacto positivo que generará en los fruticultores locales. Luego, se realizará gastos de publicidad, para promover y mantener la imagen de la marca de FRUTAGRO de la siguiente manera:

1. Comunicación medios electrónicos

Se construirá una página web denominada *www.frutagro.com.pe*, con el objetivo de promover las frutas de proximidad y facilitar la realización de los pedidos de los clientes. El modelo piloto se encuentra en el Apéndice P. Además, se abrirán cuentas de redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, Gmail, Hotmail y LinkedIn para poder captar la atención del cliente tecnológico, a través de foros de debate, grupos de noticias y correos electrónicos que muestren información de los beneficios del consumo de frutas locales y el impacto positivo que genera su consumo al pequeño fruticultor y a las comunidades.

2. Comunicación medios tradicionales

Se realizará publicidad en comunicación escrita como en periódicos regionales de Trujillo (La Industria), en las etiquetas de los empaques de frutas que se comercializarán, en las boletas y facturas donde estará impreso el logo de la marca de la empresa, en el vehículo de distribución de la empresa mediante la colocación de una calcomanía con el logo de tamaño grande. Se tiene pensado contratar impulsadoras durante los primeros seis meses para ofrecer la degustación de frutas de la empresa, ya sea en ensaladas, jugos y postres; también de realizar una campaña de descuentos por la compra de frutas regionales, para aquellos clientes que regresen a comprar con las bolsas recicladas de la empresa.

Se tiene previsto contar con una inversión de S/ 13,850.00 para el primer año en publicidad y promoción; además, se ha considerado otros gastos en publicidad, (Ver Tabla 15), que han sido contabilizados como gasto de venta. Finalmente, se destinará para el segundo año de operación el 8% del valor de las ventas anuales para incrementar las actividades destinadas a la promoción de la empresa.

Tabla 17.

Inversión en publicidad y promoción para el primer año

Publicidad y promoción	Monto (S/)	Porcentaje
Campaña de lanzamiento	10,000.00	72%
Promotoras	3,000.00	22%
Creación de página web	850.00	6%
Total	13,850.00	100%

Tabla 18.

Gasto periódico anual de publicidad (2020-2024) de

Publicidad y promoción	Monto (S/)	Porcentaje
Publicidad de medios escritos	10,000.00	77%
Promoción de campañas de degustación	3,000.00	23%
Publicidad no pagada en artículos del negocio	-	-
Total	13,000.00	100%

5.2 Plan de Operaciones

Para lograr el éxito del negocio, FRUTAGRO S.A.C adoptará la estrategia de flexibilización en sus procesos, es decir, aplicará un enfoque adaptativo a sus procesos de abastecimiento, puesto que se buscará un nicho relativamente nuevo del mercado, y es previsible que nuevas variedades de frutas deban comenzar a abastecerse en atención a la demanda del mercado, requiriéndose nuevas estrategias y tecnologías para su ejecución.

5.2.1 Objetivos de operaciones

Dentro del plan de operaciones de la empresa se ha identificado tres etapas claves para la comercialización eficiente de frutas de proximidad. Estas etapas se dividen en el acopio de las frutas, el procesamiento de empaque y la comercialización física de los productos finales. Por consiguiente, los objetivos se han desarrollado de acuerdo a cada una de las etapas mencionadas anteriormente.

1. Acopio de la fruta.

En esta etapa se ha diseñado objetivos con el fin de llevar una supervisión eficiente de los proveedores y coordinar eficientemente la recolección y almacenamiento de las frutas locales.

Tabla 19.

Objetivos del acopio de la fruta

Objetivos	Unidad de medida	2021	2022	2023	2024	2025
Calidad	Rendimiento de la cosecha (Kg. fruta vendida/cosechada)		72%	75%	80%	85%
Calidad	Niveles de humedad de la cosecha		85%	87%	90%	92%
Calidad	Madurez fisiológica homogéneo		85%	88%	90%	92%
Costos	Reducción de costos de acopio		3%	5%	7%	9%
Entrega	Recolección en tiempos establecidos		90%	92%	94%	96%
Entrega	Entrega puntual de la cosecha al centro de acopio		90%	92%	94%	96%

2. Procesamiento de empaque

En esta esta etapa, se diseñó los objetivos del proceso de empaquetamiento por donde pasa la fruta y de esa manera, convertirse en producto terminado.

Tabla 20.

Objetivos de procesamiento de empaque

Objetivos	Unidad de medida	2021	2022	2023	2024	2025
Calidad	Temperatura de almacenamiento	5°C	5°C	5°C	5°C	5°C
Costos	Merma	10%	10%	10%	8%	8%
Costos	Reducción de costos de procesamiento de las frutas		5%	8%	8%	10%
Entrega	Procesamiento a tiempo de las órdenes de compra	90%	90%	95%	95%	95%
Flexibilidad	Capacitación del personal operativo	65%	70%	75%	80%	85%

3. Comercialización física

En esta etapa se establecieron los objetivos del proceso de comercialización de las frutas de proximidad.

Tabla 21.

Objetivos de Comercialización física

Objetivos	Unidad de medida	2021	2022	2023	2024	2025
Calidad	Vida útil (semanas)	2	2	2	2	2
Ingresos	Ventas generadas/ ventas presupuestada	88%	88%	90%	90%	92%
Compras	Pedidos realizados mes/ generados mes	77%	80%	80%	82%	84%
Entrega	Nivel de servicio	80%	85%	85%	85%	90%
Flexibilidad	Capacitación del personal de ventas	65%	70%	75%	80%	85%

5.2.2 Capacidad de operaciones

La capacidad de las operaciones estará vinculada a la cantidad de asociaciones productoras que formen parte del negocio y del tamaño del terreno disponible que tienen los pequeños fruticultores para el desarrollo de sus cultivos. El objetivo de la empresa es trabajar en los primeros cinco años de operación con siete asociaciones productoras de frutas en la región La Libertad. De una lista de 120 opciones (Ver Apéndice S) se seleccionó a siete asociaciones que serán los socios estratégicos de FRUTAGRO S.A.C.

Tabla 22.

Asociaciones productoras de frutas en la región La Libertad

Asociación productora	Provincia
Asociación de Agricultores El Triunfo	Chepén
Comité de Productores del Valle de Jequetepeque	Pacasmayo
Asociación de Productores Agrarios Virgen del Rosario	Ascope
Asociaciones de Productores Agropecuarios e Industrias del Valle de Virú	Virú
Asociación de Productores Agropecuarios del Centro Poblado Ramón Castilla	Otuzco
Asociación de Productores Agropecuarios Caserío La Victoria y Anexos	Julcán
Asociación de Productores Cochapampa	Santiago de Chuco

Las principales asociaciones productoras que permitirá la sostenibilidad del negocio serán las que se ubican en las ciudades de Virú, Otuzco, Julcán y Santiago de Chuco, puesto

Figura 31. Temporalidad de las frutas regionales de FRUTAGRO

De acuerdo con la demanda de mercado que la empresa desea satisfacer en el primer año, se iniciará con una producción cosechada de 154.70 Tn; para el segundo año aumentará a 212.71 Tn; para el tercer año y cuarto aumentará a 249.59 Tn y 297.42 Tn respectivamente; finalmente para el último año se cosechará 352.33 Tn. En la siguiente tabla se aprecia valores estimado de toneladas cosechadas para cada año, considerando una merma de 10% y el monto obtenido por las ventas de frutas de proximidad.

Tabla 24.

Estimados de producción anual, mermas y ventas totales

Especificación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción cosechada (Tn)	154.70	212.71	249.59	297.42	352.33
Mermas	10%	10%	10%	10%	10%
Producción - mermas (Ton)	140.64	193.38	226.90	270.38	320.30
Proyección de ventas (S/)	484,281.42	665,886.96	781,307.37	931,057.94	1,102,945.56

Para el abastecimiento del primer año de la empresa FRUTAGRO, será necesario contar con 154.70 toneladas de frutas que provendrá de las principales Asociaciones Productoras de región La Libertad. En el Apéndice T se puede visualizar a detalle el plan de distribución mensual por tipo frutas en kilos, que la empresa ha desarrollado con la finalidad de no correr el riesgo de quedarse desabastecida. En la siguiente tabla se aprecia el resumen de la cantidad de kilos por tipo de fruta necesarios para el primer año de funcionamiento de la empresa.

Tabla 25.

Abastecimiento de frutas para el primer año de funcionamiento (En kilos)

Frutas	Provincia	Total
Plátanos de seda	Ascope	31,583.22
Papaya	Virú	31,583.22
Granadillas	Julcán	14,956.26
Arándanos	Virú	14,081.69
Naranjas	Santiago de Chuco	9,669.43

Mangos	Virú	9,959.50
Mandarinas	Santiago de Chuco	9,592.91
Manzano	Otuzco	7,749.21
Sandías	Virú	7,274.89
Lima	Otuzco	7,749.21
Uvas	Otuzco	5,202.95
Granada	Ascope	3,049.61
Ciruela	Virú	2,249.66
Total		154,701.762

5.2.3 Política de abastecimiento

La política de abastecimiento consistirá en lo siguiente:

- El aprovisionamiento de frutas de la empresa FRUTAGRO se realizará semanalmente, mediante un vehículo rígido con rendimiento de 20 km/gl y con capacidad de carga de hasta 20 toneladas como máximo.
- Se contará con tres recorridos autorizados para el abastecimiento de frutas siendo la ciudad de Trujillo el origen. Los recorridos autorizados serán los siguientes:

Tabla 26.

Lista de recorridos autorizados por FRUTAGRO para el primer año

Recorrido	Distancia (Km)	Tiempo (Hs)	Consumo (GL)	Costo (S/)	Costo anual (S/)	Costo x Ton (S/)
1. Trujillo - Otuzco - Julcán - Santiago de Chuco - Trujillo	16,790.40	390.24	839.52	8.50	7,135.92	92.25
2. Trujillo - Virú -Trujillo	5,164.80	103.68	258.24	8.50	2,195.04	35.47
3. Trujillo - Chepén - Pacasmayo - Ascope -Trujillo	191.04	13,180.80	9.55	8.50	81.19	5.25
					9,412.15	132.97

5.2.4 Ubicación de las instalaciones

La empresa FRUTAGRO tendrá una instalación en la ciudad de Trujillo para el proceso de comercialización de sus productos. Para seleccionar la mejor ubicación para las instalaciones de la empresa, se utilizó el método de ponderación cualitativa de los factores, que consiste en asignar valores ponderados a los factores claves relacionado con las

alternativas de ubicación. Para la instalación de la tienda comercial, las urbanizaciones potenciales son Primavera, San Inés, San Isidro y San Andrés.

Tabla 27.

Ponderación cualitativa de factores para la instalación de tienda comercial

Factor relevante	Peso	Primavera		San Inés		San Isidro		San Andrés	
		Escala	Valor	Escala	Valor	Escala	Valor	Escala	Valor
1. Disponibilidad del local	0.1	7	0.7	6	0.6	5	0.5	7	0.7
2. Valor del local o alquiler	0.08	6	0.48	7	0.56	7	0.56	7	0.56
3. Proximidad al mercado	0.09	6	0.54	5	0.45	6	0.54	6	0.54
4. Disponibilidad de mano de obra	0.06	4	0.24	6	0.36	4	0.24	4	0.24
5. Vías de acceso	0.12	6	0.72	6	0.72	6	0.72	6	0.72
6. Seguridad	0.12	7	0.84	5	0.6	5	0.6	6	0.72
7. Servicios de transporte	0.08	6	0.48	7	0.56	6	0.48	8	0.64
8. Abastecimiento de energía	0.1	6	0.6	6	0.6	6	0.6	6	0.6
9. Abastecimiento de agua potable	0.1	6	0.6	6	0.6	6	0.6	6	0.6
10. Proximidad de los insumos	0.1	6	0.6	6	0.6	6	0.6	6	0.6
11. Reglamento fiscal y legal	0.05	5	0.25	5	0.25	5	0.25	5	0.25
Total	1		6.05		5.9		5.69		6.17

Nota: De "Administración y dirección de la producción. Enfoque estratégico y de calidad", por F.D' Alessio, 2004. Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación - Prentice Hall

La urbanización San Andrés fue el que obtuvo el mayor puntaje y será el elegido para ubicar el local comercial y almacén de la empresa FRUTAGRO conforme se puede apreciar en la Tabla 27. La lista de factores para la instalación del local comercial fue diseñada en base a la información obtenida en la investigación de mercado.

5.2.5 Diseño del producto

La empresa FRUTAGRO S.A.C., comercializará frutas de proximidad producidos por pequeños fruticultores liberteños bajo dos formatos que serán presentados en diversas variedades y tamaños. Se segmentará las frutas de la siguiente forma: (a) productos unitarios y (b) por peso sin procesar,

Alimentos unitarios, en este formato se comercializará frutas regionales que serán vendidas unitariamente, de acuerdo a la manera tradicional que el consumidor final está familiarizado.



Figura 32. Papaya vendida unitariamente

Alimentos por peso sin procesar, en este formato se comercializará las frutas que tradicionalmente se venden en conjunto, tales como los arándanos y la ciruela, en tamaños de 500 gramos y 1 kilo.



Figura 33. Arándano empacado de 500 g.

Además, la empresa FRUTAGRO entregará al consumidor final bolsas de papel con su marca para la entrega de sus frutas.



Figura 34. Bolsa de Papel de la empresa FRUTAGRO.

Nota: La figura representa las bolsas de papel de la marca FRUTAGRO. Realizado en Adobe Illustrator, por el grupo de investigación, 2020.

5.2.6 Diseño de procesos

El diseño de los procesos operativos se realizó partiendo de una vista general (Macroproceso) a una vista más específica (Flujograma de actividades) con la finalidad de identificar los procesos críticos de la compañía. En el siguiente gráfico se señalan los procesos estratégicos; los procesos operativos y los procesos de soporte para el óptimo funcionamiento de la organización.

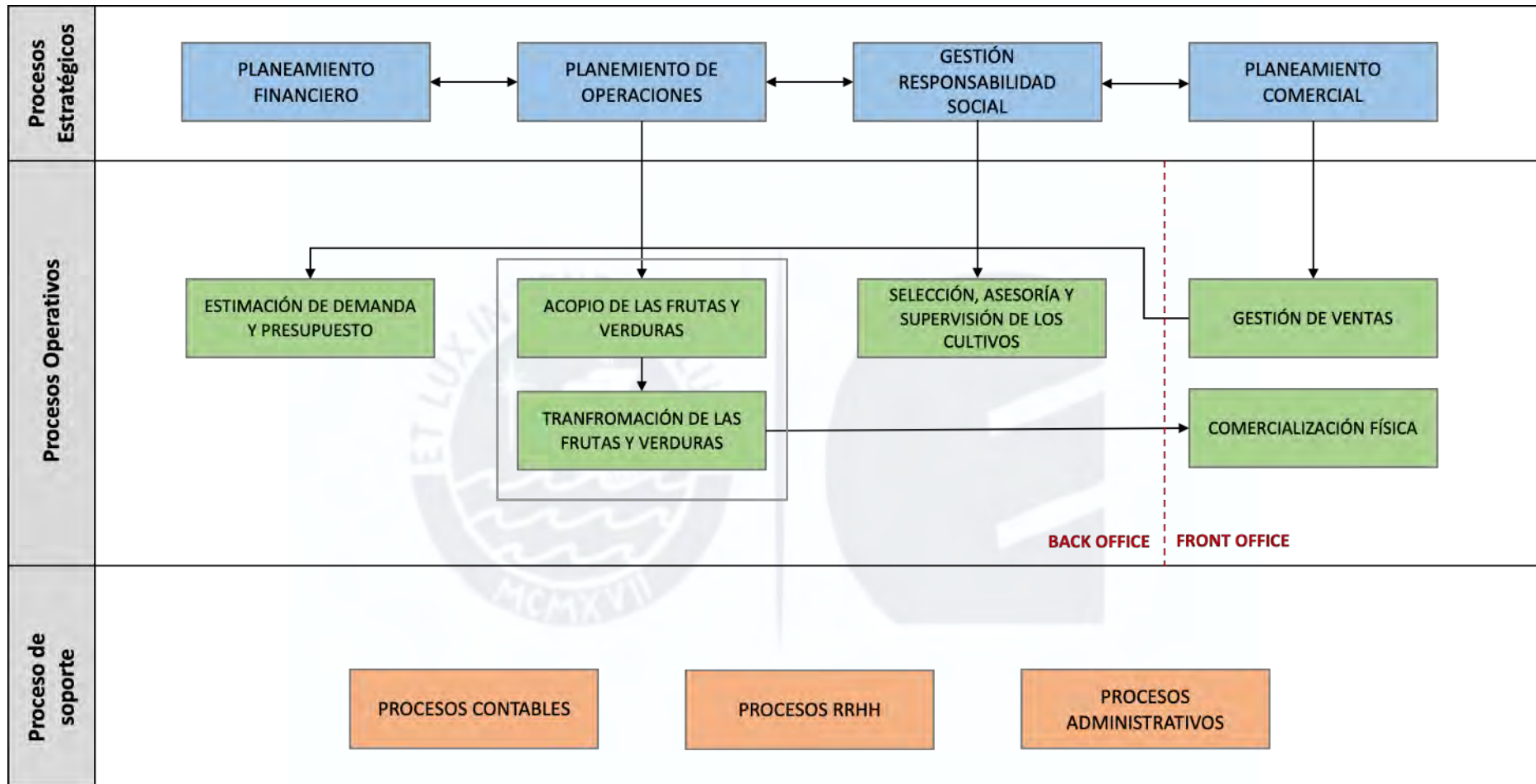


Figura 35. Mapeo de Procesos

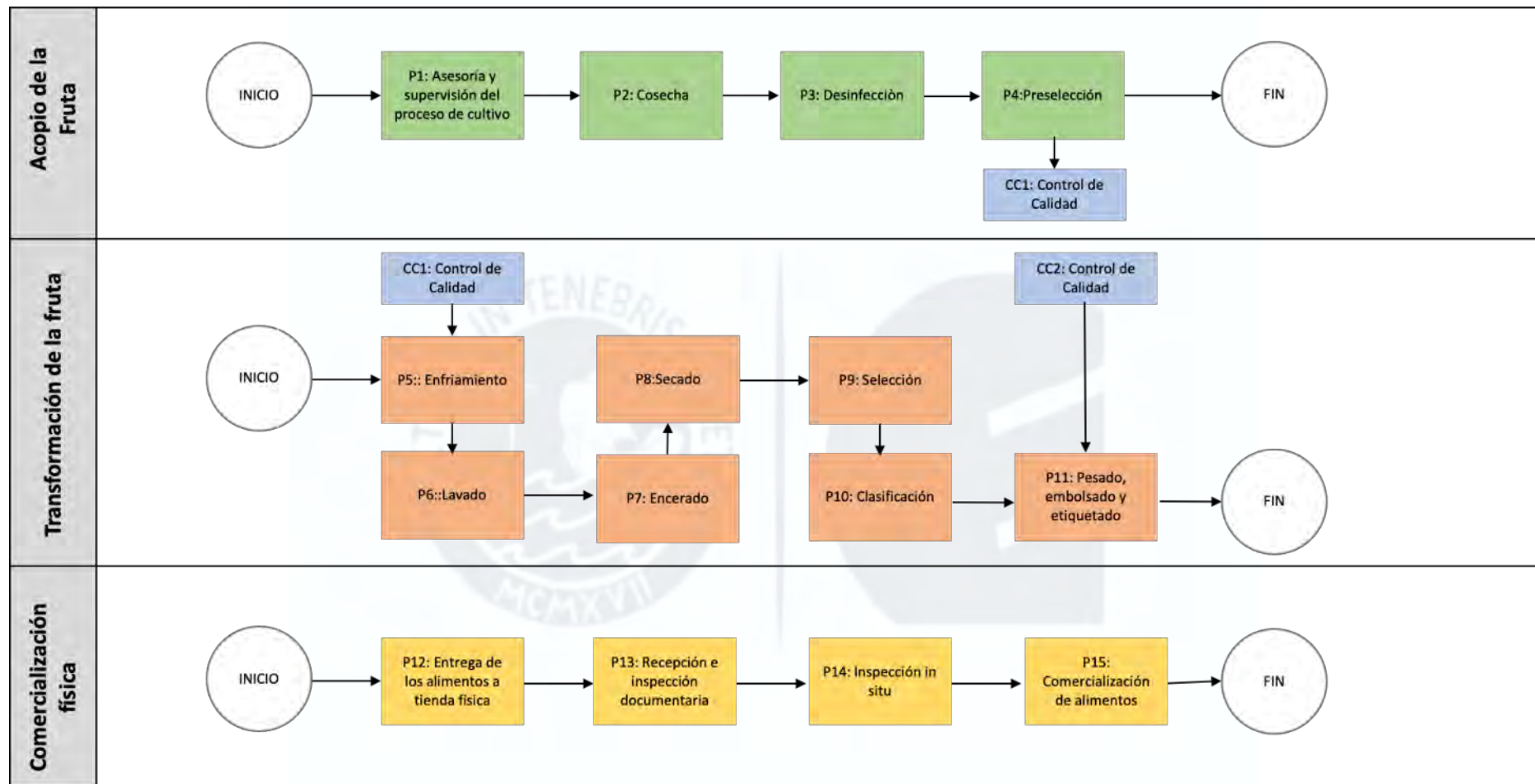


Figura 36. Mapeo de Proceso Operativos

Tabla 28.

