

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business consulting para Emporium Import Export S.A.C.

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

PRESENTADA POR

Jesser Paul Cuzcano Tovar, DNI: 40435090

Katy Carolina Tello Albites, DNI: 43484634

ASESOR

Alex Henry Llaque Sánchez, DNI: 17916948

ORCID código del asesor

0000-0001-9230-1748

JURADO

Percy Samoel Marquina Feldman

Beatrice Elcira Avolio Alecchi

Surco, mayo 2021

Agradecimientos

Agradecemos en primer lugar a Dios por darnos la oportunidad de haber conocido a personas maravillosas en el camino de nuestra formación profesional.

A la empresa Emporium Import Export S.A.C. representada por su Gerente general Cesar Chipana por el apoyo dado para la realización de nuestra tesis.

A la escuela de posgrado Centrum de la Pontificia Universidad Católica del Perú por permitirnos ser parte de ella.

A todos los docentes de Centrum, nuestra sincera gratitud por contribuir desinteresadamente en nuestra preparación y formación tanto profesional como personal; cada una de sus experiencias compartidas con nosotros es invaluable.

Al personal administrativo de la escuela de Post grado; especialmente a la Sra. Norly Andía, por su paciencia y el apoyo hacia el estudiantado.

Al profesor Alex Llaque Sánchez, por su asesoría para la elaboración de la presente tesis. Gracias por sus comentarios y consejos para la mejora continua.

A todos nuestros compañeros de estudio; empezamos las clases como desconocidos y acabamos como una familia.

Dedicatorias

A mi querida familia; especialmente a mis hijas Orianna y Adrianna, mi esposa Angela, mis padres Juan y Emilia, mis hermanas Mirna y Evelyn, mis sobrinos Valeria y Diego y mi cuñado Daniel. Todos ellos fueron el motivo para poder esforzarme y salir adelante con mis estudios. Espero poder retribuir todo su apoyo en algún momento de nuestras vidas.

Jesser Paul Cuzcano Tovar

Tu afecto y tu cariño son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar lo mejor para ti. Aún a tu corta edad me has enseñado y me sigues enseñando muchas cosas de esta vida. Fuiste mi motivación más grande para concluir con éxito este proyecto de tesis.

Gracias hijo.

Katy Carolina Tello Albites

Resumen Ejecutivo

El siguiente documento contiene una consultoría de negocios realizada a la empresa Emporium Import Export S.A.C., quienes se dedican al acopio, empaque y comercialización de Pecana entera Mahan con cáscara, cultivada en la zona media, baja y alta de Ica. Esta empresa tiene una actividad de seis meses, que se inicia en el mes de abril a julio con el acopio de la pecana, y en el mes de julio a setiembre con la exportación del producto. Este año 2020 de acuerdo a la pandemia del covid-19, se proyecta exportar hasta el mes de octubre.

Emporium Import Export S.A.C. tiene un modelo de negocio Mixto: El producto exportado es Business To Business B2B con la variedad Mahan y el descarte es B2C para el mercado nacional, siendo considerados las otras variedades de pecana Success y Medina, también son consideradas para la venta nacional las pecanas Mahan que no logran el calibre y el grado de humedad requerido para soportar el traslado al continente asiático. Tener concentrado el destino del producto es un riesgo potencial ya que de haber crisis económicas en la zona se perderían las ventas.

Emporium Import Export S.A.C. es una empresa joven que está creciendo y solicita al equipo de consultores propuestas para mejorar su rentabilidad. Para esto se hizo un análisis externo e interno, logrando identificar y priorizar los problemas principales, también se elaboró una matriz de causa-efecto, se evaluaron las alternativas y finalmente se planteó un diagrama de Gantt con las actividades divididos en 12 semanas.

En todos los panoramas proyectados se están considerando: (a) una inversión inicial base de s/.2'165,892.55 que es el total de Activos en el Balance de la empresa en el año 2019; y (b) la dedicación de los gerentes valorizada en el tiempo que se requiere para la aplicación de la consultoría por s/. 26,000.00. Los montos de inversión adicionales varían en cada panorama según la alternativa de solución que se propone.

De los cuatro panoramas, el primero plasma las proyecciones de la empresa en el caso de seguir con el modelo actual del negocio, es decir, sin aplicar las alternativas de solución que plantea la consultoría. La Tasa Interna de Retorno de este Panorama es de 52% por ello se está considerando que este es el COK con el que se van a comparar los demás panoramas. El panorama que recomendamos como consultores es el Panorama B que plantea implementar la cosecha mecánica, puesto que tiene una TIR de 58%, superior al COK, por lo tanto, implementar esta alternativa de solución traería más beneficios en el corto plazo, aun descontando la inversión que se va a realizar.



Abstract

The following document contains a business consultancy done to the company Emporium Import Export S.A.C., who are dedicated to the collection, packaging and marketing of whole Mahan Pecan with shell, grown in the middle, low and high zone of Ica. This company has a six-month activity, which begins in the month of April to July with the collection of pecans, and in the month of July to September with the export of the product. This year 2020 according to the covid-19 pandemic, it is projected to export until the month of October.

Emporium Import Export S.A.C. has a mixed business model: The exported product is Business To Business B2B with the Mahan variety and the discard is B2C for the domestic market, being considered the other varieties of pecan Success and Medina, are also considered for domestic sale Mahan pecans that do not achieve the caliber and moisture content required to withstand the transfer to the Asian continent. Having the destination of the product concentrated is a potential risk because if there is an economic crisis in the area, sales would be lost.

Emporium Import Export S.A.C. is a young company that is growing and asked the consulting team for proposals to improve its profitability. For this purpose, an external and internal analysis was made, identifying and prioritizing the main problems, a cause-effect matrix was also elaborated, alternatives were evaluated and finally a Gantt chart was drawn up with the activities divided into 12 weeks.

In all the projected scenarios, the following are being considered: (a) an initial base investment of s/.2'165,892.55 which is the total Assets in the Balance Sheet of the company in the year 2019; and (b) the dedication of the managers valued in the time required for the application of the consultancy for s/. 26,000.00. The additional investment amounts vary in each scenario according to the proposed solution alternative.

Of the four scenarios, the first one shows the company's projections in the case of continuing with the current business model, that is, without applying the alternative solutions proposed by the consulting firm. The Internal Rate of Return of this scenario is 52%, which is why this is considered to be the COK with which the other scenarios will be compared. The scenario that we recommend as consultants is Panorama B, which proposes the implementation of mechanical harvesting, since it has an IRR of 58%, higher than the COK, therefore, implementing this alternative solution would bring more benefits in the short term, even discounting the investment to be made.



Tabla de Contenidos

Capítulo I: Situación General	1
1.1. Presentación de la Compañía	1
1.2. Modelo de Negocio	3
1.2.1. Segmento de Clientes	4
1.2.2. Propuesta de Valor.....	5
1.2.3. Canales.....	6
1.2.4. Relación con los Clientes	7
1.2.5. Flujos de Ingresos.....	7
1.2.6. Recursos Clave	9
1.2.7. Actividades Clave.....	11
1.2.8. Socios Clave	14
1.2.9. Estructura de Costes	15
1.3. Misión, Visión y Valores de la Compañía	20
1.3.1. Misión.....	20
1.3.2. Visión.....	21
1.3.3. Valores y cultura.....	21
1.3.4. Objetivo de Largo Plazo	22
1.3.5. Conclusión.....	22
Capítulo II: Análisis del Contexto	23
2.1. Análisis Externo	23
2.1.1. PESTE	23
2.1.2. Las cinco fuerzas de Porter.....	33
2.1.3. Oportunidades y Amenazas	35
2.1.4. Conclusiones.....	36
2.2. Análisis Interno AMOFHIT	36
2.2.1. Administración	36
2.2.2. Marketing y Ventas	39
2.2.3. Operación.....	40
2.2.4. Financiero	41
2.2.5. Recursos Humanos	43
2.2.6. Investigación y Desarrollo.....	43
2.2.7. Fortalezas y debilidades.....	44

2.2.8. Conclusión.....	44
Capítulo III: Problema Clave	46
3.1. Metodología de Trabajo	46
3.2. Lista de Problemas	46
3.2.1. No se cuenta con cultivos propios	46
3.2.2. Demora en la cosecha que genera poca eficiencia	46
3.3. Problema Central.....	47
3.3.1. Sustancia.....	47
3.3.2. Locación	47
3.3.3. Propiedad.....	47
3.3.4. Magnitud.....	48
3.3.5. Tiempo.....	48
3.4. Conclusión.....	48
Capítulo IV: Revisión de Literatura	50
4.1. Mapa de Literatura	50
4.2. Revisión de Literatura	50
4.2.1. Plan de Marketing.....	50
4.2.2. Branding	60
4.2.3. Investigación de Mercados	65
4.2.4. Riesgo de las Inversiones	68
4.2.5. China: Economía y Demografía	72
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz	79
5.1. Personas.....	79
5.1.1. Alta rotación de personal durante las campañas.....	79
5.1.2. Poca mano de obra disponible durante las campañas.....	79
5.2. Operaciones.....	80
5.2.1. Cosecha manual para toda la campaña de cosecha.....	80
5.3. Marketing	80
5.3.1. No se han realizado estrategias de Branding	80
5.3.2. Competidores con bajos costos.....	80
5.3.3. La Fruta no es orgánica	81
5.4. Administración.....	81
5.4.1. Responsabilidades administrativas no definidas	81

5.4.2. Cultivos y Cosechas no estandarizados	81
5.4.3. No se cuenta con cultivos propios	82
5.5. Entorno	82
5.5.1. Cierre de los mercados de manera global por pandemias	82
5.5.2. Cambio climático que afecte los cultivos	82
5.6. Finanzas.....	84
5.6.1. Solo se tiene un cliente	84
5.7. Matriz Priorización Causa-Raíz	84
5.7.1. Factibilidad	84
5.7.2. Beneficio.....	84
5.7.3. Resultado	85
5.8. Diagrama de Ishikawa.....	85
5.9. Conclusión.....	88
Capítulo VI: Alternativas de Solución Evaluadas	89
6.1. Compra de 50 hectáreas de cultivo	89
6.2. Compra de 50 hectáreas e implementar cosecha mecánica.....	89
6.3. Implementar cosecha mecánica.....	89
6.4. Capacitar y contratar personal por contrato de tres meses	90
6.5. Elaborar un manual de organización y funciones	91
6.6. Diversificar mercados	91
6.7. Exigir cosechas orgánicas a los proveedores	92
6.8. Evaluación de Alternativas.....	92
6.9. Conclusiones	93
Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito	94
7.1. Actividades.....	94
7.1.1. Plan Anual de Gastos para el Cultivo	95
7.1.2. Compra de máquinas de cosecha tecnificada	95
7.1.3. Compra de cultivos de Pecana.....	96
7.2. Gráfico de Implementación de Gantt	96
7.3. Factores Clave de Éxito.....	97
Capítulo VIII: Resultados Esperados	99
8.1. Panorama A manteniendo la gestión actual	101
8.2. Panorama B con cosecha mecánica.....	102

8.3. Panorama C con cultivo propio.....	104
8.4. Panorama D con cultivo propio y cosecha mecánica.....	107
8.5. Conclusiones.....	108
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....	109
9.1. Conclusiones.....	109
9.2. Recomendaciones.....	111
Apéndice A: Detalles del empaque y envío.....	122
Apéndice B: Encuestas a Administradores de agencias.....	124
Apéndice C: Proyección de Ventas y comparación de los Panoramas.....	133
Apéndice D: Indicadores Financieros para evaluar los panoramas.....	134



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Exportaciones EUA Nuez Pecana con Cáscara (Miles de TM) 2008-2017</i>	4
Tabla 2. <i>Flujo de Ventas de Emporium Import Export S.A.C. Durante el 2019</i>	9
Tabla 3. <i>Componentes Nutricionales de la Pecana</i>	10
Tabla 4. <i>Cantidades por Contenedor</i>	16
Tabla 5. <i>Detalles de Cada Concepto a Considerar en los Egresos de Emporium Import Export S.A.C.</i>	16
Tabla 6. <i>Descripción de los Costos y Gastos por Contenedor de 25 Toneladas.</i>	16
Tabla 7. <i>Costos Directos por Contenedor de 25 Toneladas</i>	17
Tabla 8. <i>Costos, Precios y Utilidad Unitaria</i>	17
Tabla 9. <i>Datos para las Coordenadas del Punto de Equilibrio</i>	18
Tabla 10. <i>Datos para el Gráfico del Punto de Equilibrio</i>	20
Tabla 11. <i>Países Exportadores de Frutos Secos a China</i>	83
Tabla 12. <i>Lista de Priorización de Causas</i>	86
Tabla 13. <i>Precios de la Máquinas Cosechadoras</i>	89
Tabla 14. <i>Costo por Dedicación de los Gerentes en las 12 semanas de Implementación</i>	94
Tabla 15. <i>Factores Claves de Éxito de las Iniciativas</i>	98
Tabla 16. <i>Costos Diarios de la Cosecha Manual</i>	103
Tabla 17. <i>Costos Diarios de la Cosecha Mecánica</i>	103
Tabla 18. <i>Comparación Cosecha Manual con Mecánica</i>	103
Tabla 19. <i>Gastos Anuales por Hectárea de Pecana Propia</i>	105
Tabla 20. <i>Comparación de Costos de Pecana Sin Cosechar</i>	105
Tabla 21. <i>Comparación Costos Sin Cosechar Propios y Comprados</i>	106
Tabla 22. <i>Capacidad de Respuesta de la Demanda Actual con Cultivos Propios</i>	108
Tabla C1. <i>Toneladas Proyectas</i>	133

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Business Model Canvas de Emporium Import Export S.A.C. del año 2021	3
<i>Figura 2.</i> Exportaciones EUA Nuez Pecana con Cáscara (Miles de TM) del 2009 al 2017.....	4
<i>Figura 3.</i> Flujo de Ventas 2019 de Emporium Import Export S.A.C. en soles.....	8
<i>Figura 4.</i> Kg exportados por Emporium Import Export S.A.C. a Hong Kong.	9
<i>Figura 5.</i> Diagrama de flujo del empaquetado de la pecana de exportación.....	12
<i>Figura 6.</i> Plano del Packing de Emporium Import Export S.A.C.	14
<i>Figura 7.</i> Punto de Equilibrio en Unidades.	17
<i>Figura 8.</i> Evolución de los Beneficios Operativos.....	19
<i>Figura 9.</i> Lista de los países exportadores de frutos secos en 2019.....	25
<i>Figura 10.</i> Mapa sobre los países importadores de frutos secos en 2019.....	26
<i>Figura 11.</i> Concentración de los países exportadores y sus países destino en 2019.....	26
<i>Figura 12.</i> Crecimiento de las exportaciones de los países exportadores en 2019.....	27
<i>Figura 13.</i> Lista de países importadores de frutos secos en 2019.	27
<i>Figura 14.</i> Mapa sobre los países importadores de frutos secos en 2019.....	27
<i>Figura 15.</i> Crecimiento de los países importadores en 2019.....	28
<i>Figura 16.</i> Concentración de los países importadores y sus proveedores en 2019.	28
<i>Figura 17.</i> Fuerzas de Porter de las agroexportaciones de pecana.	34
<i>Figura 18.</i> Organigrama de Emporium Import Export S.A.C.....	38
<i>Figura 19.</i> Estado de Resultados de Emporium Import Export S.A.C. año 2018.....	41
<i>Figura 20.</i> Estado de Situación Financiera de Emporium Import Export S.A.C. año 2018....	42
<i>Figura 21.</i> Estado de Resultados de Emporium Import Export S.A.C. año 2019.....	42
<i>Figura 22.</i> Estado de Situación Financiera de Emporium Import Export S.A.C. año 2019....	43
<i>Figura 23.</i> FODA Cruzado de Emporium Import Export S.A.C.....	45
<i>Figura 24.</i> Mapa de Literatura.....	50

<i>Figura 25.</i> Comparación entre enfoque de ventas y enfoque de marketing	51
<i>Figura 26.</i> Matriz FODA.....	52
<i>Figura 27.</i> Objetivos SMART.....	53
<i>Figura 28.</i> Botella de gaseosa sin marca	61
<i>Figura 29.</i> Ejemplo de Branding.	63
<i>Figura 30.</i> Curvas de la Demanda Elástica, Inelástica y Normal.....	66
<i>Figura 31.</i> Las fuerzas que conducen la competencia en el Modelo de fuerzas de Porter.....	67
<i>Figura 32.</i> Diversificación horizontal y vertical.....	69
<i>Figura 33.</i> La matriz de Ansoff.....	71
<i>Figura 34.</i> Ishikawa de Emporium Import Export S.A.C.....	87
<i>Figura 35.</i> Cosechador de pecana jalada por un tractor.....	90
<i>Figura 36.</i> Evaluación de alternativas de solución.....	93
<i>Figura 37.</i> Actividades para Elaborar el Presupuesto Anual de Gastos para el Cultivo.....	95
<i>Figura 38.</i> Actividades para la Compra de Máquinas para Cosecha Tecnificada.....	96
<i>Figura 39.</i> Actividades para elaborar el plan de distribución en China.....	96
<i>Figura 40.</i> Actividades en Gantt.....	97
<i>Figura 41.</i> Toneladas de Pecana Proyectadas.....	99
<i>Figura 42.</i> Resultados del Panorama A	101
<i>Figura 43.</i> Resultados de Panorama B	102
<i>Figura 44.</i> Resultados del Panorama C.....	104
<i>Figura 45.</i> Resultados del Panorama D.....	107
<i>Figura 46.</i> Ejemplo Logotipo, Isotipo e Imagotipo.....	115
<i>Figura A1.</i> Pecana Mahan secadas listas para ser empacadas.....	122
<i>Figura A2.</i> Pecanas con la malla elaborada por Emporium Import Export S.A.C.....	123
<i>Figura A3.</i> Sacos de pecana Mahan subiendo al camión.....	123

Figura C1. Comparación de Resultados de los Panoramas 133

Figura D1. Fórmula Índice de Rentabilidad 135

Figura D2. Fórmula periodo de recuperación de la inversión PRI 136



Capítulo I: Situación General

1.1. Presentación de la Compañía

Emporium Import Export S.A.C. es una empresa identificada con Nro. de RUC 20600299868 y con domicilio fiscal en Mza. A1 Lote 23 Int. 101 Urb. Villa Corpac, distrito de Carabayllo, provincia y departamento de Lima. Su centro de operaciones productivas se encuentra en Cal. Los Claveles Nro. S/N Urb. La Moderna (Cuadra 5 Abrahán Valdelomar) distrito, provincia y departamento de Ica. Tiene como fecha de inicio de actividades el 15 de abril de 2015. Actualmente su gerente general es el Sr. Cesar Augusto Chipana Pérez identificado con DNI 46661267. Esta empresa se dedica a la compra, acopio, proceso y exportación, de la nuez de pecana.

En el año 2018 la empresa inicia acopiando una buena cantidad de las nueces de pecanas localizadas principalmente en la zona agrícola del valle de Ica. Y es así que en ese mismo año esta empresa empieza a exportar el producto con cascara de manera directa e indirectamente a Hong Kong y China respectivamente. El objetivo a mediano plazo de la empresa es exportar directamente a China, Estados Unidos y países de Europa como España, Holanda, Alemania, etc.

Está en el camino correcto para convertirse en una de las empresas exportadoras de pecana del país con fortaleza en calidad y cantidad del producto. Cumpliendo así el servicio prestado a nuestros clientes, además cumpliendo con el precio acordado.

Emporium Import Export S.A.C. es una buena opción para la compra y venta de la nuez de pecana con fines de exportación a diferentes mercados.

Comex Perú (17 de octubre 2017) afirmó que: “Las exportaciones peruanas de pecanas han crecido en ventas 11% por año de 2012 a 2016, pasando de US\$ 4 millones a US\$ 6,2 millones”. Dicho dinamismo se explica por varios factores, como el incremento de la demanda de China, sostuvo Juan Durler, gerente general de Alpha Trading International, la

principal empresa exportadora de la nuez, con US\$ 3 millones facturados el año pasado. En efecto, este destino representa el 91% del total exportado.

El hecho de que los productores locales hayan apostado de forma homogénea por la variedad Maham (de entre 5 y 7 centímetros de largo) favorece el posicionamiento del Perú como proveedor, así como los precios actuales del fruto seco. Hace una década los ‘traders’ pagaban entre S/ 7 y S/ 8 por kilo en chacra, mientras que hoy se acopia por no menos de S/ 20, comparó.

Aunque no existen estadísticas oficiales, el empresario estima que hay alrededor de 500 hectáreas de pecanas en producción actualmente, de las cuales la mayoría se encuentra en Ica. En Huaral (Lima) también se han instalado plantaciones, pero Ica reporta mejor aroma y una cáscara más firme, indica.

Con rendimientos mínimos de 80 kilos por árbol, a 100 árboles por hectárea, el negocio ofrece un retorno por hectárea (de alrededor de 20%) que parte en S/ 32 mil. En ese sentido, Durler prevé que las áreas en Ica se triplicarán en los próximos cinco años. Varias compañías agroexportadoras están impulsando la nuez en Ica en reemplazo del espárrago, cuyos rendimientos han caído en los últimos años, comentó.

Por otro lado, Rojas, N. (27 de febrero de 2020) afirmó lo siguiente: “La capacidad exportadora de una región contribuye con su desarrollo económico y social, es el caso de Ica, que en 2018 presentó la tasa más alta de exportación, respecto a su producción agropecuaria (61.8% del total), según el Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales CIEN-ADEX.

El jefe de Desarrollo de Políticas del CIEN-ADEX, Carlos Adriano, dijo que esa región produce y exporta principalmente espárragos, uvas, alcachofas, cebollas, páprika, mandarinas, paltas, pecanas, tangelos y tomates, entre otros.

La oferta llegó a 76 mercados, principalmente EE.UU. (US\$ 468 millones 926 mil), que logró una variación positiva de 41.4%. Le siguió Países Bajos con US\$ 168 millones 022 mil (14.8%), Reino Unido, España, Hong Kong, China, Canadá y Japón, entre otros.

1.2. Modelo de Negocio

Para describir mejor el modelo de negocio se usó el lienzo Canvas, que contiene nueve módulos básicos, dentro de los cuales se encuentran los segmentos de mercado, la propuesta de valor, los canales, las relaciones con clientes, las fuentes de ingreso, los recursos claves, las actividades claves, las asociaciones claves y la estructura de costos. Estos nueve factores reflejan la manera estructurada de cómo la empresa obtiene ingresos (Osterwalder e Yves, 2019, pp.16-17).

Este lienzo los va a ayudar a explicar el modelo de negocio de la empresa y así mismo va a poder desarrollarlo con claridad.

CANVAS EMPORIUM IMPORT EXPORT SAC				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
1. Proveedores de Maquinaria Agrícola 2. Proveedores de Pecana 3. Proveedores de insumos Agrícolas (semillas, fertilizantes, agroquímicos, etc) 4. Compradores Nacionales y extranjeros de pecana 5. Equipo Logístico de exportación 6. MINAGRI, SENASA y PRODUCE	1. Vigilancia 2. Cosecha 3. Pesado y Embalaje 4. Exportación	1. Ofrecer un producto de alta calidad a los clientes, con alto valor nutritivo y energético. 2. Realizar las entregas de los pedidos en el tiempo acordado y con los requerimientos solicitados.	1. Generar confianza con los clientes para ser sostenible en el tiempo 2. Crear relaciones entre los clientes 3. Establecer identidad con los clientes a través de la marca	1. Mercado local: Mayoristas distribuidores. El uso tiene como fin la repostería. Consumo por parte de personas con poder adquisitivo alto 2. Mercado internacional: Mayoristas distribuidores que lo comercializan como snacks para personas con poder adquisitivo alto
	<u>RECURSOS CLAVE</u> 1. Know how 2. Cultivo agrícola de pecano 3. Contratos con clientes del extranjero 4. Recurso hídrico 5. Capital de trabajo		<u>CANALES</u> 1. Página Web 2. Personal de Ventas 3. Proyectos de promoción	
<u>ESTRUCTURA DE COSTES</u> 1. Gastos Fijos 2. Costos Directos por Contenedor de 25 toneladas 3. Gastos por Contenedor de 25 toneladas		<u>FLUJO DE INGRESOS</u> 1. Venta nacional de la pecana 2. Venta de exportación		

Figura 1. Business Model Canvas de Emporium Import Export S.A.C. del año 2021 Adaptado de: *Generación de Modelos de Negocio* (1a ed, p. 280), por Osterwalder, A., Pigneur, 2019, Barcelona, España: Deusto.

1.2.1. Segmento de Clientes

El consumo de pecana en China se ha incrementado en los últimos años por ser considerada como el fruto seco que tiene mayor cantidad de antioxidantes (ver Tabla 1). En la Figura 6 podemos comprobar que el mercado asiático es el que más crece en demanda por la pecana y los resultados de exportación son positivos.

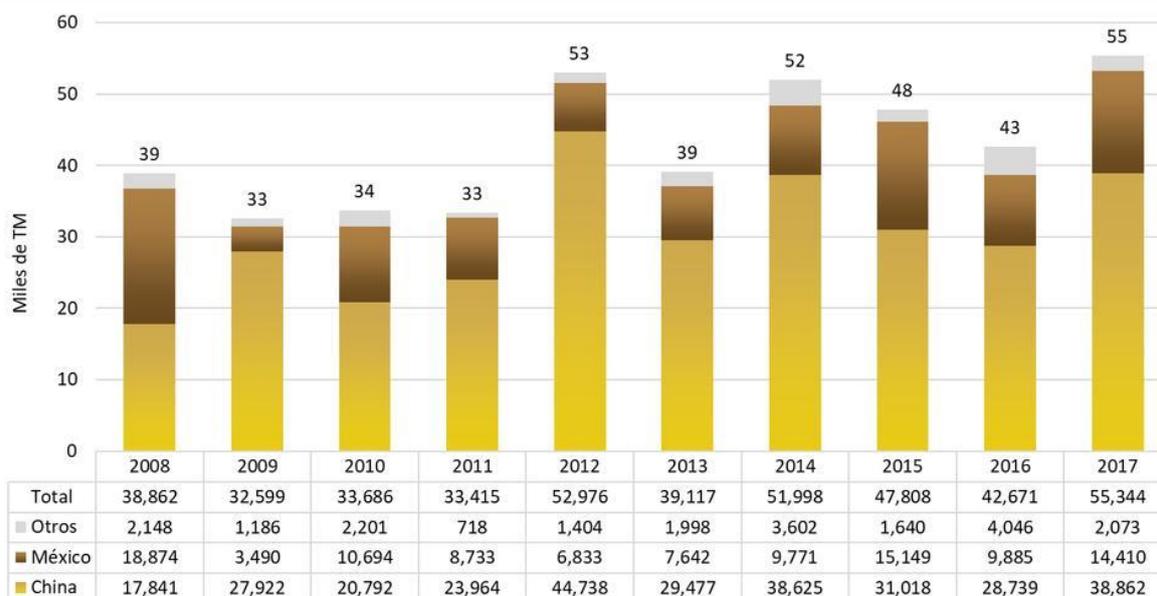


Figura 2. Exportaciones EUA Nuez Pecana con Cáscara (Miles de TM) del 2009 al 2017. Tomado de “Exportaciones de Nuez Pecana de Estados Unidos por Destino Exportaciones Nuez Pecana con Cáscara” USDA, 2018.

Tabla 1.

Exportaciones EUA Nuez Pecana con Cáscara (Miles de TM) 2008-2017

País	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
China	17,841	27,922	20,792	23,964	44,738	29,477	38,625	31,018	28,739	38,862
México	18,874	3,490	10,694	8,733	6,833	7,642	9,771	15,149	9,885	14,41
Otros	2,148	1,186	2,201	718	1,404	1,998	3,602	1,64	4,046	2,073
Total	38,863	32,598	33,687	23,964	52,975	39,117	51,998	47,807	42,671	55,345

Nota. Tomado de “Exportaciones de Nuez Pecana de Estados Unidos por Destino Exportaciones Nuez Pecana con Cáscara” USDA, 2018.

Consumidores

Castillo Lagos, S. (31 de octubre de 2018) expresó que los principales consumidores son los jóvenes: quienes prefieren la nuez de pecana de cáscara delgada las cuales, son

relacionadas con el bienestar dadas sus propiedades nutricionales y su forma: por su relieve y textura, similar a la de un cerebro, la vinculan como un alimento que puede fortalecer tal parte del cuerpo humano. En el mercado internacional el fin es para comer como snack, mientras que en el mercado nacional es usado principalmente como insumo para la repostería.

Clientes

Los Clientes Internacionales: Una vez seleccionada la pecana de variedad Mahan, esta es enviada en contenedores de 25 toneladas a un intermediario mayorista en Hong Kong, luego este vende la pecana principalmente al mercado chino. Este envío se hace vía marítima, que dura aproximadamente 30 días. En el año 2019 esta variedad representó aproximadamente el 87% de la cosecha acopiada (261 toneladas), el otro 13% (39 toneladas) representa las otras variedades no requeridas por el mercado (Success y Medina), la cual se comercializa en el mercado local. Los clientes internacionales son mayoristas que venden y distribuyen la pecana en el mercado asiático. Estas empresas están ubicadas en China y en Hong Kong. Se dedican a la comercialización de diferentes frutos secos, siendo el más solicitado la nuez pecana de la variedad Mahan.

Los Clientes Nacionales: Después de la selección de la pecana de exportación de la variedad Mahan, se comercializa las otras variedades o descartes que no presentan las características ideales de exportación en el mercado nacional vendiendo a minoristas. Los clientes locales son mayoristas que venden y distribuyen la pecana en el mercado local-regional. Las pecanas que compran son de las variedades Success, Medina y las Mahan que no llegan al calibre y/o humedad requerida por los clientes internacionales.

1.2.2. Propuesta de Valor

Emporium Import Export S.A.C. se caracteriza por ofrecer productos de calidad garantizada a todos sus clientes. La selección y control de calidad de las pecanas logran satisfacer a los más exigentes compradores generando el vínculo de confianza en la marca.

Las pecanas de Emporium pasan una supervisión en cada proceso calculando el porcentaje de humedad cuando son cosechados considerando las pérdidas que sufre durante su transporte para que llegue en las condiciones requeridas por sus clientes. La variedad de nuez pecana Mahan es la más grande, oriunda del continente americano. Se sabe que las pecanas de mejor sabor crecen en la costa peruana. Sin embargo, para el mercado destino hay propuestas de valor diferentes solicitadas por los clientes.

Propuesta de Valor Mercado Internacional: Productos entregados que cumplen las exigencias de calidad y las exigencias de entrega en cuanto a tiempo, lugar y calibre.

Propuesta de Valor Mercado Nacional: Productos de excelente calidad, frescos a un precio muy accesible que permite a los compradores obtener un buen margen para su venta a minoristas.

1.2.3. Canales

Emporium Import Export S.A.C. acopia y compra a diversos agricultores de Ica. Este proceso las realiza directamente con los medios de transporte adecuados.

Esta empresa cuenta con tres canales para comunicar su propuesta de valor:

Página Web: En esta página existe información sobre la empresa, forma de entrega del producto, contacto y fotos de los frutos siendo empacados y despachados.

Personal de Ventas: Se cuenta con personal comercial encargado de conseguir reuniones y concretar las ventas con potenciales clientes. Ellos realizan las coordinaciones del lugar, hora, medio y de conseguir los traductores de ser necesarios.

