



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

MEJORA DE ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA EMPRESA PRODUCTOS ALIMENTARIOS MISKY

Jaime Alvarado-Millán, Sany Rodríguez-
Kross

Lima, octubre de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Alvarado, J. y Rodríguez, S. (2016). *Mejora de estrategia comercial para la empresa productos alimentarios Misky* (Tesis de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



**PROGRAMA MASTER EN DIRECCIÓN
DE EMPRESAS PARA EJECUTIVOS**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MASTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**MEJORA DE ESTRATEGIA COMERCIAL PARA
LA EMPRESA PRODUCTOS ALIMENTARIOS
MISKY**

**SANY RODRÍGUEZ KROSS
JAIME ALVARADO MILLÁN**

Lima, 05 de octubre de 2016

A Dios, por permitirme haber vivido esta gran experiencia, conocer a profesores y compañeros maravillosos y hacerme una mejor persona y profesional. A mis Padres y hermanos, por el amor y apoyo.

Sany Rodriguez.

Para mis padres. Mi más profundo agradecimiento. Por todo el esfuerzo, cariño, dedicación y paciencia brindadas en cada una de sus enseñanzas.

Jaime Alvarado.

PRÓLOGO

En la actualidad la mayor cantidad de empresas existentes en el país se encuentran conformadas por las empresas familiares, de hecho, el porcentaje de empresas familiares es de un 85%, y de éstas el 99.6% son micro empresas.

El estudio que vamos a mostrar a continuación refleja la realidad de una de ellas, la cual radica en la ciudad de Cusco, el nombre de la empresa es Productos Alimentarios Misky SAC. Esta empresa pertenece al giro Agroindustrial y tiene en su portafolio productos como mermeladas, café, miel de abejas, entre otros, los cuales se encuentran fabricados a base de frutos típicos de la región.

La empresa actualmente tiene una estructura administrativa en la cual el Gerente General está involucrado en todos los niveles operativos de la empresa. Teniendo la totalidad de su tiempo dedicado a la administración de los recursos humanos, negociación con los proveedores, negociación con los clientes y la distribución de los productos.

La compañía cuenta en la actualidad con 3 locales, lo cuales son la Planta de Producción y 2 Tiendas Propias ubicadas en zonas de alto tránsito dentro de la ciudad. Teniendo un total de 14 colaboradores. Además, maneja dos líneas de productos principales, sobre las cuales se focalizarán los esfuerzos del presente estudio. La primera es la línea de mermeladas y la segunda es la línea de café. Asimismo las mermeladas son de los sabores de: coca, aguaymanto,



sauco, fresa, yacón, naranja y piña; y la línea de café cuenta con dos tipos de café que son: mezcla y exportación, los cuales son vendidos a los distintos tipos de cliente a través de las tiendas propias o canales de distribución.

Con el presente trabajo se busca plantear alternativas que generen un alto nivel de rentabilidad a la empresa y de esta forma contribuir en su crecimiento.

La empresa tiene 30 años en el mercado, se encuentra en un proceso de expansión y además de transición a una segunda generación. En este proceso enfrenta varios retos, mejor descritos en el reporte Global Family Business Survey 2014 de PWC “Los principales retos que enfrentan los negocios familiares en el Perú son la necesidad de profesionalizarse, y adoptar nuevas tecnologías y planificar la sucesión”. En tal sentido, el presente estudio pretende ser una guía en este proceso de expansión a través del diagnóstico, análisis y plan de acción.



CONTENIDO

1	LA EMPRESA	;	Error! Marcador no definido.
	1.1 Responsabilidad Social Corporativa:	;	Error! Marcador no definido.
2	MERCADOS ATENDIDOS	;	Error! Marcador no definido.
	2.1 B2C	;	Error! Marcador no definido.
	2.2 B2B	;	Error! Marcador no definido.
	2.3 Competencia	;	Error! Marcador no definido.
	2.3.1 Competidores B2C	;	Error! Marcador no definido.
	2.3.2 Competencia B2B	;	Error! Marcador no definido.
3	ESTRATEGIA GENERAL DE MISKY	;	Error! Marcador no definido.
	3.1 Modelo de Negocio	;	Error! Marcador no definido.
	3.1.1 Modelo B2C	;	Error! Marcador no definido.
	3.1.2 Modelo B2B	;	Error! Marcador no definido.
	3.2 Operaciones	;	Error! Marcador no definido.
	3.2.1 Instalaciones y Locación.	;	Error! Marcador no definido.
	3.2.2 Capacidades de Planta y Producción:	;	Error! Marcador no definido.
	3.2.3 Flujo de procesos	;	Error! Marcador no definido.
	3.2.4 Proveedores:	;	Error! Marcador no definido.
	3.3 Estructura Organizativa	;	Error! Marcador no definido.
	3.4 Información Financiera	;	Error! Marcador no definido.
	3.5 Comunicación	;	Error! Marcador no definido.
4	ANALISIS INTERNO	;	Error! Marcador no definido.
	4.1 Análisis del Modelo de Negocio	;	Error! Marcador no definido.
	4.1.1 Criticidad de los recursos y procesos del Modelo de Negocio	;	Error! Marcador no definido.
	4.1.2 Formula de Rentabilidad	;	Error! Marcador no definido.
	4.1.3 Modelo B2C	;	Error! Marcador no definido.
	4.1.4 Modelo B2B	;	Error! Marcador no definido.
	4.2 Propuesta de Valor	;	Error! Marcador no definido.
	4.2.1 Propuesta de Valor al consumidor final	;	Error! Marcador no definido.
	4.2.2 Propuesta de Valor al canal	;	Error! Marcador no definido.
	4.2.3 Propuesta de Valor al cliente B2B	;	Error! Marcador no definido.
	4.3 Producto	;	Error! Marcador no definido.
	4.3.1 Portafolio de productos:	;	Error! Marcador no definido.
	4.3.2 Rotación de los productos	;	Error! Marcador no definido.
	4.3.3 Análisis Comparativo del producto con la competencia	;	Error! Marcador no definido.

4.3.4	Análisis de Rentabilidad por Sku	¡Error! Marcador no definido.
4.4	Operaciones.....	¡Error! Marcador no definido.
4.4.1	Capacidad de Planta Vs Capacidad Actual ...	¡Error! Marcador no definido.
4.5	Proveedores	¡Error! Marcador no definido.
4.6	Comunicación.....	¡Error! Marcador no definido.
4.7	Puntos de Venta propios	¡Error! Marcador no definido.
4.8	Clientes	¡Error! Marcador no definido.
4.8.1	Análisis de los Clientes Pareto.....	¡Error! Marcador no definido.
4.8.2	Análisis por gestión de venta Clientes Pareto	¡Error! Marcador no definido.
4.8.3	Mix de productos consumidos por tipo de Clientes Pareto	¡Error! Marcador no definido.
4.8.4	Análisis de Clientes Nuevos	¡Error! Marcador no definido.
4.9	Análisis Financiero	¡Error! Marcador no definido.
5	ANALISIS EXTERNO	¡Error! Marcador no definido.
5.1	Consumidores.....	¡Error! Marcador no definido.
5.1.1	Consumidor B2C.....	¡Error! Marcador no definido.
5.1.2	Consumidor B2B	¡Error! Marcador no definido.
5.2	Funnel Comercial	¡Error! Marcador no definido.
5.3	Competidores	¡Error! Marcador no definido.
5.3.1	Competidores B2C en mermeladas	¡Error! Marcador no definido.
5.3.2	Competidores B2C en café	¡Error! Marcador no definido.
5.3.3	Competidores B2B en mermeladas.....	¡Error! Marcador no definido.
5.3.4	Competidores B2B en café.....	¡Error! Marcador no definido.
5.3.5	Análisis de Precio versus la competencia	¡Error! Marcador no definido.
6	CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO	¡Error! Marcador no definido.
7	PLAN DE ACCIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
7.1	Primera etapa: Fortalecimiento	¡Error! Marcador no definido.
7.1.1	Objetivo, abastecimiento de materia prima...	¡Error! Marcador no definido.
7.1.2	Objetivo, asignar una identidad al producto de cara al consumidor. .	¡Error! Marcador no definido.
7.1.3	Objetivo; rentabilizar el portafolio de productos:	¡Error! Marcador no definido.
7.1.4	Objetivo; mejorar la comunicación con el cliente:.....	¡Error! Marcador no definido.
7.1.5	Objetivo; rentabilizar tiendas propias tratándolas como unidades de negocio.	¡Error! Marcador no definido.
7.1.6	Objetivo; establecer indicadores de gestión...	¡Error! Marcador no definido.



- 7.1.7 **Objetivo; mejorar los tiempos de abastecimiento de los clientes B2B ;Error! Marcador no definido.**
- 7.1.8 **Objetivo; tener un canal único de cara al cliente para hacer pedidos ;Error! Marcador no definido.**
- 7.2 **Segunda etapa: Go to market ;Error! Marcador no definido.**
 - 7.2.1 **Objetivo; retener la actual cartera de clientes..... ;Error! Marcador no definido.**
 - 7.2.2 **Objetivo; mantener las cuentas clave de Clientes Pareto.. ;Error! Marcador no definido.**
 - 7.2.3 **Objetivo; Incrementar los ingresos con Clientes Actuales B2C;Error! Marcador no definido.**
 - 7.2.4 **Objetivo; incrementar los ingresos con Clientes Actuales B2B;Error! Marcador no definido.**
 - 7.2.5 **Objetivo; Gestión de vendedor..... ;Error! Marcador no definido.**
 - 7.2.6 **Objetivo; ampliar cobertura de clientes B2C ;Error! Marcador no definido.**
 - 7.2.7 **Objetivo; ampliar cobertura de clientes B2B.;Error! Marcador no definido.**
- 7.3 **Plan de Inversión ;Error! Marcador no definido.**
- 8 **CONCLUSIONES ;Error! Marcador no definido.**

ANEXOS

ANEXO 1, VARIEDAD DE ISOLOGOS

ANEXO 2, INFORME DE PRODUCTO

ANEXO 3, ESTADOS FINANCIEROS 2014 Y 2015

ANEXO 4, ENCUESTA A CLIENTES MISKY

ANEXO 5, ANÁLISIS COMPARATIVO DE PRODUCTO VS LA COMPETENCIA

ANEXO 6, RENTABILIDAD POR SKU

ANEXO 7, RESULTADOS DE ENCUESTAS

ANEXO 8, EVALUACIÓN DE NUEVO PROYECTO



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo busca plantear acciones orientadas a que la compañía Productos Alimentarios Misky S.A.C. pueda trascender en el mercado cusqueño a partir de una imagen de empresa sólida e identificada como propia de la región y rentable. Para ello, se realiza un dimensionamiento del sector que permitirá entender la magnitud de la oportunidad en los distintos mercados en los que participa Misky.

La empresa Misky cuenta con un portafolio de productos de 38 SKU, con los cuales se dirige a dos mercados claramente diferenciados: B2C y B2B. En el caso del mercado B2C, la compañía se maneja a través de canales de distribución que se dividen en propios y no propios. Por el lado de los canales propios, Misky posee 2 tiendas propias ubicadas en céntricas zonas de la ciudad.



Respecto a los canales no propios, Misky tiene presencia en supermercados y distribuidores, los cuales van desde grandes distribuidores o mayoristas hasta los pequeños o detallistas. Además, la empresa cuenta con una persona que visita los supermercados pero que no forma parte de su planilla (“free lance”) y que también atiende a otras empresas cuyos productos también forman parte de su portafolio. Para el mercado B2B, la compañía no realiza gestión diferenciada. Su venta la realiza de forma receptiva y a través de la gestión que realiza la persona “free lance” encargada de la gestión de los supermercados de la ciudad. Cabe resaltar que este esfuerzo no es medido, ni tampoco constituye una acción obligatoria para ella.

En función a lo descrito en el párrafo anterior y ante la ausencia de datos estadísticos del sector agroindustrial, proveedores, canales de venta y consumidores en la región de Cusco. Se procedió a realizar un trabajo de campo en dicha ciudad con la finalidad de tener un acercamiento al canal y consumidor final B2C así como para el cliente B2B y de esta forma entender su comportamiento, las variables que afectan su toma de decisión y qué significa Misky para ellos.

Luego de entender el sector, recoger información de la compañía y de las visitas a los diferentes clientes y canales de venta se pudo comprobar que a pesar de que la compañía tiene más de años en la ciudad, no es conocida por la mayoría de los habitantes de la ciudad. Sin embargo, las pocas personas que la prueban reconocen en las cualidades de sus productos un nivel superior respecto a otros que se encuentran en el mercado.

Por ello, dada las características de los productos Misky se definió un plan de acción dividido en 2 etapas: Fortalecimiento y “Go to market”. El primero, se enfoca en fortalecer los niveles de servicio por cada tipo de cliente, así como un ordenamiento a nivel de los procesos comerciales que permitan crecer de manera sostenida, es decir sin insatisfacción de parte de los clientes actuales. El segundo se enfoca en generar mayores ingresos a partir de aumentar la



rentabilidad de la cartera actual, la búsqueda de nuevos clientes B2B y desarrollo de nuevos canales B2C. Para lo cual se realizaron mediciones de los impactos generados por cada iniciativa del plan de acción en los estados financieros de la compañía.

CONTENIDO

1	LA EMPRESA	1
1.1	Responsabilidad Social Corporativa:	1
2	MERCADOS ATENDIDOS	3
2.1	B2C	3
2.2	B2B	6
2.3	Competencia	7
2.3.1	Competidores B2C	7
2.3.2	Competencia B2B	8
3	ESTRATEGIA GENERAL DE MISKY	10
3.1	Modelo de Negocio	10
3.1.1	Modelo B2C	10
3.1.2	Modelo B2B	16
3.2	Operaciones	19
3.2.1	Instalaciones y Locación.	19
3.2.2	Capacidades de Planta y Producción:	20
3.2.3	Flujo de procesos	21
3.2.4	Proveedores:	22
3.3	Estructura Organizativa	24
3.4	Información Financiera	25
3.5	Comunicación	25
4	ANALISIS INTERNO	27
4.1	Análisis del Modelo de Negocio	27
4.1.1	Criticidad de los recursos y procesos del Modelo de Negocio	27
4.1.2	Formula de Rentabilidad	28
4.1.3	Modelo B2C	28
4.1.4	Modelo B2B	29
4.2	Propuesta de Valor	30
4.2.1	Propuesta de Valor al consumidor final	30
4.2.2	Propuesta de Valor al canal	31
4.2.3	Propuesta de Valor al cliente B2B	32
4.3	Producto	33
4.3.1	Portafolio de productos:	33
4.3.2	Rotación de los productos	35
4.3.3	Análisis Comparativo del producto con la competencia	36
4.3.4	Análisis de Rentabilidad por Sku	37

4.4	Operaciones	38
4.4.1	Capacidad de Planta Vs Capacidad Actual	39
4.5	Proveedores	39
4.6	Comunicación	39
4.7	Puntos de Venta propios	42
4.8	Clientes	43
4.8.1	Análisis de los Clientes Pareto	44
4.8.2	Análisis por gestión de venta Clientes Pareto	46
4.8.3	Mix de productos consumidos por tipo de Clientes Pareto	46
4.8.4	Análisis de Clientes Nuevos	49
4.9	Análisis Financiero	50
5	ANALISIS EXTERNO	53
5.1	Consumidores	53
5.1.1	Consumidor B2C	53
5.1.2	Consumidor B2B	56
5.2	Funnel Comercial	59
5.3	Competidores	62
5.3.1	Competidores B2C en mermeladas	62
5.3.2	Competidores B2C en café	66
5.3.3	Competidores B2B en mermeladas	69
5.3.4	Competidores B2B en café	69
5.3.5	Análisis de Precio versus la competencia	70
6	CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO	75
7	PLAN DE ACCIÓN	78
7.1	Primera etapa: Fortalecimiento	78
7.1.1	Objetivo, abastecimiento de materia prima	79
7.1.2	Objetivo, asignar una identidad al producto de cara al consumidor.	79
7.1.3	Objetivo; rentabilizar el portafolio de productos:	82
7.1.4	Objetivo; mejorar la comunicación con el cliente:	85
7.1.5	Objetivo; rentabilizar tiendas propias tratándolas como unidades de negocio. ..	86
7.1.6	Objetivo; establecer indicadores de gestión	89
7.1.7	Objetivo; mejorar los tiempos de abastecimiento de los clientes B2B	90
7.1.8	Objetivo; tener un canal único de cara al cliente para hacer pedidos	91
7.2	Segunda etapa: Go to market	91
7.2.1	Objetivo; retener la actual cartera de clientes	92
7.2.2	Objetivo; mantener las cuentas clave de Clientes Pareto	92



7.2.3	Objetivo; Incrementar los ingresos con Clientes Actuales B2C	93
7.2.4	Objetivo; incrementar los ingresos con Clientes Actuales B2B	95
7.2.5	Objetivo; Gestión de vendedor	98
7.2.6	Objetivo; ampliar cobertura de clientes B2C	100
7.2.7	Objetivo; ampliar cobertura de clientes B2B.	103
7.3	Plan de Inversión	107
8	CONCLUSIONES	109

ANEXOS

- ANEXO 1, VARIEDAD DE ISOLOGOS
- ANEXO 2, INFORME DE PRODUCTO
- ANEXO 3, ESTADOS FINANCIEROS 2014 Y 2015
- ANEXO 4, ENCUESTA A CLIENTES MISKY
- ANEXO 5, ANÁLISIS COMPARATIVO DE PRODUCTO VS LA COMPETENCIA
- ANEXO 6, RENTABILIDAD POR SKU
- ANEXO 7, RESULTADOS DE ENCUESTAS
- ANEXO 8, EVALUACIÓN DE NUEVO PROYECTO

1 LA EMPRESA

Productos Alimentarios Misky –en adelante Misky– es una PYME familiar agro - industrial ubicada en la ciudad del Cusco, con más de 30 años en el mercado principalmente local. Misky produce mermeladas, café, mantequilla de maní, mieles de fruta y abejas, harinas, etc. Además, todos los productos usan materia prima cultivada en medios no contaminados desde los 1600 hasta los 3000 msnm situado en los valles interandinos de Cusco. Los proveedores son más de 30 comunidades andinas y 500 familias campesinas a quienes se compra directamente, con quienes se promueve el pago justo de frutos como sauco, coca, awaymanto, cocona, níspero, yacón, y, además, que se contribuye su ingreso familiar. En la actualidad, la empresa atraviesa una transición a segunda generación. Lo mencionado se llevó a cabo en un periodo de ampliación de capacidades de producción con el mejoramiento de la infraestructura de la fábrica, proceso que ha sido financiado con una deuda a largo plazo¹.

1.1 Responsabilidad Social Corporativa:

Desde sus inicios, Misky tuvo el propósito de trabajar con cultivos de la zona, procesándolos y dándole valor agregado. De esta forma, los productos fabricados por Misky han adquirido una identidad regional. Hace 30 años, los cultivos bandera como sauco y awaymanto, eran

¹ Deuda a largo plazo actual de S/ 745,740.

considerados por los campesinos como un arbusto de cerco de las chacras y mala hierba respectivamente. Es cuando Misky empieza a visitar a los campesinos de los diferentes valles y promueve la cosecha y venta de los frutos. Con lo logrado, poco a poco, el campesino empezó a dar valor al cultivo; los niños cosechaban el sauco y lo llevaban a Cusco para tener dinero en la época de carnavales e inicios del año escolar, y es así que, finalmente, el fruto fue tomando su valor.

Parte de los objetivos de Misky ha sido construir e incrementar una buena relación con los agricultores locales de la región del Cusco y, con lo mencionado, proveer con insumos que son la clave para obtener buena calidad de los productos.

2 MERCADOS ATENDIDOS

La compañía se dirige a 2 tipos de clientes con necesidades y características diferentes. Estos mercados son el B2B y el B2C, los cuales se diferencian por el tipo de cliente a atender. Pues, mientras el primero se enfoca en un consumidor final y con capacidad de toma de decisión rápida, la segunda se enfoca en un cliente que utiliza sus productos como parte complementaria de un servicio o como un insumo del mismo.

2.1 B2C

El mercado B2C en la ciudad de Cusco está compuesto por 2 tipos de consumidores, los cuales han sido segmentados respecto a su lugar de procedencia. Estos son los consumidores locales y turistas. Por consumidores locales se entienden todas aquellas personas residentes en la ciudad de Cusco, sobre los cuales existe la posibilidad de recompra y que, a la vez, dan un uso compartido en su hogar, ya que son consumidos por los demás miembros de su familia. Por otro lado, dentro de los consumidores turistas, tenemos dos perfiles claramente diferenciados: el turista nacional y el turista extranjero. En ambos casos la posibilidad de recompra es muy baja. Sin embargo, el incremento de este tipo de consumidor eleva las expectativas de venta por parte de la compañía, considerando que este perfil de cliente gusta de productos naturales y artesanales, los cuales coinciden con las características de los productos vendidos por la

compañía. Este tipo de mercado se caracteriza por ser amplio, lo cual genera una oportunidad de crecimiento de ventas. Sin embargo, debido al tamaño del mismo, su portafolio de clientes refleja una base con diferentes características y segmentado.

Dado que en la actualidad no existe un estudio formal sobre los consumidores de mermeladas o café en la ciudad de Cusco, se procedió a realizar un análisis propio para efectos de dimensionar el mercado objetivo, el cual fue construido a partir del uso de las variables de población, nivel socioeconómico y afluencia de turistas en la ciudad de Cusco con los criterios mostrados a continuación.

Cuadro N° 1: Número de hogares por NSE en la ciudad de Cusco

Año	A B	C	D	E	Total
2013	10,934	22,983	29,900	47,751	111,568
2014	16,343	23,721	29,055	44,376	113,495
2015	19,389	20,427	36,354	39,239	115,409

Fuente: APEIM. Niveles Socioeconómicos 2015.

Elaboración: Propia

En el presente cuadro se muestra el número total de hogares que viven en la ciudad de Cusco dividido en 5 segmentos por nivel socioeconómico: A B, C, D y E. Durante los 3 últimos años la cantidad de hogares creció a una tasa del 1.7% anual. Adicionalmente, se puede apreciar que el segmento con mayor crecimiento de los últimos años fue el NSE A B con un crecimiento del 49.47% el primer año y un 18.64% el último año. Seguido del segmento D registra una disminución el primer año y un crecimiento del 25% el segundo. Los segmentos C y E presentan leves contracciones el último año. Por lo mencionado anteriormente se puede apreciar una clara tendencia de crecimiento del NSE A B sobre los demás segmentos.

Cuadro N° 2: Ingresos y gastos mensuales de las Familias Peruanas según NSE

	A B	C	D	E
Ingreso mensual	S/. 6,602.00	S/. 3,455.00	S/. 2,127.00	S/. 1,363.00
Gasto mensual	S/. 4,747.00	S/. 2,759.00	S/. 1,842.00	S/. 1,259.00

Fuente: INEI. Síntesis estadística 2015.

Del cuadro anterior, se pueden observar la diferencia entre los ingresos y gastos mensuales asociados por cada familia peruana según NSE. Se puede resaltar la gran brecha existente entre los hogares A B y los demás segmentos, llegando incluso a duplicar al NSE más próximo. La situación descrita es muy importante para Misky pues, en función a lo visto anteriormente, se deberán tomar decisiones en función al segmento objetivo.

Cuadro N° 3: Turistas en Cusco

Año	Número de turistas nacionales	Número de turistas extranjeros	Número total de turistas que visitaron Cusco
2012	907,579	1,449,483	2,357,062
2013	973,033	1,559,836	2,532,869
2014	1,055,370	1,691,728	2,727,098

Fuente: Dircetur. Boletín estadístico 2014.

Elaboración: Propia

El cuadro anterior nos muestra el número total de turistas que visitaron la ciudad de Cusco, el cual se compone de dos tipos de turistas: nacionales y extranjeros. Así mismo, según la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Cusco la proporción de visita entre los turistas extranjeros es 1.6 veces mayor que los nacionales. Además, la cantidad de visitas totales de turistas a la ciudad de Cusco presenta un crecimiento del 7% anual.

Cuadro N° 4: Tiempo de estadía por Turista en Cusco

Turistas	Número de pernoctaciones promedio en Cusco	Gasto diario promedio en Cusco
Nacionales	1.45	S/. 137.50
Extranjeros	1.72	US\$ 130.00

Fuente: Dircetur. Boletín estadístico 2014. Prom Perú 2016.

Elaboración: Propia

El cuadro anterior nos presenta una visión de estadía promedio por tipo de turista y su gasto diario promedio. Considerando solo la cantidad de pernoctaciones que toma un turista se puede apreciar que un turista nacional realiza un gasto de S/. 199.37.00 por visita mientras que un turista extranjero genera un gasto promedio por visita de US\$ 223.6.00 que a un tipo de cambio

de S/. 3.50 genera S/. 782.60 de gasto, lo cual es 4 veces mayor a lo generado por un turista nacional.

2.2 B2B

El mercado B2B para productos alimentarios Misky está conformado por el segmento HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías) los cuales tienen una gran presencia dentro de la ciudad sobre todo considerando el incremento del turismo de los últimos años. Dado que no existe un estudio formal de tamaño de mercado B2B se procedió a dimensionar el mismo a través de la base de datos de empresas de SUNAT. Se busca, pues, los rubros donde se desenvuelven los clientes que actualmente Misky tiene en su cartera y que, a su vez, constituyen un potencial de mercado importante para la compañía.

Cuadro N° 5: Cantidad de Empresas BD Sunat

Rubro	Cantidad
Elaboración de otros prod. Alimenticios	40
Hoteles, campamentos y otros	315
Restaurantes, bares y cantinas	230
Venta minorista de alimentos bebidas y tabaco	60
Venta mayorista de alimentos bebidas y tabaco	132
Total	777

Fuente: BD SUNAT – 2012

Elaboración: Propia.

Para efectos del presente estudio, se procedió a evaluar la cantidad de empresas existentes en la ciudad de Cusco. Para ello se tomaron registros de la base de datos de empresas registradas en SUNAT al 2012. Sin embargo, a pesar de que esta información tiene una brecha respecto a la actualidad, el sostenido crecimiento de los NSE A B y la reducción de los NSE D E nos permiten dimensionar de manera aproximada el tamaño de la oportunidad que Misky tiene en este tipo de mercado.

2.3 Competencia

En la actualidad, Misky compite en los mercados B2C y B2B con marcas de la región las cuales apelan a su denominación de origen para ser consideradas dentro de las preferencias de los consumidores nacionales y extranjeros que residen o visitan la ciudad de Cusco. Adicionalmente, existen marcas de Lima, las cuales pertenecen, en mayor parte, a grandes empresas nacionales e internacionales que buscan un lugar dentro del mercado Cusqueño, ya sea por su bajo costo o por servicio diferencial.

2.3.1 Competidores B2C

A continuación, se presentan las marcas competidoras existentes en el mercado B2C y que están presentes en los canales de distribución de la ciudad.

Cuadro N° 6: Competidores B2C de mermeladas

Marca	Estrategia genérica	Atributo	Presencia en punto de venta
Native and Natural	Diferenciación	Natural y Regional	Media
Maravillas del Inka	Diferenciación	Natural y Regional	Media
D' Marco	Diferenciación	Natural	Baja
Hero	Diferenciación	Natural	Baja
San Isidro	Diferenciación	Natural	Baja
Fanny	Bajo costo	Sabor	Alta
Florida	Bajo costo	Sabor	Alta
Compass	Bajo costo	Sabor	Alta
A1	Bajo costo	Sabor	Alta
Gloria	Bajo costo	Sabor	Alta

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que el 50% de las marcas competidoras se presentan ante el consumidor final como naturales y regionales. Sin embargo, tienen en común una baja o media presencia en los puntos de venta lo cual les genera problemas de cobertura en el mercado cusqueño. El 50% restante son marcas de bajo costo, rescatan el sabor como atributo principal a pesar de no tener

contenido de fruta, pero cuentan con gran cobertura en el mercado, publicidad en medios masivos y acciones agresivas de venta en cuanto a impulsación y degustación de productos.

Cuadro N° 7: Competidores B2C de café

Marca	Estrategia	Atributo	Presencia en punto de venta	Tipo de producto
Quality Coffee	Diferenciación	Natural y Regional	Baja	Café para pasar
Cusco Express	Diferenciación	Natural y Regional	Baja	Café para pasar
La Cholita	Diferenciación	Natural y Regional	Baja	Café para pasar
Manamura	Diferenciación	Natural y Regional	Baja	Café para pasar
Gato Negro	Diferenciación	Natural y Regional	Baja	Café para pasar
Chaco Huayanay	Diferenciación	Natural y Regional	Baja	Café para pasar
Kimbo	Diferenciación	Salud	Alta	Café instantáneo
Eco	Diferenciación	Salud	Alta	Café instantáneo
Altomayo	Bajo Costo	Sabor	Alta	Café instantáneo
Monaco	Bajo Costo	Sabor	Alta	Café instantáneo
Nescafe	Bajo Costo	Sabor	Alta	Café instantáneo
Kirma	Bajo Costo	Sabor	Alta	Café instantáneo

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la línea de café se puede apreciar que el 50% de las marcas competidoras se presentan como naturales y regionales, pero –al igual que el mercado de mermeladas– tiene problemas de cobertura. Por otro lado, el 50% restante presentan alta presencia en puntos de venta y una alta inversión en publicidad masiva, lo cual permite al consumidor final tener rápido acceso a ellas y una sensación de confianza asociada al producto.

2.3.2 Competencia B2B

Durante la elaboración del presente estudio, se pudo apreciar la presencia de 6 empresas, de las cuales 3 son de Lima, siendo una de ellas Química Suiza S.A., trasnacional y representante de la marca Illy Coffee, marca de café reconocida mundialmente. La otra compañía de Lima, con presencia en Cusco, es Vendomática S.A., empresa grande y especializada en brindar servicios a canal horeca y con representación de la marca Britt. Por último la cuarta marca es Holguín Hnos S.A. con sus marcas Fratelli y Zuri. Las tres marcas restantes son de la ciudad de cusco,

las cuales pertenecen a las empresas Inti Café, De Wasi y Productos Alimentarios Misky S.A.C. que además fue el único proveedor Horeca detectado que ofrece Mermeladas al mercado B2B.

Cuadro N° 8: Competidores B2B

Marca	Tipo	Procedencia	Proveedor
Illy Coffee	Café	Italia	Química Suiza S.A.
Britt Gourmet Coffee	Café	Costa Rica	Vendomática S.A.
Inti Coffee	Café	Peruana	Inti Café
D'Wasi	Café	Cusco	D'Wasi
Fratelli	Café	Peruana	Ind. Com. Holguin e Hijos S.A.
Kross Coffee	Café	Peruana	Productos Alimentarios Misky S.A.C.
Zuri	Café	Peruana	Ind. Com. Holguin e Hijos S.A.
Colcafé	Café	Peruana	Ninguno
Quillabamba	Café	Peruana	Ninguno
Sancor	Mermelada	Argentina	Ninguno
Fanny	Mermelada	Peruana	Ninguno
Misky	Mermelada	Peruana	Productos Alimentarios Misky S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

3 ESTRATEGIA GENERAL DE MISKY

La compañía tiene una estrategia: competir en el mercado de la ciudad de Cusco a través de la diferenciación de sus productos por ser naturales, típicos de la región, sabor y amplia variedad.

3.1 Modelo de Negocio

La compañía se enfoca en dos tipos de clientes cada uno de los cuales involucran 2 modelos de negocios claramente diferenciados para su gestión. Sin embargo, para ambos casos se determinaron los puntos relevantes por línea de producto que son las que soportan el proceso de gestión B2B y B2C.

3.1.1 Modelo B2C

En este modelo de negocio la venta al consumidor final se realiza de manera receptiva y a través de canales, los cuales son de tres tipos. El retail que compra directamente a la fábrica y luego lo ofrece en sus instalaciones. El distribuidor que se encarga de vender los productos de la compañía a mayoristas o minoristas dentro o fuera de la ciudad. Las tiendas propias que son puntos exclusivos de venta que Misky ofrece al consumidor final. Actualmente, la fábrica le transfiere a la tienda propia los productos al costo del producto, y es la tienda la que le agrega un 30% al precio de venta al consumidor final.

Figura N° 1: Modelo B2C



Fuente: Elaboración propia.

3.1.1.1 Propuesta de Valor B2C

a) Propuesta de Valor al consumidor final:

A continuación presentamos la propuesta de valor actual de Misky.

Mermeladas:

Cuadro N° 9: Propuesta de valor al consumidor final mermeladas

Marca	La empresa cuenta con 2 marcas: Misky y Mermeladas del Inka para todos los productos. No existe un criterio, ni estrategia para la asignación de marca para los productos del portafolio.
Diseño	Mermeladas de diferentes sabores y presentaciones (envase y etiqueta) en vidrio de 260gr, plástico de ½ Kg, vidrio 1Kg. Cuenta con precinto de seguridad y registro sanitarios. Existen 7 isologos para describir 38 SKUs sin patrón similar de asignación para los productos del portafolio. (Anexo 1, Variedad de isologos).
Prestaciones de producto	Alto contenido de fruta. Productos endulzados con azúcar y maltitol. 38 SKUs entre mermelada y café.
Tiempo	Inmediato en los puntos de venta propios. Sin embargo presenta poca presencia en los puntos de venta de la ciudad.
Precio	Estrategia de precio definida en función a obtener un margen mínimo de 30%. Por ello, el portafolio de Misky termina siendo un 5% más alto que las mermeladas regionales y un 80% más caro que las mermeladas comunes.

Fuente: Elaboración propia.

Café:

Cuadro N° 10: Propuesta de valor al consumidor final Café

Marca	La empresa cuenta solamente con la marca de café Kross Coffee.
Diseño	Dos tipos de café, mezcla y exportación, y pesos de 250gr y 500 gr. Bolsas impresas con diseño de origen de Machupicchu.
Prestaciones de producto	Café recién tostado (fresco) en los puntos de venta, molido y envasado a solicitud del cliente. 2 calidades: torrado con azúcar (tostado tradicional), y café de exportación grano selecto.
Tiempo	Inmediato en los puntos de venta propios; sin embargo presenta poca presencia en los puntos de venta de la ciudad.
Precio	En base a obtener un margen mínimo de 30% por producto el portafolio de Misky termina teniendo un precio del 17% más por encima del segundo competidor y un 27% sobre el tercer producto de la categoría.

Fuente: Elaboración propia.

b) **Propuesta de Valor al canal B2C**

A continuación, presentamos la propuesta de valor actual a canal distribuidor.

Cuadro N° 11: Propuesta de valor al canal B2C

Compañía	La empresa cuenta con 30 años en la ciudad de Cusco enfocándose en clientes del canal moderno y tradicional a través de las marcas Misky y Mermeladas del Inka.
Empaque	Empaques de vidrio de 260gr, plástico de ½ Kg, vidrio 1Kg para mermeladas , y en bolsa de café envasado de 250gr.
Prestaciones de surtido	Al canal se ofrecen 12 SKUs, de mermeladas de diferentes sabores (sauco, awaymanto y lights) y presentaciones (envase y etiqueta) en vidrio de 260gr, plástico de ½ Kg, vidrio 1Kg, y para el café con dos tipos de café envasado de 250gr.
Prestaciones de merchandising	Las prestaciones valoradas por el canal retail es que se cuente con mercaderistas que ordenen los productos con un mayor número de visitas y actividades de degustación e impulsación.
Tiempo	Inmediato, Stock para venta en el año, según consumo actual.
Precio	Crédito promedio de 90 días.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1.2 Canales para Modelo B2C:

Supermercado:

La compañía trabaja con 9 supermercados dentro de la ciudad del Cusco. Generan un ingreso promedio por supermercado de 25K soles mensuales y representan el 16% de los ingresos de la compañía. Los supermercados con los que trabaja la empresa son:

Cuadro N° 12: Relación de supermercados

Supermercado	Venta 2015
Consorcio Orión Cusco S.R.L	S/.63,665
F.A.J La Canasta S.R.L.T.D.A	S/. 42,800
Exclusive Market S.A.C (Gatos Market)	S/.22,393
Supermercado la Canasta S.R.L	S/16,531
Casa Market S.R.L	S/.14,676
Consorcio la Estrella J.F.S.C.R.L	S/.10,123
Inmobiliaria de Turismo S.A.	S/.7,656
Multiplaza SAC	S/.2,784
RM Multiservicios EIRL	S/.906

Fuente: Elaboración propia.

Punto de Venta propio:

La compañía cuenta con 2 puntos de venta receptivas ubicados en zonas estratégicas de la ciudad (centro histórico), denominado Maruri y Túpac Amaru. El tráfico en las tiendas varía entre 8 a 35 personas por día, y del 100% de estas personas que ingresa a las tiendas el 65% y 83% toman la decisión de comprar, respectivamente. Las tiendas representan el 39% de los ingresos totales de la compañía.

Distribuidores:

Son personas jurídicas o naturales con negocio los cuales conocen la calidad de los productos y los compran para comercializarlos de manera independiente. El tipo de venta realizada al canal distribuidor se realiza de manera receptiva al contactar directamente a las oficinas de la compañía. Es el 2% de los ingresos de la Compañía.

3.1.1.3 Porcentaje de ganancia para el Canal B2C:

Los productos Misky se comercializan a través de 5 tipos de canales distintos en volumen de venta y precios de compra. La compañía llega a 3 tipos de cliente de manera directa que son: Supermercados, Tiendas Propias y distribuidores. A los cuales se atienden con precios de lista diferentes, los cuales se definen en función a sus volúmenes de compra.

Cuadro N° 13: Relación de Supermercados

Utilidad bruta por producto de Planta Misky a Supermercados		Utilidad bruta por producto de Supermercados a consumidor final	
17%		40%	
Utilidad bruta por producto de Planta Misky a Tienda Propia		Utilidad bruta por producto de Tienda Propia a consumidor final	
0%		63%	
Utilidad bruta por producto de Planta Misky a Distribuidor	Utilidad bruta por producto de Distribuidor a Mayorista	Utilidad bruta por producto de Mayorista a detallista	Utilidad bruta por producto de detallista a consumidor final
25%	20%	20%	20%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, la utilidad bruta por producto obtenida por planta respecto a la venta a supermercado es de 17%, respecto a tienda propia es de 0% y respecto a distribuidor 25%. En el caso de las tiendas propias, estas representan el mayor volumen de ventas respecto a los demás canales. Es importante mencionar que por políticas internas no se cuenta con precio de transferencia. Por otro lado, las ventas de menor volumen se realiza a los distribuidores que a su vez comercializan los productos al mayorista, este a su vez lo coloca en el detallista y posteriormente el cliente final. En estos casos, tanto el distribuidor, mayorista y detallista manejan un precio de venta que les permite tener un ingreso de 20% por encima del precio de compra del producto.

3.1.1.4 Fuerza de Ventas B2C:

El modelo B2C cuenta con 3 vendedores, de los cuales 2 realizan venta receptiva y 1 persona realiza venta proactiva. Cabe resaltar que los vendedores receptivos son propios de la compañía, es decir, están en planilla. En el caso del vendedor proactivo, no se encuentra en planilla de la compañía, es decir, trabaja con un sueldo 100% variable.

Las funciones del vendedor receptivo son las siguientes:

- Apertura de tienda.
- Limpieza de tienda.
- Cierre de tienda.
- Atención de clientes.
- Toma de pedidos.
- Impulsación y degustación de productos.
- Coordinación para entregas de reparto.
- Entrega de boleta.

Las funciones del vendedor proactivo son las siguientes:

- Visita diaria de los supermercados.
- Revisar ubicación y espacio en góndola de los productos Misky.
- Revisar etiquetas de precio por tipo de producto en góndola.
- Ordenar productos en góndola.
- Revisar niveles de stock del canal y proponer reposición de producto.
- Tomar pedidos de jefe de compra o jefe de categoría de canal.
- Coordinar entrega de pedido con el área logística de Misky

3.1.1.5 Clientes B2C

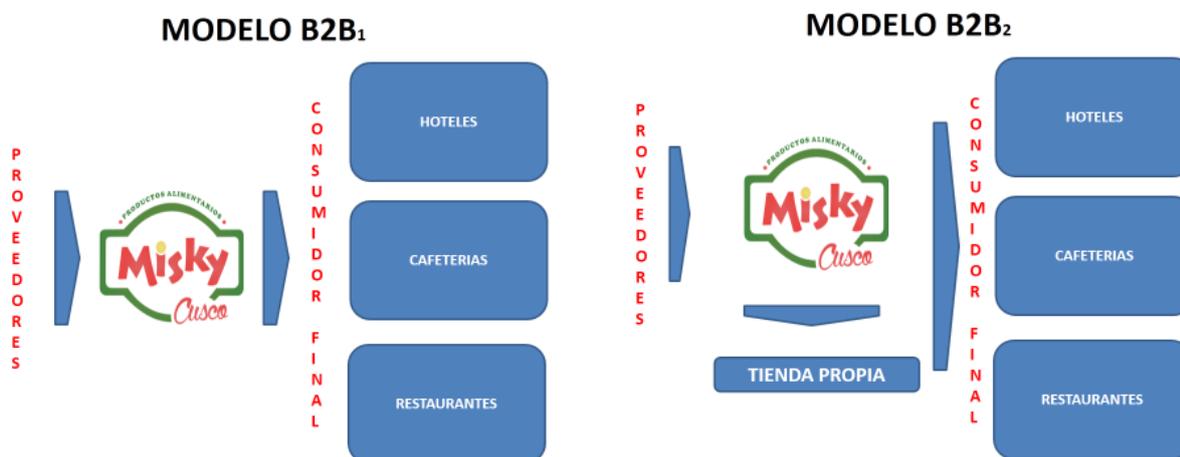
Podemos diferenciar a los consumidores de los productos de Misky en dos grandes grupos:

- Personas residentes en la ciudad de Cusco que compran los productos para consumirlos en casa durante su desayuno, cena, e incluso durante el día para el caso del Café.
- Personas residentes de Cusco, que prefieren productos naturales, saludable.
- Turistas locales y extranjeros que, en los Hoteles, restaurantes y cafeterías, consumen los productos dentro de la oferta del servicio de desayuno, y/o a lo largo del día del café. Además, este grupo, también puede comprar los productos para regalo.