Descripción de los Procesos Productivos.

Fase	Nº	Proceso	Descripción
ACOPIO DE LAS FRUTAS Y VERDURAS	P1	Asesoría y supervisión del proceso de cultivo	Asesoría especializada a los productores en las zonas de producción
	P2	Cosecha	Recolección de frutas que será proveído por los pequeños productores
	P3	Desinfección	Se realiza la desinfección de los alimentos a través de fumígenos. Éstos son fungicidas que se aplican a través del humo que se genera por la combustión del formulado.
	P4	Preselección	Se realizará una preselección de las frutas de forma manual para eliminar aquellos alimentos que no sean comerciales
TRANSFORMACIÓN DE LAS FRUTAS Y VERDURAS	P5	Enfriamiento	Enfriamiento rápido por ducha de agua fría para eliminar el calor del campo. Este método permite alargar la vida post-cosecha, mantener la textura y el color de los frutos. Este método es usado frecuentemente para frutas.
	P6	Lavado	El lavado elimina el polvo, la suciedad, los insectos, las esporas, los pesticidas (si tuviera) y otros contaminantes de la superficie de las frutas. Lavado con agua y detergente. Al final del lavado es necesario enjuagar la fruta para eliminar restos de detergente; el agua de enjuague debe llevar incorporado un desinfectante que no deje residuos en las frutas. Se utilizará peróxido de hidrógeno diluido en agua.
	P7	Encerado	Para el encerado se aplicará un recubrimiento superficial con la finalidad de reducir la pérdida de peso, ralentizar la respiración, alargar el tiempo de vida comercial y mejorar el aspecto del fruto.
	P8	Secado	Para el secado se utilizará un túnel de secado, que consta de un quemador a gas y un sistema de intercambio de calor.
	P9	Selección	Se separará la fruta en función de la calidad (ausencia de defectos). Este proceso se realizará de manera manual.
	P10	Clasificación	La clasificación se realizará en función al tamaño y por color.
	P11	Pesado, embolsado y etiquetado	Preparación de las frutas en unidades de ventas. El tipo de envasado que se usará será manual, granel y se usará también presentaciones con mallas, bolsas, flow-pack y cestas.
COMERCIALIZACIÓN FÍSICA	P12	Entrega de los alimentos en tienda física	Se recepciona los alimentos que han sido pesados, embolsados y etiquetados para poder ser ubicados en la frutícola
	P13	Recepción e inspección documentaria	Se realiza la recepción de los alimentos y se verifica las guías de remisión.
	P14	Inspección in situ	Se realiza una última inspección de las frutas antes de ser colocada en el punto de venta
	P15	Comercialización de alimentos	Ubicación de las frutas en el punto de venta

5.2.7 Diseño de la distribución de instalaciones

La distribución de las instalaciones de la empresa fue realizada a través del método de distribución por proceso, con flujo de actividades y producción en línea como se puede apreciar en la Figura 35.



Figura 37. Diseño de distribución de instalaciones de FRUTAGRO

El objetivo del diseño de la distribución de instalaciones fue reducir las distancias en el manejo del procesamiento de las frutas y optimizar el uso de recursos como mano de obra, equipo y suministros. Las dimensiones de las instalaciones serán de 300 m² (20x15).

5.2.8 Costos de operaciones

Los costos de operaciones fueron clasificados en dos grupos: (1) costos fijos y (2) costos variables.

1. Costos fijos: referidos a la mano de obra de personal operativo de la empresa FRUTAGRO.
2. Costos variables: Se agrupan los costos incurridos en materia prima, insumos y suministros que son usados para la comercialización de frutas de proximidad.

Para el cálculo del costo de la fruta cosechada (materia prima), se realizó una ponderación de acuerdo a las cantidades que se adquirirá anualmente por tipo de fruta.

Tabla 29.

Costo de la fruta a comercializar

Frutas	Costo x Kg	Peso	Ponderado
Plátanos de Seda	1.2	1.00	1.20
Papaya	1.7	1.00	1.70
Granadillas	3.2	0.67	2.13
Arándanos	5.5	0.67	3.67
Naranjas	2.3	0.58	1.34
Mangos	1.2	0.58	0.70
Mandarinas	1.9	0.58	1.11
Manzano	2	0.50	1.00
Sandías	0.9	0.50	0.45
Lima	1.9	0.50	0.95
Uvas	3	0.42	1.25
Granada	1.8	0.33	0.60
Ciruela	1.8	0.25	0.45
Promedio		1.00	S/ 1.27

Tabla 30.

*Costos de operaciones estimados para la producción de frutas FRUTAGRO en el primer año**(En Soles)*

items	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Total
Costo Fijo				
Planilla personal operativo		1.00	96,616.87	96,616.87
Costo Variable				
Frutas de proximidad	kg	140,637.97	1.27	179,042.95
Suministros		1.00	786.30	786.30
Combustible	gal	1,107.31	8.50	9,412.15
Bolsas de empaque		8,000.00	0.45	3,600.00
Film PVC	1500 m	20.00	120.00	2,400.00
Total (CF+CV)				291,858.27

Tabla 31.

Proyección de costos operacionales (En Soles)

items	1	2	3	4	5
Costo Fijo					
Planilla personal operativo	96,616.87	96,616.87	96,616.87	96,616.87	96,616.87
Costo Variable					
Frutas de proximidad	179,042.95	248,372.36	288,855.96	344,220.01	407,768.33
Suministros	786.30	817.75	850.46	884.48	919.86
Combustible	9,412.15	9,788.64	10,180.18	10,587.39	11,010.89
Bolsas de empaque	3,600.00	3,744.00	3,893.76	4,049.51	4,211.49
Film PVC	2,400.00	2,496.00	2,595.84	2,699.67	2,807.66
Total (CF+CV)	291,858.27	361,835.62	402,993.07	459,057.94	523,335.10

5.2.9 Restricciones, regulaciones y licencias

Para que la empresa pueda actuar de manera legal, ser capaz de ejercer sus derechos y responder por sus obligaciones frente a la sociedad, es necesario constituir la formalmente en registro públicos. El proceso de trámite se puede visualizar en el Apéndice M.

Además, es necesario tramitar el Registro Único del Contribuyente (R.U.C) ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) con el fin de tener la calidad de contribuyente y realizar actividades económicas dentro del régimen tributario de tercera categoría. Se dispuso que el régimen tributario que operará la empresa FRUTAGRO será el Régimen General (RG), que se puede ubicar toda persona con negocios y personas jurídicas que desarrollan actividades empresariales. En este régimen no existe ningún tope de ingresos ni límites de compras y se puede emitir todo tipo de comprobante, siendo obligatorio llevar libros y/o registros contables. Los contribuyentes de este régimen pagan dos impuestos, el impuesto a la renta y el IGV, pero como FRUTAGRO es una empresa que vende productos primarios destinados al consumo doméstico directo como las frutas, está exonerado del IGV. La tasa anual del impuesto a la renta que gravará las rentas de la empresa será del 30%.

Según (1) la Ley N° 28976, Ley de Marco de Licencia de Funcionamiento, (2) Ley N° 27444, Ley de Procedimiento Administrativo General y (3) la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, mencionan que debe ser necesario la obtención de la Licencia de Funcionamiento en la ciudad de Trujillo para iniciar la parte comercial del negocio por un periodo de 12 meses. Los trámites se realizarán en la Municipalidad Distrital de Trujillo, según su T.U.P.A. 2015 es el siguiente:

1. Presentar Solicitud de Licencia de Funcionamiento, con carácter de declaración jurada que incluya su número de R.U.C y el número de D.N.I o Carné de Extranjería del representante legal, tratándose de personas jurídicas. (Apéndice N)
2. En el caso de persona jurídica, presentar Declaración Jurada del representante legal o apoderado señalando que su poder se encuentra vigente, consignando el número de Partida Electrónica y asiento de inscripción en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP)
3. Debe consignar el croquis de la ubicación del establecimiento objeto de inspección indicando: La calle, avenida, pasaje o jirón con número exacto e indicando como referencia alguna avenida principal, edificación o establecimiento conocido que oriente la ubicación.
4. Realizar el pago de los derechos de tramitación, el cual asciende a un monto de S/ 457.10.

5.3 Plan de Gestión del Talento

Este plan desarrollará el diseño de la organización, así como la gestión de los recursos humanos de la empresa S.A.C que se dedicará a la comercialización de frutas de proximidad, en la ciudad de Trujillo.

5.3.1 Objetivos de gestión del talento

A continuación, se muestra los principales objetivos del plan de gestión del talento para los próximos cinco años.

Tabla 32.

Objetivos del Plan de Gestión del Talento

Factor	Objetivos	Indicadores	Herramientas de medición	2021	2022	2023	2024	2025
Satisfacción	Incrementar la satisfacción del personal	N° empleados/N° total de empleados	Encuestas de satisfacción	50%	55%	61%	67%	73%
Retención	Reducir el índice del personal	N° empleados separados /N° total de empleados	índice de rotación al año	35%	32%	29%	26%	24%
Rendimiento	Mejorar el rendimiento promedio del trabajador	% de colaboradores con un rendimiento superior al promedio	Formato de evaluación de desempeño según tarea	75%	79%	83%	87%	91%
Capacitaciones	Establecer un plan de capacitaciones constante	N° de capacitaciones ejecutadas al año	Resultados logrados con las capacitaciones realizadas al personal (socios y trabajadores propios)	1	2	3	4	5

5.3.2 Diseño organizacional

Se ha optado por constituir una Sociedad Anónima Cerrada de acuerdo a lo estipulado en la Ley General de Sociedades (Ley N° 268887). Las características de la empresa son:

- **Tipo de Empresa:** Sociedad Anónima Cerrada.
- **Cantidad de Socios:** 4 autores de la presente tesis quienes realizarán el aporte de inversión en forma equitativa.
- **Denominación:** FRUTAGRO S.A.C
- **Órganos de la sociedad:** Junta General de Accionistas.
- **Duración de la sociedad:** Indeterminada.
- **Capital social:** 69,832.20 soles.

5.3.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional de FRUTAGRO S.A.C. estará constituida por los socios fundadores y de nueve profesionales que están detallados en el organigrama propuesto a continuación, los cuales pertenecerán en la planilla de la organización con todos los beneficios de ley.

El organigrama propuesto está diseñado para los tres primeros años de operación, en cuyo caso, surja una mayor demanda, deberá considerarse la opción de ampliar la estructura organizacional.

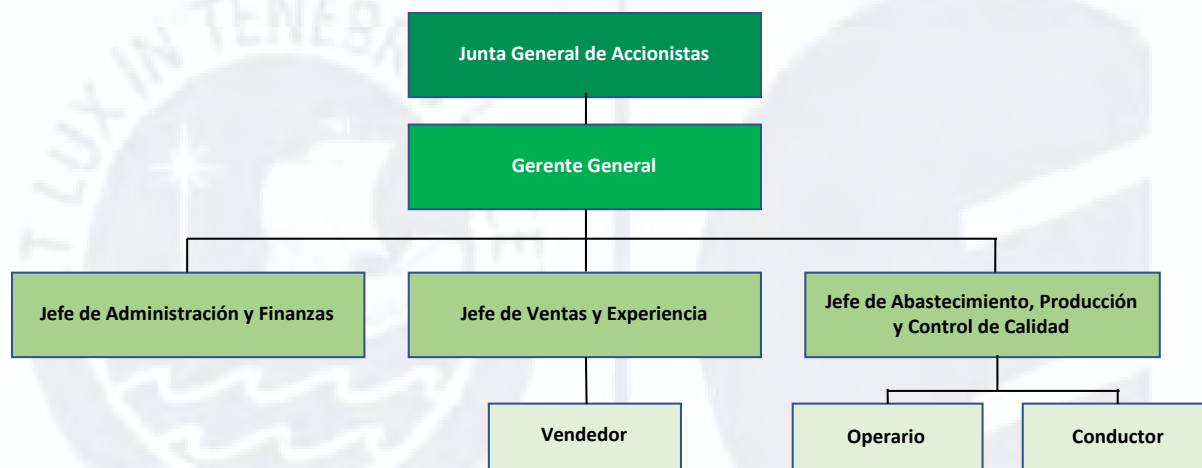


Figura 38. Organigrama de FRUTAGRO S.A.C.

El diseño de la estructura organizacional será de tipo funcional. La máxima autoridad estará a cargo del Directorio. La Gerencia General tendrá facultades bancarias y de delegación de poderes y los apoderados especiales estarán a cargo de las Jefaturas de segunda línea quienes en firma conjunta tendrán facultades contractuales.

5.3.4 Funciones del personal

Junta General de Accionistas, estará representado por cualquiera de los accionistas, y cumplirá las funciones de guía para la empresa como.

- Diseñar e implementar el plan estratégico de la empresa.

- Buscar recursos económicos que permitirá el inicio, promoción y crecimiento de la empresa.
- Seleccionar al personal idóneo que integrará la empresa.
- Redactar las normas y los principios éticos que guiará a la empresa.
- Redactar el manual de funciones de cada uno de los colaboradores.
- Supervisar y controlar las actividades y resultados de la empresa.

Gerente General, puesto que será designado por el Directorio y será el responsable de generar buenos resultados económicos y financieros de la empresa. Entre sus principales funciones serán:

- Supervisar y controlar las actividades y resultados de las jefaturas de la empresa.
- Realizar seguimiento de la contabilidad, nivel de producción y ventas de la empresa.
- Promover relaciones perdurables con los fruticultores de la región La Libertad.

Jefe de Administración y Finanzas, tiene la responsabilidad de dirigir toda la administración de la empresa en los asuntos Financieros, Administrativos, Recursos Humanos y actividades terceras. Entre sus principales funciones tenemos:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración interna de la empresa.
- Elaboración de la política administrativa de la empresa.
- Atender y brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presenten.
- Velar por el cumplimiento de las obligaciones legales de la organización.
- Responsable del reclutamiento, selección, capacitación, retención y desarrollo de los colaboradores de la empresa.

- Dirigir el proceso contable de la empresa.
- Supervisar las funciones relativas a la contabilidad y control de activos fijos e inventarios.
- Elaboración de estados de información financiero-contable.
- Coordinar el desarrollo y mantención de los sistemas de información financiero-contable.
- Proponer la contratación de servicios outsourcing para actividades puntuales.
- Negociación de contratos por precios y volumen con los proveedores.

Jefe de Ventas y Experiencia, tiene la responsabilidad de desarrollar y hacer cumplir el plan estratégico comercial y de ventas anuales de la empresa. Tiene a cargo a cuatro vendedores y entre sus principales funciones serán:

- Ejecutar el plan de ventas para el cumplimiento de las metas de ventas.
- Planificar, organizar y supervisar el trabajo de su equipo de vendedores de la empresa.
- Responsable del marketing interno de la empresa.
- Responsable de garantizar el cumplimiento de las métricas y niveles de servicios óptimos para los clientes.
- Desarrollar incentivos de fidelización y retención de clientes.
- Dirigir las mejoras de procesos y políticas de atención al usuario.
- Implementar campañas de marketing para incentivar el consumo de frutas de proximidad de la empresa.
- Recepción, atención y seguimiento de los reclamos ingresados por los clientes.

Jefe de Abastecimiento, Producción y Control de Calidad, tiene la responsabilidad de proporcionar y mantener el flujo ininterrumpido de suministros y servicios que necesita la empresa para su funcionamiento y entre sus principales funciones serán:

- Organizar y supervisar los procesos de operación de almacén.
- Diseñar e implementar procedimientos operativos.
- Administración del personal a cargo.
- Implementar indicadores de medición.
- Monitoreo continuo de solución de los procesos.
- Control adecuado del inventario.
- Cumplimiento de las normas de seguridad.
- Verificar la aprobación y control de proveedores de insumos y materiales.
- Verificar la calidad del producto terminado.

Vendedores, el requisito de contratación para este puesto será la experiencia comprobada en el área. Sus funciones principales serán:

- Abrir y cerrar el local comercial de la empresa ubicada en Trujillo.
- Informar sobre los beneficios de las frutas de proximidad.
- Realizar la venta y cobro de las frutas ofrecidas.
- Participar de las bioferias que se visite, ayudando con la venta de las frutas ofrecidas.

Operarios, el requisito de contratación para este puesto será la experiencia comprobada en el área. Sus funciones principales serán:

- Recepción de la mercadería en almacén.
- Responsable del control de calidad de la fruta.
- Responsable del enfriamiento, lavado, secado, encerado, selección y clasificación de la fruta.
- Pesar y empaquetar la fruta para la venta.
- Realizar el mantenimiento y limpieza de las herramientas, utensilios y uniforme que usan para la ejecución de sus actividades.

- Procurar la seguridad del local de almacenaje.

Conductores, el requisito de contratación para este puesto será la experiencia comprobada. Sus principales funciones serán:

- Conducir el vehículo bajo condiciones de óptima seguridad y con los reglamentos y normativa vigente.
- Trasladar la mercadería (frutas) en óptimas condiciones y según requerimientos.
- Revisar, verificar y llevar el control de las condiciones generales del vehículo.

5.3.5 Remuneraciones, compensación e incentivos.

La empresa contará con una planilla de 9 colaboradores, los cuales gozarán de los beneficios laborales establecidos por ley, es decir que gozarán de su remuneración mensual, una Compensación por Tiempos de Servicios (C.T.S.), dos gratificaciones anuales, vacaciones pagadas por 30 días y el derecho de participar en el Régimen Contributivo de Seguridad Social en Salud (RCSSS) que serán asumidos por la empresa.

A continuación, se presenta el sistema de remuneraciones y compensaciones de FRUTAGRO S.A.C.

Tabla 33.

Sistema de remuneraciones y compensaciones de FRUTAGRO S.A.C. (En Soles)

Tipo de trabajador	Remuneración Bruta Mensual	Remuneración Bruta Anual	CTS	Gratificaciones	Vacaciones	Total Anual	ESSALUD	Seguros	Costo Laboral
			9.72%	16.67%	8.33%		9.00%	2.50%	
Costo Producción									
1. Jefe de Abastecimiento, Producción y Control Calidad	3,500	42,000	4,082	7,000	3,500	56,582	5,092	1,415	63,089
2. Operario	930	11,160	1,085	1,860	930	15,035	1,353	376	16,764
3. Operario	930	11,160	1,085	1,860	930	15,035	1,353	376	16,764
Total	5,360	64,320	6,252	10,720	5,360	86,652	7,799	2,166	96,617
Gastos de Administración y Ventas									
1. Gerente General	4,500	54,000	5,249	9,000	4,500	72,749	6,547	1,819	81,115
2. Jefe de Administración y Finanzas	3,500	42,000	4,082	7,000	3,500	56,582	5,092	1,415	63,089
3. Jefe de Ventas y Experiencia	3,500	42,000	4,082	7,000	3,500	56,582	5,092	1,415	63,089
4. Vendedor	930	11,160	1,085	1,860	930	15,035	1,353	376	16,764
5. Vendedor	930	11,160	1,085	1,860	930	15,035	1,353	376	16,764
6. Conductor	1,000	12,000	1,166	2,000	1,000	16,166	1,455	404	18,026
Total	14,360	172,320	16,750	28,720	14,360	232,150	20,893	5,804	258,847

Los incentivos económicos de la empresa no estarán considerados en los dos primeros años de operación, puesto que estará en una etapa de crecimiento y consolidación, sin embargo, de acuerdo a las proyecciones de ventas en los siguientes años estos podrían incluirse en el sistema de remuneraciones y compensaciones de la empresa FRUTAGRO S.A.C.