Proyectos de Promoción: La empresa tiene videos durante la cosecha, el embarque y desembarque de las pecanas. Se cuenta con información sobre los precios y se tiene la experiencia del control de la humedad para la correcta recepción de la fruta. Esta información se usa para dar a conocer los atributos de la empresa durante las negociaciones. La empresa al

ser joven y aún no poder satisfacer la demanda total de su cliente, aún no ha considerado participar en ferias.

1.2.4. Relación con los Clientes

La cultura oriental trabaja con muchos principios en el honor y la palabra. Conocer del prestigio y trayectoria de la empresa es un requisito indispensable para generar vínculos a largo plazo. La base de este vínculo es la confianza que se genera de ambas partes.

El trato con los clientes internos y externos es de buena manera, a los proveedores de pecanas le ofrecen los mejores precios del mercado con el fin de que los puedan abastecer con la mejor calidad de su producto y así poder exportar. Este trato genera una relación con los clientes, donde el vínculo comercial es reforzado por el vínculo amical.

Finalmente, el nombre de la empresa Emporium Import Export S.A.C. genera una buena imagen por la buena calidad de los productos de exportación siendo el receptor de las buenas experiencias y referencias de la actividad comercial. Los clientes asiáticos van conociendo mejor a la empresa por el nombre y forma de trabajo; conocer esta información es parte de su cultura. Entre sus principales clientes podemos mencionar a Top Star Foods CO LTD que en el año 2019 lograron comprar alrededor de seis millones de soles.

1.2.5. Flujos de Ingresos

Emporium Import Export S.A.C. acopió 400 Toneladas en el año 2019. De las cuales el 87% fue Mahan (348 Toneladas) y junto al otro 13% de la pecana (52 Toneladas) de otras variedades como Success o Medina. Emporium Import Export S.A.C. tiene dos mercados por lo cual los ingresos que obtienen se clasifican según el mercado de destino de sus productos:

Para el mercado internacional: se exportó aproximadamente el 90% (313 Toneladas) de las pecanas Mahan cosechadas. Esta cantidad es porque solo ese porcentaje logra cumplir con los requerimientos del cliente de Hong Kong.

Para el mercado local (Nacional): el 10 % fue pecanas Mahan manchadas, rajadas, partidas o vanas (35 Toneladas) se comercializan localmente. Por otro lado, el 100% de las variedades Success y Medina se comercializan también en el mercado nacional haciendo un total de 53 toneladas.

Esta empresa tiene una actividad de seis meses, que se inicia en el mes de abril a julio con el acopio de la pecana, y en el mes de julio a setiembre con la exportación del producto. En la Figura 7 y Tabla 2 vemos las exportaciones realizadas en estos meses durante el año 2019. Este año 2020 de acuerdo a la pandemia del covid-19, se proyecta exportar hasta el mes de octubre. En la Figura 8 vemos como este tercer año ha habido una reducción en los Kg exportados.

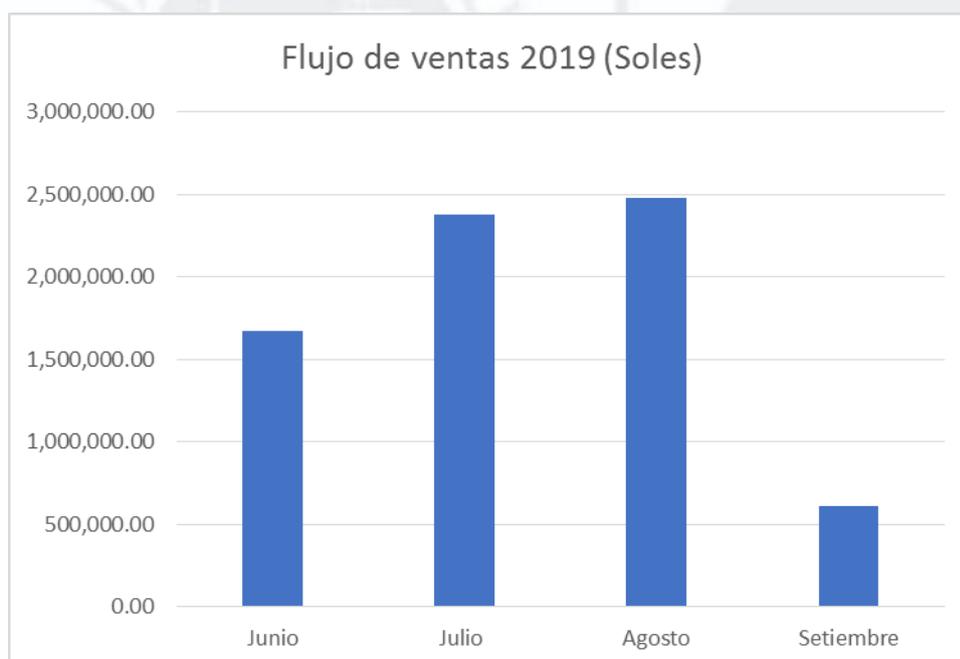


Figura 3. Flujo de Ventas 2019 de Emporium Import Export S.A.C. en soles Tomado de “Base de Datos de Emporium Import Export S.A.C.”, 2019.

Tabla 2.

Flujo de Ventas de Emporium Import Export S.A.C. Durante el 2019

Mes	Ventas Soles	Participación %
Junio	1,669,575.00	23.40
Julio	2,375,400.00	33.30
Agosto	2,479,567.50	34.76
Setiembre	608,940.00	8.54
Total	7,133,482.50	100.00

Nota. Tomado de "Base de datos de Emporium Import Export S.A.C.". 2019

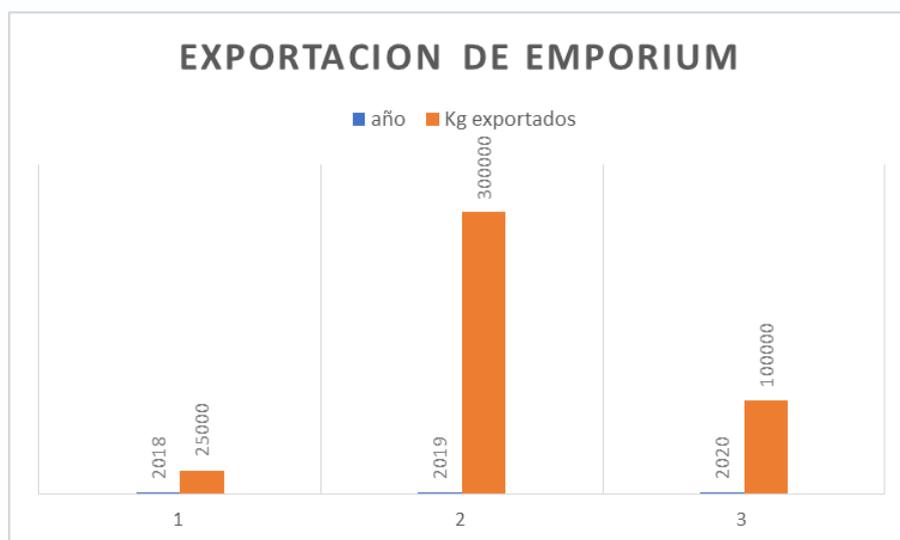


Figura 4. Kg exportados por Emporium Import Export S.A.C. a Hong Kong. Tomado de "Estados Financieros de Emporium Import Export S.A.C.", 2020.

1.2.6. Recursos Clave

Know How

El conocimiento sobre las ventas internacionales, contratos, cosecha, packing y medios de transporte que permiten a Emporium Import Export S.A.C. competir con la misma capacidad que sus pares con experiencia de años.

Cultivo agrícola de Pecano

Las pecanas peruanas obtenidas de los huertos de la zona de Ica son de alta calidad en lo que respecta al valor nutricional; se exporta la pecana de la variedad Mahan que tiene precocidad media y muy prolífica, esta variedad produce nueces alargadas y de gran tamaño por lo que se diferencia de otras variedades, en promedio llegan a medir 4.50 cm de tamaño.

Es una nuez de muy buen sabor y debido a que tiene una cáscara muy fina, es una de las más sencillas de pelar. La pecana se exporta entera con cáscara, Se cosecha con 15% de humedad en el fruto y se exporta cuando este llega a 5% de humedad.

Para exportar la pecana cada contenedor debe pesar 25 Toneladas. Se envía 25,400 kg para garantizar el peso exacto en destino; ya que, el viaje dura aproximadamente treinta días y en este trayecto pierde peso. La nuez del pecano es un alimento altamente saludable. Es un producto libre de colesterol, con altos contenidos de proteínas y ácidos grasos insaturados que reducen el contenido de colesterol en la sangre. Cabe destacar que este contenido de ácido oleico es similar al que poseen las mejores variedades de olivo para aceite. Además, los frutos son fuente de calcio, hierro, potasio y vitamina A (ver Tabla 3).

Tabla 3.

Componentes Nutricionales de la Pecana

Componentes para 100 g de Pecana	Unidad	Cantidad
Agua	%	4
Calorías	Kcal	746
Proteínas	g	10
Grasa Total	g	78
Saturada	g	6.7
Monosaturada	g	44
Polinsaturada	g	23.3
Colesterol	mg	0
Carbohidratos	g	15
Fibra dietética	g	10.4
Calcio	mg	76
Potasio	mg	443
Vitamina A	IU	83
Tiamina	mg	0.71
Rivoflavina	mg	0.14
Ácido ascórbico	mg	1

Nota. Tomado de United States Department of Agriculture [Departamento de Agricultura de los Estados Unidos] [USDA]. 2002

Contratos con clientes del extranjero

Los contratos son importantes porque en ellos se estipula la variedad de pecana, el calibre, los plazos de entrega y condiciones como el porcentaje de humedad que debe tener el

fruto. Tanto en los plazos de entrega como en el porcentaje de humedad se colocan rangos permitidos, para esto la empresa toma previsiones mandando con anticipación los despachos y en el caso de la humedad se realizan muestreos. La pérdida de agua durante el transporte no solo le quita humedad sino peso, por eso es muy importante estipular todos los detalles en cada contrato.

Recursos Hídricos

El acceso al agua, su correcta dosificación en el tiempo adecuado es fundamental para evitar el estrés hídrico, por otro lado, su regulación es clave en la etapa de maduración. Tener los cultivos cerca a fuentes de recurso hídrico tiene ventajas porque se reducen los costos.

Capital de Trabajo

El capital de trabajo es importante para evitar recurrir al uso de préstamos. La ventaja es que en los contratos que ha realizado Emporium Import Export S.A.C. se han solicitado un adelanto del 50% esto ayuda a la liquidez necesaria para operar.

1.2.7. Actividades Clave

Vigilancia

Por lo general la compra de la pecana que realiza Emporium es en árbol; por lo que necesariamente implementan el servicio de vigilancia para resguardar la mercadería que aún está colgada en la planta. Esto se inicia desde el mes de abril y se puede extender hasta el mes de julio.

Cosecha

Actualmente están usando personal de campo para la cosecha lo que hace que los costos por mano de obra se eleven. Están evaluando adquirir una maquina cosechadora de pecanas. En el Perú la cosecha se realiza en los meses de mayo a julio, Antes de la cosecha, es aconsejable emparejar y limpiar la superficie del suelo bajo los árboles de modo que las pecanas puedan ser fácilmente recolectadas. Una cubierta de plástico en el suelo facilita la

cosecha. La recolección desde el suelo debe ser lo más rápida posible para evitar problemas de decoloración e infestación con hongos en la pecana.



Figura 5. Diagrama de flujo del empaqueo de la pecana de exportación. Tomado de “Base de Datos de Emporium Import Export S.A.C.”. 2020.

Pesado y embalaje

El proceso para empacar la pecana de exportación cuenta con un proceso claramente definido (ver Figura 9). Para describir el proceso se emplean 10 procedimientos: (1) recepción de la pecana cosechada; (2) control de calidad donde se selecciona según la variedad del fruto, si tiene roturas y el calibre de este; (3) si no pasa se destina para la venta nacional volviendo a un camión que lo llevará a los principales mercados mayoristas de la región; (4) la pecana destinada para la venta internacional es pesada y contabilizada; (5) esparcido para un secado al sol uniforme donde perderá humedad para un mayor tiempo de vida; (6) empacado en sacos para que sea fácil de transportar y acceder al drawback ya que están hechos de material que fue importado previamente para ser transformado; (7) pesado de sacos ahora que la fruta está seca; (8) sellado de sacos donde se asegurará que no vayan a abrirse; (9) la estiba al contenedor consta en ser subido por el equipo de estibadores; y finalmente (10) se procede a realizar el registro en la base de datos para calcular el rendimiento obtenido en la campaña. En este proceso de Packing propio laboran entre 80 a 90 personas, las cuales trabajan en el proceso desde junio hasta setiembre. Todo el proceso se lleva dentro de un área de trabajo que tiene áreas divididas según la parte del proceso y siguiendo un orden (ver Figura 10). Los contenedores tienen una capacidad de 22 a 25 mil Kg, se despachan 25400 Kg para que llegue 25000 por la pérdida de humedad en el viaje (aproximadamente 30 días). La pecana se despacha en mallas de 25 Kg, en el contenedor van 1000 mallas.

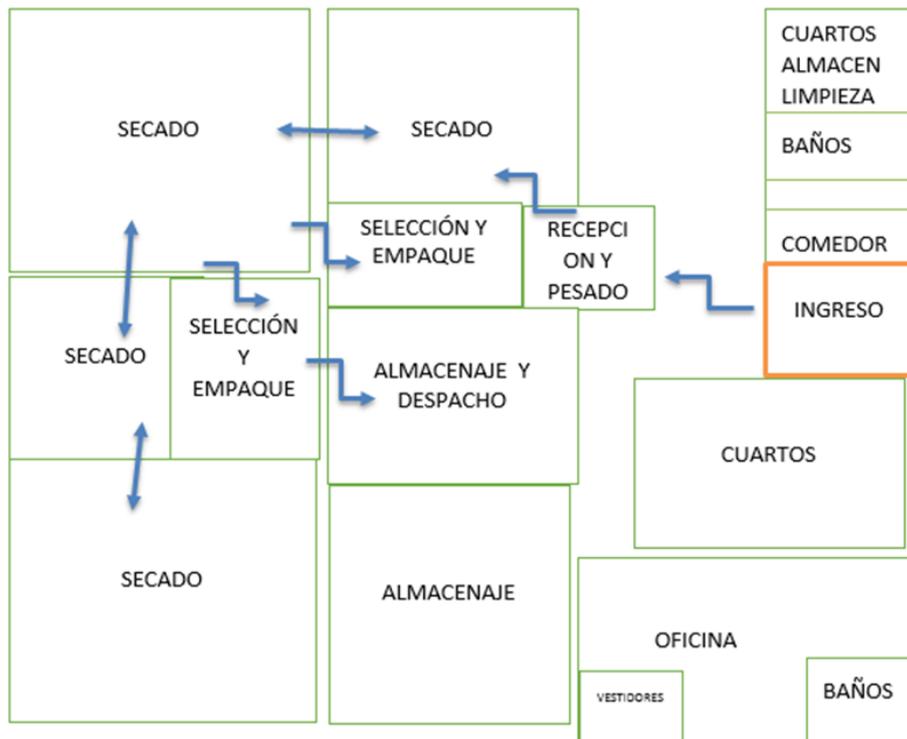


Figura 6. Plano del Packing de Emporium Import Export S.A.C.
Tomado de “Manual de Organización y Funciones” Emporium Import Export S.A.C., 2018.

Exportación

El 13% de la pecana que se compra es de otra variedad y se comercializa localmente

El 87% es Mahan y se exporta aproximadamente el 90 %, el 10 % es pecanas manchadas, rajadas, partidas o vanas.

El costo del flete lo asume Emporium; el cual tuvo un costo de US\$ 3,250.00 (2020) que se descuenta de la venta y US\$ 3,300 en el 2019 que se descuenta de la venta.

La recuperación del Drawback (3% de la venta).se realiza mediante el uso de una declaración jurada por parte de la empresa Ardelca S.A.C. la cual para la fabricación de las mallas de exportación utilizan un hilo importado.

1.2.8. Socios Clave

Desde el cliente final hasta los proveedores de la pecana son los principales socios de Emporium. Cada uno de estos socios clave se nombra a continuación:

Proveedores de máquina agrícola: son los que alquilan los tractores. La importancia de estos radica en que se deben de separar por horas y separar con anticipación los días en que se requerirá el servicio. Este incluye el combustible y el operario.

Proveedores de Pecana: se han comprometido con separar las cosechas y de llevar un cultivo que permitan obtener frutos de la más alta calidad. Estos diferentes agricultores del valle de Ica son en su mayoría informales.

Proveedores de Insumos agrícolas: desde la compra de las 100 hectáreas se ha considerado de vital importancia un correcto uso de los insumos agrícolas, por ello se han realizado las cotizaciones y negociado los precios, así como las condiciones donde los insumos se dejarán puestos en los cultivos.

Compradores Nacionales y Extranjeros: El principal comprador es TOP STAR FOODS CO LTD; que es una empresa formal de Hong Kong; mientras que los clientes locales son mayoristas que compran para vender a minoristas como puestos de mercado y tiendas de insumos para repostería.

Equipo Logístico de Exportación: es fundamental ya que con el know how de ellos es posible realizar las actividades de empaque, traslado, embarque y control del envío hasta su recepción en Hongo Kong.

MINAGRI, SENASA y PRODUCE: estas instituciones del estado ayudan a las empresas agrícolas por medio de sus reglamentos y lineamientos a llevar un manejo correcto y eficiente que responda a las exigencias de los principales mercados de cada fruta que se produce en el territorio nacional.

1.2.9. Estructura de Costes

Uno de los costos más elevados es la vigilancia del producto antes de la cosecha.

Tabla 4.

Cantidades por Contenedor

Unidad de Medida	Cantidad
Toneladas	25
Kg	25,000

Nota. Tomado de "Rendimiento por Producción". Base de datos de Emporium Import Export S.A.C., 2019

Tabla 5.

Detalles de Cada Concepto a Considerar en los Egresos de Emporium Import Export S.A.C.

Concepto	Detalle
Puerto Embarque	Callao - Perú
Puerto Destino	Hong Kong
Producto	Pecana Mahan
Porcentaje de Humedad	15%
Venta	CFR
Precio por Kg CFR	\$ 7.50
Cantidad (Kg)	25,000.00
Tipo de Moneda	Dólares
Tipo de Cambio	S/. 3.60
Precio por Contenedor CFR	S/. 675,000.00

Nota. Tomado de "Estructura de Costos". Base de datos de Emporium Import Export S.A.C., 2019

Tabla 6.

Descripción de los Costos y Gastos por Contenedor de 25 Toneladas.

Descripción	Cantidad	Precio Unid.	Unidad de medida	Costo Total Soles
Pecana	25,400	17.14	Kg	435,428.57
Sacos (Propileno)	2,000	0.87	Sacos	1,740.00
Cintas	300	0.30	mt	90.00
Certificado Fitosanitario	1	242.00	Servicio	242.00
GPS	1	18.00	Servicio	18.00
Custodio policial en cabina	1	576.00	Servicio	576.00
Custodio policial + Vehículo	1	900.00	Servicio	900.00
Serv. Logístico Ica - Callao	1	9172.80	Servicio	9,172.80
Aforo Físico	1	2012.40	Servicio	2,012.40
Costo Pesaje y Cubicaje	1	15.00	Servicio	15.00
Flete Naviero	1	11880.00	Servicio	11,880.00
Costo de Producción			Producción	39,678.26

Nota. Tomado de "Estructura de Costos". Base de datos de Emporium Import Export S.A.C., 2019.

Tabla 7.

Costos Directos por Contenedor de 25 Toneladas

Costo de Producción	Total
M.O.D.	15,234.26
Arrendamiento	5,184.00
Servicios	1,260.00
Gastos Diversos	18,000.00
Total	39,678.26

Nota. Tomado de "Estructura de Costos". Base de datos de Emporium Import Export S.A.C., 2019.

Tabla 8.

Costos, Precios y Utilidad Unitaria

Concepto	por Contenedor de 25 toneladas	por Kg CFR
Costo de Venta CFR	S/. 501,753.04	S/. 20.07
Precio CFR	S/. 675,000.00	S/. 27.00
Margen de Contribución Unitaria	S/. 173,246.96	S/. 6.93

Nota. Tomado de "Estructura de Costos". Base de datos de Emporium Import Export S.A.C., 2019.

Punto de Equilibrio en Unidades

Considerando que Emporium Import Export S.A.C. vende los kilogramos de pecana Mahan a precios CFR con un margen de contribución unitaria por kilogramo de s/6.93; esta es la utilidad unitaria. Debemos considerar todos los Gastos Operativos que son los Gastos Administrativos y Gastos de Ventas, estos son los compromisos a pagar que nos separan de obtener beneficios (ver Figura 8), Obtenemos un Punto de Equilibrio 139,130.14 Kg de Pecana Mahan CFR

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Margen de Contribución Unitario}}$$

Figura 7. Punto de Equilibrio en Unidades.

Tomado de "Punto de Equilibrio en Excel" Excel Total, 2021
(<https://exceltotal.com/punto-de-equilibrio-en-excel/>)

Podemos observar en la Tabla 9, que el Punto de Equilibrio tiene dos ejes determinados por: (a) Punto de equilibrio en kilogramos ya que el eje X representa esta

unidad de medida; (b) Ingresos en el eje Y, porque aquí se representan los soles como unidad de medida. En la Figura 8 se visualizan: (a) los costos fijos de color naranja, se observa que efectivamente se mantienen fijos y constantes; (b) los costos variables de color azul, vemos como aumentan a medida que se venden más kilogramos; (c) los costos totales de color gris, que son la suma de los costos variables y fijos, vemos como aumentan con más kilogramos vendidos; (d) los ingresos de color amarillo que aumentan a medida que se venden más kilogramos, y finalmente; (e) el punto de equilibrio de color verde, este se ubica cuando los ingresos igualan a los costos totales, es decir, no se gana ni se pierde porque todos los ingresos van destinados a cubrir los costos totales sin dejar beneficio. Los datos usados para construir la Figura 8 provienen de la Tabla 9.

Tabla 9.

Datos para las Coordenadas del Punto de Equilibrio

Concepto	Cantidad	Unidad de Medida
Punto de Equilibrio (Eje X)	139,130.14	Kilogramos
Costo Directo de los Kg	2,792,358.87	Soles
Ingresos (Eje Y)	3,756,513.87	Soles
Gastos Fijos	964,155.00	Soles

Nota. Tomado de "Estructura de Costos". Base de datos de Emporium Import Export S.A.C., 2020.

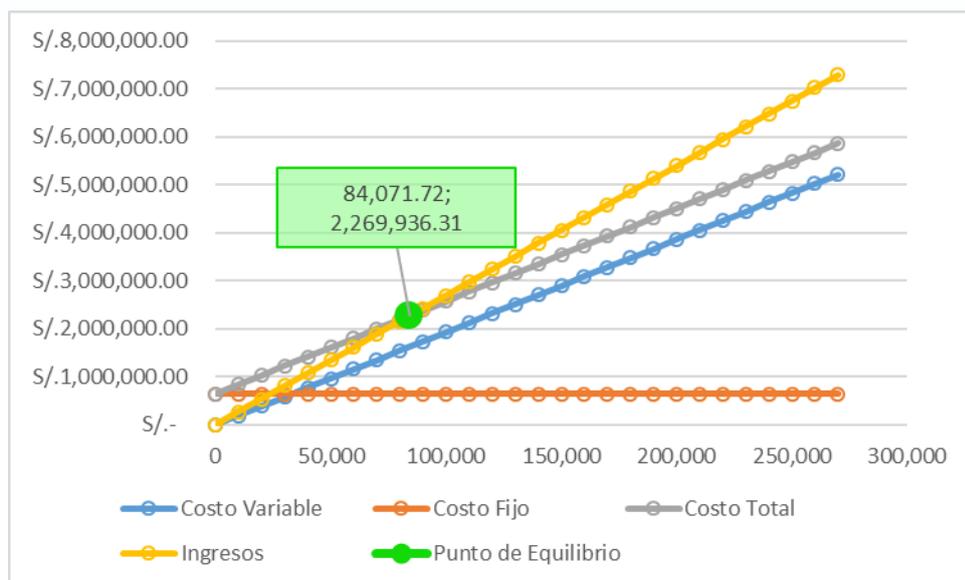


Figura 8. Evolución de los Beneficios Operativos
 Adaptado de “Punto de Equilibrio” Enciclopedia Económica, 2019
 (<https://enciclopediaeconomica.com/punto-de-equilibrio/>)

Margen Neto de Emporium Import Export S.A.C.

Podemos Observar el Estado de Resultado del 2019 (Ver Figura 21) que el costo de ventas es el 75.45% de los ingresos por ventas, los gastos financieros han sido por 0,18%, esto es debido a que los compradores adelantan el 50%. Se puede apreciar que el margen neto es de 10.41%, esto quiere decir que de todos los ingresos por ventas el 10.41% se convierte en Utilidad Neta.

Tabla 10.

Datos para el Gráfico del Punto de Equilibrio

Kg de Pecana	Costo Variable	Costo Fijo	Costo Total	Ingresos
0	S/. -	S/. 645,000.00	S/. 645,000.00	S/. -
10,000	S/. 193,279.79	S/. 645,000.00	S/. 838,279.79	S/. 270,000.00
20,000	S/. 386,559.57	S/. 645,000.00	S/. 1,031,559.57	S/. 540,000.00
30,000	S/. 579,839.36	S/. 645,000.00	S/. 1,224,839.36	S/. 810,000.00
40,000	S/. 773,119.14	S/. 645,000.00	S/. 1,418,119.14	S/. 1,080,000.00
50,000	S/. 966,398.93	S/. 645,000.00	S/. 1,611,398.93	S/. 1,350,000.00
60,000	S/. 1,159,678.71	S/. 645,000.00	S/. 1,804,678.71	S/. 1,620,000.00
70,000	S/. 1,352,958.50	S/. 645,000.00	S/. 1,997,958.50	S/. 1,890,000.00
80,000	S/. 1,546,238.28	S/. 645,000.00	S/. 2,191,238.28	S/. 2,160,000.00
90,000	S/. 1,739,518.07	S/. 645,000.00	S/. 2,384,518.07	S/. 2,430,000.00
100,000	S/. 1,932,797.86	S/. 645,000.00	S/. 2,577,797.86	S/. 2,700,000.00
110,000	S/. 2,126,077.64	S/. 645,000.00	S/. 2,771,077.64	S/. 2,970,000.00
120,000	S/. 2,319,357.43	S/. 645,000.00	S/. 2,964,357.43	S/. 3,240,000.00
130,000	S/. 2,512,637.21	S/. 645,000.00	S/. 3,157,637.21	S/. 3,510,000.00
140,000	S/. 2,705,917.00	S/. 645,000.00	S/. 3,350,917.00	S/. 3,780,000.00
150,000	S/. 2,899,196.78	S/. 645,000.00	S/. 3,544,196.78	S/. 4,050,000.00
160,000	S/. 3,092,476.57	S/. 645,000.00	S/. 3,737,476.57	S/. 4,320,000.00
170,000	S/. 3,285,756.36	S/. 645,000.00	S/. 3,930,756.36	S/. 4,590,000.00
180,000	S/. 3,479,036.14	S/. 645,000.00	S/. 4,124,036.14	S/. 4,860,000.00
190,000	S/. 3,672,315.93	S/. 645,000.00	S/. 4,317,315.93	S/. 5,130,000.00
200,000	S/. 3,865,595.71	S/. 645,000.00	S/. 4,510,595.71	S/. 5,400,000.00
210,000	S/. 4,058,875.50	S/. 645,000.00	S/. 4,703,875.50	S/. 5,670,000.00
220,000	S/. 4,252,155.28	S/. 645,000.00	S/. 4,897,155.28	S/. 5,940,000.00
230,000	S/. 4,445,435.07	S/. 645,000.00	S/. 5,090,435.07	S/. 6,210,000.00
240,000	S/. 4,638,714.85	S/. 645,000.00	S/. 5,283,714.85	S/. 6,480,000.00
250,000	S/. 4,831,994.64	S/. 645,000.00	S/. 5,476,994.64	S/. 6,750,000.00
260,000	S/. 5,025,274.43	S/. 645,000.00	S/. 5,670,274.43	S/. 7,020,000.00
270,000	S/. 5,218,554.21	S/. 645,000.00	S/. 5,863,554.21	S/. 7,290,000.00

Nota. Tomado de "Estructura de Costos". Base de datos de Emporium Import Export S.A.C., 2020.

1.3. Misión, Visión y Valores de la Compañía

1.3.1. Misión

Superar las expectativas de nuestros clientes ofreciendo siempre productos de calidad y servicio eficiente.

Esta misión fue analizada bajo el modelo presentado por D'Alessio (2015), en la cual se identificó que sólo se cumplen los siguientes puntos, de los nueve elementos que deben

conformar una misión: (a) Clientes-consumidores; (b) Productos: Bienes o servicios; (c) Mercados; (d) Tecnología; (e) Preocupación por la imagen pública; y finalmente, (f) Autoconcepto de la organización.

Por esta razón se realizó la siguiente propuesta como una nueva misión:

“Ofrecer productos naturales de gran calidad que beneficien la salud de nuestros clientes entablando relaciones sostenibles en el tiempo”

1.3.2. Visión

Ser una empresa de clase mundial, orientada a ofrecer a nuestros clientes productos de la más alta calidad en el mercado, en el plazo de cinco años.

Esta visión fue analizada bajo el modelo presentado por D’Alessio (2015), en la cual se identificó que solo se cumplen los siguientes puntos, de los nueve componentes que deben conformar una visión efectiva:

- Tener una ideología central que motive a hacer los cambios.
- Visión de futuro.
- Ser simple, clara y comprensible.
- Ser ambiciosa, convincente y realista.
- Proyectada a un alcance geográfico.

Por lo tanto, se considera que la visión debe replantearse y la consultoría tiene el siguiente planteamiento:

“Ser una empresa peruana reconocida en el mundo por la calidad y beneficios de sus productos obtenidos bajo las más altas exigencias”

1.3.3. Valores y cultura

Sostenibilidad, les brinda trabajo a los pequeños agricultores y le paga un buen precio generando un vínculo a largo plazo.

Calidad, es lo que trata de primar para seguir con el negocio.

Respeto, el trato es igualitario con todos los integrantes de la empresa en cada área de trabajo. Es el ingrediente básico y obligatorio en Emporium

Confianza y Compromiso, con los clientes porque se cumple con las especificaciones de peso, la calidad, el tiempo de entrega, con el contrato. La palabra se respeta.

Honestidad y Seriedad. Por parte de todos los integrantes de la empresa; esto le permite tener claridad y transparencia en todas las áreas de esta empresa.

1.3.4. Objetivo de Largo Plazo

- ✓ Exportar mil toneladas de pecana Mahan anuales como materia prima directamente a China y luego darle valor agregado en el 2026.
- ✓ Establecerse en el mercado europeo, norteamericano y asiático abriendo un almacén de distribución en cada punto en el 2030.
- ✓ Convertirse en una marca prestigiosa y reconocida en los países donde se consumen los productos en el 2028.
- ✓ Exportar tres derivados de la pecana al mercado local, europeo y asiático por 50 millones de dólares americanos cada derivado para el 2030.
- ✓ Contar con el certificado de huella de carbono neutro para el 2029.