3.1.2 Modelo B2B

En este modelo el consumidor final es una empresa. En el caso de Misky, la gestión B2B está dirigida a los hoteles, restaurantes y cafeterías que utilizan sus productos para la venta de sus servicios en alimentos o bebidas preparadas (pasteles, cheesecake o bebidas calientes) que venden a su respectiva clientela.

Figura 2: Modelo B2B



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos apreciar, Misky cuenta con 2 modelos de atención B2B. En el primero, la fábrica realiza la gestión comercial directamente al cliente a través de una persona del área administrativa. En el segundo modelo, B2B la relación con el cliente es gestionada por la

encargada de cada tienda propia. En ambos casos no se maneja un patrón de gestión de clientes, solamente se procede a tomar y entregar el pedido.

3.1.2.1 Propuesta de Valor B2B

A continuación presentamos la propuesta de valor actual B2B.

Cuadro N° 14: Propuesta de valor B2B

Compañía	La empresa cuenta con 30 años trabajando con empresas del sector hotelero, cafeterías y restaurantes.
Empaque	Empaques de vidrio de 260gr, plástico de ½ Kg, vidrio 1Kg para mermeladas , y en bolsa de café envasado de 250gr.
Prestaciones de surtido	A los clientes B2B se les ofrece los 38 SKUs del portafolio. La cual contiene mermeladas de diferentes sabores (sauco, awaymanto y lights) y presentaciones (envase y etiqueta) en vidrio de 260gr, plástico de ½ Kg, vidrio 1Kg, y para el café con dos tipos de café envasado de 250gr.
Prestaciones de servicio	Tiempo de respuesta en 24 horas a partir de solicitud de reposición de pedido. El servicio de entrega de producto se brinda al cliente sin ningún costo adicional, el cual no exige una compra mínima para acceder al servicio.
Tiempo	Uso del servicio antes de efectuar el pago.
Precio	Crédito promedio de 90 días.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2.2 Canales para Modelo B2B:

La compañía gestiona directamente a los clientes corporativos. Por tal motivo, no cuenta con canales o intermediarios para llegar al cliente final.

3.1.2.3 Porcentaje de ganancia para el Canal B2B:

La compañía comercializa de manera directa los productos Misky a los clientes B2B.

Teniendo como ingreso mínimo por producto 30%.

3.1.2.4 Fuerza de Ventas B2B:

La compañía no cuenta con fuerza de venta directa para la gestión de ventas corporativas; sin embargo, este tipo de venta es realizada en la actualidad de manera receptiva y con el apoyo del vendedor B2C, el cual ocasionalmente visita clientes corporativos y ofrece los productos de la compañía sin ningún protocolo o patrón de gestión. Por otro lado, el cliente corporativo ante la necesidad de abastecimiento llama a la fábrica y solicita producto; siendo atendido por un encargado del área administrativa que realiza la atención y coordina el envío del producto al cliente. Al igual que el vendedor proactivo, la atención de fábrica no considera un protocolo de gestión de venta o seguimiento al cliente B2B. En otros casos, el cliente visita directamente la tienda de Misky, compra el producto y los siguientes pedidos los hace a través de la persona responsable del punto de venta propio.

3.1.2.5 Clientes B2B

De la información contable se puede indicar que Misky cuenta con 197 clientes corporativos que han alcanzado una facturación de S/. 748,029 que representan el 66% de las ventas. Por tanto, el otro 33% de los ingresos corresponden a los clientes que han comprado en los Puntos de Venta propio.

Hoteles:

Constituyen el 27% de los ingresos. Atienden a turistas extranjeros y nacionales, los clientes varían en los 3 tipos de hoteles en Cusco:

- Los grandes hoteles, los cuales tienen más de 60 habitaciones.
- Los hoteles medianos, los cuales poseen entre 30 y 60 habitaciones.
- Por último, los hoteles pequeños que cuentan con menos de 30 habitaciones.

Restaurantes y cafeterías

Constituyen el 4% de los ingresos y consumen un promedio de 30 tazas de café, lo cual genera un consumo mensual de 7.2Kg por establecimiento².

3.2 Operaciones

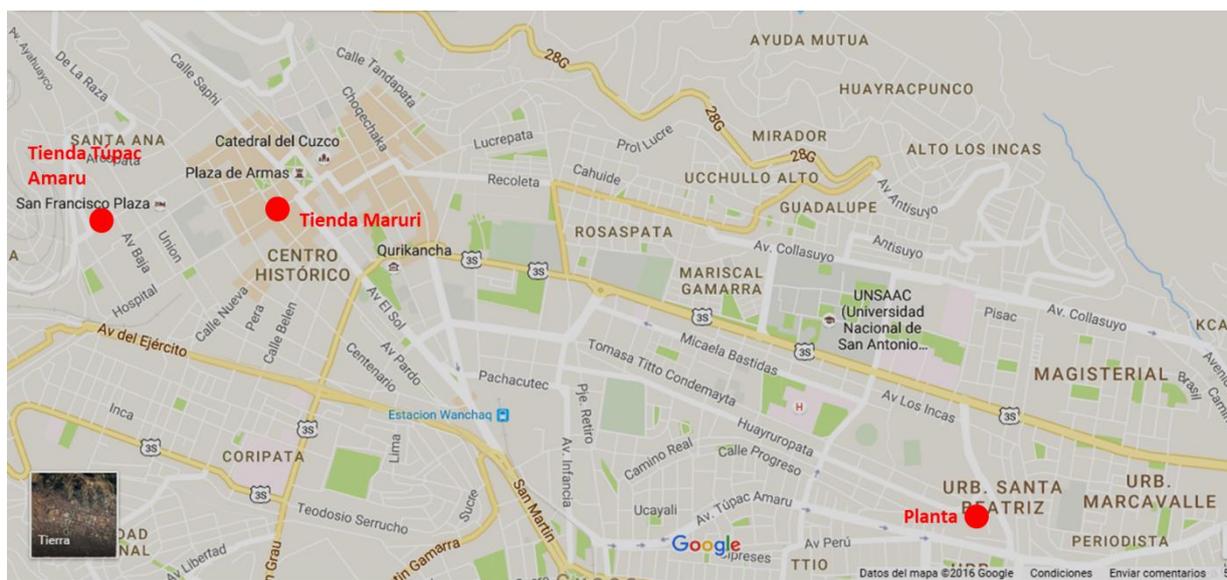
3.2.1 Instalaciones y Locación.

Productos Alimentarios Misky cuenta con una planta de 1300m² de área construida, en un área de 1014m². Esta planta se encuentra ubicada en el Parque Industrial de la ciudad del Cusco.

Adicional a ello, cuenta con dos puntos de venta propio, ubicados en zonas céntricas, la de Túpac Amaru , a una cuadra del mercado central de la ciudad , y la de Maruri, ubicado a dos cuadras de la plaza de armas del cusco.

La planta se encuentra a 25 minutos en auto de ambas tiendas.

Figura N° 3: Mapa Ciudad de Cusco



Fuente: Google Map

² Según entrevista a 7 cafeterías y restaurantes

3.2.2 Capacidades de Planta y Producción:

De acuerdo a las instalaciones de la planta de producción de Misky, la capacidad de producción anual es la siguiente:

Cuadro N° 15: Capacidad de planta

Tipo de producto	Producción anual
Mermelada convencional	60 Toneladas
Mermelada light	15 Toneladas

Fuente: Elaboración propia.

En los últimos años, la producción de mermelada se realizó en base a la demanda del mercado local, por lo que la producción correspondiente a este periodo es la siguiente:

Cuadro N° 16: Producción de mermeladas

Productos	Unidad	2011	2012	2013	2014	2015
Mermelada de Sauco	Toneladas	39	48	49	53	48.5
Mermelada de Awaymanto	Toneladas	18	21.5	24.3	26.8	21.2
Mermelada de Yacón	Toneladas	3.48	5.2	8.23	9.33	9.5

Fuente: Elaboración propia.

Producción proyectada:

De acuerdo a la producción de los últimos 5 años, se puede proyectar la producción de cada tipo de mermelada hasta el año 2020.

Cuadro N° 17: Producción proyectada

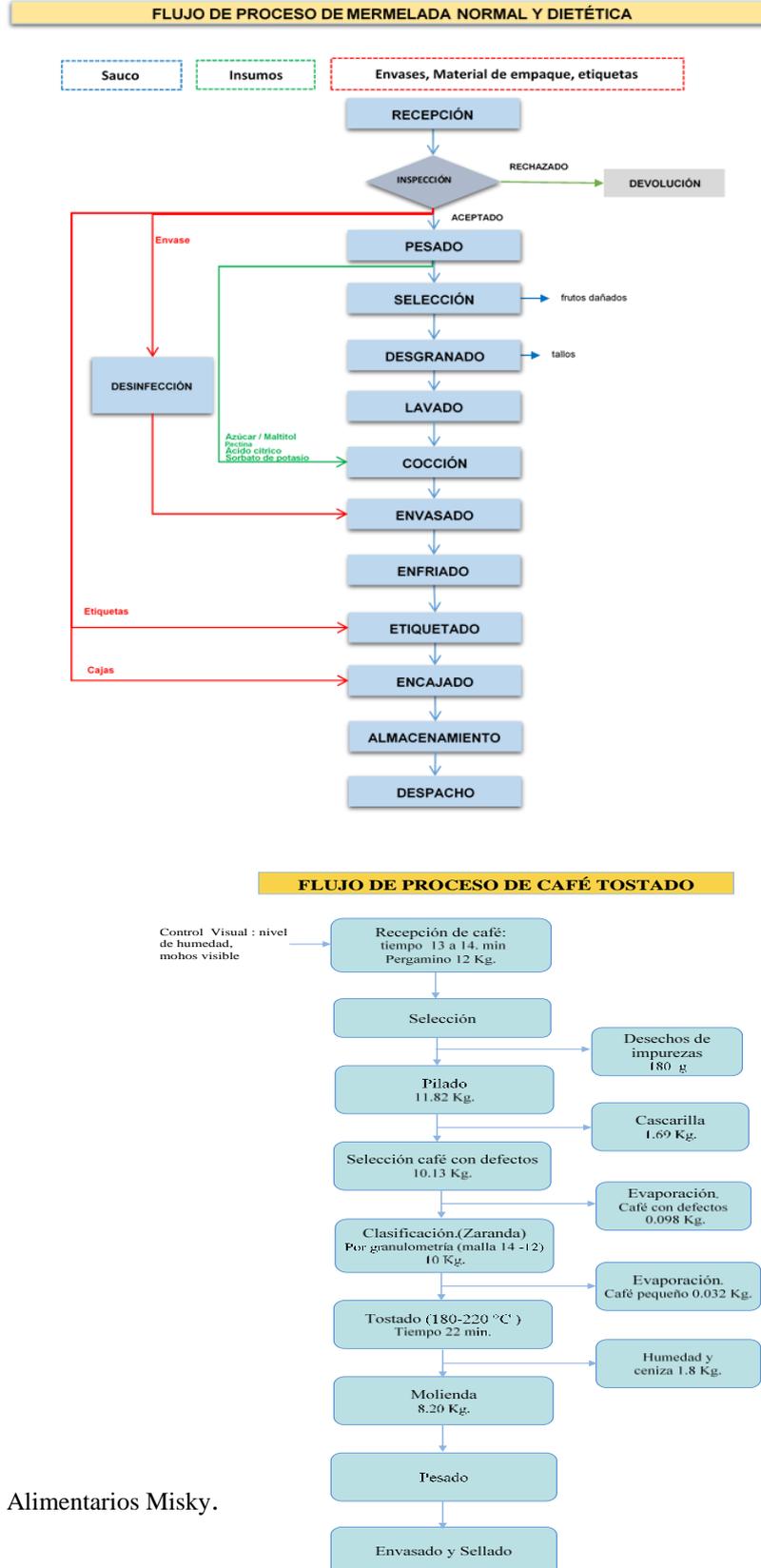
Concepto	Año 2016 tn	Año 2017 tn	Año 2018 tn	Año 2019 tn	Año 2020 tn	Total tn
Mermelada de Sauco	54.7	54.51	55.76	56.75	59.31	281.03
Mermelada de Awaymanto	25.87	25.63	25.28	25.37	26.99	129.13
Mermelada de Yacón	11.99	15.99	16.47	18.88	21.54	84.86

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3 Flujo de procesos

El flujo de procesos que se sigue para la elaboración de mermeladas es el siguiente:

Figura N° 4 y N° 5 : Flujo de proceso de mermelada normal y dietética, y de Café



Fuente: Productos Alimentarios Misky.

3.2.4 Proveedores:

a) Proveedores de fruta:

La calidad de la fruta, entiéndase por el grado de madurez, el estado (que no esté golpeada), y limpieza (libre de insectos, tierra, etc...), es clave en la producción de la mermelada, afectando directamente en el sabor y consistencia.

Por ejemplo, **el sauco**, que es un fruto delicado a los 3 días post cosecha, puede llegar a fermentarse y afectar al sabor del producto final.

Las materias primas de las mermeladas son de carácter estacional, tal como se describe a continuación:

- El sauco, es cosechado en los meses de verano; en tal sentido, la empresa acopia y produce en 3 meses la demanda anual. Durante la campaña del año 2015-2016, se ha dado una condición ambiental en los valles interandinos de la región del Cusco, donde la plaga de un pulgón ha afectado las plantaciones y por ende la cosecha del fruto.
- El awaymanto es cosechado en los meses de abril - junio y octubre – noviembre; el abastecimiento del fruto es en las cantidades requeridas.
- Naranja, cosechado en los meses de Junio – Agosto, etc.; la oferta del fruto es plena.

El cultivo de la fruta se da en escala menor, con familias campesinas que lo usan como cultivo complementario al principal como papa, maíz, quinua, o a la ganadería.

Misky tiene una política de compra de 100% de materia prima al proveedor de sauco y awaymanto, con la finalidad de no desincentivar la venta del productor hacia Misky. Además, Misky lleva a cabo proyectos de mejora de cultivos sauco y awaymanto en la comunidad de Huanca Huanca. Donde con el apoyo de un ingeniero agrícola se mejora la competencia de 55 familias en la plantación, y cuidado de 435 plantas de sauco y 550 plantaciones de awaymanto. (Ver Anexo 2, Informe de producto)

- Cantidad de Proveedores: 70 familias proveedoras de sauco y 06 de awaymanto.

- Modo de pago: El pago al proveedor de fruta es al contado.

Figura N° 6: Imagen de acopiadores



Fuente: Archivos Productos Alimentarios Misky

b) Proveedores de café:

Al igual que la fruta la cosecha del Café es estacional entre los meses de mayo-julio.

- El café utilizado proviene de la provincia de la convención, café tipo arábico y cultivado a entre los 2000 y 2800 msnm,
- Hay una relación directa con el productor y otros intermediarios. Se compra en lotes pequeños de café, previa evaluación sensorial, garantizando la calidad desde la zona de acopio.
- El precio del café varía según Bolsa de Valores, por ser commodity, más se paga un plus de 10% por ser café seleccionado (altura y rendimiento).
- Modo de pago; el pago al proveedor de café es a 30 días.

c) Proveedor de azúcar:

El azúcar es el 30% de los costos directos de la producción de mermelada. Existen distribuidores que traen el producto de la zona norte del país, como el azúcar es un commodity las variaciones del precio afectan directamente al precio de la mermelada.

- Modo de pago; el pago al proveedor de azúcar es al contado.

d) **Proveedor de maltitol:**

El maltitol tiene un precio 3 veces mayor al del azúcar, es decir, el 58% de los costos directos de la producción de mermelada denominada light. Existen distribuidores que traen el producto de Europa.

- Modo de pago; el pago al proveedor de Maltitol es al contado.

e) **Proveedores de insumos químicos:**

La pectina es un producto importado cuyo distribuidor se encuentra en la ciudad de Lima. -La composición de la pectina tiene un impacto directo en la consistencia de la mermelada (grados Brix). Como experiencia se tiene que el año 2015, el proveedor cambio la composición, frente a ello Misky tuvo que reformular las cantidades por sabor de mermelada, para no impactar en la calidad del producto.

- Modo de pago; el pago al proveedor de insumos químicos es al contado y por adelantado.

f) **Proveedor de envases:**

Representa el 22% del costo del producto. Se cuenta con 04 proveedores claves por tipo de envase, Europlast (plástico), soluciones de empaque (vidrio), BB Pack (bolsas), y Rotopacks (bolsas impresas de aluminio), basados en Lima. La compra de los envases es en volúmenes de 3000 a 4000 unidades.

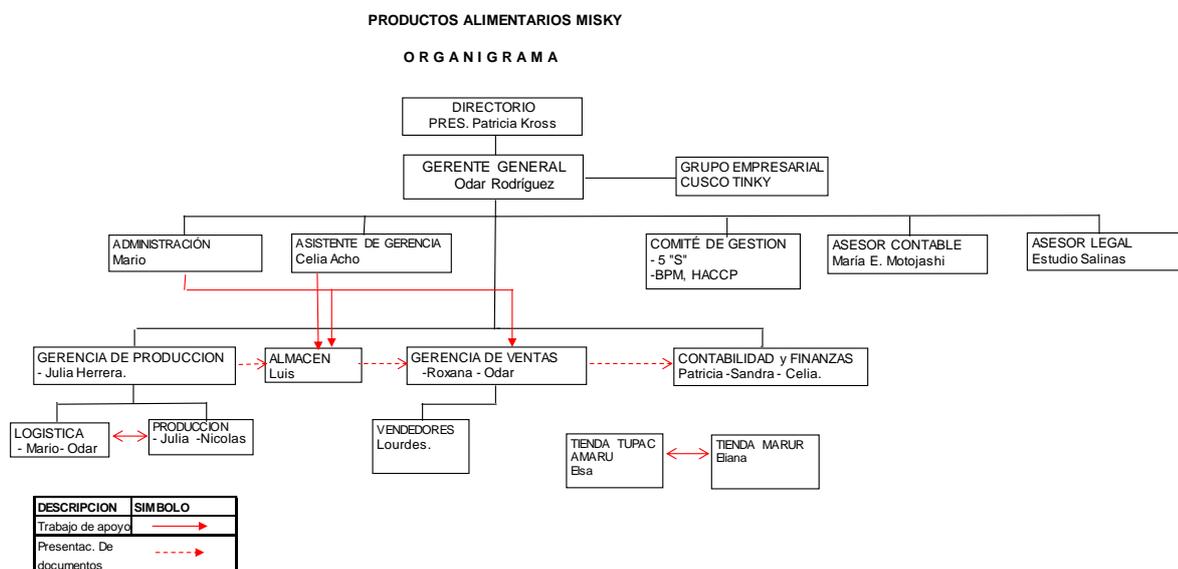
- Modo de pago; el pago al proveedor de envases es al contado y por adelantado.

3.3 Estructura Organizativa

Misky acaba de pasar por una etapa de cambios, donde la fundadora dejó el cargo de Gerente General para cederlo al fue Administrador en su momento (hijo).

El staff de producción es de 08 colaboradores, sin embargo en los meses de Enero-Abril se puede llegar a tener 14 colaboradores.

Figura N° 7: Organigrama



Fuente: Organigrama Productos Alimentarios Misky

3.4 Información Financiera

Misky alcanzó unas ventas el 2015 de S/1,116, 915.00 y un beneficio de S/237,995 de 21%.

Debido a la expansión en infraestructura, Misky cuenta con una deuda a largo plazo de S/745,740.

El capital de trabajo es financiado con una deuda a corto plazo, para que pueda soportar los gastos que se dan principalmente a inicios del año, por compra de materia prima.

Ver Anexo 3, Estados Financieros 2014 y 2015..

3.5 Comunicación

Se cuenta con 2 páginas web y una página de Facebook con 764 seguidores, la misma que es actualizada una a dos veces por mes, lo que evidencia que no hay un plan de comunicación.:

<http://www.productosmisky.com/>

<http://www.krosscoffee.com/>

Figura N° 8: Canales Virtuales



Misky destina el 1.4% de los ingresos a comunicación distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro N° 18: Inversión en Plataformas Virtuales

Descripción	Cantidad	Construcción	Mantenimiento Anual	Sub Total
Páginas Web (2)	2	S/. 1,720.00	S/. 240.00	S/. 1,960.00
Facebook	1		S/. 350.00	S/. 350.00
Fliers	1000			S/. 300.00
Banners	10			S/. 350.00
Auspicios	3			S/. 1,200.00
Ferias Regionales	2			S/. 2,100.00
Alquiler de Góndolas	4		S/. 240000.00	S/. 9,600.00
				S/. 15,860.00

Fuente: Elaboración propia

4 ANALISIS INTERNO

4.1 Análisis del Modelo de Negocio

A partir de los recursos y procesos críticos seleccionados se procederá a realizar un análisis de riesgos y mecanismos de control que permitan a Misky medir y supervisar el buen funcionamiento de su operación.

4.1.1 Criticidad de los recursos y procesos del Modelo de Negocio

Cuadro N° 19: Criticidad de los recursos del modelo de negocio

Etapas de decisión		Línea de producto Mermeladas	Línea de producto Café
Recurso Crítico		Personal acopiador de materia prima que asegure abastecimiento	Maestro tostador
Proceso Crítico		Abastecimiento	Control de calidad de ingreso de materia prima
		Control de calidad de envasado	Tostado
Elecciones	Recurso Crítico	Personal acopiador de materia prima que asegure abastecimiento	Maestro tostador
	Acciones	-Se compra el 100% de producción a proveedores. -El acopiador, construye relación con familia campesina, brindando apoyo técnico y seguimiento de producción. -I+D, para desarrollo de nuevos sabores. -Stock de Seguridad	Plan de sucesión de tostador.
	Proceso Crítico	Abastecimiento	Tostado
	Producto	Mermelada con frutos regionales	Elaboración de Café con frutos regionales del Valle de la Convención, Cusco.
	Imagen	Regional, Natural y alto contenido de fruta	Regional, fresca, Calidad (Aroma, Sabor y Color), Blend

Fuente: elaboración propia

4.1.2 Formula de Rentabilidad

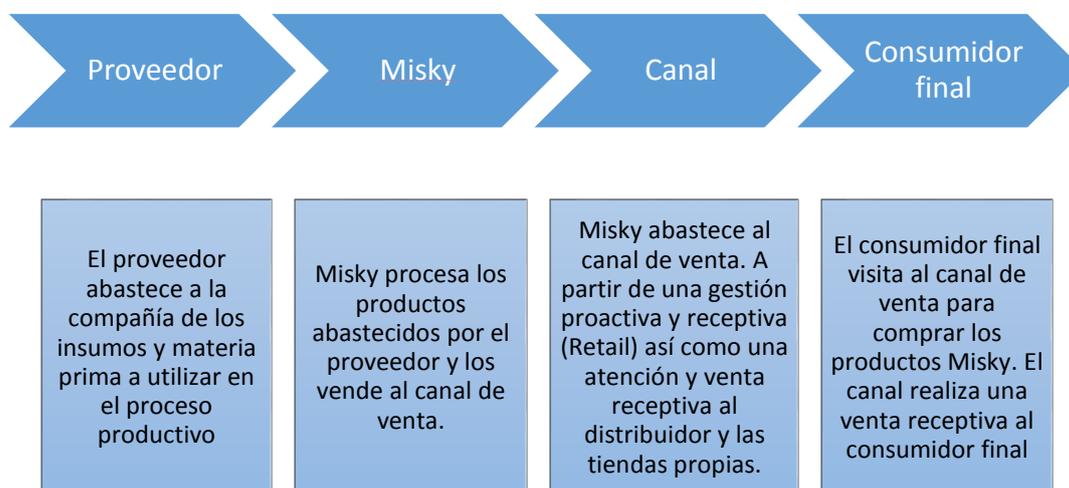
Cuadro N° 20: Fórmula de Rentabilidad

Modelo de ingreso	Venta por volumen
Estructura de costos	60% variable, 40% fijo
Margen de contribución unitario de fábrica	30%
Margen de contribución unitario de fábrica cuando envía a tienda propia	0%
Utilidad neta fábrica	21%
Velocidad de recursos	Tiempo de entrega sobre pedido de reposición o venta de 24 horas para todos los clientes

Fuente: elaboración propia

4.1.3 Modelo B2C

Figura N° 9: Proceso de Modelo B2C de Supermercados



Fuente: Elaboración propia

Como podemos apreciar en el gráfico, la compañía requiere que los 4 eslabones de la cadena de valor se muestren sólidos de cara a la venta de los productos al consumidor final. La compañía utiliza solo una persona que gestiona el canal Retail, la cual cumple funciones de

mercaderista y gestión de venta, orientada a toma de pedidos. Cabe mencionar que los 2 canales restantes (distribuidores y tiendas propias) no tienen un gestor de venta exclusivo. En este caso cualquier requerimiento de pedido es tomado de manera receptiva por la cualquier persona del equipo administrativo que se encuentre disponible.

Lo mencionado anteriormente, pone en evidencia una falta de gestión a canales con gran nivel de consumo (Tiendas propias) y a los distribuidores, los cuales atienden a mayoristas, lo cual convierte este tipo de canal en un gran potencial de venta para la empresa.

4.1.4 Modelo B2B

Figura N° 10: Proceso de Modelo B2C



Fuente: Elaboración propia

El gráfico mostrado presenta la secuencia del proceso de venta de los productos de Misky hacia el cliente corporativo. Al igual que el gráfico de proceso B2C, en el modelo B2B el proveedor abastece a la fábrica. La cual, a su vez, se encarga de abastecer al cliente empresa al momento de realizar un pedido. Adicionalmente, el cliente corporativo es gestionado por la tienda propia. Es decir, no tiene una gestión de venta centralizada. En ambos casos la venta es receptiva; sin

embargo, eventualmente se solicita a la persona responsable de ventas B2C (mercaderista) que consiga clientes B2B en la medida que su horario se lo permita. Esta situación no permite que el cliente B2B tenga una atención preferente o especializada sobre todo considerando que no existe ningún patrón al momento de hacer la gestión de venta.

4.2 Propuesta de Valor

A continuación, con el propósito de entender mejor la propuesta de valor, se procederá a analizar la misma según el tipo de cliente objetivo.

4.2.1 Propuesta de Valor al consumidor final

$$VP = \frac{Mx Dx (Qp + Qs)}{\$x T}$$

- (M) Marca
- (Qp) Prestaciones de producto
- (Qs) Prestaciones de Servicios
- (D) Diseño
- (\\$) Precio
- (T) Tiempo

Mermeladas:

Cuadro N° 21: Análisis de Propuesta de Valor consumidor final mermeladas

M	La compañía no tiene definido un criterio que le permita decidir cuándo utilizará la marca Misky o la marca del Inka. Asimismo, tampoco tiene una línea de productos asignadas para cada marca. Adicionalmente, en las encuestas realizadas (Anexo 4, Encuesta a clientes Misky) se puede apreciar que solo el 54% de los consumidores de Misky asocian la marca “del Inca” a Misky.
D	Se cuenta con 38 SKUs, Mermeladas de diferentes sabores y presentaciones (envase y etiqueta) en vidrio de 260gr, plástico de ½ Kg, vidrio 1Kg. Cuenta con precinto de seguridad y registro sanitarios. La compañía cuenta 7 isologos distintos (Anexo 1, Variedad de Isologos) . De los cuales se ha tenido hasta 3 isologos distintos para la etiqueta de un mismo producto con el mismo empaque y contenido. Esta situación no permite identificar que el cliente identifique la marca con un tipo de diseño y con ello se dificulte el proceso de asociar la marca al producto.
Q	Los productos Misky cuentan con alto contenido de fruta de la región, ver características: -Contenido de fruta: concentraciones altas de fruta (contenido de pulpa), se considera una mermelada de calidad. -Peso escurrido 45-50% Vs. una mermelada común A1 25% -Calidad de fruta, madura. Adicionalmente, se usa un mínimo de preservantes (0.01%), no usa colorantes ni saborizantes, y sus presentaciones tienen como endulzantes azúcar y maltitol. Este último, es un producto que permite al consumidor final disfrutar el sabor del producto sin que el endulzante le cambie el sabor y sin aumentar el contenido calórico. Además de ser apto para diabéticos. El consumidor de Misky aprecia lo saludable y el contenido de fruta.

T	Los puntos de venta propios tienen un alto nivel de abastecimiento en toda la gama de productos. Sin embargo, el bajo nivel de penetración en el mercado cusqueño refleja la poca cobertura en la ciudad de Cusco.
\$	Trabajar un margen mínimo del 30% por SKU para materia prima de características de calidad natural y regional que maneja Misky, genera que el precio de venta de los productos Misky se coloquen un 5% más caro por encima de la competencia.

Fuente: elaboración propia

Café:

Cuadro N° 22: Análisis de Propuesta de Valor consumidor final café

M	La compañía solo cuenta con la marca “Kross Coffee” para la línea de café. A partir de lo observado en el Anexo 7, Resultados de Encuestas se pudo apreciar que el 73% de los consumidores de la Marca asocia la marca a productos Misky.
D	Se cuenta con 2 presentaciones (250 gr y 500 gr) y 2 isologos por tipo de café. Con la imagen de Machupicchu en sus empaques se busca que el consumidor final asocie Cusco con la marca Kross Coffee.
Q	Se cuentan con 2 calidades: torrado con azúcar tostado tradicional, y café de exportación grano selecto). Estándar internacional: café como insumo con <15% de defecto /100gr de café, café MCM, café de altura fresco y de 1600 m.s.n.m, con rendimiento > 75%. Los atributos, principalmente valorados por el consumidor final, según Anexo 7, Resultados de Encuestas el aroma y sabor.
T	Los puntos de venta propios tienen un alto nivel de abastecimiento en toda la gama de productos. Sin embargo, el bajo nivel de penetración en el mercado cusqueño refleja la poca cobertura en la ciudad de Cusco.
\$	Trabajar con un margen mínimo del 40% por kg de café genera un precio de venta 17% por encima del segundo y un 27% sobre el tercer producto de la categoría; sin embargo de la encuesta hecha al consumo de la Tienda Propia, el precio no es determinante para los clientes de Kross Coffee.

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Propuesta de Valor al canal

$$VP = \frac{Cx Ex (Qs + Qm)}{1/(m * p)x LT}$$

- (C) Compañía
- (E) Empaque
- (Qs) Prestaciones de surtido
- (Qm) Prestaciones de merchandising
- (m) Margen para el canal
- (p) Plazo de pago
- (LT) Lead time
- (T M) Trade marketing

Cuadro N° 23: Análisis de Propuesta de Valor al canal

C	El canal B2C conoce a la compañía por su tiempo de permanencia en el mercado. Adicionalmente reconoce sus productos de mermeladas y café. Asocia las marcas Misky y Kross Coffee a la compañía. Sin embargo, en el caso de la marca “del Inka”, no la reconocen como tal, sino como Misky.
E	Empaques de vidrio de 260gr, plástico de ½ Kg, vidrio 1Kg para mermeladas, y en bolsa de café envasado de 250gr. Se cuenta con 02 tiendas propias (que funcionan de lunes a sábado) donde se ofrecen más de los 38 SKUs de la empresa.
Qs	El canal tiene la capacidad de elegir entre una amplia gama de productos (12 SKU), los cuales se pueden encontrar en presentaciones de plástico o vidrio según el requerimiento del cliente. Los atributos valorados por el canal retail, son lo natural y el sabor regional.



Qm	La planificación de compra realizada por el cliente Retail, así como la gestión del mercaderista, permiten que el despacho de productos se realice antes de que el cliente tenga la necesidad. Además, se brinda crédito según volumen de compra
T	Inmediato Stock para venta en el año según consumo actual.
\$	Los precios que se ofrecen al canal les permiten obtener un margen del 30% respecto al monto pagado por los productos Misky. Adicionalmente, el servicio de transporte o reposición de productos se brinda sin ningún costo adicional al cliente.

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Propuesta de Valor al cliente B2B

$$VP = \frac{Cx Ex (Qs + Qm)}{1/(m * p) x LT}$$

- (C) Compañía
- (E) Empaque
- (Qs) Prestaciones de surtido
- (Qm) Prestaciones de merchandising
- (m) Margen para el canal
- (p) Plazo de pago
- (LT) Lead time
- (T M) Trade marketing

Cuadro N° 24: Análisis de Propuesta de Valor a B2B

C	Empresa con 30 años en la región de Cusco, el cliente Horeca y Retail conocen a la marca de mermeladas como Misky mas no la relacionan con la marca “del Inka”. Para el caso del café “Kross Coffee”, el canal si la asocia con la empresa de Productos Misky. Por tal motivo, podemos apreciar que se mantiene el efecto paraguas de la marca Misky sobre la gama de productos.
E	Utilizan la gama de productos con diseños y presentaciones existentes por línea. Donde el cliente prioriza los que cumplan con la relación alto volumen y costos competitivos.
Qs	A pesar de que el cliente corporativo reciba un portafolio con 38 SKU, este solo no tiene conocimiento de los sabores que ofrece Misky. Es decir, no se le está comunicando correctamente el portafolio. Adicionalmente, el consumidor final del cliente corporativo valora los atributos regionales y naturales de los productos Misky.
Qm	El plazo de 24 horas como reposición o tiempo de entrega para clientes B2B, genera un periodo largo de desabastecimiento donde el cliente corporativo deja de generar ingresos. Por otro lado, los clientes corporativos tienen la posibilidad de pedir una “customizacion” de producto, ya sea por sabor de mermelada o por blend de café. Se otorga créditos según volúmenes de compra.
T	Inmediato Stock para venta en el año según consumo actual.
\$	Se busca generar ventas de volumen, donde el precio de venta puede ser modificado. Sin embargo, el monto total de la operación debe respetar los niveles de rentabilidad como mínimo el 30% de margen.

Fuente: Elaboración propia



4.3 Producto

4.3.1 Portafolio de productos:

Productos Alimentarios Misky tiene varios productos dentro de su cartera, siendo los principales la gama de mermeladas y la gama de cafés.

La relación de productos se encuentra líneas abajo:

Cuadro N° 25: Portafolio de productos

N°	ARTICULO	MARCA x ETIQUETA	TAMAÑO	VENTAS UND. 2014	VENTAS UND2015	% VARIACION	PRECIO TIENDA	FOTOGRAFIAS ETIQUETAS (DEL INCA / MISKY)
1	MERMELADA DE AWAYMANTO	DEL INCA	X 24 UN (BLISTER)	394	455	15%	14.5	
2		DEL INCA	x 260 gr	2407	2058	-14%	6.5	
3		MISKY	x 500 gr	378	437	16%	8.5	
4		MISKY	x 500 gr	2914	2943	1%	7.5	
5		MISKY	x 1 Kgr	1958	1514	-23%	15.5	
6		MISKY	x 5 Kgr	57	117	105%	68 (bolso)	
7		MISKY	x 5 Kgr	753	752	-1%	72 (balde)	
8	MERMELADA DE SAUCO	DEL INCA	X 24 UN.	458	526	15%	14.5	
9		DEL INCA	x 260 gr F	4519	4122	-9%	6.5	
10		DEL INCA	x 500 gr B	667	1565	105%	8.2	
11		MISKY	x 500 gr P	6872	7278	6%	8.5	
12		MISKY	x 1 Kgr F	3744	3434	-8%	15.5	
13		MISKY	x 5 Kgr B	558	549	-2%	68	
14		MISKY	x 5 Kgr	1114	1169	5%	72	
15	MISKY	x 10 Kgr B	73	99	36%	144		
16	MERMELADA DE COCA	DEL INCA	X 24 UN.	923	773	-16%	14.5	
17		DEL INCA	x 260 gr ART.	1298	1152	-11%	7	
18	MERMELADA LIGHT	DEL INCA	AWAYMANTO x 260 gr LIGHT	683	806	18%	8.5	
19		DEL INCA	COCA x 260 gr LIGHT	38	453	1092%	8	
20		DEL INCA	FRESA x 260 gr LIGHT	204	591	190%	8	
21		DEL INCA	YACON X 260 gr. LIGHT	455	593	30%	8	
22		DEL INCA	SAUCO X 260 gr LIGHT	683	806	18%	8.5	
23	CAFÉ	KROSS COFEE	EXPORTACION CUSCO	2525.8	2668.7	6%	13	
24		KROSS COFEE	MEZCLA	4896.3	5761.6	18%	6.5	
25	CHOCO - MERMELADAS	DEL INCA	AWAYMANTO X 250GR.	1101	96	-91%	15	
26		DEL INCA	COCA X 250GR.	585	79	-96%	15	
27		DEL INCA	FRESA X 250GR.	906	87	-90%	15	
28		DEL INCA	PIÑA X 250GR.	548	83	-85%	15	
29		DEL INCA	NARANJA X 250GR.	404	28	-93%	15	
30	DEL INCA	SAUCO X 250GR.	915	167	-82%	15		
31	ALMIBAR	DEL INCA	AWAYMANTO x 230 gr	167	161	-4%	8	
32	MANTEQUILLA DE MANI	MISKY	x 200 gr	2004	2093	4%	8.5	
33		MISKY	x 400 gr	1884	1951	4%	17	
34		MISKY	x 900g.	61	170	179%	31	
35	MIEL DE ABEJA	MISKY	x 280 gr	3058	2151	-30%	8.5	
36		MISKY	x 500 gr	4408	4028	-9%	13.9	
37		MISKY	x 1 Kgr	2652	1391	-8%	26	
38	MISKY	x 5 Kgr	242	268	11%	125		

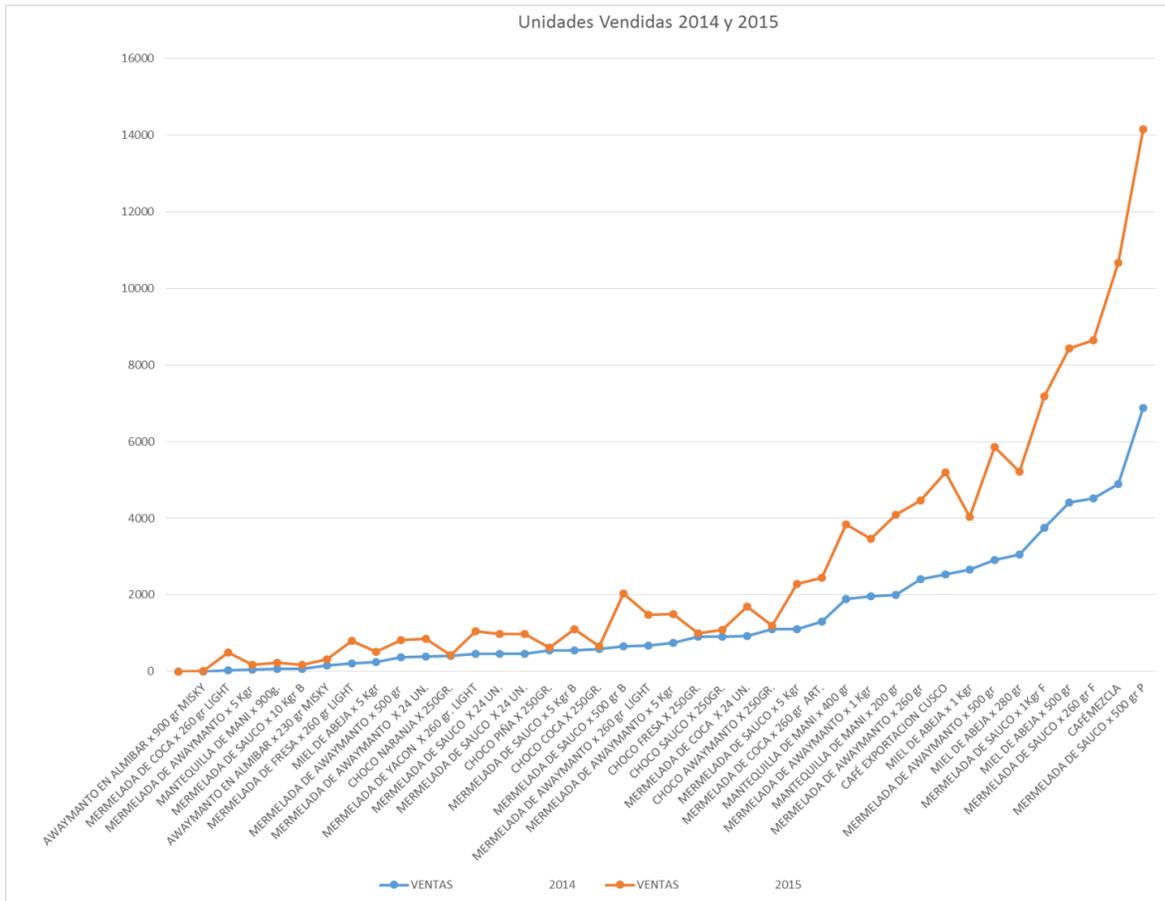
Fuente: elaboración propia



4.3.2 Rotación de los productos

A continuación se ve el número de unidades vendidas de cada uno del portafolio de Misky.

Figura N° 11: Rotación de productos



Fuente: Elaboración propia.

De la gráfica anterior se desprende que los 38 SKUs de Misky, los 06 productos que más rotación han tenido, tanto 2014 y 2015 han sido_:

Cuadro N° 26: Mayor rotación por SKU

ARTICULO	VENTAS UND. 2014	VENTAS UND2015	% VARIACION
MIEL DE ABEJA x 280 gr	3058	2151	-30%
MERMELADA DE SAUCO x 1Kgr F	3744	3434	-8%
MIEL DE ABEJA x 500 gr	4408	4028	-9%
MERMELADA DE SAUCO x 260 gr F	4519	4122	-9%
CAFÉMEZCLA	4896.3	5761.6	18%
MERMELADA DE SAUCO x 500 gr P	6872	7278	06%

Fuente: Elaboración propia.