5.3.6 Política de Recursos Humanos

La política de recursos humanos estará orientada al establecimiento del buen orden de las operaciones de la empresa y a la creación de un buen clima laboral, desarrollo empresarial y selección del personal.

Respecto a la política de trabajo que desarrollará la empresa será la siguiente:

- El horario de trabajo para los vendedores del local comercial tendrá dos turnos de atención, el primer turno será de 8 am. hasta 2 pm. y el segundo de 2 pm. a 8 pm. Para el personal de abastecimiento, producción y control de calidad su horario será de 8 am. a 5 pm.
- Los sueldos serán pagados el primer día útil de cada mes, a través de depósitos en una cuenta bancaria a todos los colaboradores de la empresa.
- El personal de almacén tendrá indumentaria especial propicia para las labores de almacenaje, acopio y transporte, así como implementos de seguridad como guantes y botas contra impactos.
- El personal de ventas tendrá indumentaria especial para las labores de venta y servicio post venta.
- Las capacitaciones para el personal interno serán estrictamente obligatorias, salvo disposición contraria o motivo de fuerza mayor. En el caso de los fruticultores asociados se establecerán varias opciones y fechas de acuerdo a disponibilidad de tiempo y recursos.
- Los procesos outsourcing (limpieza) rendirán sus operaciones periódicas a la Gerencia de Administración y Finanzas.

Respecto al comportamiento esperado por los colaboradores, esta se regirá por los valores de:

- Innovación
- Integridad
- Responsabilidad
- Respeto

Respecto a los métodos que se utilizará para mantener la cultura organizacional, se promoverá:

- Enseñanzas y asesorías permanentes de las funciones a desempeñar.
- Reacciones rápidas frente situaciones de crisis.

5.4 Plan Financiero

El presente plan desarrollará las estrategias necesarias para alcanzar los propósitos económicos de la empresa FRUTAGRO S.A.C aprovechando de manera eficiente sus recursos con la finalidad de generar resultados positivos.

5.4.1 Objetivos del Plan Financiero

El objetivo del área de finanzas será mantener el efectivo suficiente para cubrir el costo de mercaderías del siguiente ciclo. Además, será responsable del pago de proveedores, control presupuestario, seguimiento de los procesos contables, obtención del financiamiento e inversiones de la organización. Además, será responsable del pago de dividendos, que en los primeros cinco años de operación no habrá distribución de dividendos hasta finalizar el horizonte de evaluación del plan de negocios.

Las proyecciones financieras fueron realizadas tomando como base un horizonte temporal de cinco años.

Tabla 34.

Objetivos del Plan Financiero

Objetivos	Indicadores	1	2	3	4	5
Tener un margen de utilidad >5 %	Margen neto de utilidad	-	-	6%	7%	8%
Mantener un nivel de solvencia	Ratio de solvencia (Endeudamiento patrimonial)	-	-	-	0.5x	0.4x
Mantener un nivel de rentabilidad	Ratio de rentabilidad (ROA)	-	-	30%	35%	35%

5.4.2 Inversiones

La inversión necesaria para comercializar frutas de proximidad es de S/91.387.00; la mitad de este monto se destinará para la compra de maquinaria y equipos necesarios para el lavado, secado y enfriamiento de las frutas. La adecuación del local, el alquiler de vehículos

y los pagos por concepto de intangibles completan la inversión que se requerirán para el desarrollo de las operaciones de la empresa FRUTAGRO S.A.C. El costo detallado de cada ítem que se menciona se puede apreciar en el Apéndice U.

Tabla 35.

Inversión inicial de FRUTAGRO S.A.C (En Soles)

ítem	Costo total (S/)	Porcentaje (%)
Maquinaria y equipo de planta	21,410.00	23%
Muebles y equipos de oficina	11,627.00	13%
Intangibles	20,850.00	23%
Infraestructura y vehículo	37,500.00	41%
Sub total	91,387.00	100%

5.4.3 Estructura de Financiamiento

La financiación de los activos fijos e intangibles se realizará a través de capital propio de los cuatro accionistas. Este aporte representa el 60% del total de activos a financiar, sin considerar el financiamiento espontáneo provisto por los proveedores. El 40% de los activos restante se financiará mediante deuda bancaria de largo plazo con terceros durante un periodo de 5 años con una TCEA del 8%.

Tabla 36.

Estructura de financiamiento de FRUTAGRO S.A.C.(En Soles)

Estructura de financiamiento	Monto (S/)	Porcentaje (%)
Aportes de capital - Accionistas	69,832.20	60%
Préstamo de terceros	46,544.80	40%
Capital accionistas + Préstamo	116,387.00	100%

5.4.4 Capital de Trabajo

El capital de trabajo de la empresa se ha determinado en base a su ciclo productivo; se ha estimado un plazo de 3 días para las cuentas por cobrar, debido a que se ha tomado como referencia el tiempo promedio de pago de los supermercados para este tipo de alimentos; se ha estimado un plazo de 7 días para las cuentas por pagar y los días promedio de inventario

fueron establecidos en un promedio de 7 días, tomando en consideración los diferentes tipos de frutas almacenadas. El capital de trabajo fue estimado en S/ 25,000.00.

Tabla 37.

Ciclo de conversión de efectivo de FRUTAGRO S.A.C. (En Soles)

Item		1	2	3	4	5
Periodo cuentas por cobrar	DRC	3	3	7	7	7
Periodo inventario	DRI	7	7	7	7	7
Periodo cuentas por pagar	DRP	7	15	30	30	30

5.4.5 Estados Financieros Proyectados

A continuación, se detalla el Balance General y el Estado de Resultados proyectados para un horizonte temporal de cinco años. Se estableció el peso de cada una de las partidas de balance respecto a las ventas del primer año de operación y a partir de allí, en función de las ventas estimadas. A continuación, se presentan los estados financieros proyectados.

Tabla 38.

Balance General de FRUTAGRO S.A.C. (En soles)

ESTADO DE SITUACIÓN EN SOLES	1	2	3	4	5
Caja bancos	-6,756	17,036	90,879	226,719	412,800
Cuentas por cobrar	4,036	5,549	15,192	18,104	21,446
Inventarios	3,796	5,114	5,957	7,047	8,297
Total activos corrientes	1,076	27,699	112,028	251,871	442,544
Activo fijo neto	73,110	54,832	36,555	18,277	0
Total activos no corrientes	73,110	54,832	36,555	18,277	0
Activos totales	74,186	82,532	148,583	270,148	442,544
Proveedores CP	3,796	10,960	25,531	30,203	35,560
Préstamo CP	7,936	8,570	9,256	9,997	10,796
Otros pasivos de CP	25,000	25,000	25,000	25,000	0
Total pasivo corriente	36,732	44,530	59,787	65,200	46,356
Préstamo LP	38,619	30,049	20,793	10,796	0
Total pasivo no corriente	38,619	30,049	20,793	10,796	0
Pasivos totales	75,351	74,579	80,580	75,996	46,356
Capital social	69,832	69,832	69,832	69,832	69,832
Utilidades retenidas	-70,998	-61,880	-1,829	124,320	326,355
Patrimonio	-1,166	7,953	68,003	194,152	396,188
Pasivo y patrimonio	74,186	82,532	148,583	270,148	442,544

Tabla 39.

Estado de Resultados de FRUTAGRO S.A.C. (En Soles)

ESTADO DE RESULTADOS EN SOLES	1	2	3	4	5
Ventas	484,281	665,887	781,307	931,058	1,102,946
Costo de ventas	- 310,136	- 377,925	- 421,270	- 477,335	- 541,612
Costo variable	- 195,241	- 263,030	- 306,376	- 362,441	- 426,718
Costo Fijo	- 96,617	- 96,617	- 96,617	- 96,617	- 96,617
Depreciación y amortización	- 18,277	- 18,277	- 18,277	- 18,277	- 18,277
Utilidad bruta	174,146	287,962	360,037	453,723	561,333
Gastos de administración y ventas	- 271,847	- 271,847	- 271,847	- 271,847	- 271,847
Utilidad operativa	- 97,701	16,116	88,190	181,876	289,486
Gastos financieros	- 3,724	- 3,090	- 2,404	- 1,663	- 864
Utilidad antes de impuestos	- 101,425	13,026	85,786	180,212	288,623
Impuesto a la renta	30,428	- 3,908	- 25,736	- 54,064	- 86,587
Utilidad Neta	- 70,998	9,118	60,050	126,149	202,036

5.4.6 Análisis de Indicadores

Para evaluar el rendimiento de la empresa FRUTAGRO S.A.C., se identificaron los indicadores más relevantes. Entre los indicadores más relevantes tenemos el punto de equilibrio, el retorno de la inversión, ratios de apalancamiento y liquidez.

Punto de Equilibrio, representa los kilos de frutas vendidas necesarias para cubrir los costos fijos de FRUTAGRO S.A.C. En la siguiente tabla se puede apreciar la cantidad de kilos necesarios para cubrir los costos y gastos fijos de operación del negocio en cada uno de los años evaluados.

Tabla 40.

Punto de Equilibrio FRUTAGRO S.A.C. (En Soles)

Variables	1	2	3	4	5
Precio promedio de venta (Ton)	3,443.46	3,443.46	3,443.46	3,443.46	3,443.46
Costos promedio variables (Ton)	1,273.08	1,212.45	1,212.45	1,212.45	1,212.45
Contribución marginal	2,170.38	2,231.01	2,231.01	2,231.01	2,231.01
Costos fijos	368,464	368,464	368,464	368,464	368,464
Punto de equilibrio anual (Ton)	169.77	165.16	165.16	165.16	165.16

Rendimiento sobre los activos (ROA), medirá la rentabilidad obtenida por el activo total de la empresa; el rendimiento sobre los activos de la empresa FRUTAGRO alcanza los

niveles deseados, puesto que, por cada sol que se ha invertido en el año 2, se ha generado un rendimiento del 11%, para el año 3, 40%, para el año 4, 47% y para el año 5, un rendimiento del 46%.

Tabla 41.

Rendimiento sobre los activos de FRUTAGRO S.A.C.

Indicador	1	2	3	4	5
ROA	-96%	11%	40%	47%	46%

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE), mide la rentabilidad obtenida por los fondos aportados por los accionistas a la empresa. En la siguiente tabla se visualiza que FRUTAGRO S.A.C ha obtenido un rendimiento sobre sus fondos del 59% en el segundo año; para el tercer, cuarto y quinto año tienen un rendimiento de 70%, 60% y 47% sobre sus fondos.

Tabla 42.

Rendimiento sobre el patrimonio de FRUTAGRO S.A.C

Indicador	1	2	3	4	5
ROE	0%	115%	88%	65%	51%

Apalancamiento financiero, mide el nivel de endeudamiento que tiene la empresa en relación con los activos o patrimonio. Este indicador es un indicador potencial de rentabilidad, sin embargo, también es un factor de riesgo, debido a la posibilidad de reversión negativa en las condiciones de acceso al crédito. FRUTAGRO presenta bajo nivel de endeudamiento en todos los años, desde que inicia el proyecto hasta la finalización de generación de fondos. Además, se puede observar, en el primer año un mayor apalancamiento debido al peso de la deuda de largo plazo contraída por el banco. El crecimiento de activos y patrimonio reduce el peso del apalancamiento. En la siguiente tabla se muestra el nivel de endeudamiento de la empresa.

Tabla 43.

Apalancamiento financiero FRUTAGRO S.A.C.

Ratio de endeudamiento	1	2	3	4	5
Grado Endeudamiento	1.0x	0.9x	0.5x	0.3x	0.1x
Endeudamiento sobre el patrimonio	-64.6x	9.4x	1.2x	0.4x	0.1x
Pasivo LP sobre activo	0.5x	0.4x	0.1x	0.0x	0.0x

Liquidez, indica la capacidad que tiene la empresa de para atender sus compromisos financieros a corto y mediano plazo. Se puede apreciar que la empresa FRUTAGRO S.A.C. posee suficiente holgura para cumplir con sus obligaciones financieras y cumplir sus gastos corrientes.

Tabla 44.

Liquidez FRUTAGRO S.A.C

Indicador	1	2	3	4	5
Liquidez	0.0x	0.6x	1.9x	3.9x	9.5x

5.4.7 Evaluación de la Rentabilidad Económica del Proyecto

La evaluación financiera de proyectos es el proceso mediante el cual se puede determinar la rentabilidad de estos, una vez definida la inversión inicial, los ingresos futuros y los costos de operación. En la Tabla 35 se presenta la evaluación económica del proyecto a través de flujos de caja libres.

Tabla 45.

Datos utilizados para la evaluación de la rentabilidad económica de FRUTAGRO

Información Financiera	UND
Impuesto a la renta	30%
Crecimiento ventas	10%
Capital de trabajo	25,000
Financiamiento	46,555
Kd proyectado	8%
Ko proyectado	10%
Depreciación de inversión (años)	5

Kd =	8.0%	Wd =	40.0%	Deuda =	46,555
Ko =	10.0%	We =	60.0%	Capital =	69,832
IR =	30.0%			Total deuda =	116,387

Ke = 10.9%

WACC = 8.8%

VAN (WACC) = 231,411.03 VAN positivo (aceptamos el proyecto)

TIR = 37.90% > WACC Acepto

IR (C/B) = 2.99 > 1 Acepto

Para el valor de rescate de las inversiones, se consideró un valor de mercado del 20% de la inversión inicial. Además, fue necesario determinar una tasa de descuento para los flujos de efectivo, por ello se calculó el costo promedio ponderado de capital (WACC) en el cual se pondera en forma dominante el costo de los fondos propios aportados por los accionistas. Finalmente, con el cálculo de la VAN, TIR e IR se determinó que el proyecto de comercialización de frutas de proximidad debe ser aceptado por la rentabilidad que genera.

5.4.8 Escenarios y Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad tiene por objetivo mostrar los efectos sobre el VAN, TIR e IR (C/B), frente a variaciones en el valor de una o más de los determinantes de valor de la empresa FRUTAGRO. Estos indicadores fueron sometidos a variaciones adversas y fuertemente adversas e incluso variaciones negativas simultáneas en las variables descritas anteriormente. Las variables consideradas determinantes de valor en el proyecto son: (1) el precio de ventas y (2) el costo de venta.

El resultado del análisis de sensibilidad para cada una de las variables se aprecia a continuación:

Tabla 47.

Sensibilidad del Proyecto al precio de ventas (En Soles)

VAN		TIR		IR (C/B)	
231,411		37.9%		2.99	
8%	175,120	8%	30.9%	8%	2.50
5%	196,229	5%	33.5%	5%	2.69
3%	210,302	3%	35.3%	3%	2.81
0%	231,411	0%	37.9%	0%	2.99
-3%	252,520	-3%	40.5%	-3%	3.17
-5%	266,593	-5%	42.3%	-5%	3.29
-8%	287,702	-8%	44.9%	-8%	3.47

Tabla 48.

Sensibilidad del Proyecto al costo de venta (En Soles)

VAN		TIR		IR (C/B)	
231,411		37.9%		2.99	
8%	395,759	8%	57.9%	8%	4.40
5%	334,128	5%	50.4%	5%	3.87
3%	293,041	3%	45.4%	3%	3.52
0%	231,411	0%	37.9%	0%	2.99
-3%	169,781	-3%	30.3%	-3%	2.46
-5%	128,694	-5%	25.2%	-5%	2.11
-8%	67,063	-8%	17.4%	-8%	1.58

5.5 Plan de Implementación y Factores de Éxito

El presente plan describirá cómo se ejecutará y podrá en funcionamiento el plan de negocios de la empresa FRUTAGRO. La finalidad de este documento es que se haga realidad la idea de negocio y comience a funcionar de manera eficiente, consiguiendo tener una mayor probabilidad de éxito. Además, en este plan se identificarán los factores críticos de éxito que cuando permitirán a la empresa FRUTAGRO definir y garantizar su desarrollo, crecimiento y cumplir con sus objetivos que se han planteado.

5.5.6 Fase 1: Definiciones factores de éxito

Las empresas constituyen un eje fundamental en el desarrollo económico de un país, por ser un agente importante en la creación de empleo; existen en el Perú un gran índice de inserción de éstas en el mercado, pero lamentablemente tienden a fracasar o dejan de funcionar en un periodo mínimo. Por tal motivo, la sostenibilidad empresarial o mantenerse en el mercado es uno de los aspectos más importantes que los emprendedores desean, por ello surge la necesidad de conocer cuáles son los factores de éxito de estas que permitan y contribuyan a lograr su éxito y crecimiento (Ascue, 2015).

Sánchez (2014), indicó que las estadísticas revelaron que en el Perú ocho de cada diez empresas fracasan antes de cumplir los dos años de vida en el mercado, por eso es importante la identificación de los factores claves de éxito de la empresa FRUTAGRO que le permita alcanzar sus objetivos y diferenciarse de la competencia haciéndola única. Además, es crucial que los emprendedores conozcan con certeza qué factores harán más competitiva a sus empresas con el resto.

De la investigación de Sen y Taylor (como citó en Bautista, 2013) se mencionó que existen nueve factores de éxitos que constituyen elementos clave de una organización y son los siguientes: (1) oferta de productos, (2) éxito de mercado, (3) comunicación efectiva de empresas, (4) relación con clientes, (5) moral de la empresa, (6) eficiencia de operaciones, (7)

estabilidad financiera, (8) gestión estratégica y (9) competencia de la información de las empresas. De acuerdo al estudio de Sen y Taylor, se identificó tres factores de éxito que contribuirán a que la empresa FRUTAGRO pueda perdurar en el tiempo con ganancias, expansión y reconocimiento. Estos factores son:

1. Relación con clientes.
2. Eficiencia operativa.
3. Estabilidad financiera.

5.5.7 Fase 2: Indicadores

Los factores críticos de éxito necesitan de indicadores que permitan medir y supervisar el avance de cumplimiento de estos, por tal motivo se ha identificado indicadores clave para cada factor crítico de éxito de la empresa FRUTAGRO. Los indicadores propuestos se pueden apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 49.

Indicadores de Factores Críticos de Éxito de FRUTAGRO S.A.C.

Factor de Éxito	Definición	Indicador	1	2	3	4	5
Relación con el cliente	Se enfoca específicamente en la relación cliente empresa, es decir en la mejora constante de esta relación	Índice de satisfacción del cliente	50%	55%	61%	67%	73%
Eficiencia en las operaciones	Mejorar la eficiencia de todas las operaciones comerciales	Costo de transporte sobre ventas	4%	4%	3%	3%	3%
		Rotación de mercancías	5	5	6	7	7
Estabilidad financiera	Mantener la estabilidad financiera a través de una gestión financiera eficaz	Retorno sobre los activos (ROA)	0%	0%	30%	35%	40%

5.5.8 Fase 3: Implementación del plan

Para que la empresa tenga un crecimiento eficaz y eficiente, fue necesario diseñar un plan de trabajo, el cual estará plasmada mediante un desarrollo cronológico de las operaciones de FRUTAGRO; dichas actividades se detallan a continuación:

1. Elaboración del plan de negocios.
2. Presentación del plan de negocios a la entidad bancaria.
3. Firma de contrato con la entidad bancaria.
4. Realizar las compras de herramientas a utilizar en el abastecimiento y empaque de la fruta.
5. Realizar las compras de los implementos de las áreas administrativas y de abastecimiento.
6. Publicar los anuncios de requerimiento de personal que formarán parte de la empresa.
7. Seleccionar de manera objetiva las hojas de vida que estén más alineados a los puestos que requeridos.
8. Entrevistar a los potenciales candidatos.
9. Contratar al personal que formará parte de la empresa.
10. Capacitar al personal que formará parte de la empresa.
11. Instalar los equipos y herramientas para el desarrollo de los procesos de empaque y comercialización.
12. Buscar el local de abastecimiento y comercial.
13. Redactar y firmar el Contrato de arrendamiento del local de abastecimiento y comercial.
14. Inauguración del local de abastecimiento de la empresa.
15. Iniciar el proceso de abastecimiento de frutas de proximidad.
16. Realizar las compras de los implementos del local comercial.