1.3.5. Conclusión

Emporium es una empresa que ha crecido rápidamente para su segundo año consecutivo de ventas gracias a la calidad de sus productos que le han permitido ganar confianza en sus clientes obteniendo un aumento de las cantidades compradas de parte de ellos, sin embargo, el tercer año ha tenido precios decrecientes por la pandemia del SARS-COV2, aún no finaliza el año y se espera que las cifras de exportaciones se recuperen. La rentabilidad de esta empresa en el 2019 obtuvo un 14.32%. Este valor es superior al estándar de las mejores empresas, indicando que Emporium Import Export S.A.C. es una inversión rentable y atractiva.

Capítulo II: Análisis del Contexto

2.1. Análisis Externo

2.1.1. PESTE

Todos los sectores o industrias están involucrados a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Competitivo)

Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) El Perú es un país que se caracteriza por la excelente calidad de sus productos agrícolas que son exportados a los mercados más exigentes. Es una gran fuente de trabajo y atrae a los capitales extranjeros a invertir en las empresas dedicadas a la agroexportación. Dentro de los principales factores rescatamos los siguientes:

- ✓ El Peruano (2019), El Perú goza de una baja inflación, un crecimiento económico sostenido y una economía expansiva, siendo un entorno atractivo para las inversiones locales y extranjeras
- ✓ Adex (24 de septiembre de 2017) expuso que la exportación de alimentos de Ica llega a 105 diferentes destinos en todo el mundo, y se encuentra en un proceso de crecimiento, destacó hoy la Asociación de Exportadores (Adex).

En los últimos 15 años la ciudad de Ica ha presentado un gran desarrollo económico gracias a las inversiones agrícolas. Anteriormente no existían muchos puestos de trabajos estables ya que en su mayoría estos eran eventuales. Con la diversificación de los frutos que se cosechan durante el año, se ha logrado ofrecer plazas de trabajo todos los meses ya que al terminar la campaña de una fruta inicia otra campaña de otra fruta. El beneficio también impacta positivamente en las empresas agrícolas porque al haber más trabajo disminuyen los robos en los fundos.

- ✓ Las exportaciones en Perú se han vuelto más fáciles después de la firma de los TLCs. Se ha abierto posibilidades de exportar a nuevos mercados. La llegada de los productos extranjeros ha fomentado la mejora y aumento de la competitividad en las agroexportadoras nacionales.
- ✓ El personal que labora en los fundos agrícolas, cuenta con mayor protección de parte del ministerio de trabajo en conjunto con la SUNAFIL. Es decir, no existe ninguna explotación al colaborador de campo.
- ✓ Diario Gestión (2019), las empresas que importan, transforman y exportan pueden acogerse al régimen del Drawback. Si exporta mercancías a China, la aduana peruana le podría devolver hasta el 5% del valor FOB (g) de lo exportado.
- ✓ Zavala, (2018.) dice: “Las relaciones entre China y Perú están en su mejor momento”. El embajador de la República Popular China en el Perú, Jia Guide, ofreció la conferencia sobre las relaciones comerciales entre China y Perú, las mismas que tienen oportunidades históricas y un interesante porvenir.
- ✓ Los principales productos peruanos exportados a China están sujetos a una desgravación arancelaria gradual en el marco de la entrada de vigencia del TLC Perú. (Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a China, 2015) PromPerú.
- ✓ Mincetur (s.f.), comenta que el Tratado de Libre Comercio (TLC) Perú-China: Vigente desde marzo 2010, otorga arancel cero al 61% de los productos peruanos (84% de las exportaciones a China). Los productos peruanos requieren de Certificado de Origen, debidamente emitido por una entidad certificadora autorizada por MINCETUR. Conjuntamente con el TLC, se

negoció un acuerdo de Cooperación Aduanera y se firmaron Memorándums de Entendimiento en Cooperación Laboral y Seguridad Social.

- ✓ Diario Gestión (7 de septiembre de 2020), el impuesto a la Renta 15%. Según comentó la ministra de economía María Antonieta Alva en el congreso; próximamente el IGV será 0% para fertilizantes, esto ayudará a los agricultores a mejorar su productividad a menor costo.

Fuerzas económicas y financieras (E)

La Partida Arancelaria con la cual se realizaron las búsquedas de información comercial fue: 080290 - Frutos secos, frescos o secos, incluso sin cáscara o mondados (excepto cocos, nueces del Brasil, anacardos, almendras, avellanas, avellanas, nueces, castañas, pistachos, nueces de macadamia, nueces de cola y las nueces de areca).

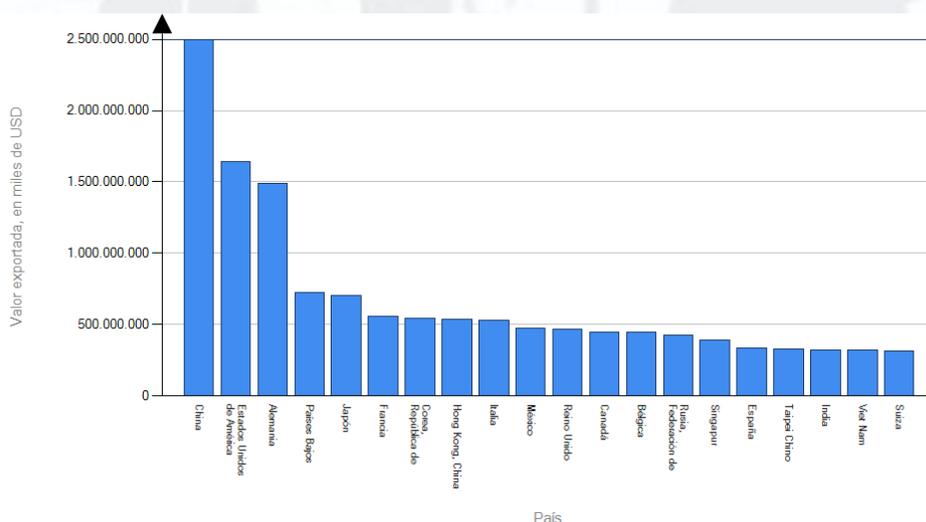


Figura 9. Lista de los países exportadores de frutos secos en 2019.

Tomado de “Gráfico de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas”, TradeMap, 2020.

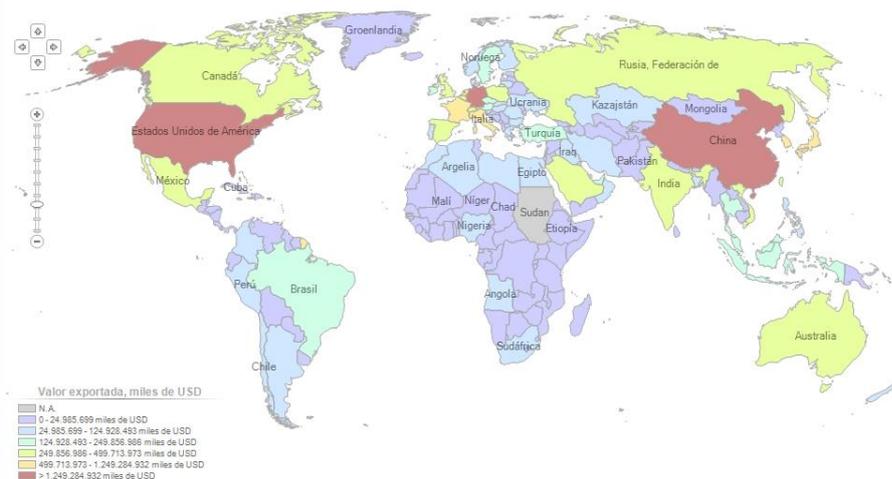


Figura 10. Mapa sobre los países importadores de frutos secos en 2019. Tomado de “Gráfico de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas”, TradeMap, 2020.

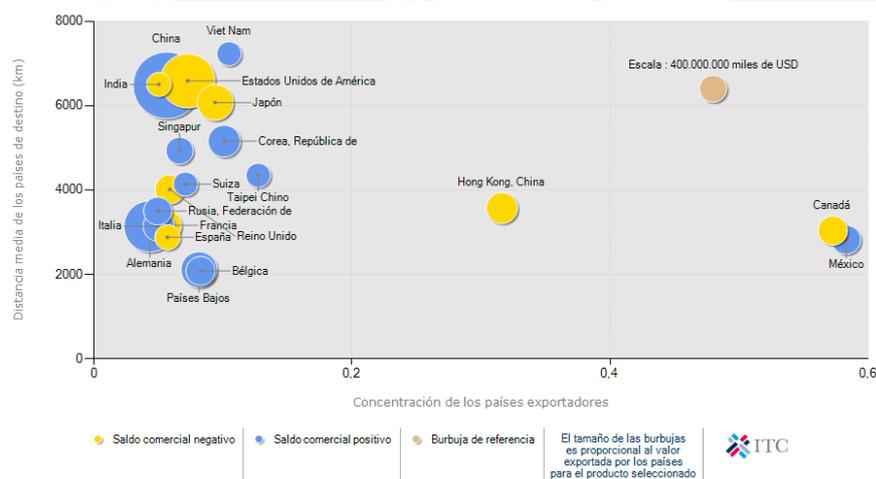


Figura 11. Concentración de los países exportadores y sus países destino en 2019. Tomado de “Gráfico de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas”, TradeMap, 2020.

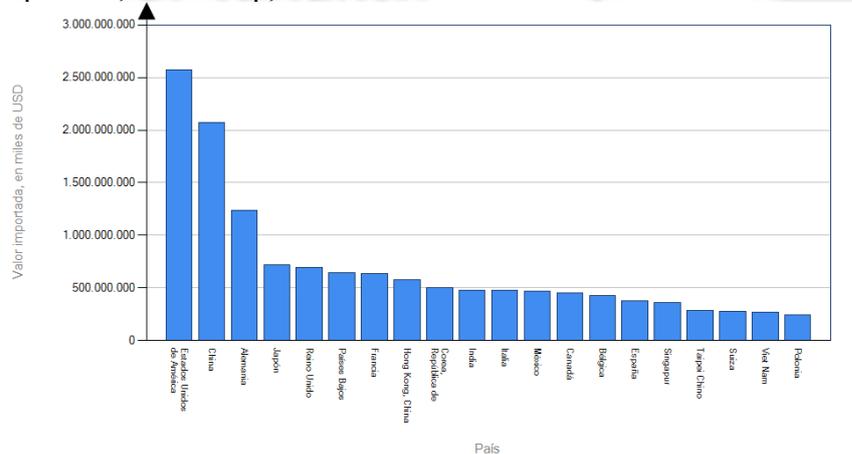
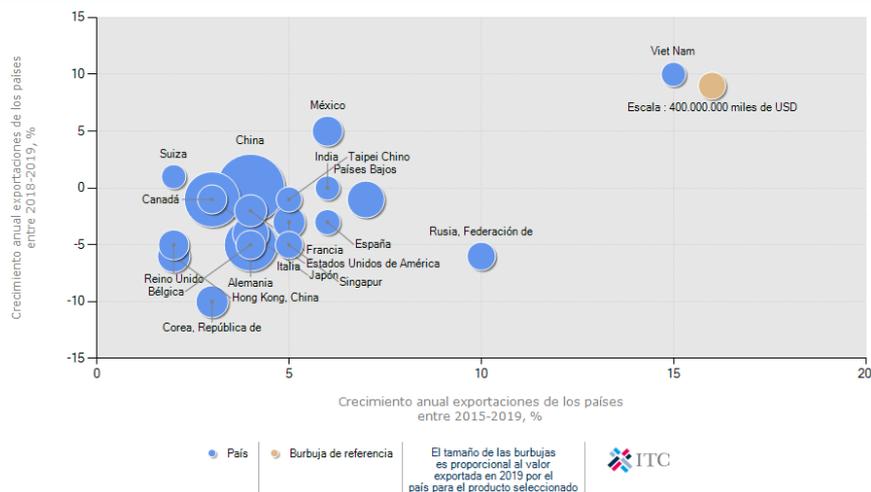


Figura 13. Lista de países importadores de frutos secos en 2019. Tomado de “Gráfico de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas”, TradeMap, 2020.

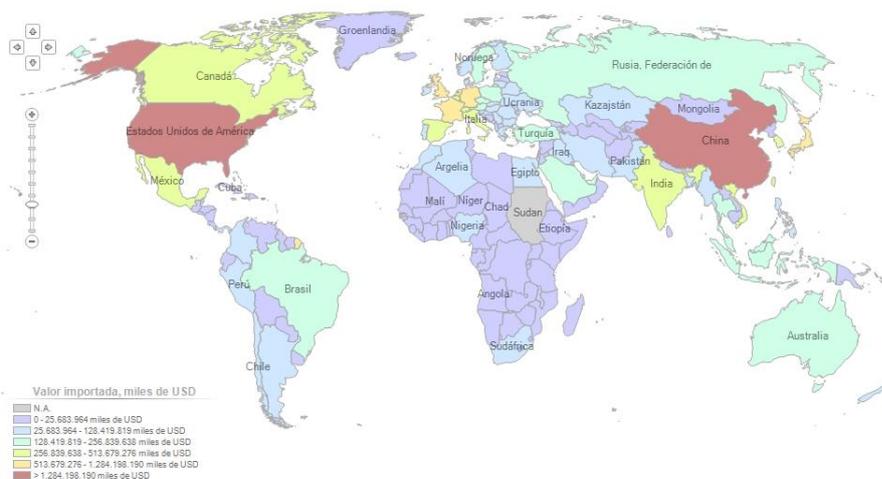


Figura 14. Mapa sobre los países importadores de frutos secos en 2019. Tomado de “Gráfico de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas”, TradeMap, 2020.

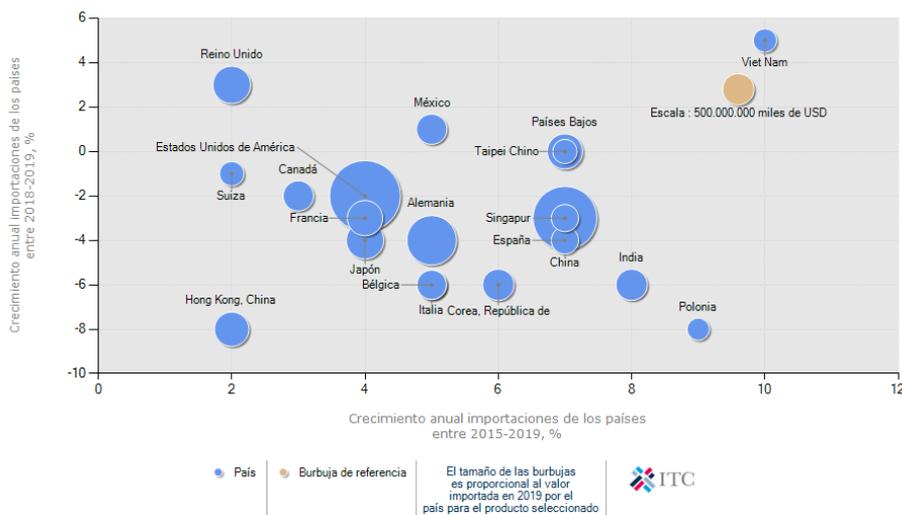


Figura 15. Crecimiento de los países importadores en 2019. Tomado de “Gráfico de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas”, TradeMap, 2020.

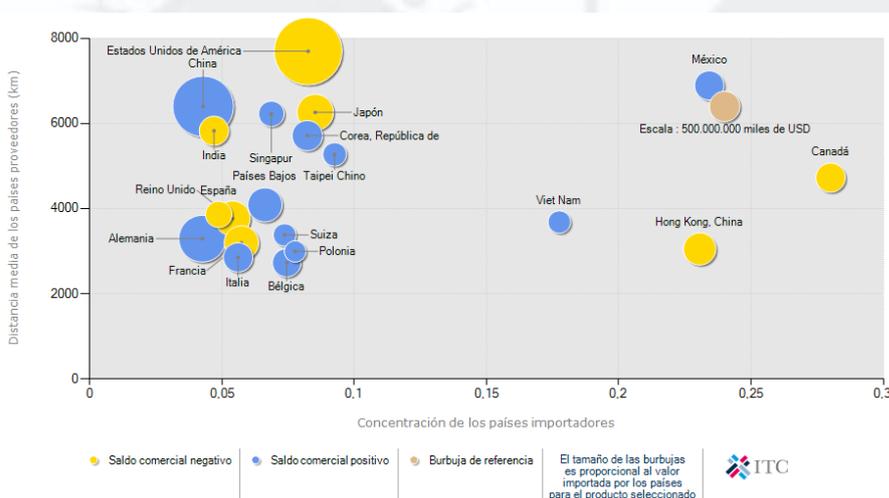


Figura 16. Concentración de los países importadores y sus proveedores en 2019. Tomado de “Gráfico de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas”, TradeMap, 2020.

- ✓ Según el Minagri (13 de agosto de 2020) existen créditos campaña para empresas del sector agro
- ✓ Programa Reactiva Perú donde el Banco Central ha subastado fondos por S/ 8,000 millones para beneficiar a PYMES; MYPES y empresas grandes. (“Reactiva Perú: BCP informó que 12,000 empresas recibirán créditos en los próximos días”, 2020). Recuperado de <https://gestion.pe/economia/reactiva->

peru-bcp-informo-que-12000-empresas-recibiran-creditos-en-los-proximos-dias-nndc-noticia/?ref=gesr

- ✓ Crecimiento Económico del Perú líder en Sudamérica. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) proyectó un crecimiento de la actividad económica de la región para 2019 de 0,1% en América Latina y el Caribe mientras que El Banco Central de Reserva (BCR) señaló que el crecimiento de la economía peruana en el 2019 habría sido de 2.3%, en línea con la última proyección realizada en diciembre en su Reporte de Inflación.
- ✓ Los costos de mano de obra son accesibles
- ✓ En estos momentos el Perú cuenta con un buen crecimiento económico en general, con una inflación de 2,19 % en el 2018.
- ✓ Existen una serie de bancos, cajas municipales y otras entidades financieras que ofertan dinero a una tasa cómoda para ciertas inversiones. Anteriormente existía interés elevado y la desconfianza de los bancos por recuperar su dinero.
- ✓ Gracias a las inversiones agrícolas, nuestro país ha incrementado el empleo en todas las zonas rurales a comparación de otros sectores. Logrando de esta manera incrementar la canasta familiar de los hogares. Según la Cámara de comercio de Lima en los últimos cinco años el PBI del sector agroindustrial creció 13.7% y el empleo formal es una característica de la agroindustria; de un total de 77.688 trabajadores en dicha actividad, el 75% está ocupado en una empresa formal y cuenta con un empleo formal. Hace cinco años, dicho ratio alcanzó 66,5%. Asimismo, el empleo formal en el caso de hombres creció en 28,1% y en el caso de mujeres, en 57,2%, y las regiones que concentraron el mayor número de trabajadores fueron La Libertad (20.434), Piura (15.910),

Lambayeque (12.659) e Ica (12.254). En tanto, los trabajadores pueden ser contratados por un período indeterminado o determinado, dependiendo del tipo de actividad agraria, y el régimen contempla una remuneración diaria que se actualiza según la Remuneración Mínima Vital e incluye la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) y gratificaciones de julio y diciembre.

- ✓ Cepal (11 de abril de 2019). Actualmente China tiene una población de 1,400 millones de personas y es el país más poblado del mundo; tiene un PBI per cápita proyectado anual de US\$ 21,105 en este 2020. Los sectores que contribuyen al PBI son agricultura con 5,6%, industria con 37,5% y servicios con 56,9% (2016). China al tener más poder adquisitivo que nunca y al tener una alta población los hace atractivos para los productores de alimentos; lo que este país pone en su plato afecta las tendencias comerciales, agrícolas y alimentarias a nivel mundial.

Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

- ✓ Comex Perú (17 de octubre 2017) afirma que en China las nuevas generaciones lideran las principales áreas y marcan las reglas del mercado. Un ejemplo de ello es la creciente demanda por el consumo de nuez pecana, principalmente entre los jóvenes, que al no ser satisfecha con la producción local motiva a este país a buscar opciones allende sus fronteras y abre oportunidades. No obstante, la producción local y las importaciones que provienen de países como Australia y Estados Unidos son insuficientes para satisfacer la demanda por la nuez y en promedio sólo permitiría que cada habitante consuma 40 gramos al año, y la meta es que esta cifra llegue a 300 (se estima que la densidad de población media en China es de 145 habitantes por kilómetro cuadrado).

- ✓ La influencia de la migración venezolana en Ica y en el país es favorable para el sector agroindustrial; a diferencia de los trabajadores peruanos, cuyo sueldo está sujeto a una tasa progresiva del Impuesto a la Renta (IR) para el pago de sus tributos, los extranjeros "no domiciliados" (durante sus primeros 183 días de estadía en el Perú) tributan el 30% de sus ingresos brutos. Posterior a los 183 días de haber ingresado el extranjero, éste pasa a ser "domiciliado", con lo que accede al pago del IR con la tasa progresiva que varía del 8% al 30%, según el nivel de ingresos. Adicional a ello, los trabajadores extranjeros también deben aportar al sistema previsional de pensiones (SPP), cuyo descuento se acerca al 13% del ingreso bruto mensual de cualquier trabajador en el Perú.
- ✓ Los precios de venta de la pecana debido a la pandemia Covid_19 han tenido una disminución; en el 2019 el Kg se vendió a US\$ 7.50, mientras que en el 2020 el precio es de US\$ 5.90.

Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

- ✓ Existe maquinaria para la labor de cosecha en el mercado internacional que permite reducir los costos de jornales que escasean en esta actividad.
- ✓ Existen asesores especialistas locales.
- ✓ La clasificación de los frutos se hace de forma manual.

Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el Departamento de Ica, según la oficina de estadísticas del Ministerio de Agricultura en el año 2015 se ha tenido 1500 Ha de sembríos de pecanas, siendo el rendimiento promedio de 2.5 Tm/Ha, lo cual da una producción promedio de 3750 Tm/año de pecanas de las cuales aproximadamente el 80% se exporta a China, Estados Unidos y otros países, que son utilizadas en gastronomía, pastelería y consumo directo por tener propiedades

antioxidantes en la alimentación de las personas. Otros lugares donde se producen pecanas en el Perú son Huaral, La Libertad, Lambayeque, etc. La comercialización de las pecanas se realiza sin cáscara en el mercado nacional, así como en exportaciones con la finalidad de disminuir el costo de transporte o flete, resultando que las cáscaras de pecanas que se generan no se les da uso alguno. Pruebas experimentales realizadas con una balanza analítica, indican que el porcentaje que representan las cáscaras de las pecanas oscila entre 12% y 20% del peso, lo que constituye un residuo sólido agrícola de más de 500Tm/año de cáscaras de pecanas y que amerita una investigación para darle valor agregado.

- ✓ Existen productos orgánicos para el control de plagas y enfermedades durante el desarrollo del cultivo, sin perjudicar la fauna benéfica.
- ✓ La región de Ica cuenta con laboratorios dedicados a la propagación de insectos benéficos para el control de algunos insectos plaga.
- ✓ Por el tamaño de esta planta, da un lugar de clima (sombra) adecuada en el suelo cultivable, que favorece en la proliferación de microorganismos benéficos, siendo el clima de Ica, una ventaja comparativa de la zona.
- ✓ Un cultivo que requiere una cantidad razonable de recurso hídrico, a diferencia de otros cultivos.
- ✓ No hay estudio que demuestra la calidad de la pecana del Perú en la zona de Ica es la mejor del mundo.
- ✓ No hay variedades genéticamente mejoradas en Ica
- ✓ Los productos orgánicos son aplicados previamente a la cosecha según los requerimientos del mercado para cumplir con entregar una ficha técnica atractiva. Requiere menos productos químicos.

2.1.2. Las cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los compradores o clientes (F1)

Hay que tener en consideración que actualmente existe un incremento en el consumo de fruta seca (pecana) y de calidad en el mercado chino, gracias a esto las condiciones donde la demanda es insatisfecha por la producción nacional de China, el producto que vende Emporium permite pactar un mejor precio frente al cliente o comprador durante la negociación.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores (F2)

En la negociación con los proveedores o abastecedores de la fruta seca, tenemos la ventaja de asegurar a la mayor cantidad de agricultores productores de pecana, mediante préstamos anticipados otorgados para el mantenimiento del cultivo con unos intereses razonables. Muy aparte de la confianza mediante el cumplimiento del contrato, respetando los plazos y precios pactados de acuerdo al mercado antes de la cosecha.

Amenazas de los nuevos competidores entrantes (F3)

Como el mercado chino a donde se destina el producto, está en crecimiento, es fácil de entrar a nuevos competidores convirtiéndose con mayor facilidad en una amenaza. La única forma de competir es mediante la producción de fruta de buena calidad, mejores precios y en la fecha oportuna, lo que es difícil lograrlo por otros competidores.

Los chinos a pesar de cultivar pecana prefieren los frutos cosechados en el continente americano ya que su origen proviene de allí. Especialmente el de Perú, en la zona de Ica por sus climas y suelos que le otorgan características diferenciadoras en la calidad.

Amenazas de productos sustitutos (F4)

En China hay más de 230 millones de personas que superan los 60 años, consumen semillas de girasol tostadas (sutilmente saladas o dulces), pistaches y nueces de la India, entre otros. Pero los jóvenes tienen a la nuez pecana de cáscara delgada como una de sus

preferidas, al relacionarla con el bienestar dado sus propiedades nutricionales y su forma: por su relieve y textura, similar a la de un cerebro, la vinculan como un alimento que puede fortalecer tal parte del cuerpo humano.

Rivalidad entre los competidores (F5)

Los principales productores y exportadores de pecana son Estados Unidos y México, tienen mayor tecnología para la rentabilidad. Sin embargo, el Perú tiene un gran potencial, ya que cuenta con el clima y ambiente adecuado para hacerlo. La competencia que tiene mayor posibilidad de competir en calidad son las exportadoras de pecana locales. Hacienda San Juan de Bellavista y la empresa Procesos Agroindustriales tienen riego tecnificado y en este último caso prima la exportación de pecana orgánica hacia Alemania a un buen precio (US\$ 17.00 / Kg aprox).



Figura 17. Fuerzas de Porter de las agroexportaciones de pecana.

Adaptado de “Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa” The Power MBA, 2020.

2.1.3. Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades de la organización.

El mercado asiático es muy grande por la población que se concentra en sus países. Esto los hace muy atractivo para todo empresario agro exportador debido a los volúmenes de venta que se pueden tener. En los últimos tiempos los gustos y preferencias de las personas van cambiando y evolucionando con las nuevas tendencias que surgen como adquirir productos orgánicos o con menor uso de pesticidas que son más saludables para el cuerpo humano, y los productos que son más eco amigables.

- ✓ Apertura para exportar de manera directa al mercado asiático
- ✓ Exoneración del IGV para los fertilizantes usados en la agricultura; traerá como consecuencia un ahorro para los proveedores y puede elevar la productividad de los campos agrícolas.
- ✓ Existen créditos a campaña para empresas del sector agrícola con bajas tasas de intereses.
- ✓ Acceso a los créditos de Reactiva Perú.
- ✓ Los costos de mano de obra son accesibles sin comprometer significativamente el margen.
- ✓ Incremento del consumo local interno y del precio que están dispuestos a pagar los compradores.

Las amenazas de la organización.

Los principales productores y exportadores de pecana son Estados Unidos y México. Sin embargo, el Perú tiene un gran potencial, ya que cuenta con el clima y ambiente adecuado para hacerlo.

En este momento la mayor amenaza es el cierre de los mercados de manera global; esto es debido a la crisis mundial por la pandemia originada por el Covid 19. Emporium tiene

que estar preparado con todas las precauciones del caso para poder crear valor a los productos de exportación.

- Competidores locales con costos bajos, siendo empresas más rentables, que pueden recuperar en un menor tiempo, su inversión e ir diversificando.
- Poca mano de obra disponible en la temporada de cosecha.
- Alta rotación del personal en diversos lugares de trabajo ya que, al haber escasas de oferta de mano de obra, los trabajadores se van por la empresa que pague el mayor jornal.
- Cierre de los mercados de manera global por pandemias.
- Cambio climático que afecte los cultivos.

2.1.4. Conclusiones

Emporium Import Export S.A.C. ha sido consciente de las oportunidades que existen en el contexto y de las amenazas que existen para su actividad comercial, por ello trabaja en como sobrellevar y reducir el riesgo. Un ejemplo de esto que aprovecha acogerse al Drawback, y de la misma manera le saca partido a la buena imagen de la relación de los gobiernos peruano con los países asiáticos como China y Japón, el aumento del consumo de Pecana por los jóvenes de China y enfrentarse a la amenaza de los competidores de otros países haciendo promoción de la calidad de las agroexportaciones del Perú, sobre todo de la pecana variedad Mahan producida en la región de Ica.

2.2. Análisis Interno AMOFHIT

2.2.1. Administración

Uno de los socios cuenta con una amplia experiencia en el área de ventas internacionales por su trabajo en otras empresas productoras de pecana.

El sector de pecanas a nivel nacional está conformado por productores ubicados en el departamento de Lima e Ica, siendo este último el que tiene la mayor producción. Sin

embargo, esta producción se caracteriza por la existencia de muchos productores pequeños en su mayoría trabajando de manera aislada (Ministerio de Agricultura del Perú - Dirección Agraria de Ica, 2007). Como se analizará a continuación el sector de pecanas no se encuentra bien organizado, no se tienen políticas, objetivos y estrategias definidas para su desarrollo. Con respecto a la organización, el Ministerio de Agricultura del Perú (2008) estableció que, en las zonas agrícolas, debido a la existencia de minifundio y a la parcelación de la tierra, se dificulta el desarrollo tecnológico afectando la actividad agrícola. Asimismo, se estableció que, en las provincias de la costa de Lima, el promedio de área agrícola por unidad agrícola, es de 2.72 hectáreas/unidad. Por otro lado, el Ministerio de Agricultura del Perú - Dirección Agraria de Ica (2007) estableció que existen 42 productores de pecanas solo en la provincia de Ica. La gran mayoría, el 69.7% son pequeños productores con menos de 6 hectáreas sembrada; solo el 7.1 % de los productores tienen más de 16 hectáreas.

A raíz de la pandemia; Emporium ha tenido una oportunidad de mejora en la gestión, en el ambiente laboral, médico ocupacional, etc. dando como resultado un mejor trato para los trabajadores, tratando de fomentar el cuidado de la salud para no tener la amenaza del virus.



Figura 18. Organigrama de Emporium Import Export S.A.C.
Tomado de “Manual de Organización y Funciones” Emporium Import Export S.A.C., 2020.

Gerente General

Es el encargado de la contabilidad de la empresa, la toma de decisiones para todas las inversiones, y negociaciones de precios que maneja Emporium Import Export S.A.C.

Gerente de Compras

Realiza los requerimientos de compra, cotizaciones tanto locales como internacionales buscando proveedores de pecana, suministros y demás necesidades que requiera la empresa. Elabora los presupuestos mensuales y anuales.

Gerente de Operaciones

Es el responsable de las actividades durante la campaña de la pecana, desde la vigilancia previa y durante a la cosecha, el correcto secado, el empaque y administración de recursos clave hasta la exportación.

Gerente de Ventas

Es el encargado de realizar las negociaciones junto con el Gerente General, conseguir la relación y contacto con potenciales compradores, así como agendar reuniones, facilitar los documentos como fichas técnicas y estadísticas que requiera el cliente.