Y los productos que han tenido una dispersión positiva mayor son:

Cuadro N° 27: Variación positiva por SKU

ARTICULO	VENTAS UND. 2014	VENTAS UND 2015	% VARIACION
MERMELADA DE SAUCO x 500 gr B	667	1365	105%
MERMELADA DE AWAYMANTO x 5 Kgr	57	117	105%
MANTEQUILLA DE MANI x 900g.	61	170	179%
MERMELADA DE FRESA x 260 gr LIGHT	204	591	190%
AWAYMANTO EN ALMIBAR x 900 gr MISKY	2	12	500%
MERMELADA DE COCA x 260 gr LIGHT	38	453	1092%

Fuente: Elaboración propia.

Y los productos que han decrecido más en sus ventas han sido:

Cuadro N° 28: Variación negativa por SKU

CHOCO NARANJA X 250GR.	404	28	-93%
CHOCO AWAYMANTO X 250GR.	1101	96	-81%
CHOCO FRESA X 250GR.	906	87	-90%
CHOCO COCA X 250GR.	585	79	-86%
CHOCO PIÑA X 250GR.	548	83	-85%
CHOCO SAUCO X 250GR.	915	167	-72%
MIEL DE ABEJA x 1 Kgr	2652	1391	-48%
MIEL DE ABEJA x 280 gr	3058	2151	-30%

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3 Análisis Comparativo del producto con la competencia

Tal como se muestra en el Anexo 5, Análisis comparativo de producto versus la competencia, se hizo el análisis comparativo de las propiedades organolépticas de las mermeladas de sauco y awaymanto producido por Misky y dos productos de la competencia tanto en sauco y awaymanto. De este análisis se encuentran diferencias en color y principalmente en textura, siendo la de los Productos Misky la presencia de trozos de fruta versus la consistencia de las otras marcas como fruta suspendida, gomosa, sobre cocida y la de la marca comercial (sabor común) que no se ve presencia de pulpa de fruta. Asimismo, todas las marcas presentaron

distintos niveles de acidez (PH) y de grados Brix (consistencia). En cuanto a la duración, la de Productos Misky es de 2 años y la de la competencia 1.5 años.

4.3.4 Análisis de Rentabilidad por Sku

En el Anexo 6, Rentabilidad Por SKU, se presenta la evaluación en función a los ingresos, y utilidad bruta unitaria generado por cada SKU durante el periodo 2015. Los ingresos por producto constituyen el total de ventas generadas por las ventas a los canales y las que se generaron a través de las tiendas propias. La utilidad bruta unitaria por SKU tiene 2 visiones. La primera es desde el punto de vista de rentabilidad del producto y, por consiguiente, representa lo atractivo que puede ser para la compañía mantenerlo dentro el portafolio por la expectativa de un crecimiento en ventas. La segunda nos permite apreciar la utilidad bruta total a partir de la rotación generada por cada SKU que a la vez refleja las preferencias del consumidor final por cada tipo de productos Misky. Adicionalmente, se tiene la visión de la utilidad bruta que refleja cómo cada producto afronta los costos fijos asignados por la compañía.

Se puede apreciar que el 91.8% de las ingresos totales de Misky se concentran en 19 SKU (50% del total) quedando el 8.2% restante en los otros 19 SKU. De los cuales la Mermelada de sauco de 500g en pote es el único producto que posee utilidad bruta negativa a pesar de que se ubica en la posición 4 con S/. 50,576.00 como ingreso del total de SKU existentes. Dado lo antes mencionado, podemos deducir que su margen de contribución no supera los costos fijos asignados a la línea. Sin embargo, contribuye de gran manera a los costos fijos en S/. 21,271.79, además de ubicarse en el puesto 8 respecto al aporte de margen de

contribución total por SKU y ser una de las presentaciones más solicitadas por el consumidor final.

Es importante mencionar el caso de los productos elaborados a base de chocolate, denominados “Chocos”, los cuales en conjunto tuvieron un descenso interanual de 88% que responde a la concentración que existía en un solo cliente (canal de ventas), el cual generaba el 90% de las ventas el 2014 y que al notar el elevado nivel de aceptación de los productos decidió producirlos por su cuenta el 2015. Evidentemente, este problema desestabilizó la línea de productos y generó un impacto en la rentabilidad de la línea. Sin embargo, el nivel de consumo generado por el canal permitió a Misky apreciar el alto potencial que tienen estos productos en un determinado segmento.

Cuadro N° 29: Análisis de Rentabilidad por SKU

ARTICULO	ENVASE	VENTAS 2014 Und	VENTAS 2015 Und	DECISION	SUSTENTO
MERMELADA DE SAUCO x 500 gr B	BOLSA	667	1365	Continuar	Nivel de rotación.
MERMELADA DE AWAYMANTO x 260 gr LIGHT	FRASCO	683	806	Continuar	Nivel de rotación.
MERMELADA DE AWAYMANTO X 24 UN.	CAJA	394	455	Continuar	Necesidad de cliente Horeca
MERMELADA DE FRESA x 260 gr LIGHT	FRASCO	204	591	Continuar	Crecimiento interanual
MERMELADA DE YACON X 260 gr. LIGHT	FRASCO	455	593	Continuar	Crecimiento interanual
MERMELADA DE SAUCO X 24 UN.	CAJA	458	526	Continuar	Necesidad de cliente Horeca
MERMELADA DE COCA x 260 gr ART.	FRASCO	1298	1152	Continuar	Producto único. Atractivo para turistas.
MERMELADA DE COCA x 260 gr LIGHT	FRASCO	38	453	Continuar	Producto único. Atractivo para turistas.
CHOCO COCA X 250GR.	FRASCO	585	79	Continuar	Producto único. Atractivo para turistas.
CHOCO SAUCO X 250GR.	FRASCO	915	167	Continuar	Alto potencial de crecimiento.
CHOCO AWAYMANTO X 250GR.	FRASCO	1101	96	Continuar	Alto potencial de crecimiento.
CHOCO FRESA X 250GR.	FRASCO	906	87	Continuar	Alto potencial de crecimiento.
CHOCO PIÑA X 250GR.	FRASCO	548	83	Continuar	Alto potencial de crecimiento.
CHOCO NARANJA X 250GR.	FRASCO	404	28	Continuar	Alto potencial de crecimiento.
MERMELADA DE AWAYMANTO x 5 Kgr	BOLSA	57	117	Eliminar	Se reemplazará por SKU en envase de pote.
AWAYMANTO EN ALMIBAR x 900 gr MISKY	FRASCO	2	12	Eliminar	Bajo nivel de rotación.
AWAYMANTO EN ALMIBAR x 230 gr MISKY	FRASCO	167	161	Eliminar	Bajo nivel de rotación.
MERMELADA DE AWAYMANTO x 500 gr	BOLSA	378	437	Eliminar	Se reemplazará por SKU en envase de pote.
MANTEQUILLA DE MANI x 900g.	FRASCO	61	170	Eliminar	Bajo nivel de rotación.

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Operaciones

4.4.1 Capacidad de Planta Vs Capacidad Actual

La capacidad anual de mermeladas es 75 ton, en producción de 8 horas x 288 horas al año, Vs las 69 toneladas producidas en el 2015, es decir, se trabaja al 92% de capacidad. Sin embargo, la capacidad se puede duplicar ampliando a 16 horas de producción, en tal sentido actualmente se trabaja a solo 46% de capacidad.

4.5 Proveedores

De la descripción realizada de cada uno de los proveedores en el ítem 3.4.1, se puede identificar que proveedores son críticos.

Cuadro N° 30: Criticidad de proveedores

Proveedor	Critico	No critico
Sauco	X (tipo de fruta y estacionalidad)	
Awaymanto		X
Otras frutas		X
Café		X
Azúcar	X (precio)	
Pectina	X	
Envase	X	

Fuente: Elaboración propia.

4.6 Comunicación

De las dos páginas web³ con las que se cuenta, se extraen las estadísticas del servidor del periodo 2015.

a) Visitantes Distintos: Es la cantidad de visitantes únicos a la página web, cuando el visitante ingresa a la web determina desde que IP se realizó este ingreso , si vuelve a ingresar

³ <http://www.productosmisky.com/>
<http://www.krosscoffee.com/>



desde la misma IP ya no se considera "único" . En el 2015 los visitantes únicos han sido 7463 visitas.

b) Número de Visitas: Es la cantidad de ingresos total a la página web sin considera el IP. En el 2015 el número total de visitas han sido 9094 visitas.

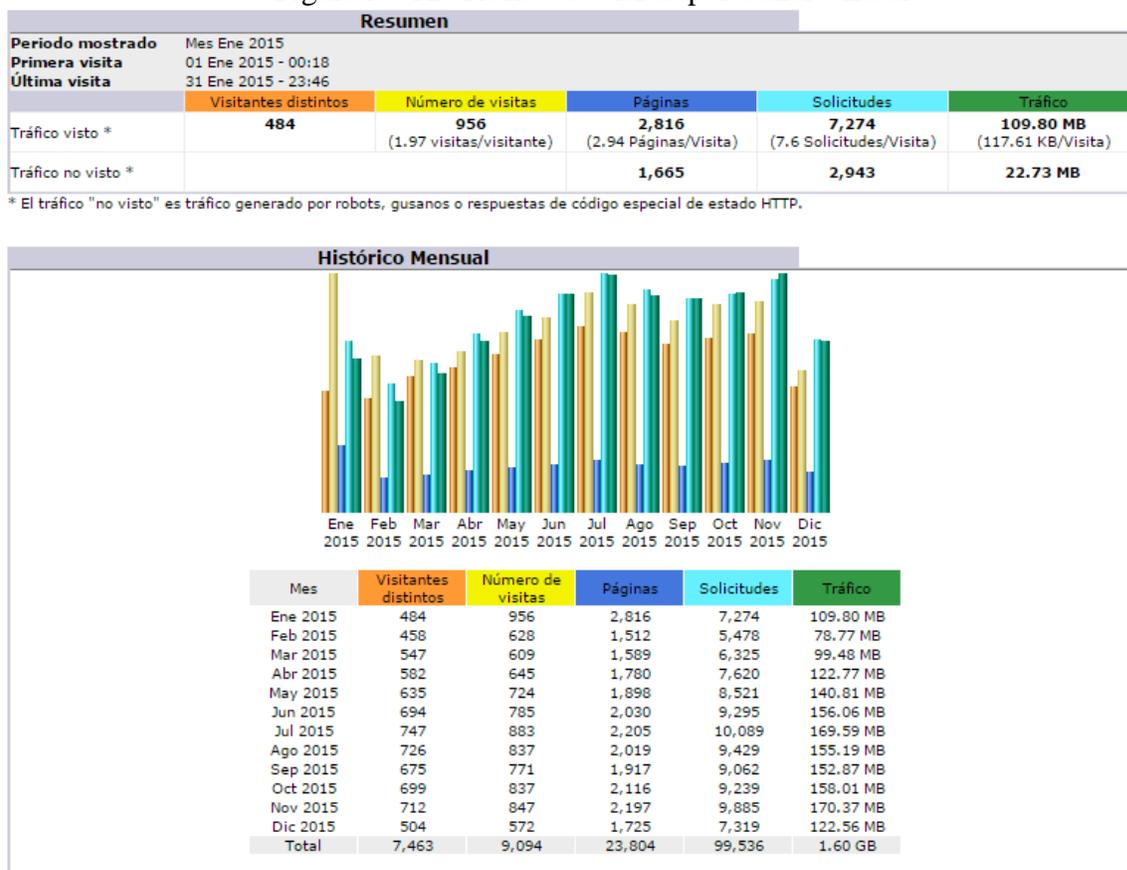
c) Páginas: Es el total de páginas vistas, el visitante ha ingresado a un sitio web y de ahí se ha ido a la página de mermeladas entonces ha visto 2 paginas, una visita que ha generado 2 páginas, en ese caso el total de visitas han visto 23804 paginas eso es un promedio de 2.62 páginas por visita.

d) Solicitudes: Es la cantidad de información vista y eso se traduce en textos, fotos, botones y demás elementos del sitio web, por ejemplo se ingresó a la página de mermeladas y ésta tiene 5 fotos y el texto, eso está generando 6 solicitudes. Durante el 2015 fueron 7274 solicitudes.

e) Tráfico: Es la cantidad de visitas y solicitudes expresadas en Mb; en total 109.8 Mb.



Figura N° 12: Tráfico de visitas por Canal Virtual



Fuente: Reporte de proveedor de página web, enero 2015.

Igualmente se cuenta con una página de Facebook, la misma que es actualizada una a dos veces por mes, lo que evidencia que no hay un plan de comunicación.

Misky destina el 1.4% de los ingresos a comunicación distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro N° 31: Inversión en comunicación

Descripción	Cantidad	Construcción	Mantenimiento Anual	Sub Total
Páginas Web (2)	2	S/. 1,720.00	S/. 240.00	S/. 1,960.00
Facebook	1		S/. 350.00	S/. 350.00
Fliers	1000			S/. 300.00
Banners	10			S/. 350.00
Auspicios	3			S/. 1,200.00
Ferias Regionales	2			S/. 2,100.00
Alquiler de Gondolas	4		S/. 240000.00	S/. 9,600.00
				S/. 15,860.00

Fuente: Elaboración propia.

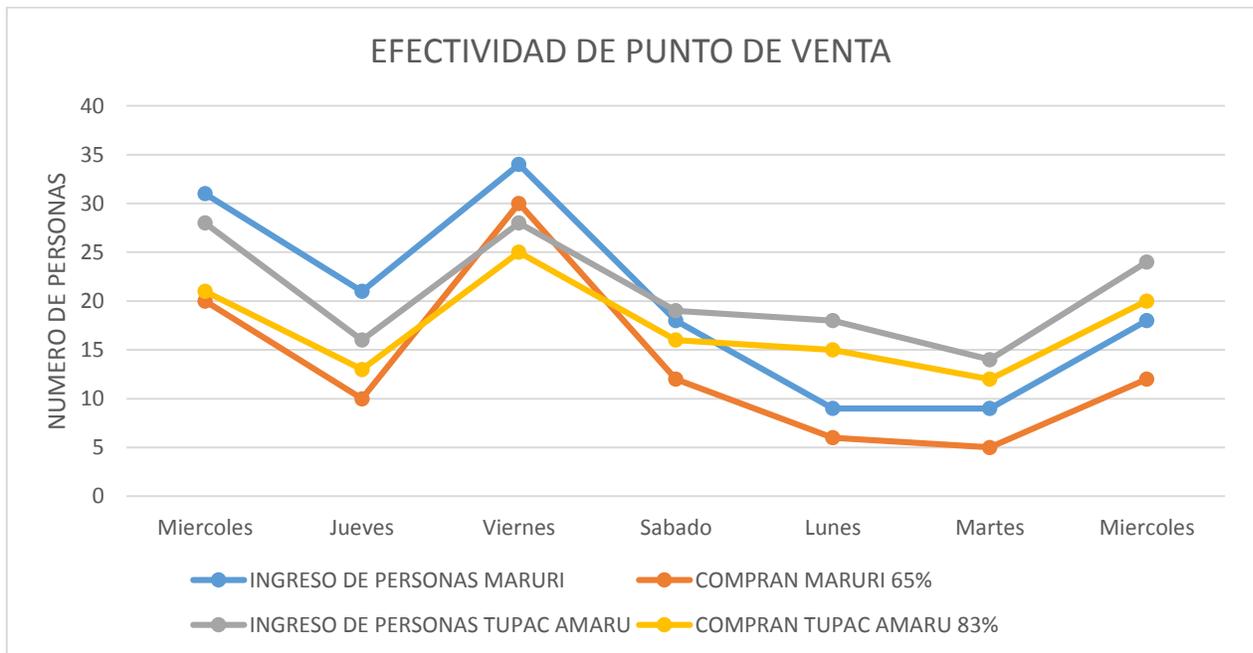


4.7 Puntos de Venta propios

Tal como se mencionó, se cuenta con 2 tiendas propias, Maruri y Tupac Amaru, que distribuyen productos de la empresa Misky. Cada tienda cuenta con una vendedora a tiempo completo y otra a tiempo parcial.

A continuación, se muestra el análisis realizado en las tiendas, durante una semana, sobre la cantidad de personas que ingresan Vs la cantidad de personas que compran:

Figura N° 13: Efectividad en el Punto de Venta



Fuente: Elaboración propia.

Se encuentra que en la tienda de Maruri tiene una efectividad de 65% de venta y Túpac Amaru un 83%.

Por otro lado, se ve que el tráfico dentro de las tiendas varía ente 9 personas y 35 personas al día.



Cuadro N° 32: Ventas por tienda

VENTA 2015 TIENDAS	CON BOLETA	CON FACTURA	TOTAL
TUPAC AMARU	S/. 106,942.01	S/. 93,695.21	S/. 200,637.22
MARURI	S/. 183,444.64	S/. 54,853.23	S/. 238,297.87
TOTAL	S/. 290,386.65	S/. 148,548.44	S/. 438,935.09

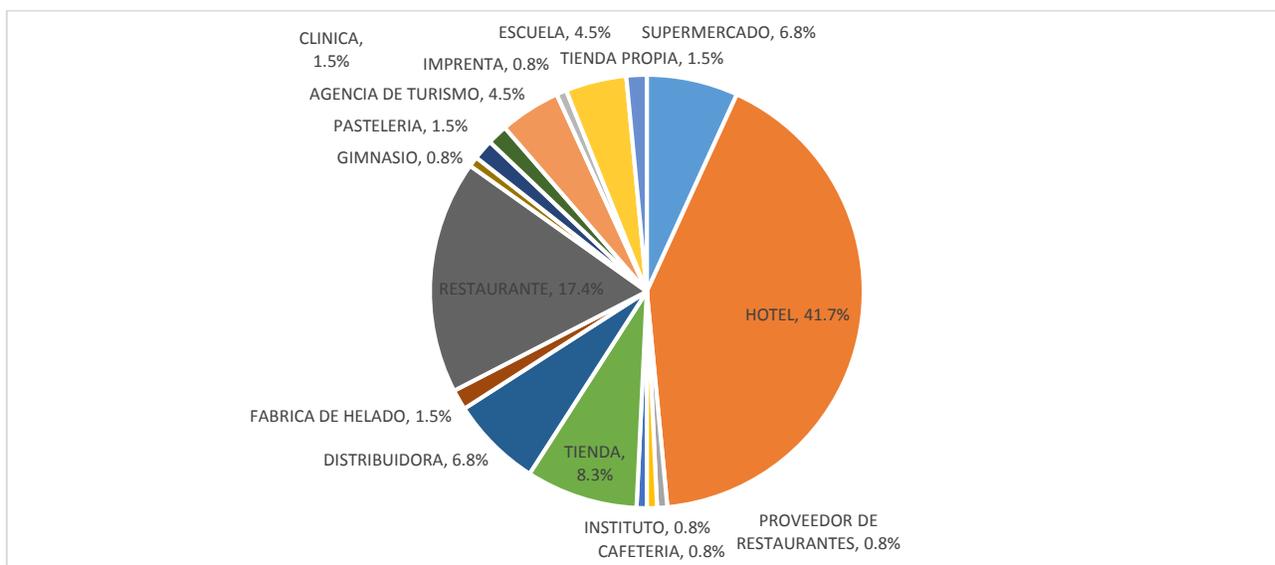
Fuente: Elaboración propia.

Ambas tiendas representan el 39% de los ingresos totales de la compañía.

4.8 Clientes

Tal como se mencionó en el ítem 3.9, se cuenta con 197 clientes corporativos que representan el 66% de los ingresos totales de la compañía. A continuación, se analiza la distribución de los clientes en ventas:

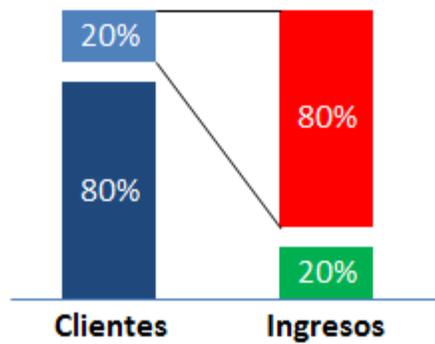
Figura N° 14: Clientes



Fuente: Elaboración propia.

De las ventas a los 197 clientes corporativos se detecta la siguiente concentración de ingresos:

Figura N° 15: Clientes Pareto



Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que el 20% de los clientes (39) generan el 80% de los ingresos (S/. 623,582.67), sin contar las tiendas propias que generan el 39% de las ventas.

4.8.1 Análisis de los Clientes Pareto

A continuación, se buscará entender el comportamiento de los clientes que conforman el Pareto de ingresos de la compañía según rubro, ingreso generado de los clientes por rubro y el promedio de ingreso por cada cliente según el rubro donde se encuentra. Con la finalidad de poder entender cuál es el perfil del cliente corporativo que más ingresos le genera a Misky.

Cuadro N° 33: Ingreso promedio por Cliente Pareto según rubro

Rubro	Cantidad	Ingreso	%	Ingreso Promedio por Cliente
Hoteles	19	S/. 211,717.54	42%	S/. 11,143.03
Supermercado	7	S/. 177,846.25	36%	S/. 25,406.61
Café y Restaurantes	4	S/. 45,076.36	9%	S/. 11,269.09
Distribuidor	3	S/. 18,101.48	4%	S/. 6,033.83
Tienda	3	S/. 15,906.44	3%	S/. 5,302.15
Fábrica	1	S/. 6,610.16	1%	S/. 6,610.16
Instituto	1	S/. 14,760.00	3%	S/. 14,760.00
Proveedores de restaurantes	1	S/. 9,709.32	2%	S/. 9,709.32
Total	39	S/. 499,727.55	100%	

*Se excluye venta por boleta de tiendas propias que representa el 66% de la venta.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar, respecto a la composición de la cartera, que existe una ligera concentración por rubros teniendo en cartera que 19 de los 39 clientes Pareto pertenecen al rubro de hoteles (42%), seguidos de 7 supermercados (36%), 4 cafeterías y restaurantes (6%), 3 distribuidoras (2%), 3 tiendas (2%), 1 fábrica (1%), 1 instituto (3%) y 1 proveedor de restaurantes (2%). Sin embargo, al analizar el ingreso promedio de cada cliente según el rubro, se puede observar que 1 cliente supermercado genera un ingreso promedio anual de S/. 25,406.60, así mismo un ingreso promedio generado por un cliente del rubro de cafeterías y restaurantes es de S/. 11,269.08 seguido de S/. 11,143.02 que genera un cliente hotelero. El objetivo de este análisis es poder entender que clientes son los más rentables para la empresa y sobre cuales **debemos priorizar los esfuerzos**. Teniendo como resultado estos 3 rubros como prioridad en la búsqueda de nuevos clientes.

4.8.2 Análisis por gestión de venta Clientes Pareto

En el siguiente cuadro se buscará entender que porcentaje de los clientes nuevos fueron generados por un esfuerzo proactivo y cuál es la diferencia en ingreso versus un cliente receptivo para de esta manera validar si justifica el esfuerzo comercial en el ticket promedio de las cuentas conseguidas.

Cuadro N° 34: Tipo de gestión de clientes

Clientes Pareto	Cantidad	Ingresos	% de Ventas totales de clientes paretos 2015	Ingreso promedio
Gestionados proactivamente				
Clientes B2B	22	S/. 225,779.32	45%	S/. 10,262.70
Clientes B2C	9	S/. 66,318.75	14%	S/. 7368.70
Total	31	S/. 294,098.07	59%	S/. 9,487.03
Gestionados receptivamente				
Clientes B2B	4	S/. 62,094.07	12.4%	S/. 15523.52
Clientes B2C	4	S/. 143,535.42	28.6%	S/. 35,883.85
Total	8	S/. 205,629.49	41%	S/. 25,703.69
Total Clientes Pareto	39	S/. 499,727.56	100%	S/. 12,813.53

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que el 59% de ingresos de los clientes nuevos del Pareto provienen de clientes gestionados proactivamente. Lo cual nos muestra de que los clientes nuevos, generados por la fuerza de ventas, aportan de manera significativa a los ingresos y es adonde se debería focalizar esfuerzos.

4.8.3 Mix de productos consumidos por tipo de Clientes Pareto

Luego de entender el comportamiento de los ingresos por cada cliente según, el rubro al que pertenecen, es importante entender el **mix de productos** que se vende a cada uno de ellos con la finalidad de entender el potencial de venta del portafolio.

Cuadro N° 35: Mix de productos consumido por clientes pareto

Fuente: Elaboración propia.

Productos	Clientes							
	Hoteles	Supermercados	Cafeterías y restaurantes	Distribuidoras	Tienda	Fábrica	Instituto	Proveedores de restaurantes
Mermelada	6	0	1	1	1	1	0	1
Café	0	0	1	0	0	0	1	0
Miel	0	0	0	0	0	0	0	0
Mermelada y Café	3	0	2	0	0	0	0	0
Todo el portafolio	2	7	0	2	1	0	0	0
Mermelada y Miel	8	0	0	0	1	0	0	0

Se puede apreciar que 37 de 39 clientes (95% del portafolio) consumen mermelada (sola o acompañada de otro producto), y 19 de 39 clientes (49% del portafolio) consumen café, solo o acompañado por otro producto.

Por ello, puede observarse que el producto más sólido dentro del portafolio Misky es la mermelada. Punto muy importante a tomar en cuenta, si se considera que el producto más rentable de la compañía es el café y existe un interés en incrementar su rotación.

4.8.3.1 Porcentaje de ganancia para el Canal B2C:

A continuación se realizará un análisis de los ingresos por venta de producto hacia los diferentes tipos de clientes.

Planta Misky a supermercados: Se cuenta actualmente con un ingreso del 17% por producto, lo cual constituye un nivel de ingreso aún bajo para las expectativas de la compañía de mantener un 30% por producto. Sin embargo, dado el volumen que se maneja actualmente

en estos canales y las experiencias comprobadas de sensibilidad al precio se considera mantener los mismos niveles de precios.

Supermercado a consumidor final: Los supermercados tienen un ingreso producto de 40%, el cual les permite llegar al consumidor final con un precio en general 5% por encima de lo vendido en tiendas propias.

Planta Misky a tienda propia: Actualmente no se cobra a las tiendas propias por precio de transferencia. Sin embargo, se considera de suma importancia que cada tienda trabaje como unidad de negocio dado que tienen gastos en administración de recursos independientes y ser generadores de ingresos. Se propone inicialmente tener un ingreso por producto de 30%.

Tiendas propias a consumidor final: Las tiendas propias tienen un ingreso de 63% respecto al costo del producto. Así mismo, los precios de venta al consumidor final en promedio son 5% menores que los presentados en supermercados.

Planta Misky a distribuidor: Se cuenta actualmente con un ingreso de 25% por producto, lo cual debido al volumen descrito por los 2 tipos de clientes anteriores se decide mantener.

Distribuidor a mayorista / mayorista a detallista: Los distribuidores y mayoristas manejan la venta de los productos Misky con un 20% de ingreso por producto respecto a su costo de adquisición. Cabe resaltar que por el volumen de compra de este tipo de clientes se infiere que Misky no es el principal producto de su portafolio, pero su frecuencia de compra indica que ya se cuenta con una cantidad de clientes que consume el producto de manera periódica.

Detallista a consumidor final: Los detallistas tienen un ingreso de 20% respecto al costo de adquisición por producto. Así mismo, sus precios de venta al consumidor final en promedio son 15% más altos que el supermercado y 20% más caros que las tiendas propias.

4.8.3.2 Porcentaje de ganancia para el Canal B2B:

El ingreso de 30% obtenido por la venta de productos al canal B2B nos permite entender que se debe apuntar esfuerzos a aumentar la venta por volumen a este tipo de cliente.

4.8.4 Análisis de Clientes Nuevos

Para fortalecer los ingresos de Misky, es importante conservar a los clientes de la cartera y ampliarla. Este último punto es el que analizaremos en el siguiente cuadro con los clientes nuevos que ingresaron el 2015 (61 clientes) y, de esta manera, poder entender cómo llegaron.

Cuadro N° 36: Análisis de Clientes Nuevos

Clientes nuevos	Cantidad	Ingresos	Ingreso promedio por clientes nuevos
Gestionados proactivamente	6	S/. 18,943.47	S/. 3,157.25
Clientes B2B	4	S/. 12,209.70	S/. 3,052.43
Clientes B2C	2	S/. 6,733.77	S/. 3,366.89
Gestionados receptivamente	55	S/. 100,292.22	S/. 1,823.49
Clientes B2B	35	S/. 32,996.52	S/. 942.76
Clientes B2C	20	S/. 67,295.70	S/. 3,364.79
Total	61	S/. 119,235.69	S/. 1,954.68

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que a pesar de que la cantidad de clientes nuevos traídos por el equipo de ventas (1 cliente nuevo cada 2 meses) es baja cada uno de ellos tiene un ingreso promedio 70% mayor a los ingresos generados por ingresos receptivos.



4.9 Análisis Financiero

A continuación, se muestra los ratios financieros, derivados de los balances y cuenta de resultados del 2014 y 2015. Del cuadro de análisis financiero de los años 2014 y 2015 líneas arriba se infiere lo siguiente:

Las ventas en el 2015 se han estancado incrementando sólo un 0.30% y el costo de ventas a incrementado en S/69,000, variando en un 6%. Por ende, esto ha afectado la utilidad bruta y operativa. Asimismo, las necesidades operativas de fondos se han incrementado en S/137,000.

Ratios Rentabilidad		dic-15		dic-14		
Ventas			S/. 1,116,915		S/. 1,113,613	
Costo de Ventas			S/. 621,246		S/. 551,764	
Costo de Ventas %			55.62%		49.55%	
Utilidad Bruta			44.38%		50.45%	
Beneficios %			21.31%		24.77%	
Beneficios S/.			S/. 237,995		S/. 275,802	
Return on sales	ROS=	UN	237,995.00 =	21%	275,802.00 =	24.77%
		Ventas	1,116,915.00		1,113,613.00	
Return o Assests (utl de inver.)	ROA=	UAiT	301,362.00 =	17%	343,453.00 =	20%
		AT	1,723,506.00		1,758,922.42	
Return on equity, utilidad de patrimonio	ROE=	UN	237995.00 =	33%	275,802.00 =	44%
		PAT	717918.00		628,834.00	
Ratios de operación						
Plazo prom de cobro	PPC=	Cientes	106755.59 =	34.41	93,841.00 =	30.34
		Venta diaria promedio	3102.54		3093.37	
D inventario		Inventario	344923.00	199.88	218,591.00	142.62
		costo de ventas diaria	1725.68		1,532.68	
Plazo prom de cobro(días)	PPC=	Cientes	106755.59	51.38	93,841.00	48.55
		Venta diaria promedio credito	2077.86		1,932.87	
Plazo promedio de pago(día PPP)		proveedores	5258.00	5.08	1.00	0.00
		compra diaria	1035.41		919.61	
Tiempo para convertir caja (días)				251.25		191.17
Ciclo de caja (días)	Tiempo para convertir caja-PPP			246.18		191.17
Radio de endeudamiento						
	IE=	PT	1,041,003.96 =	0.59	1,094,672.12 =	0.64
		AT	1,758,922.42		1,723,506.00	
	IE=	PT	1,041,003.96 =	1.45	1,094,672.12 =	1.74
		PAT	717,918.00		628,834.00	
Capacidad de pago=	UAiT	393,942.00 =	6.22	436,033.00 =	6.45	
	Intereses	63,366.17		67,651.00		
Indice de Liquidez						
	IL=	AC	648,722.59 =	3.66	531,810.00 =	3.20
		PC	177,363.96		166,450.20	
	Prueba Acida=	AC-Inventario	303,799.59 =	1.71	313,219.00 =	1.88
		PC	177363.96		166,450.20	
Capital de Trabajo	Recurso permanente-activo fijo		= S/. 537,052		= S/. 471,054	
NOF	AC-PSN		= S/. 577,053		= S/. 471,054	



Si analizamos el ciclo de caja, se ve que es de 246 días, Vs el 2014 de 191 días, y esto se debe a que a los proveedores se les paga prácticamente al contado (PPP 5.08 días) y se hace una venta al crédito (PPC 51.4 días), y, por otro lado, se tiene una producción estacional que hace que los inventarios sean altos (Días de inventario 200 días) y afecten directamente en la liquidez de la empresa.

Al analizar el flujo de caja de Misky (ver Anexo 3, Estados financieros), se ve que en febrero se tiene diferencia de caja negativa de S/-32000, y es debido al pago de proveedores por meses de campaña de compra de fruta y producción de mermelada; sin embargo los saldos mensuales son positivos a lo largo del 2015.

Sin embargo, al observar los flujos de caja de las tiendas de los años 2014 y 2015, se ve saldos negativos en la Tienda Real Plaza, es por ello que la empresa tomo la decisión del cierre de la tienda en el Centro Comercial Real Plaza, las tiendas de Maruri y Tupac Amaru, dan un saldo positivo, pero con un porcentaje de rentabilidad mínimo, y recibiendo los productos de la fábrica a precio de costo. Lo que hace notar que prácticamente las operaciones de la fábrica sostienen las operaciones de las tiendas.

Cabe añadir que las tiendas venden un 19% con factura de la empresa y representan el 39% de las ventas de toda la empresa.

Cuadro N° 37: Ingresos por Tiendas Propias

	Tienda Real Plaza	Tienda Maruri	Tienda Túpac Amaru	Total
Ventas	S/.131,297	S/.232,917	S/.135,426	S/.455,807
Utilidad	S/. -16,342	S/.14,075	S/.4,628	S/.2,361
Utilidad %	-12%	6%	3%	1%

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, Productos Misky está exonerado del pago de impuesto a la renta hasta el año 2019 según Ley N° 29482⁴.

⁴ Ley N° 29482 (Fecha 19.12.2009) de Promoción para el Desarrollo de Actividades Productivas en Zonas Altoandinas.

5 ANALISIS EXTERNO

5.1 Consumidores

5.1.1 Consumidor B2C

El modelo de venta de B2C tiene un enfoque 100% receptivo. La toma de decisión para la compra de los productos Misky ocurre dentro de las instalaciones del canal retail. A continuación, presentamos las fases que componen el proceso de venta del mismo.

5.1.1.1 Proceso de Compra en los Puntos de Venta propios

Fase1: Visita del cliente al Punto de Venta:

Esta etapa constituye el inicio del proceso de venta receptiva para el canal. El consumidor final puede haber llegado con la decisión de compra hecha, si es un cliente habitual, o sin decisión hecha, si es un cliente que transitaba por la calle y decide entrar a la tienda. Una vez dentro de la misma, el cliente camina alrededor de las instalaciones y empieza a tomar decisiones respecto a los productos que formarán parte de su compra.

Fase 2: Selección de producto:

El cliente observa, selecciona y toma el producto a consumir. Este proceso lo hace asistido por el vendedor de la tienda, quien lo orienta, le hace degustar y le ofrece alternativas de presentación y tamaño.

Fase 3: Cierre de venta:

El cliente se acerca a la caja de pago para hacer efectivo el mismo.

Figura N° 16: Proceso de compra de cliente B2C en punto de venta propio



Fuente: Elaboración propia.

5.1.1.2 Proceso de Compra en el Supermercado:

Fase 1: Visita del cliente al punto de venta:

Esta etapa constituye el inicio del proceso de venta receptiva para el canal. El consumidor final camina alrededor de las instalaciones del canal y empieza a tomar decisiones respecto a los productos que formarán parte de su compra.

Fase 2: Selección de producto:

El cliente observa, selecciona y toma el producto a consumir.

Fase 3: Cierre de venta:

El cliente se acerca a la caja o ventanilla de pago para hacer efectivo el mismo

Figura N° 17: Proceso de Compra de Cliente B2C en Supermercado



Fuente: Elaboración propia.

5.1.1.3 Características del Cliente Local:

Tal como se indica Anexo 7, Resultados de encuestas a Clientes que Compran Mermeladas, la mayoría de las veces la decisión de compra es de la madre de familia, pero los consumidores son toda la familia compuesta principalmente por 4 a 5 miembros.

Los momentos de consumo de la mermelada se dan principalmente en el desayuno (56%), y en dos momentos como desayuno y cena 28%. Las recompras de la mermelada son mensuales.

Para el caso del café se da cuando la decisión de compra es tomada por la madre y/o el padre de familia para consumo de ambos. El momento de consumo de café se da, principalmente, en el desayuno, luego cena, y, a una menor escala, (19%) durante el día. Al igual que la mermelada, la frecuencia de compra del café es mensual.

5.1.1.4 Características del Cliente que busca lo natural y saludable:

Este cliente, busca productos naturales, saludables, ya sea de manera preventiva o restructiva por enfermedad, valora el contenido de fruta y principalmente que no tenga azúcar por salud (enfermedad o de manera preventiva). La forma de consumo es individual y en los mismos momentos que el resto de consumidores. Además, es un consumidor informado, por ende lee a detalle las etiquetas.

5.1.1.5 Característica del Cliente Turista Local / Extranjero:

Según las entrevistas realizadas a los canales Supermercados, indican que el comprador de las mermeladas de sabores “regionales” es el turista extranjero, que busca comprar algo local para llevarlo como regalo o recuerdo. Igualmente, para el caso de café, el turista busca llevarse de regreso el café local.

5.1.2 Consumidor B2B

El Modelo B2B tiene un enfoque proactivo, como se muestra a continuación:

Fase 1: Visita exploratoria:

Esta etapa constituye el primer punto de contacto presencial que tiene el cliente con el representante de Misky, la cual permitirá exponer su necesidad, las características que busca en el producto, así como dar a conocer la propuesta de valor de su compañía para que Misky pueda ofrecer la mejor alternativa.

Fase 2: Envío de muestra:

Luego de entender sus necesidades, Misky procede a enviarle los productos con las características requeridas.



Fase 3: Prueba de producto:

El cliente introduce el producto Misky en el proceso de preparación de sus alimentos o bebidas, ya sea en las cocinas de los hoteles y/o restaurantes. Esta parte es clave dado que al ser Misky un producto natural y con alto contenido de frutas (en el caso de las mermeladas) no requiere gran cantidad de producto para generar consistencia o volumen. En el caso del café, las pruebas se hacen según gramaje para el tipo de máquina que posee el cliente.

Fase 4: Feedback positivo de prueba de producto:

Una vez que el cliente considera que el producto le genera valor, procede a dar muestra comunica a la compañía su conformidad.

Fase 5: Cotización:

Esta etapa demuestra el interés del cliente por adquirir los productos Misky. Supone una aprobación tácita del producto.

Fase 6: Feedback positivo de cotización:

Esta etapa supone la aceptación de la cotización. El cliente considera que la propuesta de valor ofrecida es coherente con el monto a pagar.

Fase 7: Recepción de pedido:

Esta etapa es la aceptación de palabra del producto y supone el pedido formal del primer envío.

Fase 8: Cierre de venta:

En esta etapa se envía una orden de compra de parte del cliente y se genera una factura u orden de pedido según sea el caso. Lo cual permite que se considere la venta como realizada.

Figura N° 18: Proceso de Compra B2B



Fuente: Elaboración propia.

5.1.2.1 Características del Cliente Hoteles.

Tanto el café como la mermelada son productos que son incluidos en el servicio de desayunos del hotel. Para el caso de las mermeladas, los hoteles prefieren poner en la mesa mermeladas de sabores regionales (sauco, awaymanto, coca) mezclada con la de algún sabor común (fresa, piña). Compran la mermelada en tamaños de 5 kg y no demandan mayor logística, solo que la entrega sea dada en 24 horas, debido a que son productos que no se mantienen en stock. Hay una diversidad de hoteles que atienden a segmentos distintos, pero todos muestran lo “local” como parte de su propuesta en sus restaurantes.

El panorama es distinto para el café que entregan los hoteles de 05 y 04 estrellas en sus bares y restaurantes. Este café es importado o nacional, y la decisión de compra se basa principalmente en los servicios adicionales que le brindan estas marcas, como son la entrega de las máquinas de café y el mantenimiento de las mismas. Los atributos del café principales que busca el hotel son sabor y aroma, siendo el precio no relevante para la decisión de compra.

Existe otro segmento que sí compra café local: los hoteles de menor categoría y que brindan café pasado como parte de su oferta de desayunos. El decisor de compra es el jefe de cocina del hotel o el gerente de logística, y, dependiendo de la compañía ésta decisión, puede ser a nivel local o desde Lima. Sin embargo, para el caso de hoteles / hospedajes, generalmente, el decisor de compra es el dueño.