17. Decorar el local comercial.
18. Inauguración del local comercial de FRUTAGRO.
19. Promover y publicitar a FRUTAGRO mediante los distintos medios de comunicación.

El listado de las actividades a desarrollar se detalla de manera cronológica en un Diagrama de Gantt en los Apéndices V y W. El desarrollo de esta herramienta permitirá mostrar el tiempo previsto que los integrantes de la empresa FRUTAGRO S.A.C dedicarán para el desarrollo de las tareas propuestas a lo largo de la ejecución del plan de negocios.



Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

1. La mejora en los niveles de ingreso y nuevas tendencias en los estilos de vida en el Perú, están impulsando el consumo de alimentos de mayor calidad, saludables y sostenibles. Bajo este contexto, se hace favorable la comercialización de frutas de proximidad, que busca mejorar las condiciones de trabajo y el desarrollo humano en el pequeño fruticultor liberteño.
2. Existe una demanda potencial valorada en S/ 26, 904, 523.60 de soles referentes a los niveles socioeconómicos A, B, C de la ciudad de Trujillo que están dispuestos a adquirir frutas de proximidad pagando precios con los que FRUTAGRO pretende ingresar al mercado.
3. Para triunfar en esta industria, la empresa FRUTAGRO basa su principal ventaja competitiva en la inclusión de asociaciones productoras como agentes estratégicos de su modelo de negocio, seleccionándolos, capacitándolos y fidelizándolos para desarrollar y mantener un óptimo estándar de calidad en el abastecimiento de la empresa y por ende entregar un producto con mayor valor al consumidor final.
4. El canal e-commerce de la empresa FRUTAGRO no ha tenido la preferencia de la mayoría de encuestados conforme los resultados de análisis de mercado, sin embargo, el 20% del público objetivo compraría frutas de proximidad, a través del e-commerce, por lo que se ha considerado su implementación conforme vaya madurando el negocio.
5. Un limitante para la empresa sería el rendimiento y calidad de las frutas cosechadas por los fruticultores, pudiendo ocasionar pérdidas de productividad afectando financieramente el negocio.

6. La propuesta de un sistema de delivery para la entrega de los productos de FRUTAGRO obtuvo una aceptación positiva de acuerdo a los resultados del análisis de mercado, por lo que se debe considerar la implementación de este sistema con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa.
7. El proyecto empresarial FRUTAGRO es viable financieramente porque es posible comercializar frutas de proximidad con un margen de ganancias mayor al 5%.
8. FRUTAGRO es una buena alternativa de inversión ya que el Estado de Resultados presenta una utilidad creciente para los inversionistas a partir del año 2; el proyecto pronostica un valor actual neto de sus flujos de caja para los cinco años de S/ 231,411.03.

6.2 Recomendaciones

1. Se recomienda implementar el plan de negocios propuesto, puesto que es una propuesta rentable que generará beneficios significativos para los accionistas.
2. Medir el posicionamiento de la marca FRUTAGRO en el mercado y evaluar la estrategia de marketing de acuerdo al ciclo de vida del producto.
3. Se recomienda evaluar el ingreso de nuevas líneas de negocio como venta de jugos de frutas envasada, postres a base de fruta y comercialización de regalos a base de fruta fresca como detalle.
4. Evaluar la factibilidad de adquirir tierras propias para que la empresa sea productora y comercializadora de sus mismos productos.
5. Evaluar constantemente, a través de indicadores de gestión las variables claves que influyen en la generación de ganancias.

Referencias

- Agriculturers – Red de Especialistas en Agricultura (2017). *Agricultores: Mejoren su productividad, huyan de los intermediarios e incrementen sus retornos*. Recuperado de <https://agriculturers.com/agricultores-mejoren-su-productividad-huyan-de-los-intermediarios-e-incrementen-sus-retornos/>
- American Marketing Association (2006). *AMA Frontiers in Service Conference, Brisbane, Australia*.
- ANPE PERÚ (2019). *Pronunciamento: El Estado debe invertir en la agricultura familiar*. Recuperado de <https://www.anpeperu.org/noticias/2019-03-08-000000/pronunciamento-el-estado-debe-invertir-en-la-agricultura-familiar>
- Arenilla, M. & García, R. (2013). *Innovación Social. La integración social en la administración pública*, La Coruña: Editorial Netbiblo
- Ascue, A. (2015). Factores de éxito de las microempresas del sector comercio en el distrito de Andahuaylas - Apurímac (tesis de pregrado). Universidad Nacional José María Arquedas, Andahuaylas, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/221/11-2015-EPAE-Ascue%20Paucar-Factores%20de%20exito.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
<http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/221/11-2015-EPAE-Ascue%20Paucar-Factores%20de%20exito.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Banco Mundial (2020). *Perú Panorama General*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Bautista, A. (2013). *Factores que inciden en el éxito de las microempresas con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del municipio de Arauca*. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/>

- BBVA Research (2020). Análisis del Impacto del COVID-19 sobre el consumo con datos en tiempo real. Recuperado de <https://www.bbva.com/publicaciones/peru-analisis-del-impacto-del-covid-19-sobre-el-consumo-con-datos-en-tiempo-real-6/>
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92. Recuperado de <https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>
- Cannock, T. & Gonzales-Zúñiga, A. (1994). *Economía Agraria*, Lima: Universidad del Pacífico. Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2030/BU22.pdf?sequence=1>
- Cardona, P. y Rey, C. (2005). *Dirección por Misiones*, Bilbao: Ediciones Deusto
- Castro, J. (2018). *Principales causas del fracaso de las empresas en crecimiento*. Recuperado de <https://blog.corponet.com.mx/principales-causas-del-fracaso-de-las-empresas-en-crecimiento>
- Ciancaglini, I. (2020). *Conocimiento de Perú 2021*. Recuperado de <https://peru2021.org/de-empresas-responsables-a-negocios-sostenibles/>
- Comunidad por el Clima (2018). Criterios para un consumo responsable. Recuperado de <https://porelclima.es/equipo/1929-criterios-para-un-consumo-responsable>
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, Lima, Peru: Pearson.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson
- Estrada, N. (2014). *Discusión del término "innovación social": ambigüedad del término y elementos para una propuesta de definición estipulativa*. Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/5427/Nathaly_EstradaGonzalez_2014.pdf?sequence=2&isAllowed=y

FAO (2015). Objetivos del Desarrollo Sostenible. Recuperado de

<http://www.fao.org/sustainable-development-goals/overview/fao-and-post-2015/sustainable-agriculture/es/>

Formagro (2019). *Guía Ambiental de Bolsillo*. Recuperado de

<https://www.formagro.org/publicacion/guia-ambiental-de-bolsillo/>

Gestión (2017). *¿Cuál es el aporte de la tecnología al desarrollo agrícola?* Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/empresas/asi-avanzan-las-obras-del-terminal-multiproposito-portuario-de-chancay-noticia/?outputType=amp&next=1>

Gestión (2020). Incertidumbre en la Economía de Perú por el riesgo del desbalance de poderes. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/incertidumbre-en-la-economia-de-peru-por-el-riesgo-de-desbalance-de-poderes-noticia/?ref=gesr>

Higuerey, E. (2019). *Propuesta de Valor: Qué es y cómo elaborar la propuesta perfecta para tus clientes*. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/propuesta-de-valor/>

Howard, Z. & Davies, J. (2011). *From Solving Puzzles to Designing Solutions: Integrating Design Thinking into Evidence*. Recuperado de

<https://journals.library.ualberta.ca/ebliip/index.php/EBLIP/article/view/12195/9399>

https://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/IDEO_HBR_Design_Thinking.pdf

Hubspot (2016). *Metodología Inbound: la mejor manera de convertir a extraños en clientes y promotores de tu empresa*. Recuperado de <http://www.hubspot.es/inbound-marketing>

Huerto Guerrilla (2017). *¿Qué es el consumo local?* Recuperado de

<https://huertoguerrilla.com/que-es-consumo-local/>

Johnson, G. & Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*, Madrid: Pearson Educación

- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*, España: Pearson Educación
- Lockwood, T. (2009). *Design Thinking Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*, New York: Allworth Press
- Lomas, A. (2019). Cómo utilizar el design thinking, el canvas y el método Lean sin perderte en el intento. *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/328761>
- López, A. (2018). *¿Cómo construir una marca con propósito?* Recuperado de <https://www.hotwireglobal.com/blog/proposito-marca>
- López, I. (2020). *Alimentos de proximidad*. Recuperado de <https://quierocuidarme.dkvsalud.es/alimentacion/alimentos-de-proximidad>
- MINAG (2008). *Plan estrategico sectorial multianual - actualizado 2007-2011*. Lima: Unidad de Planeamiento y Presupuesto-MINAG.
- MINAGRI (2016). *Política Nacional Agraria*. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/politica-nacional-agraria.pdf>
- MINAGRI (2020). Problemas tipo de la Agricultura Peruana. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/22-sector-agrario/vision-general/190-problemas-en-la-agricultura-peruana?limitstart=0>
- Ministerio de Agricultura. (2008). *Declaran concluido proceso de efectivización de transparencia de funciones, en materia agraria*. Recuperado de http://www.minag.gob.pe/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/RESOLUCION_MINISTERIAL_N_376-2008-AG.pdf

- Ministerio de Agricultura. (2008). Declaran concluido proceso de efectivización de transparencia de funciones, en materia agraria. Recuperado el 25 de junio de 2009, de http://www.minag.gob.pe/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/RESOLUCION_MINISTERIAL_N_376-2008-AG.pdf
- Ministerio de Salud. (1998). “Reglamento sobre vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas. Decreto Supremo No 007-98-SA”. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/284610/256394_DS007-1998.pdf20190110-18386-1q4145y.pdf
- Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, Mission, Values. *Organizational Dynamics*, 39(4), 316
- Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Peoplecentric (2020). *Metodologías y herramientas de innovación*. Recuperado de <https://peoplecentric.es/metodologias-herramientas-innovacion/>
- Pighi, P. (2020). Destitución de Martín Vizcarra en Perú: “Este país ha logrado mantener la democracia como una sorpresa, de traspies en traspies”. *BBC NEWS*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54895569>
- Portal de Relaciones Públicas. (2013). Técnicas de investigación. Recuperado de Portal de Relaciones Públicas: <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México: Grupo Editorial Patria
- Revista Mercados (2020). *Los millennials dispuestos a pagar más por productos sostenibles y ecológicos*. Recuperado de <https://revistamercados.com/los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-productos-sostenibles-y-ecologicos/>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*, United State: Crown Publishing Group

- Rocano, R. (2008). Ley N° 27360 (Ley que aprueba las normas de promoción del Sector Agrario). Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/item/37875>
- Sánchez, A. (2003). *Siete claves para alcanzar el éxito empresarial*. Lima, Perú: Grupo RPP. Recuperado de <http://rpp.pe/economía/economía/siete-claves-para-alcantar-el-éxito-empresarial>.
- Tarazona, W. (2018). *Embudo de ventas: ¿Qué es y porque tu empresa necesita un embudo comercial?* Recuperado de <https://www.rdstation.com/es/blog/embudo-de-ventas/>
- Universidad de Lima (2020). *Economía*. Recuperado de <https://www.ulima.edu.pe/entrevista/pedro-grads-smith-29-04-2020>
- Upward, A. & Jones, P. (2016). An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organization & Environment, Special Issue: Business Models for Sustainability: Entrepreneurship, Innovation, and Transformation* 29(1), 1-27. doi:10.1177/1086026615592933 & download manuscript: www.academia.edu/14461116
- Vivo Sano (2020). *¿Qué es el Consumo Responsable?* Recuperado de <https://www.vivosano.org/que-es-el-consumo-responsable/>
- Watts, R. & Zimmerman, J. (1978). Towards a positive theory of the determination of accounting standards. *The Accounting Review*, 53(1), 112-134.

Apéndice A. Encuesta

Somos estudiantes del MBA de CENTRUM CATÓLICA. Estamos realizando un trabajo de investigación sobre las preferencias del consumidor que prefiere una alimentación más responsable y sustentable. Agradeceremos desde ahora su colaboración respondiendo a este breve cuestionario anónimo. Este cuestionario no es una prueba de conocimiento por lo tanto no existe respuesta malas o buenas

A) Sabe Ud. que es una alimentación responsable y sustentable

SI		NO	
----	--	----	--

Edad	Escolaridad	Ocupación	Ingreso familiar mensual
18-25 años	Primaria	Ama de casa	Menor de S/1500
26-30 años	Secundaria	Estudiante	S/1501 a S/2500
31-35 años	Técnica	Trabajo independiente	S/2501 a S/3500
36-40 años	Universitaria	Trabajo dependiente	S/3501 a S/4500
Mayor de 40 años	Postgrado	Jubilado	Más de S/4500

Sexo	
Masculino	
Femenino	

Distrito donde vives	
Miembros del hogar	
Número de hijos	

1. ¿Usted realiza alguna de estas actividades? Ud. Puede marcar más de una vez

Consumo alimentos saludables y balanceados	
Practico deporte	
Consumo bebidas alcoholicas	
Fumo	

2. Con respecto a los alimentos saludables y balanceados ¿Cuáles contribuyen más a su salud?

Frutas	
Hortalizas	
Cereales	
Soya	
Otros	

3. ¿Conoce los atributos y diferencias de frutas de proximidad o locales?

SI	
NO	

4. ¿Ha comprado alguna vez alimentos de proximidad o locales?

SI	
NO	

5. ¿Quién realiza las compras de su hogar?

Usted	
Cónyuje/Pareja	
Madre	
Padre	
Otros	

6. ¿Dónde compras las frutas del hogar?

Supermercados	
Bodegas	
Mercados tradicionales	
Otros	

7. ¿Con qué frecuencia compras frutas?

Diario	
2 o 3 veces a la semana	
Semanal	
Quincenal	
Mensual	

8. ¿Qué tipo de frutas compras con más frecuencia?

Granadillas	
Plátanos de seda	
Naranjas	
Manzano	
Uvas	
Sandías	
Mangos	
Granada	
Arándanos	
Ciruella	
Papaya	
Lima	
Mandarina	

9. Muchas veces no sabemos de dónde provienen las frutas que consumimos ¿Qué opinas?

Es necesario conocer el origen de las frutas que consumimos	
No es necesario conocerla	

10. ¿Estás interesado en consumir frutas de proximidad o locales?

SI	
NO	

11. ¿Cuáles son los motivos por los cuales consumirías frutas de proximidad o locales?

Precio	
Sabor	
Calidad	
Frescura	
Ayuda al pequeño productor	

12. Indique el grado de importancia de los atributos que llevaría a usted a comprar frutas de proximidad o locales. Siendo 1= no importante, 2= poco importante, 3= neutro, 4= importante, 5= muy importante

Precio	
Sabor	
Calidad	
Frescura	
Ayuda al pequeño fruticultor	

13. ¿Alguna vez has comprado frutas de proximidad o locales por internet ?

SI	
NO	

14. ¿Ud. compraría frutas a través de una tienda virtual (internet)?

SI	
NO	

15. ¿Le gustaría recibir sus frutas a través de un sistema delivery?

SI	
NO	

16. ¿Qué porcentaje adicional estaría dispuesto (a) a pagar por la compra de frutas de proximidad o locales?

0%	
10%	
15%	
20%	
25%	
30%	

17. En su opinión ¿La envoltura de sus frutas es importante?

SI	
NO	

18. Qué envoltura le parecería la más adecuada para que sus frutas tengan una buena apariencia?

Caja de cartón reciclada	
Bolsa de papel	
Bolsa plástica	

Apéndice B. Perfiles de Clientes Potenciales

Grupo 1

1. Género: Hombres Jóvenes
2. Edades: 26-30
3. Ocupación: Trabajo dependiente
4. Ingreso familiar: S/2501 a S/3500
5. Características de comportamiento: Hombres con una alimentación saludable y responsable que realizan actividades físicas, con nivel promedio de consumo de bebidas alcohólicas y cigarrillos. Están dispuestos a pagar un precio entre 10% y 20% más alto, por frutas de proximidad.
6. Hábito de compra: Sus compras los realizan frecuentemente en supermercados con una frecuencia de una vez por semana.
7. Hábito de consumo: Suele comprar y consumir (1) granadilla, (2) arándano, (3) naranja, (4) mandarinas y (5) papaya. El principal atributo que busca en sus frutas es su calidad y el factor de responsabilidad social.

Grupo 2

1. Género: Mujeres Jóvenes
2. Edades: 26-30
3. Ocupación: Trabajo dependiente
4. Ingreso familiar: S/2501 a S/3500
5. Características de comportamiento: Mujeres con una alimentación saludable y consciente que se dedican hacer actividades físicas, con nivel promedio de

consumo de bebidas alcohólicas y cigarros. Dispuestas a pagar un precio entre 10% y 15% más alto, por frutas de proximidad.

6. Hábito de compra: Sus compras lo realizan en supermercado y esporádicamente en mercados tradicionales, con una frecuencia de 2 a 3 veces por semana.
7. Hábito de consumo: Suelen comprar y consumir (1) arándano, (2) papaya, (3) naranjas, (4) sandías y (5) plátanos.

Grupo 3

1. Género: Hombres Adultos
2. Edades: 31-35
3. Ocupación: Trabajadores dependientes e independientes
4. Ingreso familiar: S/3501 a S/4500
8. Características de comportamiento: Hombres con una alimentación saludable y responsable que realizan actividades físicas, con bajo nivel de consumo de bebidas alcohólicas y cigarros. Están dispuestos a pagar un precio entre 10% y 15% más alto, por frutas de proximidad.
5. Hábito de compra: Sus compras los realizan frecuentemente en supermercados con una frecuencia de una vez por semana.
6. Hábito de consumo: Suele comprar y consumir (1) naranjas, (2) mandarinas, (3) manzanas, (4) granadillas y (5) mangos. El principal atributo que busca en sus frutas es su calidad.

Grupo 4

1. Género: Mujeres Adultas

2. Edades: 31-35
3. Ocupación: Amas de casa, trabajo dependiente
4. Ingreso familiar: S/3501 a S/4500
5. Características de comportamiento: Mujeres con hábitos de alimentación sana y responsable que le gustan realizar actividades físicas en el gimnasio. Son personas que no gustan de bebidas alcohólicas y cigarrillos. Ellas están dispuestas a pagar un precio entre 15% y 20% más alto, por frutas de proximidad.
6. Hábito de compra: Sus compras lo realizan en supermercados y mercados tradicionales; con una frecuencia diaria y hasta dos veces por semana.
7. Hábito de consumo: Suelen comprar y consumir (1) plátanos, (2) uvas, (3) papaya, (4) naranja y (5) arándanos. El principal atributo que buscan es la frescura de sus frutas.

Apéndice C. Cálculo de la demanda potencial

Cálculo de Potenciales Clientes

	A	B	C	D	E	F	G
	Producto	Población NSE A,B y C mayores de 18 años	Personas encuestadas	Personas que compran en supermercados	Personas que pagarían de 10% a 15% más por frutas de proximidad	Porcentaje de la población total	Mercado potencial (personas decisoras de compra en el hogar)
fórmula	--	--	--	--	--	(E/C)	(BxF)
	Frutas	384,303.06	51	28	39	76%	293,878.81

Cálculo de la demanda potencial de frutas de proximidad

	A	B	C	D	E	F	G
	Producto	# de personas por hogar	Cantidad promedio de personas en el hogar	Consumo per cápita mensual (kg) de fruta	Personas que pagarían de 10% a 15% más por frutas de proximidad	Demanda potencial anual de frutas (Kg anuales)	Demanda potencial anual de frutas (soles)
fórmula	--	--	promedio(B)	--	--	(mercado potencial*C*D*12*(Ponderación E)	F*precio de venta S/del kilo
		1--2	1.5	8.75	9	890,113.71	
		3--4	3.5	8.75	30	6,923,106.60	
	Frutas	Total			39	7,813,220.30	S/26,904,523.60

Nota. De "Perú Población 2019" de Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública de 2019. Recuperado de

http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

Apéndice D. Análisis Interno de la Idea de Negocio

A continuación, se realizará un análisis interno que la idea de negocio debe considerar para identificar sus fortalezas y debilidades, y pueda tener la capacidad de canalizar recursos y trabajar de forma efectiva y eficiente.