2.2.2. Marketing y Ventas

Con respecto al consumidor de pecanas podemos decir que, tanto a nivel nacional como internacional, este busca una alimentación sana, rica en grasa saludable y libre de colesterol (Justo, y Parra, 2005). Por un lado, se encuentra el consumidor que consume el fruto de manera directa, en su dieta diaria, como fuente de calorías sanas y nutrientes. Por otro lado, se encuentra la industria alimentaria que utiliza la pecana como insumo para la producción de dulces, postres, platos, etc. A nivel nacional se pueden diferenciar los siguientes consumidores y clientes:

1. El consumidor y /o cliente que compra a granel las pecanas en los mercados de abastos. Este consumidor busca menores precios, mayor volumen y no se preocupa por el tamaño, ni por la integridad de la pecana.
2. El consumidor que compra a granel en supermercados. Este consumidor busca un producto de mejor calidad sanitaria.
3. El consumidor que compra pecanas empacadas. Este consumidor busca un producto de marca que le brinde seguridad y calidad.
4. Empresas que compran pecanas a granel directamente de productores, con el fin de agregarle valor y ofrecer diferentes productos. Por ejemplo, se tienen: (a) restaurantes, (b) pastelerías, (c) chocolaterías, (d) catering, entre otros. Este cliente busca productos estandarizados con calidad sanitaria y buen precio.

Prima la confianza con el cliente exterior, con los proveedores de pecana el trato es de negociación campaña a campaña; ya que la mayoría le vende su cosecha al mejor postor.

Los clientes del exterior no conocen la sede, la comunicación es por medios digitales WhatsApp y mail en idiomas español e inglés.

Emporium tiene un solo cliente en Hong Kong que es Top Star; ellos se encargan de ingresar las pecanas peruanas al mercado chino para su posterior procesamiento y consumo.

2.2.3. Operación

El acopio de las pecanas se inicia en el mes de mayo y culmina en el mes de julio momento en el que comienzan las exportaciones siendo en un periodo entre julio a setiembre.

Dos meses antes de iniciar la cosecha se comienza a vigilar los campos o fundos incluidos en el trato comercial, hasta el último día de la cosecha.

La cosecha se realiza con dos actividades; con paleador que sube al árbol a golpear las ramas para que la pecana caiga al suelo y recolector que se encarga de recoger la pecana y colocarla en saco, no se selecciona.

Seguidamente se realiza el control de la humedad pasando de un 13% a un 7% gracias al reposo en sombra. Después se separa por variedades, las que están rajadas, partidas, las que están más húmedas.

Aproximadamente el 13% sale con otras variedades e impurezas. Y del 87% que es Mahan el 10% están rajadas y son descartes para el mercado de Ica a s/.19 o s/.20 el kg. El precio de compra es s/.14,50 el 2020 y el 2019 fue s/.15

Los sacos se aseguran con mallas hechas con un material previamente importado para hacer el Drawback.

Ica, el precio de compra en chacra en promedio es de S/. 15.00 (2019) a S/. 14.50 (2020) por Kg de pecana con 15 a 20 % de humedad

2.2.4. Financiero

Emporium recibe un adelanto del 50% antes de la cosecha, con esto soluciona gran parte de la necesidad de liquidez, reduciendo la necesidad de apalancamiento por medio de deuda financiera.

Ha sido beneficiario con el Crédito Reactiva Perú por un monto de 593,808 mil soles.

La empresa importa unas mayas con el fin de fabricar sacos para el packing de la pecana. Una vez transformadas se exportan junto con el producto. Por haber ingresado el material, haberlo transformado y después exportado, Emporium Import Export S.A.C. se acoge al régimen Drawback, obteniendo un beneficio tributario.

Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos 2018		% de las Ventas
Ventas Netas o ingresos por servicios	810,105	100.00%
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas		
Ventas Netas	810,105	
(-) Costo de Ventas	-611,238	75.45%
Resultado Bruto Utilidad	198,867	24.55%
Pérdida	0	
(-) Gastos de venta	-40,505	5.00%
(-) Gastos de administración	-36,455	4.50%
Resultado de operación Utilidad	121,907	15.05%
Pérdida	0	
(-) Gastos financieros	-1,474	0.18%
(+) Ingresos financieros gravados		
(+) Otros ingresos gravados		
(+) Otros ingresos no gravados		
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo		
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo		
(-) Gastos diversos		
Resultado antes de participaciones Utilidad	120,432	14.87%
Pérdida	0	
(-) Distribución legal de la renta		0.00%
Resultado antes del impuesto Utilidad	120,432	14.87%
Pérdida	0	
(-) Impuesto a la Renta	-36,130	4.46%
Resultado del ejercicio Utilidad	84,303	10.41%
Pérdida	0	

Figura 19. Estado de Resultados de Emporium Import Export S.A.C. año 2018. Tomado de “Estados Financieros de Emporium Import Export S.A.C.”, 2018.

Estado de Situación Financiera 2018			
Activo Corriente	715,105	Pasivo Corriente	575,802
Caja	5,000	Trib y apor sis pen y salud p pagar	
Bancos	55,000	Ctas p pagar comercial - terceros	575,802
Cuentas por cobrar com.- terceros	405,105	Pasivo No Corriente	0
Mercaderias	250,000		
Activo No Corriente	95,000	Patrimonio	234,303
Inmuebles, maquinaria y equipo	20,000	Capital	150,000
Dep Inm, activ arren fin. e IME acum.		Resultados acumulados positivo	
Activo diferido	75,000	Utilidad de ejercicio	84,303
TOTAL ACTIVO NETO	810,105	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	810,105

Figura 20. Estado de Situación Financiera de Emporium Import Export S.A.C. año 2018. Tomado de “Estados Financieros de Emporium Import Export S.A.C.”, 2018.

Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos 2019		% de las Ventas
Ventas Netas o ingresos por servicios	10,149,000	100.00%
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas		
Ventas Netas	10,149,000	100.00%
(-) Costo de Ventas	-7,657,596	75.45%
Resultado Bruto Utilidad	2,491,404	24.55%
Pérdida	0	
(-) Gastos de venta	-507,450	5.00%
(-) Gastos de administración	-456,705	4.50%
Resultado de operación Utilidad	1,527,249	15.05%
Pérdida	0	
(-) Gastos financieros	-18,471	0.18%
(+) Ingresos financieros gravados		
(+) Otros ingresos gravados		
(+) Otros ingresos no gravados		
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo		
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo		
(-) Gastos diversos		
Resultado antes de participaciones Utilidad	1,508,778	14.87%
Pérdida	0	
(-) Distribución legal de la renta		
Resultado antes del impuesto Utilidad	1,508,778	14.87%
Pérdida	0	
(-) Impuesto a la Renta	-452,633	4.46%
Resultado del ejercicio Utilidad	1,056,145	10.41%
Pérdida	0	

Figura 21. Estado de Resultados de Emporium Import Export S.A.C. año 2019. Tomado de “Estados Financieros de Emporium Import Export S.A.C.”, 2019.

Estado de Situación Financiera 2019			
Activo Corriente	1,965,945	Pasivo Corriente	875,444
Caja	5,000	Trib y apor sis pen y salud p pagar	101,397
Bancos	1,110,945	Ctas p pagar comercial - terceros	774,047
Cuentas por cobrar com.- terceros	600,000	Pasivo No Corriente	0
Mercaderias	250,000		
Activo No Corriente	199,947	Patrimonio	1,290,448
Inmuebles, maquinaria y equipo	112,443	Capital	150,000
Dep Inm, activ arren fin. e IME acum.	-7,496	Resultados acumulados positivo	84,303
Activo diferido	95,000	Utilidad de ejercicio	1,056,145
TOTAL ACTIVO NETO	2,165,892	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,165,892

Figura 22. Estado de Situación Financiera de Emporium Import Export S.A.C. año 2019. Tomado de “Estados Financieros de Emporium Import Export S.A.C.”, 2019.

2.2.5. Recursos Humanos

Emporium capacita a los colaboradores que ingresan en temporadas para la cosecha que se da desde el mes febrero a abril y para el packing desde el mes de abril a mayo. El equipo de campaña es en su mayoría residentes del distrito de Ica, Tinguiña, Guadalupe, Subtanjalla, etc. Últimamente la llegada de venezolanos a la ciudad ha aumentado la oferta de mano de obra para trabajos en el campo.

La tercera parte provienen de la sierra, son eventuales con mucha rotación de personal, ahora han sido cubiertas sus plazas por la mano de obra venezolana.

2.2.6. Investigación y Desarrollo

El cultivo de pecana se da con poca tecnología, la cosecha sigue siendo de manera manual en Emporium, al igual que la selección según el calibre, la humedad y el control de calidad. La empresa ha determinado el tiempo de vida del producto con investigaciones, así como el momento preciso para realizar la cosecha.

Aún no se han hecho investigaciones sobre en qué momento realizar la poda o como mejorar la calidad de la fruta y aumentar el rendimiento por medio del cultivo.

2.2.7. Fortalezas y debilidades

Las Fortalezas

- ✓ Emporium cuenta con liquidez suficiente para no requerir trabajar con préstamo
- ✓ La experiencia de los socios en las ventas internacionales de pecana
- ✓ Existe relación de confianza y compromiso con los proveedores.
- ✓ Existe una buena reputación ganada con los clientes.
- ✓ Cumple con sus obligaciones a los proveedores a tiempo.
- ✓ Entrega sus pedidos a tiempo y con los requerimientos exigidos.

Las Debilidades

- No se cuenta con las responsabilidades claras en los puestos administrativos
- No se ha realizado un trabajo de branding ya que se vende a otros mayoristas como materia prima.
- No cuenta con tecnología para la cosecha mecánica.
- No toda la producción es de campos propios.
- No hay estandarización en los cuidados de los cultivos y en las cosechas.
- Solo se tiene un cliente ubicado en Hong Kong.
- La fruta no es orgánica.

2.2.8. Conclusión

Podemos concluir diciendo que la ciudad de Ica, es una de los lugares que cuentas con las condiciones más favorables para la agricultura del país. Donde se puede apreciar que la pecana se produce con mayor facilidad en este valle.

Actualmente se siguen observando plantaciones de estos árboles por pequeños agricultores, que solo depende de aplicaciones fitosanitarias en un mínimo, que solo es importante para su producción el recurso hídrico. Contamos con la cantidad del producto en

la fecha oportuna para la exportación y percibir buenos precios que nos llevarían a ser una prensa con buena rentabilidad.

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
Análisis interno	FORTALEZAS -F Liste las fortalezas	DEBILIDADES-D Liste las debilidades
	1 Buena relación con productores de pecana 2 Know How del negocio 3 Gestión con mejora continua 4 Confianza ganada de los clientes 5 Uso del Drawback 6 Liquidez y Solvencia 7 Crédito Reactiva Perú otorgado 8 Volumen de ventas rentable	1 Dependier de los productores de pecana 2 Solo 1 cliente grande en el extranjero 3 Escasa mano de obra 4 Cosecha y selección manual 5 No hay responsabilidades administrativas claras 6 No hay cultivos estandarizados de pecana 7 Fruta no es orgánica
Análisis exteno	OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades	ESTRATEGIAS FO Explote
	1 Demanda de pecana insatisfecha en China 2 Buena imagen de la calidad de la pecana peruana 3 Máquinaria para la cosecha 4 Asesores agrícolas residentes en la localidad 5 Buenas relaciones y TLC de Perú - China 6 Régimen Drawback 7 Crédito Reactiva Perú 8 Fertilizantes no pagan IGV 9 Jóvenes chinos gustan de pecana Mahan 10 Laboratorios propagan insectos para controlar plagas 11 Aumento de oferta laboral por inmigración venezolana	ESTRATEGIAS DO Busque Compra de máquina para cosecha Compra de cultivos propios Buscar estandarización de los cultivos Buscar más clientes
	AMENAZAS-A Liste las amenazas	ESTRATEGIAS FA Confronte
	1 Pandemia afecta la demanda y precios 2 No hay estudios de la calidad de la pecana peruana 3 Cultivo requiere mucha agua 4 No hay variedades mejoradas genéticamente 5 Competidores en México, USA y China 6 Competidores locales 7 Productos sustitutos	Buscar clientes en otros continentes Elaborar material de promoción Comunicar el valor agregado Realizar estudios de la pecana de Ica
		ESTRATEGIAS DA Evite
		Evitar mantener un solo producto Evitar mantener un solo mercado Evitar no comunicar las mejores características Evitar depender de los productores de pecana

Figura 23. FODA Cruzado de Emporium Import Export S.A.C.
Adaptado de "La Matriz FODA Cruzada para ideas de negocios"; Gestionando Empresas, Paredes, E., 2010 (<http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/08/la-matriz-foda-cruzada-para-ideas-de.html>)

Capítulo III: Problema Clave

3.1. Metodología de Trabajo

Emporium ya cuenta con experiencia de años anteriores ganando la confianza y prestigio con todos sus clientes. Sin embargo, existe el objetivo de reducir los egresos para aumentar la rentabilidad de la empresa. Este deseo parte de que existen otros competidores que tienen más tiempo en el mercado donde han logrado tener procesos eficientes y menores costos producto de la economía de escala. Para realizar la presente consultoría se realizó una lista de problemas que se plasmó en una Matriz de Priorización, seguido de un Diagrama de Ishikawa, esto con el fin de tener alternativas de solución.

3.2. Lista de Problemas

3.2.1. No se cuenta con cultivos propios

La empresa no cuenta con cultivos propios por lo cual, depende de los proveedores para poder cumplir con los pedidos. No contar con cultivos propios hace que no controle los cuidados de los cultivos. Esto se ve reflejado en la calidad de la fruta.

Otro problema que surge de no contar con cultivos propios, es la amenaza de quedarse sin pecana para la exportación. Por el momento las ventas son con un adelanto, esto permite de alguna forma mitigar el riesgo de quedarse sin producto ya que Emporium Import Export S.A.C., da adelantos a los productores de pecana para separar la cosecha.

3.2.2. Demora en la cosecha que genera poca eficiencia

La oferta de mano de obra es escasa en las temporadas de cosecha de pecana, ya que en la zona existen otras empresas que también se dedican a esta fruta y existen una competencia por los trabajadores disponibles. Esta situación hace que ellos como proveedores puedan plantear sus condiciones, es decir que esta fuerza jala más para su lado versus la empresa. No solo es contar con personas que se hayan animado a trabajar en la campaña, ya que hay una tasa muy alta de rotación de personal, ya que, al cobrar su jornal de trabajo

diario, pueden irse a otra empresa que sube el pago por jornal, ofreciendo una propuesta más atractiva trayendo consigo una guerra de pagos.

Por otro lado, cosechar toda la fruta a tiempo es un proceso de vital importancia, ya que se debe seleccionar, pesar, clasificar, y poner a secar para que finalmente pueda ser embalado para ir a los contenedores.

3.3. Problema Central

3.3.1. Sustancia

Se sabe que el precio de la pecana ha ido aumentando tanto en el mercado nacional como en el extranjero. Esto genera un sustentado creciente en el interés de las empresas por dedicarse a este cultivo. La competencia por ganar los mejores mercados está enfocada a los negocios internacionales ya que allí están los mejores márgenes de ganancia. Por ello se debe considerar tener un modelo de negocio con una estructura de costos y procesos muy eficientes, que permitan sobrevivir ante crisis o guerras de precios.

3.3.2. Locación

Emporium Import Export S.A.C. está ubicada en la región de Ica y cuenta con oficinas en Lima. El mercado destino de sus pecanas es Hong Kong. Se sabe que, de allí, como puerto Hub, se distribuyen los productos a diferentes partes del mercado asiáticos.

En cuanto al cultivo de Ica, se sabe que las pecanas de América del Sur son las mejores, en especial las de la zona de Ica, esto se debe a diversos factores como la concentración de minerales en el suelo, el tener un valle ubicado en medio de un desierto, entre otros factores climáticos.

3.3.3. Propiedad

Emporium sabe que comprar un terreno involucra gastos para llevar una correcta gestión de los cuidados que se necesitan para obtener una fruta de calidad. El detalle con esta opción es que, si bien es cierto que los costos de la fruta bajarán, la cantidad enorme de

inversión hará que no se pueda ver un incremento en la utilidad neta hasta que se haya cubierto el monto invertido. Se puede tener en cuenta para futuras consultorías que Emporium tiene los proveedores de la fruta, el know how para realizar un correcto control de calidad además cuenta con la capacidad para llevar el producto no solo a Hong Kong, sino que puede llegar directamente hasta el centro de China ya que la venta la realiza en términos CFR, donde incluye el costo del flete y seguro hasta el muelle de Hong Kong, lugar de donde se distribuyen los productos llegados por mar a diferentes zonas de Asia. La empresa ya tiene experiencia en exportar pecanas a Hong Kong, esto es un punto a favor para poder entrar al mercado chino.

3.3.4. Magnitud

Emporium Import Export S.A.C. ha tenido un incremento considerable del 2018 al 2019, esto fue porque primero se hicieron ventas pequeñas para que los consumidores en el país destino conocieron de la calidad del producto. Al haber obtenido buenos comentarios, las cantidades en los pedidos aumentaron exponencialmente. En cuanto a la compra de terreno, se ha recibido la propuesta de 100 hectáreas a \$50,000 cada una, éstas son de la zona de Ica.

3.3.5. Tiempo

La consultoría se ha realizado en un momento donde no hay cosecha de pecana lo cual permite planificar previo a la siguiente campaña. Se ha elaborado un diagrama de Gantt con 12 semanas, donde se asignaron responsables, en ese lapso se deberían de implementar las diferentes alternativas de solución y con el paso de los años corroborar las proyecciones realizadas en cada uno de los panoramas.

3.4. Conclusión

Realizaremos la consultoría para que Emporium Import Export S.A.C. pueda evaluar la posibilidad de comprar el terreno de 50 hectáreas. Se van a evaluar diferentes soluciones para que la escasez de mano de obra, no afecte con los días máximos que debe tener el

cultivo para tener todo cosechado. También se evaluarán propuestas para mejorar la eficiencia no solo en recursos sino también en tiempo ya que, con el aumento de las toneladas por pedido, se debe tener de ir creciendo en simultáneo con la capacidad de respuesta en productos de parte de Emporium Import Export S.A.C.



Capítulo IV: Revisión de Literatura

4.1. Mapa de Literatura

	Nivel 3	Nivel 4	Autores
Aumentar la Rentabilidad de Emporium Import Export S.A.C.	Plan de Marketing Kotler, P. & Keller, K. (2009)	Análisis DAFO Objetivos SMART Segmentación Marketing Mix Marketing Digital Marketing Internacional	D'Alessio, F. (2008) Decubica (2018) Becerra, R. (2018) Kotler, P., Armstrong, G. (2003) RD Station (2017) Páez, C. (2019)
	Branding Pérez, J. & Gardey, A. (2009)	Manual de Marca Posicionamiento	Santa María, L. (2013) Espinosa, R. (2015)
	Investigación de Mercados Lutz, R. & Weitz, B. (2005)	Elasticidad de la demanda Fuerzas de Porter Top of Mind	Ryan, W. (1981) Porter, M. (2009) Díaz, T. (2018)
	Riesgo de las Inversiones Casares, I. & Lizarzaburu, E. (201)	Diversificación Horizontal Diversificación Vertical Matriz de Ansoff	Enciclopedia Económica (2019) Enciclopedia Económica (2019) D'Alessio, F. (2008)
	China: Economía y Demografía DatosMacro.com (2020)	Cultura China Impuestos a la Importación Exportar Alimentos a China	Cultura-china.com (2020) Asiaesfacil.com (2019) Testa (16 de abril de 2019)

Figura 24. Mapa de Literatura

4.2. Revisión de Literatura

4.2.1. Plan de Marketing

Marín (2012) nos explica que muchas empresas dedican una mayor importancia a los resultados financieros sobre todo a los de corto plazo. Esto influye que la atención se centre en las ventas y los ingresos que aportan estas. Marín plantea ver que los ingresos son gracias a los clientes y por ello el enfoque debe ser orientado a generar relaciones con ellos de una manera sostenida en el largo plazo.

Esta evolución del marketing consiste en pasar de un marketing tradicional, enfocado en aumentar los ingresos, a un marketing relacional por medio del fortalecimiento de relaciones con los clientes.

Vemos en la Figura 26, que el marketing no se concibe como la realización de las ventas, sino como las satisfacciones de los clientes.

	Punto de partida	Elementos clave	Medio	Fines
Enfoque ventas	Fábrica	Productos existentes	Ventas y promoción	Beneficios provenientes del volumen de ventas
Enfoque marketing	Mercado	Necesidades de los clientes	Marketing integrado	Beneficios provenientes de la satisfacción de clientes

Figura 25. Comparación entre enfoque de ventas y enfoque de marketing
Tomado de “*Marketing Management*”, por Philip Kotler & Kevin Keller, 2009, Madrid, España: Profit Editorial

Según Kotler (2009), Marketing es la gestión de relaciones rentables con los clientes. La doble función del marketing es mantener y atraer nuevos clientes ofreciéndoles un mayor valor. Para esto las empresas cuentan con una gran herramienta: El Plan de Marketing.

Análisis FODA

Según D’Alessio, esta matriz exige un trabajo analítico para poder elaborar y elegir las estrategias adecuadas. Se le atribuye su creación a Weihrich (1982), como una herramienta de análisis situacional. Esta matriz tiene 4 cuadrantes (ver Figura 27).

Fortalezas y Oportunidades (FO) Explotar. Se deben de emparejar las fortalezas internas con las oportunidades externas. Es decir, la empresa explota al máximo sus fortalezas para obtener un provecho de las oportunidades por medio de estrategias FO.

Debilidades y Oportunidades (DO) Buscar. Emparejas las debilidades internas con las oportunidades externas. Es decir, la empresa debe buscar cómo mejorar sus debilidades internas para sacar provecho de las oportunidades por medio de estrategias DO.

Fortalezas y Amenazas (FA) Confrontar. Emparejar las fortalezas internas con las amenazas externas. Esto quiere decir que debemos usar las fortalezas para confrontar las amenazas externas por medio de estrategias FA.

Debilidades y Amenazas (DA) Evitar. Emparejas las debilidades internas con las amenazas externas. Este cuadrante plantea trabajar en las debilidades para disminuirlas y así poder evitar las amenazas externas por medio de estrategias DA.

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
Análisis interno Análisis exteno	FORTALEZAS -F Liste las fortalezas	DEBILIDADES-D Liste las debilidades
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades	ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades Explote Maxi-Maxi	ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades Busque Mini-Maxi
1		
2		
3		
4		
AMENAZAS-A Liste las amenazas	ESTRATEGIAS FA Use las fortalezas para neutralizar las amenazas Confronte Maxi-Mini	ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas Evite Mini-Mini
1		
2		
3		
4		

Figura 26. Matriz FODA

Tomado de: *El proceso estratégico, Un enfoque de gerencia*, por Fernando D'Alessio, 2008, México: Pearson Educación

Objetivos SMART

Decubica (4 de mayo de 2018) ha explicado que para realizar una correcta planificación estratégica se requiere plantear los objetivos de la mejor manera posible. En este sentido, cuando planificamos es muy importante implementar objetivos SMART con una visión estratégica del negocio.

SMART es un acrónimo que pone el foco en una realidad como que solo puedes iniciar un proyecto si tienes unas metas previstas. Si bien es cierto que muchas empresas no tienen bien definido sus objetivos SMART en el plan estratégico y les puede estar yendo muy bien, existe el riesgo de que de no funcionarles acaben perdiendo tiempo, dinero y motivación. Por eso, los objetivos SMART son una hoja de ruta para conseguir el reto que te has propuesto.

Se trata de una técnica que hace referencia a los siguientes cinco conceptos que se pueden implementar en cualquier tipo de proyecto o negocio, ya sea digital o no:

Specific (específico). Mientras más claro y detallado sea el objetivo, más fácil será establecer unas acciones para alcanzarlos. No se debe ir por las ramas sino decidir de forma precisa qué se desea conseguir.

Measurable (medible): Un objetivo tiene que poderse medir a través de indicadores permitiendo saber si se cumple la meta, está a medio camino o ya está por la recta final.

Attainable (alcanzable). Los objetivos deben ser razonables. Ser ambicioso no es malo, pero proponer metas demasiado elevadas puede hacerlas inalcanzables echándolo todo por la borda y perdiendo la motivación.

Relevant (relevante). Además de alcanzables, los objetivos deben ser relevantes, es decir, que tengan importancia para el desarrollo del negocio. Un objetivo relevante estará alineado a los objetivos generales y a aquellos ámbitos importantes para la empresa.

Timely (tiempo). El tiempo es un recurso muy importante y valioso por eso entre los objetivos SMART se remarca la importancia de delimitar la consecución de los objetivos en un tiempo concreto. Un objetivo válido debe acotarse en un marco temporal en el que se tiene que alcanzar porque permite tener un límite en el horizonte y no procrastinar.

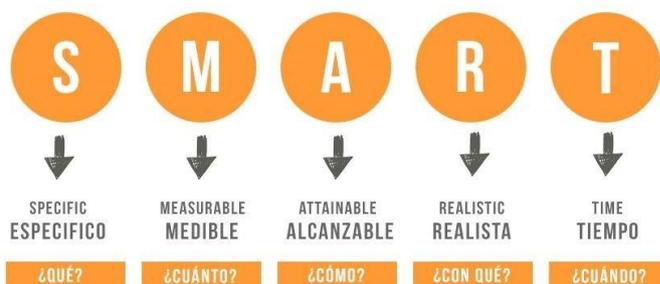


Figura 27. Objetivos SMART.

Tomado de “*Objetivos eficaces, a través de la metodología SMART*”. Monge Guerrero Business Consultants. (<http://mongeguerrero.com/objetivos-eficaces-a-traves-de-la-metodologia-smart>)

Segmentación

Es una estrategia de Marketing que consiste en crear diferentes grupos de consumidores que presenten características parecidas en lo que respecta a su perfil socioeconómico, estilo de vida, aspectos demográficos, personalidad, nivel de usuario, o cualquier otra variable de comportamiento de compra. Posteriormente se deberá dar a estos segmentos creados, un tratamiento diferente a nivel de producto, precio, promoción y distribución. El protagonismo de la segmentación se da como consecuencia de la evolución de los mercados.

Geográficas o de Ubicación. País, región, comunidad, provincia, ciudad, pueblo, área, etc. países, regiones, ciudades o códigos postales.

Demográficas. género, edad, ingresos, educación, profesión, clase social, religión o nacionalidad.

Psicográficas. estilo de vida, opinión y personalidad.

Conductual o de comportamiento. La mayor parte de las veces relacionado con necesidades específicas y cómo se usa un determinado producto. frecuencia de uso del producto, búsqueda del beneficio, nivel de fidelidad, actitud hacia el producto.

La segmentación de mercado, también conocida como segmentación de clientes o segmentación de audiencias, es un método por el cual se pueden dividir a los clientes potenciales en distintos grupos, los cuales, permiten que las empresas puedan enviar mensajes personalizados a las audiencias correctas.

Marketing Mix

Kotler, P., Armstrong, G. (2003) presentaron al marketing mix como el término utilizado habitualmente para describir los elementos básicos que componen un programa de marketing. A mediados de los 70s el Dr. Jerome McCarthy (premio Trailblazer de la American Marketing Asociación) introdujo el concepto de las 4 P's que actualmente es

utilizada para estructurar herramientas o variables de la mezcla en la mercadotecnia, las mismas contienen los elementos que deben estar presentes en cualquier campaña de marketing.

Se dice, que el marketing es el arte de ofrecer lo que el mercado quiere y obtener ganancias, pero para lograr esto se deben realizar estudios de mercados y conocer: que vender, a qué tipo de público le interesa un determinado producto, cuáles serían los canales de distribución y técnicas adecuadas de comunicación para vender dicho producto y precio al que se le debe vender. El concepto de marketing mix se ha extendido a partir del trabajo de Borden en la Harvard Business School en los años 60 destacando las 4 p's extensamente conocidos:

Product, el producto o servicio que se produce.

Es un bien tangible o Intangible (físico o servicio) que vendemos. Este tiene algunas variables como son: Calidad, Marca, Envase, Servicio, Garantía, Diseño, Características, Etc.

Price, precio cargado y demás términos asociados con la venta.

Es la cantidad o importe monetario que el cliente debe de pagar por un determinado producto o servicio, este es el que genera ingreso a la empresa ya que los demás lo único que hacen es generar egresos. Dentro de sus variables están: Descuentos, periodo de pagos, condiciones de crédito, precio de lista, Etc. Para asignar un precio se deben de tomar en cuenta diferentes factores: (a) Marco legal; (b) Mercado y competencia; (c) Métodos de fijación; (d) Estrategias de precio; entre otros.

Promotion, todas las actividades de comunicación asociadas con la comercialización del producto. Muchas veces se confunde promoción con oferta. También se escucha la frase: Que bien te promocionas; esta última está más cerca del verdadero concepto. Promocionarse es darse a conocer. Existen empresas y productos excelentes, pero sin lograr ventas aun habiendo una gran cantidad de clientes potenciales solo porque estos no saben que existe la

empresa o que esta tiene el producto ideal para ellos. Otro error común es que las empresas realizan promoción en canales equivocados esperando buenos resultados. Si queremos promocionar un festival juvenil en una revista de economía es poco probable que las personas de nuestro target se enteren del evento y asistan. De la misma manera si comparamos dos alternativas, la primera es poner un anuncio para personas de la tercera edad en FaceBook y la otra es promocionar por radios que transmiten música del recuerdo; ¿Cuál tiene más probabilidades que tenga un mayor alcance? Efectivamente aquel que frecuentan más las personas de nuestro target. Es la base de la mezcla del Marketing, y abarca varias actividades que sirven para recordarle al mercado que existe un producto, su principal propósito es el de influir en la mente del consumidor de manera positiva. Existen diferentes formas de promocionar un servicio y/o producto: Ventas personal, Publicidad, Relaciones Públicas, entre otras. Unos de los principales propósitos de la promoción es permitirles a potenciales compradores enterarse de la existencia de un bien o servicio con el fin de que los consuman.

Place, es la función de logística y distribución que permite la disponibilidad del producto para el cliente. Se concluye que Plaza o lugar se refiere a aquellas actividades en que la empresa pone el producto a disposición del mercado, este es el elemento mix que se utiliza para que un producto llegue al cliente y se entiende como plaza un área geográfica para vender un producto o servicio.

El nombre proviene por las plazas y parques ya que en el mercado tradicional los vendedores salían a vender sus productos a las plazas y mercados, pregonando los productos que ofrecían. En la actualidad involucra donde venderemos y como llegaremos a ese canal. Nuestra plaza puede ser un mercado físico como una tienda detallista, una tienda propia, o una distribuidora. En el contexto actual disponemos de plazas digitales: tiendas virtuales en páginas web, plataformas como Alibaba, Amazon, Marketplace de Facebook entre otros.

Las variables de la Plaza de Distribución pueden ser las siguientes: Canales, Logística, inventario, Ubicación, Transporte, Cobertura, Etc.

Marketing Digital

RD Station (20 junio de 2017) afirma que el Marketing Digital es el conjunto de estrategias volcadas hacia la promoción de una marca en el internet. Se diferencia del marketing tradicional por incluir el uso de canales y métodos que permiten el análisis de los resultados en tiempo real.

Hoy en día, el internet está incorporado a nuestra vida de tal manera que es casi imposible hacer cualquier cosa sin ella. No es casualidad que es cada vez más difícil ver a las personas desconectadas de sus celulares, teniendo internet al alcance de los dedos.