5.1.2.2 Característica del Cliente Restaurantes.

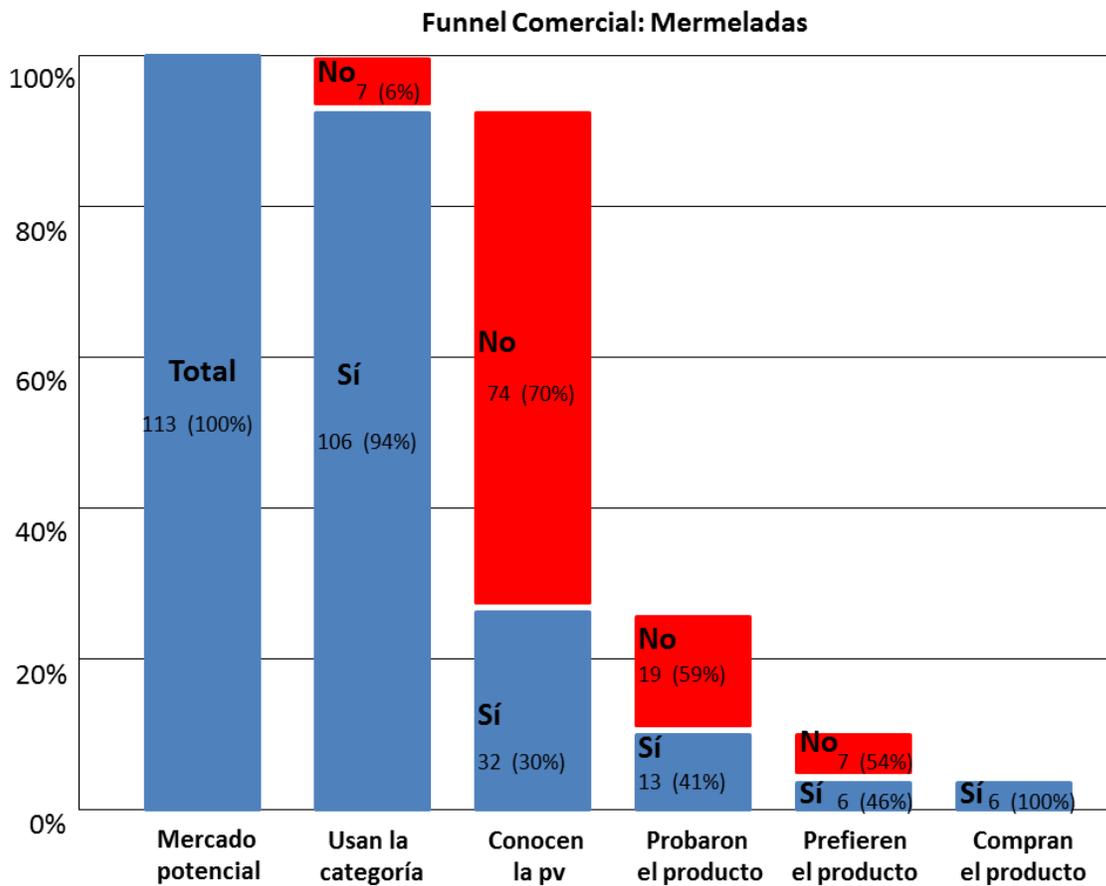
Al igual que el hotel, el restaurante ofrece las mermeladas como parte de su oferta de desayunos, tipo Continental; sin embargo, la mermelada no es un diferencial en su oferta de productos locales. Por lo tanto, las mermeladas de Misky son compradas principalmente para que sirvan de ingrediente en productos de repostería. Contrariamente a las mermeladas, el café si es parte de la oferta en la carta de los restaurantes / cafeterías, siendo fundamental la calidad del mismo. Finalmente, el decisor de compra del restaurante/ cafetería es el propio dueño.

5.2 Funnel Comercial

A continuación, se presentan las distintas etapas que dan los clientes hasta que se convierten en clientes de Misky en productos de mermeladas y cafés, denominado el funnel comercial, el cual fue construido con los datos recogidos a partir del estudio realizado en la ciudad de Cusco los días del 4 al 9 de abril del 2016, a personas que transitaban en las principales calles de la ciudad.



Figura N° 19: Funnel Comercial - Mermeladas



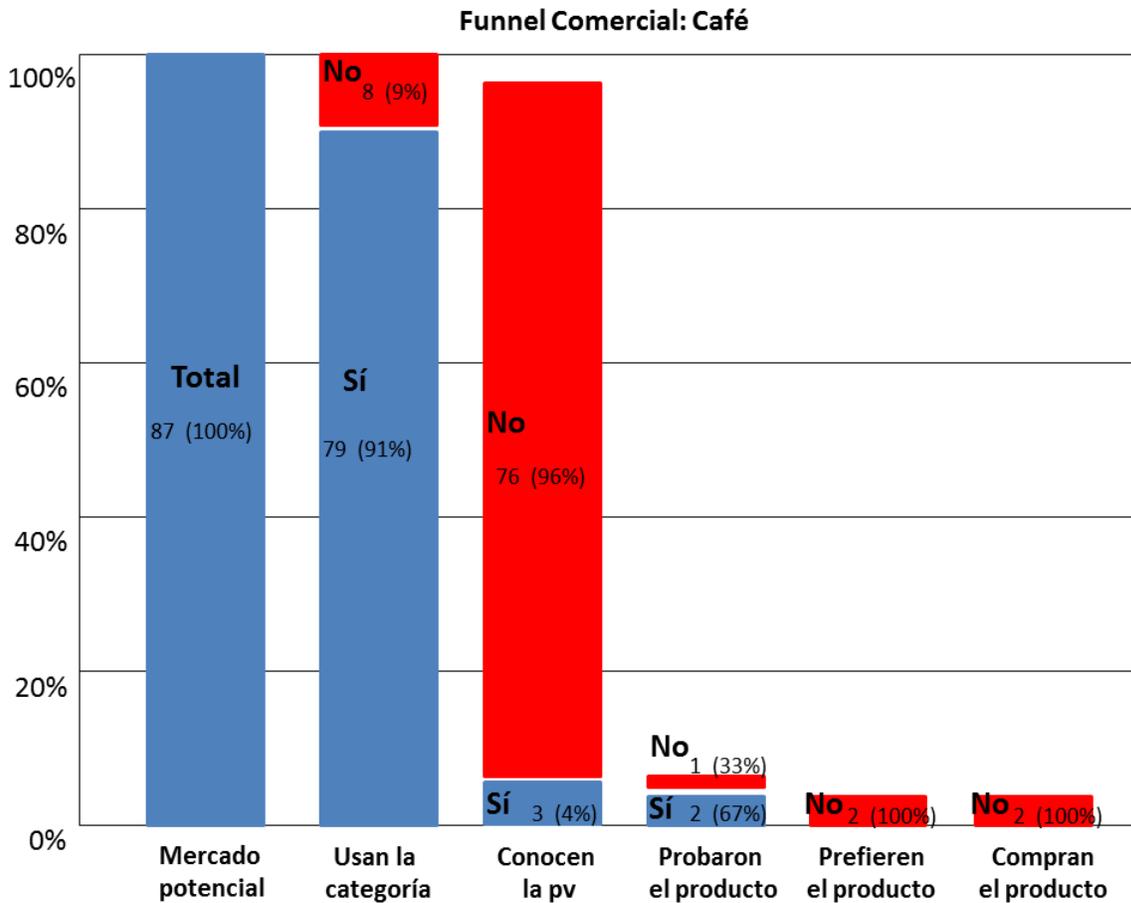
Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que del total que utiliza la categoría mermeladas el 70% no conoce la propuesta de valor de Misky, con lo cual uno de los primeros diagnósticos es que la compañía tiene problemas en la comunicación de sus productos al consumidor final. Adicionalmente, se puede apreciar que solamente el 41% de las personas que conocen la propuesta de valor de mermeladas Misky probaron el producto. Lo cual refleja que, además de la falta de comunicación, también existe una falta de impulso para la compra de productos Misky, como también exista una posibilidad de falta de cobertura. Es importante comentar que el 46% de



las personas que prueban el producto lo ha vuelto su favorito. Adicionalmente, a ello se puede apreciar que el 100% de personas que consideran favorito a Misky tienen actualmente el producto en casa.

Figura N° 20: Funnel Comercial - Café



Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que del total de personas que utiliza la categoría Café, el 96% no conoce la propuesta de valor de Kross Coffee. En este caso podemos apreciar que el problema de comunicación al consumidor final es más pronunciado que el existente en la categoría mermeladas. Adicionalmente, se puede notar que solo 2 personas de las 3 que conocen la propuesta de valor de Kross Coffee probaron el producto, pero ninguna lo prefiere, ni lo

compran. Por ello, se puede señalar que el consumidor final no identifica la marca Kross Coffee ni asocia los atributos positivos a la marca. A pesar de ello, existe un nivel de rotación significativo del producto en los canales lo que nos indica que existe un segmento que no necesariamente lo identifica pero sí lo compra.

En ambos casos (mermeladas y café) existe una excelente oportunidad de crecimiento una vez que se empiecen a ejecutar estrategias de comunicación y mayor presencia en puntos de venta.

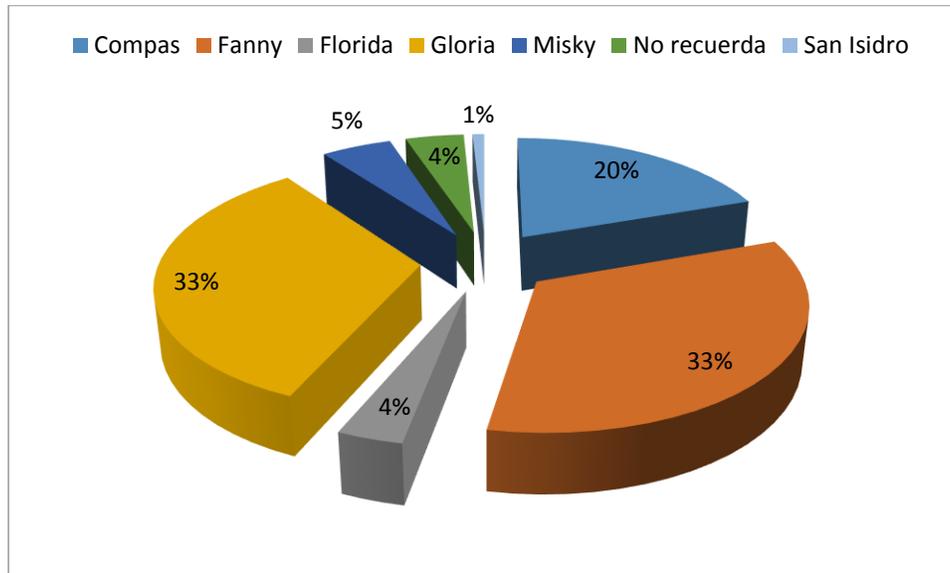
5.3 Competidores

Durante la presente investigación, no se ha encontrado en la ciudad de Cusco información referente al market share de los competidores en las líneas de mermeladas y café de Cusco. Por tal motivo, se realizó un trabajo de campo dentro de la ciudad la cual consistió en realizar encuestas a gente de la zona para conocer sus preferencias y decisiones de compra en los productos que comercializa Productos Alimentarios Misky, los cuales se plasmaron en análisis de posicionamiento de marca (top of mind), decisiones y motivos de compra.

5.3.1 Competidores B2C en mermeladas

Se realizó una encuesta a 117 personas residentes en Cusco, las cuales declararon sus conocimientos y preferencias por marca, de las cuales se recogió la presencia de 6 marcas de las cuales el público nos brindó información.

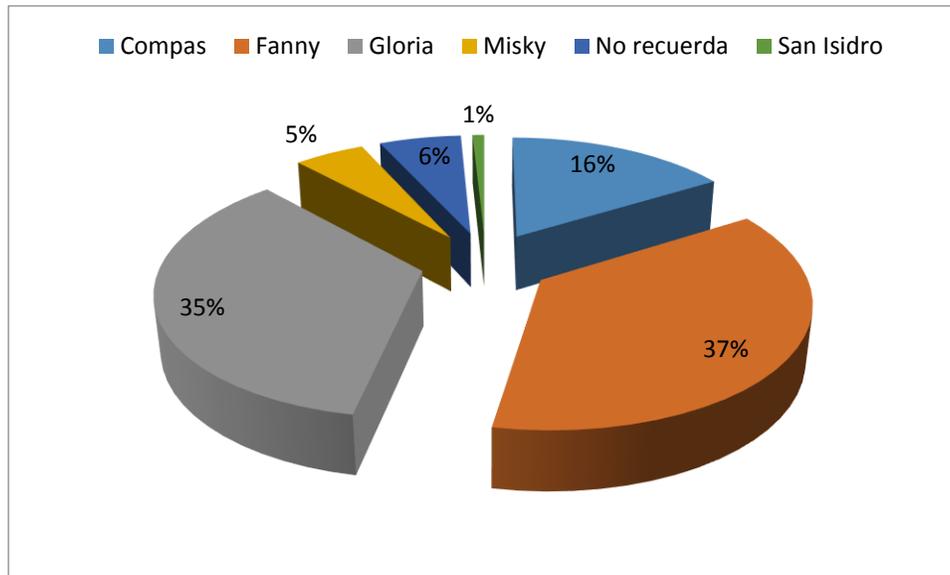
Figura N° 21: “Top of Mind” de mermeladas



Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar que existe una concentración de preferencias dentro de la mente del consumidor por 3 marcas que son Gloria (33%), Fanny (33%) y Compass (20%), mientras que el 10% restante está conformado por 3 marcas: Misky (5%), Florida (3%) y San Isidro (1%). De este grupo Misky y San Isidro son típicas de Cusco, siendo Florida la única proveniente del grupo de grandes empresas que es superada en top of main por las mermeladas regionales. Cabe resaltar que existe un 4% del público que no tiene una marca de mermelada presente.

Figura N° 22: Marca de mermelada comprada por última vez



Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se puede apreciar que la decisión de compra del 88% de los consumidores finales se centra en las mermeladas Fanny (37%), Gloria (35%) y Compass (16%). Cabe resaltar que mantienen el mismo orden reflejado en el top of mind pero con 2% y 5% más en lo que respecta al consumo para las 2 primeras mientras que un descenso del 4% respecto al 20% conseguido por Compass como top of mind. Por otro lado, Misky mantiene el mismo 5% del top of mind reflejado en las decisiones de compra del consumidor. Situación parecida que pasa San Isidro con 1% de decisión de compra. También se puede apreciar que la marca Florida no registra compra en la entrevista con los consumidores encuestados. Adicionalmente, se puede apreciar que el número de personas que no recuerda que marca de mermelada compró por última vez es del 6% a diferencia del 4% del top of mind.



Cuadro N° 38: Razones de compra por marca de mermelada

Marca	Calidad	Confianza	Costumbre	No recuerda	Precio	Regional	Sabor	Salud	Total
Fanny	1	-	5	-	14	-	23	-	43
Gloria	9	4	8	-	2	-	18	-	41
Compass	-	-	8	-	2	-	7	2	19
No recuerda	-	-	-	7	-	-	-	-	7
Misky	2	-	-	-	-	1	3	-	6
San Isidro	-	-	1	-	-	-	-	-	1

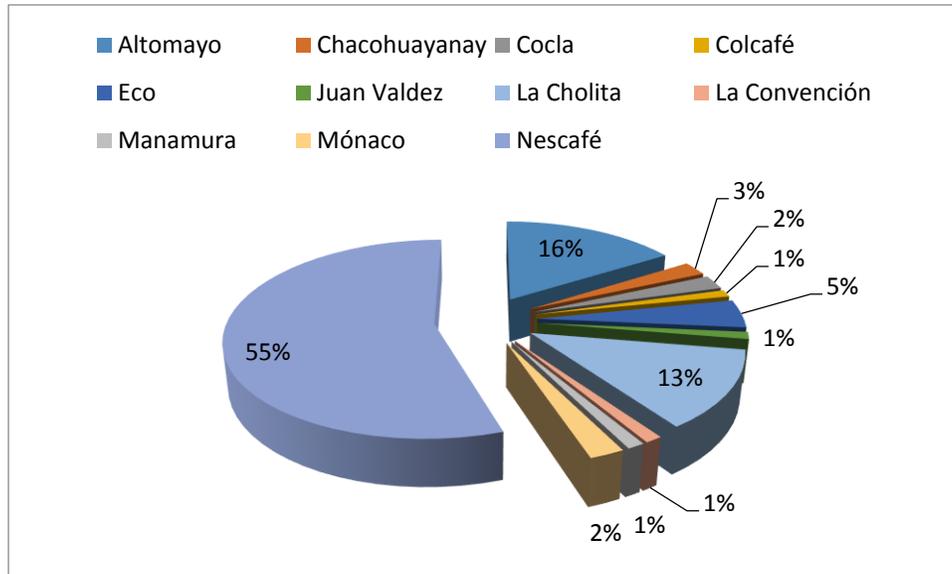
Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se puede apreciar las razones por las cuales los consumidores finales tomaron la decisión de compra de su mermelada. Respecto a los líderes Fanny y Gloria, se puede apreciar que el 53.4% y 44% respectivamente valoraron los atributos de sabor para realizar la compra. También se observa que el 11.6% de Fanny lo consume solo por costumbre, mientras que esta razón prevalece en el 19.5% de consumidores que compraron mermeladas Gloria. Adicionalmente, existe una persona (2.3%) del grupo de encuestados que compra Fanny por la calidad del producto y 9 personas (22%) de consumidores de Gloria lo asocian al mismo atributo. Adicionalmente 4 personas (9.7%) de consumidores de Gloria lo compran por la confianza en la marca. Respecto a Compass, podemos apreciar que 8 personas (42%) de sus consumidores lo compran por costumbre, 7 consumidores (37%) lo compran por su sabor, 2 personas (10.5%) lo compran por precio y otras 2 personas lo compran por salud. Las mermeladas de Misky son valoradas por 2 de las 6 personas que compraron lo productos de la marca por su calidad, 1 persona (16.6%) por regional y 3 personas (50%) por su sabor. En cuanto a San Isidro, se puede observar que su único comprador lo hace por costumbre. También puede apreciarse un grupo de 7 personas que manifiesta haber comprado mermelada pero que no recuerda la marca comprada.

5.3.2 Competidores B2C en café

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a 117 personas residentes en Cusco a las cuales se les preguntó por sus preferencias y compras de café.

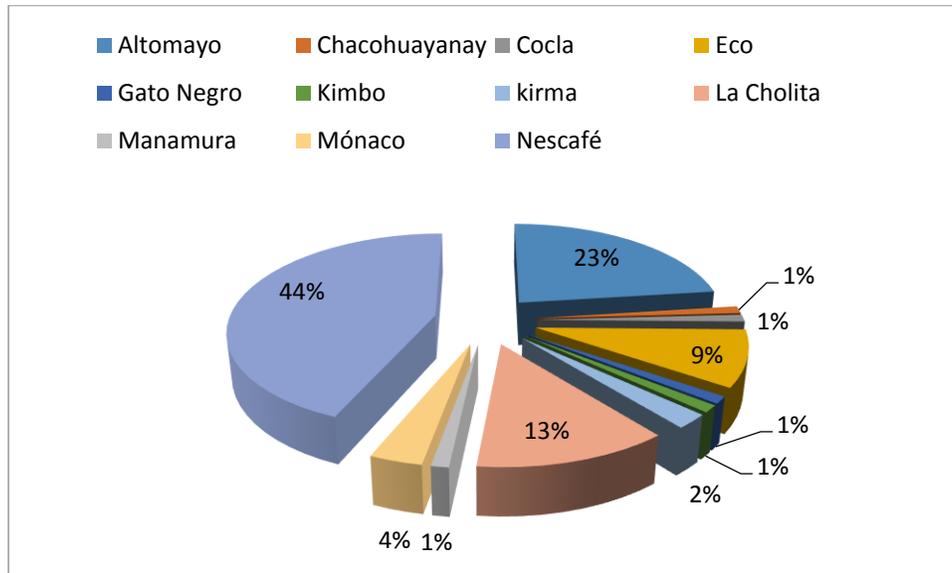
Figura N° 23: “Top of Mind” de café



Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar que existe una concentración de preferencias dentro de la mente del consumidor por 3 marcas que son Nescafé (55%), Altomayo (16%) y La Cholita (13%). Mientras que el 16% restante está conformado por 8 marcas: Eco (5%), Mónico (2%), Cocola (2%), Chacohuayanay (2%), Colcafé (1%), Juan Valdez (1%), La Convención (1%) y Maranura (1%). Podemos observar que Misky no se encuentra en el top of mind dentro del público encuestado.

Figura N° 23: “Top of mind” de Café



Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se puede apreciar que la decisión de compra del 80% de los consumidores finales se centra las marcas Nescafé (44%), Altomayo (23%) y La Cholita (13%). Este grupo mantiene el mismo orden reflejado en el top of mind, pero con 11% menos para el primero, 7% más para el segundo y 13% para La Cholita, la cual es el mismo porcentaje que en el top of mind. El 20% restante se divide entre las 8 marcas restantes. Eco con un 9%, Mónaco con un 3%, Kirma con un 2% y el resto de marcas con un 1% de decisión de compra.

Cuadro N° 39: Razones de compra por marca de café

Marca	Aroma	Color	Empaque	Fresco	Instantáneo	Natural	Papá decidió	Precio	Presencia Pto Vta	Publicidad	Sabor	Salud	Textura	Total
Nescafé	-	-	-	-	2	-	2	1	9	3	21	-	-	38
Altomayo	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	18	-	-	20
La Cholita	1	1	-	1	-	2	-	-	1	-	4	-	1	11
Eco	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	-	8
Mónaco	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	3
Kirma	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	2
Kimbo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
Cocla	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
Manamura	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Gato Negro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
Chacohuayanay	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior se puede apreciar las razones por las cuales los consumidores finales tomaron la decisión de compra de café. Respecto a los líderes Nescafé y Altomayo se puede apreciar que el 55% y 90% respectivamente valoraron los atributos de sabor para realizar la compra. También se observa que el 23.7% de Nescafé lo consume por presencia en el punto de venta, mientras que esta razón prevalece en el 5% de consumidores que compraron Altomayo. Adicionalmente, existe un 5% del grupo de encuestados que compra Nescafé por ser instantáneo y otro 5% por ser decisión del padre de familia. En el caso de Altomayo, se tiene que el 5% de sus consumidores lo compraron por ser instantáneo y otro 5% por estar presente en el punto de venta. En el caso de La Cholita, marca regional, el 36% lo compra por sabor, 18% por ser natural y los atributos de aroma, color, frescura. Presencia en punto de venta y textura son valorados por sus consumidores con 9% para cada atributo. Por otro lado, tenemos que el 100% de consumidores de Eco y Kimbo (Café de Cebada) los compran por salud. A continuación, sigue Kirma donde 1 persona (50%) lo consume por presencia en

el punto de venta y otra (50%) por sabor. Las marcas Cocola, Gato Negro y Chaco Huayanay (marcas regionales) son preferidas por su sabor, mientras que Manamura, regional igual que las mencionadas anteriormente, es valorada por su aroma.

5.3.3 Competidores B2B en mermeladas

A continuación se presentan los resultados en cuanto a preferencia de compra de 6 empresas entrevistadas que pertenecen al sector Horeca dentro de la ciudad de Cusco.

Cuadro N° 40: Preferencia de compra B2B

Marca	Tipo	Procedencia	Proveedor	Consumidos	Empresas		
Sancor	Mermelada	Argentina	Ninguno	1	Hotel Sonesta		
Fanny	Mermelada	Peruana	Ninguno	3	Hotel Tierra del Inka	Hotel Rumi Punku	Cafetería Don Cafeone
Misky	Mermelada	Peruana	Prod. Alim. Misky S.A.C.	2	Hotel Inkaterra	Hotel Monasterio	

Fuente: Elaboración Propia

En el presente cuadro se puede apreciar que de los 6 clientes encuestados el 50% compra la mermelada Fanny por sus propios medios. Es decir, no cuentan con ningún proveedor formal. Adicionalmente, el 33% de los encuestados compra mermeladas Misky y es atendido por la misma compañía. Por otro lado, un cliente importa las mermeladas desde Argentina.

5.3.4 Competidores B2B en café

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a 6 clientes del rubro Horeca. Cabe resaltar que para café las empresas en algunos casos consumen más de una marca. Teniendo en algunos casos una empresa que consume 3 marcas de café, otra que consume dos marcas de café, mientras que el resto solo consume un tipo de producto.

Cuadro N° 41: Competidores B2B en café

Marca	Tipo	Procedencia	Proveedor	Consumidores	Empresas	
Illy	Café	Italia	Química Suiza S.A.	1	Hotel Monasterio	
Britt	Café	Costa Rica	Vendomática S.A.	1	Hotel Monasterio	
Inti Coffee	Café	Peruana	Inti Café	2	Hotel Monasterio	Cafetería Don Cafeone
D`Wasi	Café	Cusco	D`Wasi	1	Hotel Tierra del Inka	
Fratelli	Café	Peruana	Ind. Com. Holguin e Hijos S.A.	1	Hotel Inkaterra	
Kross Coffee	Café	Peruana	Prod. Alimentarios Misky S.A.C.	0	Ninguna	
Zuri	Café	Peruana	Ind. Com. Holguin e Hijos S.A.	1	Hotel Inkaterra	
Colcafé	Café	Peruana	Ninguno	1	Hotel Rumi Punku	
Quillabamba	Café	Peruana	Ninguno	1	Hotel Sonesta	

Fuente: Elaboración Propia

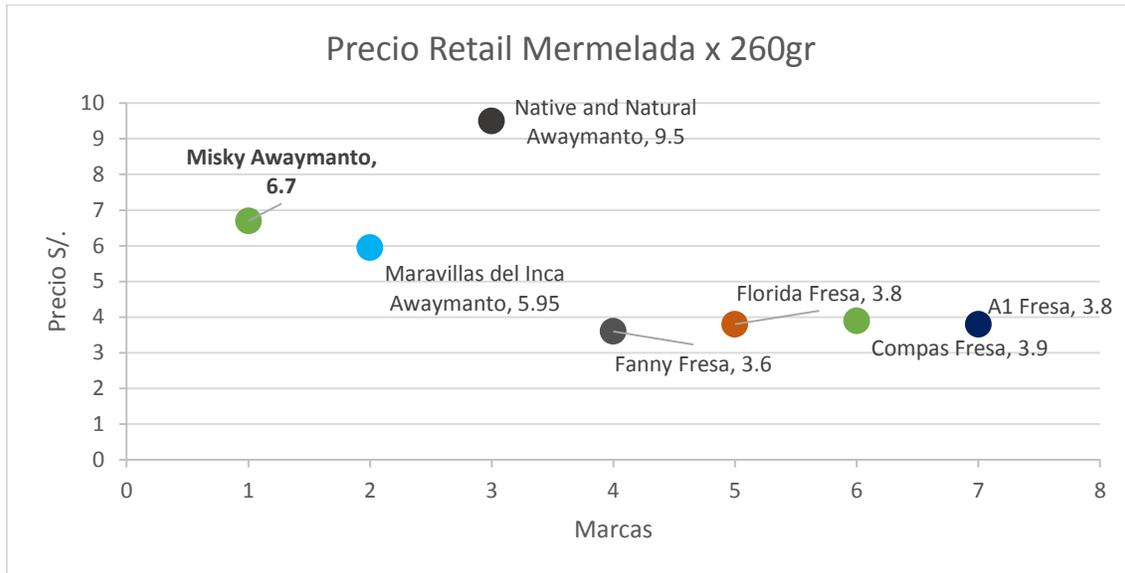
En el cuadro presentado se puede apreciar que existen 2 empresas que no son gestionados por ningún proveedor (33%) y que realizan las compras en supermercados de la zona. Adicionalmente, se puede apreciar que ninguno de los encuestados consume Kross Coffee. Por otro lado, el café que tiene más consumidores de los encuestados es Inti Café. Con el 22% de consumo versus el 11% del resto de marcas. Asimismo, se puede apreciar, en base a este análisis, que el mercado B2B se encuentra aún fragmentado y con un segmento desatendido que tiene que realizar por su cuenta sus compras de abastecimiento.

5.3.5 Análisis de Precio versus la competencia

Según el trabajo de campo que se hizo en las principales cadenas de supermercados, se identificó hasta 09 marcas de mermeladas, donde 06 de ellas tenían los “sabores comunes” como fresa, piña, durazno y 03 (incluyendo la de Productos Alimentarios Misky) estaban

dentro de la categoría de “sabores regionales” que son sauco y awaymanto. A continuación, se muestra el posicionamiento de la marca respecto al precio en el segmento de mermeladas.

Figura N° 24: Precio de Supermercados en mermeladas por 260 gr



Fuente: Elaboración propia.

Mermeladas Misky se encuentra dirigido al segmento Premium por precio y sabor (Nse A/B) y a clientes del extranjero (turistas) en donde durante 30 años se ha mantenido como la compañía más sólida del sector. A lo largo de los años han aparecido y desaparecido nuevos competidores los cuales no tuvieron el éxito para seguir avanzando en un mercado cada vez más competitivo como el de las mermeladas. El precio actual de Misky en el mercado cuzqueño supera en 13% al segundo y única competencia, la cual es oriunda de la zona, Maravillas del Inka, el cual maneja un producto de similares características a la mermelada que vende la compañía tanto a nivel de contenido como de empaque. Por otro lado, el precio de Misky actualmente es superado por un competidor que tiene procedencia arequipeña, Native and Natural, quien ha ubicado su precio 42% más alto que la de los productos Misky.

El resto de mermeladas son las conocidas como “sabores comerciales”, donde el precio de Misky es 72% mayor.

Actualmente, se puede manifestar que la competencia directa es Maravillas del Inka, empresa que ha adoptado el diseño y sabores similares a Misky en los productos que sale al mercado retail. Además, han logrado ocupar espacios en góndolas de una forma más agresiva, consiguiendo mayores espacios físicos (ver fotografía).

Figura N° 25: Posición en góndola

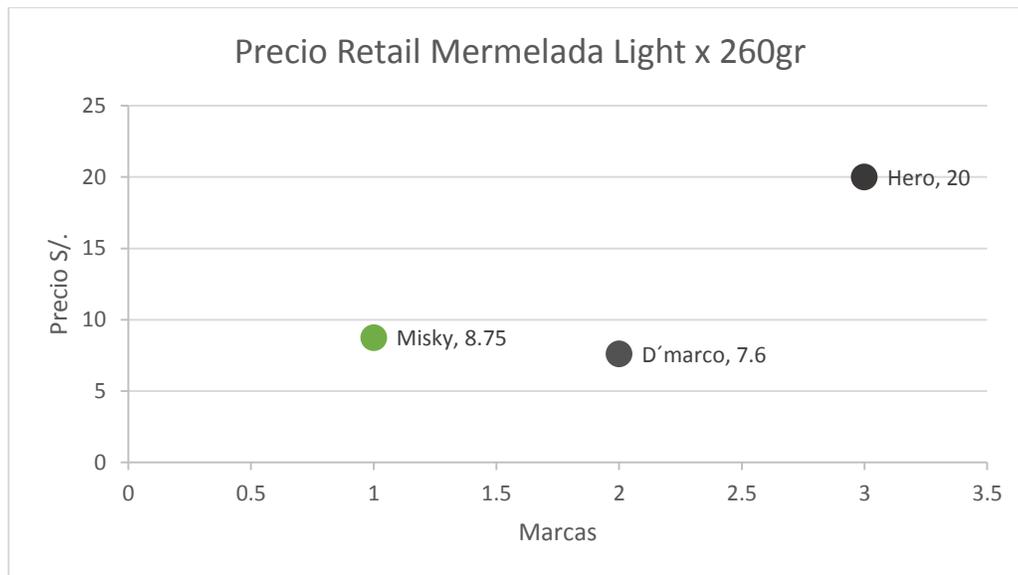


Fuente: Elaboración propia.

Fotografía en supermercado, donde se muestra el diseño de Productos Misky Vs la competencia.



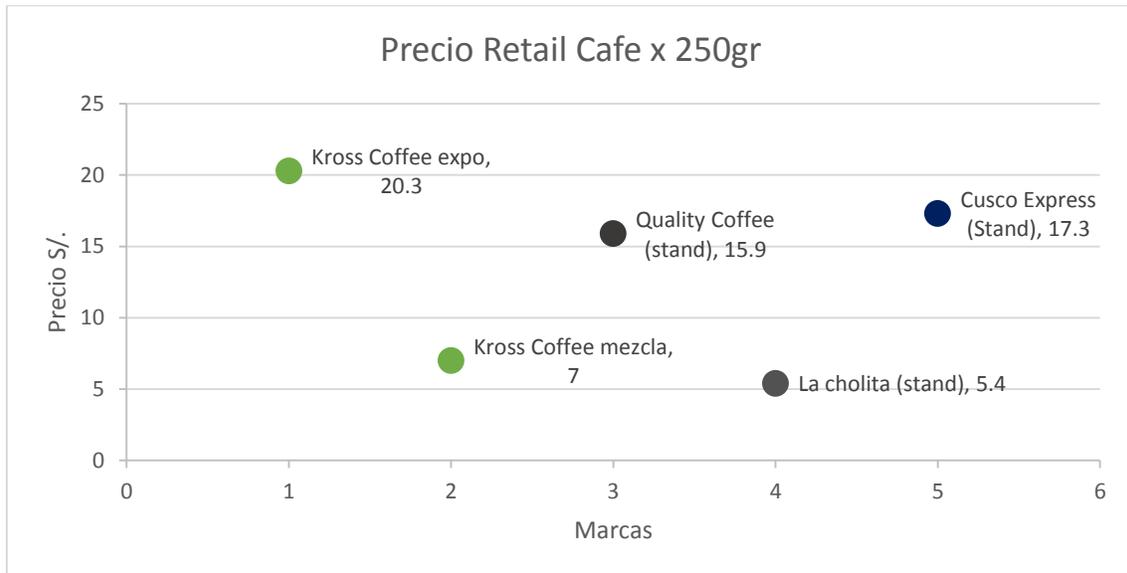
Figura N° 26: Precio de Supermercados en mermeladas light por 260 gr



Fuente: Elaboración propia.

Existen tres competidores en el segmento Light en los canales retail de Cusco. De los cuales Misky está ubicado a nivel de precios como el de nivel intermedio en los competidores del rubro con un 15% más alto que el tercero y con un precio superado en 128% por el primero. De acuerdo a las entrevistas realizadas a los principales supermercados, indican que los productos light, no tienen mucha aceptación por desconocimiento de los clientes.

Figura N° 27: Precio de Supermercados en café por 250 gr



Fuente: Elaboración propia.

Kross Coffee tiene 2 líneas de producto en café las cuales utilizan la estrategia genérica de diferenciación para competir en sus respectivos segmentos. Kross Coffee Exportación envasado, pertenece a la línea de producto considerado como gama alta de la compañía teniendo un precio 17% más caro que el segundo y un 27% más caro que el tercer producto de la categoría, el cual se encuentra dirigido a un segmento Premium y/o cliente informado (Nse A/B) de consumo y a un cliente extranjero (turistas). Por otro lado, Kross Coffee mezcla envasado enfocado en un segmento de consumo tradicional de café pasado y de un consumidor no informado. Es la marca de mayor precio de la línea, 30% más alto respecto al segundo competidor.

6 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

A continuación, se presenta la relación de problemas detectados en el presente estudio a modo de conclusión.

Cuadro N° 42: Conclusiones del diagnóstico

PROBLEMA	DESCRIPCIÓN
DEPENDENCIA DE UN NUMERO DE PROVEEDORES Y PAGO AL CONTADO	De Sauco; 70 Acopiadores de Sauco. El cultivo de la fruta es a menor escala y cultivo complementario. De pectina; Un solo proveedor. De Azúcar; Fluctuación de precios, representa el 30% del CV. De Envases; Pago por adelantado, representa el 22% del CV
IDENTIDAD DE MARCA: DEL INKA CON EL NOMBRE DE MISKY	La empresa tiene más de 30 años en el Mercado de Cusco, y desde el 2005, se mantiene el nombre de Productos Alimentarios Misky sólo como razón social, y se registra la marca de “DEL INKA”. Para el caso del café, la marca utilizada es “Kross Coffee”. 54% de clientes propios asocian a la empresa con la marca “Del Inka”. De público en general: 70% No conoce a Misky ni al del Inka. Asimismo la empresa tiene múltiples diseños de etiquetas con hasta 7 isologos distintos.
BAJA ROTACIÓN Y BAJOS MÁRGENES DE ALGUNOS PRODUCTOS DEL PORTAFOLIO	Siendo la mermelada de sauco x 500gr en pote la de mayor rotación, alcanzando hasta 1365 unidades vendidas el 2015, y la mermelada de choco naranja solo alcanzó 28 unidades vendidas. Los productos que más han subido son mermelada de sauco x 500 gr bolsa, mermelada de Awaymanto x 5 kg, mermelada de coca x 260 gr light, mermelada de Awaymanto x 5 kg. Los productos que más han bajado en sus ventas han sido la variedad de chocos Se da una concentración del 91.8% de ingresos en la mitad de SKUs
LA ESTRUCTURA REAL NO PERMITE UNA GESTIÓN EFICIENTE Y ESTRATEGICA DE LA EMPRESA.	Empresa familiar, PYME con una gerencia general poli funcional, no cuenta con plan de sucesión, y actualmente se encuentra en una transición a segunda generación. No se cuenta con indicadores de seguimiento y control.

<p>POCO CONOCIMIENTO DE LA PROPUESTA DE VALOR</p>	<p>Si bien se maneja 02 páginas web con 7463 visitantes distintos el 2015 y 01 cuenta de Facebook con 764 seguidores, el mantenimiento de éstas no sigue un plan para mantener a los consumidores interesados en la página. Del público en general: 70% no conoce a Misky ni a la mermelada” del Inka”. Lo que demuestra que la compañía tiene problemas de comunicar su propuesta de valor al consumidor y el 41% de las personas que conocen la propuesta de valor de mermeladas Misky probaron el producto, demostrando una falta de impulso para la compra de productos; sin embargo, el 46% de las personas en la calle que probaron el producto lo convirtieron en su favorito.</p> <p>Del total de personas que utiliza la categoría de Café, el 96% no conoce la propuesta de valor de Kross Coffee, mostrando un claro problema de comunicación</p>
<p>BAJA RENTABILIDAD EN LOS PUNTOS DE VENTA PROPIO</p>	<p>Bajo tráfico en las tiendas propias, a pesar de estar ubicadas en zonas céntricas de la ciudad. El tráfico puede variar ente 14 personas, en el día más bajo, hasta 34 personas en un día pico.</p> <p>A pesar que el 39% de las ventas se dan en ambas tiendas, la utilidad total por estas ventas para la tienda de Maruri y Túpac Amaru y la fábrica, respectivamente es de solo 6% y 3%.</p>
<p>AUSENCIA DE POLÍTICAS DE NIVELES DE SERVICIO POR TIPO DE CLIENTE</p>	<p>La compañía no contempla un nivel de servicio diferenciado por tipo de cliente.</p>
<p>CONCENTRACIÓN DE LOS INGRESOS EN POCOS CLIENTES</p>	<p>EL 80% de los ingresos se concentran en el 20% de los clientes (39 clientes), si consideramos las tiendas propias el "39%" de las ventas, provienen de las tiendas.</p> <p>El 95% del portafolio de clientes consumen mermelada sola o acompañada de otro producto.</p>
<p>GESTION INEFICIENTE DEL PORTAFOLIO DE CLIENTES</p>	<p>El 80% de las ventas se concentra en el 20% de clientes.</p> <p>Cientes gestionados receptivamente: 135 (69%).</p> <p>Cientes gestionados proactivamente (esfuerzo del vendedor): 60 (21%).</p> <p>Cientes gestionados proactivamente es 70% mayor a los gestionados receptivamente.</p>
<p>AUSENCIA DE GESTION POST VENTA</p>	<p>La empresa no realiza acciones orientadas a pos venta para los nuevos clientes B2B o B2C. En ambos casos, la recompra se realiza de manera receptiva sin ningún seguimiento de por medio.</p>
<p>MÍNIMO MIX DE PRODUCTOS CONSUMIDOS POR TICKET POR CLIENTE</p>	<p>Se puede apreciar que 37 de 39 clientes (95% del portafolio) consumen mermelada (sola o acompañada de otro producto) y 19 de 39 clientes (49% del portafolio) consumen café, solo o acompañado por otro producto.</p> <p>Por ello, puede observarse que el producto más sólido dentro del portafolio Misky es la mermelada. Punto muy importante a tomar en cuenta, si se considera que el producto más rentable de la compañía, es el café y existe un interés en incrementar su rotación.</p>
<p>POCA LIQUIDEZ</p>	<p>Pagos prácticamente al contado PPP= 5 días.</p> <p>Inventario inmovilizado hasta 200 días</p> <p>Demora en el cobro PPC= 51.38 días</p> <p>Ciclo de caja = 246 días</p>
<p>POCA COBERTURA EN CLIENTES CORPORATIVOS</p>	<p>Se tiene una cobertura del 24% en empresas registradas dentro del rubro de “Alimentos y Bebidas” de la base de datos de SUNAT.</p> <p>Del ratio de cantidad de empresas razones sociales clientes versus.</p>



<p>BAJO PODER DE NEGOCIACION CON SUPERMERCADOS</p>	<p>Precio diferenciado en supermercados por posición de góndolas un precio de 200 y 300 soles mensuales respectivamente</p>
<p>NO HAY DIFERENCIACION EN DISEÑO CON LA COMPETENCIA, MÁS SI EN PRECIO.</p>	<p>En el posicionamiento de precio, Misky en el mercado cuzqueño supera en 13% al segundo y única competencia. Maravillas del inka, empresa que ha adoptado el diseño y sabores similares a Misky en los productos que sale al mercado retail. Además, han logrado ocupar espacios en góndolas de una forma más agresiva, consiguiendo mayores espacios físicos. En productos Light, el supermercado escasea en oferta de productos (solo 03 marcas), donde la de Productos Misky se ubica en el medio en precio. En café, la oferta en los supermercados es hasta 05 marcas, siendo Kross Coffee 17% más caro que el segundo.</p>

7 PLAN DE ACCIÓN

A partir del diagnóstico realizado y los problemas identificados, se han definido los pasos para la elaboración del plan de acción en función a las necesidades encontradas durante el presente estudio, el cual ha sido dividido en 2 etapas: fortalecimiento y go to market, desarrolladas a continuación:

7.1 Primera etapa: Fortalecimiento

La primera etapa, denominada “Fortalecimiento” tiene por objetivo asegurar la estabilidad de la cadena de valor de Misky desde 2 perspectivas: Proveedores y Clientes actuales. Por el lado de los proveedores se debe asegurar una relación a largo plazo que le permita a la compañía poder vender productos elaborados con frutos de la región (punto estratégico dentro de la propuesta de valor) y, además, poder asegurar la cantidad de insumos necesaria para cumplir con la demanda de sus clientes.