1. Administración

De acuerdo a la estructura organizativa, la toma de decisiones la realizará La Gerencia General y la Administración será la responsable de la planeación y control de todos los aspectos operacionales y estratégicos del negocio. El estilo de dirección de la administración será centralizado, debido a que buscará tener un mayor control de las operaciones y gestionar de una forma más eficiente todas las facetas del negocio. El objetivo principal de la administración será lograr la eficacia y eficiencia de todas las funciones internas y gestionar el sistema de comunicación interna entre grupos de interés desde la oficina principal ubicada en la ciudad de Trujillo.

Entre las fortalezas que quiere desarrollar el área son la administración estratégica y la planificación eficaz. La debilidad que podría surgir en el área es que la estructura organizativa no sea la apropiada.

2. Marketing

La empresa no cuenta con un área de marketing definida, por lo que el área comercial será quien asuma algunas de estas responsabilidades. El área comercial representa una de las áreas más importantes de la empresa, está encargada de posicionar y colocar los distintos productos que se ofrecen en la empresa en todos sus canales de ventas. Entre las principales funciones será la planificación y control, estudios de mercado, promoción y publicidad de productos de la empresa y ventas.

Las fortalezas que el área de marketing desea desarrollar es el posicionamiento de la marca, calidad de los productos, precios justos y servicio post-venta. La debilidad que puede surgir es que no se amplíe el segmento de mercado a la cual la empresa se dirige.

3. Operaciones

El área de operaciones será dirigida por el Jefe de Abastecimiento, Producción y Control de Calidad, responsable de la compra de la materia prima de los distintos proveedores que tiene la empresa para abastecer el almacén. Su función principal comprende abastecimiento, producción y gestión de calidad de todos los productos que llegan a almacén. Este proceso comprende desde el aprovisionamiento (recepción de la materia prima, lavado, secado, selección, pesado y empaquetado de las frutas) hasta la entrega de la fruta a la tienda comercial. Para la recepción de la materia prima se seleccionará un local con buena ubicación, fácil acceso y con un adecuado espacio de estacionamiento. Se establecerá procedimientos, procesos estandarizados y políticas para recepción, almacenaje, ubicación y reposición de stocks.

Una fortaleza que el área de operaciones desea desarrollar es el control de los procesos debido a que entre las principales causas de fracaso de empresas en crecimiento es la falta de control de sus procesos (Castro, 2018); en el sector retail de alimentos se evidencian poco control de procesos de abastecimiento, como sobrecostos en almacenamiento, excesos de horas por actividad y pérdidas de productos perecederos. La mejora de éstos conllevará un ahorro significativo para la empresa y sería a la misma vez su mayor fortaleza frente a las demás compañías.

Una posible debilidad que podría surgir en el área de operaciones es la ineficiencia en la panificación de la producción; un volumen elevado de pedidos no pronosticados representaría para la empresa que recién empieza y que tiene procesos por madurar una debilidad, ya que elevaría los costos de almacenamiento y distribución.

4. Finanzas

El área de Finanzas se encargará básicamente del control financiero de la empresa, las compras, pago de tributos y la información que se envíe al gerente general.

Entre las fortalezas que el área de finanzas desea desarrollar es el pago eficaz a los proveedores y la información financiera periódica. La debilidad que podría surgir es una mala planificación financiera y costos no controlados.

5. Informática y Comunicaciones

La empresa contará con Sistemas de Información básicos para sus actividades. El soporte de sistemas lo realizará una empresa tercera con la finalidad de ahorro de tiempo y enfocar sus recursos a factores de mayor importancia. El principal sistema de información para la ejecución de las actividades diarias que la empresa requerirá será un terminal punto de venta (software informático TPV de pago) que gestionará el proceso de venta mediante una interfaz accesible para los vendedores. Este software permitirá también la creación e impresión de boletas y facturas de ventas y mantener actualizado el nivel de existencias en el almacén.

Este software genera una fortaleza para la compañía, puesto que permitirá brindar servicios y operaciones más eficientes. Otra fortaleza será la creación de una base de datos que arroje el TPV. Una posible debilidad es el riesgo de pérdida de control de gestión del sistema TPV al ser un servicio tercerizado.

6. Tecnología de la Información

La organización entiende que el uso de tecnología es muy importante para el desarrollo de las actividades diarias, sobre todo para el área comercial, la cual es la responsable de la generación de ingresos de la empresa. Para ofrecer un buen servicio la organización hará uso de su plataforma web y de diferentes herramientas tecnológicas (computadoras, laptop, tablet, celulares, internet móvil y fijo).

Entre las principales fortalezas que desea cumplir la empresa es que sus equipos tecnológicos usados sean los correctos y se cuente con un recurso tecnológico para la asignación de puntos de reparto para el servicio delivery. La debilidad más crítica que puede sufrir la organización es que no se cuente con capacidad de renovación tecnológica.

7. Recursos Humanos

El área de recursos humanos cumple una labor importante para el cumplimiento de los fines y objetivos de la organización: Entre las principales funciones que ejercerá será el reclutamiento y selección de personal, pago de sueldos, capacitación motivación del personal, velar por el cumplimiento de políticas y conseguir un buen clima laboral.

Entre las principales fortalezas que busca desarrollar el área son: buscar la empatía laboral, capacitación constante, las descripciones del puesto claras. Las debilidades que puede sufrir el área son la alta rotación de colaboradores, que el personal no pueda contar al inicio con las herramientas suficientes para ejecutar su labor y que los jefes no puedan conocer los inconvenientes que enfrentan sus subordinados.

8. Fortalezas

F1	Empatía Laboral
F2	Capacitación constante
F3	Descripciones del puesto claras
F4	Equipos tecnológicos aptos
F5	Recurso tecnológico para delivery
F6	Información confiable
F7	Implementación TPV
F8	Creación de una Base de Datos
F9	Pago eficaz a proveedores
F10	Información financiera periódica
F11	Planificación presupuestaria
F12	Control de los procesos
F13	Posicionamiento de la marca
F14	Calidad de productos
F15	Precios Justos
F16	Buen servicios post-venta
F17	Administración estratégica
F18	Planificación eficaz

9. Debilidades

D1	Alta rotación del personal
D2	Falta de comprensión al personal
D3	Falta de herramienta para el trabajo
D4	Falta de capacidad de renovación tecnológica
D5	Pérdida de control de gestión del TPV
D6	Mala planificación financiera
D7	Ineficiente planificación de la producción
D8	Segmento de mercado no ampliado
D9	Estructura organizacional no apropiada

10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

A continuación, se presenta la Matriz de Factores Internos (EFI).

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
FACTORES DETERMINANTES		Peso	Valor	Puntaje
Fortalezas				
F1	Empatía Laboral	0.04	2	0.08
F2	Capacitación constante	0.04	3	0.12
F3	Descripciones del puesto claras	0.02	2	0.04
F4	Equipos tecnológicos aptos	0.03	1	0.03
F5	Recurso tecnológico para delivery	0.04	1	0.04
F6	Información confiable	0.04	3	0.12
F7	Implementación TPV	0.05	4	0.22
F8	Creación de una Base de Datos	0.03	4	0.13
F9	Pago eficaz a proveedores	0.05	4	0.20
F10	Información financiera periódica	0.02	3	0.07
F11	Planificación presupuestaria	0.04	3	0.13
F12	Control de los procesos	0.06	3	0.18
F13	Posicionamiento de la marca	0.04	3	0.12
F14	Calidad de productos	0.05	4	0.20
F15	Precios Justos	0.04	4	0.18
F16	Buen servicios post-venta	0.03	4	0.13
F17	Administración estratégica	0.04	3	0.13
F18	Planificación eficaz	0.04	3	0.13
Debilidades				-
D1	Alta rotación del personal	0.03	3	0.10
D2	Falta de comprensión al personal	0.02	2	0.04
D3	Falta de herramienta para el trabajo	0.03	4	0.11
D4	Falta de capacidad de renovación tecnológica	0.02	2	0.04
D5	Pérdida de control de gestión del TPV	0.05	3	0.15
D6	Mala planificación financiera	0.04	3	0.12

D7	Ineficiente planificación de la producción	0.03	3	0.10
D8	Segmento de mercado no ampliado	0.03	3	0.10
D9	Estructura organizacional no apropiada	0.02	2	0.04
		1.00		3.03

El valor resultante de la matriz es de 3.03, siendo un valor por lo alto de la media (2.5), esto señala que la empresa piensa ser fuerte internamente. Podemos observar que sus principales fortalezas están relacionadas con la calidad, precios, servicios ofrecidos y el uso tecnológico en las actividades diarias, por otro lado, su mayor debilidad podría originarse en la falta de control del Terminal Punto de Venta, ya que será un servicio tercerizado.



Apéndice E. Ficha Técnica - Entrevista Semiestructurada

Número de personas entrevistadas: 12

Objetivo: Conocer más sobre los compradores de frutas en la ciudad de Trujillo

Metodología: Llenado mediante post-it

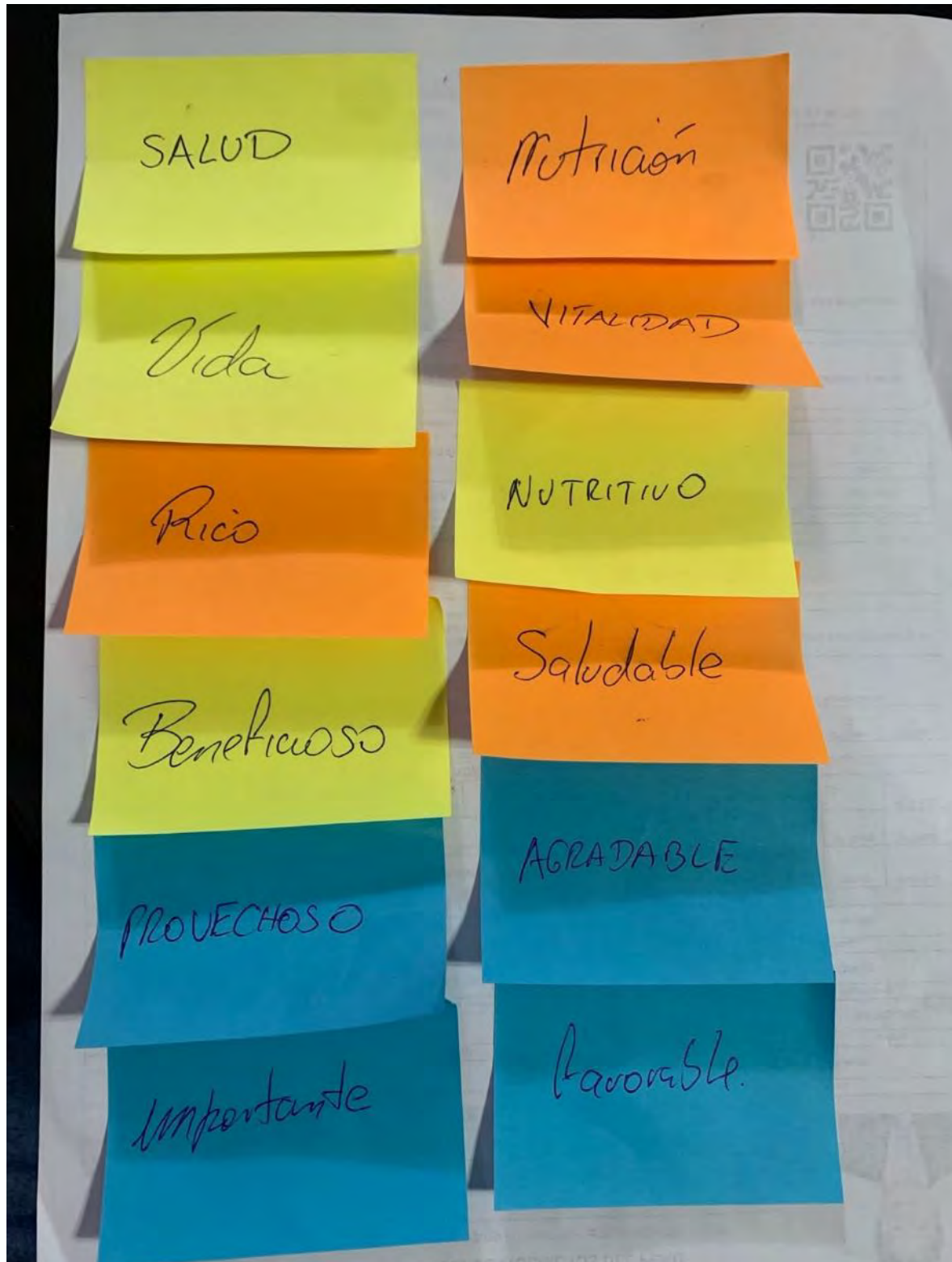
Preguntas:

1. Describa con una palabra lo que piensa del consumo de frutas.
2. Describa los problemas que tiene al momento de adquirir sus frutas.
3. Describa cómo le gustaría que fuese el servicio que le ofrece el supermercado al comprar sus frutas.
4. Mencione el mejor lugar para comprar frutas.
5. Qué opina respecto al hipotético caso de aprovechar el potencial agrario de la zona y con ello generar un impacto positivo por cada compra de fruta que realiza.

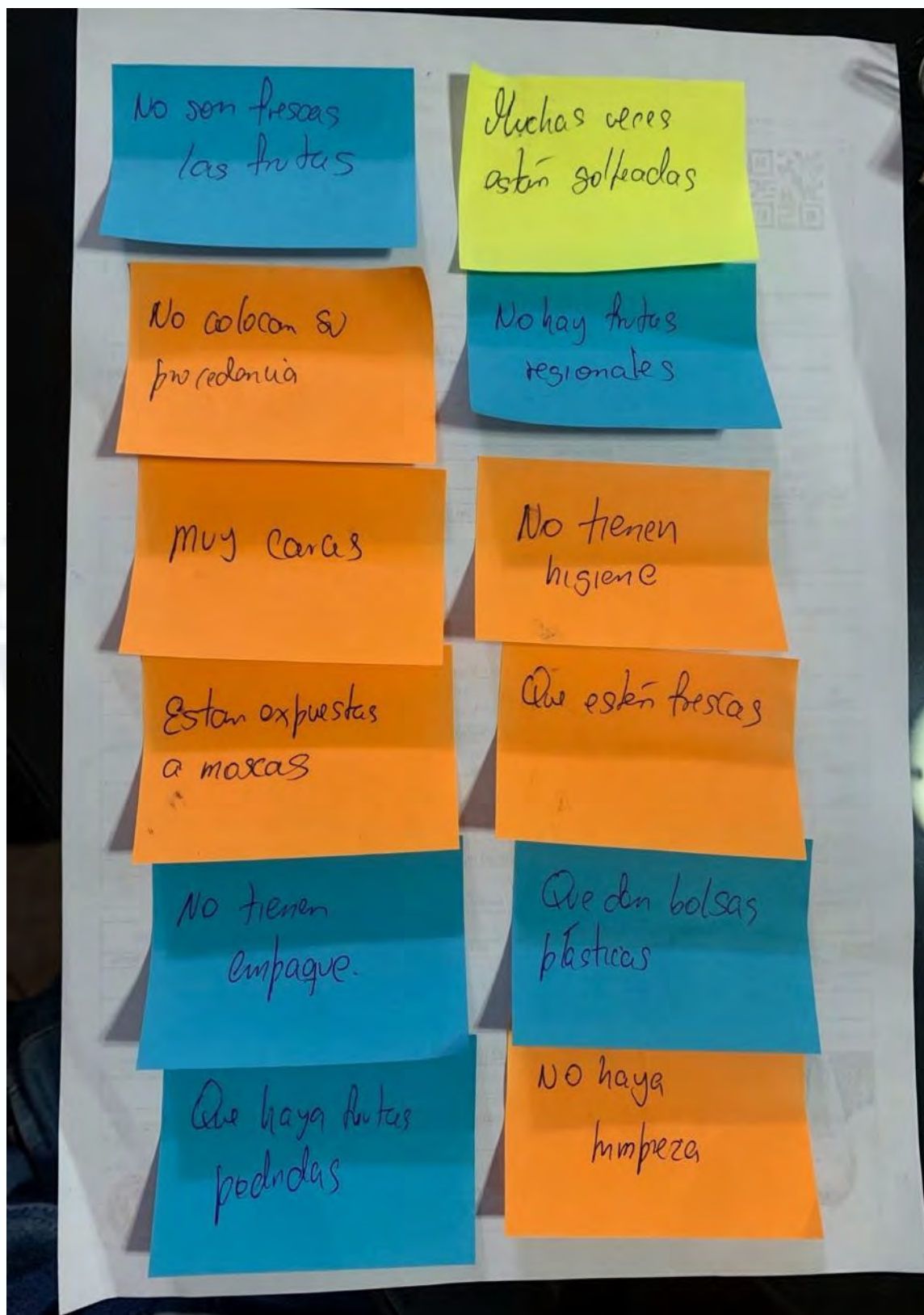
Apéndice F. Fotos de resultados de entrevista semiestructurada

Respuestas a:

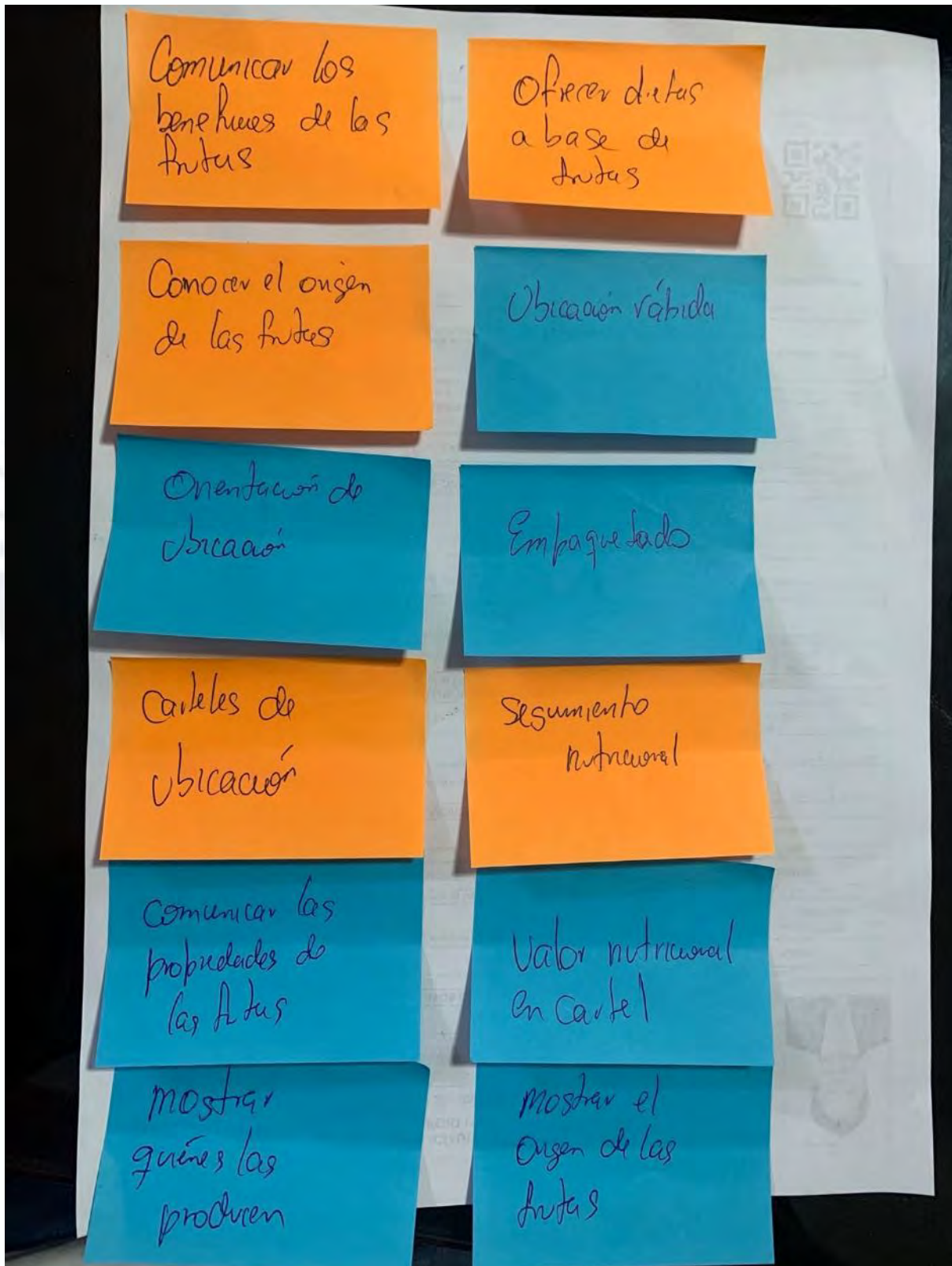
1. Describa con una palabra lo que piensa del consumo de frutas