Surgido en la década de 1990, el Marketing Digital mudó la manera como las empresas utilizan la tecnología en la promoción de sus negocios. El término se ha tornado más popular a medida que las personas pasaron a utilizar más dispositivos digitales en el proceso de compra, sea para buscar productos o para realizar compras en sí. Además, el Marketing Digital incluye diversos frentes de actuación, tales como: (a) Marketing de Contenido, (b) Email Marketing, (c) Redes Sociales, (d) Optimización de Conversión, (e) Marketing de Búsqueda, entre otras, que aumentan tu alcance e influencia en el proceso de compra de los consumidores.

Marketing Internacional

Según Páez, C. (2 de abril de 2019) El marketing internacional es la adaptación de la estrategia de marketing de la empresa a mercados de otros países, identificando las necesidades específicas en cada región. En general, no se realiza Marketing Internacional si esto no supone algún tipo de oportunidad o beneficio.

Hay diversas razones para intentar posicionarse y vender en los mercados exteriores, estas pueden ser algunas:

- ✓ Entorno favorable: El país objetivo ofrece un ambiente político, legal o fiscal que es más favorable.
- ✓ Baja competencia: La competencia internacional es relativamente menor o más débil que la de nuestro entorno.
- ✓ Estaciones climáticas: El país o países objetivo tiene estaciones climatológicas opuestas (hemisferio norte y sur) lo cual permite vender productos de temporada durante distintos momentos del año.
- ✓ Saturación del mercado: El mercado del país propio ya está demasiado maduro y saturado, con poco espacio para crecer.
- ✓ Capacidad productiva: Nuestra empresa tiene un excedente de capacidad productiva que no se está aprovechando.
- ✓ Reforzar la imagen de marca: Mostrarse como líder ante todas las partes interesadas en la empresa (stakeholders) tanto externas como internas.
- ✓ Diversificar los riesgos: Tener fuentes de ingresos en distintos países minimiza el riesgo económico en caso de que alguno presente una disminución en las ventas.
- ✓ Sea cual sea tu razón o razones para internacionalizarse, es crucial tenerlas siempre en cuenta durante toda la planificación que se desarrolla luego, para que no surjan incongruencias en la estrategia.

En el Marketing (tanto local como internacional), hay una serie de factores internos que la empresa puede controlar, los cuales son: el producto, el precio, el posicionamiento y la promoción. En contraparte, existen muchas variables externas que no se pueden controlar, tales como las leyes y regulaciones, la política, el nivel tecnológico de la sociedad, la competencia, el medio ambiente y más.

El Marketing Internacional eficaz es aquel que estudia bien ambos y adapta las variables internas al entorno externo, planteando así las estrategias y tácticas más adecuadas para el país en el que se quiere comercializar.

Y podría surgir esta pregunta: ¿Por qué adaptar la empresa si en nuestro país nos va bien así? Puede que tu empresa funcione bien dentro de territorio conocido, pero fuera de él, tu posición competitiva no será igual y las necesidades de promoción tampoco. No podemos pretender que todo sea igual fuera de las fronteras nacionales.

Existen tres desafíos o barreras comunes para realizar un correcto Marketing Internacional:

- Barreras de posicionamiento en países objetivo: El mercado parece ser distinto, tu propuesta de valor no es tan apreciada como de costumbre. Las personas que toman las decisiones son diferentes, tienen valores, hábitos, intereses, cultura, idioma y necesidades que no se parecen en nada a las que conoces. En consecuencia, debes volver a plantearte quién eres y cómo diriges las comunicaciones y esfuerzos de venta.
- Generación de oportunidades comerciales: Nadie conoce la marca. No se tiene la misma reputación, contactos y recomendaciones que en nuestro país. Las oportunidades de venta que en nuestro territorio pueden llegar espontáneamente aquí no están presentes. Por lo tanto, es necesario contar con un sistema que genere periódicamente estos contactos y oportunidades de venta para el departamento comercial.
- Eficiencia en las ventas: Para muchas empresas, la forma natural de iniciar la promoción de las ventas en mercados internacionales es la siguiente: (a) Comenzar la comercialización a través de distribuidores multiproducto, que venden tus productos al mismo tiempo que los de otras empresas; (b) Una segunda

opción podría ser contratar y mantener a un comercial exclusivo; y (c) a tercera sería establecer una sede física con un equipo de comercialización de varias personas.

4.2.2. Branding

La noción de branding permite referirse al proceso de construcción de una marca. Se trata, por lo tanto, de la estrategia a seguir para gestionar los activos vinculados, ya sea de manera directa o indirecta, a un nombre comercial y su correspondiente logotipo o símbolo.

Estos factores influyen en el valor de la marca y en el comportamiento de los clientes. Una empresa cuya marca tiene un alto valor, una fuerte identidad corporativa y un buen posicionamiento en el mercado será una fuente de ingresos estable y segura en el largo plazo. El branding busca resaltar el poder de una marca, aquellos valores de tipo intangible, tales como la singularidad y la credibilidad, que les permiten diferenciarse de las demás y causar un impacto único en el mercado.

El branding está compuesto por cinco elementos: (a) Naming, o creación de un nombre; (b) Identidad corporativa; (c) Posicionamiento; (d) Lealtad de marca; (e) Arquitectura de marca.

La marca es lo que nos distingue de la competencia. Se debe comprender, que la marca es algo más que un simple nombre, es el sello, un símbolo identificativo y el espíritu de la empresa. A través de la marca, los usuarios perciben una imagen válida en términos de calidad, fiabilidad y unicidad.

En la actualidad, la competencia entre las empresas es cada vez mayor, los productos son cada vez más similares y es necesario que la empresa sepa diferenciarse en un mercado de competencia perfecta. Es así, que la clave de los negocios está en el branding, es decir, en el poder de la marca como elemento diferenciador. Esa diferencia se ve reflejada en la parte intangible de la empresa que es su valor, credibilidad y singularidad de su marca. La marca

de una empresa cuenta una historia, una experiencia por parte del cliente, que acaba por transmitirle una emoción.

Una marca puede hacernos aumentar los beneficios obtenidos de las ventas. Ya que cuando las personas compran por el producto genérico buscarán el más barato ya que todos ofrecen aparentemente lo mismo. Los costos directos para producir una gaseosa conocida como Coca Cola pueden ser similares a los de una gaseosa de una marca poco conocida, sin embargo, el prestigio de la marca Coca Cola y la garantía de su calidad generan un valor mayor por el cual las personas están dispuestas a pagar más. Construir y dar valor a una marca va más allá de escoger un nombre y un logo bonito. En la Figura 29, vemos una botella de gaseosa que rápidamente se entiende que es de la marca Coca Cola, parte de la experiencia es conocer la presentación del envase, el sabor, y la identidad que trasmite una Coca Cola; su slogan es Destapa la felicidad.



Figura 28. Botella de gaseosa sin marca
Tomado de “Coca-Cola al desnudo: el reto de probar el sabor sin etiquetas”. Equipo Editorial Journey, 2018. (<https://journey.coca-cola.com/historias/coca-cola-al-desnudo-el-reto-de-probar-el-sabor-sin-etiquetas->)

Manual de Marca

Ninguna marca o logo quedan completos ni bien utilizados, si la empresa no define sus límites y alcances a través de un manual de marca. ¿Por qué es tan importante?

Ser únicos o morir en el intento pareciera ser la consigna. Hoy, la búsqueda de la diferenciación lleva a las empresas más competitivas a concentrar sus esfuerzos en la imprescindible misión de potenciar el valor de su marca. Dentro de este objetivo, y tan importante como la construcción del mensaje visual y gráfico de la firma, está el trabajo de explicar y precisar los atributos y distinciones del producto, como una manera de garantizar su buen uso y competir en las condiciones más óptimas. Satisfacer esta necesidad –qué duda cabe- estaría incompleta sin la presencia de un documento preciso y funcional, tan importante como la marca misma: El manual.

En el sentido estricto, un manual de marca es un instrumento didáctico que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, atribuciones, conceptos gráficos y demás procedimientos usados por la propuesta visual de una marca, así como otros puntos que se consideren necesarios teniendo como marco de referencia los principios comerciales e históricos de la empresa. En el sentido simple, acaso menos exacto, pero mucho más directo, un manual de marca tiene como premisa fundamental decir cómo debe ser usada una marca.

Siendo así, entonces la pregunta cae de madura: ¿Para qué un manual de marca? ¿Para qué sirve? Al igual que usamos manuales para utilizar electrodomésticos, automóviles o aplicaciones informáticas, también lo necesitamos para aplicar correctamente la marca de una empresa. Es como hacer un itinerario o una hoja de ruta, donde los signos de identidad de la marca sean visualizados y entendidos a la perfección por los clientes, a través de una correcta aplicación de lo que hoy se denomina Identidad Corporativa, una disciplina especializada fruto de la investigación, la estrategia y el diseño. Este término (traducción del anglicismo Corporate Identity) –dicho sea de paso- debe ser analizado en su justa dimensión por su relevancia, ya que tiene por axioma construir el proceso (o los procesos) que doten a una empresa de una personalidad visible, sobresaliente. Resumiendo, de otro modo: Un manual

de marca hace tangible y real lo que usualmente solo vemos, intuimos, olemos, probamos, etcétera. Como la materialización final de una idea. De ahí su trascendencia.



Figura 29. Ejemplo de Branding.
Tomado de “Diseño de identidad visual corporativa”. Fabio Bogado.
(<https://bogadofabioa.wixsite.com/fabiobogado/copia-de-proyecto-13>)

Por tanto, su realización reviste de gran importancia. Casi cualquier marca cuenta con un manual de identidad corporativa donde se establecen ciertos parámetros que ayudan a una correcta aplicación de la identidad visual en diferentes medios. Los hay desde los más sencillos donde únicamente se especifican colores, tamaños y tipografías, hasta manuales de más de 1,000 páginas donde se aborda a detalle cada elemento y caso de aplicación. Casos notables son por ejemplo el de MTV, corto, pero notablemente expresivo, el de Apple, extenso pero pletórico de fascinantes conceptos, el de General Electric, sobrio hasta la rigurosidad, o el de Skype o Samsung, impecablemente (hermosamente) realizados.

Podemos ver en la Figura 30, elementos del manual de marca como son sus versiones en diferentes fondos: positivo, negativo, colores en RGB (Red, Green & Blue) y el tipo de tipografía realizada. El manual debe reforzar los valores corporativos, ser atractivo para el target de la empresa donde se transmita la sensación que queda como Insight. No imaginamos un logo de un bufete de abogados con letras muy divertidas y coloridas. Por otro lado, el logo de una empresa organizadora de fiestas con letras imprenta, en color negro difícilmente transmitirá felicidad, diversión.

Posicionamiento

Espinosa, R. (2015) afirmó que en el Marketing se llama posicionamiento de marca al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto el resto de sus competidores. El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se construye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos, a nuestra audiencia objetivo, previamente seleccionados en base a la estrategia empresarial.

Los atributos o beneficios que nos ayudaran a posicionar correctamente nuestra marca tienen que ser relevantes para los consumidores, de no ser así, no servirá de nada crear una estrategia de posicionamiento de marca. Es fácil y lógico, si nuestra marca no ofrece nada diferente, los consumidores no tienen ninguna razón para elegirla frente a otras competidoras. Por último, la marca, en base a sus promesas realizadas sobre sus beneficios distintivos, tiene que ser capaz de entregar dichos beneficios a los consumidores mejor que su competencia. Si no ocurre así, de nada habrá servido todo el trabajo invertido.

En Perú las personas suelen decir: quiero comprar un Kolynos; cuando en realidad quieren pedir una pasta dental, o cuando desean comprar avena y piden Quaker. Otro caso similar es cuando la intención es pedir detergente, pero piden Ace, aunque esta no sea la marca que se va a comprar.

4.2.3. Investigación de Mercados

Según Lutz, R. & Weitz, B. (2005) para poder tomar decisiones es necesario contar con información. Para lograr aprovechar la situación del mercado primero debemos conocerlo. Saber ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Cuánto? ¿Por qué? ¿Quién? Y ¿Para Qué?; los clientes buscan productos, por ello, las empresas que posean información de mercado podrán generar mayor valor para los clientes satisfaciendo sus necesidades lo más personalizado posible.

Elasticidad de la demanda frente al precio

Los productos y servicios difieren en cuanto a su reacción ante las variaciones de la relación precio-utilidad. Cuando una ligera variación del precio produce una variación relativamente grande del volumen de demanda, se dice que la demanda es elástica. En cambio, si el volumen de demanda sólo se modifica ligeramente al variar los precios, se afirma que la demanda es inelástica.

Los especialistas en marketing suelen coincidir en que la demanda de productos que son necesarios, es inelástica, mientras que para los que son productos de lujo, es elástica. Sin embargo, se trata de una generalización excesiva; en efecto, sería más apropiado afirmar que la elasticidad está en función del grado de implantación de los hábitos de consumo y de la disponibilidad de productos alternativos. En efecto, cuanto mayor sea el número de productos sustitutos y más acentuada sea su afinidad con el producto deseado, más elástica será la demanda de éste.

Los cigarrillos constituyen un paradigma clásico de inelasticidad de la demanda respecto al precio. Ciertamente, los fumadores son tan adictos a su marca que prefieren sacrificarse antes de cambiar. Una situación análoga es la que presentan los fármacos y productos medicinales destinados a las personas ancianas. Frente a esta situación de rigidez de los precios de ciertos productos de gran consumo se han desencadenado movimientos de

consumidores que, en algunos países, han logrado la aprobación de medidas legales en cuya virtud se publican listas oficiales de los productos genéricos y de marca. Gracias a estas iniciativas se han generalizado la sustitución de algunos de los productos más caros y, por consiguiente, la reducción de los precios. Las bebidas alcohólicas presentan un grado de elasticidad algo mayor, pues se ha demostrado que, si una persona es adicta a determinada marca de brandy o de ginebra, por ejemplo, y el precio de la misma se eleva considerablemente, lo más normal es que el bebedor cambie a otra marca.

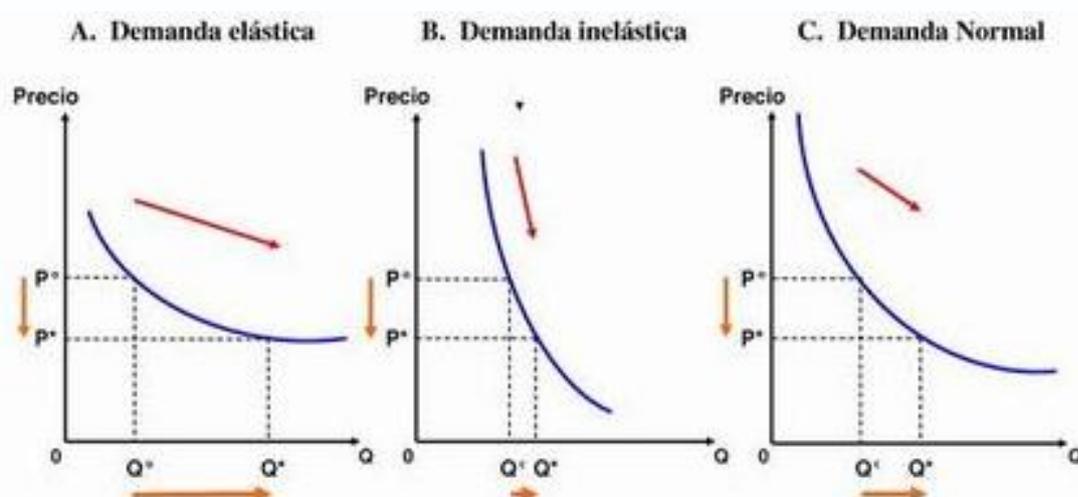


Figura 30. Curvas de la Demanda Elástica, Inelástica y Normal.

Tomado de "Elasticidad de la Demanda" Diego Arredondo, 2018.

(<https://sites.google.com/site/2018107arredondodiego/3-0-mercado-de-competencia-perfecta-y-competencia-imperfecta/3-2-elasticidad-de-la-demanda>)

Ryan, W. (1981) afirmó que la elasticidad y la inelasticidad se manifiestan también del lado de la oferta. Al igual que ocurre con la demanda, se dice que la oferta es elástica cuando una ligera variación del precio produce un incremento o disminución sustancial de aquélla (ver Figura 31). Un ejemplo es los cultivos ya que cuando el precio empieza a subir, los productores empezarán a cultivar más y ofertar más hasta que el mercado se sature de oferta y los productos se ven obligados a ir retirando el producto poco a poco.

Fuerzas de Porter

Porter (1980) nos plantea en su libro *Competitive Strategy; Estrategia Competitiva en español*; el análisis de años de investigación sobre la estructura competitiva en todas las

industrias. La intensidad de la competencia varía ampliamente de una industria a otra y éstas están compuestas por cinco fuerzas (ver Figura 32). La organización debe buscar una posición en la industria donde pueda influenciar a su favor o poder defenderse de éstas si son adversas. El ciclo de vida de la industria nos ayuda como un punto de partida para el análisis, es decir, determinar si la industria está naciendo, desarrollándose, madurando o declinando. También debemos saber si esta es fragmentada, concentrada, agresiva, etc. Ya que no es lo mismo desarrollar estrategias en una industria declinante fragmentada o en una desarrollándose concentrada.

Un aspecto crítico es saber reconocer cuáles son los proveedores y compradores, dónde están ubicados, así como sus respectivos poderes de negociación. Reconocer a los competidores muchas veces no es tarea fácil, inclusive, reconocer a los actuales competidores, identificar a los sustitutos, y reconocer a los potenciales entrantes.



Figura 31. Las fuerzas que conducen la competencia en el Modelo de fuerzas de Porter. Tomado de: *Estrategia Competitiva*, por Michael Porter, 2009, Madrid, España: Ediciones Pirámide

Top of Mind

Díaz, T. (14 de agosto de 2018) explicó que la expresión inglesa Top of Mind que en español significaría el primero en la mente, se utiliza normalmente en el sector del marketing. Este término se usa para definir el alto posicionamiento de una marca entre los consumidores. El top of mind es una especie de métrica de marketing.

Cuando decimos que una marca se sitúa en el top of mind, nos referimos a que esta marca es la primera que viene a la mente de consumidor cuando hablamos de un determinado producto. Existen muchas marcas situadas en el top of mind de muchísimos consumidores.

Esta situación se da habitualmente cuando para referirnos a un producto en concreto lo denominamos con el nombre de la marca que lo produce. Sustituyendo de forma natural e inconsciente el nombre original del producto por el de la marca.

4.2.4. Riesgo de las Inversiones

Dionne (2013) afirmó que la gestión del riesgo es antigua como la naturaleza de los negocios, existen registros de contratos sobre futuros del precio del arroz en el antiguo Japón del siglo XVII y los primeros contratos de seguros para cargamentos marítimos se empiezan a esbozar en la China del siglo II. Sin embargo, la gestión del riesgo como cuerpo teórico es relativamente nueva. Las primeras aplicaciones para gestionar riesgos surgen luego de la segunda Guerra Mundial, con la aplicación de los libros de teoría de juegos y probabilidades de John von Neumann y Oskar Morgenstern. No es hasta finales del siglo XX, que la industria financiera aplica de forma intensiva esta metodología para manejar los riesgos de manera integral, y los reguladores financieros introducen los conceptos de gestión de riesgos como mandatorios en todo su ámbito regulado.

Casares, I. & Lizarzaburu, E. (2016) explicó que para una eficaz gestión de riesgos de una empresa es necesario no solo contemplar todas las etapas fundamentales: identificación, evaluación, respuesta y supervisión, sino también oportunidades de negocio. Es en la etapa de identificación de los riesgos donde podemos detectar, además de las amenazas para la empresa, oportunidades ocultas tras de estas que pueden ser aprovechadas. Con la aplicación de los principios explicados en estas páginas se puede confirmar que tanto la gerencia de los riesgos como un adecuado sistema de control interno pueden contribuir al logro de objetivos empresariales

Diversificación Relacionada

Diversificación (2019) expuso que la diversificación es una estrategia que emplean las empresas para ofrecer nuevos productos y que permite incrementar su crecimiento y reducir los riesgos. Así, el objetivo de la diversificación consiste en aprovechar nuevas oportunidades de negocio, de manera que la empresa pueda introducirse en un nuevo mercado. Esta es una de las estrategias de la matriz de Ansoff y demanda hacer cambios internos en la empresa.

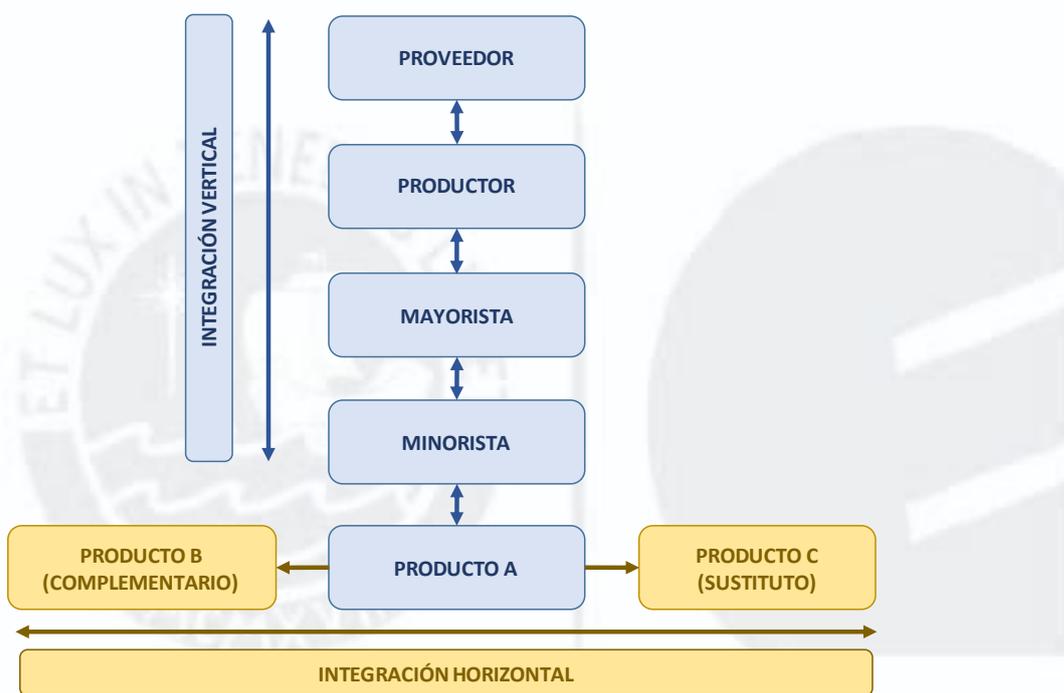


Figura 32. Diversificación horizontal y vertical.

Adaptado de “*Estrategia de Integración*”, Myriam Quiroa, 2021.

(<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-integracion.html>)

La diversificación puede ser relacionada y no relacionada. En la Figura 33, observamos los tipos de diversificación relacionada: (a) Horizontal, y (b) Vertical.

Diversificación Horizontal

Es un tipo de Diversificación relacionada. Consiste en añadir una gama más amplia de los productos que la empresa comercializa. Por ejemplo, vender un producto que sea complemento de otro ya producido por la empresa.

Ejemplo: La empresa de transporte Uber comenzó con viajes en automóviles a través de conductores independientes. Hoy ha diversificado su mercado y también se encuentra en el negocio de alquiler de bicicletas, monopatines eléctricos y servicios de transporte de comida.

Diversificación Vertical

La diferenciación vertical consiste en ampliar la cadena productiva para producir algunos bienes intermedios que antes debía adquirir en el mercado. De esta manera, la empresa se convierte en su propio proveedor y no depende de terceros para realizar su producción.

Diversificación No Relacionada

Una empresa opta por una diversificación no relacionada cuando la nueva actividad que realiza no guarda ningún tipo de relación con la que desempeña en la actualidad. En este tipo de diversificación no existe relación a nivel de consumo ni de producción.

Esta diversificación representa un mayor riesgo, ya que implica comenzar a realizar una actividad para la cual la empresa y su personal no están del todo capacitados.

Ejemplo: Samsung, es una empresa surcoreana que comenzó comercializando pescado, fruta y verdura. Luego, pasó por la industria química y para principios de los años 80 ya comercializaba productos electrónicos. En el año 2000, comenzó con la propia producción y fabricación de estos, convirtiéndose hoy en día en una de las empresas líderes del sector.

Otro caso es el de Suzuki comenzó con la fabricación y venta de telares, pero luego de la Segunda Guerra Mundial, estando en quiebra, debió hacer un cambio radical y comenzó a comercializar instrumentos musicales y motocicletas.

Matriz Ansoff

Propuesta por Igor Ansoff en 1965, quien fue uno de los primeros pensadores en reconocer la necesidad del concepto de gerencia estratégica. Para este modelo consideramos

que existen productos y mercados, estos pueden ser actuales o nuevos, así que la matriz nos ubica en el contexto que se encuentra nuestro producto con respecto a la industria para escoger las estrategias más adecuadas (ver Figura 34).



Figura 33. La matriz de Ansoff.

Adaptado de “*Matriz de Ansoff*”, Paula Nicole Roldán, Economipedia, 2017. (<https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>)

D’Alessio, F. (2008) explicó como cada cuadrante representa una situación que requiere cierto tipo de estrategias a tomar y son explicados a continuación:

Penetración de mercado. La empresa busca lograr el crecimiento con los productos existentes en sus segmentos actuales del mercado, para aumentar su participación. Esta estrategia es la menos riesgosa ya que apalanca muchos de los recursos y capacidades existentes en la empresa. En un mercado en crecimiento, con simplemente mantener la participación se producirá el crecimiento, y existirán oportunidades para aumentar la participación en el mercado si los competidores alcanzan sus límites de capacidad. Sin embargo, la penetración del mercado tiene límites, y una vez que el mercado se acerca a la saturación se debe seguir otra estrategia para que la empresa continúe creciendo.

Desarrollo de mercados. En esta estrategia la empresa busca el crecimiento colocando sus productos en nuevos mercados. Las opciones de desarrollo de mercado incluyen la persecución de segmentos de mercado nuevos o en regiones geográficas adicionales. El desarrollo de nuevos mercados, para el producto, puede ser una estrategia buena si las

competencias distintivas de la empresa están más relacionadas al producto específico que a su experiencia con un segmento específico del mercado. Debido a que la empresa se está expandiendo a un mercado nuevo, típicamente una estrategia de desarrollo de mercado tiene más riesgo que una estrategia de penetración en el mercado.

Desarrollo de productos. Las empresas desarrollan nuevos productos para sus segmentos actuales del mercado. Esta estrategia puede ser apropiada si las fortalezas de la empresa están relacionadas con sus clientes específicos, en lugar del propio producto específico. En esta situación, puede apalancar sus fortalezas desarrollando nuevos productos para sus clientes actuales. Similar al caso de desarrollo de mercados, el desarrollo de productos conlleva más riesgo que simplemente intentar aumentar la participación en el mercado.

Diversificación. La empresa crece diversificándose en nuevos negocios, por medio del desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados. Es la más riesgosa de las cuatro estrategias de crecimiento desde que requiere ambos, desarrollo de productos y de mercados; lo que puede estar fuera del alcance de las competencias distintivas de la empresa. De hecho, este cuadrante de la matriz es referido por algunos como la *celda del suicidio*. Sin embargo, la diversificación puede ser una opción razonable si el riesgo alto es compensado por la oportunidad de una alta tasa de rentabilidad. Otras ventajas de diversificación incluyen el potencial para ganar una posición establecida en una industria atractiva y la reducción de riesgo del portafolio de negocios global.

4.2.5. China: Economía y Demografía

DatosMacro.com (2020) nos describe a China: situada en el este de Asia, tiene una superficie de 9.562.910 Km², así pues, es uno de los países más grandes del mundo. China, con una población de 1.395.380.000 personas, y un porcentaje bajísimo de inmigración, es el

país más poblado del mundo 146 habitantes por Km². Su capital es Pekín y su moneda yuanes chinos.

China es la segunda economía del mundo por volumen de PIB. Su deuda pública en 2018 fue de 5.729.759 millones de euros, con una deuda del 50,64% del PIB. Su deuda per cápita es de 4.106€ euros por habitante. La última tasa de variación anual del IPC publicada en China es de julio de 2020 y fue del 2,7%. Hay algunas variables que pueden ayudarle a conocer algo más si va a viajar a China o simplemente quiere saber más sobre el nivel de vida de sus habitantes.

El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de China, en 2019, fue de 9.180€ euros, con el que se sitúa en el puesto 66 del ranking y sus habitantes tienen un bajo nivel de vida en relación al resto de los 196 países del ranking de PIB per cápita.

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los chinos se encuentran en el puesto 86. Si la razón para visitar China son negocios, es útil saber que China se encuentra en el 46º puesto de los 190 que conforman el ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. En cuanto al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en China ha sido de 39 puntos, así pues, se encuentra en el puesto 87 del ranking de percepción de corrupción formado por 180 países.

Cultura China

Según Cultura-china.com (2020) nos afirma que China es uno de los países más grandes y poblados del planeta, y desde hace siglos, casi milenios, lleva siendo una potencia oriental en todos los sentidos, desde el estratégico al cultural y artístico. Es cierto que en los últimos tiempos las cosas están cambiando bastante en este territorio, pero todavía podemos

encontrar esos vestigios de su maravilloso legado artístico, de su extremo potencial en las artes y la cultura. Destacan, por ejemplo, el cine y la música en los últimos tiempos, pero el arte seguramente más tradicional en este país sea la pintura, que también tiene sus propias condiciones y características peculiares, tanto que ha llegado incluso a influenciar al arte moderno en todo el mundo.

China es un país de muchas tradiciones gracias a su amplia geografía y a su enorme pasado que cuenta con más de cinco mil años de historia. Entre las tradiciones más relevantes procedentes del país asiático son muy peculiares las bodas, los funerales y hasta los nacimientos, teniendo costumbres muy distintas a las que tenemos no solo en Europa sino en cualquier otra región del mundo.

China es un país cuya gente es muy supersticiosa y tienen costumbres muy distintas a las nuestras por las creencias de que les irá mejor haciéndolo así o que tendrán mala suerte si lo hacen de otra manera, algo que han heredado de sus antepasados de la China Antigua.

La tradición culinaria china goza de popularidad mundial, tratándose de una de las más apreciadas en todo el mundo. Dada la expansión de los restaurantes chinos, pocos son los que no han tenido algún contacto con la comida típica del país asiático. La mayoría de los que prueban repiten, y muchos incluso se convierten en amantes.

Antes incluso de entrar a valorar la materia prima o los procedimientos culinarios a los que ésta es sometida, la gastronomía china merece respeto por ser el resultado de una tradición de lo más antigua. La cocina china busca el equilibrio, diferenciando incluso entre alimentos yin y yang que se deben encargar de aportar todos los nutrientes que el organismo necesita. Al igual que otras dietas, como la Mediterránea, promueve hábitos de alimentación sanos y equilibrados, sirviendo el concepto de yin y yang como base de conocidas dietas como la macrobiótica. Pero además del equilibrio entre nutrientes a aportar al organismo, la

gastronomía china también busca la total armonía en cuanto a los sabores, siendo los básicos el dulce, el salado, el ácido, el amargo y el picante.

Impuestos a la Importación en China

Asiaesfacil.com (1 octubre de 2019) explica que todo producto o mercancía importada desde China deben ser despachado para que sea “nacionalizados”, lo que significa el cumplimiento con las obligaciones fiscales del país de destino.

El comprador o el importador con independencia de que opere a título particular o como una entidad comercial, tendrá que hacer frente al pago de tres cargos distintos:

- Aranceles e Impuestos especiales
- IVA a la importación.
- Honorarios del agente de aduanas y otros gastos aduaneros, a los que también se grava por separado con un 21% de IVA.