Por otro lado, es de suma importancia que Misky proteja a sus clientes actuales pues un eventual crecimiento podría generar una baja en los niveles de servicios, con ello la



insatisfacción de los mismos y, por consiguiente, la posibilidad de perderlos de la cartera. A continuación, se presentan las acciones en orden para conseguir los objetivos.

7.1.1 Objetivo, abastecimiento de materia prima

Iniciativa: Fortalecimiento de la relación con los proveedores de materia prima.

Este primer paso está orientado a fortalecer las relaciones con los proveedores de materia prima locales, considerando que en el modelo de negocio ha sido identificado como factor crítico. La compañía está expuesta a la llegada a la región de alguna empresa grande que compre toda la producción. Situación que obliga a mantener una cercanía constante con los acopiadores de la zona y de esta manera evitar situaciones de futuros desabastecimientos.

Actividades:

1. Empadronamiento de todos los acopiadores de la zona.
2. Reunión con los acopiadores, para reforzar compromisos de alianzas estratégicas.
3. Elaboración de cronograma de visitas anual para proveedores.

7.1.2 Objetivo, asignar una identidad al producto de cara al consumidor.

Iniciativa: Definir una identidad de marca, que consiste tener un solo isologo y modelo de etiquetas estándares por línea de producto (mermeladas, mermeladas light, y café).

Se debe definir cuáles son las etiquetas con las que la compañía trabajará para que los clientes identifiquen sus productos. Del estudio se vio que hay una confusión de marcas, entre Misky y del Inka, ya que en algunas etiquetas resalta más el nombre del producto, en otros la marca



y en otros la empresa. Ello no permite que el cliente se familiarice con los productos y mucho menos pueda identificarlos en las tiendas retail o supermercado.

Actividades:

1. Reunión con el proveedor de diseño para definir etiquetas Misky, donde el nombre de la empresa Productos Alimentarios Misky, actúen como marca paraguas sobre “...del Inka”
2. Transmitir lo más valorado por el consumidor final: Sabor local (Cusco), contenido de fruta y producto saludable.

Transmitir la imagen de Premium, debido al posicionamiento por precio de los productos.

La comunicación que se haga del producto de mermeladas debe relacionarse con los beneficios buscados por los segmentos⁵ , así como por el perfil de compra del consumidor: con las ocasiones de consumo y con los consumidores y decisores de compra:

Segmento familias locales de cusco:

- Beneficios buscados:
 - Sabor, contenido de fruta, tamaño familiar.
- Perfil de compra:
 - Toda la familia la consume.
 - Ser consumida en el desayuno.
 - Decisor de compra: madre / padre de familia.
 - Frecuencia de compra mensual.

⁵ Esta segmentación se realiza solo con propósitos de encausar los esfuerzos de comunicación.

- Lugar de compra, supermercados / punto de venta propio.

Segmento consumidor que busca lo natural/ saludable.

- Beneficios buscados:
 - Busca producto natural, saludable, contenido de fruta, que no tenga azúcar por salud (enfermedad o de manera preventiva), envase pequeño (consumo individual).
- Perfil de compra:
 - Lee etiquetas, consumidor informado.
 - Lugar de compra, supermercados / Punto de venta propio/ Tiendas saludables

Segmento consumidor turista:

- Beneficios buscados:
 - Sabor/ producto local.
 - Expectativa del producto alta
- Perfil de compra:
 - Compra tipo souvenir (recuerdo/ regalo).
 - Recompra baja.
 - Ticket más alto.
 - Lugar de compra supermercados / punto de venta propio/ galerías turísticas.

3. Elección de isologos por línea de producto.

4. Inicio de producción y uso de nuevas etiquetas.



5. Eliminación de etiquetas antiguas.
6. Lanzamiento de branding con el personal, para crear identidad de marca con los colaboradores.

7.1.3 Objetivo; rentabilizar el portafolio de productos:

Iniciativas: Reducción de SKUs

Reducir los SKU combinando los siguientes criterios: rotación, margen bruto, potencial, y existencia de productos similar dentro del portafolio de productos Misky para sustituirlos.

Actividades:

1. Enfocarse en los 19 SKU (50% del total) que representan el 8.2% de ingresos y en productos que genere expectativas de crecimiento por la naturaleza del producto por ser únicos, y por ser de sabor agradable, o por responder a necesidades puntuales de clientes Pareto o deseables.

Cuadro N° 43: Decisión de continuidad por artículo

Artículo	Envase	Ventas 2014 Und	Ventas 2015 Und	Decisión	Sustento
Mermelada de sauco x 500 gr b	Bolsa	667	1365	Continuar	Nivel de rotación.
Mermelada de awaymanto x 260 gr light*	Frasco	683	806	Continuar	Nivel de rotación.
Mermelada de awaymanto x 24 un**	Caja	394	455	Continuar	Necesidad de cliente Horeca
Mermelada de fresa x 260 gr light	Frasco	204	591	Continuar	Crecimiento interanual
Mermelada de yacon x 260 gr. Light	Frasco	455	593	Continuar	Crecimiento interanual
Mermelada de sauco x 24 un.	Caja	458	526	Continuar	Necesidad de cliente Horeca
Mermelada de coca x 260 gr art.	Frasco	1298	1152	Continuar	Producto único. Atractivo para turistas.
Mermelada de coca x 260 gr light	Frasco	38	453	Continuar	Producto único. Atractivo para turistas.
Choco coca x 250gr.	Frasco	585	79	Continuar	Producto único. Atractivo para turistas.
Choco sauco x 250gr.***	Frasco	915	167	Continuar	Alto potencial de crecimiento.
Choco awaymanto x 250gr.	Frasco	1101	96	Continuar	Alto potencial de crecimiento.
Choco fresa x 250gr.	Frasco	906	87	Continuar	Alto potencial de crecimiento.
Choco piña x 250gr.	Frasco	548	83	Continuar	Alto potencial de crecimiento.
Choco naranja x 250gr.	Frasco	404	28	Continuar	Alto potencial de crecimiento.
Mermelada de awaymanto x 5 gr	Bolsa	57	117	Eliminar	Se reemplazará por SKU en envase de pote.
Awaymanto en almibar x 900 gr misky	Frasco	2	12	Eliminar	Bajo nivel de rotación.
Awaymanto en almibar x 230 gr misky	Frasco	167	161	Eliminar	Bajo nivel de rotación.
Mermelada de awaymanto x 500 gr	Bolsa	378	437	Eliminar	Se reemplazará por SKU en envase de pote.
Mantequilla de mani x 900g.	Frasco	61	170	Eliminar	Bajo nivel de rotación.

Fuente: Elaboración: propia

*Las mermeladas light han incrementado sus ventas de un año a otro en 190%, lo que muestra potencial.

**La presentación de blíster es pedida por ciertos clientes de hoteles.

*** Los productos “Chocos” tuvieron un descenso interanual de 88% que responde a la concentración que existía en un solo cliente (canal de ventas) y que, al notar el elevado nivel de aceptación de los productos, decidió producirlos por su cuenta el 2015. Este problema desestabilizó la línea de productos y generó un impacto en la rentabilidad de la línea; sin embargo, el nivel de consumo generado por el canal permite a Misky apreciar el alto potencial que tienen estos productos en el segmento de turistas.

Por consiguiente, el portafolio quedaría de esta manera, asegurándonos que cubra la oferta para todos los segmentos de consumo, previamente identificados:

Cuadro N° 44: Artículo por segmento de consumo

Artículo	Envase	Segmento de consumo
CAFÉ EXPORTACION CUSCO	Kilos	Consumidor familias locales Natural/ saludable Consumidor turista
CAFÉMEZCLA	Kilos	Consumidor familias locales Natural/ saludable Consumidor turista
CHOCO AWAYMANTO X 250GR.	Frasco	Consumidor Turista
CHOCO COCA X 250GR.	Frasco	Consumidor Turista
CHOCO FRESA X 250GR.	Frasco	Consumidor Turista
CHOCO NARANJA X 250GR.	Frasco	Consumidor Turista
CHOCO PIÑA X 250GR.	Frasco	Consumidor Turista
CHOCO SAUCO X 250GR.	Frasco	Consumidor Turista
MANTEQUILLA DE MANI x 200 gr	Frasco	Consumidor Turista Natural/ saludable
MANTEQUILLA DE MANI x 400 gr	Pote	Consumidor Turista Natural/ saludable
MERMELADA DE AWAYMANTO X 24 UN.	Caja	Hoteles
MERMELADA DE AWAYMANTO x 1 Kgr	Frasco	Consumidor familias locales
MERMELADA DE AWAYMANTO x 260 gr	Frasco	Consumidor Turista
MERMELADA DE AWAYMANTO x 260 gr LIGHT	Frasco	Natural/ saludable
MERMELADA DE AWAYMANTO x 5 Kgr	Balde	Hoteles
MERMELADA DE AWAYMANTO x 500 gr	Pote	Consumidor familias locales Consumidor Turista
MERMELADA DE COCA X 24 UN.	Caja	Hoteles
MERMELADA DE COCA x 260 gr ART.	Frasco	Consumidor Turista
MERMELADA DE COCA x 260 gr LIGHT	Frasco	Consumidor Turista Natural/ saludable
MERMELADA DE FRESA x 260 gr LIGHT	Frasco	Natural/ saludable
MERMELADA DE SAUCO X 24 UN.	Caja	Hoteles
MERMELADA DE SAUCO x 10 Kgr B	Bolsa	Hoteles
MERMELADA DE SAUCO x 1Kgr F	Frasco	Consumidor familias locales
MERMELADA DE SAUCO x 260 gr F	Frasco	Consumidor Turista Consumidor Turista
MERMELADA DE SAUCO x 5 Kgr	Balde	Hoteles
MERMELADA DE SAUCO x 5 Kgr B	Bolsa	Hoteles
MERMELADA DE SAUCO x 500 gr B	Bolsa	Hoteles
MERMELADA DE SAUCO x 500 gr P	Pote	Hoteles
MERMELADA DE YACON X 260 gr. LIGHT	Frasco	Consumidor Turista Natural/ saludable
MIEL DE ABEJA x 1 Kgr	Frasco	Consumidor familias locales Natural/ saludable
MIEL DE ABEJA x 280 gr	Frasco	Consumidor familias locales Natural/ saludable
MIEL DE ABEJA x 5 Kgr	Balde	Hoteles
MIEL DE ABEJA x 500 gr	Pote	Consumidor familias locales Natural/ saludable

Fuente: Elaboración: propia



7.1.4 Objetivo; mejorar la comunicación con el cliente:

Iniciativa: plan de comunicación vía páginas web y vía página de Facebook. Orientado a mantener la recordación de los seguidores de la página en Facebook y facilitar la comunicación de los clientes vía página web, donde se transmita los atributos de la marca.

Actividades:

1. Contemplar indicadores:
 - Cantidad de seguidores en Facebook
 - Cantidad de nuevos seguidores en Facebook
 - Número de visitantes distintos en las páginas de Productos Alimentarios Misky y de Kross Coffee.
2. Actualización en Facebook de manera intensiva por un año y con contenido de interés relacionado a: productos naturales, fruta regional, salud, producto gourmet, desayunos, relación con agricultores, otros usos al producto, puntos de venta.
3. Mejorar la comunicación hacia la calle en los puntos de venta propio, con señalización mas efectiva.
4. Mejorar la comunicación en el punto de venta del canal supermecado a través de jalamanos.
5. Estar presente en coffee breaks
6. Estar presente en instituto de baristas, como insumo de estudio el producto; ejemplo Cenfutur, instituto latino.
7. Estar en la radio local por 3 meses, Salkantay en noticiero matutino, debido a la sintonía que tiene el programa de personas adultas en la ciudad de Cusco, que por temas de salud buscan productos saludables. Estar presente en revista local 3 veces al

año; Cusco Social, que tiene un alcance gratuito en casas, hoteles, restaurantes y redes sociales.

7.1.5 Objetivo; rentabilizar tiendas propias tratándolas como unidades de negocio.

Iniciativa: Reasignación de personal destinado en tienda de tal manera que en vez de haber 1.5 empleados por tienda, se disminuya a 1.25 empleados y que el otro 0.25 del jornal se distribuya en esfuerzos de venta de fábrica.

El análisis realizado permitió observar problemas de rentabilidad en las dos tiendas de la compañía: Maruri y de Túpac Amaru. Actualmente, las tiendas cuentan con 1.5 empleados por tienda los cuales realizan funciones de soporte en las ventas o reparto de productos para algunos clientes HORECA que hacen el pedido directamente al encargado de tienda, la cual representa el 20% de sus ingresos. A través de una redefinición de funciones, estos pedidos deberán ser atendidos por fábrica, considerando que se cuenta con una posición dedicada a este tipo de funciones, con este cambio se podría prescindir de ella.

Este 0.5 vendedor, deberá apoyar en arqueo, y cierre de tiendas, y el otro 0.5 días vendedor será reasignadas a otras iniciativas de venta proactiva.

A continuación, se muestran los resultados promedio mensuales por tienda, asumiendo que se vende la misma cantidad de productos, pero con el incremento salarial de sueldo mínimo dado a partir de mediados 2016:

Cuadro N° 45: Estado de Resultado promedio por tienda con cambios en planilla

Ingresos mensuales promedio	MARURI	TUPAC
Ventas con boleta promedio mensual	14,838.71	8,613.20
Ventas con Factura promedio mensual	4,571.10	2,672.37
Costo al 70%	13,586.87	7,899.89
Utilidad de fabrica al *30%	5,822.95	3,385.67
EGRESOS MENSUALES PROMEDIO		
Moviliaria		
Sueldos, ahora cada tienda 1.25 vendedoras	1,593.75	1,593.75
Alquiler	3,150.00	1,500.00
Sub-total	4,743.75	3,093.75
Utilidad operativa mensual x 30% fabrica + 0%tienda	1,079.20	291.92
Utilidad operativa mensual x 30% fabrica + 0%tienda	5.5%	2.6%

Fuente: Elaboración: propia

Sin embargo, líneas arriba se ve que la fábrica transfiere los productos a precio de costo y esperando que la tienda genere utilidades para ambos , fabrica y tienda.

Actividades:

Las tiendas propias deben ser tratadas como unidades de negocio rentables. A continuación se ve la simulación de pérdidas y ganancias para 2016 , asumiendo que las tiendas venden las mismas unidades de producto promedio por mes, la fábrica vende el producto a la tienda con la utilidad incluida de 30%. Al analizar el index en precio máximo que debe colocar la tienda sobre los productos para que mantenga sus precios por debajo del canal supermercado, se determina que este índice debe ser máximo de 13%. A continuación se muestra la corrida con este index, donde se ve que la utilidad operativa total por empresa alcanza el 16% y 14% en Maruri y Túpac Amaru respectivamente. Pero aún así las utilidades por tienda como negocios independientes son negativas.

Cuadro N° 46: Estado de Resultados promedio por tienda como unidades de negocio con

Index adicional de 13%

Ingresos mensuales promedio	MARURI	TUPAC
Costo de producto (incl utilidad 30% de fabrica)	19,409.82	11,285.56
index adicional 13%	2,523.28	1,467.12
Ventas incluyendo la utilidad de tienda	21,933.09	12,752.69
Costo de producto (incl utilidad 30% de fabrica)	19,409.82	11,285.56
Utilidad Bruta de la tienda	2,523.28	1,467.12
EGRESOS MENSUALES PROMEDIO		
Sueldos, ahora cada tienda 1.25 vendedoras	1,593.75	1,593.75
Alquiler	3,150.00	1,500.00
Utilidad Operativa tienda	-2,220.47	-1,626.63
Utilidad Operativa tienda%	-10%	-13%
Utilidad Operativa fabrica	5,822.95	3,385.67
Utilidad operativa fabrica+tienda	3,602.47	1,759.04
Utilidad operativa 30%fabrica+13%tienda	16%	14%

Fuente: Elaboración: propia

Por lo que aplicando un index adicional de 13% sobre el precio de los productos, las tiendas deberán incrementar sus ventas en 115% y 130% en Maruri y Túpac Amaru respectivamente, para poder pagar sus costos fijos.

Cuadro N° 47: Incremento de Ventas necesario para utilidad positiva por tienda.

Ingresos mensuales promedio	MARURI	TUPAC
Ventas necesarias incluyendo el index de 13%	41,672.88	26,850.00
Costo de producto (incl utilidad 30% de fabrica)	36,876.33	23,759.57
Utilidad Bruta de la tienda	4,796.55	3,090.44
EGRESOS MENSUALES PROMEDIO		
Sueldos, ahora cada tienda 1.25 vendedoras	1,593.75	1,593.75
Alquiler	3,150.00	1,500.00
Utilidad Operativa tienda	52.80	-3.31
Utilidad Operativa tienda%	0%	0%
Utilidad Operativa fabrica	1,467.12	1,467.12
Utilidad operativa fabrica+tienda	1,463.81	1,365.97
Utilidad operativa 13%fabrica+tienda%	5%	5%
Variación de ventas vs 2015	22,263.06	15,564.44
Variación de ventas vs 2015 en %	115%	138%

Fuente: Elaboración: propia

7.1.6 Objetivo; establecer indicadores de gestión

Iniciativa: Establecer controles financieros.

Esta iniciativa está orientada a fortalecer la compañía desde el punto de vista financiero a partir de una reducción de gastos y de la definición de indicadores financieros claves a ser revisados de manera periódica por las posiciones claves de la compañía.

Actividades:

1. Reunión con el contador y la asistente administrativa de Misky.
2. Elaboración de indicadores financieros a utilizar en planta y tiendas propias.
 - Ventas por unidad de negocio: Fábrica, Tienda Maruri y Tienda Túpac Amaru.
 - Costo de ventas en monto y en porcentaje
 - Beneficios en monto y en porcentaje

Y los siguientes ratios de fábrica:

- ROS
 - Plazo Promedio de Cobro
 - Plazo Promedio de Pago
 - Días de Inventario, por SKU
 - Ciclo de Caja
4. Definición de reportes periódicos de indicadores financieros.

7.1.7 Objetivo; mejorar los tiempos de abastecimiento de los clientes B2B

Iniciativa: Definición de Niveles de Servicio

Está orientado a la definición de los niveles de servicio tanto con los clientes externos como internos. Esto permitirá estandarizar los tiempos de atención por tipo de cliente según las necesidades del modelo de negocio de los clientes (B2B). Partiendo de las necesidades de los clientes cafeterías, los cuales necesitan tener un abastecimiento rápido dado el volumen de consumo que presentan. Este cambio permitiría llevar los niveles de servicio desde 24 horas a 6 horas desde presentado el requisito de abastecimiento por parte del cliente.

Actividades:

1. Definir de niveles de servicio para el cliente interno.
2. Definir de niveles de servicio para el cliente externo.
3. Coordinar con el cliente para la definición de ventanas horarias de entrega.
4. Definir las rutas y horarios de entrega de productos.

7.1.8 Objetivo; tener un canal único de cara al cliente para hacer pedidos

Iniciativa: Redistribución de funciones para posición responsable de centralizar pedidos, Atención al Cliente (ATC).

El presente paso tiene por objetivo crear un solo canal de comunicación para la atención de pedidos del cliente, el cual esté en la capacidad de poder atender consultas que vayan desde fechas de facturación, recordar fechas de pagos, validación de envíos y coordinación de entrega con el cliente. Además, esta posición deberá hacer un seguimiento al interno de la compañía para asegurarse que el compromiso acordado con el cliente se empezó a gestionar.

Actividades:

1. Asignación de funciones a Asistente de Gerencia, que en la actualidad toma pedidos de clientes que llaman directamente a la Fábrica, y ampliar a la recepción de llamadas de clientes que antes se contactaban directamente con tiendas. Sus funciones son: atención de clientes, envío de cuotas y gestión de despacho.

Actividades

2. Elaboración de lista de clientes, frecuencia de compra y cronograma de pedidos.
3. Capacitación.

7.2 Segunda etapa: Go to market

Una vez ejecutadas las acciones de fortalecimiento, se dan inicio a las acciones de la segunda etapa, denominada “Go to market”. Para tal efecto, utilizaremos la metodología del equilibrio dinámico comercial.

7.2.1 **Objetivo; retener la actual cartera de clientes.**

Iniciativa: Definición de políticas (Customer Relationship Management) CRM, para acciones de retención para clientes B2C y B2B:

Para ello, se utilizará el concepto de CRM, el cual permitirá a Misky conocer y entender las necesidades de cada cliente según su tamaño, modelo de negocio y rubro en el que se encuentra, para a partir de ello proponer nuevos productos o servicios dentro de su portafolio, y que le puedan generar valor agregado.

Actividades:

1. Segmentación por volumen de compra de las empresas actuales que componen la cartera de clientes Misky.
2. Elaboración de ficha cliente incorporando campos que permitan fidelizar e incrementar el nivel de ventas.
3. Revisar la recurrencia de compra por cliente.
4. Elaboración del plan de retención y parrilla de acciones para retenciones de clientes.

7.2.2 **Objetivo; mantener las cuentas clave de Clientes Pareto**

Iniciativa; Gestión de Ejecutivo de Cuentas para B2B

Se deberá asignar una persona que gestione cada una de las 39 cuentas corporativas que componen el 80% de los ingresos de la compañía y, además, hacer crecer la cartera de clientes. El objetivo de la posición es fortalecer los vínculos con los clientes e incrementar el surtido de productos que se vende a cada uno de ellos. Para ello, se realizará un cambio en las funciones de una posición existentes, el cual incluye:



- Cambio de persona para ocupar la nueva posición.
- Incremento de sueldo para adecuar ingresos de la nueva posición de acorde al mercado.

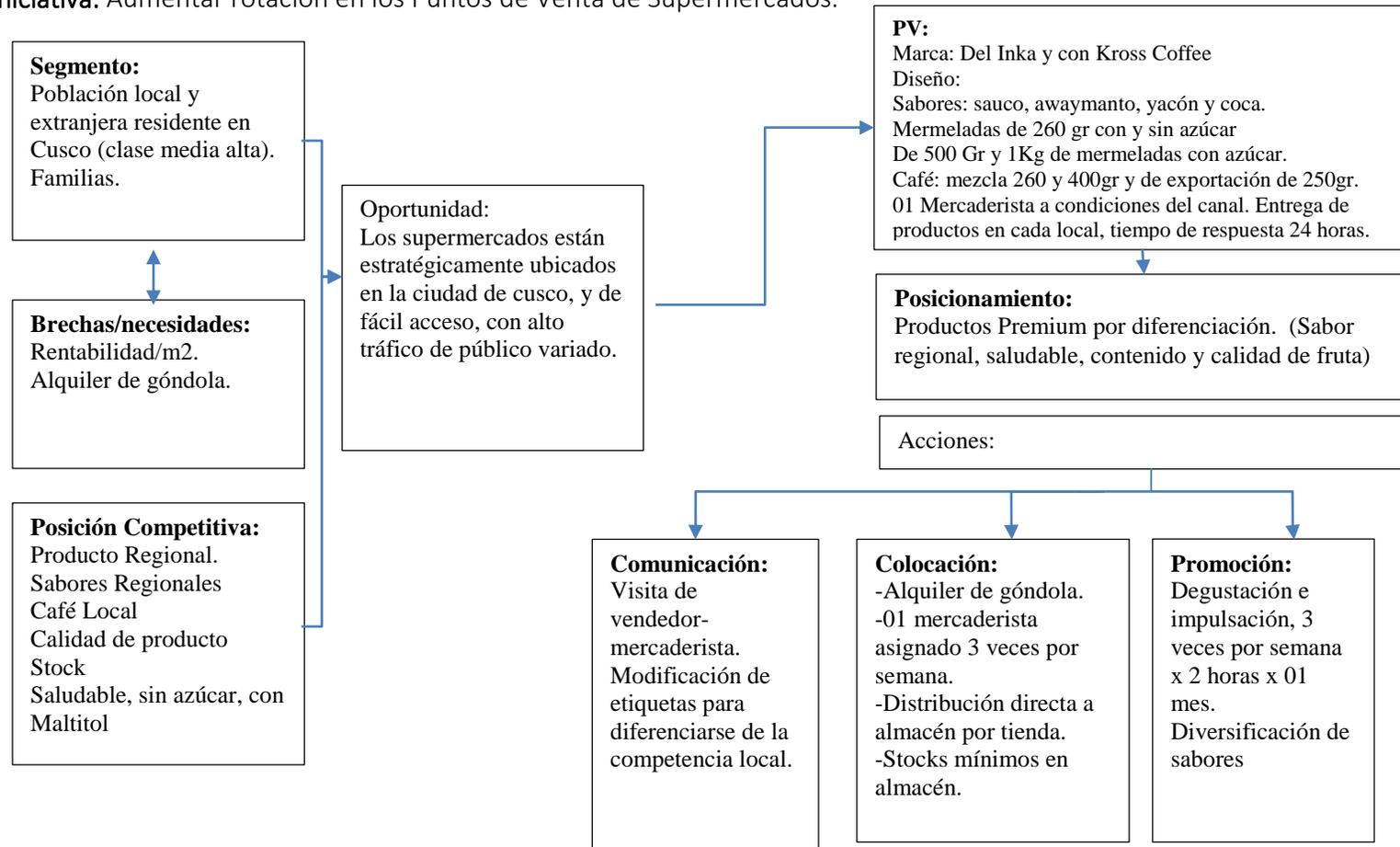
Actividades:

1. Definición de perfil de la personar que gestione las cuentas.
2. Definición de estructura remunerativa.
3. Elaboración de script de ventas.
4. Capacitación de portafolio de productos.
5. Realizar el perfil de cada cliente, entendiendo las brechas y necesidades de cada uno.
6. Identificar al usuario y al decisor de compra de cada cliente.
7. Elaboración de cronogramas de visitas.

7.2.3 Objetivo; Incrementar los ingresos con Clientes Actuales B2C



1) **Iniciativa:** Aumentar rotación en los Puntos de Venta de Supermercados.



Actividades:

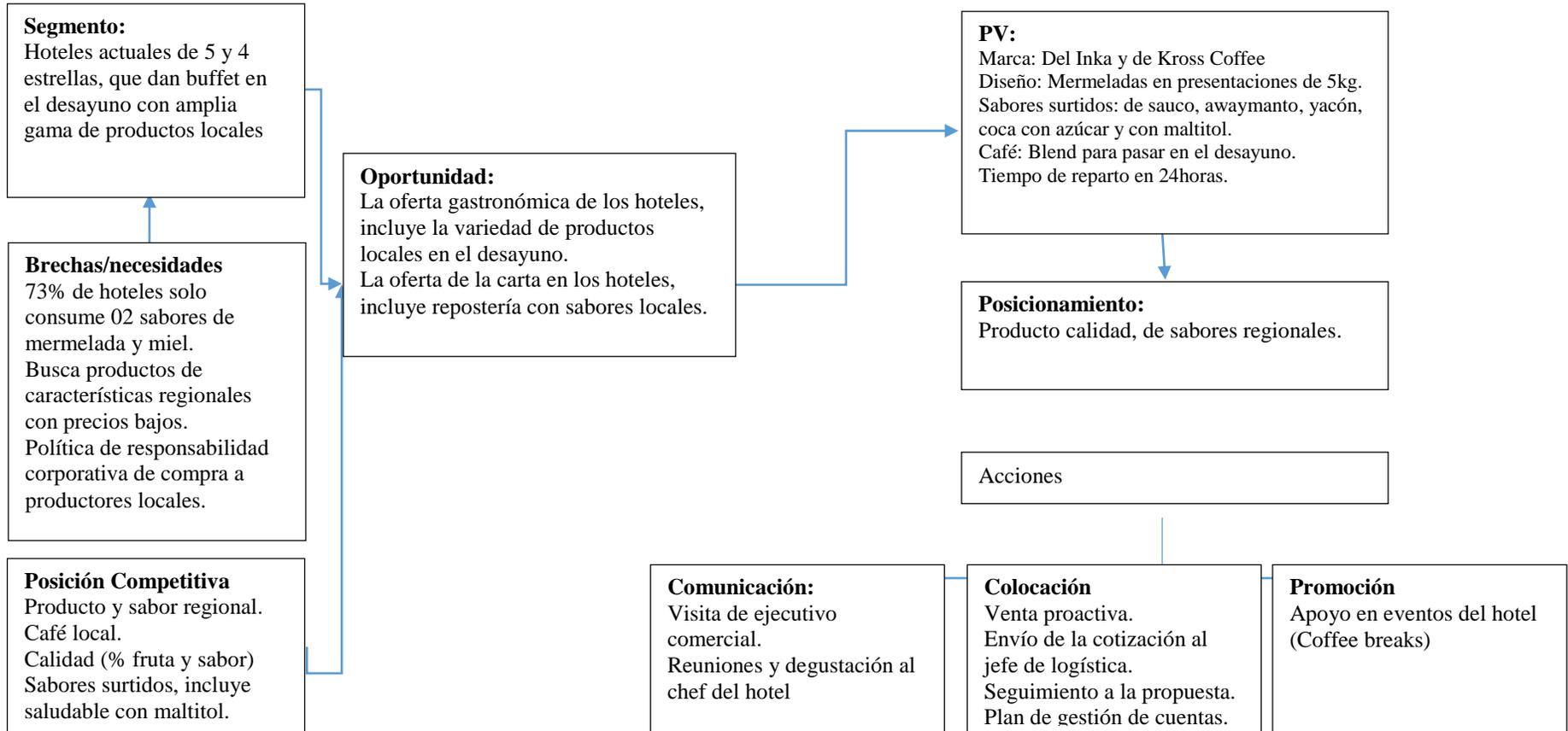
- Visita de Vendedor- Mercaderista.
- Modificación de etiquetas para diferenciarse de la competencia local.
- Alquiler de góndola.
- Asignar 01 mercaderista 3 veces por semana.

- Distribución directa a Almacén de cada Tienda.
- Degustación e impulsación, 3 veces por semana x 2 horas x 01 mes.
- I+D, Diversificación de sabores para ofrecer nuevas propuestas al cliente



7.2.4 Objetivo; incrementar los ingresos con Clientes Actuales B2B

1) **Iniciativa:** Aumentar el consumo promedio por cliente Hotel 5 estrellas.



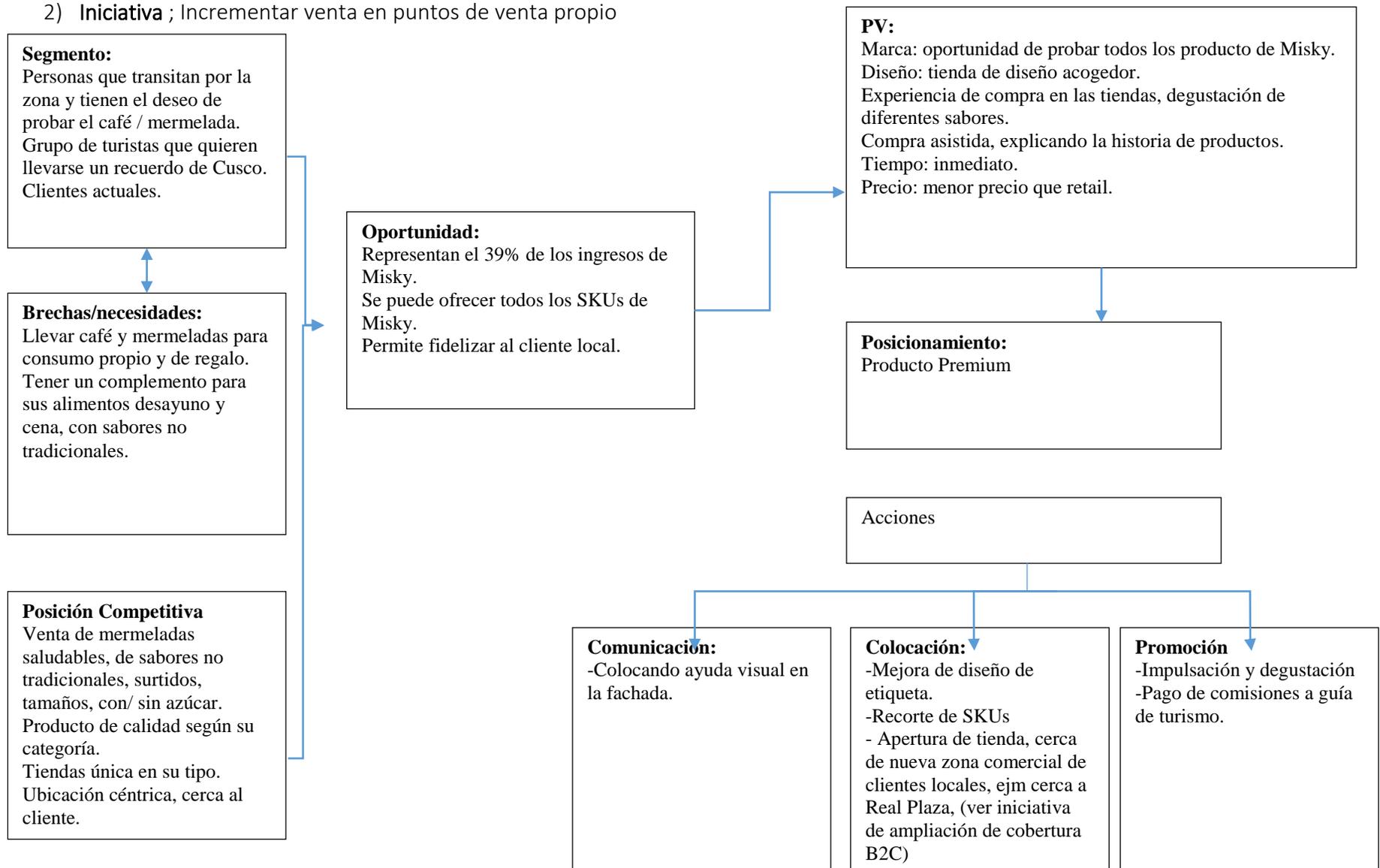
Actividades:

- Visita de ejecutivo comercial
- Reuniones y degustación al chef del hotel
- Venta proactiva.

- Envío de la cotización al jefe de logística.
- Seguimiento a la propuesta.
- Plan de gestión de cuentas



2) **Iniciativa** ; Incrementar venta en puntos de venta propio





Además de promover la venta de los otros skus, con margen de contribución alta o poca rotación (60% de compra de mermelada es sauco y awaymanto)

Aprovechar la visita mensual del cliente decisor de compra, que es el padre o madre de familia, para inducirle a probar otros productos saludables.

Incrementar la visita de grupos de turistas a través de comisión a los guías de turismo.

Si bien la efectividad de los puntos de venta propio va de 65% al 83%, se debe de incrementar es el ingreso al punto de venta, a través de fachada de tienda que promueva el ingreso a la tienda.

Actividades:

1. Promover la venta de otros SKUs con margen de contribución mayor como:

- Café exportacion cusco
- Mermelada de sauco x 10 kgr b
- Miel de abeja x 5 kgr
- Mermelada de awaymanto x 5 kgr
- Mermelada de awaymanto x 5 kgr
- Cafémezcla
- Awaymanto en almibar x 900 gr misky
- Miel de abeja x 1 kgr
- Choco fresa x 250gr.
- Choco awaymanto x 250gr.
- Choco piña x 250gr.
- Choco sauco x 250gr.
- Choco coca x 250gr.
- Mantequilla de mani x 900g.
- Choco naranja x 250gr.
- Mermelada de sauco x 5 kgr
- Mantequilla de mani x 400 gr

2. Colocación de ayuda visual en la fachada.

3. Mejora de diseño de etiqueta.



4. Recorte de SKUs
5. Apertura de tienda, cerca de nueva zona comercial de clientes locales, ejm cerca a Real Plaza, (ver iniciativa de ampliación de cobertura B2C)
6. Impulsación y degustación
7. Pago de comisiones a guía de turismo, 5% sobre las ventas.

7.2.5 Objetivo; Gestión de vendedor

1) **Iniciativa:** Implementación de la posición de Vendedor- Mercaderista B2C

Como primer paso dentro de la etapa “Go to market”, la compañía deberá contar con una persona que visite a los canales, cuente el stock de productos Misky, realice la toma de pedidos, valide que se respete la posición del producto en góndola y verifique la asignación de etiquetas de precio dentro del establecimiento. Cabe resaltar que actualmente existe una persona que realiza estas funciones; sin embargo, esta no pertenece a la planilla y realiza la gestión como “free lance” o vendedor libre, la cual vende el portafolio de productos de clientes de distintos rubros, entre ellos Misky. Asimismo, la naturaleza de sus condiciones laborales no permite que esta persona reporte sus actividades o que tenga un cronograma de visitas establecido. Por este motivo, la persona a ocupar la posición deberá pertenecer a la planilla Misky.

Además, se considera un pago promedio mensual entre fijo y variable de S/. 1000.00, esperando un incremento en ventas de 60 unidades adicionales por mes de mermeladas en distintas presentaciones para los 9 supermercados que forman parte del portafolio (Pareto y no Pareto), lo cual generaría una utilidad neta adicional de S/. 1600.00 mensuales.



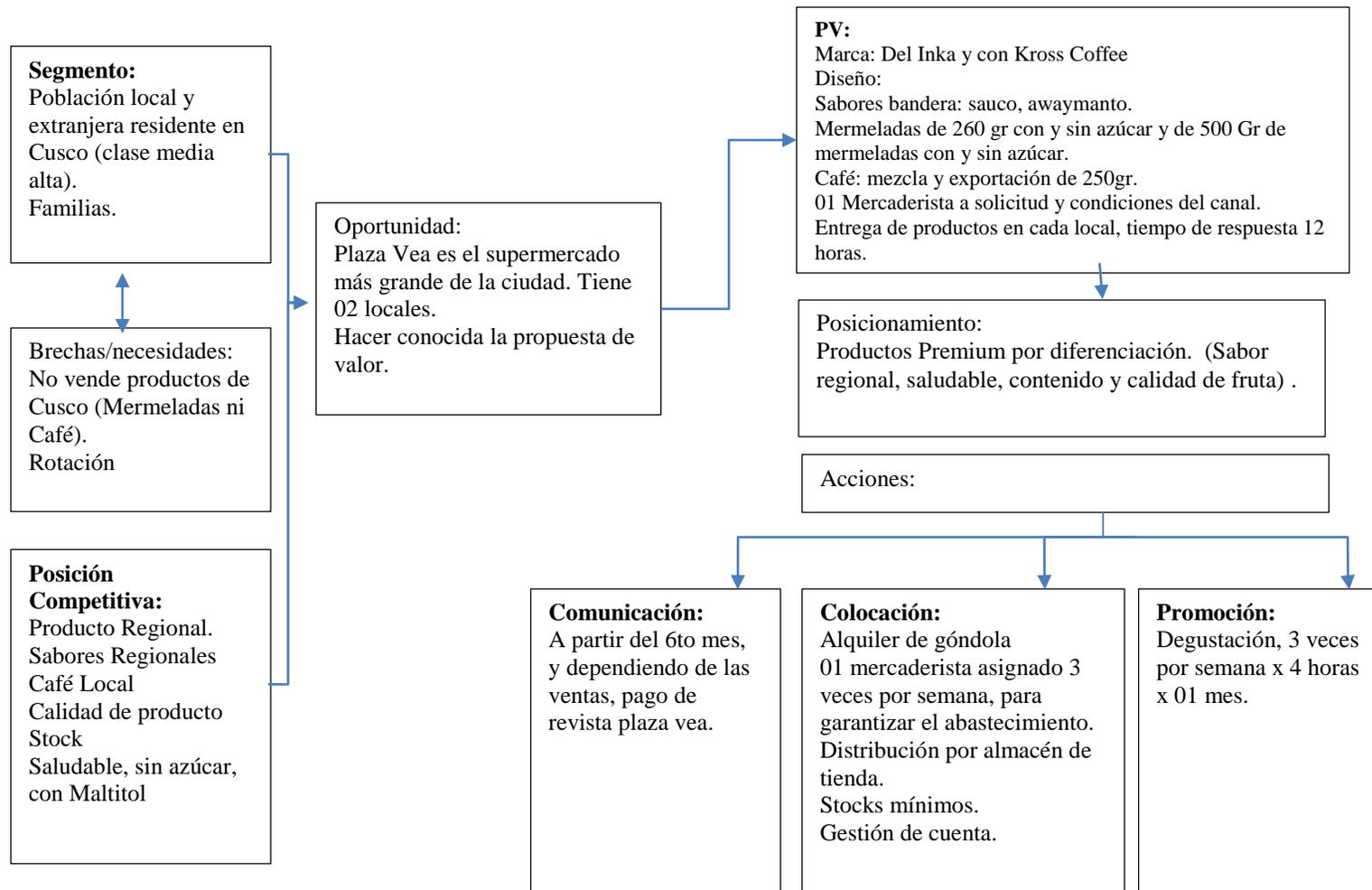
Actividades:

1. Definición funciones y objetivos de venta.
2. Definición de estructura remunerativa.
3. Capacitación de portafolio de productos.
4. Definición de cronograma de visitas diarias y gestión por tramos horarios.
5. Contratación.



7.2.6 Objetivo; ampliar cobertura de clientes B2C

1) **Iniciativa** , Aumentar cobertura en B2C ingresando a Plaza Ve a Cusco , en su 02 tiendas , Real Plaza y San Jerónimo,





Actividades:

1. Pago de revista plaza vea a partir del 6to mes, y dependiendo de las ventas.
2. Alquiler de góndola
3. 01 mercaderista asignado 3 veces por semana, para garantizar el abastecimiento.
4. Distribución por almacén de tienda.
5. Stocks mínimos.
6. Gestión de cuenta.
7. Degustación, 3 veces por semana x 4 horas x 01 mes.

2) **Iniciativa;** Desarrollo de Puntos de Venta propios

El cuarto paso a seguir se basa en el desarrollo de un nuevo punto de venta propio. Según los niveles de ingresos percibidos de acuerdo al tipo de canal, podemos apreciar que los puntos de venta propios generan un ingreso hasta 8 veces mayor que el ingreso promedio generado por un supermercado del portafolio, con la diferencia que el periodo de cobro en estos últimos es en promedio de 52 días. Mientras que en los primeros, el cobro es inmediato.