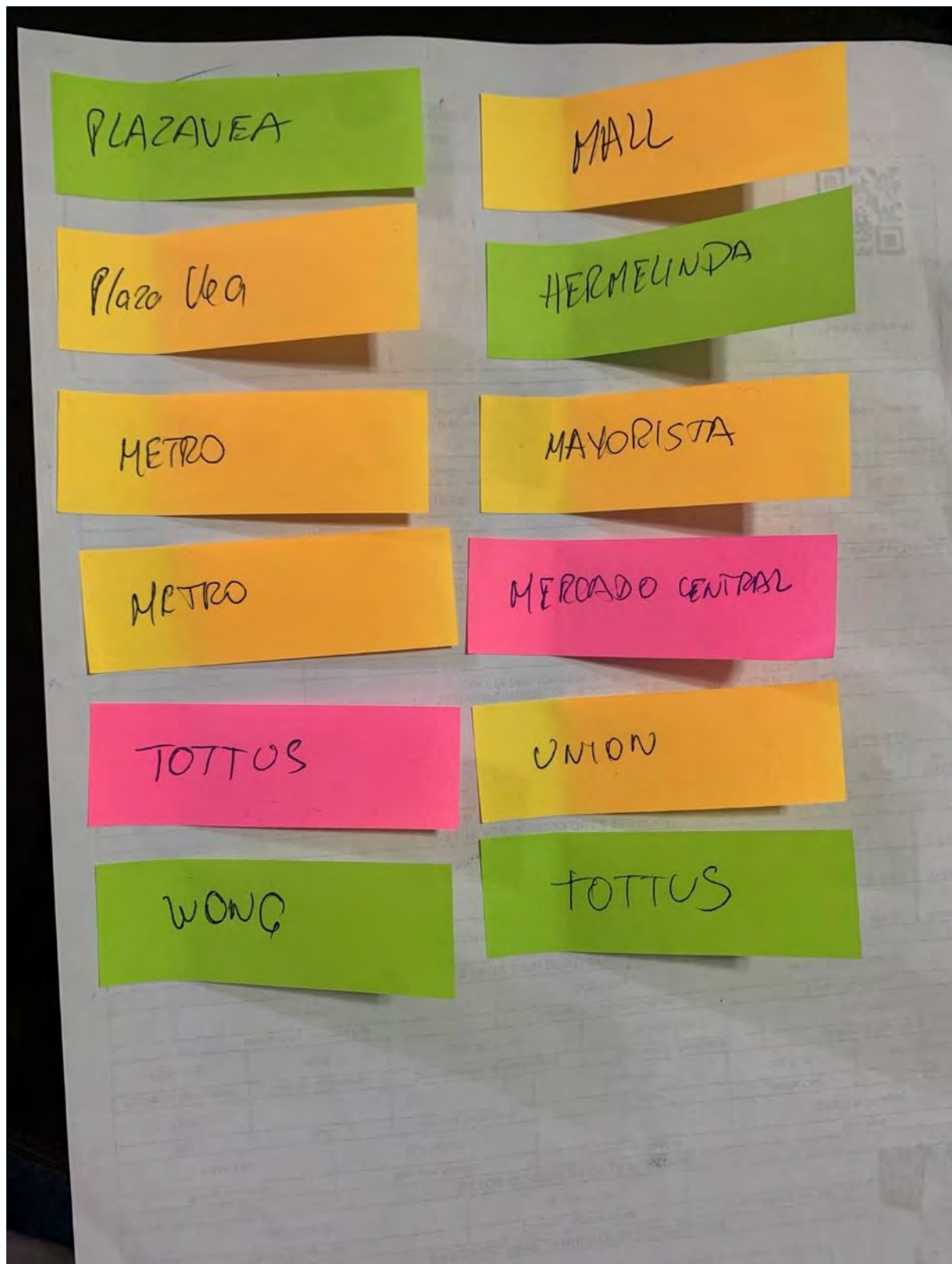
2. Describa los problemas que tiene al momento de adquirir sus frutas.



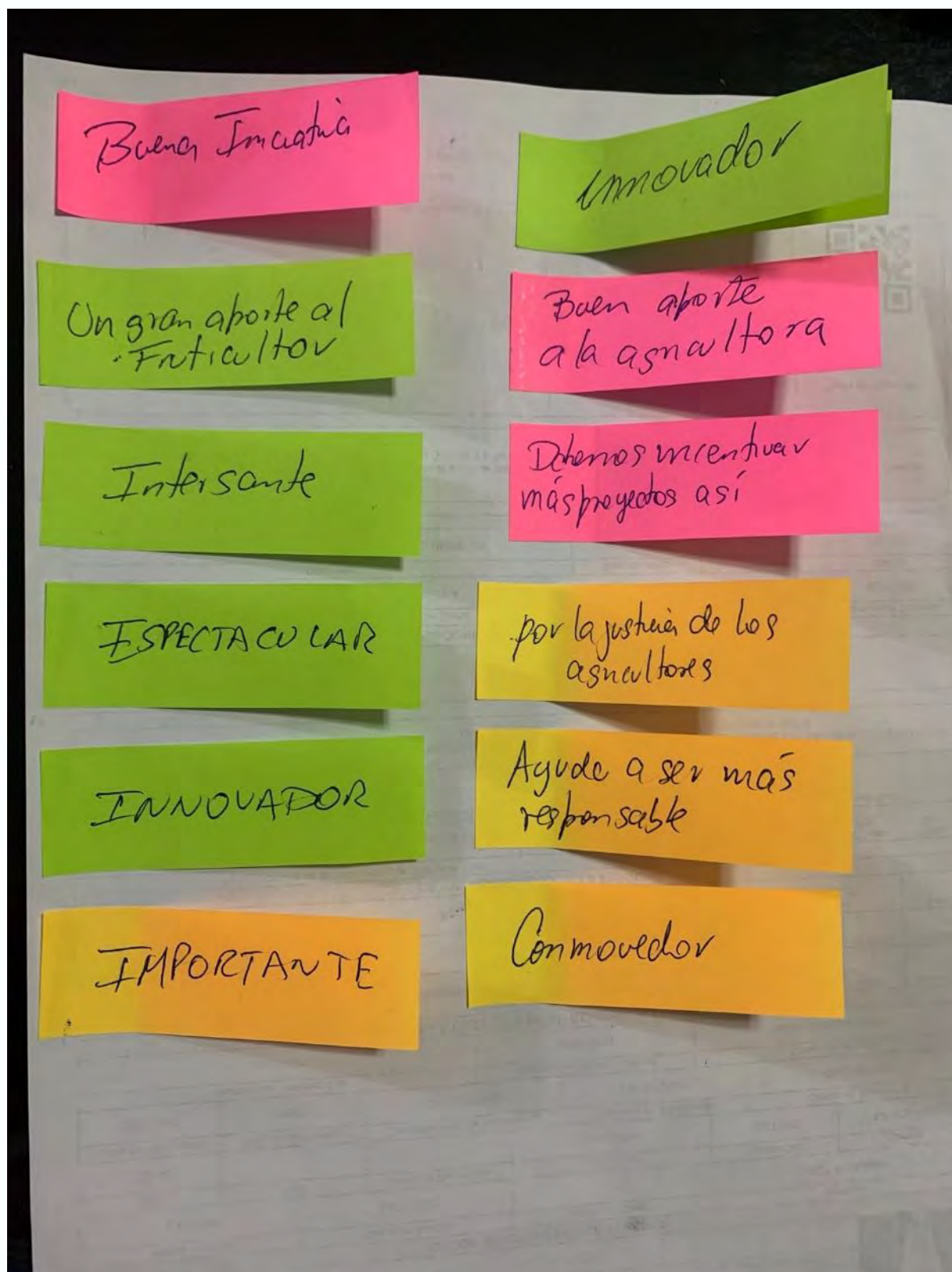
3. Describa cómo le gustaría que fuese el servicio que le ofrece el supermercado al comprar sus frutas.



4. Mencione el mejor lugar para comprar frutas



5. Qué opina respecto al hipotético caso de aprovechar el potencial agrario de la zona y con ello generar un impacto positivo por cada compra de fruta que realiza.



Apéndice G. Sesión grupal - Empatizar

Hallazgos sesión grupal

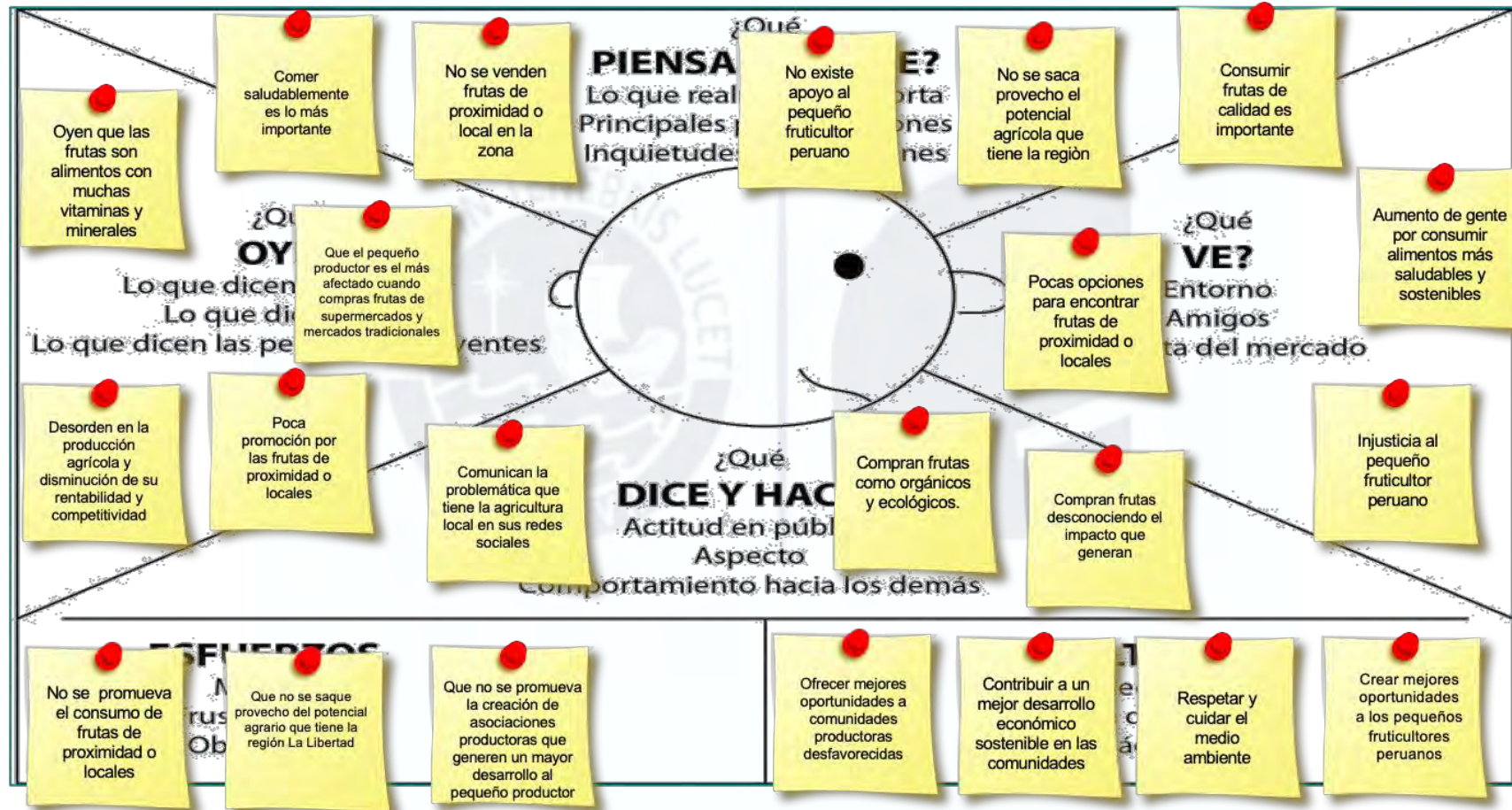
	Participantes	Edad	Distrito
Participantes	Participantes 1	25	San Andrés
	Participantes 2	28	San Andrés
	Participantes 3	66	San Isidro
	Participantes 4	60	San Isidro
	Participantes 5	45	Primavera
	Participantes 6	39	Santa Inés
	Participantes 7	35	Santa Inés
	Participantes 8	30	Esperanza

	Principales Hallazgos
Comportamiento de consumidor responsable	Todos los participantes al inicio de la sesión levantaron la basura que se les colocó al costado de sus asientos, confirmando que tenían el perfil de consumidor responsable.
Lo primero que se les viene a la mente cuando les mencionan "Frutas de proximidad"	Frutas obtenidas naturalmente y locales Productos amigables con el medio ambiente Frutas comercializadas a precio justo Frutas económicas.
Definición de fruta	Productos de origen vegetal Plantas cultivadas Productos dulces Productos usados para postre Productos comestibles de sabor dulce
¿Motivo de la compra?	Es parte de la dieta familiar Para mejorar la salud Son productos dulces y ricos Ayudan al metabolismo del cuerpo
Beneficios de uso	Contribuyen a evitar enfermedades Aportan gran cantidad de vitaminas y minerales Contienen mucha fibra Es usado como una gran fuente de antioxidantes
Personas que no consuman frutas	Raras - malhumoradas - sin vitalidad - enfermas - débiles
Mundo sin frutas	Enfermedades por todo el mundo No existirían los postres saludables La vida sería bien horrible
Lugares donde compran frutas	Tottus Metro Plaza Veá Mercados Tradicionales

¿Precio o Calidad?	Calidad
Extras	Valoran la experiencia de compra Consideran a la fruta más importante que algunos vegetales El establecimiento donde venden frutas debe ser muy limpio Consideran que no deberían vender frutas con plásticos



Apéndice H. Mapa de empatía del público objetivo



Apéndice I. Ficha Técnica - Taller de ideación individual

TALLER INDIVIDUAL

1. Introducción

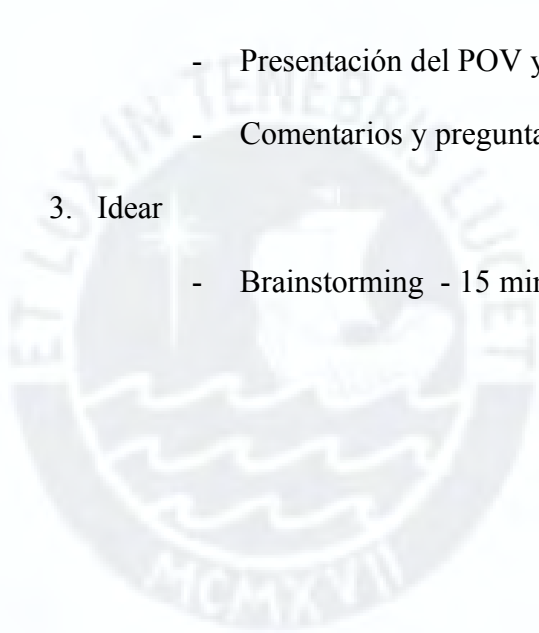
- Presentación del designer - 1 minuto
- Presentación de los co-designers - 3 minutos
- Presentación de los objetivos de la sesión - 5 minutos

2. Información

- Presentación del POV y público objetivo - 5 minutos
- Comentarios y preguntas - 8 minutos

3. Idear

- Brainstorming - 15 minutos



Apéndice J. Ficha Técnica - Taller de ideación grupal

TALLER GRUPAL

4. Introducción

- Presentación del designer - 1 minuto
- Presentación de los co-designers - 3 minutos
- Presentación de los objetivos de la sesión - 5 minutos

5. Información

- Compartir resultados de entrevistas y sesión - 6 minutos
- Comentarios de resultados - 10 minutos
- Presentación del POV y público objetivo - 5 minutos
- Comentarios y preguntas - 8 minutos

6. Idear

- Brainstorming - 15 minutos

Apéndice K. Taller de ideación individual

Principales hallazgos del taller de ideación individual

	Participantes	Edad	Distrito
Participantes	Participantes 1	25	San Andrés
	Participantes 2	28	San Andrés
	Participantes 3	66	San Isidro
	Participantes 4	60	San Isidro
	Participantes 5	45	Primavera
	Participantes 6	39	Santa Inés
	Participantes 7	35	Santa Inés
	Participantes 8	30	Esperanza

Principales Hallazgos	
Comentarios resultados de entrevistas y sesiones grupales	Consideran que debe haber un modelo de negocio que ayude aprovechar el máximo potencial agrario de la zona y genere un impacto positivo a las comunidades de La Libertad.
Comentarios del POV	Consideran que no debe haber restricción de edad.
Comentarios de las mejores ideas	<p>Supermercado Sostenible: Comercialización de frutas obtenidas de pequeños fruticultores de la región, con el fin de promover el consumo de frutas de proximidad a precio justo.</p> <p>Compras por internet: Plataforma virtual de comercialización de fruta por internet.</p> <p>Caja suscripción de frutas: Modelo de negocios de armar paquetes de frutas en el campo para ser comercializados directamente al consumidor final mediante una suscripción anual.</p>
Consenso de la mejor idea	De las tres ideas planteadas, fue elegida la implementación de un supermercado sostenible
Adicionales para la mejor idea	Servicio personalizado: Que lleve el alimento donde está el cliente Servicios de pago con tarjeta de crédito y débito

Apéndice L. Taller de ideación grupal

Principales hallazgos del taller de ideación grupal

	Participantes	Edad	Distrito
Participantes	Participantes 1	25	San Andrés
	Participantes 2	28	San Andrés
	Participantes 3	66	San Isidro
	Participantes 4	60	San Isidro
	Participantes 5	45	Primavera
	Participantes 6	39	Santa Inés
	Participantes 7	35	Santa Inés
	Participantes 8	30	Esperanza

Principales Hallazgos	
Comentarios resultados de entrevistas y sesiones grupales	<p>Consideran que existe poco aprovechamiento del sector agrario local.</p> <p>Consideran que existe poca promoción por las frutas locales.</p> <p>Consideran que la agricultura la gobiernan grandes empresas.</p>
Comentarios del POV	<p>Consideran que no debe haber restricción de edad.</p> <p>Consideran que debe aprovecharse el potencial agrario de la zona.</p> <p>Mencionan que no existe ninguna empresa frutícola en Trujillo.</p> <p>Consideran que las frutas vendidas deben tener un precio justo.</p>
Comentarios de las mejores ideas	<p>Frutícola Sostenible: Comercialización de frutas de proximidad o locales, que permitirá aprovechar el potencial agrario de la región La Libertad, con el fin de revalorar la biodiversidad de frutas locales y generar un impacto positivo en las comunidades de las zonas conexas.</p> <p>Plataforma para pedidos de frutas: Plataforma virtual que intenta conectar fruticultores con consumidores directamente con la finalidad de eliminar intermediarios.</p>
Consenso de la mejor idea	<p>De las tres ideas planteadas, fue elegida la implementación de una frutícola sostenible. Por consenso se sugirió una marca y eslogan que resalte las virtudes de las frutas locales.</p>
Adicionales para la mejor idea	<p>Algunos se imaginan que el modelo de negocio debería tener un local físico grande para competir con los supermercados y mercados tradicionales.</p> <p>Consideran que el fruticultor de la región La Libertad debería ser la imagen de la compañía.</p>

Apéndice M. Proceso de inscripción de la empresa en Registros Públicos

1. La búsqueda y reserva de nombre es el paso previo a la constitución de una empresa o sociedad. No es un trámite obligatorio, pero si recomendable para facilitar la inscripción de la empresa o sociedad en el Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP. Para la empresa en estudio, se ha elegido la denominación social FRUTAGRO S.A.C. el cuál fue buscado en Registros Públicos y no se encontró duplicidad, y posterior a ello, se procedió a la reserva de nombre por un plazo de 30 días. Tener en cuenta que, luego de finalizar dicho periodo se corre el riesgo de perder la denominación escogida.
2. El segundo paso es la elaboración de la Minuta de Constitución de la Empresa FRUTAGRO, que es un documento que manifiesta la voluntad de constituir la persona jurídica. Asimismo, se nombra a los primeros administradores, de acuerdo a las características de la persona jurídica. La Minuta debe contener el pacto social, donde se establecen los datos de identificación de los asociados y de la empresa, y el Estatuto, donde se establecerá el objeto social sobre el que tratará el negocio; así como el detalle de los aportes y regímenes de constitución. Este documento debe ser autorizada por un abogado y presentada ante un notario en original, con dos copias para su minutario.
3. Una vez redactado el acto constitutivo e ingresado a la Notaría, el tercer paso es el aporte de capital, que será el depósito del aporte dinerario y la entrega del inventario de los aportes no adinerados que realizarán los asociados.
4. Culminado el trámite notarial, el Notario. emitirá la escritura pública que corresponde y ésta deberá ser inscrita en Registros Públicos de la ciudad de Trujillo para adquirir la personería jurídica deseada.