Tanto los aranceles como el IVA se aplican de forma consecutiva sobre el valor de las mercancías importadas.

Los aranceles

Los aranceles o derechos arancelarios son impuestos que se aplican “Ad-Valorem”; es decir, un porcentaje sobre el valor de la mercancía en aduana, el cual se corresponde con el valor de importación CIF.

El primer paso consiste en identificar la mercancía y clasificarla según la nomenclatura arancelaria del sistema TARIC (sistema aduanero común de la Unión Europea).

La partida arancelaria suele facilitarla el proveedor en China, pero siempre recomendamos a nuestros clientes importadores revisar la información con su agente de aduanas para evitar problemas con el despacho.

IVA a la importación

El IVA de importación es un impuesto que debe pagar el importador en las adquisiciones extracomunitarias. Mayoritariamente se aplica el 21%, si bien también existen los tipos reducido (10%) y súper-reducido (4%).

El IVA se aplica sobre el valor de las mercancías en aduanas, más los aranceles pagados y cualesquiera otros gastos u honorarios del agente de aduanas.

¿Cómo se calcula?

Valor mercancías en = 1.000€

Coste Transporte + seguro = 150€

> Valor CIF mercancía en aduana = 1.150€

Derecho arancelario del 8% = 92€

> Valor mercancía + arancel = 1.242€

Otros costes: gastos aduaneros = 200€

> Base IVA = 1.442€

21% IVA = 260,82€

> Valor total importación = 1.702,82

Requisitos para Exportar alimentos a China

Según Testa (16 de abril de 2019) actualmente China se ha convertido en el primer mercado de consumo del mundo y el segundo minorista después de EE. UU. Entre 2012 y 2017 los ingresos del sector de distribución minorista han aumentado de los 130.000 a los 184.000 millones de dólares, previendo que hasta 2022 los ingresos totales se incrementen a una tasa anual del 4,5% hasta alcanzar los 228.000 millones de dólares.

El consumo de los productos agroalimentarios importados en China ha presenciado un crecimiento notable durante los últimos años, principalmente debido a factores diversos tales como la urbanización y la expansión de la red minorista nacional, el aumento de los ingresos

disponibles, así como a un cambio en los hábitos de consumo de los ciudadanos chinos, fuertemente influenciados por Occidente.

A la hora de comercializar productos agroalimentarios en China, debe tenerse en cuenta que China es un conjunto de diferentes mercados heterogéneos y que las diferencias en renta per cápita y en gustos varían notablemente entre las diferentes ciudades del país. De este modo, al vender los productos importados a unos precios superiores a los de los productos locales, la empresa española debe centrarse en las ciudades con un mayor poder adquisitivo, tales como Beijing, Shanghái, Guangzhou, Shenzhen y Chengdu.

Los principales canales de venta final para los productos agroalimentarios importados son los supermercados premium y las tiendas gourmet en ciudades como Shanghái, Pekín, Guangzhou, Shenzhen y Chengdu. Además, la incorporación de nuevas tecnologías como las aplicaciones móviles para pedidos a domicilio y el pago mediante teléfono móvil han hecho que este formato de tiendas se haya convertido en uno de los preferidos de los consumidores chinos. Por otro lado, las diferentes plataformas de comercio electrónico han propiciado que el mercado de la distribución haya cambiado drásticamente, siendo el canal online, el canal que ha presenciado una mayor progresión para la venta de productos importados, principalmente mediante las plataformas de venta online, donde sobresalen dos grandes jugadores, Alibaba y JD.com, los cuales son esenciales a la hora de posicionar los productos agroalimentarios españoles en el gigante asiático.

Documentación legal exigida para exportaciones a china

Además del diagnóstico previo es importante conocer la documentación legal exigida a la hora de exportar. Para ello deben tenerse en cuenta los trámites y documentos de exportación. Entre ellos cabe destacar:

- ✓ Documentos Comerciales: como la factura pro forma, factura comercial, lista de contenido, factura aduanera, factura consular, certificados de origen, cuadernos ATA y CPD.
- ✓ Documentos de Transporte
- ✓ Documentos de Seguro
- ✓ Documentos Legales
- ✓ Documentación Aduanera: código arancelario, registro de devolución mensual de IVA, sistema REX, declaración del proveedor, declaración del proveedor a largo plazo, certificado de información INF 4, Documento Único Administrativo (DUA), número de registro e identificación de operadores económicos (número EORI).
- ✓ Agroalimentarios: certificado de exportación o de fijación anticipada (AGREX), certificados de control de calidad comercial (SOIVRE), certificado veterinario de exportación, cuaderno de a bordo (CAB), certificado fitosanitario, certificación OCDE, certificado ISTA, certificados CITES, certificado sanitario para la exportación de productos alimentarios, certificado de libre venta.

Capítulo V: Análisis de Causa Raíz

5.1. Personas

5.1.1. Alta rotación de personal durante las campañas

El personal suele rotar más de dos veces cada campaña, esto es debido que las otras agroexportadoras de pecana van subiendo el pago generando una guerra al mejor postor similar a una subasta. Como el pago es por jornal, las personas pueden abandonar el trabajo, aunque la campaña aún no haya terminado. Se plantea en el corto plazo ofrecer un bono por asistencia perfecta durante la semana y no subir el jornal directamente. Ya que podemos mantener a algunos colaboradores con el mismo pago y premiarlos. Sin embargo, si se les subiera el jornal como medida directa, esto haría que los colaboradores sintieran que ese monto es el derecho por su trabajo y en ningún momento sentirán que es una recompensa a su compromiso con la empresa. La segunda razón es que los hará pensar antes de irse a otra empresa cuando ya les falten pocos días para completar su semana y obtener su bono.

5.1.2. Poca mano de obra disponible durante las campañas

El problema se ha visto desde las campañas anteriores. Sin embargo, con la mano de obra venezolana se han ido compensando las ausencias. Por otro lado, para aumentar el margen y evitar que el problema siga en años futuro, se plantea importar los tractores cosechadores de nueces. Estas máquinas-vehículos también pueden cosechar otros frutos que requieren vibración del árbol como las aceitunas que se cultivan en Ica, en la zona de Villacurí, de manera que podríamos generar ingresos por alquiler de estos activos. En Brasil contamos con un candidato proveedor: Agromelca. Se sugiere realizar la cotización para evaluar la viabilidad de la propuesta.

5.2. Operaciones

5.2.1. Cosecha manual para toda la campaña de cosecha

Al tener solo dos años exportando pecanas al mercado internacional, recién se puede considerar la posibilidad de adquirir por medio de una compra, un equipo mecánico para la cosecha. La cosecha manual no solo es lenta, sino que además es costosa y no es eficiente ya que en muchos árboles suelen quedar frutos.

El factor tiempo es importante en el comercio internacional ya que se debe de cumplir con los plazos establecidos para que los contenedores estén a tiempo en el puerto y puedan llegar sin contratiempos al lugar de destino.

5.3. Marketing

5.3.1. No se han realizado estrategias de Branding

Emporium Import Export S.A.C. ha estado vendiendo el producto sin marca para que el mayorista en Hong Kong lo venda a su criterio. Se debe hacer un estudio para determinar si existen preferencias por algunas marcas en especial en el mercado asiático, o si se compra pensando en el producto de manera genérica, como pecana. En el caso de que se compre por una marca se debe pensar en la cultura china ya que muchas cosas no significan lo mismo en esa parte del mundo como los colores. Por otro lado, si la compra la realizan como producto genérico se debe de seguir reforzando la imagen de la empresa como un proveedor de productos de calidad, es decir aprovechar el paraguas del nombre Emporium Import Export S.A.C.

5.3.2. Competidores con bajos costos

Las empresas competidoras de México y Estados Unidos, tienen grandes extensiones y estudios agrícolas sobre el cultivo más eficiente, desde como podarlos para concentrar frutas de calidad, hasta la distancia que debe existir entre cada árbol. Su producción en grandes volúmenes les permite obtener costos más bajos, ya que consiguen obtener economía

de escala. Al entrar en mercados nuevos, o conseguir clientes nuevos, las empresas con una mayor eficiencia podrá tener dinero para destinarlo a muestras comerciales y validación comercial en el país de destino. Emporium Import Export S.A.C. debe perseguir ese nivel máximo de eficiencia para poder competir en un mercado que tiene proveedores de distintos países del mundo.

5.3.3. La Fruta no es orgánica

Existe cada vez un mayor tamaño de mercado para los cultivos orgánicos y eco sostenibles, ya que las campañas de conciencia ambientalista y de buena salud, está invadiendo a las personas. Para poder vender la fruta como orgánica se debe contar con un certificado. Se deberá evaluar si el tamaño del mercado para este tipo de productos, es lo suficiente atractivo como para invertir recursos en obtener fruta de esta categoría.

5.4. Administración

5.4.1. Responsabilidades administrativas no definidas

Si bien es cierto que el personal cuenta con experiencia de haber trabajado en otros fundos agrícolas de la zona que se han dedicado al fruto de la pecana, existen funciones que están siendo compartidas y aún no están definidas las responsabilidades de cada puesto. El trabajo es más de un equipo que se apoya constantemente para conseguir los resultados. Sin embargo, esta manera de trabajar puede volverse un problema grande a medida que los pedidos empiecen a crecer.

5.4.2. Cultivos y Cosechas no estandarizados

Al depender de proveedores que proporcionan la pecana, no se tiene un control directo sobre los factores como: (a) el riego; (b) la poda; (c) fertilizantes y abono; (d) plaguicidas; entre otros cuidados que afectan la calidad y uniformidad de la cosecha. Se sabe que, en toda venta internacional, los clientes buscan productos estandarizados, con la misma calidad en cada pedido.

5.4.3. No se cuenta con cultivos propios

No contar con cultivos propios hace que los costos de ventas sean considerablemente más altos que el de los competidores con mayor capacidad de respuesta. Existen más factores a considerar como la distancia del campo de cultivo a la zona de acopio y a la zona de secado, ya que, si es de difícil acceso o alejado, los gastos en flete pueden incrementar. Por otro lado, se sabe que los terrenos no se deprecian, pero los árboles si tienen un tiempo de vida de 40 años en el caso de la pecana.

5.5. Entorno

5.5.1. Cierre de los mercados de manera global por pandemias

La pandemia del Covid-19 ha afectado a la demanda en los países de destino, cambiando los pedidos de los clientes. Esta disminución de la demanda ha hecho que los precios y los márgenes se vean comprometidos a aceptar una reducción. El virus tuvo su origen en China, a pesar de esto, sigue siendo un posible país cercano al cual se podría hacer futuras evaluaciones para venderles pecana. En este país las importaciones han venido creciendo de manera sostenida y actualmente la oferta de pecana no logra satisfacer el aumento de la demanda de parte de los consumidores chinos que cada vez gustan más de este fruto. El precio que pagan por la pecana a diferentes países en China es muy variado y depende de origen y de la calidad (ver Tabla 11).

5.5.2. Cambio climático que afecte los cultivos

Los cambios climáticos como la humedad inesperada en la región de Ica por la corriente del niño, afecta en la maduración y desarrollo del fruto en la parte final. Sin embargo, estos cambios se pueden ir monitoreando para tomar medidas correctivas como adelantar la poda, cambiar hábitos en el riego, entre otras alternativas, con el fin de mantener los frutos con calidades similares al de anteriores años.

Tabla 11.

Países Exportadores de Frutos Secos a China

País Exportador a China	Valor importado en 2019 (miles de USD)	Participación de las importaciones para China (%)	Cantidad importada en 2019	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)
México	149,576	41,4	27,637	Toneladas	5,412
Sudáfrica	96,022	26,6	16,524	Toneladas	5,811
Rusia, Federación de	52,575	14,5	8,575	Toneladas	6,131
Estados Unidos de América	25,339	7,0	4,892	Toneladas	5,180
Afganistán	19,710	5,5	1,709	Toneladas	11,533
Australia	9,175	2,5	1,495	Toneladas	6,137
Kazajstán	6,089	1,7	1,077	Toneladas	5,654
Pakistán	1,221	0,3	175	Toneladas	6,977
Tailandia	1,115	0,3	224	Toneladas	4,978
China	370	0,1	17	Toneladas	21,765
Mongolia	277	0,1	24	Toneladas	11,542
Hong Kong, China	16	0,0	1	Toneladas	16,000
Canadá	11	0,0	1	Toneladas	11,000
Kirguistán	5	0,0	8	Toneladas	625

Nota. Adaptado de: TradeMap, 2020.
(<https://www.trademap.org/Index.aspx>)

5.6. Finanzas

5.6.1. Solo se tiene un cliente

Emporium solo tiene un cliente que solicita en precio CFR Hong Kong, este cliente revende el producto en China, ya que cuenta con los permisos logísticos para poder realizar esa actividad. La demanda insatisfecha del grande asiático hace que cada vez se paguen mejores precios y existan más empresas que decidan este continente como destino para sus pecanas. Lo ideal sería contar con más clientes y con diferentes destinos para distribuir el riesgo en distintas zonas.

5.7. Matriz Priorización Causa-Raíz

Luego del desarrollo de la matriz causa-raíz del problema central definido por las reuniones con Emporium Import Export S.A.C., se desarrolla la matriz de priorización para detectar las causas de mayor incidencia en el problema central. La priorización de las causas ha sido evaluada otorgándole un orden de importancia basado en dos criterios, que se reseñan a continuación.

5.7.1. Factibilidad

El criterio de factibilidad evalúa la viabilidad que tiene el Emporium Import Export S.A.C. para resolver la causa con sus recursos actuales; es decir, qué tan fácil podrían controlar dicha causa en un corto plazo. La puntuación está asociada a un orden jerárquico donde 1 es la causa con menor dificultad por resolver y 15 la de mayor dificultad.

5.7.2. Beneficio

El criterio de beneficio está asociado a qué causa podría aportar mayor beneficio para alcanzar los objetivos de corto y largo plazo de Emporium Import Export S.A.C., y qué causa se espera que aporte menor beneficio. La puntuación va en orden jerárquico, donde 1 es la causa con menor beneficio y 15 la causa con mayor beneficio.

5.7.3. Resultado

Es el promedio del puntaje de la causa con el puntaje del beneficio. La causa que obtenga el mayor resultado será considerada como la causa central del problema de Emporium Import Export S.A.C.; sin embargo, puede existir más de una causa que tenga un impacto significativo al problema central y, por ende, afecten los objetivos de corto y largo plazo. Al respecto, la Tabla 12 resume la evaluación realizada con Emporium Import Export S.A.C. acerca de qué causas son las más factibles de resolver y qué causas son las que pueden generar mayor beneficio.

5.8. Diagrama de Ishikawa

Las empresas son tan eficientes como la suma de sus procesos: cada acción y esfuerzo de las áreas y personas que la integran cuentan para obtener resultados. Cuantos más detalles y fallas se filtren en la estructura, su gente y sus flujos, el camino hacia la calidad se hará turbio y más lejano.

Esos errores y problemas restan competitividad y rentabilidad. Por eso es importante contar con metodologías que ayuden a mejorar los procesos corporativos y una de las más efectivas ha sido por mucho tiempo el diagrama de Ishikawa. Las causas mencionadas anteriormente se han presentado en el diagrama de Ishikawa para determinar cuál de estas causas tienen un mayor impacto en el efecto principal que es la disminución de la rentabilidad de Emporium Import Export S.A.C. (ver Figura 34).

Tabla 12.

Lista de Priorización de Causas

Orden	Causas	Factibilidad	Beneficio	Total
Administración	No se cuenta con cultivos propios	14	15	14.50
Personas	Poca mano de obra disponible durante las campañas	14	13	13.50
Administración	Cultivos y cosechas no estandarizados	13	14	13.50
Personas	Alta rotación de personal durante las campañas	13	13	13.00
Operaciones	Cosecha manual	13	13	13.00
Administración	Responsabilidades administrativas poco claras	11	14	12.50
Entorno	Cierre de los mercados de manera global por pandemias	10	13	11.50
Entorno	Cambio climático que afecte los cultivos	9	14	11.50
Finanzas	Solo se tiene un cliente	10	13	11.50
Marketing	No se han realizado estrategias de Branding	12	10	11.00
Marketing	Competidores locales con bajos costos	6	14	10.00
Marketing	La Fruta no es orgánica	10	10	10.00

Nota. Adaptado de “Un enfoque de gerencia” Fernando D’Alessio, 2008.



Figura 34. Ishikawa de Emporium Import Export S.A.C.

Adaptado de "Herramientas para la mejora de la calidad", Instituto Uruguay de Normas Técnicas, 2019.

(<https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/libro-herramientas-para-la-mejora-de-la-calidad-curso-unit.pdf>)

5.9. Conclusión

Se concluye que la causa de no contar con cultivos propios ha obtenido el mayor puntaje de influencia con un 14.5 por eso se va a considerar como una de las primeras alternativas en plantearse como solución al no aumento de la rentabilidad de Emporium Import Export S.A.C.; en segundo lugar, se ha obtenido que la poca mano de obra durante las campañas de cosecha de pecana dificulta no solo el lado económico sino también la velocidad de trabajo y, por ende, la calidad de atención con el cliente. En tercer lugar, se tienen los cultivos y cosechas no estandarizados, se ha considerado con el equipo de consultores que es importante tener una estandarización si se plantea seguir creciendo en el mercado internacional, pero sobre todo si se desea mantener los clientes ganados. Se harán recomendaciones para negociar con los proveedores, exigiéndoles estándares de calidad, asesorándolos con ingenieros agrónomos especialistas en el cultivo de pecana para que aumenten su productividad sin descuidar el prestigio ganado por la excelente fruta. Se observa que en cuarto lugar se tiene una alta rotación del personal durante las campañas, esto influye en los costos porque al tener que dar incentivos adicionales el costo de ventas se va incrementando reduciendo así la rentabilidad de Emporium Import Export S.A.C., también se rescata el quinto lugar donde se afirma que la cosecha manual no solo afecta las ganancias, al ser más cara que la cosecha mecánica, sino que también es más lenta y considerando la visión de Emporium de ir creciendo, se debe crecer con un aumento de la eficiencia en los procesos.

Capítulo VI: Alternativas de Solución Evaluadas

6.1. Compra de 50 hectáreas de cultivo

El Gerente de Ventas debe buscar diferentes propuestas para comprar campos de cultivos de pecana. Se debe considerar que hay diferentes variedades mezcladas entre Mahan, Success y Medina. La elección de la compra debe estar sujeta a la ubicación, fácil acceso al agua, fácil acceso para que los camiones puedan llegar. Se ha recibido una propuesta de \$50,000.00 la hectárea.

6.2. Compra de 50 hectáreas e implementar cosecha mecánica

En esta propuesta se plantea no solo la compra de las 50 hectáreas sino además de implementar la cosecha mecánica. Esta cosecha mecánica consta de un equipo de máquinas las cuales detallan en la Tabla 13.

Tabla 13.

Precios de la Máquinas Cosechadoras

Tipo de Máquina	En Dólares	En Soles
Máquina Vibradora	100,000	360,000
Máquina Barredora	20,000	72,000
Máquina Cosechadora	70,000	252,000
Tractor	30,000	108,000

Nota. Elaborado a partir de “Consulta a los ingenieros agrónomos de la región Ica”. Ingenieros consultores especialistas en el cultivo de pecana, 2020.

6.3. Implementar cosecha mecánica

Sabemos que en Ica la empresa agroexportadora Hacienda San Juan de Bellavista ya cuenta con estas maquinarias para la cosecha. La forma de cosecharla manualmente es colocando un plástico rodeando el árbol, mientras otras personas lo sacuden con unas varas largas, de madera o metal, logrando que por acción de la vibración que se produce en todo el tronco caigan las pecanas. Una vez que todas las pecanas han caído sobre el plástico hay un equipo que se dedica a recoger todos los frutos sin clasificar porque eso es parte de otro proceso.



Figura 35. Cosechador de pecana jalada por un tractor.
 Tomado de “*Metalúrgica LF diseñó una pala especial para recolectar nuez pecán*”
 Maquinac, 2018. (<https://maquinac.com/2018/07/metalurgica-lf-diseno-una-pala-especial-para-recolectar-nuez-pecan/>)

En el caso de la cosecha tecnificada un tractor rodea el árbol con unas varas que contienen un plástico grande siendo similar a un abanico. Se usa un tractor que aporta el movimiento para sacudir el árbol. Seguidamente todas las pecanas ingresan al tacho donde se recolectan los frutos cosechados (ver Figura 35). Las 3 máquinas trabajan en conjunto. El tractor podría ser alquilado en lugar de ser comprado ya que hay empresas que cuentan con varias unidades, a diferencia de las cosechadoras que al ser un producto de uso exclusivo para la pecana no se encuentra con la misma facilidad.

6.4. Capacitar y contratar personal por contrato de tres meses

La principal debilidad para amarrar a los trabajadores es que cobran su jornal diario, muchas de estas personas vienen de las regiones vecinas de la sierra, por lo cual al terminar la temporada de cosecha regresan a sus localidades. Se pueden ofrecer beneficios como contratos de tres meses, con el mismo pago, pero ofreciéndoles zonas donde alojarse. Estas zonas serían similares a los campamentos y se pueden implementar en las zonas donde se encuentran los campos de cultivo, estas viviendas pueden ser de materiales económicos como madera, drywall, entre otros.

6.5. Elaborar un manual de organización y funciones

Con este manual se podrán definir las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo en Emporium, esto va a reducir los errores producto de procesos poco claros. Esta disminución de fallas permitirá tener un impacto a favor no solo en los costos de ventas y gastos administrativos. Este manual se redactará a partir de reuniones con el equipo de trabajo donde planteen propuestas de mejora y describan sus funciones. Para asegurarse de que todos conocen sus actividades, así como la forma en que conectan con otros colaboradores y la importancia para la consecución de objetivos, se deberá de entregar una copia a cada uno, solicitándoles una firma de recepción. Finalmente se deberá de tomar un examen para verificar que han entendido sus funciones.

6.6. Diversificar mercados

Se deben evaluar diferentes mercados potenciales, tanto por el precio que están pagando por Kilo, así como la factibilidad de entrar a ellos en cuanto a los requisitos logísticos, legales y tributarios. Se podrán hacer simulaciones de los posibles precios, costos y ganancias que se pueden obtener en cada país para comparar las alternativas, para compararlas tomando como referencia el actual destino que es Hong Kong.

La calidad de la pecana Mahan de Ica es superior a la pecana de otros lugares. Esto debe sustentarse citando estudios, opiniones de expertos, entre otros. Para ello el Gerente de Ventas debe de elaborar un plan de comunicación que incluirá no solo la información a transmitir sino los medios por los cuales se comunicarán.

En este plan se incluirán los beneficios para la salud, alimentos como platos de fondo y postres que usan la pecana como ingrediente. Característica de la Pecana Mahan de Ica. Fotografías de los cultivos, del equipo de cosecha y el packing con el que se exporta a China ya que para los chinos valoran la imagen del trato de persona a persona, de procesos de

equipo, la amistad y la confianza. Se debe orientar una publicidad resaltando que es un trabajo en conjunto para llevarles lo mejor de Ica para que ellos disfruten de este producto.

El plan de comunicación debe detallar los gastos en fotografía, video, diseño gráfico, publicidad en redes sociales y YouTube por medio de videos cortos con imágenes del producto, campo e instalaciones. Comunicar las ventajas y atributos diferenciadores generan mayor valor percibido del cliente hacia el producto consiguiendo que aumenten la frecuencia de compra y la disposición a pagar más por adquirirlo.

6.7. Exigir cosechas orgánicas a los proveedores

Se puede incentivar a los proveedores de pecana a tener cultivos orgánicos. Para esto Emporium daría asesoría por medio de ingenieros agrónomos, de cómo llevar un manejo orgánico. Las cosechas orgánicas serán premiadas con una bonificación. Esto ya que se puede vender a precios más altos en los países que tienen consumidores de este tipo de frutas. Se investigarán los requisitos para acceder a certificaciones que garanticen la autenticidad de estos cultivos.

6.8. Evaluación de Alternativas

Se hizo la evaluación de las soluciones descritas en la sección anterior según los siguientes criterios (a) impacto directo con un 35% de peso, (b) impacto indirecto con un peso de 10%, (c) factibilidad con 20%, (d) costo con 20% y, por último, (e) tiempo con un 15%. Con el criterio de impacto directo se evalúa la mejora sobre el problema de estudio, el criterio de impacto indirecto permite establecer si la solución propuesta mejora otras actividades de la empresa. Asimismo, la factibilidad establece la viabilidad de la solución para ser implementada. El cuarto criterio de costo evalúa el monto de inversión necesario y, por último, el tiempo determina la duración que tendrá la implementación del proyecto. Cada criterio fue evaluado con un puntaje del 1 al 10, siendo el valor 10 el mejor evaluado, los rangos de valores de 8 al 10 son considerados altos, del 5 al 7 son medios y del 1 al 4 bajo.

En la Figura 36 se muestra el resultado de la evaluación realizada en conjunto con el personal administrativo de la empresa.

Alternativa de Solución	Impacto Directo*	Impacto Indirecto**	Factibilidad	Costo	Tiempo	Total
	35%	10%	20%	20%	15%	100%
Compra de 50 hectáreas de cultivo	10	10	10	8	10	9.60
Compra de 50 hectáreas y cosecha mecánica	10	10	9	7	10	9.20
Cosecha Mecánica	10	8	9	7	8	8.70
Capacitar y contratar personal por contrato de 3 meses	9	7	9	7	7	8.10
Elaborar un Manual de Organización y Funciones	8	6	8	7	7	7.45
Diversificar los mercados	10	7	6	4	5	6.95
Exigir cosechas orgánicas a los proveedores	6	5	7	5	6	5.90

Nota el puntaje va desde 1 hasta 10, siendo 10 el mejor evaluado

* Evalúa sobre el problema del estudio

** Evalúa la mejora sobre otras actividades de la empresa

Alto [8-10]

Medio [5-7]

Bajo [1-4]

Figura 36. Evaluación de alternativas de solución

Adaptado de: “Método de los factores ponderados”. García, F.J. & Jarabo, F. E.

(https://campusvirtual.uil.es/ocw/pluginfile.php/5075/mod_resource/content/1/Problemas/Me-t-Local-Ponderado-ejemplo.pdf)

Vemos que la alternativa con un mayor puntaje fue la compra de 50 hectáreas de cultivo con un puntaje total de 9.60; seguido de la alternativa que propone comprar 50 hectáreas e implementar la cosecha mecánica 9.20; en tercer lugar, se tiene optar por reducir costos por medio de la cosecha mecánica con 8.70. Estas 3 propuestas con más alto puntaje se van a plantear en diferentes panoramas para evaluar cuales es la que según las exigencias del directorio, se debería escoger.

6.9. Conclusiones

En este Capítulo hemos evaluado todas las alternativas propuestas por el orden según el impacto que tenga tanto directamente en el problema que ataca como en los demás aspectos de la empresa. La reunión con los gerentes va a determinar cuántas de estas alternativas de solución deberán ser proyectadas para ser evaluadas y poder plantear distintos escenarios para escoger cuál es la propuesta que se acerca más a los deseos de los accionistas, así como las más viables y factibles.

Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito

En el presente capítulo se describe las actividades asociadas al plan de implementación con la finalidad de cambiar el problema de las causas por las que no aumente la rentabilidad de la empresa Emporium Import Export S.A.C., por medio de la reunión con la gerencia se ha escogido comparar tres alternativas de solución con el panorama que tendría la empresa en el supuesto de seguir con el actual modelo de gestión. Asimismo, se detalla el plan de la implementación con todas las iniciativas, fases y actividades en el Diagrama de Gantt con el fin de lograr los objetivos establecidos. Finalmente, los factores claves de éxito estarán orientados a la dirección estratégica y la correcta investigación para la toma de decisiones respaldada por información.

Como gasto fijo a considerar para todos los panoramas diferentes al actual modelo de gestión se deben considerar los egresos por el tiempo de dedicación que dará cada gerente, dando un total de s/. 26,000.00 (ver Tabla 16).

Tabla 14.

Costo por Dedicación de los Gerentes en las 12 semanas de Implementación

Cargo	Sueldo s/.	Dedicación %	Costo s/.
Gerente General	6,000	175	10,500
Gerente de Ventas	5,000	100	5,000
Gerente de Operaciones	4,000	175	7,000
Gerente de Compras	3,500	100	3,500
Total			26,000

Nota. Elaborado a partir de "Reunión con los Gerentes de Emporium". Calculado en base a las horas dedicadas de las horas que laboran al mes, 2020.

7.1. Actividades

La implementación de la consultoría tiene un total de 12 semanas. Estas contienen Las Alternativas de solución, sus fases y sus actividades, que fueron elegidas en conjunto con la gerencia general de Emporium Import Export S.A.C. quien valoró la mayor implicancia para mejorar los beneficios, las cuales se describen a continuación: (a) Presupuesto Anual de

Gastos para el cultivo; (b) Compra de Máquinas para cosecha tecnificada; y finalmente (c) Compra de cultivos de pecana. El detalle de cada Iniciativa se describe a continuación.

7.1.1. Plan Anual de Gastos para el Cultivo

Esta iniciativa también tiene una duración de 5 semanas y está compuesta por dos fases: (a) Asesoría en temas agrícolas y (b) Elaborar presupuesto de gastos (ver Figura 38).

La primera fase tiene responsabilidad compartida por el Gerente General y el Gerente de Operaciones. Tiene tres actividades, (a) la primera consta en buscar asesoría agrícola para conocer los requerimientos indispensables para llevar un correcto manejo del cultivo de pecana; (b) la segunda actividad consiste en la visita a los campos de parte de los especialistas; finalmente (c) recepción y revisión del informe del asesor(es).

La segunda fase implica la elaboración del presupuesto del gasto. Esta fase cuenta con seis actividades: (a) elaborar presupuesto de personal durante la poda; (b) elaborar presupuesto de personal de riego; (c) elaborar presupuesto de insumos agrícolas; (d) elaborar presupuesto de personal para la cosecha; (e) elaborar presupuesto de personal de vigilancia; y finalmente (f) compra de máquinas para cosecha tecnificada (ver Figura 38).

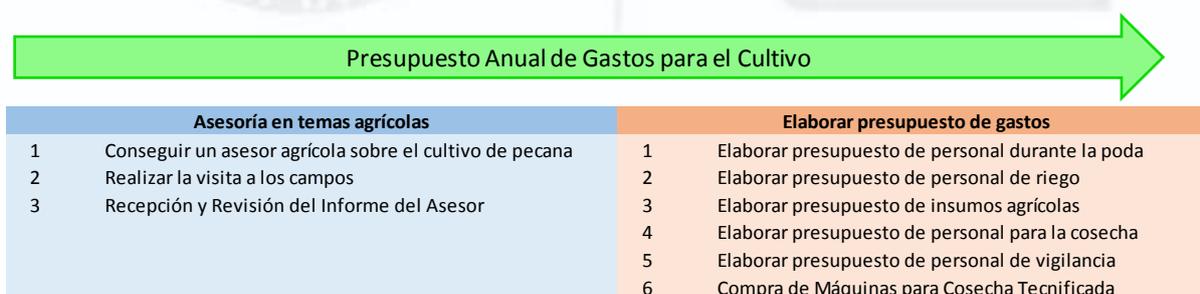


Figura 37. Actividades para Elaborar el Presupuesto Anual de Gastos para el Cultivo.

7.1.2. Compra de máquinas de cosecha tecnificada

Esta alternativa de solución tiene dos fases: (a) Cotizar máquinas de cosecha, y (b) Adquisición de máquina de cosecha (ver Figura 39). La primera fase tiene dos actividades donde el responsable es el Gerente de Compras, mientras que en la segunda fase la responsabilidad es compartida entre el Gerente de Compras y el Gerente de Operaciones.

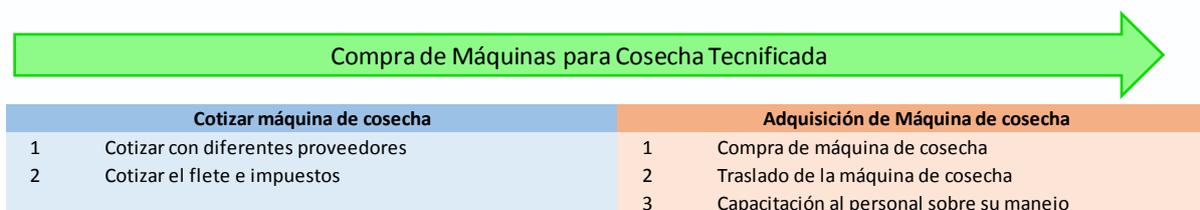


Figura 38. Actividades para la Compra de Máquinas para Cosecha Tecnificada

7.1.3. Compra de cultivos de Pecana

Esta iniciativa tiene como objetivo la elaboración del Plan de Distribución en China, con esto Emporium podrá establecer el camino a seguir. Consta de dos fases: (a) Cotizar campos de cultivo, y (b) Compra de cultivos de pecana (ver Figura 40).

La primera fase cuenta con dos actividades: (a) cotizar con diferentes proveedores para luego (b) evaluar con los criterios de ubicación, acceso al agua, buenas vías para transportes y distancia de los centros de acopio.

La segunda fase cuenta con tres actividades: (a) reunión y contrato de compra venta, en este punto de reunirán el Gerente General para poder celebrar el contrato de compra venta; (b) tramitar los documentos en la SUNARP, siendo la responsabilidad del Gerente de Compras; finalmente (c) Mantenimiento inicial del cultivo, en este momento se recibirán los campos y deberán preparar para que el cambio de propiedad no tenga mayores dificultades y genere estrés a los árboles, esta actividad estará a cargo del Gerente de Operaciones.

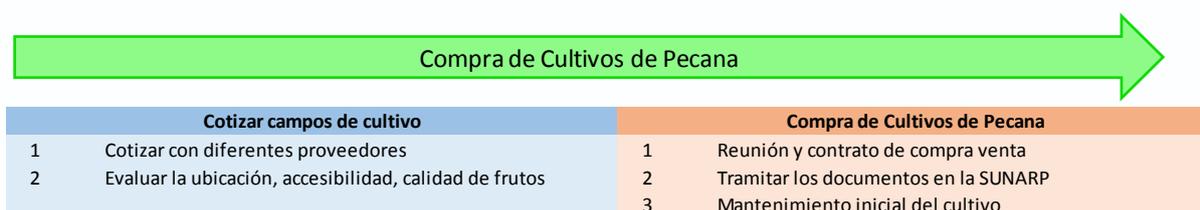


Figura 39. Actividades para compra de Cultivos de Pecana

7.2. Gráfico de Implementación de Gantt

En la Figura 43 se muestra el Gantt para la implementación de las tres iniciativas como propuestas, explicadas anteriormente. Se observa en el Gantt el tiempo de las 12 semanas que consume cada etapa, es decir tres meses. Se puede visualizar las iniciativas de

color azul-celeste y en negrita, dentro de estas se observan las fases que están de color plomo con letra en negrita con sangría, y finalmente las actividades sin negrita y con una sangría adicional. El tiempo que involucra ejecutar las actividades tienen sus cuadrados pintados de amarillo, las fases tienen el color plomo y, finalmente las iniciativas con los cuadrados de color azul-celeste.

Actividades	Responsable	Semanas											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Presupuesto Anual de Gastos para el Cultivo													
Asesoría en temas agrícolas													
Conseguir un asesor agrícola sobre el cultivo de pecana	GO												
Realizar la visita a los campos	GO												
Recepción y Revisión del Informe del Asesor	GG / GO												
Elaborar presupuesto de gastos													
Elaborar presupuesto de personal durante la poda	GO												
Elaborar presupuesto de personal de riego	GO												
Elaborar presupuesto de insumos agrícolas	GO												
Elaborar presupuesto de mantenimiento de campos	GO												
Elaborar presupuesto de personal para la cosecha	GO												
Elaborar presupuesto de personal de vigilancia	GO												
Compra de Máquinas para Cosecha Tecnificada													
Cotizar máquina de cosecha													
Cotizar con diferentes proveedores	GC												
Cotizar el flete e impuestos	GC												
Adquisición de Máquina de cosecha													
Compra de máquina de cosecha	GC												
Traslado de la máquina de cosecha	GO												
Capacitación al personal sobre su manejo	GO												
Compra de Cultivos de Pecana													
Cotizar campos de cultivo													
Cotizar con diferentes proveedores	GC												
Evaluar la ubicación, accesibilidad, calidad de frutos	GO												
Compra de Cultivos de Pecana													
Reunión y contrato de compra venta	GG												
Tramitar los documentos en la SUNARP	GC												
Mantenimiento inicial del cultivo	GO												

GG: Gerente General

GC: Gerente de Compras

GO: Gerente de Operaciones

Figura 40. Actividades en Gantt

Adaptado de “*Qué es un diagrama de Gantt y para qué sirve*”, Anna Pérez, 2014.

(<https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>)

7.3. Factores Clave de Éxito

El fin de la consultoría es conseguir un aumento de los beneficios de Emporium

Import Export S.A.C. y minimizar el impacto del riesgo por medio de planes. Este objetivo

está comprometido con actividades clave que aseguren su correcta ejecución y seguimiento para llegar a los objetivos deseados. Por eso es necesario entender las iniciativas, las fases, las actividades y como dependen de una correcta disposición a cumplir con los factores clave de éxito que se muestran en la Tabla 16, estas harán factible la implementación y asegurará los resultados.

Tabla 15.

Factores Claves de Éxito de las Iniciativas

Habilitadores Claves	Acciones clave para garantizar su implementación
1 Alto Interés de los Socios y Gerentes para aumentar los beneficios y reducir el riesgo de las inversiones	Los Socios y Gerentes tienen interés en aumentar los beneficios de la empresa, a su vez desean reducir los riesgos debido a las decisiones que están tomando para poder crecer al ingresar a China y produciendo su propia pecana.
2 Compromiso con el cumplimiento de los planes y actividades programadas en los plazos establecidos	Cada Gerente deberá cumplir con supervisar y ejecutar las actividades que están bajo su responsabilidad en los plazos establecidos, de esta manera se logrará la implementación en los cuatro meses previstos.
3 Presupuesto asignado a la realización de las iniciativas, fases y actividades	La Gerencia General debe contar la aprobación de los socios a la aprobación y asignación de los recursos para la ejecución de las iniciativas planteadas.
4 Disponibilidad de tiempo de los Gerentes para asumir las responsabilidades de cada actividad	Se debe considerar el % de tiempo de dedicación dentro de su horario de trabajo que se ha planteado, ya que es el necesario para cumplir con lo planteado.

Nota. Esta tabla presenta los habilitadores claves y las acciones clave que de ejecutarse permitirán conseguir éxito.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

Los resultados esperados de Alternativas de solución propuestas escogidas mencionadas en el capítulo anterior tendrán un impacto directo en aumentar los beneficios de Emporium Import Export S.A.C., así como una reducción y control de los riesgos que generan las inversiones asumidas por la empresa, siendo el principal objetivo el evitar la disminución de la rentabilidad de la empresa. Se considera que con estas iniciativas no solo la proporción de los egresos no seguirá aumentando, sino que reducirá significativamente.

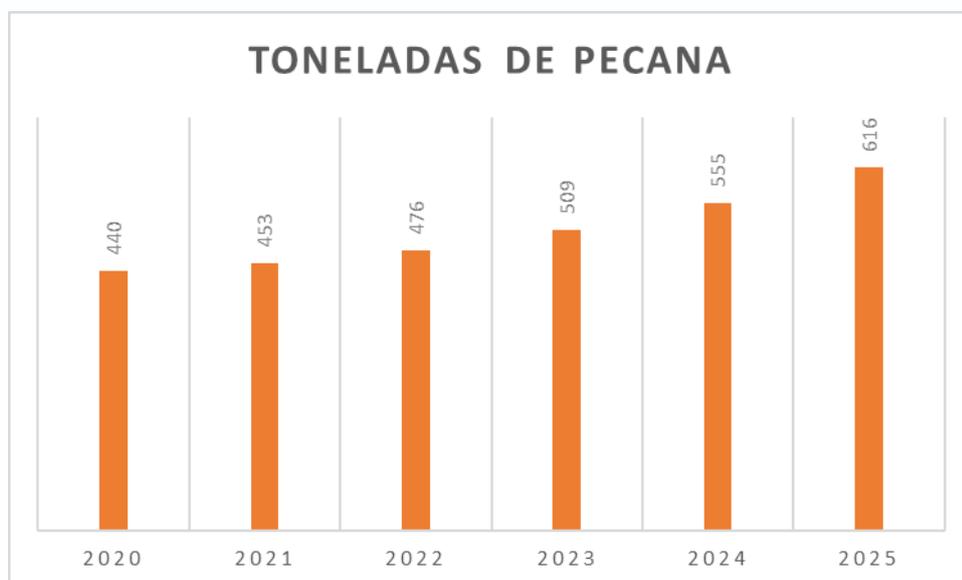


Figura 41. Toneladas de Pecana Proyectadas
Adaptado de “Reunión con los gerentes de Emporium”, 2020.

El impacto esperando se describe de manera breve en cada una de los cuatro panoramas y de manera más extensa en el presente capítulo: (a) Panorama A, sin aplicar la consultoría, siguiendo con el mismo modelo de gestión, esto servirá de base para usar su TIR como COK; (b) Panorama B, adquiriendo máquinas para la cosecha mecánica, en esta oportunidad no se ha cotizado la compra del tractor porque hay disponible varias unidades para alquilar cerca de la zona; (c) Panorama C, considerando la adquisición de cultivos propios con una extensión de 50 hectáreas ya que la gerencia ha considerado esa cantidad como óptima para comenzar; y finalmente (d) Panorama D, en esta situación se plantea tanto

la compra de las 50 hectáreas de cultivos de pecana como la adquisición de las máquinas para la cosecha mecánica. Para todos los panoramas se está considerando la misma proyección de ventas (ver Figura 41), así como el monto de total de activos del balance del año 2019 y el monto por dedicación de los gerentes a la implementación de la consultoría.



8.1. Panorama A manteniendo la gestión actual

Este Panorama A plantea los resultados si la empresa decide continuar con el actual modelo de negocio. Se está considerando el precio de la pecana comprada y con la cosecha manual, es decir, con la manera en que se ha trabajado antes de hacer la consultoría.

Concepto / Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por Exportación		9,860,400	10,156,212	10,664,023	11,410,504	12,437,450	13,805,569
Ingresos por Venta Local		1,458,600	1,502,358	1,577,476	1,687,899	1,839,810	2,042,189
Costo de Ventas Exportación		7,329,608	7,549,497	7,926,971	8,481,859	9,245,227	10,262,202
Costo de Ventas Local		1,282,286	1,320,754	1,386,792	1,483,867	1,617,416	1,795,331
Utilidad Bruta		2,707,106	2,788,319	2,927,735	3,132,677	3,414,617	3,790,225
Gastos Administrativos		509,355	524,636	550,867	589,428	642,477	713,149
Gastos de Ventas		565,950	582,929	612,075	654,920	713,863	792,388
Utilidad Operativa		1,631,801	1,680,755	1,764,793	1,888,328	2,058,278	2,284,688
Gastos Financieros		0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos		1,631,801	1,680,755	1,764,793	1,888,328	2,058,278	2,284,688
Impuesto a la Renta		489,540	504,226	529,438	566,498	617,483	685,406
Utilidad Neta		1,142,261	1,176,528	1,235,355	1,321,830	1,440,794	1,599,282
Flujo Final	-2,165,892	1,142,261	1,176,528	1,235,355	1,321,830	1,440,794	1,599,282

Tasa	16%	Sin Cosecha Mecánica Sin Cultivo Propio
Inversión	-S/. 2,165,891.56	
VAN	S/. 2,557,036.44	
TIR	52%	
IR	S/. 2.18	

Participación Exportación	83%
Participación Local	17%

Figura 42. Resultados del Panorama A

Adaptado de “Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM)”

(<https://ciberconta.unizar.es/ifinanzas/06-P-elVAN.htm>)

8.2. Panorama B con cosecha mecánica

En este panorama se observa que la inversión inicial es la suma del total de activo al 2019 con un monto de s/.2´165,892; también del gasto fijo administrativo por la dedicación de los gerentes por s/. 26,000 y el costo del terreno por s/. 180,000.

Concepto / Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por Exportación		9,860,400	10,156,212	10,664,023	11,410,504	12,437,450	13,805,569
Ingresos por Venta Local		1,458,600	1,502,358	1,577,476	1,687,899	1,839,810	2,042,189
Costo de Ventas Exportación		6,696,866	6,897,772	7,242,661	7,749,647	8,447,115	9,376,298
Costo de Ventas Local		1,154,729	1,189,371	1,248,839	1,336,258	1,456,521	1,616,739
Utilidad Bruta		3,467,405	3,571,427	3,749,999	4,012,498	4,373,623	4,854,722
Gastos Administrativos		509,355	524,636	550,867	589,428	642,477	713,149
Gastos de Ventas		565,950	582,929	612,075	654,920	713,863	792,388
Utilidad Operativa		2,392,100	2,463,863	2,587,056	2,768,150	3,017,284	3,349,185
Gastos Financieros		0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos		2,392,100	2,463,863	2,587,056	2,768,150	3,017,284	3,349,185
Impuesto a la Renta		717,630	739,159	776,117	830,445	905,185	1,004,755
Utilidad Neta		1,674,470	1,724,704	1,810,939	1,937,705	2,112,099	2,344,429
Inversión	-2,875,892						
Flujo Final	-2,875,892	1,674,470	1,724,704	1,810,939	1,937,705	2,112,099	2,344,429

Tasa	16%
Inversión	-S/. 2,875,891.56
VAN	S/. 4,047,573.28
TIR	58%
IR	S/. 2.41

**Con Cosecha Mecánica
Sin Cultivo Propio**

Participación Exportación 83%
Participación Local 17%

Figura 43. Resultados de Panorama B

Adaptado de “Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM)”
(<https://ciberconta.unizar.es/ifinanzas/06-P-eIVAN.htm>)

Esta iniciativa resolverá: (a) el problema de la poca oferta de mano de obra durante la campaña de la pecana, realizando la actividad de cosecha requiriendo menor personal; (b) reducirá los costos al no tener que asumir gastos como los beneficios laborales, alimentación y gastos de traslado hasta el fundo, así mismo; (c) aumentar la velocidad de cosecha.

Tabla 16.

Costos Diarios de la Cosecha Manual

Cosecha Manual	Dato de información	
Palero por Árbol	S/.	90.00
Recogedor por Árbol	S/.	60.00
Kilos por Árbol		70
Costo por Kg cosechado M.	S/.	2.14

Nota. Tomado de "Estructura de Costos" Emporium Import Export S.A.C., 2020

Tabla 17.

Costos Diarios de la Cosecha Mecánica

Cosecha Mecánica por Árbol	Valor	
Mano de Obra de operarios	S/.	5.00
Costo Alquiler Tractor	S/.	17.14
Diésel Máquinas Cosechadoras	S/.	7.20
Mantenimiento M. Cosechadoras	S/.	1.29
Costo Total Árbol Cosechado	S/.	30.63
Costo Kg cosechado mecánico	S/.	0.44

Nota. Tomado de "Estructura de Costos" Emporium Import Export S.A.C., 2020

Tabla 18.

Comparación Cosecha Manual con Mecánica

Concepto	Resultado	
Cosecha Mecánica / Manual		20%
Ahorro Participación		80%
Ahorro en Soles por día de campaña	S/.	114.64
Ahorro por Campaña (Anual)	S/.	9,744.61

Nota. Tomado de "Estructura de Costos" Emporium Import Export S.A.C., 2020

8.3. Panorama C con cultivo propio

Los gastos y compromisos de recursos van a aumentar con la compra del cultivo de pecana, por ello los resultados que se obtendrán con esta iniciativa son para asegurar la calidad de la fruta y evitar el riesgo de perder a los proveedores por una tardía puesta en mano.

Concepto / Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por Exportación		9,860,400	10,156,212	10,664,023	11,410,504	12,437,450	13,805,569
Ingresos por Venta Local		1,458,600	1,502,358	1,577,476	1,687,899	1,839,810	2,042,189
Costo de Ventas Exportación		3,206,171	3,302,356	3,467,474	3,710,197	4,044,115	4,488,968
Costo de Ventas Local		485,967	500,547	525,574	562,364	612,977	680,404
Utilidad Bruta		7,626,861	7,855,667	8,248,450	8,825,842	9,620,168	10,678,386
Gastos Administrativos		509,355	524,636	550,867	589,428	642,477	713,149
Gastos de Ventas		565,950	582,929	612,075	654,920	713,863	792,388
Utilidad Operativa		6,551,556	6,748,103	7,085,508	7,581,494	8,263,828	9,172,849
Gastos Financieros		375,668	375,668	375,668	375,668	375,668	375,668
Utilidad Antes de Impuestos		6,175,888	6,372,435	6,709,840	7,205,826	7,888,160	8,797,181
Impuesto a la Renta		1,852,766	1,911,730	2,012,952	2,161,748	2,366,448	2,639,154
Utilidad Neta		4,323,122	4,460,704	4,696,888	5,044,078	5,521,712	6,158,027
Inversión	-11,191,892						
Flujo Final	-11,191,892	4,323,122	4,460,704	4,696,888	5,044,078	5,521,712	6,158,027

Tasa	16%
Inversión	-S/. 11,191,891.56
VAN	S/. 6,801,337.73
TIR	36%
IR	S/. 1.61

**Sin Cosecha Mecánica
Con Cultivo Propio**

Participación Exportación 83%
Participación Local 17%

Figura 44. Resultados del Panorama C.

Adaptado de “Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM)”
(<https://ciberconta.unizar.es/ifinanzas/06-P-eIVAN.htm>)

Se pueden visualizar en la Tabla 19 los gastos anuales por cada hectárea de cultivo de pecana. Estos gastos son cargados al precio final que se considerará por Kilo de Pecana Propia. En la Tabla 19 se puede apreciar la comparación de montos entre comprar pecana y tener pecana obtenida de cultivos propios.

Tabla 19.

Gastos Anuales por Hectárea de Pecana Propia

Gastos	Anual en S/.
Fertilizantes	S/. 2,800.00
Riegos	S/. 2,100.00
Poda	S/. 250.00
Pesticidas	S/. 1,400.00
Vigilancia Permanente	S/. 8,640.00
Vigilancia Cosecha	S/. 720.00
Imprevistos	S/. 220.00
Asistencia Técnica	S/. 600.00
Alquiler Terreno	S/. 4,000.00
Mano de Obra	S/. 3,000.00
Costo Hora Máquina	S/. 3,840.00
Costo Total	S/. 27,570.00

Nota. Tomado de "Estructura de Costos" Emporium Import Export S.A.C., 2020

Tabla 20.

Comparación de Costos de Pecana Sin Cosechar

Costo sin Cosechar	Propia	Comprada
Costo por Tonelada de Pecana	S/. 6,059.34	S/. 15,000.00
Costo por Kg de Pecana	S/. 6.06	S/. 15.00

Nota. Tomado de "Estructura de Costos" Emporium Import Export S.A.C., 2020

Los resultados de un correcto manejo de los cultivos agrícolas de pecanos traerán beneficios a Emporium Import Export S.A.C. ahorrando un 30% (ver Tabla 20), ahorrando por: (a) kilogramo s/.8.94; (b) tonelada s/. 8,940.00; (c) Hectárea s/. 40,680.00; y finalmente, (d) en el cultivo un monto de s/. 4,068,000.00

Tabla 21.

Comparación Costos Sin Cosechar Propios y Comprados

Concepto	Resultado
Pecana Propia / Comprada	40%
Ahorro Participación	60%
Ahorro en Soles por Kg	S/. 8.94
Ahorro en Soles por Tonelada	S/. 8,940.66
Ahorro en Soles por Hectárea	S/. 40,680.00
Ahorro en Soles por Cultivo	S/. 2,034,000.00

Nota. Adaptado de "Estructura de Costos" Emporium Import Export S.A.C., 2020



8.4. Panorama D con cultivo propio y cosecha mecánica

Concepto / Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por Exportación		9,860,400	10,156,212	10,664,023	11,410,504	12,437,450	13,805,569
Ingresos por Venta Local		1,458,600	1,502,358	1,577,476	1,687,899	1,839,810	2,042,189
Costo de Ventas Exportación		3,206,171	3,302,356	3,467,474	3,710,197	4,044,115	4,488,968
Costo de Ventas Local		485,967	500,547	525,574	562,364	612,977	680,404
Utilidad Bruta		7,626,861	7,855,667	8,248,450	8,825,842	9,620,168	10,678,386
Gastos Administrativos		509,355	524,636	550,867	589,428	642,477	713,149
Gastos de Ventas		565,950	582,929	612,075	654,920	713,863	792,388
Utilidad Operativa		6,551,556	6,748,103	7,085,508	7,581,494	8,263,828	9,172,849
Gastos Financieros		375,668	375,668	375,668	375,668	375,668	375,668
Utilidad Antes de Impuestos		6,175,888	6,372,435	6,709,840	7,205,826	7,888,160	8,797,181
Impuesto a la Renta		1,852,766	1,911,730	2,012,952	2,161,748	2,366,448	2,639,154
Utilidad Neta		4,323,122	4,460,704	4,696,888	5,044,078	5,521,712	6,158,027
Inversión	-11,875,892						
Flujo Final	-11,875,892	4,323,122	4,460,704	4,696,888	5,044,078	5,521,712	6,158,027

Tasa	16%
Inversión	-S/. 11,875,891.56
VAN	S/. 6,117,337.73
TIR	33%
IR	S/. 1.52

DATOS Venta Extranjero	
Precio por Kg CFR	\$ 7.50
Tipo de Cambio	S/. 3.60
Precio por Kg CFR	S/. 27.00
Costo de Venta CFR	S/. 8.78

Hectárea	\$ 50,000.00
Terreno (50 Hectáreas)	S/. 9,000,000.00
Máquina Cosechadora DDP	\$ 190,000.00
Máquina Cosechadora DDP	S/. 684,000.00

DATOS Venta Local	
Precio Kg Local	S/. 19.50
Costo Kg Cosecha Mecánica	S/. 0.44
Costo Kg Pecana Propia	S/. 6.06
Costo Kg Pecana Cosechada	S/. 6.50

Con Cosecha Mecánica		Con Cultivo Propio	
Participación Exportación	83%	Participación Exportación	83%
Participación Local	17%	Participación Local	17%

Figura 45. Resultados del Panorama D
Adaptado de “Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM)”
(<https://ciberconta.unizar.es/ifinanzas/06-P-elVAN.htm>)

8.5. Conclusiones

Con la información proyectada se puede evidenciar los beneficios que obtendrá Emporium Import Export S.A.C. cuando se implementen las iniciativas propuestas en esta consultoría. Para asegurar que se ejecutaran de la manera correcta se han detallado en el capítulo VII y VIII la información sobre las actividades, fases e iniciativas, desde los plazos, responsables, requisitos y procesos necesarios.

En el caso de la iniciativa de contar con un equipo de máquinas para la cosecha mecánica los ahorros para Emporium por cada campaña es por un monto de s/. 9,744.61 y los ahorros por tener cultivo propio aporta un s/.2'034,000.00

El cultivo que se va a comprar de las 50 hectáreas permitirá responder al 57% de la demanda actual por campaña, obteniendo unas 227.5 toneladas (ver Tabla 22). Esto es muy favorable ya que no habrá el riesgo de perder pecana de los proveedores por puesta en mano o guerra de precios donde los sobrecostos afectan a las utilidades presupuestadas.

Tabla 22.

Capacidad de Respuesta de la Demanda Actual con Cultivos Propios

Concepto	Monto
Árboles por Hectárea	65
Hectáreas Propias	50
Árboles Propios	3,250
Toneladas de pecana Propia	227.5
Toneladas de pecana por campaña	400
Capacidad de Respuesta	57%

Nota. Tomado de "Estructura de Costos" Emporium Import Export S.A.C., 2020

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones

En el presente documento se presentaron siete alternativas de solución: (a) Compra de 50 hectáreas de cultivo; (b) Capacitar al personal y contratarlo por tres meses; (c) Cosecha mecánica; (d) Elaborar un manual de Organización y Funciones; (e) Diversificación de mercados; (f) Compra de 50 hectáreas y cosecha mecánica; y finalmente (g) Exigir cosechas orgánicas a los proveedores.

De esas siete alternativas de solución, tres fueron aprobadas y elegidas en conjunto después de las reuniones realizadas entre los consultores y los gerentes de la empresa. Estas iniciativas fueron seleccionadas de la mano de los dueños quienes seleccionaron las más adecuadas según los criterios de: (a) factibilidad; (b) presupuesto accesible; (c) reducción de costos; y (d) tiempo de ejecución en el corto plazo.

- Las alternativas escogidas tienen la capacidad de solucionar más de una causa que generan el efecto que es el No Aumento de la rentabilidad de Emporium Import Export S.A.C., evitar y mitigar ese efecto es el fin de la consultoría. Se lograrán los objetivos siempre y cuando se respeten los plazos establecidos en el Gantt de actividades.
- Los problemas de la existencia de muchos competidores internacionales con precios competitivos, la falta de segmentación de clientes y la ausencia de una marca generan una amenaza que en casos donde la demanda baje como por la coyuntura actual del Covid-19, los precios del mercado bajan y solo puede mantener en pie aquellas empresas que cuentan con los costos más baratos.
- La calidad de las pecanas de Sudamérica, en especial de la región de Ica, da las mejores pecanas, esto debido a factores como los minerales del suelo, los microclimas y el nivel de humedad. La calidad ya es un aporte a la imagen

preferencial de Emporium Import Export S.A.C., logrando ventajas frente a los competidores de otros países. Como se ha definido el modelo de negocio Business to Business (B2B), la empresa no trabajará una marca nueva porque no va dirigido a la venta directa al consumidor sino más bien a negocios mayoristas y minoristas de pecana, por eso la imagen de calidad será enfocado al nombre Emporium por esto la segmentación va enfocada en empresas compradoras ubicadas en Asia que requieren pecana de la variedad Mahan fresca y con concentraciones de humedad menores al 15%.

- Comprar las 50 hectáreas permite afrontar tres causas: (a) No se cuenta con cultivos propios, ya que se podría disponer de frutos propios que permitan asegurar parte de los pedidos; (b) Competidores internacionales con costos bajos, ya que habría una reducción de costos muy significativa; y finalmente (c) Cultivos y cosechas no estandarizados, ya que se tendría el control del manejo del cultivo, como la poda, riego, fertilizantes, cosecha, etc.
- Se sabe que los gastos van a aumentar por la compra de las 50 hectáreas de pecana para ello se ha propuesto la iniciativa de elaborar un Presupuesto Anual de Gastos para el Cultivo. Esta solución consta de dos fases: (a) Buscar asesoría en temas agrícolas del cultivo de pecana, y (b) Elaborar el presupuesto de gastos anuales que involucran las plantaciones, las cuales tienen las siguientes actividades: Elaborar presupuesto de personal durante la poda, Elaborar presupuesto de personal de riego, de insumos agrícolas, de mantenimiento de campos, de personal para la cosecha, y de personal de vigilancia.
- La Compra de Máquina para Cosecha Tecnificada confrontará tres causas: (a) la alta rotación de personal durante las campañas; (b) la poca mano de obra disponible durante las campañas; y (c) competidores internacionales con bajos

costos. Esta iniciativa estará a cargo del: (a) Gerente de Compras, porque él realiza la orden de compra y coordina la forma de pago; y también del (b) Gerente de Operaciones, ya que él es el encargado de conocer los procesos que se realizan durante la campaña.

9.2. Recomendaciones

- Realizar investigaciones de mercado en los países como destino potencial. El modelo de negocio está definido en la actualidad como Mixto: Business to Business (B2B) respecto a las exportaciones y el saldo para consumo nacional es tanto Business to Business como Business to Consumer (B2C). En el caso de la implantación comercial se debe analizar si Emporium Import Export S.A.C. va a entrar para vender a otras empresas o a consumidores, ya que cada opción tiene distintos requerimientos y exige una manera de trabajo diferente. Según Castillo, S. (2018). los jóvenes chinos quieren otras opciones y la nuez pecana de cáscara delgada es una de sus preferidas, al relacionarla con el bienestar dadas sus propiedades nutricionales y su forma: por su relieve y textura, similar a la de un cerebro, la vinculan como un alimento que puede fortalecer tal parte del cuerpo humano. Ya se conoce a manera general los motivos por lo cual los chinos prefieren la nuez pecana frente a otras nueces. Los estudios para cada modelo deben tener diferentes datos. Modelo Business to Business en China se va a estudiar los requerimientos del nivel de humedad, del calibre, los precios de los competidores en China. Ubicación de los principales puntos de distribución, relación de potenciales clientes, así como la presencia de los sustitutos y complementos para maridar la pecana. Esta información posiblemente sea muy similar a la que ya les ha solicitado su cliente que importaba las pecanas a Hong Kong. Modelo Business to Consumer es un poco más complejo ya que contiene

detalles que pueden variar mucho por ciudades tales como, gustos y preferencias, frecuencia de compra, modos de consumo, puntos donde compran el producto, canales donde se enteran de la publicidad del producto, sensibilidad de la demanda respecto al precio y características más importantes respecto a la calidad, así como la contribución en la generación del valor en la mente de los clientes.

- Se recomienda evaluar los derivados de pecana en el siguiente orden: (a) cantidad de potenciales compradores y la cercanía geográfica del lugar de producción, esto es muy variable ya que en el caso del carbón activado elaborado a partir de la cáscara de pecana podría producirse en Ica aprovechando la cercanía de las minas de Marcona, sin embargo, la mayoría de la pecana no tiene como destino el mercado local sino Hong Kong y con la visión futura consideraremos a China también. La pecana llega a estos destinos con cáscara y allí se realizará el pelado según el requerimiento de los clientes, por lo tanto, la cáscara de pecana de propiedad de Emporium Import Export S.A.C. estaría concentrado en mayor proporción en China y debería realizarse una lista de potenciales clientes en ese país; (b) la tecnología, maquinaria y know how para la elaboración de los derivados, porque de ser de muy difícil acceso para comprarla, capacitarse o implementarla, involucrará mucho tiempo a la empresa, finalmente; (c) los beneficios económicos, el nivel de rentabilidad, y el periodo de recuperación para comparar cuales son los proyectos más atractivos, esta evaluación permitirá tomar las mejores decisiones de inversión al momento de decidir una diversificación horizontal y/o vertical.
- Al momento de realizar el presupuesto anual de gastos para el cultivo se deben considerar gastos para imprevistos. Respecto a los costos indirectos como los sueldos administrativos, vigilancia, mantenimiento del cercado, personal de

mantenimiento, entre otros; ser divididos usando el método de costeos ABC, usando inductores, es decir las hectáreas que requieran más horas de asesoría agrícola, más gastos de fertilizantes extra, tratamiento preventivo de suelos y plagas; deben ser considerados y estudiados ya que no solo se realizarían los costos más exactos sino que también se podrían estudiar las hectáreas que requieren mayor cuidado, estudiarlas para descubrir las causas de que no rindan igual que otras similares y finalmente, lograr la estandarización de la calidad en la producción de pecana Mahan.

- Durante la realización del plan de comunicación de atributos, se podría solicitar una cotización del fotógrafo no solo en servicios de fotografía sino requerir también el servicio de filmación de video con dron. En estos clips de video de podría hacer un recorrido sobre los cultivos de pecana, ya que a las empresas chinas les importa mucho conocer los campos de las frutas que compra, ver las instalaciones y las condiciones en la que se realizan las actividades diarias. Los videos pueden tener traducción al idioma chino, o contar con subtítulos. Cada gerente debe tener su fotografía para ser anexada en su firma digital. Las fotografías de las frutas se usarán en las fichas técnicas e información de la página web, así como en las cotizaciones que entregue la empresa.
- Brindar bonos por asistencia perfecta a los colaboradores en tiempo de campaña. Sabemos que hay mucha rotación de personal y la principal causa es que otras agroexportadoras aumentan el pago de sus jornales y esto genera escases en momentos críticos de la campaña. Otro factor que les permite abandonar el trabajo es que reciben pagos diarios. No se les puede condicionar a recibir pagos semanales porque al sentir esa presión escogerían trabajar en otra empresa y Emporium se alejaría de su objetivo que es contar con el personal y reducir su

nivel de rotación. Como principal medida se implementará por asistencia perfecta semanal. Este bono es solo para los colaboradores que cumplan sus 6 días de asistencia ininterrumpida. No se esté considerando subir el jornal diario de un comienzo por dos razones. La primera es que se puede ahorrar costos si solo se paga más a quienes cumplan con su semana y no a todos. El segundo motivo es porque no es recomendable subir directamente a todos porque los colaboradores sentirían este nuevo pago como el nuevo estándar y sentirían que es lo que merecen ahora, por otro lado, no estarían motivados porque no sentirían el aumento como un premio y algo que los motivaría siempre. La suma del bono debe ser más atractiva que el pago de toda una semana de trabajo en una empresa competidora.

- Actualmente Emporium Import Export S.A.C. no cuenta con un plan de recuperación de inversiones, para esto se propone una capacitación en la elaboración de este tipo de planes siendo la responsabilidad del Gerente General. Esta solución además de servir para evaluar las inversiones futuras, sirve para visualizar en papel el estado de las inversiones ya realizadas para poder encaminarlas, un ejemplo de esto es la compra de las 50 hectáreas de pecana.
- Elaborar un manual de marca. La empresa debe de dirigir el valor y el prestigio a su marca. Los atributos comunicados se guardan en la mente del consumidor y son asignados a una marca, por ello es de vital importancia contar con una para que los esfuerzos de publicidad no sean en vano y beneficien a todos los competidores directos. Este manual será elaborado por el Gerente de Ventas después de obtener la información de la investigación de mercados. Hay factores culturales que puedan ayudar a conectar positivamente con la cultura China, sin embargo, debemos tener cuidado que existen significados opuestos a los de la cultura

occidental como el color blanco que se evita en bebidas y comidas para el consumo humano. El manual debe contener lo siguiente: el nombre de la marca; qué significado tiene ese nombre; el logotipo; el Imagotipo; Isologo; paleta de colores usados en RGB (Red, Green and Blue); las tipografías usadas; los espacios en blanco a respetar; versiones para fondos oscuros (negativo); versiones para fondos claros (positivos); versión de un color, uso en merchandising y uniformes. Propuesta de firmas digitales para el staff de Emporium Import Export S.A.C.; el slogan; los valores de la empresa y como se asocian con el logo; y ornamentos característicos que podrían ser en forma de pecana, hojas de pecana u otros. Se puede apreciar un ejemplo de Logotipo, Isotipo e Imagotipo en la Figura 45. Se puede apreciar que el logotipo comprende las letras del nombre de la marca. El Isotipo es la figura que se usa para darle mayor atención y retención en la mente de los consumidores. El Imagotipo está compuesto por el Logotipo e Isotipo a la vez, muchas veces pueden funcionar separados sin perder la identidad.



Figura 46. Ejemplo Logotipo, Isotipo e Imagotipo.
Adaptado de “Clases o tipos de logotipos” Planeta Pixel,
(<https://www.planetapixel.com/clases-o-tipos-de-logotipos/>)

Referencias

- Adex (24 de septiembre de 2017) Agroexportaciones de Ica llegan a 105 destinos en todo el mundo. *Andina Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-agroexportaciones-ica-llegan-a-105-destinos-todo-mundo-684061.aspx>
- Arredondo, D. (2018) Elasticidad de la Demanda. Recuperado de <https://sites.google.com/site/2018107arredondodiego/3-0-mercado-de-competencia-perfecta-y-competencia-imperfecta/3-2-elasticidad-de-la-demanda>
- Asiaesfacil.com (1 octubre de 2019) *Costes Importación, Impuestos en Aduana*. Recuperado de <http://asiaesfacil.com/los-impuestos-las-importaciones-china/>
- Ávalos, V. (2018). *Procesamiento de Cáscaras de pecanas para la obtención de carbón activado a nivel laboratorio*. (Proyecto de Investigación). Universidad Nacional del Callao, Perú.
- Becerra, R. (10 de abril de 2018) *Segmentación de mercados: definición, tipos y estrategia*. AB Tasty. Recuperado de <https://www.abtasty.com/es/blog/segmentacion-de-mercado-definicion-tipos-y-estrategia/>
- Casares, I. & Lizarzaburu, E. (2016) *Introducción a la Gestión Integral de Riesgos Empresariales*. Lima, Perú: Platinum Editorial
- Castillo Lagos, S. (31 de octubre de 2018) China necesita productores y expertos en nuez pecana. Universo. Recuperado de <https://www.uv.mx/prensa/banner/china-necesita-productores-y-expertos-en-nuez-pecana/>
- Ceballos, L. (1 de mayo de 2012) *Cómo Exportar un Producto a China*. Comercio y Aduanas.com Recuperado de <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comoexportar/comoexportarunproducto/como-exportar-a-china/>

- Cepal (11 de abril de 2019). *CEPAL rebaja sus estimaciones de crecimiento económico para América Latina y el Caribe: PIB aumentará 1,3% en 2019*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-rebaja-sus-estimaciones-crecimiento-economico-america-latina-caribe-pib-aumentara>
- Comex Perú (17 de octubre 2017) Exportaciones peruanas de pecanas crecen 11% por año desde 2012. Agraria. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/exportaciones-peruanas-de-pecanas-crecen-11-por-ano-desde-20-15061>
- Cultura-china.com (2020) *Cultura china, costumbres y pasiones del gigante asiático*. Recuperado de <https://cultura-china.com/>
- D'Alessio, F. (2008) *El proceso estratégico, Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- DatosMacro.com (2020) *China: Economía y Demografía*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/china>
- Decubica (4 de mayo de 2018) *¿Qué son los objetivos SMART?* Recuperado de <https://www.decubica.com/blog/objetivos-smart-proyecto-la-meta/>
- Diario Gestión (27 de junio de 2019). *Adex plantea al Gobierno elevar el drawback temporalmente de 3% a 5% por impacto de la guerra comercial*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/adex-plantea-gobierno-elevar-drawback-temporalmente-3-5-impacto-guerra-comercial-271466-noticia/>
- Diario Gestión (7 de septiembre de 2020). *El 100% de fertilizantes estará exonerado de IGV para impulsar al sector agrícola*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/el-100-de-los-fertilizantes-estara-exonerado-del-igv-para-impulsar-el-sector-agricola-anuncia-ministra-de-economia-nndc-noticia/>
- Díaz, T. (14 de agosto de 2018) *Definición de Top of Mind*. Economía Simple.Net Recuperado de: <https://www.economiasimple.net/glosario/top-of-mind>

Dionne, G. (2013) *Risk Management and Insurance Review*. pp.147-166.

Diversificación (2019) *Enciclopedia Económica*. Recuperado de <https://enciclopediaeconomica.com/diversificacion/>

Equipo Editorial Journey (5 de enero de 2018) Coca-Cola al desnudo: el reto de probar el sabor sin etiquetas. Recuperado de <https://journey.coca-cola.com/historias/coca-cola-al-desnudo-el-reto-de-probar-el-sabor-sin-etiquetas->

El Peruano (5 de marzo de 2019) *Perú Atrae más inversiones*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/76282-peru-atrae-mas-inversiones>

Espinosa, R. (2015) *Posicionamiento de Marca, la batalla por tu mente*. Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente>

Fanjul, E. (7 de abril de 2106) La Nueva Ruta de la Seda y las empresas españolas. Real Instituto Elcano. Recuperado de <https://blog.realinstitutoelcano.org/nueva-ruta-de-la-seda-empresas-espanolas/>

González, I. (24 de enero de 2019) ¿Qué es y cómo calcular la TIR (Tasa Interna de Retorno)? Recuperado de <https://www.unir.net/empresa/revista/como-calcular-tir-tasa-interna-retorno/>

Guerrero, M. (s.f.) *Objetivos eficaces, a través de la metodología SMART*. Monge Guerrero Business Consultants. Recuperado de <http://mongeguerrero.com/objetivos-eficaces-a-traves-de-la-metodologia-smart>

Helmut, C. (s.f.) *Índice de rentabilidad: cómo calcularlo y ejemplos*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/indice-de-rentabilidad/>

Kotler, P. & Keller, K. (2009) *Marketing Management*. Madrid, España: Profit Editorial.

Kotler, P., Armstrong, G. (2003) *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson Educación

Lutz, R. & Weitz, B. (2005) *What the best MBA's know*. Nueva York Estados Unidos: McGraw-Hill Companies.

- Minagri (13 de agosto de 2020) ministro Montenegro: créditos FAE-Agro permitirán asegurar campaña agrícola. *Andina Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-ministro-montenegro-creditos-faeagro-permitiran-asegurar-campana-agricola-809814.aspx>
- Mincetur (s.f.) *Guía Práctica para China*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/guias_cartillas_exportacion/guia-exportacion/pdfs/08_CHINA.pdf
- Páez, C. (2 de abril de 2019) *¿Qué es el Marketing Internacional y cuáles son sus beneficios?* Maratum Marketing a tu Medida. Recuperado de <https://maratum.com/marketing-internacional-beneficios-retos/>
- Paredes, E. (2010) La Matriz FODA Cruzada para ideas de negocios. *Gestionando Empresas*. Recuperado de <http://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/08/la-matriz-foda-cruzada-para-ideas-de.html>
- Pérez, A. (14 de febrero de 2014) *¿Qué es un diagrama de Gantt y para qué sirve?* OBS Business School. Recuperado de <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>
- Pérez, J. & Gardey, A. (2009). *Definición de Branding*. Recuperado de <https://definicion.de/branding/>
- Plantea Pixel (s.f.) Clases o tipos de logotipos. Recuperado de <https://www.planetapixel.com/clases-o-tipos-de-logotipos7>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid, España: Ediciones Pirámide
- PromPerú (2015). *Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a China*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/guia-requisitos-acceso-alimentos-china-2015.pdf>

Punto de equilibrio (2019) Recuperado de Enciclopedia Económica. Recuperado de <https://enciclopediaeconomica.com/punto-de-equilibrio/>

Quiroa, M. (2021) Estrategia de Integración. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-integracion.html>

Rocabert, J., (2007). Los criterios Valor Actual Neto y Tasa Interna de Rendimiento.

Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/28239645_Los_criterios_Valor_Actual_Neto_y_Tasa_Interna_de_Rendimiento

Rojas, N. (27 de febrero de 2020) Ica fue la región que más exportó su producción agropecuaria. AgroNegociosPerú. Recuperado de <https://agronegociosperu.org/2020/02/27/ica-fue-la-region-que-mas-exporto-su-produccion-agropecuaria/>

Roldán, P. N. (31 de mayo de 2015) Matriz de Ansoff. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

Ryan, W. (1981) *A guide to marketing*. Illinois, Estados Unidos: Dow Jones-Irwin.

RD Station (20 junio de 2017) *Marketing Digital: Qué es, cómo hacer y todo sobre Marketing*. Recuperado de <https://www.rdstation.com/es/marketing-digital/#:~:text=Marketing%20Digital%20es%20el%20conjunto,los%20resultados%20en%20tiempo%20real.>

Santa Cruz, E. (24 de enero de 2017) Fundamentos financieros: el valor actual neto (VAN). Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van/>

Santa María, L. (30 de mayo de 2013) *Manual De Marca, Todo Lo Que Debes Saber*.

Sevilla, A., (2020). Tasa Interna de Retorno (TIR). Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

StaffCreativa.pe. Recuperado de <https://www.staffcreativa.pe/blog/manual-marca/>

Sy, H., (2019). Tasa de Rendimiento: Como se calcula y ejemplos. Recuperado de <https://www.lifeder.com/indice-de-rentabilidad/>

Testa (16 de abril de 2019) *Requisitos para la exportar alimentos a China*. Recuperado de <https://www.testa.tv/easyblog/entry/requisitos-para-la-exportar-alimentos-a-china.html>

Torres, A. (2013) China: potencial mercado para la pecana orgánica peruana. Agraria. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/china-potencial-mercado-para-la-pecana-organica-peruana-5041>

Vaquiroy, J. (s.f.) Periodo de recuperación de la inversión – PRI. Recuperado de <https://www.pymesfuturo.com/pri.htm>

Zavala, K. (8 de septiembre de 2018). *“Las relaciones entre China y Perú están en su mejor momento”*. Udep Hoy. Recuperado de <http://udep.edu.pe/hoy/2018/relaciones-entre-china-y-peru-estan-en-su-mejor-momento/>

Apéndice A: Detalles del empaque y envío

En la Figura A1 se muestra la pecana Mahan que ha reposado lo necesario para que llegue con las condiciones de humedad requeridas por el cliente. Durante el traslado por vía marítima sufre una pérdida de humedad y peso, por eso se requiere mandar un adicional de 500 kilogramos aparte de las 25 toneladas que solicita el cliente por contenedor.



Figura A1. Pecana Mahan secadas listas para ser empacadas.
Tomado de “*Base de datos de producción*” Emporium Import Export S.A.C.,2020.

Como se ha mencionado anteriormente Emporium Import Export S.A.C. se acoge al beneficio tributario del Drawback, importando primero material para transformarlo en mallas con los que la empresa misma elabora sacos para el packing. En la Figura A2 se puede observar el color del material y la forma en la que están tejidos.



Figura A2. Pecanas con la malla elaborada por Emporium Import Export S.A.C.
Tomado de “*Base de datos de producción*” Emporium Import Export S.A.C.,2020.

Finalmente, se puede observar en la Figura A3, el contenedor que está montado en un camión que los llevará con destino al puerto del Callao. Se cuenta con un personal que supervisa la correcta acomodación de los sacos, buscando el amarre de fuerza entre estos para evitar que se muevan durante el viaje.



Figura A3. Sacos de pecana Mahan subiendo al camión
Tomado de “*Base de datos de producción*” Emporium Import Export S.A.C.,2020.

Apéndice B: Encuestas a Administradores de agencias

Objetivo: Identificar los factores que posibilitan o que impiden a los asesores de negocio de Emporium Import Export S.A.C., lograr con éxito el aumento de la rentabilidad y reducción del riesgo de las actividades de inversión en la región de Ica, Perú. Así mismo, identificar problemáticas o situaciones que requieren mejora en las actividades relacionadas al proceso de colocaciones.

Tiempo de la encuesta: 15 minutos.

Introducción:

Estimado(s) administrador(es): El objetivo de esta encuesta es identificar problemas a solucionar y situaciones de mejora a implementar para elevar la productividad y facilitar las labores de los asesores de negocios. Su participación es muy importante para el análisis de este estudio. Muchas gracias por su tiempo.

1. Nombre completo

César Augusto Chipana Pérez (Gerente general)

2. ¿Cuál es su rango de edad?

- | | |
|-------------------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | Menos de 30 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | De 31 a 35. |
| <input type="checkbox"/> | De 36 a 40. |
| <input type="checkbox"/> | Más de 40. |

3. Indicar su nivel de estudios

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Realizando Estudios Universitarios |
| <input type="checkbox"/> | Egresado de Estudios Universitarios. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Postgrado en curso |
| <input type="checkbox"/> | Postgrado culminado |

4. Tiempo laborando en la Institución

- | | | |
|--------------------------|---|----------------|
| <input type="checkbox"/> | 5 | Número de años |
|--------------------------|---|----------------|

5. Experiencia previa en el sector

1	Número de años
Alpha Trading International S.A.C.	
	Entidad

6.Cuál de los siguientes aspectos le permitirían mejorar el desempeño de sus asesores?

(Escriba un número del 1 al 5, siendo 1 el de mayor importancia y 5 la menor)

4	Mayor capacitación en ventas de créditos.
2	La organización de mi tiempo a través de una agenda comercial
3	Mayor tiempo para actividades personales y académicas
1	Crecimiento profesional mediante una línea de carrera clara
5	Otros

7. ¿Cuál de los siguientes aspectos le permitirían mejorar a Ud. su desempeño?

1	Mayor capacitación en habilidades blandas (Liderazgo, Motivación y Comunicación)
3	Herramientas tecnológicas que permitan controlar los indicadores de los asesores.
4	Reformular a nivel normativa las actividades de supervisión.
2	Recibir incentivos no monetarios (curso, reconocimiento, premio por alcance meta.
5	Otros

8. ¿Cuáles son sus estrategias de motivación para con sus asesores? Indicar mínimo 3 estrategias

1	Capacitaciones constantes.
2	Bonos por rendimiento.
3	Apoyo para crear nuevas líneas de negocio.
4	

9. ¿Cuáles son los principales aspectos que explican baja productividad de los asesores

(Escriba un número del 1 al 5, siendo 1 el de mayor importancia)

2	Falta de experiencia en el puesto.
3	Falta de conocimientos de estrategias de ventas.
1	Desorden y desorganización de los asesores.
5	Falta de identificación e interés por el trabajo.

4	Otros
---	-------

10. ¿Cuáles son los principales aspectos que explican la alta productividad de algunos asesores?

(Coloque un número del 1 al 5, siendo 1 el de mayor importancia)

1	Experiencia en el puesto.
2	Vocación de servicio y empatía con el cliente
4	Alineamiento a los objetivos de la empresa.
3	Expectativas de crecimiento y desarrollo personal.
5	Otros. Especificar (Reconocimiento a los mejores asesores)

11. ¿Qué actividades considera Ud. que distraen su tiempo y que no generan valor?

Ninguna

12. ¿Cuántas visitas necesitas realizar para cobrar a un cliente con atrasos?

Los clientes son del extranjero, casi siempre pagan en las fechas indicadas el tiempo de demora en los pagos es mínimo.

13. ¿Cuáles son los motivos más frecuentes por los que se deniegan créditos?

La empresa no cuenta con activos.

14. ¿Qué acciones le faltaría implementar a la empresa para otorgar nuevos créditos?

No damos créditos.

15. ¿Qué idea innovadora propondría para incrementar la productividad de sus asesores?

Bonos por rendimientos.

1. Nombre completo

Carlos Torrealva Ferreyra (Gerente de operaciones)

2. ¿Cuál es su rango de edad?

- Menos de 30
- De 31 a 35.
- De 36 a 40.
- Más de 40.

3. Indicar su nivel de estudios

- Realizando Estudios Universitarios
- Egresado de Estudios Universitarios.
- Postgrado en curso
- Postgrado culminado

4. Tiempo laborando en la Institución

Número de años

5. Experiencia previa en el sector

Número de años

Entidad

6.Cuál de los siguientes aspectos le permitirían mejorar el desempeño de sus asesores?

(Escriba un número del 1 al 5, siendo 1 el de mayor importancia y 5 la menor)

- Mayor capacitación en ventas de créditos.
- La organización de mi tiempo a través de una agenda comercial
- Mayor tiempo para actividades personales y académicas
- Crecimiento profesional mediante una línea de carrera clara
- Otros

7. ¿Cuál de los siguientes aspectos le permitirían mejorar a Ud. su desempeño?

- Mayor capacitación en habilidades blandas (Liderazgo, Motivación y Comunicación)
- Herramientas tecnológicas que permitan controlar los indicadores de los asesores.

<input type="checkbox"/>	Reformular a nivel normativa las actividades de supervisión.
<input type="checkbox"/>	Recibir incentivos no monetarios (curso, reconocimiento, premio por alcance meta).
<input type="checkbox"/>	Otros

8. ¿Cuáles son sus estrategias de motivación para con sus asesores? Indicar mínimo 3 estrategias

<input type="checkbox"/>	Persistencia
<input type="checkbox"/>	Puntualidad
<input type="checkbox"/>	Comunicación
<input type="checkbox"/>	

9. ¿Cuáles son los principales aspectos que explican baja productividad de los asesores (Escriba un número del 1 al 5, siendo 1 el de mayor importancia)

<input type="checkbox"/>	Falta de experiencia en el puesto.
<input type="checkbox"/>	Falta de conocimientos de estrategias de ventas.
<input checked="" type="checkbox"/>	Desorden y desorganización de los asesores.
<input type="checkbox"/>	Falta de identificación e interés por el trabajo.
<input type="checkbox"/>	Otros

10. ¿Cuáles son los principales aspectos que explican la alta productividad de algunos asesores?

(Coloque un número del 1 al 5, siendo 1 el de mayor importancia)

<input type="checkbox"/>	Experiencia en el puesto.
<input checked="" type="checkbox"/>	Vocación de servicio y empatía con el cliente
<input type="checkbox"/>	Alineamiento a los objetivos de la empresa.
<input type="checkbox"/>	Expectativas de crecimiento y desarrollo personal.
<input type="checkbox"/>	Otros. Especificar (Reconocimiento a los mejores asesores)

11. ¿Qué actividades considera Ud. que distraen su tiempo y que no generan valor?

Falta de organización

12. ¿Cuántas visitas necesitas realizar para cobrar a un cliente con atrasos?

Tan solo 1 bastan, dándole los pros y los contras si no actúa adecuadamente dado lo estipulado.

13. ¿Cuáles son los motivos más frecuentes por los que se deniegan créditos?

Falta de información y poco clara.

14. ¿Qué acciones le faltaría implementar a la empresa para otorgar nuevos créditos?

Una mejor y contundente filtración de datos.

15. ¿Qué idea innovadora propondría para incrementar la productividad de sus asesores?

Capacitaciones y competencia al más alto nivel entre sus trabajadores con metas a un bono o premio si lo requiera.



1. Nombre completo

Ítalo Farfán Vargas (Gerente de compras)
--

2. ¿Cuál es su rango de edad?

- | | |
|-------------------------------------|-------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Menos de 30 |
| <input type="checkbox"/> | De 31 a 35. |
| <input type="checkbox"/> | De 36 a 40. |
| <input type="checkbox"/> | Más de 40. |

3. Indicar su nivel de estudios

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Realizando Estudios Universitarios |
| <input type="checkbox"/> | Egresado de Estudios Universitarios. |
| <input type="checkbox"/> | Postgrado en curso |
| <input type="checkbox"/> | Postgrado culminado |

4. Tiempo laborando en la Institución

5	Número de años
---	----------------

5. Experiencia previa en el sector

	Número de años
	Entidad

6.Cuál de los siguientes aspectos le permitirían mejorar el desempeño de sus asesores?

(Escriba un número del 1 al 5, siendo 1 el de mayor importancia y 5 la menor)

- | | |
|---|---|
| 1 | Mayor capacitación en ventas de créditos. |
| 2 | La organización de mi tiempo a través de una agenda comercial |
| 4 | Mayor tiempo para actividades personales y académicas |
| 3 | Crecimiento profesional mediante una línea de carrera clara |
| 5 | Otros |

7. ¿Cuál de los siguientes aspectos le permitirían mejorar a Ud. su desempeño?

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Mayor capacitación en habilidades blandas (Liderazgo, Motivación y Comunicación) |
| <input type="checkbox"/> | Herramientas tecnológicas que permitan controlar los indicadores de los asesores. |

	Reformular a nivel normativa las actividades de supervisión.
	Recibir incentivos no monetarios (curso, reconocimiento, premio por alcance meta).
	Otros

8. ¿Cuáles son sus estrategias de motivación para con sus asesores? Indicar mínimo 3 estrategias

1	La comunicación constante
2	Promover el trabajo en equipo
3	Brindar herramientas necesarias
4	Darle al trabajador una tarea en el que mejor se desempeñe

9. ¿Cuáles son los principales aspectos que explican baja productividad de los asesores (Escriba un número del 1 al 5, siendo 1 el de mayor importancia)

2	Falta de experiencia en el puesto.
4	Falta de conocimientos de estrategias de ventas.
3	Desorden y desorganización de los asesores.
1	Falta de identificación e interés por el trabajo.
5	Otros

10. ¿Cuáles son los principales aspectos que explican la alta productividad de algunos asesores?

(Coloque un número del 1 al 5, siendo 1 el de mayor importancia)

2	Experiencia en el puesto.
4	Vocación de servicio y empatía con el cliente
3	Alineamiento a los objetivos de la empresa.
1	Expectativas de crecimiento y desarrollo personal.
5	Otros. Especificar (Reconocimiento a los mejores asesores)

11. ¿Qué actividades considera Ud. que distraen su tiempo y que no generan valor?

La duplicidad de funciones

12. ¿Cuántas visitas necesitas realizar para cobrar a un cliente con atrasos?

Dos visitas

13. ¿Cuáles son los motivos más frecuentes por los que se deniegan créditos?

Historial y capacidad de pago

14. ¿Qué acciones le faltaría implementar a la empresa para otorgar nuevos créditos?

Abrir una mejor y nueva apertura de clientes

15. ¿Qué idea innovadora propondría para incrementar la productividad de sus asesores?

Implementar el Feedback con sesiones y reconocimiento de metas



Apéndice C: Proyección de Ventas y comparación de los Panoramas

Tabla C1.

Toneladas Proyectas

Años	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Toneladas a Procesar	440	453	476	509	555	616
Toneladas Exportación	365	376	395	423	461	511
Tonelada de mercado Local	75	77	81	87	94	105

Nota. Tomado de "Acta de Reunión de los Consultores con los Gerentes" Emporium Import Export S.A.C., 2020

Ítem	Cultivo Propio	Cosecha Mecánica	VAN	TIR	IR
Panorama A	No	No	S/. 2,557,036.44	52%	S/. 2.18
Panorama B	No	Sí	S/. 4,047,573.28	58%	S/. 2.41
Panorama C	Sí	No	S/. 6,801,337.73	36%	S/. 1.61
Panorama D	Sí	Sí	S/. 6,117,337.73	33%	S/. 1.52

Figura C1. Comparación de Resultados de los Panoramas

Apéndice D: Indicadores Financieros para evaluar los panoramas

González, I. (24 de enero de 2019) ha definido a la Tasa Interna de Retorno es uno de los métodos de evaluación de proyectos de inversión más utilizados en empresas. Sirve para determinar la viabilidad a la hora de encarar alternativas de inversión. Aquí te enseñamos cuál es la fórmula de la TIR. A partir del resultado del VAN podemos determinar que un proyecto de inversión es rentable si su VAN es positivo, no es rentable si es negativo, o financieramente indistinto si el VAN es igual a cero, en base a una tasa de descuento determinada.

El Gerente General debe elaborar un plan para optimizar el retorno de cada de una de las inversiones realizadas. Este formato servirá de modelo para la toma de decisiones sobre futuras inversiones. Se debe incluir resultados como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Índice de Rentabilidad (IR) y el Periodo de recuperación de ambos escenarios con la inversión realizada y sin la inversión realizada para poder comparar las dos situaciones y corroborar con los datos si la decisión de inversión fue bien tomada.

Según Rocabert, J. (2007), el Valor Actual Neto (VAN) mide la deseabilidad de un proyecto en términos absolutos, calcula la cantidad total en que ha aumentado el capital como consecuencia del proyecto. El VAN nos trae al presente las utilidades netas a un valor actual, es decir para obtener un financiamiento que nos entregará dinero el día de hoy por ese valor futuro debe descontar una tasa. Se suele considerar 10% como mínimo, pero para este análisis se sugiere un 30% ya que las financieras suelen pedir intereses altos. Sabemos que Emporium ha conseguido un crédito Reactiva Perú sin embargo este se usa solo para gastos directos, es decir materia prima, mano de obra y otros relacionados con la producción directa. No se puede usar para comprar activos fijos.

Según Sevilla, A. (2020) la Tasa Interna de Retorno es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión; es decir, el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una

inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. El TIR nos sirve para saber la tasa máxima que soporta la inversión. La tasa que obtendremos consume todos los beneficios que da igual a 0. Es decir, no ganamos ni perdemos dinero, sin embargo, considerando el riesgo, el tiempo y el esfuerzo que se le dedicará a la inversión, empresa o proyecto no sería para nada aconsejable invertir en algo que no va a generar beneficios económicos. La TIR se usa para comparar con otros proyectos cual es más rentable, el que soporte una tasa mayor tendrá una TIR más elevada. Si el banco u otros prestamistas le exige como condición para financiar la inversión una tasa superior a la TIR no habrá forma de pagarla porque con la tasa del TIR la inversión no genera beneficios y toda tasa superior al TIR comienza a generar pérdidas. Por lo que se recomienda que las tasas que se acepten estén muy por debajo de la TIR. Para aumentar el valor de la TIR el proyecto debe ser más rentable en cada periodo para obtener más beneficios y pueda responder a tasas más altas.

Según Helmut, C. (s.f.) el índice de rentabilidad (IR) es el beneficio o pérdida neta que tiene una inversión durante un ciclo de tiempo determinado, expresado como un porcentaje del costo inicial de la inversión. El beneficio de la inversión se define como los ingresos obtenidos más la ganancia recibida por la venta de dicha inversión. es conocido como el Beneficio/Costo. El Beneficio se refiere a las utilidades o beneficios obtenidos por las inversiones debidamente descontadas (actualizados) a la fecha de hoy. El Costo hace referencia al monto de la inversión. Para hallar el IR, debemos de dividir el Beneficio Actual entre la Inversión (ver Figura D1).

$$\text{Índice de Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}} = \frac{\text{Utilidades Descontadas}}{\text{Inversión}}$$

Figura D1. Fórmula Índice de Rentabilidad
Adaptado de “Índice de Rentabilidad” Wolters Kluwer.
(<https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/>)

El resultado nos dirá cuanto beneficio obtenemos por cada moneda invertida. Por ejemplo, si obtenemos un IR de 3, quiere decir que por cada moneda invertida obtendremos 3 monedas de beneficios.

Finalmente se debe considerar el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI). Según Vaquiro, J. (s.f.) este indicador nos dirá el tiempo que se demora en recuperar una inversión al tiempo presente. Es muy potente porque puede indicarnos el periodo de recuperación con años, meses y días (ver Figura 37).

$$PRI = a + \left(\frac{b - c}{d} \right)$$

Figura D2. Fórmula periodo de recuperación de la inversión PRI.
Tomado de “*El PRI: uno de los indicadores que más llama la atención de los inversionistas*”, Enrique Santa Cruz, 2017. (<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/el-pri-uno-de-los-indicadores-que-mas-llama-la-atencion-de-los-inversionistas/>)

Dónde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial.

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

El resultado obtenido está representado por años. Sí el número tiene decimales, estos deben multiplicarse por 12 para obtener la cantidad de meses, y si a su vez este dato tiene decimales se deberá multiplicar por 30 para obtener la cantidad exacta de días.