Luego de buscar tiendas en zonas de alto tránsito dentro de la ciudad, se pudo apreciar que las zonas estratégicas dentro de la ciudad de Cusco son:

- Aeropuerto Velazco Astete
- Zona de comercial de Cusco Nuevo, Santa Mónica, Magisterio.

Actividades:

1. Análisis de costo de implementación.
2. Definición de forma de pago (financiamiento o capital propio).



3. Proyección de ingresos y tiempo de retorno.
4. Implementación.

Por otro lado, en el Anexo 8, Evaluación de nuevo proyecto la empresa, de un proyecto denominado Tienda Santa Mónica, donde además se ofrecerá al cliente la oportunidad de tomar café en taza y algún snack.

Ubicación:. Zona de comercial de cusco nuevo, dos cuadras del centro comercial Real Plaza.

Cuadro N° 48: Resumen Financiero del proyecto

Inversión Inicial	S/41, 000
Venta promedio mensual	S/21,000
Egresos Totales	S/19,000
VAN 1%/mensual	S/1,190 en 27 meses

Fuente: Elaboración propia.

Alquiler de tienda en aeropuerto:

Cuadro N° 49: Cuenta de Resultados para Tienda Aeropuerto

INGRESOS MENSUALES PROMEDIO	Aeropuerto
Costo de producto (incl utilidad 30% de Fábrica)	30,000.00
Utilidad bruta*30%	9,000.00

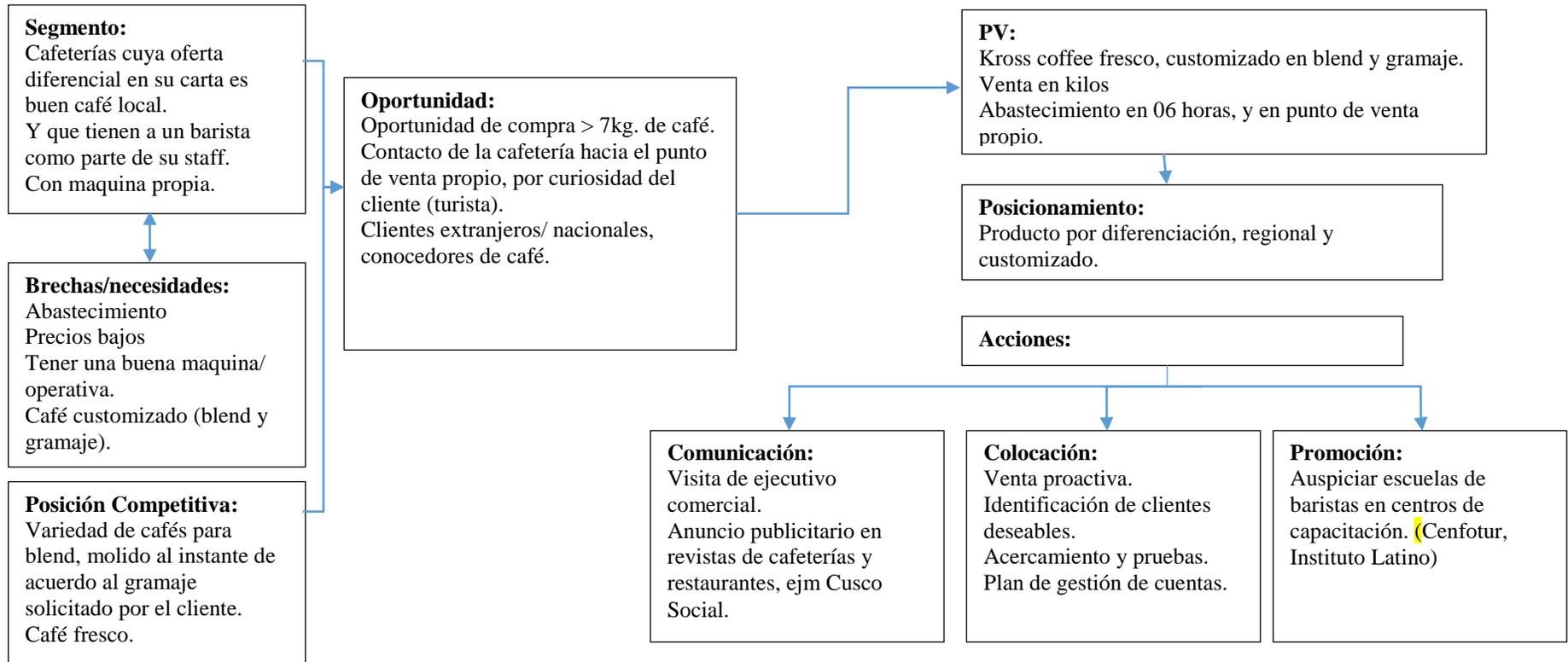
Ventas incluyendo la utilidad de tienda	39,000.00
Costo de producto (incl utilidad 30% de Fábrica)	30,000.00
Utilidad Bruta	9,000.00
EGRESOS MENSUALES PROMEDIO	
Sueldos, 1 vendedora x 12 horas	1,593.75
Alquiler	5,000.00
Utilidad Operativa tienda	2,406.25
Utilidad Operativa tienda%	6%
Utilidad Operativa fabrica	9,000.00
Utilidad operativa Fábrica+Tienda	11,406.25
Utilidad operativa Fábrica+Tienda%	29%

Fuente: Elaboración propia.



7.2.7 Objetivo; ampliar cobertura de clientes B2B.

1) **Iniciativa:** Aumentar cobertura en cafeterías



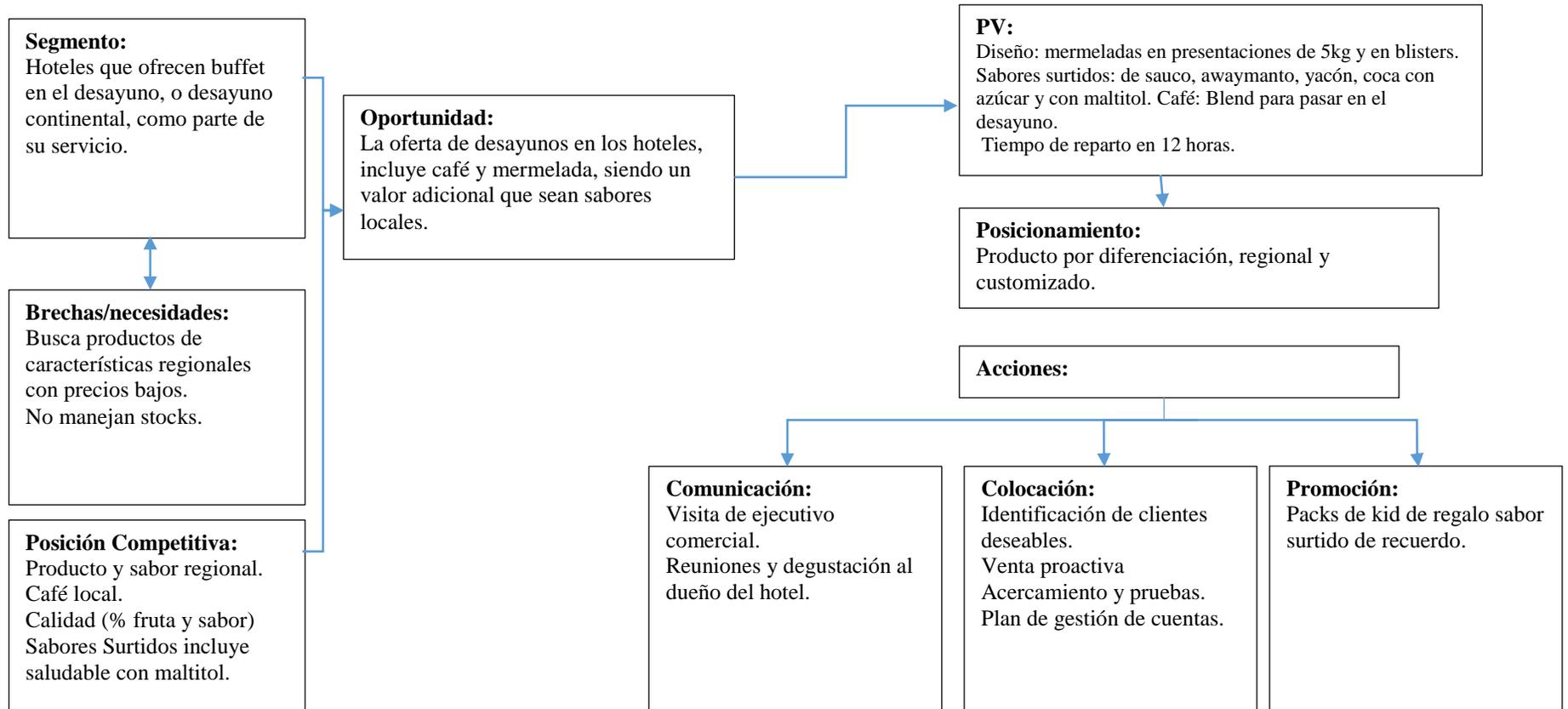
Actividades:

- Visita de ejecutivo comercial.
- Anuncio publicitario en revistas de cafeterías y restaurantes, ejm Cusco Social.
- Venta proactiva.

- Identificación de clientes deseables.
- Acercamiento y pruebas.
- Plan de gestión de cuentas.
- Auspiciar escuelas de baristas en centros de capacitación. (Cenfotur, Instituto Latino)



2) **Iniciativa**, aumentar cobertura en Hoteles



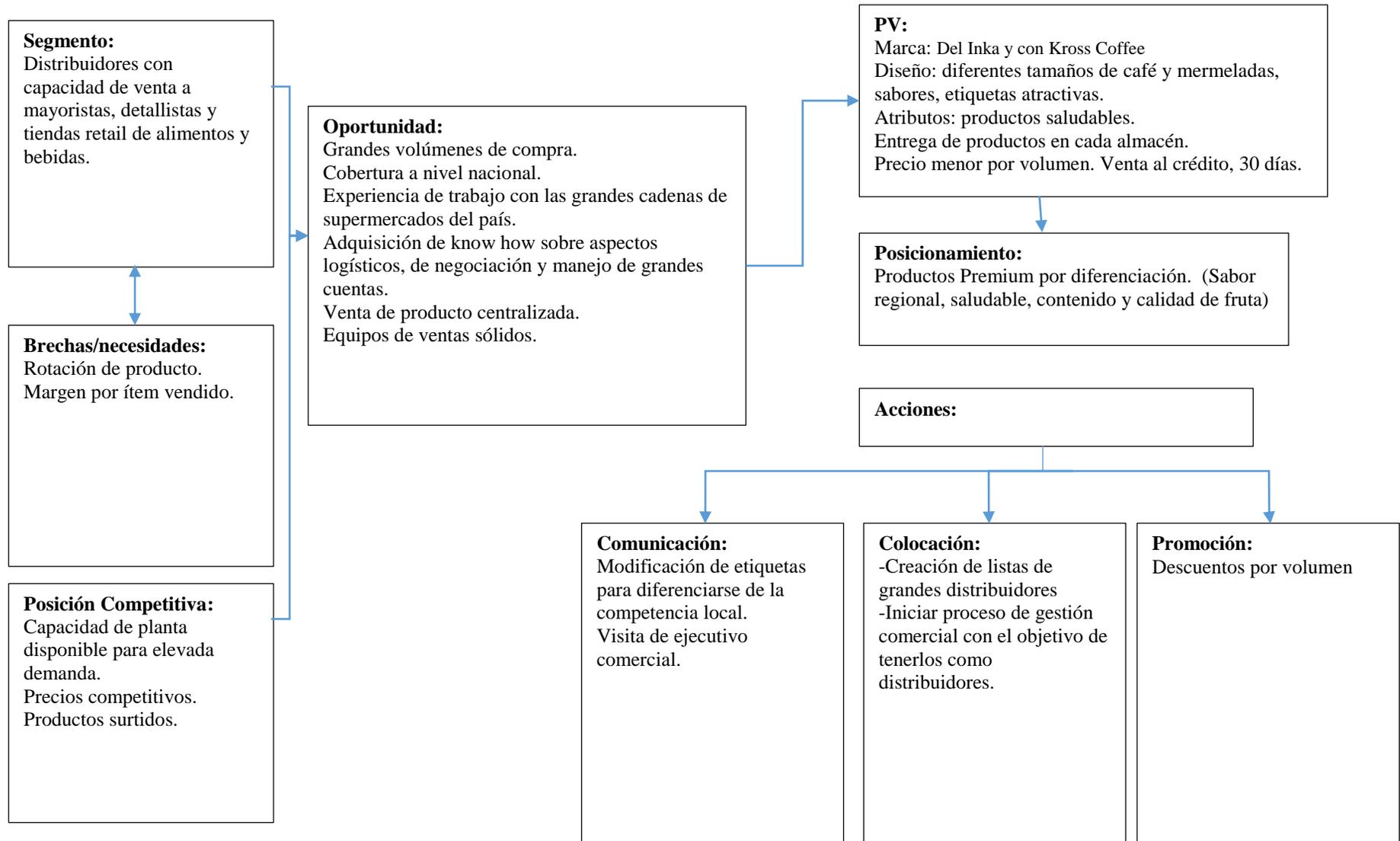
Actividades:

- Visita de ejecutivo comercial.
- Reuniones y degustación al dueño del hotel.
- Identificación de clientes deseables.
- Venta proactiva

- Acercamiento y pruebas.
- Plan de gestión de cuentas.
- Packs de kid de regalo sabor surtido de recuerdo.



3) **Iniciativa**, Desarrollo de nuevos distribuidores o grandes mayoristas





Actividades:

1. Modificación de etiquetas para diferenciarse de la competencia local.
2. Visita de ejecutivo comercial.
3. Creación de listas de grandes distribuidores
4. Iniciar proceso de gestión comercial con el objetivo de tenerlos como distribuidores.
5. Descuentos por volumen



7.3 Plan de Inversión

Objetivo/ Iniciativa	Gasto único	Gasto mensual		Inversion	Ingreso necesario	Observaciones
		Costo fijo	costo variable			
4.1.1 Objetivo, Abastecimiento de materia prima			0.00			
Mano de obra indirecta			0.00			
4.1.2 Objetivo, Asignar una identidad al producto de cara al consumidor.	495.00					
Diseño etiqueta 3 sabores Mermelada (pago unico)	495.00					
4.1.3 Objetivo; Rentabilizar el portafolio de productos:			0.00			
Eliminación de SKUs			0.00			
4.1.4 Objetivo; Mejorar la comunicación con el cliente:	5,950.00	600.00			7,579.37	21% de utilidad
Comunicador dedicado 8 horas / mes al mantenimiento de cuenta		200.00				
Mejorar la comunicación en el punto de venta del canal retail a través de jalmamos	1350					
Estar presente en coffee brakes, S/1/taza		300.00				
Estar presente en instituto de baristas, como insumo de estudio el producto		100.00				
Publicidad en revistas locales; Cusco Social	1,000.00					
Publicidad en radio local x 3 meses; radio salkantay	3600					
4.1.2 Objetivo; Rentabilizar tiendas propias tratándolas como unidades de negocio		-425.00			4,937.92	con un 30% de utilidad de fabrica, 13% de index adicional ya asignado
Mano de obra directa		-425				
Utilidad mensual de fabrica (30%)						
4.1.2 Objetivo; Mejorar los tiempos de abastecimiento de los clientes B2B		0.00	0.00		0.00	ya asignado
Mano de obra directa		0.00				
4.1.4 Objetivo; Retener la actual cartera de clientes.		0.00			0.00	ya asignado
Mano de obra directa, reasignación de funciones		0.00				
4.1.6 Objetivo; Tener un canal único de cara al cliente para hacer pedidos		0.00			0.00	ya asignado
Mano de obra directa, reasignación de funciones		0.00				
4.2.1 Objetivo; Incrementar los ingresos con clientes actuales B2C	2,000.00	3,150.00	0.00		16,587.30	dandole 21% utilidad de tienda
Iniciativa: Aumentar rotación en los puntos de venta de supermercados.						
Visita de vendedor- mercaderista x 3/semana						
Modificación de etiquetas para diferenciarse de la competencia local	0.00	0.00	0.00			ya asignado
Alquiler de góndola.		2,250.00				
Asignar 01 mercaderista 3 veces por semana.		360.00				
Distribución directa a almacén de cada tienda.		0.00				adición de funciones
Degustación e impulsación, 3 veces por semana x 2 horas x 01 mes.		540.00				
I-D. Diversificación de sabores para ofrecer nuevas propuestas al cliente	2,000.00					
4.2.2 Objetivo; Incrementar los ingresos con clientes actuales B2B	1,000.00	540.00	50.00		3,365.08	dandole 21% utilidad de tienda
Iniciativa :Aumentar el consumo promedio por cliente Hotel 5 estrellas.						
Visita de ejecutivo comercial		480.00				40% de tiempo
Reuniones y degustación al chef del hotel		0.00				
Venta proactiva.		0.00				
Envío de la cotización al jefe de logística.		0.00				
Seguimiento a la propuesta.		0.00				
Plan de gestión de cuentas		0.00				parte de las funciones del ejecutivo de cuentas
Iniciativa : Incrementar venta en puntos de venta propio						
Colocación de ayuda visual en la fachada (pago unico portienda)	1,000.00					ya asignado
Mejora de diseño de etiqueta.		0.00				ya asignado
Recorte de SKUs		0.00				ya asignado
Apertura de tienda, cerca a nueva zona comercial de clientes locales, ejm cerca a Real Plaza, (ver iniciativa de ampliación de cobertura B2C)						plan de inversión
Impulsación y degustación		60.00				
Pago de comisiones a guía de turismo (var 5% sobre ventas)			50.00		1,000.00	
4.2.3 Objetivo; Gestión de vendedor		850.00	500.00	0.00	6,428.57	
Iniciativa; Implementación de la posición de vendedor- mercaderista B2C						
Contratación de Vendedor		850.00	500.00			
4.2.4 Objetivo; Ampliar cobertura de clientes B2C		2,300.00				
Iniciativa:Aumentar cobertura en B2C ingresando a Plaza Vea Cusco , en su 02 tiendas , Real Plaza y San Jerónimo					10952.4	PV de 21% utilidad
Pago de revista plaza vea a partir del 6to mes, y dependiendo de las ventas.		500				
Alquiler de góndola		720				
01 mercaderista asignado 3 veces por semana, para garantizar el abastecimiento.		0				
Distribución por almacén de tienda.		0.00				
Stocks mínimos.		0				
Gestión de cuenta.		1080				
Degustación, 3 veces por semana x 4 horas x 01 mes.						
Iniciativa;Desarrollo de puntos de venta propios						
Inversión inicial				41,000.00		
utilidad de 21% por venta hasta S/21,000, tienda santa monica					5,880.00	
utilidad de 29% por venta hasta S/30,000 tienda aeropuerto					9,000.00	
4.2.5 Objetivo; Ampliar cobertura de clientes B2B.		1,080.00	200.00			
Iniciativa.Aumentar cobertura en cafeterías						
Visita de ejecutivo comercial.		360.00	50.00		6,476.19	30% del tiempo ya incluido
Anuncio publicitario en revistas de cafeterías y restaurantes, ejm Cusco Social.		0.00				
Venta proactiva.		0.00				
Identificación de clientes deseables.		0.00				
Acercamiento y pruebas.		0.00				
Plan de gestión de cuentas.		0.00				
Auspiciar escuelas de baristas en centros de capacitación. (Cenfutur, Instituto Latino)		0.00				
Iniciativa, aumentar cobertura en Hoteles						
Visita de ejecutivo comercial.		0.00				ya incluido como parte de 5 estrellas
Reuniones y degustación al dueño del hotel.		0.00				
Identificación de clientes deseables.		0.00				
Venta proactiva		0.00				
Acercamiento y pruebas.		0.00				
Plan de gestión de cuentas.		0.00				
Packs de kid de regalo sabor surtido de recuerdo.		0.00				
Iniciativa, Desarrollo de nuevos distribuidores o grandes mayoristas						
Modificación de etiquetas para diferenciarse de la competencia local.		0.00			10,666.67	ya incluido
Visita de ejecutivo comercial.		240.00	50.00			
Creación de listas de grandes distribuidores		0.00				
Iniciar proceso de gestión comercial con el objetivo de tenerlos como distribuidores.		0.00				
Descuentos por volumen 5%			50.00			
Iniciativa, Gestión de ejecutivo de cuentas clave						
Definición de perfil de la persona que gestione las cuentas.		480.00	50.00		3,285.71	40% de tiempo + 5% variable
Definición de estructura remunerativa.		0.00				
Elaboración de script de ventas.		0.00				
Capacitación de portafolio de productos.		0.00				
Realizar el perfil de cada cliente, entendiendo las brechas y necesidades de cada uno.		0.00				
Identificar al usuario y al decisor de compra de cada cliente.		0.00				
Elaboración de cronogramas de visitas.		0.00				
TOTAL	9,445.00	5,795.00	750.00	41,000.00	86,159.19	



DETALLE	TOTAL 2016	2017 (+10%)	2018 (+10%)	2019 (+10%)
VENTAS	1,127,780.08	2377859.346	2615645.281	2877209.809
INGRESOS ADICIONALES POR PLAN DE ACCION	1,033,910.24			
Menos:				
COSTO DE VENTAS	621,246.00	1346600.461	1413930.484	1484627.008
COSTO DE VENTAS POR INGRESOS ADICIONALES	568,650.63			
RESULTADO BRUTO	971,793.69	1,031,258.89	1,201,714.80	1,392,582.80
GASTOS ADMINISTRATIVOS	65,800.00	69090	72544.5	76171.725
GASTOS DE VENTAS	35,927.00	136303.2	149933.52	164926.872
GASTOS DE PLAN DE ACCION	87,985.00			
INVERSION NUEVAS POR PLAN DE ACCION	41,000.00			
GASTOS FINANCIEROS	63,367.00	63,367.00	63,367.00	63,367.00
GASTOS FINANCIEROS NUEVAS INVERSIONES (17% Interés)	12,280.00			
UTILIDAD TRIBUTARIA	665,434.69	762,498.69	915,869.78	1,088,117.20
Gastos No Contabilizados	92,580.00			
Resultado de Operación	572,854.69	762,498.69	915,869.78	1,088,117.20
Impuestos 0%*	0.00			326435.1611
Utilidad Neta Total 2016 (Incl. Plan de acción)	27% 572,854.69	32% 762,498.69	35% 915,869.78	26% 761,682.04
Utilidad Neta Total 2015	21% 237,995.00			

8 CONCLUSIONES

- La existencia de pocos proveedores de fruta exige tener elevados niveles de relacionamiento con los mismos. Así como políticas de compra claras, ordenadas y flexibles de acuerdo al modelo de negocio del proveedor. Con ello, se obtendrá una buena relación, consideraciones y prioridades por parte de los mismos que impactarán en tener un proceso de producción sin rompimientos de stocks.
- En una pequeña empresa se tiene un bajo poder de negociación con los proveedores, dado que no puede realizar acciones de economía de escala. Por tanto, debe buscar optimizar sus procesos internos para reducir costos.
- Tener al gerente general vinculado a todos los procesos operativos de la compañía de manera constante genera reducción de tiempo para el aspecto estratégico de la organización además una demora en el desarrollo o consolidación profesional del resto del equipo de trabajo.
- En la medida que una planta trabaje con capacidad ociosa, una vez cubiertos los costos fijos, el criterio de producción deberá ser el de aceptar la producción de cualquier producto que deje margen de contribución positivo.



- Una compañía con utilidad negativa puede sobrevivir en el tiempo dependiendo de su modelo de negocio. Sin embargo, una empresa sin liquidez no puede afrontar sus costos del día a día; por tanto, no puede operar y con ello corre el riesgo de quiebra.
- Si no se mide, no se puede gestionar. La falta de indicadores financieros, hace que se tome decisiones comerciales y operativas de manera instintiva, y sin poder medir los impactos de estas decisiones.
- La empresa debe de contar, además de los balances y documentos de ley presentados ante SUNAT, con balances, flujos, y estados de resultados reales y trazables, que permitan conocer la situación actual de la compañía.
- Una empresa familiar que se encuentra en transición de primera a segunda generación, pasa de tener un único decisor, que solía solo rendir cuentas a la SUNAT y a los bancos, a tener un decisor que será cuestionado por el impacto de sus decisiones ante los accionistas de la familia, por ende, necesita tener indicadores de seguimiento y control.
- Es de suma importancia desarrollar planes de crecimiento y retención para empleados que formen parte de un proceso crítico de la compañía para asegurar su operatividad. Por otro lado, es importante trabajar en un plan de sucesión para estas posiciones y contar con equipos que puedan trabajar a modo de back up ante algún suceso no previsto. Evitando de esta forma que la operación se perjudique por la ausencia de los mismos.
- Antes de buscar acciones de expansión o crecimiento la empresa debe cumplir con los requerimientos y niveles de servicio que solicitan sus actuales clientes. Caso contrario, estos bajarían y generarían insatisfacción de los mismos y desprestigio de la empresa y su marca.
- Dado que los recursos son limitados, en una empresa con gran cantidad de clientes se debe priorizar los que componen el pareto de ingresos o los que concentran la mayor



cantidad de los mismos. Estos merecen un tipo de atención personalizada pues una pérdida de alguno de ellos podría resultar sumamente perjudicial para la compañía.

- En la medida que se conozca mejor a los clientes se podrán entender mejor sus necesidades y con ello se tendrá una mayor probabilidad de satisfacer sus expectativas. El cliente B2B busca rentabilizar su operación. Por tanto, para tener buenos resultados en este tipo de clientes en primer lugar se debe conocer cómo funciona su modelo de negocio, cómo hacen dinero y cómo compra su cliente. En función a ello se deberá definir la propuesta de valor.

Para asegurar el nivel de consumo en los canales B2C es necesario conocer el proceso de compra del consumidor final desde que llega al punto de venta, hasta que realiza la compra. Por ello, definir acciones claves dentro de este proceso son determinantes para aumentar la probabilidad de compra.

- El incremento de ventas se genera en función al volumen de contacto gestionado y efectividad del vendedor. La primera puede ser conseguida en función al número de visitas (receptivas o proactivas) o a través de campañas en medios de comunicación. La segunda se basa en el nivel de capacitación o discurso de venta que maneja la persona que se encuentra frente al cliente (vendedor, recepcionista o impulsador) que tomará la decisión de compra.
- Para tener un proceso de penetración exitoso, se requiere presencia en los puntos de venta (cobertura) y una estrategia de comunicación que incentive al consumidor final a visitar al canal.

ANEXOS



BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- 2015 *Niveles socioeconómicos del 2015* [diapositiva]. Consulta: 20 de Setiembre del 2016.
<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>

DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO Y TURISMO - CUSCO

- 2014 “Boletín Estadístico de Turismo 2014”. Cusco, 2014, pp. 30-60.
<http://www.dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/09/BOLETIN-ESTAD%3%8DSTICO-2014.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA

- 2015 “Perú Síntesis Estadística 2015”. Lima, 2015, pp. 40-80.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf

PRICE WATER HOUSE COOPERS.

- 2015 “Tendencias, retos y percepciones de las empresas familiares en el Perú”.
<https://www.pwc.pe/es/family-business-survey/assets/fbs.pdf>

PAD - ESCUELA DE DIRECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE PIURA

- 2016 “Modelo de Congruencia” [Material proporcionado por BAZÁN, Miguel]

ANTÚNEZ DE MAYOLO, César. GARRIDO-LECCA, José & DE ZAVALA, Pedro

- [s/f]. “Evolving to a Model for Dynamic Marketing Balance: a Managerial Tool for Optimizing Advertising Budgets”
http://pad.edu/wp-content/uploads/2012/01/Paper_TSU_Final.pdf



GARRIDO-LECCA, José

2015 “Ecuación de Propuesta de Valor: Una herramienta para la alta dirección de entendimiento y diagnóstico para hacer viable una estrategia” [Material proporcionado por GARRIDO-LECCA, José].

GARRIDO-LECCA, José

2015 “Estrategia y Planes Comerciales” [Material proporcionado por GARRIDO-LECCA, José].

GONZALES HUERTA, Raúl.

2016 “Plan Comercial” [Material proporcionado por GONZALES HUERTA, Raúl].

MONTALBETTI, Pablo.

2016 “Coloquio: Empresas Familiares” [Material proporcionado por MONTALBETTI, Pablo].

ANEXO 1, VARIEDAD DE ISOLOGOS



ANEXO 2, INFORME DE PRODUCTO

DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS, CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN, ESTACIONALIDAD

FICHAS TÉCNICAS:

- Mermeladas Light: Sauco, Awaymanto y Yacón.
- Mermeladas Convencionales: Sauco y Awaymanto
- Miel de Abejas.
- Café de Exportación Cusco.
- Awaymanto en Almibar.

DATOS:

- Productos Alimentarios Misky S.A.C.
- Parque Industrial C-11 Wanchaq - Cusco - Perú
- Telefax: 51-84-262888
- www.productosmisky.com
- prodmisky@yahoo.com

MERMELADAS LIGHT:

Nombre Comercial del Producto: MERMELADA DE AWAYMANTO LIGHT.

- **Marca del Producto:** Awaymanto del Inka - Misky
- **Partida Arancelaria:** 2007999100
- **Tipos de Presentaciones:** Frasco de vidrio de 260g, por caja de 12 unidades.
- **Embalaje:** Cajas de cartón por 12 unidades.
- **Condiciones de almacenamiento:** Conservar en un lugar fresco y seco a temperatura ambiente.
- **Capacidad de Producción:** 10 Toneladas Anuales.
- **Localidad de Producción:** Ciudad del Cusco.
- **Tiempo de vida útil:** 2 años.
- **Registro FDA de la planta:** 185894930
- **Usos del producto:** Consúmalo directamente como postre, con dulce de leche, en sus helados, cocteles y de un fino acabado a sus diversos platos, poniéndole un toque novoandino. La línea de mermeladas light contiene el endulzante denominado **Maltitol** que es un poliol derivado del almidón del maíz, bajo en calorías que tiene el mismo sabor dulce de la sacarosa, siendo también un anticariógeno y no tiene la sensación congelante cuando se disuelve en la boca. No afecta a la insulina ya que no aumenta el nivel de azúcar en la sangre por ende puede ser consumido por personas con diabetes.



Nombre Comercial del Producto:
MERMELADA DE YACÓN LIGHT

- **Marca del Producto:** Yacón del Inka - Misky
- **Partida Arancelaria:** 2007999100
- **Tipos de Presentaciones:** Frasco de vidrio de 260g, por caja de 12 unidades.
- **Embalaje:** Cajas de cartón por 12 unidades.
- **Condiciones de almacenamiento:** Conservar en un lugar fresco y seco a temperatura ambiente.
- **Capacidad de Producción:** 15 Toneladas Anuales
- **Localidad de Producción:** Ciudad del Cusco.
- **Tiempo de vida útil:** 2 años
- **Registro FDA de la planta:** 185894930
- **Usos del producto:** Consúmalo directamente como postre, con dulce de leche, en sus helados, cocteles y de un fino acabado a sus diversos platos, poniéndole un toque novoandino. La línea de mermeladas light contiene el endulzante denominado **Maltitol** que es un poliol derivado del almidón del maíz, bajo en calorías que tiene el mismo sabor dulce de la sacarosa, siendo también un anticariógeno y no tiene la sensación congelante cuando se disuelve en la boca. No afecta a la insulina ya que no aumenta el nivel de azúcar en la sangre por ende puede ser consumido por personas con diabetes. Este producto no contiene saborizantes ni colorantes artificiales.
- **Temporalidad de Producción:**



Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
		X	X	X	X	X					

MERMELADAS:

Nombre Comercial del Producto:
MERMELADA DE AWAYMANTO

- **Marca del Producto:** Awaymanto del Inka - Misky
- **Partida Arancelaria:** 2007999100
- **Tipos de Presentaciones:** Frasco de 260g, por caja de 12 unidades.
- **Embalaje:** Cajas de cartón por 12 unidades.
- **Condiciones de almacenamiento:** Conservar en un lugar fresco y seco a temperatura ambiente.



- **Capacidad de Producción :** 20 Toneladas Anuales
- **Localidad de Producción:** Ciudad del Cusco.
- **Tiempo de vida útil:** 2 años.
- **Registro FDA de la planta:** 185894930
- **Usos del producto:** La mermelada de awaymanto tiene un sabor agri-dulce con frutos enteros, partidos de color amarillo intenso. Este producto es utilizado para los desayunos, postres, helados y en la preparación de platillos exóticos. Consumida por un público de exquisita sensibilidad gastronómica.
Este producto no contiene saborizantes ni colorantes artificiales.

• **Temporalidad de Producción:**

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
		x	x	X	x	x					

Nombre Comercial del Producto:

MERMELADA DE SAUCO

- **Marca del Producto:** Sauco del Inka - Misky
- **Partida Arancelaria:** 2007999100
- **Tipos de Presentaciones:** Frasco de vidrio de 260g, por caja de 12 unidades.
- **Embalaje:** Cajas de cartón por 12 unidades.
- **Condiciones de almacenamiento:** Conservar en un lugar fresco y seco a temperatura ambiente.
- **Capacidad de Producción :** 25 Toneladas Anuales.
- **Localidad de Producción:** Ciudad del Cusco.
- **Tiempo de vida útil:** 2 años.
- **Registro FDA de la planta:** 185894930
- **Usos del producto:** La mermelada de saúco es un producto de consistencia gelatinosa de color vino tinto y con sabor agri-dulce. Utilizada para los desayunos, postres, helados y en la preparación de platillos exóticos. Consumida por un público de exquisita sensibilidad gastronómica.
Este producto no contiene saborizantes ni colorantes artificiales.
- **Temporalidad de Producción:**



Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
x	x	x									x

Nombre del Producto:
Miel de Abejas

- **Marca del Producto:** Miel de Abejas - Misky
- **Partida Arancelaria:** 0409000000
- **Tipos de Presentaciones:**
 - Presentación 1: Frasco de 280g.
 - Presentación 2: Potes de plástico de 500 g.
 - Presentación 3: Frasco de 1 kg.
- **Embalaje:** Cajas de cartón por 12 unidades.
- **Condiciones de almacenamiento:** Conservar en un lugar fresco y seco a temperatura ambiente.
- **Capacidad de Producción :** 21 Toneladas.
- **Localidad de Producción:** Ciudad del Cusco.
- **Tiempo de vida útil:** 2 años.
- **Temporalidad de Producción:**



Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
			x	x	x			x	x	X	

Extraída de las granjas apícolas ubicadas en los valles del Cusco y Lares (1800 a 3100 m.s.n.m.). En dichas zonas abundan la flora polinífera y melífera de cítricos y paltos, y hacen que la miel tenga un sabor exquisito y un alto valor nutricional.

Nombre del Producto: CAFÉ TOSTADO EXPORTACIÓN CUSCO. KROSS' COFFEE

- **Marca del Producto:** Kross Coffee
- **Partida Arancelaria:** 0901212000
- **Tipos de Presentaciones:** Bolsa de 250 gr.
- **Empaque:** Caja, bolsa de aluminio.
- **Embalaje:** Cajas de cartón x 12 y 24 und.
- **Condiciones de almacenamiento:** Conservar en un lugar fresco y seco. Una vez abierto trasladarlo a un envase de vidrio que se pueda cerrar herméticamente.
- **Capacidad de Producción:** 15 Toneladas Anuales
- **Tiempo de vida útil:** 1 año
- **Registro FDA de la planta:** 185894930



- **Descripción del producto:** Kross' Coffee está hecho con granos selectos de café Arabica de las partes altas (1100 a 1800 m.s.n.m.) de los valles de la Convención y Lares del Departamento del Cusco – Perú, los cuales son cultivados en zonas libres de contaminación con insumos orgánicos.

• **Tipos de Café que tostamos**

***Café caracolillo.**

Café especial de grano redondo, se caracteriza por ser muy suave y de buen aroma. Producido entre los 1300 a 1600 m.s.n.m. Mezcla especial de los valles de Chanchamayo y la Convención.

***Café exportación Cusco.**

Café cuidadosamente seleccionada de los valles de la convección y lares se caracteriza por ser suave, de buen aroma, cuerpo y acidez. Cultivado entre los 1350 a 1650 m.s.n.m.

*** Exportación Chanchamayo.**

Es de grano seleccionado y listo para su exportación al mercado europeo. Cultivado entre los 1200 a 1600 ms.n.m. Es galardonado con varios premios internacionales. Misky hace un esfuerzo de traer este café para el buen fanático del café de calidad.

***Café Tostado Oscuro (tipo francés)**

Café de procedente del valle de la convención, cultivado entre los 1200 a 1600 m.sn.m. sometido a un tostado más prolongado con el fin de conseguir mayor cuerpo.

***Café superior familiar.**

Para que nuestros clientes puedan hacer sus mezclas tostamos café secado al natural que se caracteriza por tener un aroma frutado *con azúcar (café que se caracteriza por tener buen cuerpo).

- **Descripción del proceso de elaboración:** Selección de los mejores granos tostados a 3200 ms.n.m. para lo cual se utiliza modernos equipos en acero inoxidable.

- **Ingredientes:**

= Materias primas: 100% café arabica (*caffea arabica*)

- **Propiedades especiales y beneficios del producto:**

El café es un gran estimulante, antidepresivo, antioxidante, colabora con el rendimiento mental y físico.

- **Usos del producto:** Para todo tipo de cafés y máquinas; Express, americanas, etc.

- **Sistema de manejo de residuos de la producción:** Se cuenta con sistema de recojo selectivo de basura:

*Orgánico: Para la producción de compost.

*Papeles: Para reciclado

*Plásticos e inertes: Servicio de limpieza pública.

Nombre Comercial del Producto: AWAYMANTO EN ALMIBAR.

- **Marca del Producto:** Awaymanto del Inka - Misky

- **Partida Arancelaria:** 2997999100

- **Tipos de Presentaciones:** Frasco de vidrio de 230g, por caja de 12 unidades.

- **Embalaje:** Cajas de cartón por 12 unidades.

- **Condiciones de almacenamiento:** Conservar en un lugar fresco y seco a temperatura ambiente.

- **Capacidad de Producción:** 3 Toneladas Anuales.

- **Localidad de Producción:** Ciudad del Cusco.

- **Tiempo de vida útil:** 2 años.

- **Registro FDA de la planta:** 185894930

- **Usos del producto:** Consúmalo directamente como postre, con dulce de leche, en sus helados, cocteles y de un fino acabado a sus diversos platos, poniéndole un toque novoandino. Este producto no contiene saborizantes ni colorantes artificiales.

- **Temporalidad de Producción:**



Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
		X	X	X	X	X					

Nombre Comercial del Producto:
MERMELADA DE COCA

- **Marca del Producto:** Coca del Inka - Misky
- **Partida Arancelaria:** 2007999100
- **Tipos de Presentaciones:** Frasco de vidrio de 260g, por caja de 12 unidades.
- **Embalaje:** Cajas de cartón por 12 unidades.
- **Condiciones de almacenamiento:** Conservar en un lugar fresco y seco a temperatura ambiente.
- **Capacidad de Producción :** 8 Toneladas Anuales.
- **Localidad de Producción:** Ciudad del Cusco.
- **Tiempo de vida útil:** 2 años.
- **Registro FDA de la planta:** 185894930
- **Usos del producto:** La mermelada de coca es pastosa de color verde con un suave sabor y olor característico a la hoja de coca, muy agradable al paladar. Utilizada en los desayunos, postres, helados y en la preparación de platillos exóticos. Consumida por un público de exquisita sensibilidad gastronómica.
Este producto no contiene saborizantes ni colorantes artificiales.



• **Temporalidad de Producción:**

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
				X	X	X					

Nombre Comercial del Producto:
MERMELADA DE YACÓN

- **Marca del Producto:** Yacón del Inka - Misky
- **Partida Arancelaria:** 2007999100
- **Tipos de Presentaciones:** Pote de plástico de 500g, por caja de 12 unidades.
- **Embalaje:** Cajas de cartón por 12 unidades.
- **Condiciones de almacenamiento:** Conservar en un lugar fresco y seco a temperatura ambiente.
- **Capacidad de Producción :** 3.5 Toneladas Anuales.
- **Localidad de Producción:** Ciudad del Cusco.
- **Tiempo de vida útil:** 1.5 años.



- **Registro FDA de la planta:** 185894930
- **Usos del producto:** La mermelada de yacón es un producto de consistencia fluida con presencia del tubérculo rallado y licuado, es de color crema, de sabor agradable, ideal para consumirla en los desayunos y con galletas saladas.
- Este producto no contiene saborizantes ni colorantes artificiales.
- **Temporalidad de Producción:**

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
		X	X	X	X	X					

Nombre Comercial del Producto:
MANTEQUILLA DE MANÍ

- **Marca del Producto:** Mantequilla de Maní Peanut Butter - Misky
- **Partida Arancelaria:** 2008111000
- **Tipos de Presentaciones:** Frasco de 200g.
- **Embalaje:** Cajas de cartón por 12 unidades.
- **Condiciones de almacenamiento:** Conservar en un lugar fresco y seco, de preferencia refrigerado.
- **Capacidad de Producción :** 15 Toneladas Anuales.
- **Localidad de Producción:** Ciudad del Cusco.
- **Tiempo de vida útil:** 6 meses
- **Registro FDA de la planta:** 185894930
- **Usos del producto:** La mantequilla de cacahuete o de maní es una pasta elaborada de cacahuates tostados y molidos, con una ligera cantidad de sal y pequeños pedazos de maní. Es muy agradable y recomendado para los niños, jóvenes y deportistas de alto nivel competitivo en general.
 Este producto no contiene saborizantes ni colorantes artificiales.
- **Temporalidad de Producción:**



Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
		X	X	X	X	X	X	X			

Nombre Comercial del Producto:
JARABE DE SAUCO

- **Marca del Producto:** Jarabe de Sauco del Inka - Misky
- **Partida Arancelaria:** 2007911000
- **Tipos de Presentaciones:** Frasco de 470 g.
- **Embalaje:** Cajas de cartón por 12 unidades.
- **Condiciones de almacenamiento:** Conservar en un lugar fresco y seco a temperatura ambiente.
- **Capacidad de Producción :** 20 Toneladas Anuales.
- **Localidad de Producción:** Ciudad del Cusco.
- **Tiempo de vida útil:** 2 años.
- **Registro FDA de la planta:** 185894930
- **Usos del producto:** Es un líquido viscoso obtenido del zumo de saúco concentrado con azúcar. Es color vino tinto, con un agradable sabor agri-dulce y olor a fruta de sauco. Ideal como acompañante en postres, helados, granolas, en platos novoandinos.
Este producto no contiene saborizantes ni colorantes artificiales.