5. Finalmente, se procede a la inscripción al RUC (Registro Único de Contribuyentes) para persona jurídica, que será el número que identificará a la organización como contribuyente.



Apéndice N. Formulario único para licencia de funcionamiento



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TRUJILLO

FORMULARIO UNICO PARA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO – FUT

DECLARACION JURADA

N° de EXP:

I. TIPO DE AUTORIZACION MUNICIPAL O TRAMITE QUE SE SOLICITA (marcar con una X)

1. Licencia de funcionamiento
 2. Licencia de funcionamiento temporal
 3. Duplicado de licencia de funcionamiento
 4. Cancelación de licencia de funcionamiento
 5. Certificado de Inspección Técnica de Seguridad de Defensa Civil
 6. Otros

II. IDENTIFICACION DEL SOLICITANTE

II.1. TITULAR

Apellidos y nombres/Razón Social				Correo electrónico			
DNI		Teléfono/Celular/Fax			RUC		
Av./Calle/Jr./Psje	N°/K.m.	Int.	Mz.	Lt.	AA.HH./Urb./Otro		

II.2. REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO (Completar solo en caso de personas jurídicas que son representadas por un tercero)

Apellidos y Nombres					
DNI/CE		Teléfono/Celular/Fax		Correo electrónico	

III. DATOS DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre comercial				Área	Horario de atención
			 m ²	
Tipo de Actividad				Número de Stands (solo Lic. Corporativa)	
Comercio <input type="checkbox"/>	Industria <input type="checkbox"/>	Servicio <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>		
AA.HH./Urb./Otro	Av./Calle/Jr./Psje	N°/Km/Mz.	Lt.	Int.	

IV. ACTIVIDADES ECONOMICAS

N°	Giro del negocio	Código de Zonificación
1		
2		
3		
4		

V. CONDICIÓN LOCAL

Tipo de Condición	
Propio	<input type="checkbox"/>
Cedido	<input type="checkbox"/>
Arrendado	<input type="checkbox"/>
Contrato vigente hasta	___/___/___

VI. DATOS DEL PROPIETARIO (Llenar solo si el local no es propio)

Apellidos y Nombres			DNI/CE		Teléfono/Celular/Fax		
Departamento	Provincia	Distrito	AA.HH./Urb./Otro	Av./Calle/Jr./Psje.	N°/K.m./Mz.	Lt.	Int.

Apéndice O. Modelos propuestos para el logotipo de la empresa FRUTAGRO S.A.C.



Modelo de Logotipo N° 1



Modelo de Logotipo N° 2



Modelo de logotipo N° 3



Modelo de logotipo N° 4

Apéndice P. Registro de lema ante INDECOPI



DIRECCIÓN DE SIGNOS DISTINTIVOS

SOLICITUD DE REGISTRO DE LEMA COMERCIAL

1. DATOS DEL SOLICITANTE

N° de Solicitantes (En caso de ser más de 1 solicitante llenar el anexo A por cada solicitante adicional)

PERSONA NATURAL	PERSONA JURÍDICA
Tipo de empresa (*) (marque de corresponder): Micro Pequeña Mediana Otra: _____	
Nombre o Denominación / Razón Social (conforme aparece en su documento de identidad o de constitución)	
Nacionalidad / País de Constitución:	
Documento de Identidad (marcar y llenar según corresponda: Persona Natural: DNI C.E. PASAPORTE / Persona Jurídica RUC)	
Representante Legal (Llenado obligatorio en caso de ser Persona Jurídica):	
Domicilio para envío de notificaciones en el Perú	
Dirección: Distrito: _____ Provincia: _____ Departamento: _____ Referencias de domicilio: _____	
En caso de contar con el servicio de casilla electrónica, indicar el número de usuario de cuenta (previa suscripción de contrato en www.indecopi.gob.pe) De llenar este campo, todas las notificaciones serán enviadas a esta casilla.	Número de teléfono fijo y/o celular

2. INFORMACIÓN REFERENTE AL PODER DE REPRESENTACIÓN (marcar la opción de corresponder):

(De tener el solicitante un documento de poder privado, se considerará como denominación del solicitante lo señalado en el encabezado del documento de poder; en caso de tener una partida registral, se tomará la denominación que consta en dicha partida)

<p>Se adjunta documentación que acredita representación.</p> <p>Documentación que acredita representación ha sido presentada en el expediente N°: _____ (Este expediente no debe tener una antigüedad mayor de 05 años, conforme a lo establecido en el artículo 40 de la Ley N° 27444)</p> <p>Bajo declaración jurada informo que la facultad de representación se encuentra inscrita ante Sunarp, en la Partida registral N° _____ Asiento N° _____</p>
--

3. PAGO DE TASA ADMINISTRATIVA (No llenar si adjunta voucher)

N° de comprobante _____ Fecha de pago _____
--

(*) De acuerdo con el D.S. 013-2013-PRODUCE será considerada como micro empresa, aquella que tenga ventas anuales no mayores a 150 U.I.T.; pequeña empresa, aquella que tenga ventas anuales no menores a 150 U.I.T. ni mayores a 1700 U.I.T.; y mediana empresa, aquella que tenga ventas anuales no menores a 1700 U.I.T. ni mayores a 2300 U.I.T.

INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA Y DE LA PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL
 Calle De la Prosa 104, San Borja, Lima 41 - Perú Telf: 224 7800

E-mail: asesoriavirtualdsd@indecopi.gob.pe / Web: www.indecopi.gob.pe

4. DATOS RELATIVOS AL LEMA COMERCIAL SOLICITADO

4.1. Palabra o frase que lo conforma:			
a. Para usarse como complemento de:			
<input type="checkbox"/>	Signo Registrado: _____	_____ Certificado N°	_____ Vigente hasta
			_____ Clase
<input type="checkbox"/>	Signo Solicitado: _____	_____ Expediente en trámite N°	_____ Clase
(se deberá iniciar un trámite independiente por cada clase en la que se encuentre registrada la marca a publicar, de ser ésta multiclase)			

5. FIRMA DEL SOLICITANTE O DEL REPRESENTANTE, DE SER EL CASO

Firma (conforme aparece en su documento de identidad)	Nombre y/o calidad del firmante

IMPORTANTE: Toda información consignada en esta solicitud se considera cierta, en atención al Principio de presunción de veracidad reconocido en el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, la misma que estará sujeta a fiscalización posterior.

EXAMEN DE FORMA: Dentro de los quince (15) días hábiles contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud, la Dirección verificará si la misma cumple con todos los requisitos previstos en los artículos 50 y 51 del Decreto Legislativo 1075. Si la solicitud contiene todos los requisitos, la Dirección emitirá la correspondiente orden de publicación.

PLAZO DEL PROCEDIMIENTO: 180 días hábiles contados desde el día siguiente de la presentación de la solicitud de registro.

En cumplimiento de lo dispuesto por la Ley N° 29733, Ley de protección de Datos Personales, le informamos que los datos personales que usted nos proporcione serán utilizados y/o tratados por el Indecopi (por sí mismo o a través de terceros), estricta y únicamente para administrar el sistema de promoción, registro y protección de derechos de propiedad intelectual (signos distintivos, invenciones y nuevas tecnologías, y derecho de autor) en sede administrativa, así como, de ser el caso, para las actividades vinculadas con el registro de usuarios del sistema de patentes, pudiendo ser incorporados en un banco de datos personales de titularidad del Indecopi.

Se informa que el Indecopi podría compartir y/o usar y/o almacenar y/o transferir su información a terceras personas, estrictamente con el objetivo de realizar las actividades antes mencionadas.

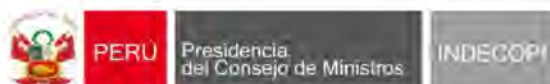
Usted podrá ejercer, cuando corresponda, sus derechos de información, acceso, rectificación, cancelación y oposición de sus datos personales en cualquier momento, a través de las mesas de partes de las oficinas del Indecopi.

INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA Y DE LA PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

Calle De la Prosa 104, San Borja, Lima 41 - Perú Telf: 224 7800

E-mail: asesoriavirtualdsd@indecopi.gob.pe / Web: www.indecopi.gob.pe

Apéndice Q. Registro de marca ante INDECOPI



DIRECCIÓN DE SIGNOS DISTINTIVOS SOLICITUD DE REGISTRO DE MARCA DE PRODUCTO / SERVICIO Y/O MULTICLASE

1. DATOS DEL SOLICITANTE

N° de Solicitantes (En caso de ser más de 1 solicitante llenar el anexo A por cada solicitante adicional)

<input type="checkbox"/> PERSONA NATURAL		<input type="checkbox"/> PERSONA JURÍDICA	
		Tipo de empresa (*) (marque de corresponder): <input type="checkbox"/> Micro <input type="checkbox"/> Pequeña <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Otra: _____	
Nombre o Denominación / Razón Social (conforme aparece en su documento de identidad o de constitución)			
Nacionalidad / País de Constitución:	SEXO:	Documento de Identidad (marcar y llenar según corresponda):	
	MASCULINO <input type="checkbox"/> FEMENINO <input type="checkbox"/>	Persona Natural: DNI <input type="checkbox"/> C.E. <input type="checkbox"/> PASAPORTE <input type="checkbox"/> / Persona Jurídicas RUC <input type="checkbox"/>	
Representante Legal (Llenado obligatorio en caso de ser Persona Jurídica):			
Domicilio para envío de notificaciones en el Perú			
Dirección:			
Distrito:	Provincia:	Departamento:	
En caso de contar con el servicio de casilla electrónica, indicar el número de usuario de cuenta (previa suscripción de contrato en www.indecopi.gob.pe)			Número de teléfono fijo y/o celular
De llenar este campo, todas las notificaciones serán enviadas a esta casilla.			

2. INFORMACIÓN REFERENTE AL PODER DE REPRESENTACIÓN (marcar la opción de corresponder):

(De tener el solicitante un documento de poder privado, se considerará como denominación del solicitante lo señalado en el encabezado del documento de poder; en caso de tener una partida registral, se tomará la denominación que consta en dicha partida)

<input type="checkbox"/> Se adjunta documentación que acredita representación.
<input type="checkbox"/> Documentación que acredita representación ha sido presentada en el expediente N°: _____ (Este expediente no debe tener una antigüedad mayor de 05 años, conforme a lo establecido en el artículo 48° del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General)
<input type="checkbox"/> Bajo declaración jurada informo que la facultad de representación se encuentra inscrita ante Sunarp, en la Partida registral N° _____ Asiento N° _____

3. PAGO DE TASA ADMINISTRATIVA (No llenar si adjunta voucher)

N° de comprobante _____	Fecha de pago _____
-------------------------	---------------------

4. PRIORIDAD EXTRANJERA (marcar la opción de corresponder):

<input type="checkbox"/> Marcar este recuadro si reivindica Prioridad Extranjera (Llenar ANEXO C)

5. INTERÉS REAL PARA OPOSICIÓN ANDINA (Llenar sólo de ser el caso):

5.1 Esta solicitud se presenta para acreditar el interés real de la oposición formulada en el(los) Expediente(s) N° _____	5.2 Clase(s) _____
---	--------------------

(*) De acuerdo con el D.S. 013-2013-PRODUCE será considerada como micro empresa, aquella que tenga ventas anuales no mayor a las 150 U.I.T.; pequeña empresa, aquellas que tenga ventas anuales no menor a las 150 U.I.T. ni mayor a las 1700 U.I.T. y mediana empresa, aquella que tenga ventas anuales no menor a las 1700 U.I.T. ni mayor a las 2300 U.I.T.

INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA Y DE LA PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

Calle De la Prosa 104, San Borja, Lima 41 - Perú Telf: 224 7800

E-mail: asesoriavirtualdsd@indecopi.gob.pe / Web: www.indecopi.gob.pe

6. DERECHO PREFERENTE DE CANCELACIÓN DE REGISTRO (llenar sólo de ser el caso):

6.1 Marque esta opción si anteriormente ha cancelado una marca idéntica a la que se encuentra presentando.

N° de Expediente: _____

7. DATOS RELATIVOS A LA MARCA A REGISTRAR

<p>7.1. Tipo de Marca:</p> <p><input type="checkbox"/> Denominativa (compuesto sólo por palabras y/o números)</p> <p><input type="checkbox"/> Denominativa con grafía (compuesta por una o más palabras con un tipo de letra particular, con o sin color)</p> <p><input type="checkbox"/> Mixta (combinación de palabras y elementos gráficos)</p> <p><input type="checkbox"/> Tridimensional (constituida por envases u otras formas, vistas de todos sus ángulos)</p> <p><input type="checkbox"/> Figurativa (compuesta sólo por una o más figuras, con o sin colores)</p> <p><input type="checkbox"/> Otros: _____</p>	<p>7.2. En caso de haber marcado la opción DENOMINATIVA, escriba la denominación a solicitar</p>	<p>7.3. Reproducción del Signo</p>
--	---	---

6.4. Precise si desea proteger el color o colores como parte de la Marca: SI NO
(en caso de NO MARCAR alguna opción, y de contener el signo algún color, se protegerán éstos conforme aparezcan en la reproducción adjuntada)

6.5. LISTA DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS (De solicitar una marca multiclase, deberá pagar una tasa de tramitación por cada clase en la que solicita el registro. Asimismo, es responsabilidad del usuario la correcta inclusión de los productos y/o servicios en la solicitud y su posterior verificación en la Gaceta electrónica del Indecopi)

Clase	Productos y/o servicios (se sugiere consultar la lista de productos y servicios de la Clasificación de Niza en el buscador PERUANIZADO que se encuentra disponible en la página web del Indecopi)

De no ser suficiente el espacio anterior, indicar las clases, productos y/o servicios adicionales en el ANEXO B

8. FIRMA DEL SOLICITANTE O DEL REPRESENTANTE, DE SER EL CASO

<p align="center">Firma (conforme aparece en su documento de identidad)</p>	<p align="center">Nombre y/o calidad del firmante</p>
--	--

IMPORTANTE: Toda información consignada en esta solicitud se considera cierta, en atención al Principio de presunción de veracidad reconocido en el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, la misma que estará sujeta a fiscalización posterior.

EXAMEN DE FORMA: Dentro de los quince (15) días hábiles contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud, la Dirección verificará si la misma cumple con todos los requisitos previstos en los artículos 50 y 51 del Decreto Legislativo 1075 y sus modificatorias. Si la solicitud contiene todos los requisitos, la Dirección emitirá la correspondiente orden de publicación.

PLAZO DEL PROCEDIMIENTO: 180 días hábiles contados desde el día siguiente de la presentación de la solicitud de registro.

En cumplimiento de lo dispuesto por la Ley N° 29733, Ley de protección de Datos Personales, le informamos que los datos personales que usted nos proporcione serán utilizados y/o tratados por el Indecopi (por sí mismo o a través de terceros), estricta y únicamente para administrar el sistema de promoción, registro y protección de derechos de propiedad intelectual (signos distintivos, invenciones y nuevas tecnologías, y derecho de autor) en sede administrativa, así como, de ser el caso, para las actividades vinculadas con el registro de usuarios del sistema de patentes, pudiendo ser incorporados en un banco de datos personales de titularidad del Indecopi.

Se informa que el Indecopi podría compartir y/o usar y/o almacenar y/o transferir su información a terceras personas, estrictamente con el objetivo de realizar las actividades antes mencionadas.

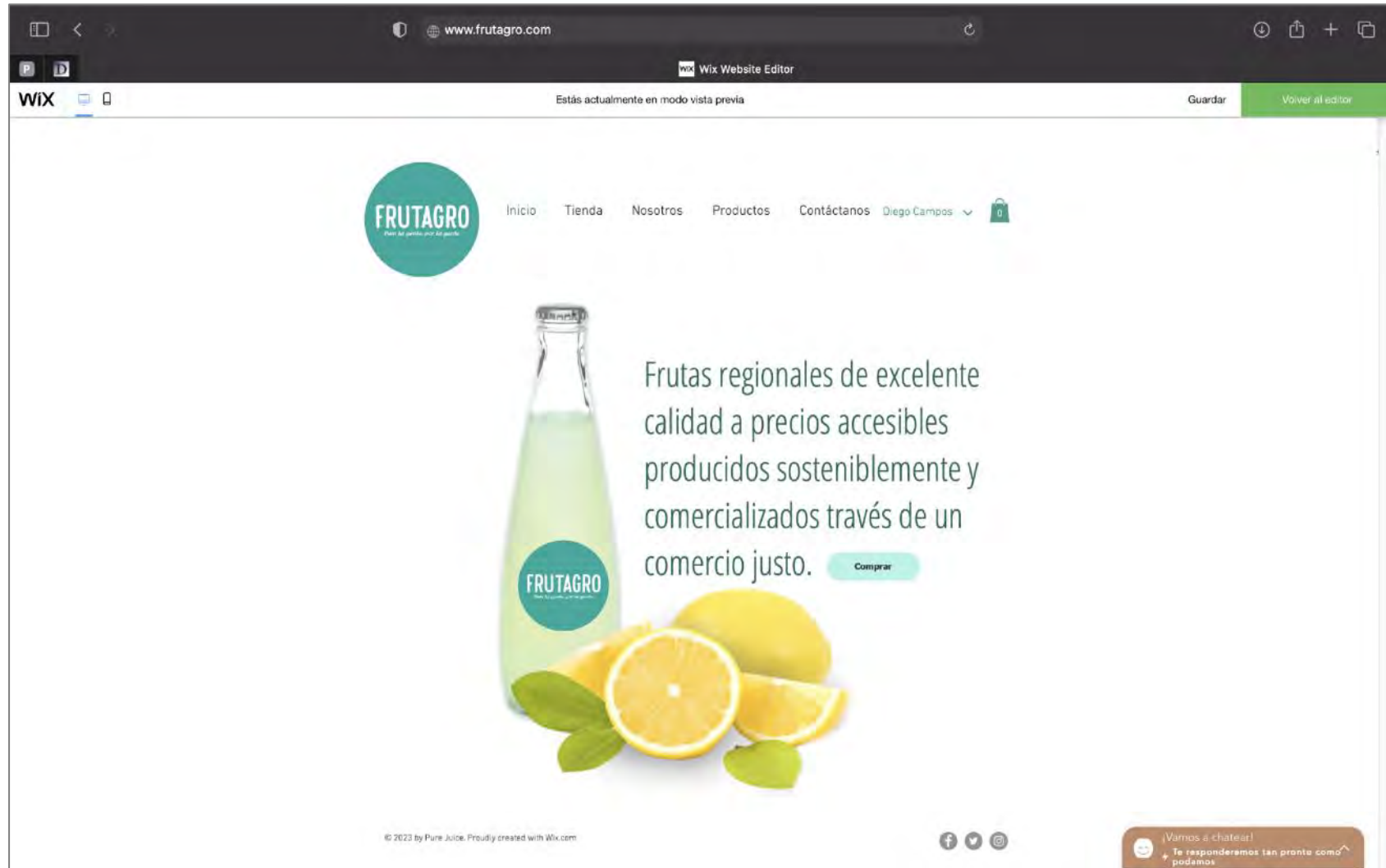
Usted podrá ejercer, cuando corresponda, sus derechos de información, acceso, rectificación, cancelación y oposición de sus datos personales en cualquier momento, a través de las mesas de partes de las oficinas del Indecopi.

INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA Y DE LA PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

Calle De la Prosa 104, San Borja, Lima 41 - Perú Telf: 224 7800

E-mail: asesoriavirtualdsd@indecopi.gob.pe / Web: www.indecopi.gob.pe

Apéndice R. Modelo de Piloto de página web de la empresa FRUTAGRO



Apéndice S. Relación de Asociaciones de productores de la Región La Libertad

Nº	NOMBRE DE ORGANIZACIÓN	Nº SOCIOS	PROVINCIA
1	Asociación de Productores de Maíz y Sorgo del Valle Jequetepeque	127	CHEPEN
2	Asociación de Productores de Algodón del Valle Jequetepeque	11	CHEPEN
3	Asociación de Productores Agropecuarios Innovadores Jequetepeque	19	CHEPEN
4	Asociación de Pequeños Agricultores e Banano y Otros Productos Orgánicos - San José	39	CHEPEN
5	Asociación de Productores de Pimiento y Ajíes y Cultivos Alternativos de Agroexportación - Cultambo	34	CHEPEN
6	Asociación de Ganaderos e Industriales del Valle Jequetepeque	153	CHEPEN
7	Empresa Ganadera San Pedro de Lloc	19	CHEPEN
8	Asociación de Apicultores del Valle Jequetepeque	35	CHEPEN
9	Asociación de Agricultores El Triunfo - El Trust Alto	110	CHEPEN
10	Comité de Productores del Valle Jequetepeque	9730	CHEPEN
11	Asociación de Productores de Arroz del Valle Jequetepeque	373	CHEPEN
12	Asociación de Agropecuario de Corralones y Anexo Valle Jequetepeque	18	CHEPEN
13	Cooperativa Agraria de Usuarios El Cerrillo	42	CHEPEN
14	Asociación de Caficultores de la Provincia de Chepén	88	CHEPEN
15	Asociación de Agricultores Productores de Frutales y Menstras - Fundo El Tesoro - Cerro Colorado	47	CHEPEN
16	Asociación de Agricultores Productores de Maíz de Mocan	90	ASCOPE
17	Asociación de Productores Agrarios "Virgen del Rosario"-Santa Clara - San José	43	ASCOPE
18	Asociación de Productores de maíz y sorgo de Sausal-Pampas de Jagüey y Quemazón-Valle Chicama	81	ASCOPE
19	Comité de Regantes "El Tesoro" - Ascope	36	ASCOPE
20	Asociación de Productores Agrarios "San Juan Bautista" -Quinta La Gloria	67	ASCOPE
21	Asociación de Productores Agrarios "San Isidro Labrador" de Magdalena de Cao	32	ASCOPE
22	Asociación de Productores Agrarios Predio Chiquitoy		ASCOPE
23	Asociación de Productores Agropecuarios de Campo Larco	14	ASCOPE
24	Comisión de Regantes Huatape - Sto. Domingo - Conache	192	TRUJILLO
25	Asociación Agropecuaria Unión y Trabajo	15	TRUJILLO
26	Asociación de Productores Agropecuarios del Distrito de Poroto (APAP)	14	TRUJILLO
27	Asociación de Productores de Piña de Poroto (APROPIÑA)	60	TRUJILLO
28	Asociación Agropecuaria Las Palmeras	15	TRUJILLO
29	Asociación de Productores Agropecuarios del Valle Santa Catalina	12	TRUJILLO
30	Asociación de Productores de Maíz Amarillo del Valle de Virú	33	VIRU
31	Asociación Agropecuaria Sol Naciente de San Ignacio	20	VIRU

32	Asociación de Productores Agropecuarios e Industriales del Valle de Virú	38	VIRU
33	Asociación de Productores Agropecuarios e Industriales Sector Palmira	12	GRAN CHIMU
34	Asociación de Productores Agropecuarios e Industriales Sector Sinupe Punta Moreno	21	GRAN CHIMU
35	Asociación de Productores Agropecuarios e Industriales Sector Ochape	12	GRAN CHIMU
36	Asociación de Productores Agropecuarios e Industriales Sector La Ciénega	11	GRAN CHIMU
37	Asociación de Productores Agropecuarios e Industriales Sector Punguchique Tambo	9	GRAN CHIMU
38	Asociación de Productores Agropecuarios e Industriales Sector Santa Ana	12	GRAN CHIMU
39	Asociación de Productores Agropecuarios e Industriales Sector Puquio-Conoden	15	GRAN CHIMU
40	Asociación de Productores Agropecuarios e Industriales Sector Jaguey	35	GRAN CHIMU
41	Asociación de Productores Agropecuarios e Industriales Sector Chuchalac	9	GRAN CHIMU
42	Asociación de Regantes Propetarios El espejo	22	GRAN CHIMU
43	Asociación de Productores Agropecuarios e Industriales Sector La Banda	8	GRAN CHIMU
44	Asociación de Productores Agropecuarios e Industriales Sector El Platanar	10	GRAN CHIMU
45	Asociación de Productores Agropecuarios e Industriales Sector Pampas San Isidro	16	GRAN CHIMU
46	Asociación de Productores Agropecuarios del Distrito Marmot, Compin y Anexos	19	GRAN CHIMU
47	Asociación de Productores Agropecuarios del Sector Lucmayacu (Lucma)	26	GRAN CHIMU
48	Asociación de Productores La Primavera	40	OTUZCO
49	Asociación de Agricultores y Ganaderos Cushcanday y anexos	35	OTUZCO
50	Asociación de Productores Agropecuarios del Caserío Monte de Armas Alto	19	OTUZCO
51	Asociación de Productores Agropecuarios del Caserío Pachin Alto	12	OTUZCO
52	Asociación Productores Agropecuarios Señor de los Milagros del caserío Pusunchas	12	OTUZCO
53	Asociación de Productores Agropecuarios del Centro Poblado Ramón Castilla	35	OTUZCO
54	Asociación de Productores Forestales El Eden - Motil	30	OTUZCO
55	Asociación de Productores de Derivados Lácteos César Vallejo	10	OTUZCO
56	Asociación de Productores Nuevos Horizontes	20	OTUZCO
57	Asociación de Productores El Paraiso	20	OTUZCO
58	Asociación de Agricultores El Sauco y Anexos	30	OTUZCO
59	Asociación de Productores Siempre con Dios	25	OTUZCO
60	Asociación de Agricultores Caserío Allacday	20	OTUZCO
61	Asociación de Productores Agropecuarios Caserío Candual Alto	35	JULCAN
62	Asociación de Productores Agropecuarios Caserío La Victoria y Anexos	24	JULCAN
63	Asociación de Productores Agropecuarios Los Andes	27	JULCAN
64	Asociación de Productores Agropecuarios El Rosal Santa Rosa	28	JULCAN

65	Asociación de Productores Agropecuarios El Sol	32	JULCAN
66	Asociación de Productores Agropecuarios y Artesanos de Cancate	15	STGO. CHUCO
67	Asociación Comité de Agricultores San Pedro, del Caserío de Conra	33	STGO. CHUCO
68	Asociación de Productores Agropecuarios y Pequeños Ganaderos Alto Paraíso	31	STGO. CHUCO
69	Asociación de Prod. Agrop. Semilleristas de Cereales Artesanos y Vendedores del Caserío de Aguiñay	19	STGO. CHUCO
70	Asociación de Pequeños Agricultores , Ganaderos ,Madereros y Artesanos de Cauchalada	20	STGO. CHUCO
71	Asociación de Agricultores Agropecuarios de Algallama(Santa Cruz de Chuca)	31	STGO. CHUCO
72	Asociación de Agricultores y Ganaderos Sagrado Corazón de Jesús de Llaray (Quiruvilca)	48	STGO. CHUCO
73	Asociación de Agricultores y Ganaderos San Francisco (Muchucayda)	17	STGO. CHUCO
74	Asociación de Agricultores y Ganaderos y Artesanos de Suruvara	22	STGO. CHUCO
75	Asociación de Productores Agropecuarios de Cochapapampa	11	STGO. CHUCO
76	Asociación de Productores Agropecuarios Artesanos e Industriales San Isidro	15	STGO. CHUCO
77	Asociación de Productores Agricultores y Ganaderos de la Provincia Sánchez Carrión	200	S. CARRION
78	Asociación de Servicios Agropecuarios LUCERITO	14	S. CARRION
79	Asociación de Productores Agropecuarios CAHUADAN	14	S. CARRION
80	Asociación de Productores Agropecuarios EL PROGRESO	15	S. CARRION
81	Asociación de Productores de CAHUADAN	12	S. CARRION
82	Asociación de Agricultores y Ganaderos CANDOGURAN	20	S. CARRION
83	Asociación Agricultores y Ganadera LA ARENA	30	S. CARRION
84	Empresa de Productores Agropecuarios y de Transformación Forestal RAUMATE	15	S. CARRION
85	Asociación Agroindustria RAUMATE	14	S. CARRION
86	Asociación Agricultores Ganaderos y Apicultores MARCOCHUGO	13	S. CARRION
87	Asociación de Productores Agropecuarios ANGOYACO	15	S. CARRION
88	Asociación de Servicios Agropecuarios CARABAMBA	15	S. CARRION
89	Asociación de Productores Agrícola y Ganadera COYGOBAMBA	15	S. CARRION
90	Asociación de Servicios Agropecuarios SAN PEDRO	15	S. CARRION
91	Asociación de Productores Agrícolas y Ganaderos	20	S. CARRION
92	Asociación Agroecológica Apícola CURGOS	18	S. CARRION
93	Consorcio de Agricultores de la Provincia Sánchez Carrión	50	S. CARRION
94	Asociación de Productores Agrícola - APAC	20	S. CARRION
95	Asociación de Productores Agropecuarios	13	S. CARRION
96	Empresa de Productores Agropecuarios Forestal CIELO ANDINO-S.R.L.Empaca-Corral Colorado	21	S. CARRION
97	Asociación de Productores EL CALVARIO	30	S. CARRION
98	Empresa Comunal de Servicios Agropecuarios SINAI	12	S. CARRION
99	Asociación de Agricultores de SHULLUC	50	S. CARRION
100	Asociación de Servicios Agropecuarios CONSUCITO	12	S. CARRION
101	Asociación de Productores Agropecuarios COCHAY	20	S. CARRION

102	Asociación de Ecologicos de Productos Agropecuarios	10	S. CARRION
103	Asociación Agropecuaria e Industrial VIRGEN DE LA NATIVIDAD	30	S. CARRION
104	Asociación de Servicios Agropecuarios LA INEA	20	S. CARRION
105	Asociación de Productores Agropecuarios	20	S. CARRION
106	Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios 2015	50	S. CARRION
107	Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios de Comercio y Producción	100	S. CARRION
108	Comité de Agricultores de PUEBLO NUEVO	15	S. CARRION
109	Asociación de Agricultores EL CARRIZO	22	S. CARRION
110	Asociación de Agricultores de LA LIBERTAD	12	S. CARRION
111	Comité de Productores de SANTA FE	17	S. CARRION
112	Asociación de Productores Agropecuario	16	S. CARRION
113	Asociación Agroganadera EL CAURE	15	S. CARRION
114	Asociación de Productores de TAYANGA	15	S. CARRION
115	Asociación de Servicios Agropecuarios LAS DELICIAS	15	S. CARRION
116	Asociación de Servicios Agropecuarios De QUINUAL	12	S. CARRION
117	Asociación de Pequeños Agricultores de MALLAN	20	S. CARRION
118	Asociación de Agricultores Corral Grande CHUYUGUAL	40	S. CARRION
119	Asociación de Servicios Agropecuarios PEÑA BLANCA	26	S. CARRION
120	Comité de Productores de Querobal Grande	18	S. CARRION

Apéndice T. Distribución mensual en Kg por tipo fruta

Frutas	Provincia	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Plátanos de seda	Ascope	2,062.69	2,380.03	2,380.03	2,667.27	3,033.37	2,975.03	3,597.72	2,864.85	2,536.09	2,536.09	2,275.03	2,275.03	31,583.22
Papaya	Virú	2,062.69	2,380.03	2,380.03	2,667.27	3,033.37	2,975.03	3,597.72	2,864.85	2,536.09	2,536.09	2,275.03	2,275.03	31,583.22
Granadillas	Julcán		1,586.68	1,586.68	1,778.18	2,022.25	1,983.36	2,398.48	1,909.90	1,690.73				14,956.26
Arándanos	Virú	1,375.13					1,983.36	2,398.48	1,909.90	1,690.73	1,690.73	1,516.68	1,516.68	14,081.69
Naranjas	Santiago de Chuco	1,203.24	1,388.35	1,388.35	1,555.91						1,479.39	1,327.10	1,327.10	9,669.43
Mangos	Virú	1,203.24	1,388.35	1,388.35	1,555.91	1,769.46						1,327.10	1,327.10	9,959.50
Mandarinas	Santiago de Chuco	1,203.24	1,388.35	1,388.35						1,479.39	1,479.39	1,327.10	1,327.10	9,592.91
Manzano	Otuzco	1,031.35	1,190.01	1,190.01	1,333.64	1,516.68	1,487.52							7,749.21
Sandías	Virú	1,031.35							1,432.42	1,268.05	1,268.05	1,137.51	1,137.51	7,274.89
Lima	Otuzco	1,031.35	1,190.01	1,190.01	1,333.64	1,516.68	1,487.52							7,749.21
Uvas	Otuzco								1,193.69	1,056.71	1,056.71	947.93	947.93	5,202.95
Granada	Ascope	687.56									845.36	758.34	758.34	3,049.61
Ciruela	Virú							899.43	716.21	634.02				2,249.66
TOTAL														154,701.76

Apéndice U. Detalle de la inversión requerida

Inversión en maquinaria y equipos de planta

ítem	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo Total (S/)
Balanza	3	450.00	1,350.00
Mesa metálica	2	180.00	360.00
Máquina selladora	1	1,200.00	1,200.00
Sistema de enfriamiento por agua	1	4,000.00	4,000.00
Máquina de lavado	1	6,500.00	6,500.00
Máquina de secado	1	8,000.00	8,000.00
Sub total			21,410.00

Suministros de planta

ítem	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo Total (S/)
Guantes	10	3.00	30.00
Botas (pares)	5	12.00	60.00
Mascarillas	100	0.30	30.00
Uniforme	5	20.00	100.00
Cajas plásticas	15	12.00	180.00
Bolsa de papel blanca	1000	0.14	140.00
Fumígenos (120g)	15	16.42	246.30
Sub total			786.30

Inversión en muebles y equipos de oficina

ítem	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo Total (S/)
Escritorio	4	450.00	1,800.00
Sillas	8	50.00	400.00
Archivador	5	5.40	27.00
Computadora	4	2,000.00	8,000.00
Celulares	7	200.00	1,400.00
Sub total			11,627.00

Inversión en Intangibles

ítem	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo Total (S/)
Campaña de lanzamiento	1	10,000.00	10,000.00
Promotoras	1	3,000.00	3,000.00
Creación de página web	1	850.00	850.00
Gastos de constitución de la empresa	1	2,500.00	2,500.00
Software	1	4,500.00	4,500.00
Sub total			20,850.00

Infraestructura y vehículo

ítem	Cantidad	Costo unitario (S/)	Costo Total (S/)
Adecuación de local (Tienda)	1	11,000.00	11,000.00
Adecuación de local (Almacén)	1	6,500.00	6,500.00
Vehículo utilitario	1	20,000.00	20,000.00
Sub total			37,500.00



Apéndice V. Plan de Desarrollo

N°	Actividades	Duración	Inicio	Fin
1	Elaboración del plan de negocios	52 days	01/01/21	15/03/21
2	Presentación del plan de negocios a la entidad bancaria	10 days	26/03/21	08/04/21
3	Firma de contrato con la entidad bancaria	3 days	15/04/21	19/04/21
4	Realizar las compras de herramientas a utilizar en el abastecimiento y empaque de la fruta.	6 days	26/04/21	03/05/21
5	Realizar las compras de los implementos de las áreas administrativas y de abastecimiento	4 days	03/05/21	06/05/21
6	Publicar los anuncios de requerimiento de personal que formarán parte de la empresa.	3 days	10/05/21	12/05/21
7	Seleccionar de manera objetiva las hojas de vida que estén más alineados a los puestos que requeridos	7 days	20/05/21	28/05/21
8	Entrevistar a los potenciales candidatos.	9 days	31/05/21	10/06/21
9	Contratar al personal que formará parte de la empresa.	2 days	15/06/21	16/06/21
10	Capacitar al personal que formará parte de la empresa	7 days	18/06/21	28/06/21
11	Instalar los equipos y herramientas para el desarrollo de los procesos de empaque y comercialización.	10 days	01/07/21	14/07/21
12	Buscar el local de abastecimiento y comercial.	7 days	15/07/21	23/07/21
13	Redactar y firmar el contrato de arrendamiento del local de abastecimiento y comercial.	2 days	23/07/21	26/07/21
14	Inauguración del local de abastecimiento de la empresa.	2 days	27/07/21	28/07/21
15	Iniciar el proceso de abastecimiento de frutas de proximidad.	5 days	28/07/21	03/08/21
16	Realizar las compras de los implementos del local comercial.	4 days	04/08/21	09/08/21
17	Decorar el local comercial.	7 days	13/08/21	23/08/21
18	Inauguración del local comercial de FRUTAGRO.	2 days	25/08/21	26/08/21
19	Promover y publicitar a FRUTAGRO mediante los distintos medios de comunicación.	4 days	27/08/21	01/09/21

Apéndice W. Diagrama de Gantt

Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Elaboración del plan de negocios	█	█										
Presentación del plan de negocios a la entidad bancaria			█	█								
Firma de contrato con la entidad bancaria				█								
Realizar las compras de herramientas a utilizar en el abastecimiento y empaque de la fruta.				█	█							
Realizar las compras de los implementos de las áreas administrativas y de abastecimiento				█	█							
Publicar los anuncios de requerimiento de personal que formarán parte de la empresa.					█							
Seleccionar de manera objetiva las hojas de vida que estén mas alineados a los puestos que requeridos					█	█						
Entrevistar a los potenciales candidatos.					█	█						
Contratar al personal que formará parte de la empresa.						█						
Capacitar al personal que formará parte de la empresa						█						
Instalar los equipos y herramientas para el desarrollo de los procesos de empaque y comercialización.							█					
Buscar el local de abastecimiento y comercial.							█					
Redactar y firmar el contrato de arrendamiento del local de abastecimiento y comercial.							█					
Inauguración del local de abastecimiento de la empresa.							█					
Iniciar el proceso de abastecimiento de frutas de proximidad.							█	█				
Realizar las compras de los implementos del local comercial.								█				
Decorar el local comercial.								█				
Inauguración del local comercial de FRUTAGRO.								█				
Promover y publicitar a FRUTAGRO mediante los distintos medios de comunicación.								█	█			