• **Temporalidad de Producción:**

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
X	X	X									X

Nombre Comercial del Producto:
JARABE DE YACÓN

- **Marca del Producto:** Miel de Yacón del Inka - Misky
- **Partida Arancelaria:** 1302199900
- **Tipos de Presentaciones:** Frasco de 280g.
- **Embalaje:** Cajas de cartón por 12 unidades.
- **Condiciones de almacenamiento:** Conservar en un lugar fresco y seco a temperatura ambiente.
- **Capacidad de Producción:** 1.5 Toneladas Anuales.
- **Localidad de Producción:** Ciudad del Cusco.
- **Tiempo de vida útil:** 2 años.





- **Registro FDA de la planta:** 185894930
- **Usos del producto:** Es un líquido viscoso obtenido de la concentración del azúcar propio del zumo de yacón, sin adición de aditivos. Es de color café oscuro, de agradable sabor y olor. Por contener un tipo especial de azúcar (fructooligosacáridos) aporta menos calorías que la sacarosa. Es un producto ideal para personas con diabetes o para dietas hipocalóricas ya que no almacena sus carbohidratos en forma de almidón sino de insulina además de no ser asimilado por el organismo humano.
Este producto no contiene saborizantes ni colorantes artificiales.
- **Temporalidad de Producción:**

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
		x	x	x	x	x					



ANEXO 3, ESTADOS FINANCIEROS 2014 Y 2015

1. BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE 2014 Y 2015

PRODUCTOS ALIMENTARIOS MISKY S.A.C.
20526970340
AV. REPUBLICA DE BOLIVIA C-11 WANCHAQ

BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 201...

ACTIVOS	2014	2,015	PASIVO Y PATRIMONIO	2,014	2,015
Activos Corrientes			Pasivos Corrientes		
Efectivo y Equivalente de Efectivo	209,983	196,955	Tributos por Pagar	2,717	8,373
Inversiones Financieras	-		Remuneraciones por Pagar	29,524	29,524
Cuentas por Cobrar Comerciales (Neto)	93,841	106,756	Cuentas por Pagar Comerciales	0	5,258
Otras Cuentas por Cobrar (Neto)	9,395	89	Cuentas por pagar a Accionistas	28,335	28,335
Existencias (Neto)	218,591	344,923	Obligaciones Financieras	105,694	105,694
Activos Biológicos	-		Provisiones	180	180
Activos no Corrientes Mantenidos para la	-		Total Pasivos Corrientes	166,450	177,364
Gastos Contratados por Anticipado	-		Pasivos No Corrientes		
Otros /6	-	0	Obligaciones Financieras	928,222	745,740
Total Activos Corrientes	531,810	648,723	Cuentas por Pagar Comerciales	-	
Activos No Corrientes			Otras Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas		117,900
Inversiones Financieras	-		Pasivos por Impuesto a la Renta y Participaciones Diferido:		-
Activos Financieros Disponible pa	-		Total Pasivos No Corrientes	928,222	863,640
			Total Pasivos	1,094,672	1,041,004
			Patrimonio Neto		
Activos por Instrumentos Financie	-		Capital	45,180	45,180
Inversiones al Método de Participa	-		Capital Adicional	307,540	307,540
Inversiones Inmobiliarias	-		Resultados Acumulados	312	127,203
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (Neto)	860,088	839,760	Resultados del Ejercicio	275,802	237,995
Activos Intangibles (Neto)	1,327	1,187	Total Patrimonio Neto Atribuible a la Matriz	628,834	717,918
Activo Diferido	-	326,675			
Otros Activos	-	3,606			
Total Activos No Corrientes	1,191,696	1,110,200	Total Patrimonio Neto	628,834	717,918
TOTAL ACTIVOS	1,723,506	1,758,923	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	1,723,506	1,758,923



2. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AL 31 DE DICIEMBRE 2014 Y 2015

PRODUCTOS ALIMENTARIOS MISKY S.A.C.

RUC: 20526970340

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

DETALLE	FABRICA	TUPAC	MARURI	REAL PLAZA	TOTAL
VENTAS	695,833.00	122,734.00	169,685.00	125,361.00	1,113,613.00
Menos:					
COSTO DE VENTAS	375,166.00	42,871.00	63,427.00	70,300.00	551,764.00
RESULTADO BRUTO	320,667.00	79,863.00	106,258.00	55,061.00	561,849.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	67,386.00				67,386.00
GASTOS DE VENTAS	58,430.00				58,430.00
GASTOS FINANCIEROS	67,651.00				67,651.00
UTILIDAD TRIBUTARIA	127,200.00	79,863.00	106,258.00	55,061.00	368,382.00
Gastos No Contabilizados	92,580.00				92,580.00
Resultado de Operación	34,620.00	79,863.00	106,258.00	55,061.00	275,802.00

*ventas de tienda con Boleta.



**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**

DETALLE	FABRICA	TUPAC	MARURI	REAL PLAZA	TOTAL
VENTAS	748,029.00	103,358.00	178,065.00	87,463.00	1,116,915.00
Menos:					
COSTO DE VENTAS	461,938.00	44,521.00	65,577.00	49,210.00	621,246.00
RESULTADO BRUTO	286,091.00	58,837.00	112,488.00	38,253.00	495,669.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	65,800.00				65,800.00
GASTOS DE VENTAS	35,927.00				35,927.00
GASTOS FINANCIEROS	63,367.00				63,367.00
UTILIDAD TRIBUTARIA	120,997.00	58,837.00	112,488.00	38,253.00	330,575.00
Gastos No Contabilizados	92,580.00				92,580.00
Resultado de Operación	28,417.00	58,837.00	112,488.00	38,253.00	237,995.00
Impuestos 0%*	0.00				0.00
Utilidad Neta					237,995.00

*ventas de tienda con Boleta.



3. FLUJO DE CAJA DE PRODUCTOS ALIMENTARIOS MISKY S.A.C. 2014 Y 2015

Flujo de Caja 2014														
grupo	den_cta	C_2014_01	C_2014_02	C_2014_03	C_2014_04	C_2014_05	C_2014_06	C_2014_07	C_2014_08	C_2014_09	C_2014_10	C_2014_11	C_2014_12	C_SUB_TOT
01-INGRESOS	En cobranza	52,587.20	60,235.32	49,556.60	58,698.80	60,018.44	79,207.40	65,256.25	86,840.28	54,874.10	88,740.32	84,677.91	56,484.83	797,177.45
01-INGRESOS	Prestamo P.N.	100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100,000.00
	Ingreso tiendas con boleta	20,182.55	14,791.56	26,084.86	29,915.53	37,433.88	36,552.61	48,517.03	44,005.54	43,497.93	42,348.01	35,016.44	39,425.21	417,780.00
02-EGRESOS	Tributos	1,675.30	2,644.18	1,804.05	1,870.24	1,282.97	1,625.29	1,270.81	1,454.53	1,323.95	1,861.94	1,243.32	1,467.88	19,524.46
02-EGRESOS	Sueldos y salarios por pagar	14,800.00	14,800.00	14,800.00	11,800.00	11,800.00	11,800.00	11,800.00	11,800.00	11,800.00	11,800.00	11,800.00	15,400.00	154,200.00
02-EGRESOS	Proveedores	125,006.08	66,243.67	60,182.86	28,953.49	33,459.07	33,127.43	39,028.78	36,493.54	29,838.22	33,351.61	208,611.28	58,730.12	753,026.15
02-EGRESOS	Prestamos de Instituciones financieras	8,807.84	8,807.84	8,807.84	8,807.84	8,807.84	8,807.84	8,807.84	8,807.84	8,807.84	8,807.84	8,807.84	8,807.81	105,694.05
02-EGRESOS	Prestamo P.N.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,500.00	0.00	7,500.00
02-EGRESOS	Alquiler fabrica	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	60,000.00
	Gastos tienda	6,550.00	41,550.00	13,575.67	13,575.67	13,575.67	13,575.67	13,575.67	13,575.67	13,575.67	13,575.67	13,575.67	13,575.67	183,856.70
03-Resumen No Acumulativo	Total Ingresos Nuevos Soles	172,769.75	75,026.88	75,641.46	88,614.33	97,452.32	115,760.01	113,773.28	130,845.82	98,372.03	131,088.33	119,694.35	95,910.04	1,314,957.45
03-Resumen No Acumulativo	Total Gastos Nuevos Soles	161,839.22	139,045.69	104,170.42	70,007.24	73,925.55	73,936.23	79,483.10	77,131.58	70,345.68	74,397.06	256,538.11	102,981.48	1,283,801.36
04-Resumen Acumulativo	Diferencia de caja	10,930.53	-64,018.81	-28,528.96	18,607.09	23,526.77	41,823.78	34,290.18	53,714.24	28,026.35	56,691.27	-136,843.8	-7,071.44	31,156.09
Saldo de caja		10,930.53	-53,088.28	-81,617.24	-63,010.15	-39,483.38	2,340.40	36,630.58	90,344.82	118,371.17	175,062.44	38,218.64	31,147.20	

Flujo de Caja 2015														
grupo	den_cta	C_2015_01	C_2015_02	C_2015_03	C_2015_04	C_2015_05	C_2015_06	C_2015_07	C_2015_08	C_2015_09	C_2015_10	C_2015_11	C_2015_12	SUB_TOTAL
01-INGRESOS	En cobranza	83,374.70	48,292.51	46,496.83	61,481.45	90,302.32	68,904.98	75,802.90	78,869.41	84,785.77	70,851.78	100,881.00	70,322.96	880,366.61
01-INGRESOS	Prestamos de Instituciones financieras	40,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	40,000.00
01-INGRESOS	Prestamo P.N.	20,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20,000.00
	Ingreso tiendas C/ Boleta	37,828.12	26,673.52	32,367.81	34,137.92	38,017.57	29,467.08	40,968.78	36,176.69	29,307.75	30,434.33	10,064.97	23,441.50	368,886.04
02-EGRESOS	TRIBUTOS	3,061.29	1,556.10	4,605.39	9,027.60	5,206.15	12,402.73	9,725.07	9,563.16	10,816.41	7,061.33	10,712.54	5,969.30	89,707.07
02-EGRESOS	Sueldos y salarios por pagar	15,400.00	15,400.00	15,400.00	12,400.00	12,400.00	12,400.00	12,400.00	12,400.00	12,400.00	12,400.00	12,400.00	12,400.00	157,800.00
02-EGRESOS	Pago a Proveedores	49,216.93	66,237.40	27,206.81	44,242.63	53,769.76	39,306.39	49,122.66	67,112.46	60,546.10	47,314.25	57,419.88	50,567.25	612,062.52
02-EGRESOS	Prestamos de Instituciones financieras	8,807.83	8,807.84	8,807.84	8,807.84	23,807.84	10,216.51	10,213.93	9,793.03	8,529.63	8,529.63	9,629.63	8,529.63	124,481.18
02-EGRESOS	Prestamo P.N.	2,500.00	2,500.00	0.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	0.00	2,500.00	0.00	0.00	2,500.00	2,500.00	20,000.00
	Alquiler fabrica	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	60,000.00
	Gasto de tiendas	7,650.00	7,650.00	14,675.67	14,675.67	14,675.67	14,675.67	14,675.67	7,650.00	7,650.00	7,650.00	7,650.00	7,650.00	126,928.35
03-Resumen No Acumulativo	Total Ingresos Nuevos Soles	181,202.82	74,966.03	78,864.64	95,619.37	128,319.89	98,372.06	116,771.68	115,046.10	114,093.52	101,286.11	110,945.97	93,764.46	1,309,252.65
03-Resumen No Acumulativo	Total Gastos Nuevos Soles	91,636.05	107,151.34	75,695.71	96,653.74	117,359.42	96,501.30	101,137.33	114,018.65	104,942.14	87,955.21	105,312.05	92,616.18	1,190,979.12
04-Resumen Acumulativo	Diferencia de caja	89,566.77	-32,185.31	3,168.93	-1,034.37	10,960.47	1,870.76	15,634.35	1,027.45	9,151.38	13,330.90	5,633.92	1,148.28	118,273.53
saldo de caja S/		120,722.86	88,537.55	91,706.48	90,672.11	101,632.58	103,503.34	119,137.69	120,165.14	129,316.52	142,647.42	148,281.34	149,429.62	



4. FLUJO DE CAJA POR TIENDA PROPIA 2014 Y 2015

Ventas Real Plaza 2014

Meses	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES	Meses
INGRESOS													INGRESOS
Ventas con boleta de venta		7,672.90	10,299.90	13,253.90	13,699.70	18,859.80	14,913.30	12,604.70	12,835.20	13,080.10	12,500.00	129,719.50	Ventas con boleta de venta
costo al 70%		5,371.03	7,209.93	9,277.73	9,589.79	13,201.86	10,439.31	8,823.29	8,984.64	9,156.07	8,750.00	90,803.65	costo al 70%
Utilidad al *30%		2,301.87	3,089.97	3,976.17	4,109.91	5,657.94	4,473.99	3,781.41	3,850.56	3,924.03	3,750.00	38,915.85	Utilidad al *30%
EGRESOS													EGRESOS
Moviliaria	35,000.00											35,000.00	Moviliaria
Sueldos		2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	24,000.00	Sueldos
Alquiler		4,625.67	4,625.67	4,625.67	4,625.67	4,625.67	4,625.67	4,625.67	4,625.67	4,625.67	4,625.67	46,256.70	Alquiler
Sub-total	35,000.00	7,025.67	7,025.67	7,025.67	7,025.67	7,025.67	7,025.67	7,025.67	7,025.67	7,025.67	7,025.67	105,256.70	Sub-total
Saldos	-35,000.00	-4,723.80	-3,935.70	-3,049.50	-2,915.76	-1,367.73	-2,551.68	-3,244.26	-3,175.11	-3,101.64	-3,275.67	-66,340.85	Saldos
Saldo Acumulado	-35,000.00	-39,723.80	-43,659.50	-46,709.00	-49,624.76	-50,992.49	-53,544.17	-56,788.43	-59,963.54	-63,065.18	-66,340.85		Saldo Acumulado

Ventas Maruri 2014

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES	Meses
INGRESOS														INGRESOS
Ventas con boleta y s/d	11,818.40	8,705.80	10,434.60	10,890.40	14,660.16	14,489.90	15,717.40	16,578.90	17,530.30	15,981.90	12,651.84	16,216.10	165,675.70	Ventas con boleta y s/d
Ventas con Factura	531.49	725.22	1,521.41	2,652.93	3,337.12	3,663.53	4,169.46	3,235.14	4,501.32	3,336.24	3,502.39	934.80	32,111.04	Ventas con Factura
costo al 70%	8,644.92	6,601.71	8,369.20	9,480.33	12,598.09	12,707.40	13,920.80	13,869.82	15,422.14	13,522.70	11,307.96	12,005.63	138,450.71	costo al 70%
Utilidad al *30%	3,704.97	2,829.31	3,586.80	4,063.00	5,399.18	5,446.03	5,966.06	5,944.21	6,609.49	5,795.44	4,846.27	5,145.27	59,336.02	Utilidad al *30%
EGRESOS														EGRESOS
Moviliaria														Moviliaria
Sueldos	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00	Sueldos
Alquiler	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	36,000.00	Alquiler
Sub-total	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	54,000.00	Sub-total
Saldos	-795.03	-1,670.69	-913.20	-437.00	899.18	946.03	1,466.06	1,444.21	2,109.49	1,295.44	346.27	645.27	5,336.02	Saldos
Saldo Acumulado	-795.03	-2,465.73	-3,378.92	-3,815.92	-2,916.74	-1,970.71	-504.66	939.55	3,049.04	4,344.48	4,690.75	5,336.02		Saldo Acumulado

Ventas tupac 2014

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES	Meses
INGRESOS														INGRESOS
Ventas con boleta y s/d	8,364.15	6,085.76	7,977.36	8,725.23	9,519.82	8,363.01	13,939.83	12,513.34	13,362.93	13,530.91	9,284.50	10,709.11	122,375.96	Ventas con boleta y s/d
Ventas con Factura	2,060.25	1,930.76	2,237.16	2,806.53	3,412.92	3,163.01	2,175.28	2,361.14	2,478.43	3,683.81	2,616.40	3,142.71	32,068.41	Ventas con Factura
costo al 70%	7,297.09	5,611.57	7,150.17	8,072.23	9,052.92	8,068.21	11,280.57	10,412.14	11,088.96	12,050.31	8,330.63	9,696.28	108,111.06	costo al 70%
Utilidad al *30%	3,127.32	2,404.96	3,064.36	3,459.53	3,879.82	3,457.81	4,834.53	4,462.35	4,752.41	5,164.42	3,570.27	4,155.55	46,333.31	Utilidad al *30%
EGRESOS														EGRESOS
Moviliaria														Moviliaria
Sueldos	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00	Sueldos
Alquiler	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	6,600.00	Alquiler
Sub-total	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	24,600.00	Sub-total
Saldos	1,077.32	354.96	1,014.36	1,409.53	1,829.82	1,407.81	2,784.53	2,412.35	2,702.41	3,114.42	1,520.27	2,105.55	21,733.31	Saldos
Saldo Acumulado	1,077.32	1,432.28	2,446.64	3,856.16	5,685.99	7,093.79	9,878.32	12,290.67	14,993.08	18,107.50	19,627.76	21,733.31		Saldo Acumulado

PROYECTO- MEJORA DE ESTRATEGIA COMERCIAL- PRODUCTOS ALIMENTARIOS MISKY



Ventas Total Tiendas

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES	Meses
Ventas con boleta y s/d	20,182.55	14,791.56	26,084.86	29,915.53	37,433.88	36,552.61	48,517.03	44,005.54	43,497.93	42,348.01	35,016.44	39,425.21	417,771.16	Ventas con boleta y s/d
Ventas con Factura	2,591.75	2,655.98	3,758.57	5,459.46	6,750.04	6,826.53	6,344.73	5,596.28	6,979.75	7,020.05	6,118.79	4,077.51	64,179.45	Ventas con Factura
costo al 70%	15,942.01	12,213.28	20,890.40	24,762.49	30,928.75	30,365.40	38,403.23	34,721.28	35,334.38	34,557.65	28,794.66	30,451.90	337,365.42	costo al 70%
Utilidad al *30%	6,832.29	5,234.26	8,953.03	10,612.49	13,255.18	13,013.74	16,458.53	14,880.55	15,143.31	14,810.42	12,340.57	13,050.82	144,585.18	Utilidad al *30%
EGRESOS													EGRESOS	
Moviliaria	0.00	35,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	35,000.00	Moviliaria
Sueldos	3,000.00	3,000.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	60,000.00	Sueldos
Alquiler	3,550.00	3,550.00	8,175.67	8,175.67	8,175.67	8,175.67	8,175.67	8,175.67	8,175.67	8,175.67	8,175.67	8,175.67	88,856.70	Alquiler
Sub-total	6,550.00	41,550.00	13,575.67	13,575.67	13,575.67	13,575.67	13,575.67	13,575.67	13,575.67	13,575.67	13,575.67	13,575.67	183,856.70	Sub-total
Saldos	282.29	-36,315.74	-4,622.64	-2,963.18	-320.49	-561.93	2,882.86	1,304.88	1,567.64	1,234.75	-1,235.10	-524.85	-39,271.52	Saldos
Saldo Acumulado	282.29	-36,033.45	-40,656.09	-43,619.26	-43,939.75	-44,501.68	-41,618.82	-40,313.95	-38,746.31	-37,511.56	-38,746.66	-39,271.52		Saldo Acumulado

Ventas Real Plaza 2015

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES	Meses
INGRESOS													INGRESOS	
Ventas con boleta de venta	14726.4	10,116.30	11,246.60	12,193.10	12,758.90	11,161.40	15,260.40						87,463.10	Ventas con boleta de venta
costo al 70%			7,872.62	8,535.17	8,931.23	7,812.98	10,682.28	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	43,834.28	costo al 70%
Utilidad al *30%			3,373.98	3,657.93	3,827.67	3,348.42	4,578.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	18,786.12	Utilidad al *30%
EGRESOS													EGRESOS	
Moviliaria		0.00											0.00	Moviliaria
Sueldos			2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00						12,000.00	Sueldos
Alquiler			4,625.67	4,625.67	4,625.67	4,625.67	4,625.67						23,128.35	Alquiler
Sub-total			0.00	7,025.67	7,025.67	7,025.67	7,025.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	35,128.35	Sub-total
Saldos			0.00	-3,651.69	-3,367.74	-3,198.00	-3,677.25	-2,447.55	0.00	0.00	0.00	0.00	-16,342.23	Saldos
Saldo Acumulado			0.00	-3,651.69	-7,019.43	-10,217.43	-13,894.68	-16,342.23	-16,342.23	-16,342.23	-16,342.23	-16,342.23		Saldo Acumulado

PROYECTO- MEJORA DE ESTRATEGIA COMERCIAL- PRODUCTOS ALIMENTARIOS MISKY



Ventas Maruri 2015

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES	Meses
INGRESOS														INGRESOS
Ventas con boleta y s/d	13,158.08	11,260.51	14,866.81	14,609.98	16,672.88	13,999.03	17,591.51	21,696.65	18,650.03	19,148.41	1,545.84	14,864.85	178,064.58	Ventas con boleta y s/d
Ventas con Factura	3,518.32	1,919.91	3,955.92	3,289.17	3,997.73	3,985.91	4,151.86	4,201.99	4,893.19	4,480.92	13,436.66	3,021.65	54,853.23	Ventas con Factura
costo al 70%	11,673.48	9,226.29	13,175.91	12,529.40	14,469.43	12,589.46	15,220.36	18,129.05	16,480.25	16,540.53	10,487.75	12,520.55	163,042.47	costo al 70%
Utilidad al *30%	5,002.92	3,954.12	5,646.82	5,369.74	6,201.18	5,395.48	6,523.01	7,769.59	7,062.96	7,088.80	4,494.75	5,365.95	69,875.34	Utilidad al *30%
EGRESOS														EGRESOS
Moviliaria														Moviliaria
Sueldos	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00	Sueldos
Alquiler	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	3,150.00	37,800.00	Alquiler
Sub-total	4,650.00	4,650.00	4,650.00	4,650.00	55,800.00	Sub-total								
Saldos	352.92	-695.88	996.82	719.74	1,551.18	745.48	1,873.01	3,119.59	2,412.96	2,438.80	-155.25	715.95	14,075.34	Saldos
Saldo Acumulado	352.92	-342.95	653.87	1,373.61	2,924.79	3,670.27	5,543.28	8,662.88	11,075.84	13,514.64	13,359.39	14,075.34		Saldo Acumulado

Ventas Tupac Amaru 2015

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES	Meses
INGRESOS														INGRESOS
Ventas con boleta y s/d	9,943.63	5,296.71	6,254.40	7,334.84	8,585.80	4,306.65	8,116.87	14,480.04	10,657.73	11,285.91	8,519.13	8,576.64	103,358.35	Ventas con boleta y s/d
Ventas con Factura	2,060.25	1,930.76	2,237.16	2,806.53	3,412.92	3,163.01	2,175.28	2,361.14	2,478.43	3,683.81	2,616.40	3,142.71	32,068.41	Ventas con Factura
costo al 70%	8,402.72	5,059.23	5,944.09	7,098.96	8,399.10	5,228.76	7,204.50	11,788.83	9,195.31	10,478.81	7,794.87	8,203.55	94,798.73	costo al 70%
Utilidad al *30%	3,601.17	2,168.24	2,547.47	3,042.41	3,599.62	2,240.90	3,087.64	5,052.35	3,940.85	4,490.92	3,340.66	3,515.81	40,628.03	Utilidad al *30%
EGRESOS														EGRESOS
Moviliaria														Moviliaria
Sueldos	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00	Sueldos
Alquiler	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00	Alquiler
Sub-total	3,000.00	36,000.00	Sub-total											
Saldos	601.17	-831.76	-452.53	42.41	599.62	-759.10	87.64	2,052.35	940.85	1,490.92	340.66	515.81	4,628.03	Saldos
Saldo Acumulado	601.17	-230.59	-683.12	-640.71	-41.10	-800.20	-712.56	1,339.80	2,280.65	3,771.56	4,112.22	4,628.03		Saldo Acumulado

Ventas Total Tiendas 2015

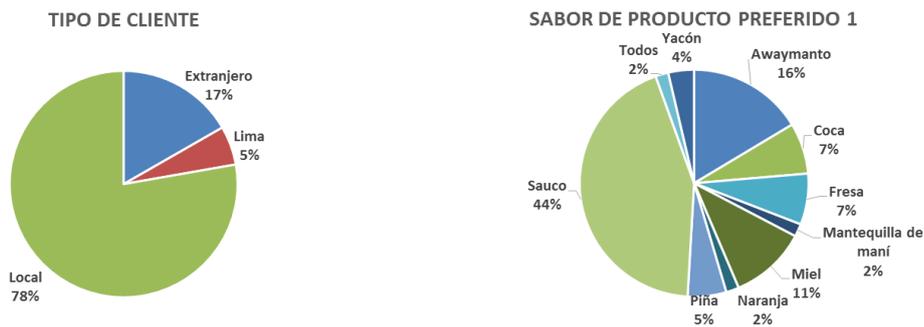
Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES	Meses
INGRESOS														INGRESOS
Ventas con boleta y s/d	37,828.12	26,673.52	32,367.81	34,137.92	38,017.57	29,467.08	40,968.78	36,176.69	29,307.75	30,434.33	10,064.97	23,441.50	368,886.03	Ventas con boleta y s/d
Ventas con Factura	5,578.57	3,850.67	6,193.08	6,095.70	7,410.65	7,148.92	6,327.14	6,563.13	7,371.62	8,164.73	16,053.06	6,164.36	86,921.64	Ventas con Factura
costo al 70%	20,076.20	14,285.53	26,992.62	28,163.53	31,799.76	25,631.20	33,107.14	29,917.88	25,675.56	27,019.34	18,282.62	26,107.42	301,675.48	costo al 70%
Utilidad al *30%	8,604.09	6,122.37	11,568.27	12,070.08	13,628.47	10,984.80	14,188.77	12,821.95	11,003.81	11,579.72	7,835.41	10,813.34	129,289.49	Utilidad al *30%
EGRESOS														EGRESOS
Moviliaria	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Moviliaria
Sueldos	3,000.00	3,000.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	48,000.00	Sueldos
Alquiler	4,650.00	4,650.00	9,275.67	9,275.67	9,275.67	9,275.67	9,275.67	4,650.00	4,650.00	4,650.00	4,650.00	4,650.00	78,928.35	Alquiler
Sub-total	7,650.00	7,650.00	14,675.67	14,675.67	14,675.67	14,675.67	14,675.67	7,650.00	7,650.00	7,650.00	7,650.00	7,650.00	126,928.35	Sub-total
Saldos	954.09	-1,527.63	-3,107.40	-2,605.59	-1,047.20	-3,690.87	-486.90	5,171.95	3,353.81	3,929.72	185.41	1,231.76	2,361.14	Saldos
Saldo Acumulado	954.09	-573.54	-3,680.95	-6,286.53	-7,333.73	-11,024.61	-11,511.50	-6,339.56	-2,985.74	943.97	1,129.38	2,361.14		Saldo Acumulado

ANEXO 4, ENCUESTA A CLIENTES MISKY

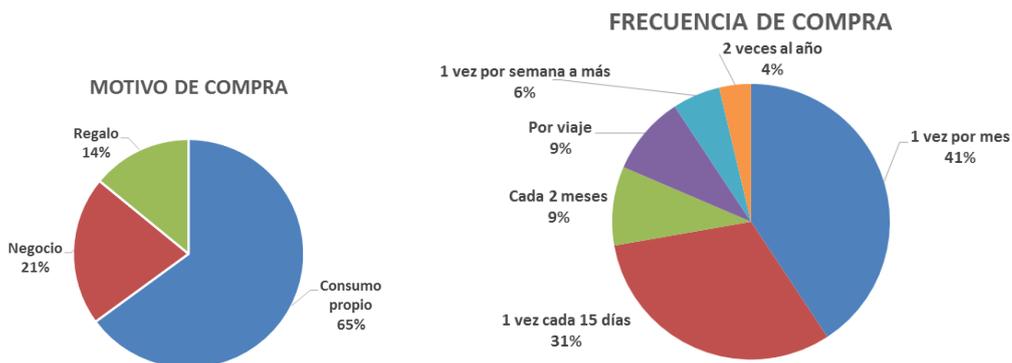
Encuesta a clientes que compran mermeladas en los puntos de venta propio

Los días 06 al 13 de Abril del 2016, se realizaron 54 encuestas a clientes que compraron mermeladas en los puntos de venta con el propósito de conocer sus hábitos de consumo, y los principales atributos valorados que llevan a la decisión de compra de las mermeladas producidos por Misky.

- El 78% de los clientes en las tiendas propias son residentes en la ciudad de Cusco, y prefieren principalmente el Sabor de Sauco, seguido por Awaymanto.

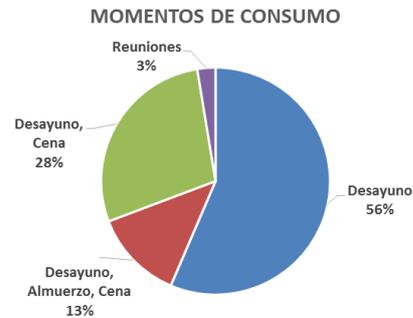
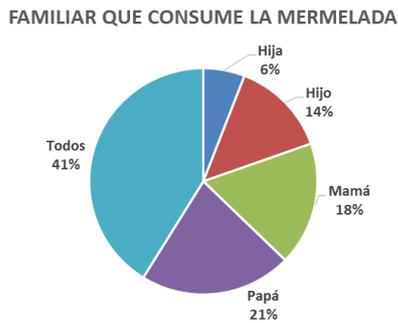
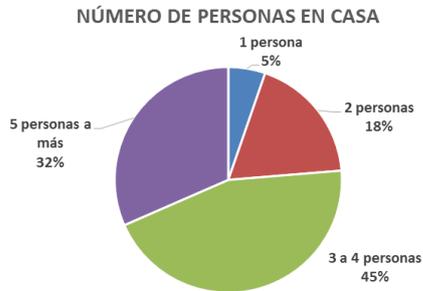


- La mayoría de los clientes compran las mermeladas para consumo propio. Sin embargo hay un 21% que compra las mermeladas para Negocio, es decir, comerciantes que revenden el producto en puestos pequeños del Aeropuerto, Mercados, y que están bajo régimen simplificado (RUS), o cafeterías/ restaurantes que compran la mermelada para repostería.
- Así como el 72% de los clientes frecuentan las tiendas por lo menos una vez al mes.



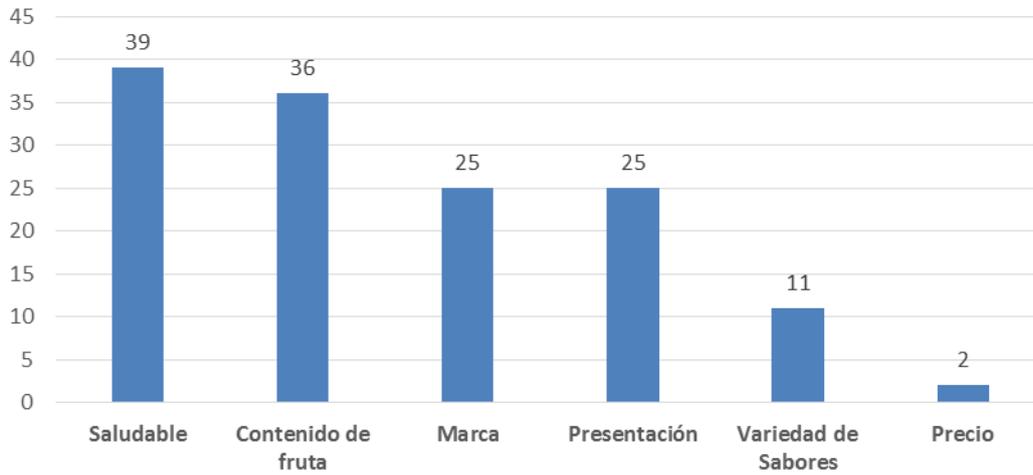
- Las madres de familia, son las que compran la mermelada (49% de las veces) para que sea consumido por toda la familia (41% de las veces), esta familia esta

compuesta por 5 miembros (el 32% de las veces) y más de 3 personas el 45% de las veces. Los momentos de consumo de la mermelada se dan principalmente en solo en el desayuno (56%) y en el desayuno y cena 28% de las veces, y hay un grupo interesante de 13% que consume las mermeladas a toda ocasión.



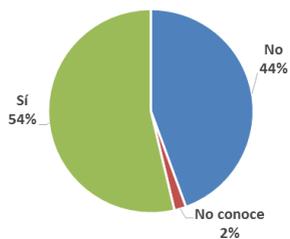
- De los atributos valorados por los clientes la mayoría considera que las mermeladas de Misky, son saludables y tienen un alto contenido de fruta.

ATRIBUTOS VALORADOS DEL PRODUCTO

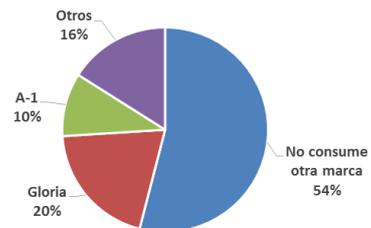


- Sobre si nuestros clientes asocian que la Marca ... Del Inca con la Empresa Misky es un 54%.
- Además se aprecia una alta fidelidad de los cliente, en que el 54% de ellos indican que solo consumen Misky.
- De 46% de clientes que eventualmente compran otras marcas de mermelada , la mayoría indico que es por disponibilidad (fácil de encontrar)

ASOCIACIÓN DE MARCA INCA CON EMPRESA MISKY

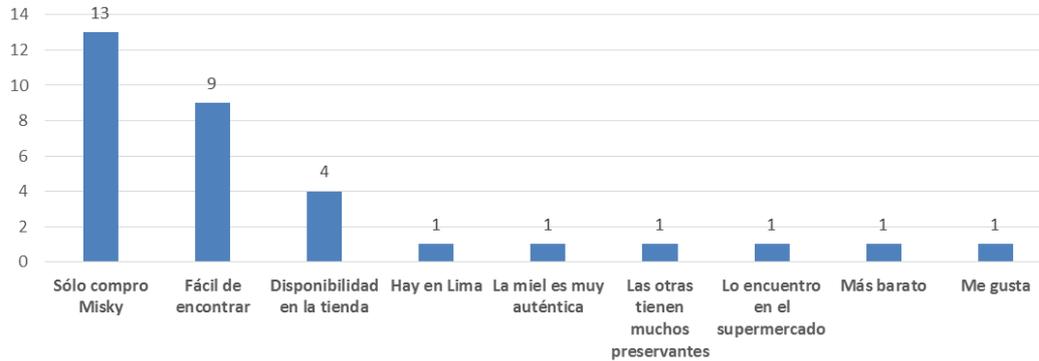


MERMELADAS DE MARCA ALTERNATIVA CONSUMIDAS



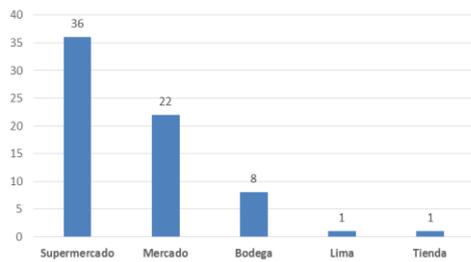


MOTIVO DE COMPRA DE MARCA ALTERNATIVA

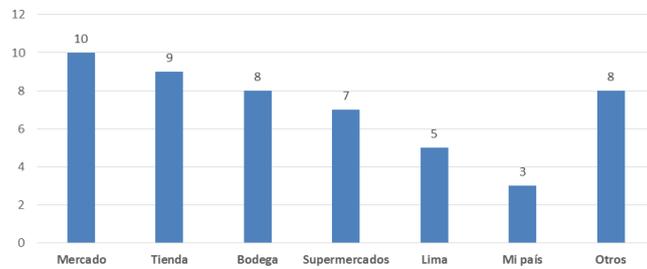


Se aprecia que nuestros cliente, compran principalmente en supermercados y mercados, lugar donde desearían encontrar el producto

CANAL DE COMPRA DE ABARROTES DEL CLIENTE



LUGAR DESEADO DE COMPRA

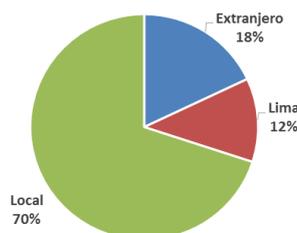


Encuesta de clientes que compran cafés, en los puntos de venta propio

Los días 06 al 13 de Abril del 2016, se realizaron 50 encuestas a clientes que compraron Café en los puntos de venta con el propósito de conocer sus hábitos de consumo, y los principales atributos valorados que llevan a la decisión de compra de las mermeladas producidos por Misky.

- Al igual que la mermelada, el cliente es principalmente (70%) local.

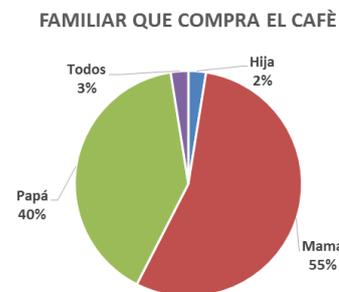
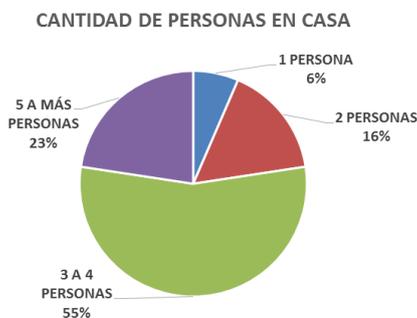
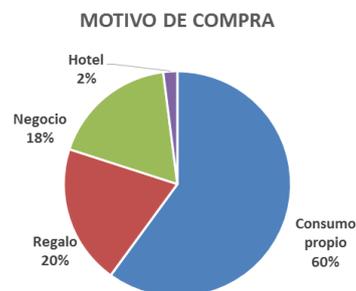
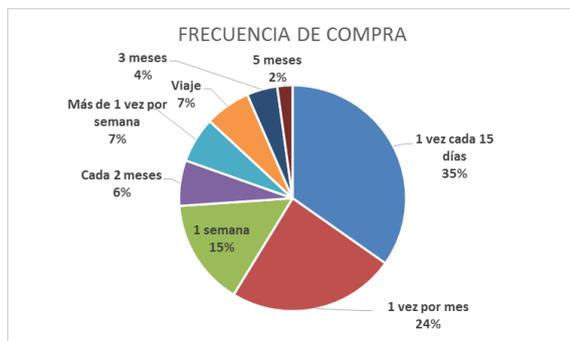
TIPO DE CLIENTE



- Considerando la variedad de tipos de cafés tostado en grano que se venden en las tiendas propias. El 37% del público compra café tipo Mezcla y un 35% compra café exportación (ambos cafés también se encuentran en los canales retail). Y hay un 28% de clientes que si llegan a la tienda propia por un tipo de café “especial”, que no podrían encontrarlo en otro lugar.

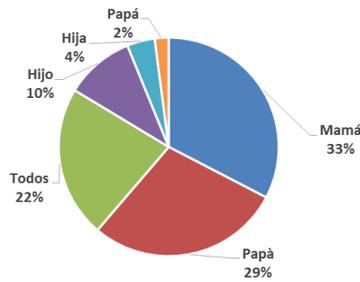


- La mayoría de los clientes (59%) pueden ser categorizados como frecuentes ya que visitan la tienda por lo menos una vez al mes. Principalmente los clientes compran el café para consumo propio (60%).
- Un 78% de los clientes tienen más de 3 personas en casa. Quien compra el café son las Madres de familia (55%), para que principalmente sean ellas , junto a los padres de familia quienes lo consuman (62%) en el desayuno (50%) y cena (31%).

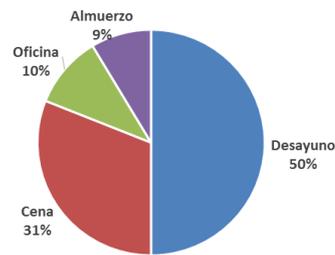




FAMILIAR QUE CONSUME EL PRODUCTO

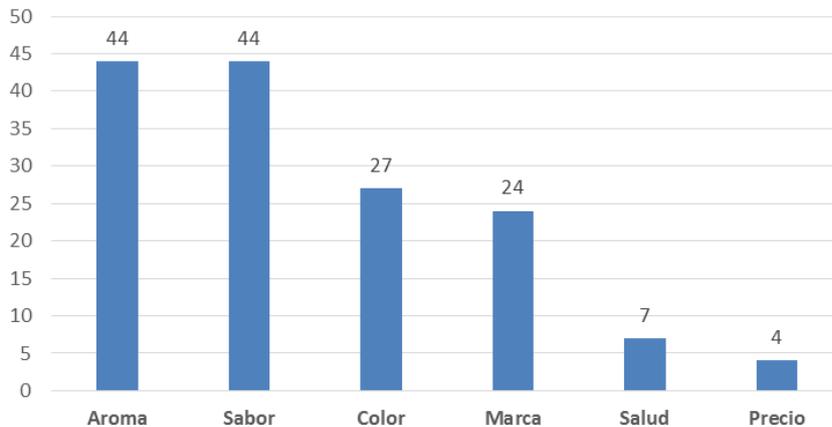


MOMENTO DE CONSUMO



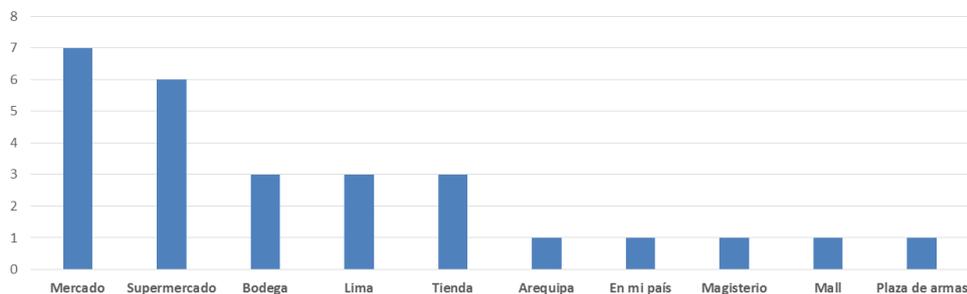
- El precio no es determinante, aparentemente el segmento de clientes valora los atributos de calidad como aroma y sabor.

ATRIBUTOS VALORADOS DEL PRODUCTO



- Asimismo, los clientes manifestaron que les gustaría encontrar el café en el mercado y supermercado.

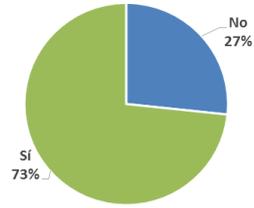
PUNTO DESEADO DE VENTA



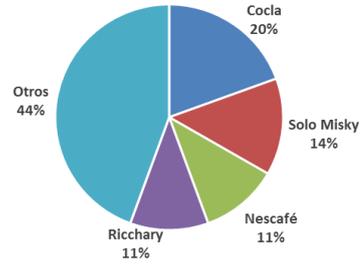
- Sobre la relación de la marca Kross Coffee con la empresa Misky, el 73% de los clientes respondieron afirmativamente. Sin embargo el numero de respuestas que afirman tener otras marcas alternativas de consumo fue mayor a la de mermelada , solo el 14% consume Kross Coffee, un 20% consume Cocla, y básicamente es por la disponibilidad en los puntos de venta (fácil de encontrar).



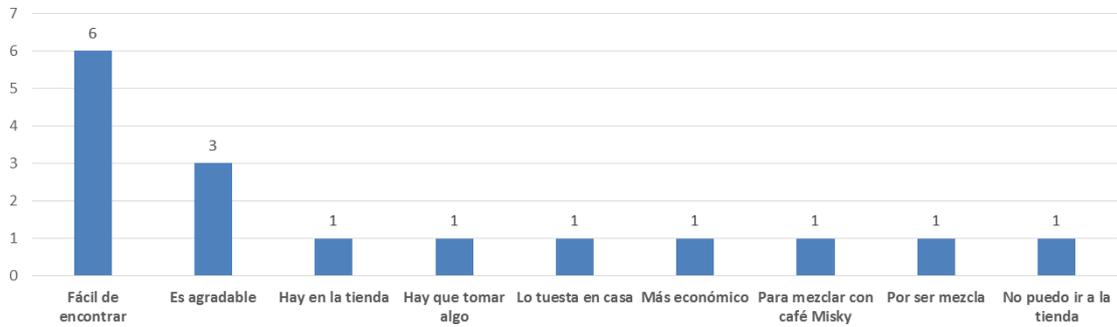
ASOCIACIÓN DE LA MARCA CON LA EMPRESA MISKY



MARCA ALTERNATIVA DE CONSUMO



MOTIVO DE COMPRA DE MARCA ALTERNATIVA





MODELO DE ENCUESTA

ENCUESTA CONSUMIDOR FINAL CAFÉ		Formato ENC-01	
Fecha		Hora	
1 Cliente	local foraneo (especifique procedencia)	<input type="text"/> <input type="text"/>	
2 Que producto prefiere café	café exportacion café mezcla otro (especifique)	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
3 Grano	Molido Entero	<input type="text"/> <input type="text"/>	
4 Tipo de presentacion	Bolsa 100 gr Bolsa 250gr Bolsa 500 gr	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
5 Frecuencia de compra	1 semana 1 vez cada 15 dias 1 vez por mes cada 2 meses mas	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
6 Motivo de compra	consumo propio regalo	<input type="text"/> <input type="text"/>	
7 Si su respuesta es consumo propio cantidad de personas que viven en casa	<input type="text"/>		
8 Quien compra la mermelada	Padre Hijo	Madre Hija	<input type="text"/>
9 Quien consume la mermelada	Padre Hijo	Madre Hija	<input type="text"/>
10 El consumo es durante:	Oficina almuerzo	desayuno cena	<input type="text"/>
11 Que es lo que mas valora de nuestro café (enumere del 1 al 5 por prioridad, 1 mas importante)	sabor aroma color marca Precio Salud	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
12 Otro lugar donde esperaria encontrar el cafe(aparte de la tienda propia)			
13 Reconoce la Marca " Kross Coffee" Como parte de la empresa Misky	<input type="text"/>	SI	NO
14 Si no encuentra Kross Coffee cual es su marca alternativa (indique) ¿Por qué? _____			
15 ¿Donde compra sus alimentos de abarrotes?	Bodega Supermercado	Mercado Otros...	<input type="text"/>



ENCUESTA CONSUMIDOR FINAL MERMELADAS		Formato ENC-02	
Fecha	Hora		
1 Cliente			
	local	<input type="text"/>	
	foraneo (especifique procedencia)	<input type="text"/>	
2 Mermelada (sabor preferido) (especifique presentacion)		Normal	Light
	Sauco	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Awaymanto	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Coca	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Fresa	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Otros (especificar)	<input type="text"/>	
	Chocos (especifique sabor)	<input type="text"/>	
3 Tipo de presentacion			
	vidrio	<input type="text"/>	
	plastico	<input type="text"/>	
4 Frecuencia de compra			
	1 semana	<input type="text"/>	
	1 vez cada 15 dias	<input type="text"/>	
	1 vez por mes	<input type="text"/>	
	cada 2 meses	<input type="text"/>	
	mas	<input type="text"/>	
5 Motivo de compra			
	consumo propio	<input type="text"/>	
	regalo	<input type="text"/>	
6 Si su respuesta es consumo propio cantidad de personas que viven en casa		<input type="text"/>	
7 Quien compra la mermelada		Padre	Madre
		Hijo	Hija
8 Quien consume la mermelada		Padre	Madre
		Hijo	Hija
9 El consumo es durante:		desayuno	almuerzo
			cena
10 Que es lo que mas valora de nuestra mermelada (enumere del 1 al 5 por prioridad, 1 mas importante)		contenido de fruta	_____
		Saludable	_____
		Presentacion	_____
		Marca	_____
		Variedad de sabores	_____
		precio	_____
11 Otro lugar donde esperaria encontrar la mermelada(aparte de la tienda propia)		_____	
12 Reconoce la Marca " Del Inca" Como parte de la empresa Misky		SI	NO
13 le gustaria que haya otros sabores ¿Cuál?		_____	
14 Si no encuentra Misky cual es su marca alternativa (indique) ¿Por qué?		_____	
15 ¿Donde compra sus alimentos de abarrotes?		Bodega	Mercado
		Supermercado	Otros...

ANEXO 5, ANÁLISIS COMPARATIVO DE PRODUCTO VERSUS LA COMPETENCIA

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL PRODUCTO

Producto	Marca / Elaborado por	Present.	Peso	Fecha Producción	Fecha Venc.	Olor	Color	Sabor	Textura	pH	° Brix	Observación
Confitura de Aguaymanto	Pachamama Gourmet S.A. / Agroinca PPX S.A.	Frasco de vidrio	230 g	No precisa	24-sep-16	Característico a fruta de Awaymanto	Caramelo, ligeramente de color lacre	Fruta acaramelada. Ligeramente agradable al paladar.	Trozos de fruta suspendida, fluida.	3.70	61.4	De consistencia agradable pero resalta la sobre cocción del azúcar.
Mermelada de Awaymanto	Maravillas del Inka	Frasco de vidrio	250 g	13-ene-16	15-oct-16	Característico a fruta de Awaymanto	Amarillo ámbar.	Agridulce, característico de la fruta, ligeramente caramelizado, no muy agradable al paladar.	Trozos de fruta suspendida, textura gomosa (algo almidonada)	3.90	63.6	La textura no es propia de una mermelada.
Mermelada de Awaymanto	del Inka / Productos Alimentarios Misky S.A.C	Frasco de vidrio	260 g	jun-16	jun-18	Característico a fruta de Awaymanto	Amarillo ámbar.	Agridulce, característico de la fruta, se siente la fruta al masticarla.	Trozos de fruta distribuida uniformemente, textura gelatinosa, agradable al paladar	3.00	62.8	Alto contenido de fruta
Mermelada de Sauco	Florida/ G.W. Yichang y Cía S.A./ Industrias Alimentarias S.A.C.	Frasco de vidrio	240 g	No precisa	oct-17	Ligeramente a fruta	Morado oscuro	Acido, no se siente el propio sabor de la fruta	Seca, grumosa, las frutas se sienten secas. No agradable al paladar	3.34	65.0	El color, sabor, ni textura son llamativos.
Mermelada de Sauco	Maravillas del Inka	Frasco de vidrio	250 g	13-ene-16	15-oct-17	Característico a fruta	Morado oscuro caramelizado	Característico a fruta	Presencia de frutas infladas, gomosa (textura almidonada), no agradable al paladar	3.60	59.0	Se detectó presencia de hongos al interior de la tapa del frasco
Mermelada de Sauco	del Inka / Productos Alimentarios Misky S.A.C	Frasco de vidrio	260 g	jul-16	jul-18	Característico a fruta	Rojo rubí	Agridulce, característico de la fruta, agradable al paladar	Trozos de fruta distribuida uniformemente, textura ligera, agradable al paladar	3.48	67.0	Alto contenido de fruta
Mermelada de Piña	A-1 / Comercia S.A./ Industrias Alimentarias S.A.C.	Frasco de vidrio	300 g	No precisa	ene-19	Característico a fruta	Amarillo claro	Suave sabor a fruta	Fluida, escasa cantidad de fruta. Ligeramente agradable al paladar	3.31	65.4	No hay presencia resaltante de pulpa de fruta.



Fotografías: Análisis comparativo de mermeladas de marcas que se encuentra en canal retail en la ciudad de Cusco; 19/08/16

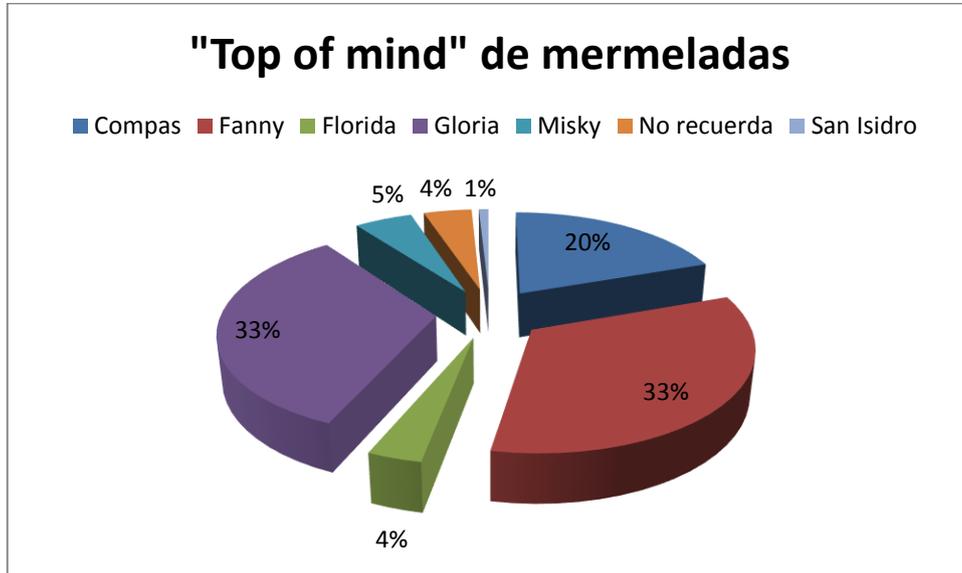


ANEXO 6, RENTABILIDAD POR SKU

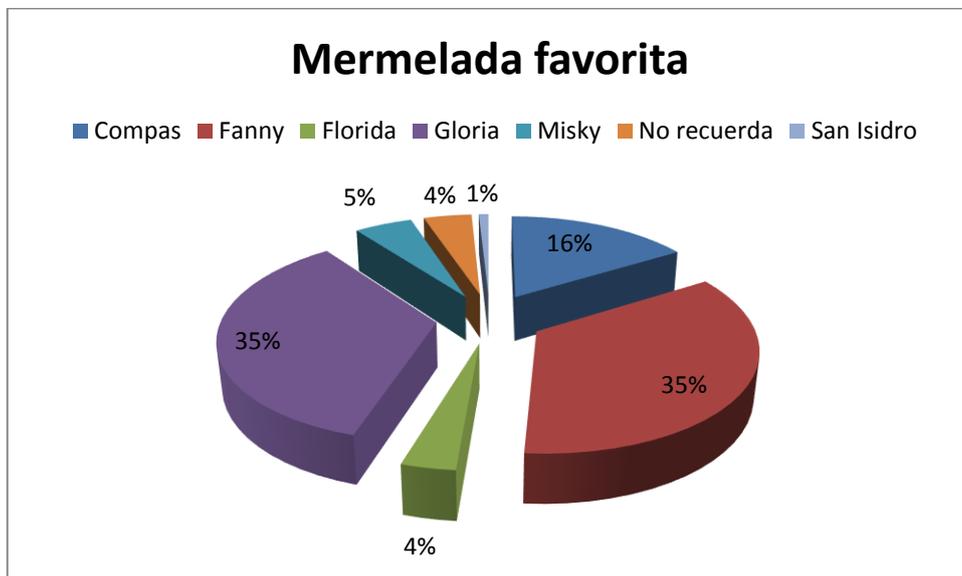
Nº	ARTICULO	ENVASE	VENTAS 2014 Und	VENTAS 2015 Und	%	Precio Unitario inc IGV S/.	Precio Unitario sin IGV S/.	Costos Ventas	UB Unitario	Costo parte fija	Costo parte Variable	Margen de Contribución	Ventas S/ 2015	UB total/SKU S/ 2015
1	CAFÉMEZCLA	KILOS	4896.3	5761.6	118%	26	22.03	11.6	10.43	5.10	6.50	15.54	126,951	60,116
2	CAFÉ EXPORTACION CUSCO	KILOS	2525.8	2668.7	106%	52	44.07	16.66	27.41	7.33	9.33	34.74	117,604	73,143
3	MERMELADA DE SAUCO x 5 Kgr	BALDE	1114	1169	105%	72	61.02	54.17	6.85	23.83	30.34	30.68	71,329	8,004
4	MERMELADA DE SAUCO x 500 gr P	POTE	6872	7278	106%	8.2	6.95	7.19	-0.24	3.16	4.03	2.92	50,576	-1,753
5	MIEL DE ABEJA x 500 gr	POTE	4408	4028	-91%	13.9	11.78	8.63	3.15	3.80	4.83	6.95	47,448	12,687
6	MERMELADA DE AWAYMANTO x 5 Kgr	BALDE	753	752	-100%	72	61.02	48.58	12.44	21.38	27.20	33.81	45,885	9,353
7	MERMELADA DE SAUCO x 1Kgr F	FRASCO	3744	3434	-92%	15.5	13.14	11.89	1.25	5.23	6.66	6.48	45,108	4,277
8	MIEL DE ABEJA x 1 Kgr	FRASCO	2652	1391	-52%	31	26.27	17.27	9.00	7.60	9.67	16.60	36,543	12,521
9	MERMELADA DE SAUCO x 5 Kgr B	BOLSA	558	549	-98%	68	57.63	51.36	6.27	22.60	28.76	28.87	31,637	3,441
10	MIEL DE ABEJA x 5 Kgr	BALDE	242	268	111%	125	105.93	89.35	16.58	39.31	50.04	55.90	28,390	4,444
11	MANTEQUILLA DE MANI x 400 gr	POTE	1884	1951	104%	17	14.41	7.93	6.48	3.49	4.44	9.97	28,108	12,636
12	MERMELADA DE SAUCO x 260 gr F	FRASCO	4519	4122	-91%	6.5	5.51	3.64	1.87	1.60	2.04	3.47	22,706	7,702
13	MERMELADA DE AWAYMANTO x 500 gr	POTE	2914	2943	101%	8.5	7.20	6.91	0.29	3.04	3.87	3.33	21,200	863
14	MERMELADA DE AWAYMANTO x 1Kgr	FRASCO	1958	1514	-77%	15.5	13.14	11.4	1.74	5.02	6.38	6.75	19,887	2,628
15	MIEL DE ABEJA x 280 gr	FRASCO	3058	2151	-70%	8.5	7.20	4.83	2.37	2.13	2.70	4.50	15,494	5,105
16	MANTEQUILLA DE MANI x 200 gr	FRASCO	2004	2093	104%	8.5	7.20	4.31	2.89	1.90	2.41	4.79	15,077	6,056
17	MERMELADA DE SAUCO x 10 Kgr B	BOLSA	73	99	136%	144	122.03	102.15	19.88	44.95	57.20	64.83	12,081	1,969
18	MERMELADA DE AWAYMANTO x 260 gr	FRASCO	2407	2058	-86%	6.5	5.51	3.51	2.00	1.54	1.97	3.54	11,336	4,113
19	MERMELADA DE COCA X 24 UN.	CAJA	923	773	-84%	14.5	12.29	8.27	4.02	3.64	4.63	7.66	9,499	3,106
20	MERMELADA DE SAUCO x 500 gr B	BOLSA	667	1365	205%	7.6	6.44	5.53	0.91	2.43	3.10	3.34	8,792	1,243
21	MERMELADA DE AWAYMANTO x 5 Kgr	BOLSA	57	117	205%	72	61.02	45.01	16.01	19.80	25.21	35.81	7,139	1,873
22	MERMELADA DE COCA x 260 gr ART.	FRASCO	1298	1152	-89%	7	5.93	3.94	1.99	1.73	2.21	3.73	6,834	2,295
23	MERMELADA DE SAUCO X 24 UN.	CAJA	458	526	115%	14.5	12.29	7.66	4.63	3.37	4.29	8.00	6,464	2,434
24	MERMELADA DE AWAYMANTO x 260 gr LIGHT	FRASCO	683	806	118%	8.5	7.20	4.33	2.87	1.91	2.42	4.78	5,806	2,316
25	MERMELADA DE AWAYMANTO X 24 UN.	CAJA	394	455	115%	14.5	12.29	7.4	4.89	3.26	4.14	8.14	5,591	2,224
26	MANTEQUILLA DE MANI x 900g.	FRASCO	61	170	279%	31	26.27	18.28	7.99	8.04	10.24	16.03	4,466	1,359
27	MERMELADA DE YACON X 260 gr. LIGHT	FRASCO	455	593	130%	8	6.78	4.33	2.45	1.91	2.42	4.35	4,020	1,453
28	MERMELADA DE FRESA x 260 gr LIGHT	FRASCO	204	591	290%	8	6.78	3.93	2.85	1.73	2.20	4.58	4,007	1,684
29	MERMELADA DE AWAYMANTO x 500 gr	BOLSA	378	437	116%	8.5	7.20	5.29	1.91	2.33	2.96	4.24	3,148	836
30	MERMELADA DE COCA x 260 gr LIGHT	FRASCO	38	453	1192%	8	6.78	5.03	1.75	2.21	2.82	3.96	3,071	793
31	CHOCO SAUCO X 250GR.	FRASCO	915	167	-18%	15	12.71	4.39	8.32	1.93	2.46	10.25	2,123	1,390
32	CHOCO AWAYMANTO X 250GR.	FRASCO	1101	96	-9%	15	12.71	4.28	8.43	1.88	2.40	10.32	1,220	809
33	CHOCO FRESA X 250GR.	FRASCO	906	87	-10%	15	12.71	4.1	8.61	1.80	2.30	10.42	1,106	749
34	AWAYMANTO EN ALMIBAR x 230 gr MISKY	FRASCO	167	161	-96%	8	6.78	4.58	2.20	2.02	2.56	4.21	1,092	354
35	CHOCO PIÑA X 250GR.	FRASCO	548	83	-15%	15	12.71	4.34	8.37	1.91	2.43	10.28	1,055	695
36	CHOCO COCA X 250GR.	FRASCO	585	79	-14%	15	12.71	4.63	8.08	2.04	2.59	10.12	1,004	638
37	CHOCO NARANJA X 250GR.	FRASCO	404	28	-7%	15	12.71	5.21	7.50	2.29	2.92	9.79	356	210
38	AWAYMANTO EN ALMIBAR x 900 gr MISKY	FRASCO	2	12	600%	31	26.27	16.03	10.24	7.05	8.98	17.29	315	123

ANEXO 7, RESULTADOS DE ENCUESTAS

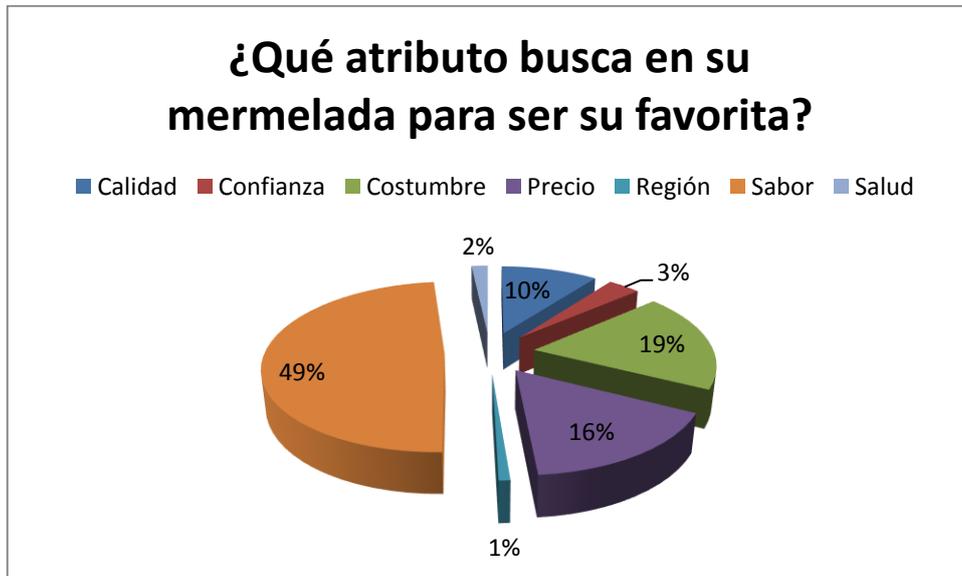
Encuestas de mermeladas



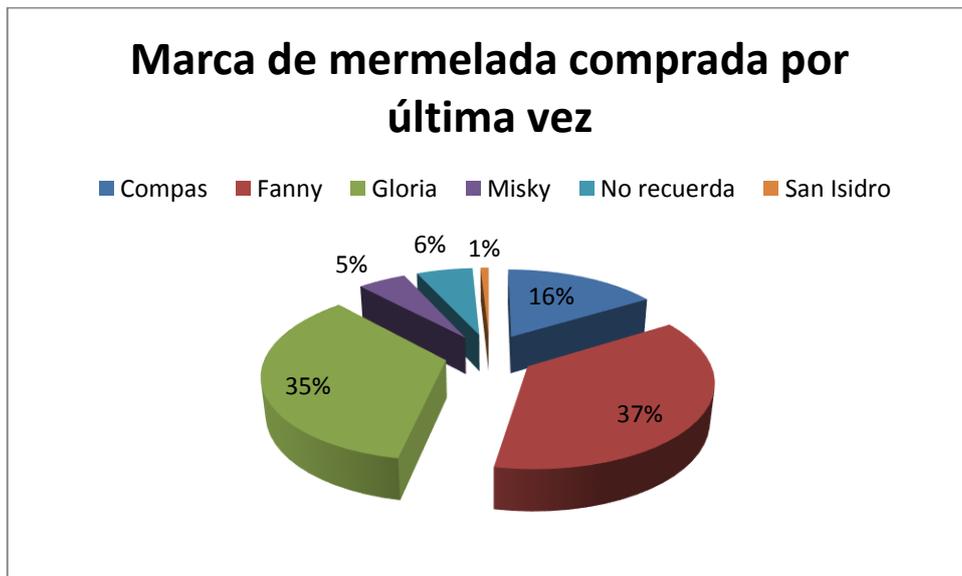
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.



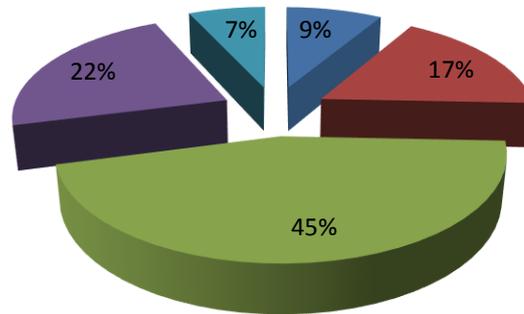
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

Persona que compró la mermelada

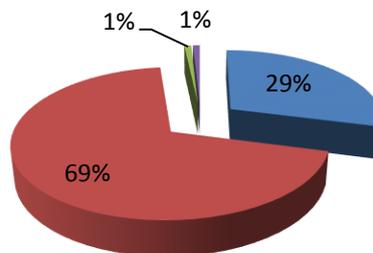
■ Hija ■ Hijo ■ Mamá ■ Papá ■ Independiente ■



Fuente: Elaboración propia.

Lugar donde compró la mermelada por última vez

■ Bodega ■ Supermercado ■ Tienda Misky - Maruri ■ Tienda Producto naturales



Fuente: Elaboración propia.

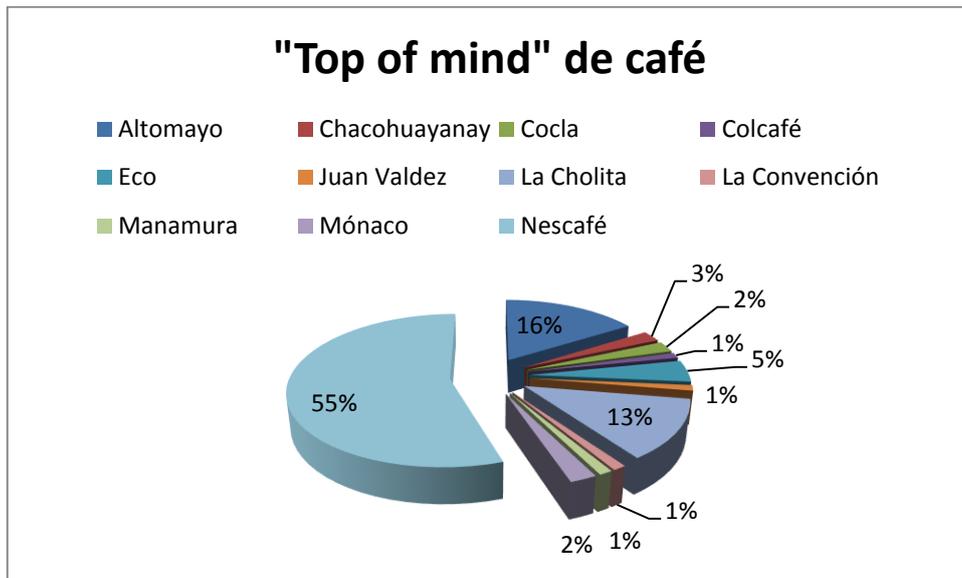


Fuente: Elaboración propia.

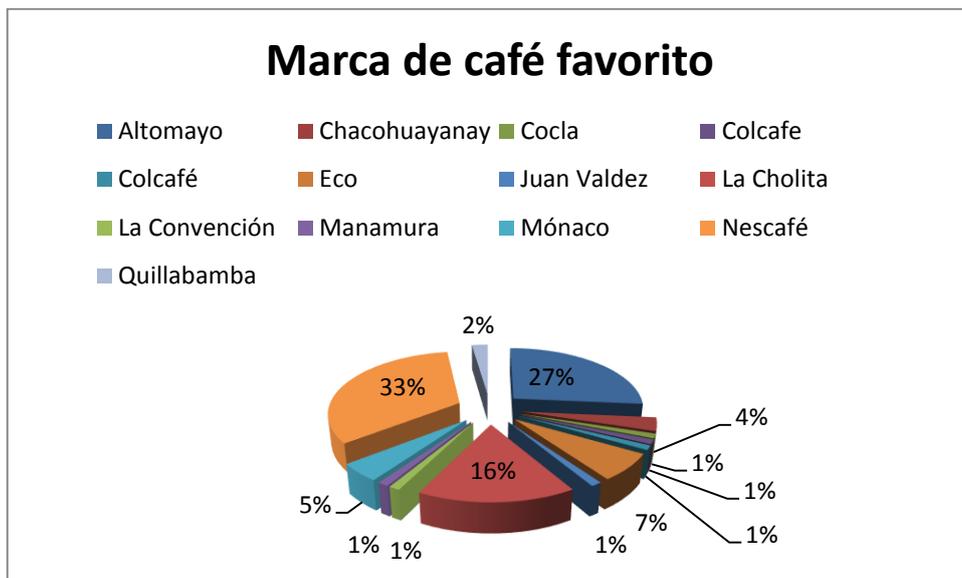


Fuente: Elaboración propia.

Encuestas de café

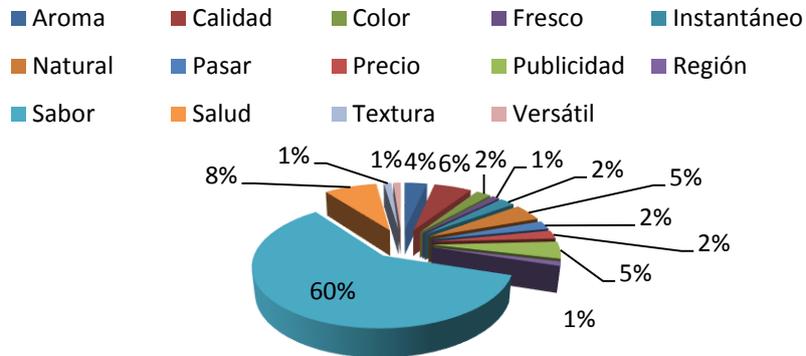


Fuente: Elaboración propia.



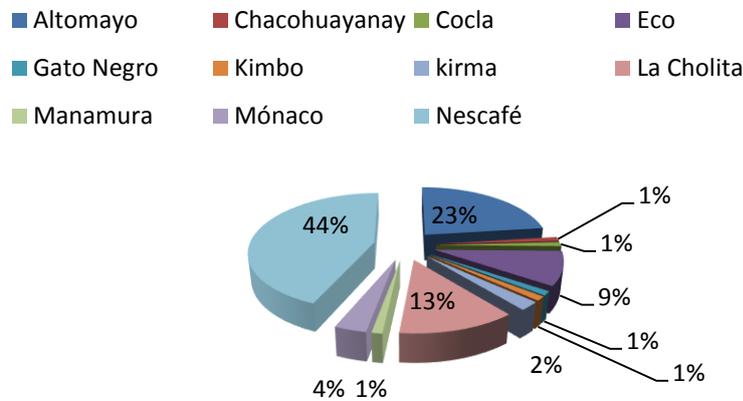
Fuente: Elaboración propia.

¿Qué atributo busca en su café para ser su favorito?

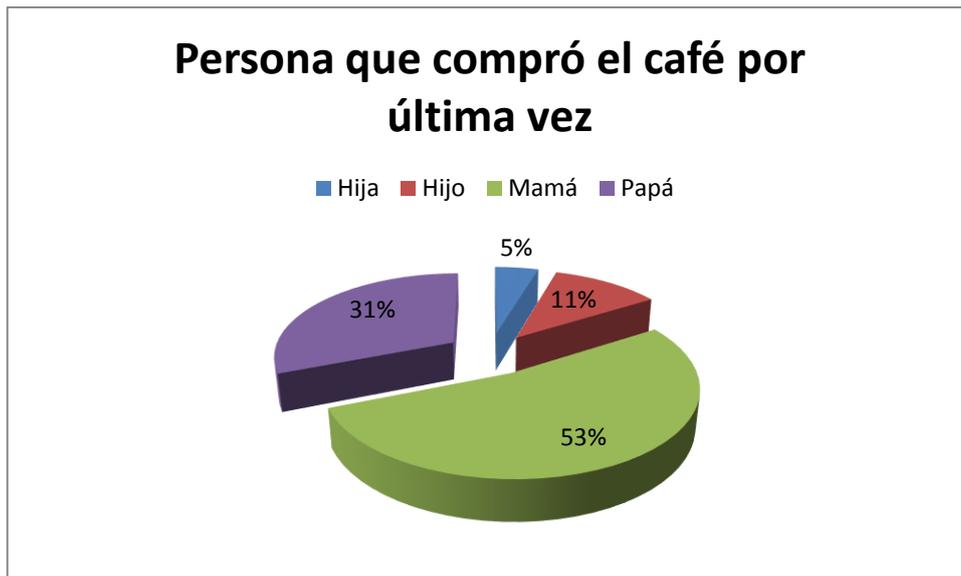


Fuente: Elaboración propia.

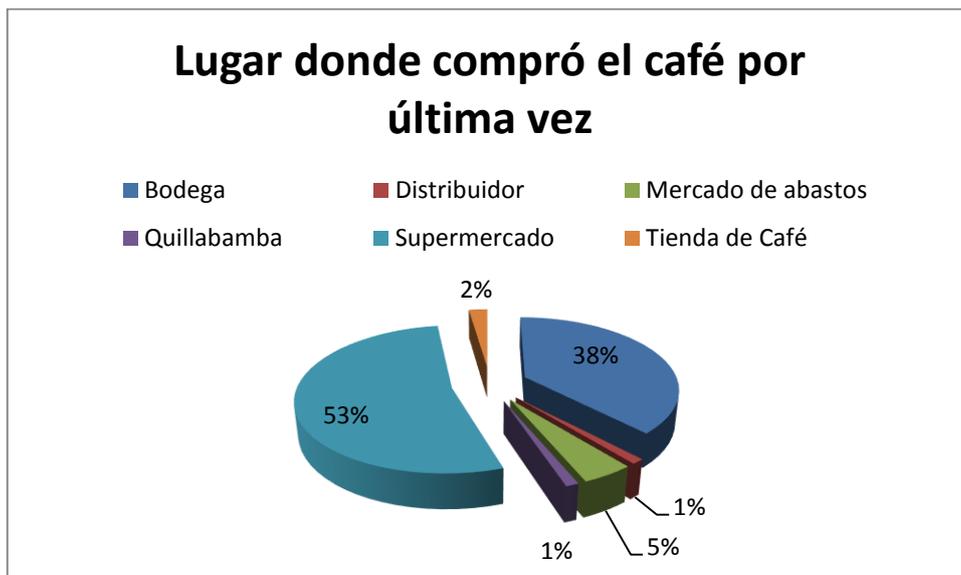
Marca de café comprada por última vez



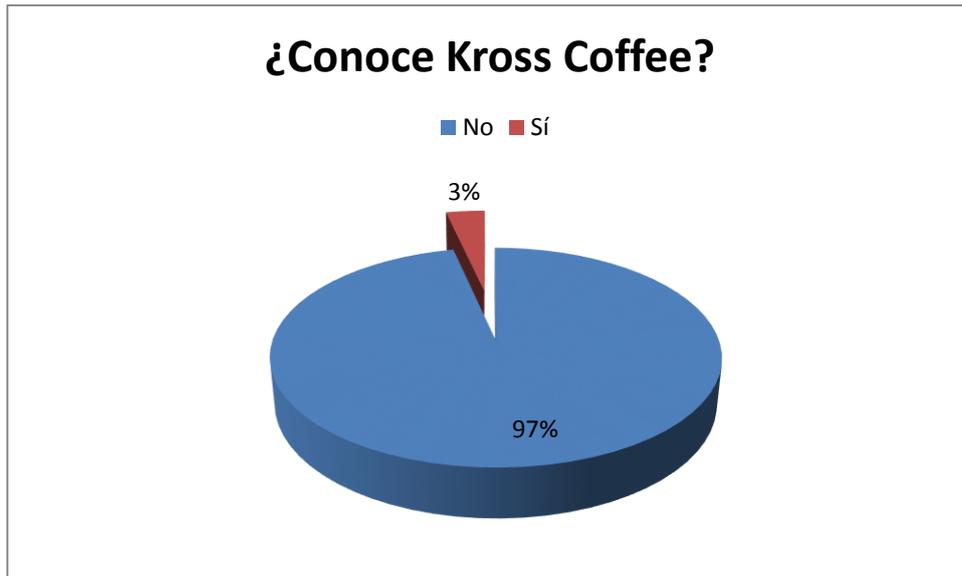
Fuente: Elaboración propia.



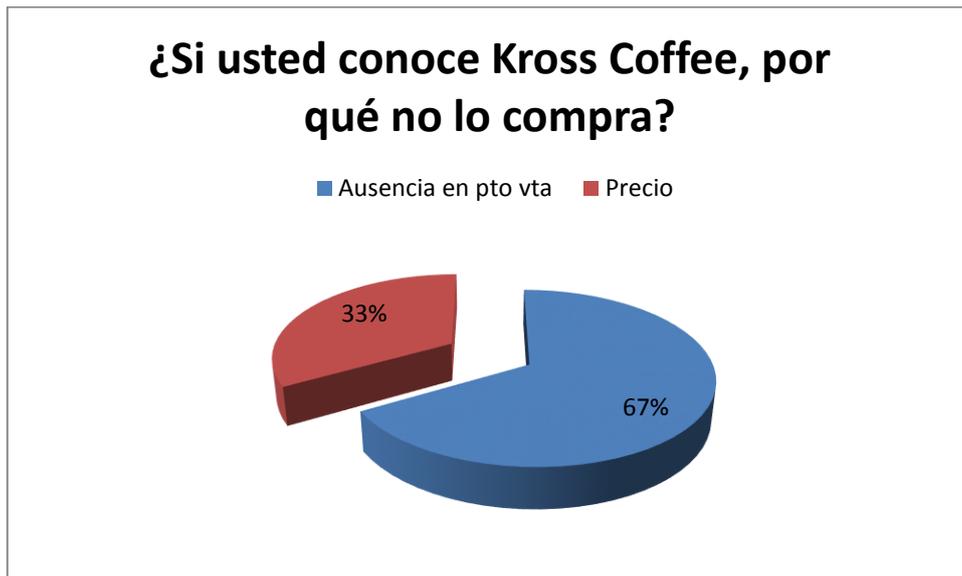
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.



MODELO DE ENCUESTA AL PÚBLICO

Encuesta Consumidor Final Mermelada -Público

1 Nombre de una mermelada:

2Cuál es su marca de mermelada favorita:

3 Por qué?

Sabor	Salud/Natural	Pura fruta	Viscosidad
Publicidad	Confianza	Regional	

4 Que marca de mermelada compraron por ultima vez en casa
(Si 4=2 pasar a pregunta 6)

5 Por qué?

Sabor	Salud/Natural	Pura fruta	Viscosidad
Publicidad	Confianza	Regional	Pres pto vta

6 Quién la compró?

Mamá
Papá
Abuelo
Abuela
Hija
Hijo
Encuestado (Indicar su rol)

7 Dónde la compro?

Bodega
Supermercado
Mercado de abastos
Otro:

8 Cuántos dias al mes come mermelada?

9 Conoce la mermelada Misky?
(Si 1 ó 2=Misky; no responder)

10 Qué le parece?
(Si 9=No; no responder)

11 Por qué no la compra?:
(Si 4=Misky; no responder)

Precio	No me gusta
Pres en pto vta	Otro(indicar)

12 Residente en Cusco

Sí Tiempo:
No

13 Edad

Entre 18 y 24
Entre 25 y 35
Entre 36 y 45
Más de 45

14 Sexo

Hombre
Mujer

15 Zona de residencia



Encuesta Consumidor Final Café - Público

1 Nombre de un café:

2 Cuál es su marca de café favorito?

3 Por qué?

Sabor	Salud/Natural	Aroma	Cuerpo
Publicidad	Confianza	Regional	Color

4 Qué marca de café compraron por ultima vez en casa

(Si 4=2 pasar a pregunta 6)

5 Por qué :

Sabor	Salud/Natural	Aroma	Cuerpo
Publicidad	Confianza	Regional	Pres pto vta

6 Quién la compró?

- Mamá
- Papá
- Abuelo
- Abuela
- Hija
- Hijo
- Encuestado (Indicar su rol)

7 Dónde la compro?

- Bodega
- Supermercado
- Mercado de abastos
- Otro:

8 Cuántos días al mes toma café?

9 Conoce la marca Kross Coffee:

(Si 1 ó 2=Kross Coffee; no responder)

10 Qué le parece?

(Si 9=No; no responder)

11 Por qué no la compra?

(Si 4=Kross Coffee; no responder)

Precio	No me gusta
Pres en pto vta	Otro(indicar)

12 Residente en Cusco

- Sí
 - No
- Tiempo:

13 Edad

- Entre 18 y 24
- Entre 25 y 35
- Entre 36 y 45
- Más de 45

14 Sexo

- Hombre
- Mujer

15 Zona de residencia

UBICACIÓN:

