



**Plan de negocio para la exportación de conserva de aguaymanto en
almíbar para el mercado alemán**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para
obtener el grado de magíster en Supply Chain Management por:**

Carlos Felipe Aquino Fernández

Jimmy Simón Barboza Baldeón

Helen Carole Jamanca Ríos

Juan Javier Ruiz Alfaro

Programa de Maestría en Supply Chain Management

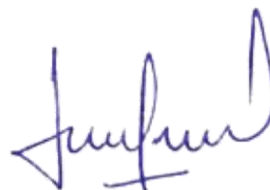
MASCM/19-3

Lima, 30 de mayo de 2022

Esta tesis

**Plan de negocio para la exportación de conserva de aguaymanto en
almíbar para el mercado alemán**

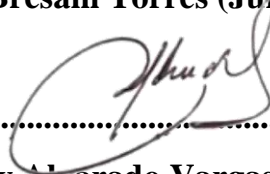
ha sido aprobada.



.....
Juan Quesada Chiarella (Jurado)



.....
Aldo Bresani Torres (Jurado)



.....
Freddy Alvarado Vargas (Asesor)

Universidad ESAN

2022

Agradecer a Dios, a mis padres Máxima y Walter por su apoyo y amor incondicional, a mis hermanos por el afecto y cariño recíproco
A nuestro equipo de tesis por el sacrificio y la perseverancia demostrada.

Carlos Aquino Fernandez

En primer lugar a Dios y a mis padres por su amor e incondicional apoyo.
A mi hermana Grace por sus consejos y aportes desde el principio de la maestría.

A mi equipo de tesis por el esfuerzo y la constancia.

Helen Jamanca Rios

A Dios por guiarme a que cumpla un nuevo logro.
A mi esposa y padres por su apoyo, empuje y comprensión.

Juan Javier Ruiz Alfaro

En primer lugar, a Dios, a mis amados padres Mercedes y Ernesto por su cariño y apoyo infinito no me alcanzará la vida para agradecerles por tanto y a mis hermanos Jhonatan y Ernesto por su incondicional apoyo y por ser siempre un ejemplo a seguir.

A mi equipo de tesis por el esfuerzo y la constancia.

Jimmy Simón Barboza Baldeón

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS	xi
LISTA DE FIGURAS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xxii
CAPÍTULO I. GENERALIDADES	1
1.1. Objetivos	1
<i>1.1.1. Objetivo General.....</i>	<i>1</i>
<i>1.1.2. Objetivo Específicos</i>	<i>1</i>
1.2. Delimitación de la investigación.....	1
<i>1.2.1. Alcance</i>	<i>1</i>
<i>1.2.2. Limitaciones</i>	<i>1</i>
<i>1.2.3. Contribución.....</i>	<i>2</i>
1.3. Justificación	2
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	5
2.1. Perfil del Producto	5
<i>2.1.1. Aguaymanto.....</i>	<i>5</i>
<i>2.1.2. Condiciones y Manejo agronómico del aguaymanto</i>	<i>6</i>
<i>2.1.2.1. Terreno</i>	<i>6</i>
<i>2.1.2.2. Cultivo.....</i>	<i>7</i>
<i>2.1.2.3. Cosecha.....</i>	<i>7</i>
<i>2.1.3. Beneficios del consumo de aguaymanto</i>	<i>8</i>
<i>2.1.4. Conserva de aguaymanto</i>	<i>9</i>
2.2. Modelo Canvas	10
2.3. Matriz de Perfil Competitivo	10
2.4. Cadena de Suministro.....	10
<i>2.4.1. Abastecimiento</i>	<i>11</i>
<i>2.4.2. Producción</i>	<i>11</i>
<i>2.4.3. Exportación</i>	<i>11</i>
<i>2.4.3.1. Precio FOB.....</i>	<i>12</i>
<i>2.4.3.2. Contenedor Reefer o Refrigerado.....</i>	<i>14</i>
<i>2.4.3.3. Importador Mayorista Especializado.....</i>	<i>14</i>

2.4.3.4.	<i>Veritrade</i>	14
2.4.3.5.	<i>Trademap</i>	14
2.5.	Conclusiones	14
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL		16
3.1.	Panorama Nacional	16
3.1.1.	<i>Zonas de Producción y Variedades</i>	16
3.1.2.	<i>Oferta Actual de Aguaymanto</i>	18
3.1.3.	<i>Perfil del Distrito – Huánuco</i>	19
3.2.	Panorama Internacional	20
3.2.1.	<i>Colombia</i>	21
3.3.	Cadena de suministros del sector	22
3.3.1.	<i>Proveedor</i>	22
3.3.2.	<i>Empresa Agroindustrial</i>	23
3.3.3.	<i>Distribución Física Internacional</i>	23
3.3.4.	<i>Importador Mayorista</i>	23
3.3.5.	<i>Canal Minorista o Retail</i>	24
3.3.6.	<i>Consumidor Final</i>	24
3.4.	Conclusiones	26
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		27
4.1.	Metodología	27
4.1.1.	<i>Diseño de la Investigación</i>	27
4.1.2.	<i>Tipo de la investigación</i>	29
4.1.2.1.	<i>Tipo Exploratorio</i>	29
4.1.2.2.	<i>Tipo Descriptiva</i>	29
4.1.3.	<i>Fuentes</i>	29
4.1.3.1.	<i>Fuentes secundarias</i>	29
4.1.3.2.	<i>Fuentes Primarias</i>	29
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO		31
5.1.	Análisis del Mercado Internacional	31
5.1.1.	<i>Importaciones Mundiales de Frutas para la Partida Arancelaria 08.10 (Demás frutas y frutos comestibles)</i>	31
5.1.2.	<i>Importaciones Mundiales de Frutas en Conserva para la Partida Arancelaria 20.08</i>	32
5.1.3.	<i>Exportaciones Mundiales de Frutas para la Partida Arancelaria 08.10</i>	32

5.1.4.	<i>Exportaciones Mundiales de Frutas en Conserva para la Partida Arancelaria</i>	
20.08	33	
5.1.5.	<i>Exportaciones peruanas de aguaymanto al mercado mundial.....</i>	34
5.1.6.	<i>Exportaciones peruanas de Conserva de aguaymanto</i>	36
5.2.	Selección de Mercado.....	36
5.2.1.	<i>Evaluación nuevos mercados potenciales internacionales.....</i>	36
5.3.	Mercado objetivo.....	38
5.3.1.	<i>Perfil de país Objetivo – ANÁLISIS PESTEL.....</i>	38
5.3.1.1.	<i>Análisis Político.....</i>	38
5.3.1.2.	<i>Análisis Económico.....</i>	39
5.3.1.3.	<i>Análisis Social.....</i>	39
5.3.1.4.	<i>Análisis Tecnológico</i>	41
5.3.1.5.	<i>Análisis Ecológico.....</i>	41
5.3.1.6.	<i>Análisis Legal.....</i>	42
5.4.	Tamaño de Mercado Seleccionado	44
5.5.	Conclusiones	48
CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE ENCUESTAS APLICADAS EN EL MERCADO OBJETIVO.....		49
6.1.	Realización de Encuestas.....	49
6.2.	Resultados de Encuestas realizadas.....	50
6.2.1.	<i>Análisis por pregunta realizada.....</i>	50
6.2.2.	<i>Análisis correlacionando de preguntas</i>	55
6.3.	Conclusiones	57
CAPÍTULO VII. PLAN ESTRATÉGICO		59
7.1.	Idea de Negocio a partir del modelo CANVAS	59
7.1.1.	<i>Socios Clave.....</i>	59
7.1.2.	<i>Actividades Clave</i>	60
7.1.3.	<i>Propuesta de Valor.....</i>	60
7.1.4.	<i>Relación con clientes.....</i>	61
7.1.5.	<i>Segmento de clientes</i>	61
7.1.6.	<i>Recursos clave</i>	61
7.1.7.	<i>Canales de venta.....</i>	62
7.1.8.	<i>Estructura de costos</i>	62
7.1.9.	<i>Fuente de ingresos</i>	62

7.2.	Análisis externo	64
7.2.1.	Análisis Macroentorno PESTEL – PERÚ	64
7.2.1.1.	Análisis Político.....	64
7.2.1.2.	Análisis Económico.....	64
7.2.1.3.	Análisis Social.....	65
7.2.1.4.	Análisis Tecnológico	65
7.2.1.5.	Análisis Ecológico.....	66
7.2.1.6.	Análisis Legal.....	66
7.2.2.	Las Cinco fuerzas de Porter.....	67
7.2.2.1.	Poder de negociación de los clientes	67
7.2.2.2.	Poder de negociación de los proveedores	68
7.2.2.3.	Amenaza de nuevos competidores entrantes	68
7.2.2.4.	Amenaza de nuevos productos sustitutos	71
7.2.2.5.	Rivalidad entre los competidores	71
7.2.3.	Matriz EFE.....	72
7.3.	Análisis Interno	73
7.3.1.	Visión.....	73
7.3.2.	Misión.....	73
7.3.3.	Valores.....	73
7.3.4.	Fortalezas y Debilidades	74
7.3.5.	Cadena de Valor.....	74
7.3.6.	Matriz EFI.....	75
7.4.	Matriz FODA CRUZADA.....	76
7.4.1.	Listas de Estrategias específicas del FODA CRUZADO	76
7.4.1.1.	Estrategias FA.....	77
7.4.1.2.	Estrategias FO.....	77
7.4.1.3.	Estrategias DA.....	78
7.4.1.4.	Estrategias DO	79
7.5.	Ventaja Competitiva	81
7.5.1.	Matriz de perfil competitivo	81
7.6.	Objetivos estratégicos	81
7.7.	Estrategia competitiva	82
7.8.	Conclusiones	82

CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING	83
8.1. Objetivos de Marketing.....	83
8.1.1. Objetivos Cualitativos.....	83
8.1.2. Objetivos Cuantitativos	83
8.2. Estrategia de Segmentación	84
8.3. Estrategia de Posicionamiento	84
8.4. Marketing Mix Internacional.....	85
8.4.1. Producto	85
8.4.2. Precio.....	88
8.4.3. Plaza	89
8.4.4. Promoción	91
8.5. Conclusiones	92
CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES	93
9.1. Diseño del Producto	93
9.1.1. Componentes del Producto	93
9.1.2. Envase.....	94
9.1.3. Etiqueta.....	95
9.2. Proceso de Operaciones	97
9.2.1. Abastecimiento	98
9.2.1.1. Recepción de Insumos.....	98
9.2.1.2. Control de Calidad de Insumos	98
9.2.1.3. Almacenaje de Insumos	98
9.2.2. Producción	99
9.2.2.1. Preparación del Almíbar.....	99
9.2.2.2. Envasado	99
9.2.2.3. Tratamiento Térmico.....	100
9.2.2.4. Enfriado.....	100
9.2.2.5. Etiquetado y Colocación de Precinto.....	100
9.2.2.6. Aprobación de Control de Calidad	100
9.2.2.7. Manejo de Desechos de Aguaymanto.....	100
9.2.3. Distribución.....	100
9.2.3.1. Embalaje.....	101
9.2.3.2. Mercado.....	102

9.2.3.3.	<i>Unitarización</i>	103
9.3.	Plan de Demanda	107
9.4.	Plan de Producción	108
9.4.1.	<i>Producción constante</i>	110
9.4.2.	<i>Producción de acuerdo con la demanda</i>	111
9.4.3.	<i>Subcontratación</i>	111
9.5.	Maquinaria y equipos	116
9.5.1.	<i>Marmita con agitador</i>	116
9.5.2.	<i>Faja Transportadora</i>	117
9.5.3.	Mesa de Aceros Inoxidables	117
9.6.	Localización de Planta	118
9.6.1.	<i>Centro de Gravedad</i>	118
9.6.2.	<i>Qualitative Factor Rating (QFR)</i>	119
9.7.	Costos, Gastos y Habilitaciones para la producción de la Conserva de Aguaymanto	121
9.7.1.	<i>Costos y gastos Asociados a la Producción de Conserva de Aguaymanto.</i>	121
9.7.2.	<i>Habilitaciones para la Producción de Conserva de Aguaymanto.</i>	122
9.8.	Conclusiones	123
CAPÍTULO X. CADENA DE SUMINISTRO DEL PLAN DE NEGOCIO		124
10.1.	Gestión de Proveedores	124
10.2.	Gestión de Operaciones	126
10.3.	Gestión de Distribución	127
10.3.1.	<i>Transporte Interno</i>	127
10.3.2.	<i>Transporte Internacional</i>	128
10.3.3.	<i>Selección de Puerto</i>	128
10.3.3.1.	<i>Puerto de origen</i>	128
10.3.3.2.	<i>Puerto de destino:</i>	128
10.3.4.	<i>Documentación Requerida</i>	129
10.3.4.1.	<i>Factura comercial o Commercial Invoice</i>	129
10.3.4.2.	<i>Conocimiento de embarque</i>	129
10.3.4.3.	<i>Export Packing List</i>	130
10.3.4.4.	<i>Certificado de Origen</i>	130
10.3.4.5.	<i>Certificado Sanitario Oficial de Exportación</i>	131
10.3.5.	<i>Costos de Exportación</i>	131

10.4.	Gestión de Logística Inversa	133
<i>10.4.1.</i>	<i>Gestión de Logística Inversa de Compras.</i>	<i>133</i>
<i>10.4.2.</i>	<i>Logística Inversa de Productos Terminados</i>	<i>133</i>
10.5.	Cadena de Suministro actual para la conserva de aguaymanto	134
10.6.	Conclusiones	136
CAPÍTULO XI. ANÁLISIS ECÓNOMICO Y FINANCIERO.....		137
<i>11.1.</i>	<i>Análisis de Inversión.....</i>	<i>137</i>
<i>11.2.</i>	<i>Análisis de flujo de caja.....</i>	<i>138</i>
<i>11.2.1.</i>	<i>Egresos</i>	<i>138</i>
<i>11.2.2.</i>	<i>Ingresos</i>	<i>141</i>
<i>11.2.3.</i>	<i>Estado de Resultados.....</i>	<i>142</i>
<i>11.2.4.</i>	<i>Flujo de Caja.....</i>	<i>143</i>
<i>11.3.</i>	<i>Evaluación financiera</i>	<i>146</i>
<i>11.4.</i>	<i>Punto de Equilibrio.....</i>	<i>147</i>
<i>11.5.</i>	<i>Análisis Sensibilidad</i>	<i>148</i>
<i>11.6.</i>	<i>Conclusiones</i>	<i>149</i>
CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES FINALES DE LA TESIS		151
BIBLIOGRAFIA.....		155
ANEXOS.....		163

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1. Denominaciones Internacionales del Aguaymanto.....	5
Tabla 2.2. Composición Nutricional por 100gr de Aguaymanto.....	9
Tabla 3.1. Indicadores de producción de Aguaymanto por Región al 2019.....	17
Tabla 3.2. Producción de Aguaymanto por Regiones al 2020.....	18
Tabla 5.1. Principales Importadores a Nivel Mundial de la P.A. 08.10.....	31
Tabla 5.2. Principales Importadores a Nivel Mundial de la P.A. 20.08.....	32
Frutas en Conserva.....	32
Tabla 5.3. Principales Exportadores a Nivel Mundial de la P.A. 08.10.....	33
Tabla 5.4. Principales Exportadores a Nivel Mundial de la P.A. 20.08.....	33
Frutas en Conserva.....	33
Tabla 5.5. Exportaciones Peruanas de Aguaymanto (SPN 0813400000 – solo Aguaymanto Deshidratado).....	34
Tabla 5.6. Exportaciones Peruanas de Conserva de Aguaymanto.....	36
Empresa Danper Trujillo.....	36
Tabla 5.7. Evaluación de Mercados Potenciales según criterio LPI.....	37
Tabla 5.8. Cálculo del tamaño de mercado.....	46
Tabla 5.9. Proyección del tamaño de mercado.....	46
Tabla 5.10. Proyección del tamaño de mercado.....	47
Tabla 5.11. Demanda Proyectada.....	48
Tabla 6.1. Análisis de las personas que conocen y consumirían la conserva de Aguaymanto por Grupos Etarios.....	55
Tabla 6.2. Análisis de las personas que conocen, consumirían conserva y gustan de productos con añadido de Stevia por Grupo de Edad.....	56
Tabla 6.3. Análisis de personas que conocen, consumirían conserva y gustan de productos con añadido de Stevia por género.....	57
Tabla 7.1. Modelo de negocio CANVAS.....	63
Tabla 7.2. Exportaciones de Colombia de Aguaymanto al Mundo.....	69
Tabla 7.3. Cuadro de Matriz EFE.....	72
Tabla 7.4. Cuadro de Matriz EFI.....	76
Tabla 7.5. Matriz de perfil competitivo.....	81
Tabla 8.1. Lista de importadores especializados en Alemania.....	90
Tabla 8.2. Presupuesto de Participación en Ferias.....	91
Tabla 8.3. Presupuesto de Publicidad y Página Web.....	92
Tabla 9.1. Componentes de la conserva de aguaymanto.....	93
Tabla 9.2. Cuadro de variables y atributos del fruto.....	94
Tabla 9.3. Cuadro de variables y atributos del envase.....	94
Tabla 9.4. Información nutricional de la conserva de aguaymanto.....	96
Tabla 9.5. Estacionalidad de consumo en el Mercado Objetivo.....	107
Tabla 9.6. Plan de Demanda en Mercado Objetivo.....	107
Tabla 9.7. Ingreso de Pedidos.....	108
Tabla 9.8. Demanda Agregada-Evaluación Producción Constante.....	110
Tabla 9.9. Demanda Agregada-Evaluación Producción de acuerdo a la Demanda...	111
Tabla 9.10. Costos por Subcontratar la Producción.....	112
Elaboración: Autores de esta tesis.....	112

Tabla 9.11. Plan de Demanda- Evaluación subcontratar la Producción	112
Tabla 9.12. Evaluación Cuantitativa plan de Demanda Agregada	113
Tabla 9.13. Evaluación Cualitativa del plan de Demanda Agregada.....	113
Tabla 9.14. Produccion y Demanda de conservas anual.....	114
Tabla 9.15. Plan de producción de conservas de aguaymanto para los próximos 5 años	115
Tabla 9.16. Localización geográfica usando centro de gravedad	118
Tabla 9.17. Localización geográfica usando Qualitative Factor Rating.....	120
Tabla 9.18. Costos de fabricación por unidad producida.....	121
Tabla 9.19. Gastos administrativos	122
Tabla 9.20. Costos de mano de obra	122
Tabla 9.21. Gastos de funcionamiento.....	122
Tabla 10.1. Matriz de selección de proveedores	124
Tabla 10.2. Matriz de evaluación de proveedores	126
Tabla 10.3. Cálculo de costos de exportación para contenedor de 40 Pies.....	132
Tabla 11.1. Análisis de Inversión Inicial	138
Tabla 11.3. Gastos admintrativos.....	139
Tabla 11.4. Cálculo del costo unitario para un lote de 1000 conservas.....	139
Tabla 11.5. Cálculo de gastos de mantenimiento.....	139
Tabla 11.6. Cálculo de gastos de exportación.....	140
Tabla 11.7. Cálculo de la depreciación anual	140
Tabla 11.8. Cálculo de Ingresos de ventas por año.....	141
Tabla 11.9. Estado de Resultados	142
Tabla 11.9. Flujo de caja	143
Tabla 11.10. Flujo de operativo	144
Elaboración: Autores de esta tesis	144
Tabla 11.11. Flujo economico.....	145
Tabla 11.12. Evaluación financiera	146
Tabla 11.13. Punto de equilibrio	147
Tabla 11.14. Análisis de sensibilidad de precio.....	148
Tabla 11.15. Análisis de sensibilidad de costo de producción.....	148
Tabla 11.16. Análisis de sensibilidad de gastos fijos.....	149
Tabla 11.17. Tabla resumen de variaciones.....	149

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Exportación de Aguaymanto Deshidratado en valores FOB	3
Figura 1.2. Proyección TM de Producción de Aguaymanto en Perú en los próximos 5 años....	4
Figura 2.1. Modelo Canvas	10
Figura 2.2. Descripción Gráfica del Precio FOB	13
Figura 3.1 Principales zonas de producción.....	17
Figura 3.2.Producción de Aguaymanto por Regiones en TM.....	19
Figura 3.3. Exportaciones de Aguaymanto por Presentación	19
Figura 3.4.Área, Producción y Rendimiento departamental de Colombia.....	21
Figura 3.5. Zonas de Producción de Uchuva en Colombia.....	22
Figura 3.6. Destino de las exportaciones colombianas	22
Figura 3.7. Cadena de suministros para un producto alimenticio de exportación hacia Alemania.....	25
Figura 4.1. Flujograma del Diseño de Investigación.....	28
Figura 5.1. Destino de las exportaciones peruanas de aguaymanto	35
SPN 0813400000 Las Demás Frutas u Otros Frutos Secos (Solo aguaymanto).....	35
Figura 5.3. LPI Mundial.....	37
Figura 5.4. Pirámide poblacional de Alemania	40
Figura 6.1. Rango de edad de la población alemana encuestada	51
Figura 6.2. Género de la población alemana encuestada	51
Figura 6.3. Ciudad de residencia de la población alemana encuestada.....	52
Figura 6.4. Cantidad de personas que conocen la fruta aguaymanto	52
Figura 6.5. Cantidad de personas que consumirían aguaymanto en conserva	53
Figura 6.6.Frecuencia con la que consumen fruta en conserva.....	53
Figura 6.7. Precios a los que estarían dispuestos a pagar.....	54
Figura 6.8. Cantidad de personas que gustan de alimentos con Stevia.....	55
Figura 7.1. Proyección del PBI Peruano	65
Figura 7.2 Principales cadenas de supermercados y tiendas de alimentos en Alemania.....	67
Figura 7.3. Proveedor: Asociación de productores agroforestales Ancomarca - Huánuco.....	68
Figura 7.4. Empresas colombianas que exportan aguaymanto al mercado internacional	70
Figura 7.5. Productos Sustitos - Conservas de frutas.....	71
Figura 7.6. Cadena de Valor de PERUVI	74
Figura 7.7. Core Business de PERUVIAN GOLDEN BERRY SAC	75
Figura 7.8. FODA Cruzado.....	80
Figura 7.9. Ventaja estratégica de Peruvian Golden Berry	82
Figura 8.1. Logo de la marca de nuestro producto.....	85
Figura 8.2. Etiqueta de la conserva de aguaymanto.....	87
Figura 8.3.Consulta arancelaria en la página web de la Comisión Europea	88
Figura 8.4. Canales de Distribución para frutas y sus derivados procesados en el Mercado alemán.....	90
Figura 9.1. Diseño de envase	94
Figura 9.2. Simbología Nutriscore	95
Figura 9.3. Etiqueta de Nutriscore de producto saludable.....	96
Figura 9.4. Mapa de Procesos de Operaciones para la elaboración de aguaymanto en conserva de almíbar.....	97
Figura 9.5. Embalaje del producto	101
Figura 9.6. Caja con separadores	102
Figura 9.7. Marcado de caja.....	102
Figura 9.8. Marcas de manipuleo.....	103

Figura 9.9. Paleta de exportación.....	103
Figura 9.10. Contenedor de exportación.....	104
Figura 9.11. Cálculo de paletas por contenedor.....	105
Figura 9.12. Cantidad de paletas por contenedor 40.....	106
Figura 9.13. Pedidos VS Producción.....	113
Figura 9.14. Marmita con agitador.....	116
Figura 9.15. Faja transportadora.....	117
Figura 9.16. Mesa de Aceros inoxidables.....	118
Figura 9.17. Localización geográfica de la planta usando centro de gravedad.....	119
Figura 10.1. Flujo de Gestión de Operaciones.....	126
Figura 10.2. Organigrama del área de Operaciones.....	127
Figura 10.3 Cadena de suministros para nuestra conserva de aguaymanto en el mercado Alemán.....	135

Carlos Felipe Aquino Fernández

Licenciado en Administración de Negocios Internacionales, cursando Maestría en Supply Chain Management. Profesional con más de 11 años de experiencia en áreas de Logística, Comercio Exterior. Orientado a la planificación estratégica, visión empresarial, resultados, y trabajo en equipo. Conocimiento del idioma inglés y portugués a nivel intermedio, Excel.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ELABORACIONES ELFA EIRL

Producción y comercialización de productos de consumo masivo. Empresa familiar con 20 años de experiencia en el mercado.

Gerente de Administración y Compras

Marzo 2018 – Actualidad

Administrar la empresa familiar del cual formo parte y elevar la rentabilidad del negocio bajo varias aristas.

- Se logró los mayores ahorros históricos en compras. Mayor apertura de nuevos proveedores, proveedores internacionales.
- Aumento del valor de la empresa y rentabilidad
- Supervisar al personal de Ventas

HERSIL S.A. LIF

Producción y comercialización de productos farmacéuticos. Uno de los principales laboratorios del país, con más de 50 años de experiencia en el mercado.

Coordinador de Compras

Julio 2015 - Febrero 2018

Estuve a cargo de la coordinación general de las compras del laboratorio, constante coordinación con el coordinador de planeamiento de la producción. Se mejoro la relación con el área de Control de Calidad, además que se logró obtener el primer puesto en el PLOP Plan Operativo como área dentro de la organización, logro jamás obtenido

Analista de Comercio Exterior

Julio 2012 - Junio 2015

Estuve a cargo del área de Comercio Exterior, responsable de las importaciones y exportaciones del laboratorio. Se obtuvo los mayores ahorros de la historia cercano a quinientos mil soles en toda el área de compras de importación. Experiencia en licitaciones con operadores logísticos. Mejora del nivel de servicio con los clientes del exterior. Manejo de KPI

Asistente de Comercio Exterior

Julio 2012 - Junio 2013

Estuve a cargo de las importaciones de la compañía, realizando el monitoreo de mis KPI. Coordinación con operadores logísticos.

SALOG S.A.

Empresa brasileña especializada en el sector farmacéutico y hospitalaria, brinda servicios directamente a Essalud a través de un convenio privado.

Practicante de Compras

Marzo 2011 - Junio 2012

Apoyo a la jefa de Compras en las distintas operaciones , cuadro comparativo.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2019 - actualidad

Maestría en Supply Chain Management

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2017 - 2018

Certificación en Operaciones y Logística

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS 2006 - 2010

Licenciado en Negocios Internacionales (5to Superior)

OTROS ESTUDIOS

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA- IDEX 2011

Curso de Especialización Logística Internacional

Experiencia de Voluntariado y/o Skills

- Ganador Sebrae Internacional Perú 2008
- Brevete AIIB Profesional

Helen Carole Jamanca Ríos

Licenciada en Administración de Negocios Internacionales, cursando Maestría en Supply Chain Management. Con más de 8 años de experiencia en compras, planificación e importaciones en el sector servicios y automotriz. Orientada a resultados, resolución de problemas, liderazgo y trabajo en equipo. Conocimiento del idioma inglés y portugués a nivel intermedio, Excel, Power BI y SAP R/3 - B1

EXPERIENCIA PROFESIONAL

▪ **GRUPO PANA SA**

Empresa dedicada a la venta y comercialización de vehículos y repuestos de la marca Toyota, Hino y Honda. Además es representante de marcas importantes de accesorios para vehículos como ARB.

Analista de Compras de Repuestos e Importaciones Julio 2019 – Actualidad

- Planificación y abastecimiento de repuestos para vehículos y camiones
- ✓ **LOGROS:**
- Logramos aumento en un 20% del Nivel de Servicio gracias a una mejora en la planificación de compras.
- Logramos bajar el nivel de obsolescencia en un 18% gracias a campañas dirigidas, y también a la automatización de la planificación de compras.

▪ **AUTOMOTORES GILDEMEISTER PERU SA**

Empresa dedicada importación y comercialización de vehículos y repuestos de la marca HYUNDAI, así también de marcas premium como Land Rover, Jaguar, Volvo y Mini C.

Analista de Repuestos Premium

Enero 2018 – Junio 2019

- Planificación de repuestos para vehículos y motos de marcas premium
- ✓ **LOGROS:**
- Disminuimos un 28% de obsolescencia del stock de repuestos Premium gracias a la implementación de una política de scrap.
- Conseguimos un ahorro anual de un 22% en compras de repuestos, debido a la gestión de un bono por metas por parte del proveedor.

▪ **NISSAN MAQUINARIAS SA**

Empresa dedicada importación y comercialización de vehículos y repuestos de la marca Nissan y Renault, así como también de marcas de línea pesada como Case Construction y montacargas Unicarriers.

Analista de Planeamiento de Repuesto

Abril 2012 – Diciembre 2017

- Elaboración de Proyección de Compras de repuestos.
- ✓ **LOGROS:**
- Conseguimos un ahorro anual de un 26% en compras de repuestos, gracias a la negociación de un descuento por volumen de compras trimestral.
- Logramos una disminución de repuestos obsoletos en un 10% gracias a la negociación de una política de devolución con el proveedor.

- Disminuimos el factor de importación aéreo y marítimo en un 5% gracias a la negociación de fletes con embarcadores.

- **TNT EXPRESS**

Empresa Courier dedicada a la importación de envíos de entrega rápida como paquetes y documentos. Actualmente forma parte del Grupo Scharff – Fedex Express

Support Import – Major Accounts Repres. Noviembre 2010 – Abril 2012

- Coordinar la cadena logística de las importaciones correspondiente.
- Garantizar el cumplimiento de transporte internacional en las fechas pactadas

LOGRO:

- Conseguimos pasar de 5 a 3 días en proceso de liberación de paquetes, logrando el mejor KPI de entrega dentro de la Región Sudamérica en el año 2011.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN Graduate School of Business (2019 – Actualmente)
Maestría En Supply Chain Management

Universidad Nacional Mayor De San MARCOS (2006 – 2010)
Administración De Negocios Internacionales (5to superior)

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Centrum Católica (2019)
Curso Edex - Gestión De Proyectos

ESAN Graduate School of Business (2017 -2018)
Certificación en Operaciones y Logística

ESAN Graduate School of Business (2014)
Diploma Internacional en Logística y Operaciones

Universidad Ricardo Palma -IDEX
Curso De Especialización |Analista De Comercio Exterior (Becada) (2009)

EXPERIENCIA DE VOLUNTARIADO Y/O SKILLS

- Voluntariado en enseñanza infantil en Organización sin fines de lucro Crea+
- Integrante del equipo de trekking y rapel del grupo Club de Mochileros

Juan Javier Ruiz Alfaro

Profesional con más de 10 años de experiencia en áreas de logística y Comercio Exterior. Desde la planificación de la Demanda, abastecimiento. Gestión y Control de Inventarios, Gestión de Almacenes (Materias Primas, Productos terminados y Suministros), Distribución y Comercio exterior. Además de ser un gestor de Proyectos que impactan positivamente a las organizaciones donde me he desempeñado.

Con un alto grado compromiso por el logro de los objetivos corporativos y con capacidad para liderar equipos de trabajo basándome siempre en la unión del mismo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Representaciones Activas S.A - ACTIVAS

Comercializadora y Representante de marcas y productos del sector Serigráfico.

Jefe de Logística

septiembre 2018 – Actualidad

Liderar un equipo cuya misión es la de proporcionar a nuestros clientes los productos y servicios que estos deseen en el tiempo y en las cantidades que ellos lo necesitan. Siempre enfocándonos en la experiencia del usuario y el nivel de servicio hacia ellos.

Para lograr dicha Misión, nuestra área está a cargo de la planificación del abastecimiento, Abastecimiento, Comercio Exterior, Gestión de Inventarios, Gestión de Almacenes, Distribución y el servicio de Post Venta (Servicio Técnico).

- Se logró que el nivel de servicio incremente considerablemente al 96%, esto debido a una mejora en la planificación de la Demanda que llevo a una disminución de las roturas de stock de los diferentes productos.
- Liderar proyectos que mejoren e incrementen la capacidad de Operación de nuestra organización, la cual nos permitió una mayor flexibilidad en nuestros procesos, mejorando nuestros tiempos de respuesta y por ende nuestro Nivel de Servicio.

Gisis S.A – SKRETTING

Empresa Comercializado de Alimento Balanceado para el sector Acuícola.

Jefe de Logística e Importaciones

Enero 2018 - Septiembre 2018

Liderar un equipo cuya misión es la de proporcionar a nuestros clientes los productos que estos deseen en el tiempo y en las cantidades que ellos lo necesitan. Siempre enfocándonos en la experiencia del usuario y el nivel de servicio hacia ellos.

Para lograr dicha Misión, nuestra área está a cargo de la planificación del abastecimiento, Abastecimiento, Comercio Exterior, Gestión de Inventarios, Gestión de Almacenes, Distribución.

- Se logró que el nivel de servicio incremente considerablemente gracias a una mejora en la planificación de la Demanda que llevo a una disminución de las roturas de stock de los diferentes productos.
- Reducir el tiempo de despacho de Nacionalización de nuestros productos, el cual conlleva a que nuestro nivel de servicio mejore inmediatamente. Esta mejora de este proceso se logró gracias a la sostenibilidad y apertura hacia los diferentes actores de

nuestros procesos para poder llegar a concesos que nos ayuden a mejorar mutuamente.

Compañía Americana de Conservas S.A

Empresa exportadora de Conservas de Anchoas.

Coordinador de Logística y Comercio Exterior Junio 2017 - Enero 2018

Liderar el equipo de Logística de la Organización, donde la función principal es proporcionar los insumos y condiciones necesarios a nuestros clientes internos los recursos como Materias Primas, insumos, Suministros para que estos desarrollen su labor. Además de estar a cargo del área de comercio de Exterior y supervisar que toda la operación de esta se cumple de acuerdo a la normativa vigente.

Para lograr dicha Misión, nuestra área está a cargo de la planificación del abastecimiento, Compras, Comercio Exterior, Gestión de Inventarios, Gestión de Almacenes.

- Se logró disminuir considerablemente los reclamos de nuestras exportaciones. Y esto gracias a una mejora en la organización y reestructuración de procesos dentro del área.
- Se redujo en un 40% la obsolescencia de Inventario en tan solo seis meses de Gestión, así como se logró incrementar en un 25 % el monto en solicitudes de restitución arancelaria (Drawback).

Sociedad Química Alemana S.A -PRINTOP

Empresa Productora de Tintas para serigrafía tanto textil como gráfica.

Responsable de Importaciones Octubre 2014 - Mayo 2017

Gestionar las compras Internacionales de Materias Primas, Insumos, activos fijos y muestras, coordinando con los operadores de Comercio Exterior.

Implementar los indicadores de Gestión tanto para la logística de Salida, abastecimiento, control de Inventarios y Producción. Siempre enfocado a mejorar el nivel de servicio al cliente.

- Se redujo el tiempo de despacho de importación, permitiendo ahorros en tiempo y costos lo cual nos ofreció una mayor ventaja competitiva.
- Lograr un Ahorro anual de al menos de \$60k, desde que nació el proyecto de incremento de capacidad de almacenaje hasta la fecha. Esto gracias a que se dejó de tercerizar, reduciendo costos y gastos ocultos, además de mejorar el nivel de servicio con mi cliente Interno (Producción).

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2019 - actualidad

Maestría en Supply Chain Mangement

UNIVERSIDAD DE PIURA

2006 - 2018

Licenciado en Administración de Empresas

Jimmy Simón Barboza Baldeón

Ingeniero Industrial especializado en procesos con +9 años de experiencia en Gestionar en forma exitosa Operaciones Industriales. Especialista en Gestión de Mejora de Procesos y Proyectos Six Sigma. Altamente analítico, orientado a resultados, con buena capacidad de negociación y trabajo en equipo, con habilidad de manejo y desarrollo de equipos de alto rendimiento. Apasionado por desarrollar proyectos de mejora continua y transformación digital en los procesos clave de la empresa y así agregar valor mediante la reducción de costos y optimización de procesos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL:

Quimtia S.A. Jefe de Producción	Agosto 2021 a la fecha
SIDERPERU Coordinador de Centros Distribución	Abril 2016 a Sep 2020
Corporación Mara Analista de Operaciones	Octubre 2015 a Marzo 2016
SIDERPERU Practicante Profesional	Febrero 2014 a Enero 2015

FORMACIÓN PROFESIONAL:

ESAN Master en Supply Chain Management	Setiembre 2021 a Junio 2022
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA Ingeniero Industrial	Abril 2007 a Julio 2013

INFORMACIÓN ADICIONAL

Generales: Peruano, Soltero, 32 años
Idiomas: Inglés Avanzado

Cursos:

- Manejo Office y Excel Avanzado - SISTEMAS UNI.
- Manejo usuario SAP R3 Módulos MM y PP (5 años de experiencia).
- Especialización en Six Sigma y Lean Manufacturing. – UNI FIIS.
- Lean Problem Solving (Design Thinking y Scrum).
- Liderazgo y Negociación Interpersonal (UPC).
- Especialización en SCM (UNI).
- Gestión de Proyectos PMBOK (Sistemas UNI).
- Sistemas Integrados de Gestión.

RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocio se basa en el desarrollo de la propuesta de la empresa Peruvian Golden Berry SAC que tiene como objetivo incursionar en el mercado internacional con la conserva de aguaymanto (*Physalis peruviana*) en almíbar, fruto nacional con diferentes beneficios nutricionales, por ello nuestro producto está orientado y diseñado para cubrir las necesidades de personas que desean comer y nutrirse saludablemente.

A nivel internacional observamos que Alemania es el segundo importador de conservas de frutas con 9.2% del total mundial, por otro lado, este mismo país es el segundo mayor destino de las exportaciones peruanas de aguaymanto deshidratado con más del 21.8%, concluyendo así que es un potencial nicho de mercado para el producto que queremos ofrecer.

Gracias al estudio de mercado desarrollado en este plan, se llegó a definir al mercado alemán como objetivo debido a su vasto potencial de consumo e intención de compra. Este país presenta una economía sólida que promete una excelente expectativa de crecimiento para el negocio. El consumo per cápita alemán de conserva de frutas es de 2.35 Kilogramos, si lo llevamos a la presentación de 400gramos podemos obtener un mercado bastante atractivo de quinientos millones de conservas al año. Este proyecto inicialmente pretende obtener el 0.08% de participación de dicho tamaño de mercado, el cual va alineado a la capacidad de producción instalada.

Nuestra conserva, elaborada a base de aguaymanto, es un producto innovador en el mercado alemán, y su capacidad de competencia y diferenciación radican en las características obtenidas en las diversas investigaciones:

- ✓ El producto no se encuentra actualmente en el mercado alemán, la fruta con que se elabora es oriunda de Perú, y se produce todo el año.
- ✓ Variedad de vitaminas incluyendo Vitaminas A, B12, C, D, E, K y gran contenido minerales como Calcio y Hierro que ayudan a proteger el sistema inmune.
- ✓ Contiene Stevia, el uso de este edulcorante tiene como fin contener un menor número de calorías, evitando así la elevación de la glucosa en la sangre, lo que le hace apto para cualquier persona que desee disfrutar de una conserva de fruta

en almíbar cuidando su salud y reduciendo el riesgo de diabetes.

El aguaymanto es conocido en Alemania como Physalis, en estado fresco y deshidratado el cual es importado desde Colombia y Perú respectivamente, sin embargo, uno de los objetivos en este proyecto también es difundir mucho más las propiedades de nuestro fruto nacional, según nuestro análisis de encuestas en el mercado objetivo se concluyó que el consumidor alemán tiene mayor predisposición a consumir la conserva de este fruto nacional si conoce el aguaymanto y los beneficios. Nuestra ventaja competitiva es que se puede producir en cualquier momento del año, sin importar la estación en la que estemos, factor importante para el tema agroindustrial.

Nuestros clientes directos están definidos por el canal de distribución habitual para productos alimenticios en Alemania, es así que el importador mayorista especializado es con quien trataremos directamente, pero a su vez tendrá una demanda de parte de sus clientes, entre ellos las principales cadenas de supermercados quienes manejan el 75% de ingresos por venta de alimentos en Alemania. Los consumidores alemanes con alto potencial de consumo son personas mayores a 31 años según la encuesta realizada y además constituyen el sector más numeroso del país, con preferencias de consumir alimentos sanos.

La estrategia de posicionamiento de Peruvian Golden Berry será en función de los atributos, debido a que nuestro producto se caracteriza por tener valores nutricionales importantes, además de poseer un sabor y acidez diferente a lo que se ofrece en el mercado alemán, esto será posible a través de brochures en el punto de venta y participación en ferias internacionales de alimentos en los primeros años para consolidar una relación con los principales importadores mayoristas en Alemania. La conserva de Aguaymanto ingresará al mercado alemán con un precio al consumidor final de 5 euros aproximadamente.

Peruvian Golden Berry presenta un capital social de US\$ 120,000 aporte de los cuatro accionistas, con ello obtenemos unos indicadores financieros bastante optimistas, teniendo un Valor actual Neto del proyecto que asciende a \$ 123,589.82, con un TIR de 51% y un periodo de recuperación de la inversión de 0.49 años o dos años con seis meses.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad económica, financiera y operativa de un plan de negocio para la exportación de conserva de aguaymanto en almíbar para el mercado internacional, con énfasis en el mercado alemán.

1.1.2. Objetivo Específicos

- Realizar una investigación de mercado que comprenda:
 - ✓ Por el lado de la oferta: identificar a los competidores, proveedores, destinos de exportación y volúmenes de producción.
 - ✓ Por el lado de la demanda: determinar la demanda estimada relacionada al proyecto, y realizar una investigación en el mercado objetivo.
- Elaborar el plan estratégico, plan de marketing, plan de operaciones y evaluación económica financiera del proyecto.
- Elaborar un plan de negocios para evaluar una ruta de abastecimiento, producción y distribución de conserva de fruta peruana hacia Alemania.

1.2. Delimitación de la investigación

1.2.1. Alcance

- **Temporal:** El presente plan de negocio tiene como alcance evaluar el periodo de cinco años (2022 – 2026).
- **Geográfico:** El plan de negocio tiene como finalidad exportar la conserva de aguaymanto en almíbar al mercado alemán, por ello se tiene un alcance internacional.

1.2.2. Limitaciones

La presente investigación cuenta con las siguientes limitaciones:

- En el Perú no existe subpartida arancelaria específica para la conserva de aguaymanto, lo cual dificulta la obtención de datos exactos.

- La coyuntura pandémica del COVID 19 dificulta la realización de investigación de mercado en el país objetivo
- La coyuntura política peruana del último semestre 2021 ha presentado alta volatilidad en el tipo de cambio que puede afectar nuestros flujos financieros.

1.2.3. Contribución

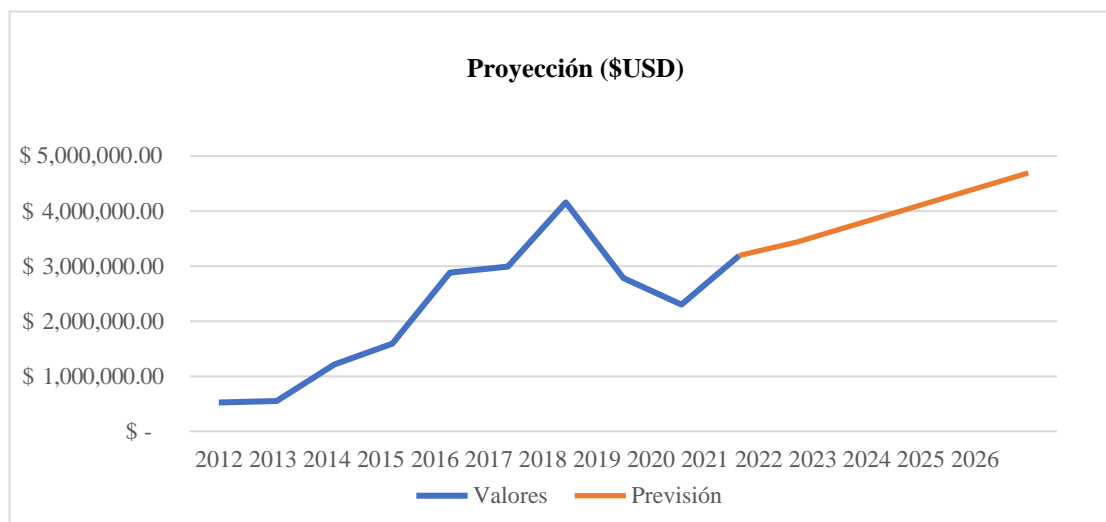
En el caso que esta tesis se implemente, consideramos que se tendría una contribución de índole social y económico dado que permitirá la generación de empleos para los productores locales de aguaymanto. Por otro lado, el proyecto de tesis tiene una contribución práctica toda vez que proporciona valor y rentabilidad para los accionistas. Finalmente, el proyecto contribuye a fortalecer la imagen del Perú como un país agroexportador en la región.

1.3. Justificación

La producción y exportación de aguaymanto nacional ha venido creciendo de manera sostenida desde 2012. El 95% de aguaymanto peruano que se exporta al mundo es deshidratado y se tiene un crecimiento anual del 9% en exportación valorizado. (El Peruano, 2021)

Según el motor de búsqueda de Comercio Exterior Veritrade las exportaciones de aguaymanto deshidratado tienen una tasa creciente desde 2012, como se aprecia en la figura 1.1, las proyecciones para el futuro son alentadoras, a pesar de que en 2020 hubo una contracción de la demanda producto de la pandemia COVID 19, podemos apreciar que en 2021 ha mejorado y retomado el crecimiento, razón por la cual tenemos altas expectativas de crecimiento para nuestro producto.

Figura 1.1. Exportación de Aguaymanto Deshidratado en valores FOB



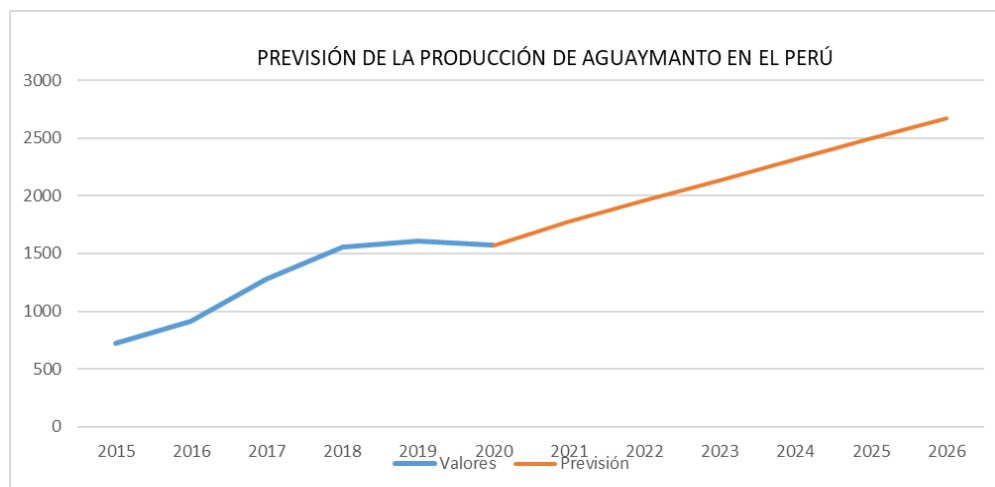
Fuente: Veritrade, 2021.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Según este mismo motor de búsqueda al año 2021 Estados Unidos, Alemania y Países Bajos constituyen los principales destinos de las exportaciones peruanas de aguaymanto. Gracias al alto valor que les dan esos países a productos de origen natural y saludable, se planteó producir un producto con insumos que poseen propiedades vitamínicas y que ayudan a fortalecer el sistema inmunológico, tal como lo indicó el Mg. Marco Vinelli (Director de la Maestría de Agronegocios en ESAN y Gerente General de Agrokanpu S.A.C) en la entrevista sostenida (Anexo II), que sumado a los diferentes impulsos que el Gobierno viene dando desde hace algunos años a fomentar la producción de productos originarios del Perú, en donde se encuentra el aguaymanto, recae en una excelente ocasión para explotar el momento y desarrollar dicho proyecto, apoyándonos en importadores especializados de alimentos.

El presente plan de negocio tiene como fin aprovechar la creciente producción de aguaymanto en el Perú (ver figura 1.2), así como seguir a la actual tendencia del crecimiento de la importancia a la salud y el bienestar, que incrementa el consumo hacia productos naturales y saludables (The Consumer Goods Forum, Capgemini, HP and Microsoft , 2011) e ir a la par con el tercer objetivo de la agenda 2030 de las Naciones Unidas, sobre todo en países desarrollados como Estados Unidos y la Unión Europea. Podemos mencionar que esta fruta es considerada un super alimento nativo, por su gran contenido proteico y vitamínico fortaleciendo el sistema inmune de quien lo consume. (Andina, 2020)

Figura 1.2. Proyección TM de Producción de Aguaymanto en Perú en los próximos 5 años



Fuente: Sierra y Selva Exportadora, 2021.
Elaboración: Autores de esta tesis.

Si bien el Perú exporta principalmente aguaymanto deshidratado, hemos considerado exportar el producto en conserva de almíbar como una forma de dar valor agregado a nuestro producto. De esa manera contribuiremos con otras empresas que decidan incursionar en este rubro y de esa manera diversificar la presentación del aguaymanto dando siempre un valor agregado, generando así mayores puestos de trabajo, mayor recaudación de impuestos y mejorar nuestra imagen a nivel internacional, como proveedores de productos naturales y con un alto contenido nutricional.

En resumen, la importancia de esta investigación radica en mostrar la viabilidad económica y la rentabilidad asociada al proyecto de exportación de conserva de aguaymanto por las razones expuestas previamente.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo describiremos los conceptos teóricos del aguaymanto, sus denominaciones, información relevante respecto a su cultivo, beneficios, información nutricional y su presentación en conserva. Se explicarán los conceptos de modelo Canvas, matriz de perfil competitivo y los conceptos que abarcan toda la cadena de suministro que usaremos en el desarrollo del plan de negocio.

2.1. Perfil del Producto

2.1.1. Aguaymanto

Es una baya que se cultiva en el Perú en las zonas altoandinas y forma parte de la familia *Physalis Peruviana* de las Solanáceas; y como veremos en la Tabla 2.1 tiene otras denominaciones según su origen geográfico.

Tabla 2.1. Denominaciones Internacionales del Aguaymanto

País	Nombre común
África del Sur	Pompelmoes
Alemania	EssbareJudaskirsche, Physalis, Judaskirsche
Bolivia	Capulí, Motojobobo embolsado
Brasil	Manati, Cucura, Imbauba, Mansa, Puruma
Chile	Capulí o amor en bolsa
Colombia	Uvilla, Uva de monte, Caimaron, uchuva
Ecuador	Uvilla
España	Alquequenje
Estados Unidos	Bell peppe, Cape gooseberry
Francia	Coqueret du perou
Hawái	Poha, Cape gooseberry
India	Teparee, Makowi, Jam fruit
México	Cereza del Perú
Perú	Capulí, Guinda serrana, Aguaymanto
Venezuela	Cereza de Judas, Chuchuva, Topotopo

Fuente: BioPat Perú -Aguaymanto, Indecopi, 2015.

Según el informe de Análisis de mercado Aguaymanto 2015 a 2020 de Sierra y Selva exportadora, el aguaymanto es un tipo de baya exótica y jugosa, de forma redonda que mide aproximadamente de 1.25 a 2.5 cm y llega a pesar entre 4 a 10 gramos, en su interior contiene alrededor de 100 a 300 semillas, protegidas por un cáliz muy delgado como la textura de un papel. Tiene un gusto muy agradable, de sabor agrídulce y su

apariciencia y aroma la hace una fruta apetecible.

Por otro lado, cabe destacar que crece de manera silvestre en las zonas altoandinas, principalmente entre los 1500 y 3000 msnm, eso quiere decir que encontraremos este fruto en aquellos países que estén cerca a la Cordillera ya que crece en las alturas. (Dostert N, Roque J, Cano A, La Torre M y Weigend M. 2012).

Según el informe de Análisis de mercado Aguaymanto 2015 a 2020 de Sierra y Selva exportadora, el Perú tiene seis variedades de aguaymanto provenientes de las distintas provincias de Cajamarca y Junín. Mucho dependerá de la zona donde se cultive para que éstas se diferencien entre sí, en tamaño, forma y color. A nivel internacional tenemos las variedades que provienen de Kenia, Sudáfrica y Colombia, siendo la de Sudáfrica la de mayor tamaño y peso de 6 a 10 gramos, en tanto el aguaymanto colombiano puede pesar entre 4 y 5 gramos.

2.1.2. Condiciones y Manejo agronómico del aguaymanto

Desde el 22 de marzo 2005, el aguaymanto es considerado, entre otros, como Patrimonio Natural de la Nación gracias a la Ley 28477, Ley de cultivos, crianzas nativas y especies silvestres usufructuadas, el cual en su Artículo 3° dispone fomentar la industrialización, el consumo interno y externo, así como la venta, siempre en el marco de la sustentabilidad y sostenibilidad el cual estará a cargo del Ministerio de Agricultura.

Es por ello que concluimos que, el Ministerio de Agricultura a través de Sierra y Selva Exportadora han comenzado a fomentar el cultivo de Aguaymanto en diversas regiones de Perú, principalmente en zonas altas dentro de los departamentos de Cajamarca, Áncash, Ayacucho, Huánuco y Cusco, las cuales ofrecen mejores condiciones de clima y suelo.

A continuación, explicaremos el manejo agronómico actual para el cultivo del aguaymanto, empezando desde la preparación del terreno hasta su cosecha.

2.1.2.1. Terreno

Para el cultivo de esta fruta se necesita que el terreno sea arenoso-arcilloso y que contenga un PH entre 5.5 y 6.8; además el área debe estar bien drenada y con buena

profundidad. Así mismo el Ing. Agroindustrial Edgardo Alaluna sugiere que la altitud se encuentre entre los 2400 y 2800 m.s.n.m. a fin de evitar propagación de plagas. Las temperaturas que puede soportar la planta son de 13°C a 18°C en promedio con una humedad de 60% a 70%. (Alaluna E, 2014)

2.1.2.2. Cultivo

La Asociación Macrorregional de Productores para la Exportación explica en su revista especializada Perfil de mercado Aguaymanto (2008) que para el cultivo del aguaymanto debemos tomar en cuenta distancias de siembra de 3x3 o 3x2 metros entre plantas y surcos esto permite que el aire circule mejor y la humedad disminuya dentro del cultivo.

Para la siembra se debe tener en cuenta que los hoyos deben tener medidas de 40x40x40cm; en ellos prepararemos una mezcla de tierra extraída del hoyo más los fertilizantes orgánicos y químicos, dependiendo de la calidad del suelo, teniendo en cuenta los cuidados especiales respecto al riego, luminosidad y uso de fertilizantes, ya que éste último no se necesita en grandes cantidades. (AMPEX, 2008)

2.1.2.3. Cosecha

Se recomienda cosechar el fruto a partir del quinto al noveno mes después del sembrado; ello dependerá del clima de cada zona geográfica. El fruto tiene un rendimiento de 14 a 18 toneladas por hectárea, sin embargo, puede llegar a 22 toneladas si se incorpora trabajo tecnificado. (Agencia Agraria de Noticias, 2017)

El fruto se cosechará cuando empiece a tener un color amarillo tenue y el cáliz tenga un color entre verde y amarillo, se realiza de manera manual (Espinoza, 2009). Se recomienda cosechar cada quince días y luego cada semana para evitar que el fruto se malogre durante su transporte. A continuación, detallaremos cada una de las etapas del proceso de cosecha de Aguaymanto:

- **Recolección:** La recolección por lo general se realiza a mano cada dos o tres semanas y se evitará sacar el cáliz para conservar el fruto el mayor tiempo posible.
- **Pelado:** De acuerdo con el mercado de destino, se separa o se deja el cáliz. Esta operación se realiza de manera manual.

- **Secado:** Se realiza un tendido del fruto a 12°C. En algunos casos se puede utilizar ventiladores. Si usamos ventiladores secará en ocho horas, de lo contrario secará en tres días.
- **Limpieza:** En esta etapa sacaremos los cuerpos extraños que por defecto tiene el fruto al estar expuesto al aire libre.

2.1.3. Beneficios del consumo de aguaymanto

Se sabe de los beneficios del aguaymanto, sin embargo, son pocas las investigaciones que ponen en evidencia las bondades que este fruto puede ofrecer.

Esta baya está compuesta por múltiples vitaminas tales como, vitamina A, Vitamina C, Complejo B, minerales y empíricamente es usado para tratar enfermedades como el cáncer, asma, malaria, dermatitis reumatismo, diabetes e hipercolesterolemia debido a sus propiedades antibacterianas, antimicóticas, antipiréticas anti hepatotóxicas y quimioterapéuticas (Santa Cruz C., 2019).

Por otro lado, podemos mencionar que esta superfruta contiene ácido ascórbico (28,55 mg/100g) el cual es un antioxidante necesario para el crecimiento y reconstitución de tejidos. Además de ayudar en la formación de colágeno en los tendones y ligamentos, cuenta con cualidades medicinales que ayudan al tratamiento del asma, tracto urinario, insomnio, problemas de la garganta, elimina parásitos intestinales. (Aparcana N., Villareal L., 2014)

Acorde a las publicaciones de la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura (FAO, 2021:75). los usos medicinales donde se elige el aguaymanto van desde limpiar la sangre, riñones, cataratas, contrarrestar la diabetes, dolor de huesos y aliviar las infecciones de garganta.

Según Aparcana y Villarreal, la fruta además de contener las vitaminas ya mencionadas anteriormente también posee otros nutrientes como zinc, hierro, potasio y fósforo. En porcentaje la fruta contiene principalmente agua, seguido de carbohidratos que están presentes en la pulpa, asimismo se señala presencia de almidones, azúcar y pectinas. (Aparcana N., Villareal L., 2014: 10-11).

Una de las investigaciones más importantes liderada por un grupo de médicos de la ciudad de Trujillo, estudiaron a un grupo de personas con hipercolesterolemia dividiéndolos en dos grupos: experimental y de control. Al grupo experimental se les proporcionó jugo de aguaymanto y al grupo de control solo placebos; al cabo de las

ocho semanas se les volvió a medir el perfil lipídico teniendo como resultado que los pacientes que tomaron el jugo de aguaymanto bajaron sus niveles de colesterol y también de cLDL. (Reyes, B. M, Guanilo R. C, Ibáñez, C. M, García, C.C, Idrogo, A. J y Huamán, S. J, 2015)

A continuación, se muestra la composición nutricional del aguaymanto y los valores diarios para una dieta de 2000 cal en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2. Composición Nutricional por 100gr de Aguaymanto

Componentes	Por 100g	Valores diarios (dieta de 2000 calorías)
Humedad	78,90%	
Carbohidratos	16 g	300 g
Ceniza	1,01 g	
Fibra	4,90 g	25 g
Grasa total	0,16 g	66 g
Proteína	0,05 g	
Ácido ascórbico	43 mg	60 mg
Calcio	8 mg	162mg
Caroteno	3.000 iu	5.000 iu
Fósforo	55,30 mg	125 mg
Hierro	1,23 mg	18 mg
Niacina	1,73 mg	20 mg
Riboflavina	0,03 mg	1,7 mg

Fuente: Promperú, 2021

2.1.4. Conserva de aguaymanto

La conserva será elaborada a base de frutos que están en estado de madurez intermedia de modo que se encuentren relativamente firmes para poder soportar todo el procesamiento de cortado, pelado, envasado en almíbar y tratamiento térmico. La conserva de fruta es envasada con una solución de azúcar llamada almíbar (Guevara A., Cancino K.; 2015).

Según Montenegro (2018) para la industrialización en almíbar existen pautas que se tiene que llevar a cabo: llevar una concentración fija de azúcar por lote, calcular anticipadamente la cantidad de fruta o pulpa que se va a poner dentro del envase, determinación de la cantidad de azúcar para obtener un dulzor adecuado.

Se puede indicar que un factor clave en las conservas en almíbar es evitar que se generen microorganismos que pueden afectar la calidad del producto, por ello es importante el tratamiento térmico que se le da a través de un autoclave o equipo similar a valores fijos en tiempo y temperatura.

2.2. Modelo Canvas

Herramienta de planificación que permite tener una visión global del negocio. Se desarrolla en nueve áreas relacionadas, y en cada una de ellas se evalúa la viabilidad económica por el valor agregado que aporta al negocio. (Osterwalder A., Pigneur. Y, 2009)

Figura 2.1. Modelo Canvas



Fuente: Conviertemas,2017.

2.3. Matriz de Perfil Competitivo

Herramienta que permite evaluar de manera rápida las fortalezas y debilidades de una empresa en comparación con sus principales competidores. Para ello elaboraremos un cuadro donde anotaremos estas fortalezas y debilidades tanto nuestras como las de nuestra competencia y daremos un peso a cada uno de estos factores de éxito y ratings para cada una de las empresas, finalmente calcularemos los puntajes para compararlos y tomar decisiones (Pérez M.,2021)

2.4. Cadena de Suministro

Conjunto actividades funcionales que se repiten a lo largo de todo el proceso, mediante los cuales los materiales que llegan al área de producción se convierten en productos terminados, entregándoles al consumidor final un producto con valor agregado. Por tanto, es importante que este flujo de actividades sea eficiente, y que permita brindar al cliente un nivel adecuado de calidad a los productos o servicios que se están ofreciendo. (Ballou, 2004)

Si bien hablamos de actividades, también debemos mencionar a los involucrados directa o indirectamente los cuales se organizarán para satisfacer la necesidad de un

cliente. Dentro de la cadena no solo consideramos a los fabricantes y productores, también hay otros actores importantes como los transportistas, almacenes, distribuidores, detallistas incluso hasta los mismos clientes. Dentro de la cadena se observa un flujo de información, fondos y productos mismos que fluirán tanto de ida y reversa en una o varias etapas de la cadena. No necesariamente todas las etapas estarán presentes en una cadena, el diseño de una cadena dependerá de la naturaleza del negocio y de las necesidades del cliente. (Chopra, S y Meindl, P, 2013)

2.4.1. Abastecimiento

Comprende los procesos de almacenamiento de materias primas e insumos que serán usados para la comercialización, fabricación e incluso para usos administrativos los cuales estarán a cargo del área de compras que normalmente están bajo la gerencia administrativa y estarán en constante coordinación con las distintas áreas de la empresa. (Sangri A, 2014).

Así mismo los proveedores, abastecerán de productos terminados para dar solución a las necesidades de los consumidores finales, proporcionando materiales, materias primas, insumos, suministros y mercaderías. (Sánchez J, 2018).

Vista con foco comercial, entendemos que el abastecimiento es la adquisición de mercaderías para el éxito de su actividad económica o negocio, debiendo recurrir a proveedores que les suministren el mismo en el momento que se requiera.

2.4.2. Producción

Actividad que se encarga de convertir los inputs en productos, es decir es la actividad que utiliza todos los recursos existentes, insumos o materias primas para fabricar bienes y/o servicios que a su vez satisfarán una necesidad.

Asimismo, podemos colegir que es una actividad encaminada a satisfacer una necesidad por medio del procesamiento de insumos, que nos dará un producto final que se comercializará dentro de un mercado. (Quiroa M., 2020)

2.4.3. Exportación

Es la venta de bienes o servicios de un país a otro. Las partes que intervienen en esta operación pueden ser personas naturales o jurídicas, el que vende es el exportador y el comprador es el importador. (Galindo M, Rios V., 2015).

Desde un punto tributario la SUNAT lo define como el régimen aduanero que permite la salida de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior y por ende no está afectada a tributos.

En los siguientes puntos se va a conceptualizar algunos términos usados en el flujo de exportación.

2.4.3.1. Precio FOB

El término FOB o “Franco a Bordo” es uno de los incoterms marítimos más usados en el comercio internacional, el exportador entrega la mercancía a un medio de transporte elegido por el importador, en su forma estricta el FOB implica que se entregue a bordo del buque en el puerto de origen, es allí donde se transmite el riesgo, la cual es la principal característica de este incoterm, por dicho motivo es importante especificar claramente el punto de carga en el puerto de origen, ya que los riesgos y costos son asumidos por el exportador hasta este punto, incluyendo realizar la gestión aduanera de exportación. (DSV Global, 2021)

Figura 2.2. Descripción Gráfica del Precio FOB

Modelo de Incoterm FOB:



Fuente: DSV Global Transport and Logistics, 2021.

2.4.3.2. Contenedor Reefer o Refrigerado

El contenedor reefer es el contenedor que transporta mercancías refrigeradas, congeladas o las que necesiten un control de temperatura. Este tipo de contenedor lleva una estructura aislada térmicamente e incorporada a una unidad de enfriamiento, la cual hace que haya buena circulación de aire

2.4.3.3. Importador Mayorista Especializado

Un importador mayorista especializado es el importador que se concentra solo en una línea de productos y está orientado a encontrar nuevos productos funcionales en el extranjero para ofrecerlos en su mercado nacional.

2.4.3.4. Veritrade

Es un motor de búsqueda de paga de movimientos comerciales de comercio exterior, en donde encontraremos datos de exportación e importación de todos los mercados de origen y destino de las principales economías. Esta plataforma nos permitirá obtener datos numéricos de los mercados objeto de estudio de nuestro proyecto.

2.4.3.5. Trademap

Es un organismo adscrito a la OMC, en donde encontraremos datos de exportación e importación, y de estadísticas a nivel mundial de productos. Esta plataforma nos permitirá obtener datos numéricos de los mercados objeto de estudio de nuestro proyecto.

2.5. Conclusiones

Luego de haber desarrollado cada uno de los conceptos tenemos más claridad de las características de nuestro plan de negocio, los cuales usaremos como punto de partida para implementar de manera exitosa las estrategias planteadas.

Ahora tenemos claro el origen y los distintos nombres con los que se conoce el fruto del Aguaymanto en el mundo, lo beneficioso que resulta para el cuidado de nuestra salud, así mismo los lugares en donde se cultiva y el potencial de poder exportarlo en conserva de almíbar.

Por otro lado, las teorías estratégicas nos servirán para identificar de manera organizada los distintos módulos que conforman nuestro plan de negocios, en este caso el CANVAS nos servirá para tener una visión global y planificar nuestras estrategias.

Por último, desarrollamos algunas teorías básicas de comercio exterior a fin de tener claro el manejo de la logística internacional, conocer a los actores de la cadena y también saber hasta dónde llega nuestra responsabilidad como exportadores, y lo más importante poder calcular nuestros costos.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo presentaremos un resumen del Panorama Nacional, enfocándonos en las principales zonas de producción del Perú, así como también la oferta exportable del Aguaymanto. Por otro lado, también analizaremos el Panorama Internacional analizando los principales países productores y exportadores de Aguaymanto, orientándose en Colombia, principal competidor a nivel mundial.

3.1. Panorama Nacional

En el caso del mercado nacional sabemos que este fruto ha crecido en nuestro territorio desde tiempos ancestrales, fue muy apreciado en la época del incanato por su color, sabor y textura. Conocido en el idioma quechua como “topotopo” y en aimara como “uchuva”.

Actualmente la producción del aguaymanto se concentra en los siguientes departamentos del Perú: Amazonas, Apurímac, Ancash, Arequipa, Ayacucho, Huánuco, Huancavelica, Junín, Lambayeque, Pasco, Cajamarca, Ancash, Lima, Cusco y Moquegua, siendo la de mayor producción el departamento de Huánuco.

Desde su gran difusión hace menos de una década se convirtió en un producto exportable, principalmente en su forma deshidratada (My Perú Global, 2019). La mayoría de las exportaciones de aguaymanto que se realizan hacia el mundo son en estado deshidratado.

3.1.1. Zonas de Producción y Variedades

Según el informe de Perfil comercial del Aguaymanto deshidratado de la Asociación Regional de Exportadores de Lambayeque (2013), el aguaymanto es de origen andino, por ello que su cultivo se extiende en varios países de la región como Colombia, Ecuador, Bolivia y Perú.

Según el informe de Análisis de mercado del 2015 al 2020 elaborado por Sierra y Selva Exportadora, el aguaymanto contiene propiedades nutricionales y su color amarillo fuerte significa presencia de caroteno, muy venerado en el incanato.

En nuestro país, contamos con muchas variedades, pero esto dependerá del lugar donde se cultive. Este fruto tiene mucho potencial en los departamentos que poseen

zonas altas y valles andinos. Debajo se presentan los principales departamentos productores de aguaymanto en nuestro país.

Figura 3.1 Principales zonas de producción



Fuente: Promperú, 2021.

Según el informe de Análisis de mercado del 2015 al 2020 elaborado por Sierra y Selva Exportadora, para el año 2019 el Perú cuenta con 311 hectáreas de aguaymanto llegando a una producción de 1607 toneladas (ver tabla 3.1) lo que hace tener un rendimiento de 5.2tn/Ha, sin embargo, no existe información de algunas zonas de producción en Ancash, Ayacucho, Cusco, Moquegua, Cajamarca (Celendín, San Miguel, San Pablo) y en Puno (Ollachea).

Tabla 3.1. Indicadores de producción de Aguaymanto por Región al 2019

Departamento	Producción (t)	Cosecha (ha)	Rendimiento (km/ha)	Chacra (s/kg)
	Total	Total	Promedio	Promedio
Nacional	1607	311	5.2	1.71
Huánuco	1263	210	6	1.66
Lambayeque	207	58	3.6	2
Junín	60	10	6	2.17
Pasco	37	21	1.8	1.11
Huancavelica	13	4	3.4	0.59
Apurímac	12	2	6	0.85
Arequipa	9	4	2.2	3.66
Amazonas	6	2	2.9	2.18

Fuente: Direcciones Regionales Agrarias, 2019

Como vemos Huánuco se constituye como la principal región productora de aguaymanto y a la vez con los mejores rendimientos por hectárea, por lo que apunta ser la región más prometedora para un abastecimiento continuo y confiable.

3.1.2. *Oferta Actual de Aguaymanto*

La producción y cosecha de aguaymanto en el Perú registró un crecimiento anual del 17% para 2018, 15% para 2019 y 20% para 2020. Según el informe de Análisis de mercado del 2015 al 2020 elaborado por Sierra y Selva Exportadora, se registró una producción total de 1,573 toneladas de aguaymanto, siendo la región Huánuco quien cuenta con la producción más importante con 80% de participación del total nacional, donde se cultiva de modo orgánico. En el cuadro siguiente se presenta la producción por regiones:

Tabla 3.2. Producción de Aguaymanto por Regiones al 2020

Producción de aguaymanto en regiones TM				
Dpto	Tm	Total, acumulado	% relativo	% acumulado
Huánuco	1277	1277	81.23%	81.23%
Cajamarca	176	1453	11.20%	92.43%
Junín	48	1501	3.05%	95.48%
Lambayeque	34	1535	2.16%	97.65%
Pasco	29	1564	1.84%	99.49%
Huancavelica	4	1568	0.25%	99.75%
Amazonas	2	1570	0.13%	99.87%
Apurímac	2	1572	0.13%	100.00%

Fuente: Análisis de mercado del 2015 al 2020, Sierra y Selva Exportadora.

Según el informe de Perfil comercial del Aguaymanto deshidratado de la Asociación Regional de Exportadores de Lambayeque (2013) Cajamarca es una de las regiones con un mucho potencial ya que tiene superficie agrícola de 1,234 miles de Has, uno de los más importantes del país, que pueden ser trabajados, asimismo estas tierras agrícolas cuentan con diversificación geográfica y pisos altitudinales, encontrándose principalmente en la zona Sierra de la región. Además, hay zonas que pueden adaptarse muy bien al cultivo de aguaymanto.

Figura 3.2. Producción de Aguaymanto por Regiones en TM

DEPARTAMENTO	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (P)
TOTAL	722	917	1,275	1,553	1,607	1,573
HUANUCO	571	659	934	1,224	1,263	1,277
CAJAMARCA	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	176
JUNIN	n.d	n.d	17	61	60	48
LAMBAYEQUE	37	156	159	154	207	34
PASCO	25	18	69	59	37	29
HUANCAVELICA	n.d	n.d	n.d	n.d	13	4
AMAZONAS	34	29	27	4	6	2
APURIMAC	40	33	36	34	12	2
AREQUIPA	15	23	34	12	9	n.d
LA LIBERTAD	n.d	n.d	n.d	5	n.d	n.d

Fuente: Sierra y Selva exportadora,2021

Por el lado de las exportaciones de aguaymanto, Perú realiza envíos al exterior como fruto orgánico deshidratado, llegando este tipo de aguaymanto a componer el 90% del total exportado, además se registra un crecimiento promedio anual en el periodo 2015-2020 del 9 % en volumen y 5 % en valor, concluyendo que el panorama es bastante atractivo.

Figura 3.3. Exportaciones de Aguaymanto por Presentación

Tipo	Volumen en toneladas						% Var. 2015-2020	Valor en miles de US\$						% Var. 2015-2020
	2015	2016	2017	2018	2019	2020		2015	2016	2017	2018	2019	2020	
DESHIDRATADO	134	281	278	380	309	244	10.5%	1,739	3,052	3,232	4,364	3,231	2,515	6.3%
CONGELADO	38	20	58	76	39	35	-1.6%	116	41	115	222	109	99	-2.6%
FRESCO	0	14	1	5	4.083	0.03	-29.8%	4	103	2	12	40.69	0.09	-45.4%
CHOCOLATE C/ AGUAYMANTO	4	1	1	1	2	1	-22.3%	45	17	8	13	31	13	-18.7%
PULPA/PURÉ		0.02	0.01	0.07	3	7	242.7%		0.001	0.001	1	12	26	663.0%
CRUNCHY						0.18							1.26	
OTROS	26	12	17	1	2	0.4	-50.3%	98	49	89	3	11	3	-45.7%
Total general	203	330	354	462	359	287	6.0%	2,001	3,260	3,445	4,616	3,435	2,655	4.8%

Fuente: Sierra y Selva exportadora,2021

3.1.3. Perfil del Distrito – Huánuco

Como vimos en la tabla 3.1 Huánuco actualmente es la región con mayor producción de aguaymanto, en 2018 duplica su producción respecto al 2015, gracias al apoyo de Procompite y del Gobierno Regional de Huánuco que ofreció asistencia técnica a los agricultores mediante la Dirección Regional de Desarrollo Agrario y Riego.

Según el informe de Análisis de mercado del 2015 al 2020 elaborado por Sierra y Selva Exportadora en el 2020 Huánuco tiene una producción aproximada de 1,277 toneladas. Una de las principales asociaciones de agricultores que se ha ubicado es la Asociación de productores agroforestales de Ancomarca, la cual comercializa a las empresas agroindustriales tal como lo informa la página especializada AgroPerú (2021).

De acuerdo con el Veritrade, pudimos ubicar en el historial de exportaciones a las siguientes empresas agroindustriales con sede en Huánuco:

- **Ecoandino S.A.C.** Esta empresa maneja varios alimentos deshidratados de distintos orígenes del Perú. Respecto al aguaymanto deshidratado, ha realizado exportaciones a varios países en los distintos continentes, principalmente a Japón, Estados Unidos y Alemania.
- **Agroindustrial Ordoñez S.R.L.** Esta empresa comercializa principalmente aguaymanto deshidratado, ha realizado exportaciones puntuales a Japón y China, por lo que podemos deducir ventas al mercado nacional.
- **Agroindustrias Huayllacan** Esta empresa ha realizado exportaciones esporádicas de mermelada de aguaymanto a Estados Unidos, por lo que podemos deducir ventas al mercado interno.
- **GB ORGANIC S.A.C.** Esta empresa ha realizado exportaciones a Países Bajos en su versión de fruta fresca y a Estados Unidos como deshidratado.

3.2. Panorama Internacional

Según el informe de Análisis de mercado del 2015 al 2020 elaborado por Sierra y Selva Exportadora, a nivel internacional Colombia se constituye como el principal productor y exportador mundial de aguaymanto, llegando a tener un 90% de la producción mundial.

Luego sigue Sudáfrica que tiene una producción relativamente pequeña y la mayor parte de ella va al consumo interno. También existen otros países productores en menor escala como Kenia, Inglaterra, Nueva Zelanda, India, Zimbabue, Australia, Ecuador y Perú.

Sudáfrica, Kenia, Inglaterra, India y los demás países de Asia, tienen una producción y comercialización meramente estacional, que depende del clima y la ubicación geográfica. En cambio, en la región Colombia, Ecuador y Perú, el fruto se produce y comercializa todo el año, lo que lo hace una zona con mucho potencial.

3.2.1. Colombia

Según el informe de Análisis de mercado del 2015 al 2020 elaborado por Sierra y Selva Exportadora, dentro de la región, Colombia es nuestro principal competidor, ya que siendo el mayor productor de aguaymanto – “uchuva” como lo conocen localmente -, también es uno de los principales exportadores del mundo. Posee grandes ventajas comparativas para el cultivo de este fruto; como la calidad de suelo, temperaturas entre 18° a 24°, zonas con alturas entre 2000 y 2900 msnm y lluvias constantes durante todo el año. Los departamentos con mayor potencial de cultivo son Antioquia, Boyacá, Cundinamarca, Cauca, Huila, Magdalena, Nariño y Tolima.

Para este mismo informe, Boyacá es el que tiene mayor producción a nivel nacional, esto debido a las grandes hectáreas de terrenos que posee para su cultivo en donde crecen más de 36 especies de frutas debido a los distintos pisos térmicos que posee. (Flores, Fischer y Sora, 2000)

Figura 3.4. Área, Producción y Rendimiento departamental de Colombia

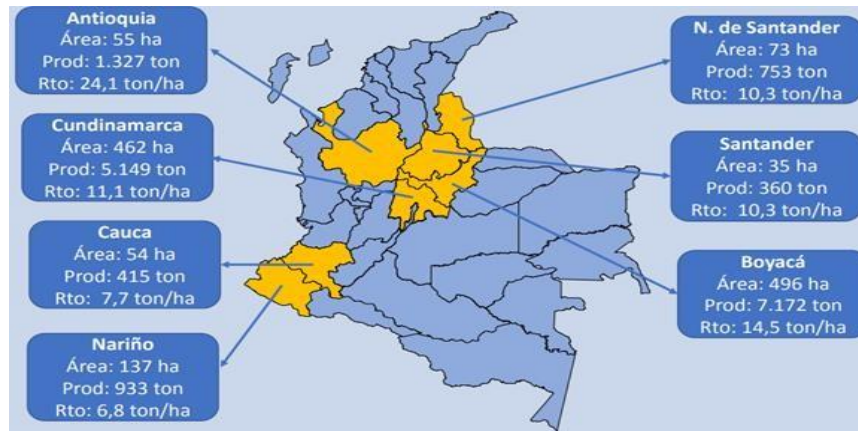
Dpto.	ÁREA SEMBRADA (Hac.)				ÁREA COSECHADA (Hac.)				PRODUCCIÓN (Ton.)				RENDIMIENTO (Ton./HA.)			
	2016	2017	2018	2019*	2016	2017	2018	2019*	2016	2017	2018	2019*	2016	2017	2018	2019*
Boyacá	594	616	626	668	357	492	496	527	6.115	7.977	7.172	7.291	17,1	16,2	14,5	13,83
Cundinamarca	431	465	521	556	307	380	462	491	3.457	6.818	5.149	5.235	11,3	17,9	11,1	10,66
Antioquia	155	149	55	59	144	147	55	58	3.443	2.197	1.327	1.349	23,9	14,9	24,1	23,07
Nariño	96	130	159	170	61	104	137	146	509	624	933	949	8,3	6,0	6,8	6,51
N. de Santander	71	84	88	94	54	60	73	78	526	593	753	766	9,7	9,9	10,3	9,86
Cauca	53	53	51	54	43	43	54	57	344	344	415	422	8,0	8,0	7,7	7,35
Santander	64	64	105	112	47	33	35	37	638	336	360	366	13,6	10,2	10,3	9,83
Tolima	10	-	-	-	10	-	-	-	80	-	-	-	8,0	-	-	-
TOTAL	1.474	1.561	1.605	1.713	1.023	1.259	1.312	1.395	15.112	18.889	16.109	16.377	12,5	11,9	12,1	11,7

Fuente: Evaluaciones Agropecuarias – EVAS * Estimado

Fuente: Evaluaciones Agropecuarias-EVAS,2019

Como vemos en el cuadro Boyacá y Cundinamarca cuentan con el 76% del área cultivada para el año 2019, así mismo cabe resaltar que el 90% de la producción de Boyacá es destinada a la exportación al tener mayor área de producción y presentar un rendimiento de 14.50 Ton/Ha en promedio.

Figura 3.5. Zonas de Producción de Uchuva en Colombia



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, 2019.

En cuanto a su comercio exterior, Colombia se ha posicionado como el principal exportador de aguaymanto fresco en el mundo seguido de Ecuador y Perú a nivel Latinoamérica.

Según el Informe Cadena de la Uchuva del Ministerio de Agricultura de Colombia (Junio, 2019) el aguaymanto es la quinta fruta exportada después del banano, palta, plátano y gulupa (maracuyá purpura). Para este fruto no se han reportado importaciones, únicamente exportaciones, siendo Países Bajos, Estados Unidos los principales destinos.

Figura 3.6. Destino de las exportaciones colombianas

	Volumen en Toneladas							Valor FOB - Miles US\$								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	NVar. (2015-2019)	% Part. 2020	2015	2016	2017	2018	2019	2020	NVar. (2015-2019)	% Part. 2020
Total exportado	6.017	5.198	6.334	7.271	8.287	7.363	3.4%	100.0%	24.954	23.602	27.803	32.423	35.678	32.679	4.6%	100.0%
Países Bajos	3.206	3.289	3.778	4.117	5.550	4.762	6.8%	64.7%	14.067	15.185	16.624	18.729	24.278	21.109	7.0%	64.6%
Estados Unidos	67	241	334	693	585	854	52.8%	11.6%	448	1.238	1.708	3.537	1.961	3.949	43.7%	12.1%
Canadá	156	183	197	308	434	569	24.1%	7.7%	659	796	870	1.382	1.942	2.732	26.7%	8.4%
Bélgica	984	215	77	233	420	411	-13.5%	5.6%	3.673	1.037	330	892	1.636	1.580	-13.1%	4.8%
Alemania	1.396	941	1.061	1.006	253	365	-20.0%	5.0%	5.130	3.828	3.923	3.679	1.143	1.558	-18.0%	4.8%
Brasil	109	135	151	172	173	133	3.3%	1.8%	496	571	638	671	596	459	-1.3%	1.4%
Francia	14	48	62	55	107	89	35.7%	1.2%	70	202	256	232	443	405	34.0%	1.2%
Otros	85	145	673	687	765	180	13.3%	2.4%	410	744	3.455	3.301	3.680	885	13.7%	2.7%

Fuente: Sierra y Selva Exportadora, 2021.

3.3. Cadena de suministros del sector

3.3.1. Proveedor

Dentro del sector agroindustrial, la fruta es la principal materia prima la cual se obtiene directamente del agricultor que inicia la cadena de suministros sembrando y

cosechando la fruta, podemos encontrar asociaciones de agricultores de aguaymanto en varias ciudades del Perú. Huánuco es nuestra principal fuente de abastecimiento, por el ser el principal productor de aguaymanto con el 81 % de la producción nacional, como se observa en la tabla 3.2. dentro de este departamento encontramos a la Asociación de productores agroforestales Ancomarca. En la comunicación con el presidente de la Asociación de Productores Agroforestales de Ancomarca, Margarito Leiba, nos afirmó que el abastecimiento de la fruta no es un limitante pudiendo atendernos sin ningún problema con las toneladas requeridas.

3.3.2. Empresa Agroindustrial

La empresa agroindustrial es la que adquiere la fruta y luego realiza el procesamiento para convertirla en conserva. Realiza ventas nacionales como ventas al exterior con marca propia generando valor al fruto y desarrollo para la región productora del aguaymanto.

3.3.3. Distribución Física Internacional

Las ventas al extranjero necesitaran de una distribución física internacional, estas ventas se realizan a través de intermediarios o importadores, los cuales se encargarán de colocar el producto en el mercado de destino.

La distribución física internacional necesita de un transporte local desde la empresa agroindustrial hacia el almacén portuario de origen, despacho aduanero de exportación, transporte internacional, despacho aduanero de importación y transporte hacia las bodegas del cliente, el cual se encuentra en el país de destino. Se realiza la exportación principalmente vía marítima, los cuales se efectuarán dentro de contenedores con termo registrador para medir variaciones de temperatura que podrían afectar al producto.

3.3.4. Importador Mayorista

El importador mayorista es el cliente que se encuentra ubicado en el exterior, y es la empresa que importa los productos, cuenta con propios almacenes. En Alemania, como veremos más adelante en el Plan de Marketing, es habitual que los importadores

mayoristas de alimentos sean empresas especializadas en el rubro y estos mantengan una relación comercial con las cadenas minoristas o retail de alimentos.

3.3.5. Canal Minorista o Retail

El Canal minorista o sector retail de alimentos, nos referimos a los grandes almacenes, normalmente supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, autoservicio, tiendas naturistas. Podemos citar a Walmart, Kmart y Costco en Estados Unidos; Rewe, Kaufland y Edeka en Alemania. En Alemania el retail tiene estrecha relación con el importador mayorista.

3.3.6. Consumidor Final

Se refiere al consumidor que realiza sus compras en los grandes almacenes, normalmente supermercados, tiendas de conveniencia, autoservicio, tiendas naturistas y paga por un determinado producto.

Figura 3.7. Cadena de suministros para un producto alimenticio de exportación hacia Alemania



Elaboración: Autores de esta tesis.

3.4. Conclusiones

Luego de contextualizar el sector donde deseamos incursionar, podemos concluir que existe una oferta de fruto de aguaymanto en Huánuco, lo cual la convierte en nuestra principal fuente de abastecimiento. En el panorama internacional Colombia es el principal productor de aguaymanto convirtiéndose en nuestra potencial competencia directa para el desarrollo de una conserva de aguaymanto en almíbar.

Respecto a la cadena de suministro actual para conserva de aguaymanto, podemos observar que para llegar al mercado de destino es necesario pasar por un importador mayorista especializado en el rubro de alimentos, quienes a su vez llegan a los retails.

Toda la información recogida en estos puntos servirá de pilar para la maximización de este plan de negocio, además que se tiene la seguridad de que tenemos garantizado el abastecimiento de la materia prima proveniente principalmente de Huánuco, en palabras del presidente de la Asociación de Productores Agroforestales de Ancomarca.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentará la metodología de investigación empleada en el desarrollo de la presente tesis. Dado que el tema de la tesis está enfocado en realizar un plan de negocio para la venta al extranjero de un nuevo producto como el aguaymanto en conserva, la metodología de investigación preponderante es la realización de una encuesta la cual mide los niveles de aceptación o preferencias del producto. Por ello partimos de revisar fuentes secundarias para elegir el mercado objetivo, luego revisar fuentes primarias como la mencionada encuesta y el soporte de una entrevista a los actores de la cadena con el fin de establecer las estrategias que luego permitirán definir los planes: Estratégico, Marketing y Operacional. Y al final definir por medio de la evaluación económica y financiera la viabilidad del plan de negocio.

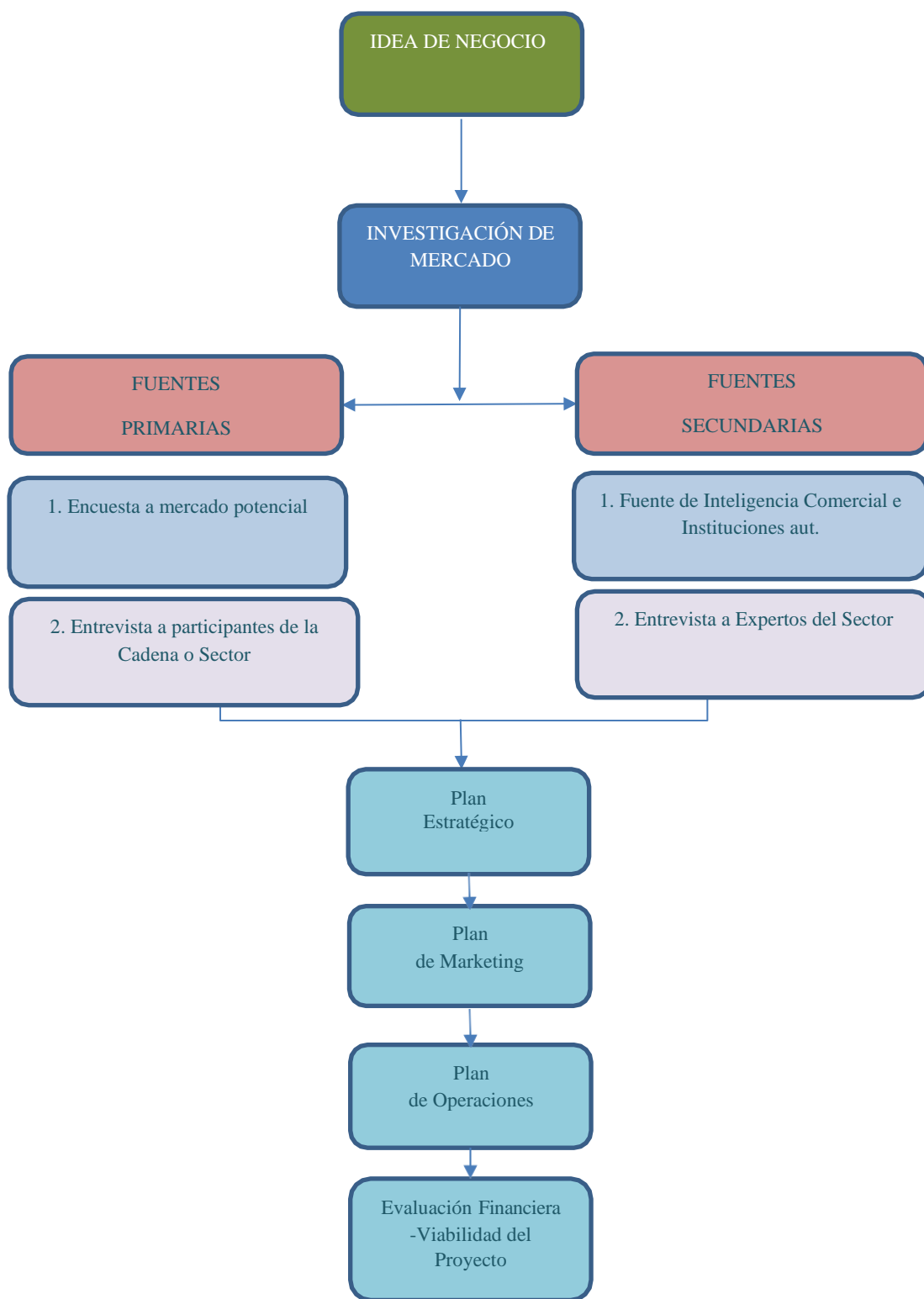
4.1. Metodología

4.1.1. Diseño de la Investigación

Este trabajo de investigación es de diseño no experimental de corte transversal. “El diseño no experimental es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables, lo que hacemos en la Investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Agudelo, Aignere y Ruiz Restrepo, 2008: 39). Para el presente trabajo las fuentes primarias se obtendrán a través en encuestas de aceptación en el mercado objetivo y entrevistas a expertos.

Podemos decir que es de corte transversal la investigación porque vamos a recolectar información concerniente a la actualidad, y bajo esta información se asumen supuestos para la toma de decisiones. Para el presente trabajo de investigación se ha recolectado la información publicada más reciente de las diferentes entidades e investigaciones de planes de agronegocios afín a nuestro proyecto. El diseño de la investigación sigue la metodología para el desarrollo de un nuevo negocio. La metodología de la investigación se explica en el siguiente diagrama de bloques:

Figura 4.1. Flujograma del Diseño de Investigación



Elaboración: Autores de esta tesis.

4.1.2. Tipo de la investigación

Dadas las características de este estudio se considera que la investigación será de tipo exploratoria y descriptiva.

4.1.2.1. Tipo Exploratorio

Este trabajo de investigación plantea resolver la hipótesis si el plan de negocio es viable, y para tal sentido analizaremos diferentes variables, muchas de ellas desconocidas para nuestro grupo de trabajo, lo cual nos llevará a realizar un análisis de tipo exploratorio.

Para esta investigación se explora las variables como la preferencia, aceptación del aguaymanto en conserva por parte del consumidor final.

4.1.2.2. Tipo Descriptiva

La investigación de la presente es de tipo descriptiva porque realizamos una investigación de las preferencias mediante una encuesta a un sector demográfico definido (Alemania) el cual será nuestro mercado objetivo.

4.1.3. Fuentes

4.1.3.1. Fuentes secundarias:

Entre las fuentes secundarias que hemos tratado en la Tesis tenemos:

- Plataformas de Inteligencia comercial como Veritrade y Trademap.
- Información de instituciones autorizadas como Ministerio de Agricultura, Revistas especializadas y Páginas Web de Agroexportaciones.
- Entrevistas a expertos del rubro de agroexportaciones: Mg. Sofia del Rio (Especialista en Agronegocios con sede en Alemania) y Lic. Miguel Solano Ramos (Consultor y especialista en Super foods).

4.1.3.2. Fuentes Primarias:

Entre las fuentes primarias que hemos tratado en la Tesis tenemos:

- Realización de encuestas sobre el nivel de aceptación del nuevo producto con el fin de recabar información del consumidor final para el desarrollo del presente plan (Encuesta realizada a residentes de Alemania).
- Entrevistas a actores de la cadena de suministros del negocio de agroexportación:
 - Mg. Marco Vinelli (Gerente General de Agrokanpu SAC y director de la Maestría de Agronegocios ESAN).
 - Entrevista a la Asociación de Productores Agroforestales de Ancomarca, Margarito Leiba.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO

En este capítulo abordaremos el análisis de mercado valiéndonos de fuentes primarias y secundarias buscando la viabilidad comercial del aguaymanto en conserva de almíbar hacia el mercado internacional. Se partirá de un análisis del mercado internacional a base de información de fuentes secundarias como Trademap y Veritrade para ubicar los mercados potenciales de exportación. Una vez elegido el mercado objetivo usaremos las encuestas a consumidores finales en el mercado alemán, el cual será desarrollado de manera profunda en el siguiente capítulo VI, y entrevista a expertos para validar que existe una demanda potencial. Una vez determinado el mercado objetivo realizaremos una aproximación del tamaño de mercado.

5.1. Análisis del Mercado Internacional

5.1.1. Importaciones Mundiales de Frutas para la Partida Arancelaria 08.10 (Demás frutas y frutos comestibles)

El aguaymanto está comprendido a nivel mundial en la partida arancelaria (P.A.) 08.10 dentro de las demás frutas. Esta dentro de las demás frutas ya que no es conocido internacionalmente y por ello tiene un movimiento relativamente bajo. En el siguiente cuadro se presenta información del trademap, muestra a los principales países importadores para la P.A. 08.10 “Las demás frutas u otros frutos, frescos...” a nivel mundial.

Tabla 5.1. Principales Importadores a Nivel Mundial de la P.A. 08.10

Importadores	Valor importado 2020 (miles de usd)	% mundial
1. Estados Unidos de América	\$ 4,195,434.00	18.9%
2. China	\$ 4,113,921.00	18.5%
3. Alemania	\$ 1,590,920.00	7.2%
4. Países Bajos	\$ 1,350,730.00	6.1%
5. Canadá	\$ 1,058,838.00	4.8%
6. Hong Kong	\$ 1,055,672.00	4.8%
7. Reino Unido	\$ 1,039,117.00	4.7%
Otros	\$ 7,774,439.00	35.1%
Total	\$ 22,179,071.00	100%

Fuente: Trade Map, 2021

Elaboración: Autores de esta tesis.

Vemos que Estados Unidos, China, Alemania y Países Bajos son los principales importadores de fruta P.A. 08.10, entre ellos suman el 50% del total importado mundial.

Según Trademap, Estados Unidos, China y Alemania tienen saldos comerciales negativos, lo que los convierte en grandes dependientes de las importaciones de frutas.

5.1.2. Importaciones Mundiales de Frutas en Conserva para la Partida Arancelaria 20.08

Por el lado de frutas en conserva, tenemos la partida arancelaria P.A. 20.08 que comprende a frutas u Hortalizas preparadas o conservadas, en dicha partida se encuentra comprendida la conserva de aguaymanto, asimismo no se cuenta con una nomenclatura arancelaria específica por el bajo movimiento a nivel mundial que representa. En el siguiente cuadro podemos observar a los principales países importadores para la P.A. 20.08 a nivel mundial.

**Tabla 5.2. Principales Importadores a Nivel Mundial de la P.A. 20.08
Frutas en Conserva**

Importadores	Valor importado 2020 (miles de usd)	% mundial
1. Estados Unidos de América	\$ 3,446,991.00	19.4%
2. Alemania	\$ 1,633,810.00	9.2%
3. Japón	\$ 1,119,544.00	6.3%
4. Francia	\$ 987,307.00	5.6%
5. Canadá	\$ 943,993.00	5.3%
Otros	\$ 9,608,590.00	54.2%
Total	\$ 17,740,235.00	100.0%

Fuente: TradeMap, 2021

Elaboración: Autores de esta tesis.

Estados Unidos es el principal importador de Frutas en Conserva para la P.A. 20.08 con un 19.4 % del total de Importaciones, seguido de Alemania con un 9.2%, posteriormente tenemos a Japón, Francia y Canadá.

5.1.3. Exportaciones Mundiales de Frutas para la Partida Arancelaria 08.10

En cuanto a exportaciones mundiales de frutas para la partida arancelaria 08.10 “Las demás frutas u otros frutos, frescos”, tenemos como principales exportadores a Tailandia, España y Nueva Zelanda. En octava posición vemos a Perú con un total de 4.5 % del total mundial exportado, siendo una gran dispensa a nivel mundial este tipo de alimentos.

Tabla 5.3. Principales Exportadores a Nivel Mundial de la P.A. 08.10

Exportadores	Valor exportado en 2020 (miles de USD)	% mundial
1. Tailandia	\$ 2,729,082.00	11.6%
2. España	\$ 1,997,053.00	8.5%
3. Nueva Zelanda	\$ 1,778,248.00	7.6%
4. Países Bajos	\$ 1,512,010.00	6.4%
5. Vietnam	\$ 1,412,578.00	6.0%
6. México	\$ 1,274,223.00	5.4%
7. Estados Unidos de América	\$ 1,194,431.00	5.1%
8. Perú	\$ 1,067,237.00	4.5%
Otros	\$ 10,511,236.00	44.8%
Total	\$ 23,476,098.00	100%

Fuente: TradeMap, 2021

Elaboración: Autores de esta tesis.

Respecto a las exportaciones mundiales de aguaymanto fresco, la cual está comprendido dentro de la subpartida arancelaria nacional 0810905000 UCHUVAS (UVILLAS) (PHYSALIS PERUVIANA), FRESCAS lo lidera Colombia teniendo una participación mundial del 90% (Sierra y Selva Exportadora 2021). Según Urdampilleta Ramos (2016) menciona que Colombia lidera y se ha enfocado en el segmento de aguaymanto fresco contando con más de 20 años de experiencia.

5.1.4. Exportaciones Mundiales de Frutas en Conserva para la Partida Arancelaria 20.08

En cuanto a las exportaciones mundiales de la P.A. 20.08 Frutas en Conserva, Trademap nos brinda información en el siguiente cuadro listando a los principales países exportadores.

Tabla 5.4. Principales Exportadores a Nivel Mundial de la P.A. 20.08**Frutas en Conserva**

Exportadores	Valor exportado en 2020 (miles de USD)	% mundial
1. China	\$ 3,011,091.00	15.2%
2. Estados Unidos de América	\$ 1,663,239.00	8.4%
3. Alemania	\$ 1,073,434.00	5.4%
4. Países Bajos	\$ 1,052,500.00	5.3%
5. Tailandia	\$ 918,327.00	4.6%
6. Turquía	\$ 920,359.00	4.6%
7. Canadá	\$ 638,321.00	3.2%
Otros	\$ 10,531,252.00	53.2%
Total	\$ 19,808,523.00	100.0%

Fuente: TradeMap, 2021

Elaboración: Autores de esta tesis.

Vemos en esta tabla 5.4 que China, Estados Unidos y Alemania son los principales exportadores de frutas en conserva sumando entre ellos el 29 % del abastecimiento mundial. Comparando estos resultados con la tabla 5.2. Importaciones Mundiales de Conserva de Fruta, podemos deducir que tanto Estados Unidos como Alemania tienen una balanza comercial negativa, teniendo gran dependencia de frutas en conserva importada. En el caso de China, apreciamos que siendo un dependiente de frutas como vimos anteriormente en la tabla 5.1 Importaciones de frutas para la P.A. 0810, y realizando la misma comparación con la tabla 5.2 podemos concluir que tiene una balanza comercial positiva, quiere decir que existe una agroindustria dedicada a importar fruta y convertirla en conserva de exportación.

5.1.5. Exportaciones peruanas de aguaymanto al mercado mundial

Como vimos anteriormente, Perú es uno de los exportadores mundiales de frutas frescas con partida arancelaria 0810. Con respecto al aguaymanto peruano, las exportaciones de aguaymanto deshidratado representan el 95% del total exportado y lo restante se exporta como fruto fresco (El Peruano, 2021). En la siguiente tabla 5.5 se muestra la evolución de las exportaciones peruanas de aguaymanto, se puede ver que, en 2018 en el marco de la continuidad del Acuerdo Comercial Provisional entre Unión Europea y Perú, hubo un repunte debido a mejores condiciones para la exportación, sin embargo, esto no se ha sabido sostener en 2019, además que debido a la pandemia COVID la demanda se ha visto afectada en 2020, mejorando la situación en 2021.

Tabla 5.5. Exportaciones Peruanas de Aguaymanto (SPN 0813400000 – solo Aguaymanto Deshidratado)

Año	Valor U\$ FOB
2012	\$ 525,539.07
2013	\$ 555,720.20
2014	\$ 1,215,051.13
2015	\$ 1,597,194.38
2016	\$ 2,885,518.09
2017	\$ 2,999,002.14
2018	\$ 4,160,053.00
2019	\$ 2,784,503.00
2020	\$ 2,301,979.06
2021*	\$ 3,194,917.33

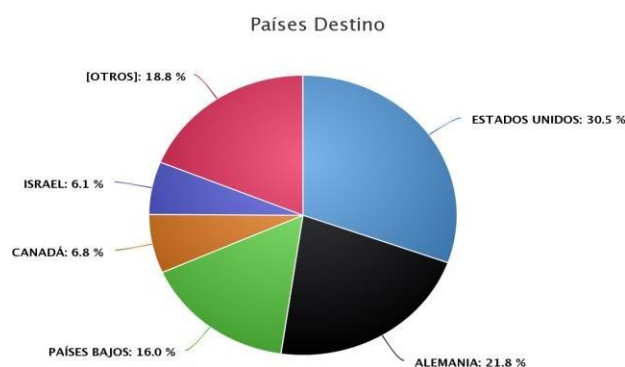
*Proyectado sobre la base de Set 2021

Fuente: Veritrade, 2021

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los principales destinos de las exportaciones peruanas de aguaymanto deshidratado para 2020 y 2021, según Veritrade, son Estados Unidos, Alemania y Países Bajos, como se muestra en la figura 5.1 estos tres países representan más del 67% de las exportaciones peruanas. En la entrevista realizada al Mg. Marco Vinelli nos indicó que Países Bajos actuaba como un Hub a través del Puerto de Rotterdam para productos agroindustriales (ver Anexo II).

Figura 5.1. Destino de las exportaciones peruanas de aguaymanto
SPN 0813400000 Las Demás Frutas u Otros Frutos Secos (Solo aguaymanto)



Fuente: Veritrade, 2021
 Elaboración: Autores de esta tesis.

Según la fuente consultada Veritrade, dentro de los principales exportadores peruanos de aguaymanto deshidratado tenemos a Agroandino S.R.L., Villa Andina S.A.C., Algarrobos Orgánicos del Perú S.A.C y Peruvian Nature S&S S.A.C. Estas 4 empresas suman más del 70% del total exportado. Debajo tenemos la participación de estas empresas.

Figura 5.2. Exportadores Peruanos de Aguaymanto Deshidratado



Fuente: Veritrade, 2021
 Elaboración: Autores de esta tesis.

5.1.6. Exportaciones peruanas de Conserva de aguaymanto

En el Perú podemos ubicar a la conserva de aguaymanto en almíbar en la subpartida arancelaria nacional 2008.99.90.00 Las Demas frutas en conserva. Según Veritrade tenemos registrado en las exportaciones, a la empresa Danper Trujillo, la cual ha realizado envíos comerciales a Alemania y Japón en años anteriores, como se muestra en el cuadro debajo

Tabla 5.6. Exportaciones Peruanas de Conserva de Aguaymanto
Empresa Danper Trujillo

Año	País de Destino	Importador	Cantidad	U.M	U\$ FOB Total
2016	ALEMANIA	I. SCHROEDER KG (GMBH & CO)	11,832	FRASCO	16,973.07
2017	ALEMANIA	I. SCHROEDER KG (GMBH & CO)	11,848	FRASCO	16,773.00
2017	ALEMANIA	I. SCHROEDER KG (GMBH & CO)	8,220	FRASCO	11,482.00
2018	JAPÓN	INTER FRESH CO..LTD	170	CAJA	1,530.00

Fuente: Veritrade,2021

Elaboración: Autores de esta tesis.

5.2. Selección de Mercado

5.2.1. Evaluación nuevos mercados potenciales internacionales

Como hemos visto en este capítulo los principales mercados de destino de las exportaciones peruanas son Estados Unidos, Alemania, Países Bajos y Canadá, por otro lado, según análisis Trademap para la Partida Arancelaria 20.08 que hace referencia a las conservas de frutas, tenemos a los grandes importadores a Estados Unidos, Alemania y Japón. Hasta aquí Estados Unidos y Alemania serian nuestras mejores opciones según el análisis, sin embargo, es necesario compararlos objetivamente, por ello se utilizará el Índice Desempeño Logístico (LPI por sus siglas en ingles) y el nivel de saturación de ambos mercados respecto a una potencial competencia con el aguaymanto colombiano.

En nuestra evaluación de los mercados potenciales, el último LPI del 2018 toma en cuenta criterios de Infraestructura, Aduanas, envíos internacionales, Competencia Logística, seguimiento y trazabilidad, y las oportunidades. Estos seis criterios o dimensiones son los evaluados por el Banco Mundial y funciona como una herramienta de evaluación comparativa:

- **Aduanas:** Eficiencia del proceso de despacho por parte de las agencias de control fronterizo

- **Infraestructura:** Calidad de la Infraestructura relacionado con el comercio y transporte
- **Embarques Internacionales:** Facilidad para organizar envíos a precios competitivos
- **Competencia Logística:** Competencia y Calidad de los servicios logísticos (Transporte, Agente de Aduana)
- **Seguimiento y Trazabilidad:** Capacidad para rastrear embarques
- **Oportunidad:** Puntualidad de los embarques para llegar a destino dentro del tiempo de entrega programado.

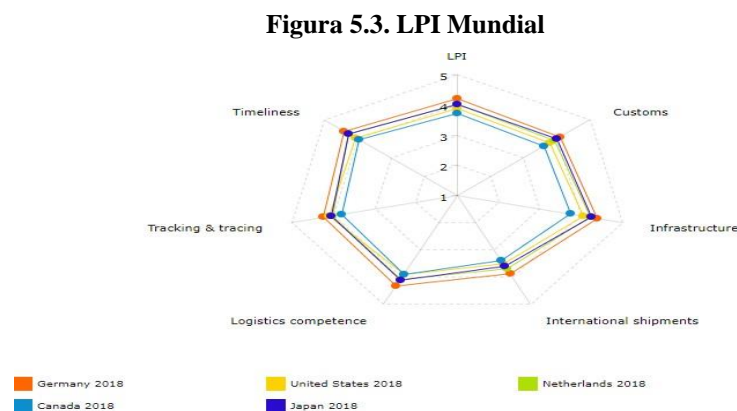
Del análisis LPI comparando los países de Estados Unidos y Alemania entre otros, obtenemos que Alemania es la mejor posicionada y Estados Unidos se ubica en cuarto lugar. Ver tabla 5.7

Tabla 5.7. Evaluación de Mercados Potenciales según criterio LPI

País	Aduanas	Infraestructura	Embarques Internacionales	Seguimiento y Trazabilidad	Oportunidad	LPI Score
Alemania	4.09	4.37	3.86	4.24	4.39	4.20
Japón	3.99	4.25	3.59	4.05	4.25	4.03
Países Bajos	3.92	4.21	3.68	4.02	4.25	4.02
Estados Unidos	3.78	4.05	3.51	4.09	4.08	3.89
Canadá	3.6	3.75	3.38	3.81	3.96	3.73

Fuente: Logistic Performance Index, 2018.

Debajo se presenta un gráfico radial comparando los puntajes LPI, la cual está habilitada en la web de LPI del Banco Mundial.



Según el LPI nuestra mejor opción logística es Alemania, sin embargo, debemos ponderar también el nivel de saturación de los mercados potenciales. Estados Unidos cuenta con una gran demanda, sin embargo, es un mercado más saturado por Colombia, principal abastecedor de aguaymanto fresco en el mundo (como vimos en el Capítulo III) y un potencial competidor para el producto en conserva de almíbar. Según Veritrade Estados Unidos representa el 13% de las exportaciones colombianas de aguaymanto fresco y Alemania solo un 6%.

Estas dos variables analizadas anteriormente, nos inclinan a elegir al país de Alemania como nuestra primera opción de incursionar en el mercado internacional. El idioma no sería restricción ya que las relaciones que se deben realizar con el importador mayorista serían en inglés, idioma comúnmente usado en el comercio internacional.

5.3. Mercado objetivo

De la evaluación dada en el punto anterior tenemos a Alemania como el mejor destino para exportar y con alto atractivo para nuestro producto.

Es preciso indicar que si bien el primer objetivo es ingresar al mercado Alemán no cerramos la opción de exportar hacia mercados también atractivos como lo son Estados Unidos y Japón que en nuestra investigación por fuentes secundarias nos arroja que también son mercados atractivos para el presente proyecto. En ese sentido una vez empezado el proyecto una de preocupación va a ser explorar oportunidades de mercado como USA y Japón, que son dos de los países que más importan conservas de frutas.

5.3.1. Perfil de país Objetivo – ANÁLISIS PESTEL

Para analizar a nuestro mercado objetivo que para la aplicación de nuestra tesis es Alemania realizaremos el Análisis PESTEL para detallar el contexto del país en mención.

5.3.1.1. Análisis Político

Alemania cuenta con un sistema político federal y se considera una democracia parlamentaria. El pueblo alemán elige al parlamento conocido como Bundestag, quienes a su vez eligen al jefe de gobierno, es decir, al canciller federal. Actualmente el canciller federal de Alemania es Olaf Scholz quien fue elegido en 2021. A diferencia de las democracias presidenciales, el presidente Federal tiene sólo funciones representativas y

es elegido por la Asamblea Federal Alemana, la cual está conformada por representantes del Bundestag y del Parlamento de los Estados Federados. (La actualidad de Alemania, 2021).

Alemania cuenta una estabilidad política muy importante siendo un ejemplo de gestión gubernamental que fomenta una economía de libre mercado que atrae y fomenta la inversión privada. Actualmente es miembro de la Unión Europea y ha transferido algunos de sus derechos soberanos a este grupo de estados.

5.3.1.2. *Análisis Económico*

La economía de Alemania es la cuarta economía más poderosa del mundo después de Estados Unidos, China y Japón. El país es mayor economía de la Unión Europea y es considerado el motor económico de esta zona, asimismo es el tercer mayor exportador del mundo con 1.378.000 millones de dólares para el 2020. Las exportaciones representan más del 35% de la producción nacional. El sector servicios contribuye alrededor del 70% del total del PBI, la industria 29,1%, y la agricultura 0,9%. Los principales bienes exportados de Alemania son vehículos, maquinarias, productos químicos, productos electrónicos, productos farmacéuticos, equipos de transporte, metales básicos, productos alimenticios, caucho y plásticos.

El 99% de todas las empresas alemanas pertenecen a las denominadas Mittelstand, pequeñas y medianas empresas de propiedad familiar. De las 500 empresas más grandes del mundo que cotizan en bolsa, 50 son de Alemania. Según su capitalización de mercado, existen 20 empresas alemanas que están en el Fortune Global 500 como Volkswagen, Allianz, Daimler, BMW, Siemens, BASF, Múnich Re, E. On, Bayer y RWE. (La actualidad de Alemania, 2021).

Alemania es la ubicación más importante para las ferias comerciales del mundo. Alrededor de dos tercios de las ferias más importantes del mundo se llevan a cabo en Alemania. Las mayores ferias anuales y congresos internacionales se llevan a cabo en varias ciudades alemanas, como Hannover, Múnich, Frankfurt y Berlín. Según la Asociación Alemana del Sector de ferias y Exposiciones (AUMA), algunas ferias importantes de alimentos son: Fruit Logistic, Biofach y Anuga

5.3.1.3. *Análisis Social*

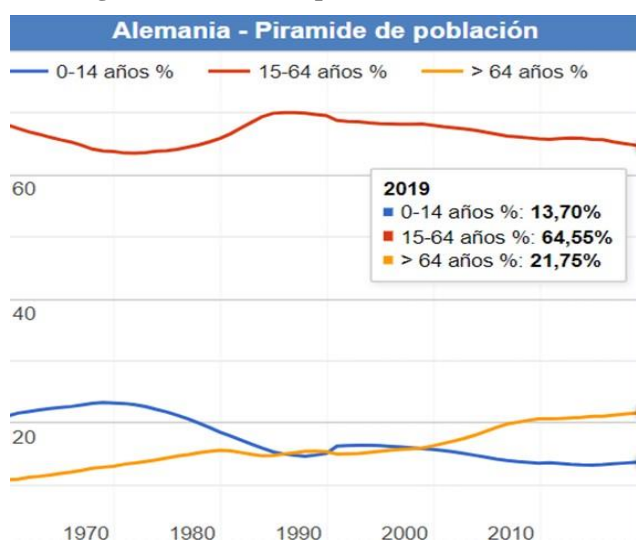
Alemania es un país con una pluralidad de estilos de vida y en los próximos años,

los cambios demográficos tendrán una gran incidencia. Actualmente cuenta con 83,1 millones de habitantes, y dentro de la Unión Europea es el de mayor población (La actualidad de Alemania, 2021).

Según DEstatis, Oficina Federal de Estadística, Alemania cuenta con poco más de 60 millones de alemanes oriundos, mientras que el resto de la población son extranjeros o tienen un trasfondo migratorio. La tasa de natalidad aumentó ligeramente, pero es algo menos de 1,6 hijos por mujer. Simultáneamente aumenta la expectativa de vida, que actualmente es de 81 años. Según la web del Banco Mundial la tasa de crecimiento poblacional ha sido positiva desde 2012 y estuvo alrededor de 0.1% y 0.9 %, sin embargo, para 2020 la población disminuyó ligeramente en donde las muertes por COVID superaron las 33 000. Además, la última tasa negativa de crecimiento DEstatis pronostica que el número de habitantes de Alemania puede descender en 2060 hasta 67,6 millones de habitantes, sin embargo, mucho dependerá del número de inmigrantes ya que ningún otro factor marcará tanto el futuro del país.

En Alemania se identifica un crecimiento importante en el sector de la población de tercera edad y un decrecimiento en la población joven. Para el 2019 más del 64% de la población se encuentra entre 15 a 64 años. Lo que plantea nuevos retos a los sistemas de seguridad social en un futuro.

Figura 5.4. Pirámide poblacional de Alemania



Fuente: Análisis poblacional Alemán, 2020

Sin embargo, podemos mencionar que actualmente la seguridad social alemana viene mejorando, gracias a la jubilación a partir de los 63 años, la jubilación para madres

y la nueva jubilación básica, que entró en vigor el año 2021.

En el Informe sobre Desarrollo Humano 2020 de las Naciones Unidas, Alemania ocupa el sexto lugar entre 189 países y en el Nation Brands Index 2020, que es una encuesta internacional sobre la imagen de 50 países, Alemania ocupa por cuarta vez la primera posición por sus buenos parámetros en cuanto a la calidad de vida y justicia social.

5.3.1.4. *Análisis Tecnológico*

Alemania es un país que se preocupa por la investigación y la tecnología cada año, por lo que el Gobierno alemán destina aproximadamente en investigación y desarrollo un equivalente del 3% de su PBI, porcentaje bastante superior al 2,03% que gastaron los demás países de la Unión Europea. Alemania tiene previsto invertir anualmente el 3,5% del PIB en investigación y desarrollo hasta 2025.

En la actualidad, el Gobierno alemán está invirtiendo principalmente en las áreas de investigación sanitaria y sector de la salud, industria aeroespacial, investigación y tecnologías energéticas, así como en grandes equipamientos para la investigación básica.

El número de publicaciones científicas por millón de habitantes ha aumentado continuamente en Alemania en las últimas dos décadas, se publican alrededor de 1367 publicaciones por millón de habitantes. De este modo, la intensidad de publicación es mayor que en Estados Unidos o Japón. Sin embargo, los países escandinavos, Austria y Gran Bretaña publican con mayor intensidad que Alemania (La actualidad de Alemania, 2021).

5.3.1.5. *Análisis Ecológico*

Alemania es el primer país industrializado importante del mundo que se compromete a la transición energética renovable llamada Energiewende. Alemania es el principal productor de turbinas eólicas y tecnología de energía solar en el mundo. Más de 1,5 millones de plantas de generación de energía renovable se han instalado en Alemania durante los últimos 25 años. Las energías renovables producen en la actualidad más del 27% de la electricidad total que se consume en Alemania.

Se habla de protección del medio ambiente (Staatsziel) desde la constitución alemana de 1994 (Grundgesetz), la cual la establece como objetivo del Estado. Dispone que el órgano legislativo, el gobierno y todos los organismos públicos deben enfocarse

en proteger el entorno y los recursos naturales para beneficio de las nuevas generaciones. Asimismo, se añade en todas las constituciones de los dieciséis estados federales (Bundesländer), el objetivo de preservar el medio ambiente. Las autoridades reguladoras alemanas se han mostrado muy activas en la formulación de políticas, como evidencian los planes de autorización preliminar en cuestiones marítimas. En general, la sociedad está muy concienciada con las cuestiones ambientales (La actualidad de Alemania, 2021).

5.3.1.6. Análisis Legal

Alemania es un Estado constitucional. Los residentes extranjeros reciben el mismo trato que los alemanes en materia judicial. La principal fuente de ley es la Constitución de mayo de 1949, conocida como la ley fundamental, que se convirtió también en la Constitución de la Alemania reunificada. Debido a que forma parte de la Unión Europea, el derecho nacional debe someterse a las condiciones de la legislación comunitaria.

Para introducir y comercializar un alimento nuevo en la Unión Europea, las empresas o en nuestro caso el importador interesado deberá presentar una solicitud, incluyendo la información científica e informe de evaluación de seguridad respectivos. La etiqueta de alimentos nuevos puede mencionar, cuando sea necesario, características (composición, valor nutritivo, uso), materiales que pueden afectar la salud de ciertos individuos y materiales que puedan ocasionar problemas éticos. La aprobación de la licencia del producto nuevo importado garantizara el ingreso a territorio alemán (La actualidad de Alemania, 2021).

En cuanto a los requisitos sobre seguridad para el consumo humano nuestro producto debe cumplir los requisitos de cuatro órganos involucrados en la seguridad alimentaria en la Unión Europea, de la cual es parte Alemania (Mincetur,2010):

- Dirección General de la Salud y Protección de los consumidores (SANCO)
- La Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA)
- Comité Permanente de la Cadena Alimentaria y de Sanidad Animal
- La Oficina Alimentaria y Veterinaria (OAV).

Como guía para el cumplimiento de los requisitos para la exportación hacia la Unión Europea hemos tomado el informe Guía de requisitos sanitarios y fitosanitarios para la agro exportación a la Unión Europea publicado por Mincetur en 2017.

Dentro de este cumplimiento de requisitos Fitosanitarios para que nuestro producto sea exportado al mercado alemán, debemos tener en cuenta los siguientes:

Control de Contaminantes:

La Unión Europea lo considera como cualquier sustancia que no se haya agregado intencionalmente al producto, pero se encuentra como residuo de un proceso anterior.

Podemos citar a las siguientes sustancias que se pueden encontrar en los alimentos, teniendo límites máximos permitidos:

- Nitratos
- Micotoxinas
- Metales Pesados
- Dioxinas y PCBs
- Hidrocarburos aromáticos

Sin embargo, algunas delimitaciones se van actualizando en forma continua.

En Perú Berry cumpliremos este requisito con el personal de control de calidad que estará supervisando en forma constante el proceso desde la recepción de insumos hasta el empaquetado de los productos terminados. Adicional a ello emitiremos Certificados de Calidad por cada lote de producción.

Límites máximos de residuos Plaguicidas

Nosotros utilizaremos aguaymanto orgánico proveniente de Huánuco en la elaboración de nuestra conserva por lo que para cumplir este requisito nuestro proveedor nos enviará la certificación de producto orgánico obtenida, este ya ha participado en exportaciones a Europa por lo que ya ha presentado certificaciones de este tipo.

Control referente a aditivos

Únicamente se pueden utilizar aditivos con propiedades aromatizantes que cumplan las siguientes condiciones:

- Que no signifiquen un riesgo a la salud de los consumidores.
- Que su utilización no induzca a error a los consumidores.

Para nuestro caso cumplimos con ambos requisitos, solo usamos aditivos aprobados en conservas y que no generen inconveniente a los consumidores.

Higiene

Con respecto a las normas de higiene alimentaria, para el cumplimiento de este punto manejaremos un sistema de inocuidad basada en las buenas prácticas de manufactura (BPM) así como nuestro proveedor de aguaymanto que ya está alineado a estas prácticas por tener experiencia en exportaciones.

Tenemos proyectado conseguir la certificación HACCP en futuro para poder ampliar nuestra cartera de clientes.

Envasado, Etiquetado de Producto e Información Nutricional

En el envasado y etiquetado de producto lo realizamos en base a los lineamientos según la Guía de exportación, manejamos un sello de seguridad, información nutricional e indicamos en la etiqueta el NutriScore de la conserva. Como se indica en la figura 8.2.

5.4. Tamaño de Mercado Seleccionado

En este punto vamos a estimar el tamaño potencial de mercado y la participación que deseamos obtener de ella, este proyecto tiene como horizonte proyectar 5 años de ingresos desde 2022 hasta 2026 para el mercado de conserva en almíbar en Alemania.

Para calcular una demanda futura de conserva de aguaymanto en Alemania, debemos obtener dos variables importantes: primero, el consumo per cápita alemán de conserva de fruta; y segundo, la población alemana proyectada a una tasa de crecimiento, teniendo estas dos informaciones podemos calcular el tamaño de mercado requerido.

Para el cálculo del consumo per cápita de conserva de fruta, debemos empezar con tomar la población total alemana del 2017 al 2020 como base. Para obtener el precio importado promedio de la conserva de fruta, se dividió el valor total importado (dólares) de conservas de frutas entre el volumen total importado de conservas de fruta.

Luego para calcular el valor en dólares de conserva de fruta relacionado al consumo aparente alemán, el consumo aparente alemán es lo que se consume dentro de Alemania, viene del resultado de importaciones menos exportaciones, más producción nacional, en este caso no se considera producción nacional de conserva de fruta.

Ahora para calcular el consumo nacional en KG de conserva de fruta, se dividió el valor en dólares de conserva de fruta relacionado al consumo aparente (dato obtenido de la diferencia de importaciones y exportaciones) con el precio promedio importado

de conserva de fruta.

Finalmente se calculó el Consumo anual per cápita de kg de conserva de frutas, proveniente de la división del consumo nacional en Kg de conserva de frutas entre la población. Podemos ver debajo el cuadro de cálculo:

Tabla 5.8. Cálculo del Consumo Anual per Capita en kg para Alemania

Concepto	2017	2018	2019	2020
Población de Alemania (1) Fuente: Instituto Nacional de Estadística de Alemania - Statistisches Bundesamt 2020	82,792,351	83,019,213	83,166,711	83,155,031
Valor dólares Importaciones de conserva de frutas (2) Fuente: Trade Map	\$ 1,352,460,000.00	\$ 1,307,393,000.00	\$ 1,301,142,000.00	\$ 1,454,295,000.00
Volumen en Kg de Importaciones de conserva de frutas (3) Fuente: Trade Map	592,707,000.00	582,026,000.00	589,983,000.00	585,022,000.00
Precio Importado Promedio por kg de conserva de frutas (4) = (2)/(3)	\$ 2.28	\$ 2.25	\$ 2.21	\$ 2.49
Valor en dólares de Exportaciones de conserva de frutas (5) Fuente: Trade Map	\$ 921,379,000	\$ 956,086,000	\$ 945,754,000	\$ 968,059,000
Valor en dólares relacionado al Consumo aparente \$ conserva de frutas (6) = (2)-(5)	\$ 431,081,000	\$ 351,307,000	\$ 355,388,000	\$ 486,236,000
Consumo nacional de kg de conserva de frutas (7) = (6/4)	188,918,509	156,395,061	161,145,270	195,599,075
Consumo anual per cápita de kg de conserva de frutas (8) = (7)x(1)	2.282	1.884	1.938	2.352

Elaboración: Autores de esta tesis.

Una vez obtenido el consumo anual per cápita de conserva de fruta, debemos proseguir con el segundo dato importante, por ello en el cuadro debajo se proyecta la población alemana a una tasa de crecimiento de 0.18%, dato obtenido del Banco Mundial.

Tabla 5.9. Proyección de la Población Alemana

Año	Población Inicial	(1+0,0018) ^n	Población Final Proyectada
2021	83,155,031	1.0018	83,304,710
2022	83,155,031	1.0036	83,454,659
2023	83,155,031	1.0054	83,604,877
2024	83,155,031	1.0072	83,755,366
2025	83,155,031	1.0090	83,906,125
2026	83,155,031	1.0108	84,057,156

Elaboración: Autores de esta tesis.

Con esta información de la población proyectada y el consumo per cápita obtuvimos mediante la multiplicación de ambos el consumo total de conserva de fruta en Kg en Alemania para los años 2021 hasta 2026, este dato en Kg se dividió entre 400 gramos, es 400 ya que la

presentación que este proyecto busca lanzar al mercado alemán es de 400 ml. Teniendo el consumo o demanda total en Alemania en presentación de 400 ml, decidimos instaurar nuestra participación de 0.08% del mercado, la cual está alineada a nuestra capacidad inicial de producción, la cual será vista en el capítulo IX, y servirá de input para el plan de producción. Se considera un crecimiento anual moderado de 2.5% en nuestra participación de mercado, este crecimiento se basa por las estrategias a adoptar en el plan de marketing como publicidad y mayor concientización sobre el producto. En la entrevista sostenida con Sofia del Rio nos indicó que el consumidor alemán, es un consumidor que tiene que ser educado sobre los atributos y beneficios del producto mediante folletos o herramienta similar que contenga información importante para su salud.

Tabla 5.10. Proyección del tamaño de mercado

Año	Población Proyectada – Alemania	Consumo per cápita de Conserva de Fruta	Total Consumo en Kg de Conserva de Fruta	Total Consumo de Conserva de Fruta 400gr	Participación de Mercado %	Tamaño de mercado Conserva de Aguaymanto en 400gr ANUAL
2021	83,304,710	2.352	195,932,678	489,831,695	0.000%	ND
2022	83,454,659	2.352	196,285,357	490,713,392	0.080%	392,571
2023	83,604,877	2.352	196,638,671	491,596,676	0.082%	403,109
2024	83,755,366	2.352	196,992,620	492,481,550	0.084%	413,931
2025	83,906,125	2.352	197,347,207	493,368,017	0.086%	425,043
2026	84,057,156	2.352	197,702,432	494,256,080	0.088%	436,453

Elaboración: Autores de esta tesis.

Nuestra demanda proyectada para el periodo 2022 a 2026 quedaría como el siguiente cuadro:

Tabla 5.11. Demanda Proyectada

Año	Demanda Proyectada (Und x 400gr) x año
2022	392,571
2023	403,109
2024	413,931
2025	425,043
2026	436,453

Elaboración: Autores de esta tesis.

Esta información nos servirá para nuestro plan de producción y esta alineada a nuestra capacidad de producción mensual que esta por las 40,000 unidades de conserva de aguaymanto para el primer año. Esta demanda proyectada, debería crecer tras el trabajo de promoción e impulso de nuestra empresa por un adecuado plan de Marketing. Esa demanda ajustada se ve en el Plan de Operaciones de dicho proyecto.

5.5. Conclusiones

El estudio de mercado es la principal herramienta que se debe aplicar para la determinación de un nicho de mercado. El estudio realizado en base a fuentes secundarias es el inicio y base de este trabajo, ya que se partió de información estadística a nivel internacional, realizando un análisis general para llegar a una conclusión específica, en donde se confirma que existe gran demanda de fruta y de conserva de frutas en países desarrollados. Estados Unidos y Alemania son los dos mayores países importadores mundiales tanto de fruta y de conserva a la vez además que son los dos principales destinos de aguaymanto deshidratado peruano, por lo que nuestro plan de negocio debería estar centrado en uno de estos países, es por ello que se eligió Alemania basándose en dos variables principales, primero Alemania está mejor ubicado en el Índice Desempeño Logístico del Banco Mundial, y segundo Alemania presenta una menor saturación por parte de nuestra potencial competencia que es Colombia, comparándose con Estados Unidos. El tamaño de mercado alemán para la conserva de aguaymanto, obtenido de fuentes oficiales nos lleva a indicar que existe gran potencial para desarrollar un negocio de exportación de aguaymanto en conserva de almíbar a dicho país.

CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE ENCUESTAS APLICADAS EN EL MERCADO OBJETIVO

En este capítulo se presentará la realización de encuestas a potenciales consumidores de Alemania, país seleccionado del capítulo anterior, consultándoles su conocimiento respecto al aguaymanto además de la aceptación, frecuencia de consumo y precio que estaría dispuesto a pagar por la conserva de este fruto. Además, se desarrollará un análisis de los resultados por preguntas.

6.1. Realización de Encuestas

Para la realización de la encuesta en Alemania debemos tener información de la población. Según la Oficina Federal de Estadística alemana DEstatis, la población de dicho país alcanzó a junio 2021 los 83'129,285 habitantes, con estos datos realizaremos la determinación del tamaño de muestra (n) requerido y para ello aplicaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2(p) \cdot x(q)}{e^2}$$

- Nivel de confianza (1- α) : 0.95 (95%)
- Margen de error (e) : 5 %
- Probabilidad de éxito (p) : 0.5
- Probabilidad de fracaso (q) : 0.5

Primero hallamos el valor de Z:

$$Z = \frac{(1 - \alpha) / 2}{1}$$
$$\frac{-\alpha}{2}$$
$$\frac{0.95}{2} = 0.475$$

Este valor lo ubicamos en una tabla de distribución normal, relacionando fila y columna nos da que: $Z = 1.96$

Entonces reemplazamos en la fórmula inicial y tenemos:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2}$$
$$n = \frac{0.9604}{0.0025}$$
$$n = 384.16 = \mathbf{385}$$

Según el resultado, se deberían realizar 385 encuestas en Alemania, por lo que ahora se debe definir a quienes está dirigido dicha encuesta.

- Espacio Geográfico: Todo el territorio alemán
- Grupo Etario: 15 años a más.
- Dirigido a: residente en Alemania, pudiendo ser extranjeros o no.
- Método de recolección de datos: Google Form
- Canal: On Line

Una vez obtenido la cantidad de personas a encuestar, optamos que la mejor manera de recolectar información de Alemania en esta época de COVID 19, va a ser el envío del link de la encuesta a contactos obtenidos a través de nuestra experiencia en el rubro logístico y de los negocios internacionales como proveedores, clientes, consultores y colegas residentes en Alemania, estos a su vez nos brindaron apoyo en la obtención de un mayor número de encuestas realizadas.

6.2. Resultados de Encuestas realizadas

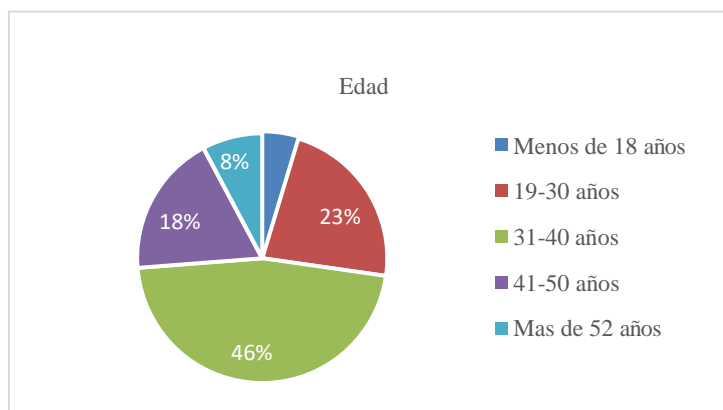
A continuación, analizaremos cada una de las preguntas de la encuesta realizada. Cabe destacar que esta encuesta se realizó de manera on line en el idioma alemán mediante Google Form. El formato de la encuesta lo encontraremos en el anexo N°1.

6.2.1. Análisis por pregunta realizada

Pregunta 1: Rango de Edad

Se le preguntó la edad a nuestros encuestados con fines meramente informativos, ya que el producto puede ser consumido por distintos grupos de edad.

Figura 6.1. Rango de edad de la población alemana encuestada

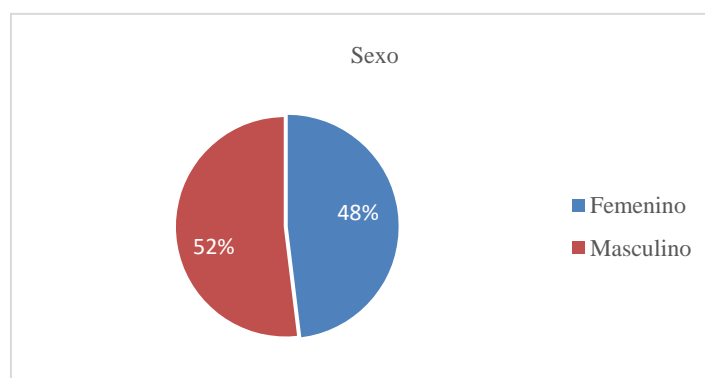


Elaboración: Autores de esta tesis.

Pregunta 2: Sexo

Se le preguntó el género a cada uno de nuestros encuestados con fines meramente informativos, ya que el producto puede ser consumido por ambos sexos.

Figura 6.2. Género de la población alemana encuestada

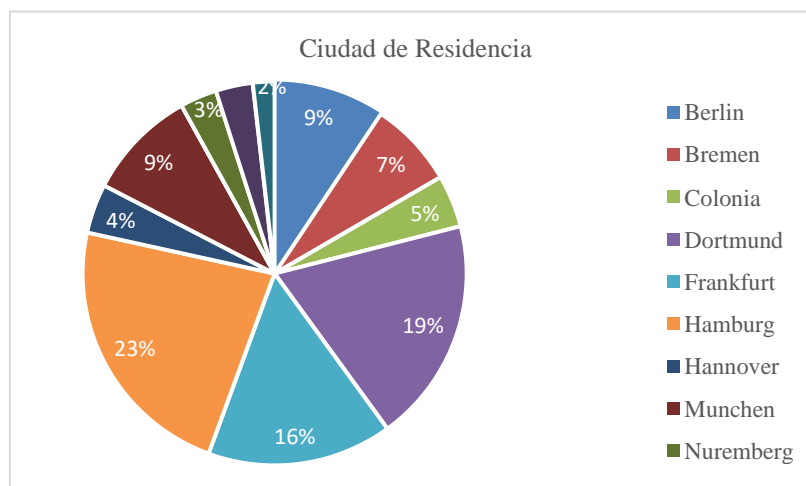


Elaboración: Autores de esta tesis.

Pregunta 3: Ciudad de Residencia

Se le preguntó el lugar de residencia a cada uno de nuestros encuestados con fines meramente informativos, ya que el producto puede ser consumido en cualquier ciudad.

Figura 6.3. Ciudad de residencia de la población alemana encuestada

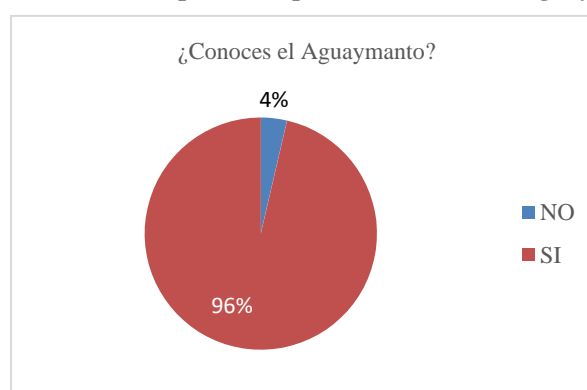


Elaboración: Autores de esta tesis.

Pregunta 4: ¿Conoces la fruta Aguaymanto?

Se consultó a nuestros encuestados si conocen la fruta Aguaymanto y el 96.36 % contestó afirmativamente, solo un 3.64 % indicó que no conocía la fruta.

Figura 6.4. Cantidad de personas que conocen la fruta aguaymanto



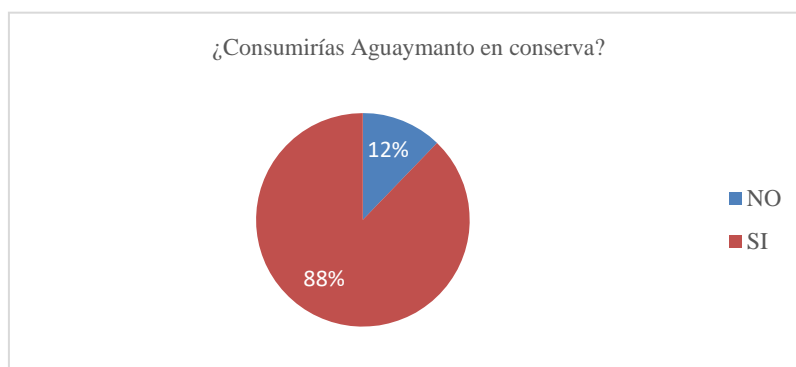
Elaboración: Autores de esta tesis.

Podemos inferir que el Physalis, como es conocido en Alemania, es bastante conocido, lo cual facilitará la tarea de promocionarlo como un producto natural que contiene alto valor nutricional.

Pregunta 5: ¿Consumirías Aguaymanto en conserva?

Se consultó a nuestros encuestados si consumirían Aguaymanto en conserva, y el 87.79 % contestó que sí y sólo un 12.21 % indicó que no.

Figura 6.5. Cantidad de personas que consumirían aguaymanto en conserva



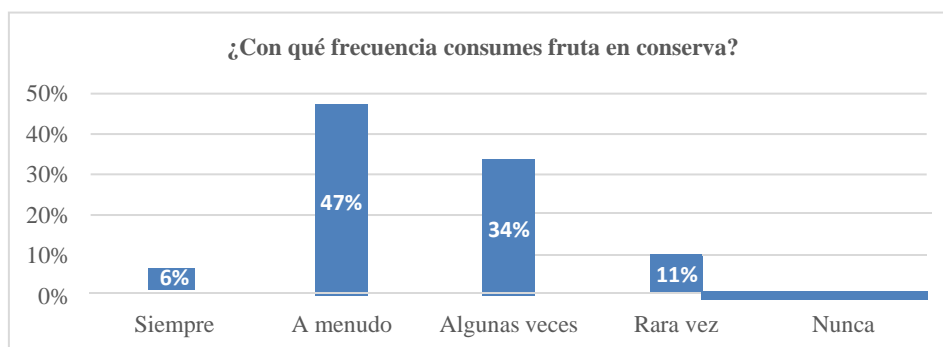
Elaboración: Autores de esta tesis.

Podemos deducir de la pregunta realizada que un 88% estaría dispuesto a consumir el aguaymanto en conserva, lo cual es bastante positivo para el presente plan de exportación.

Pregunta 6: ¿Con qué frecuencia consumes fruta en conserva?

Se consultó a nuestros encuestados con qué frecuencia consumirían fruta en conserva, y el 47% contestó que “A menudo” consume fruta en conserva y un 34% contestó que “Algunas veces”.

Figura 6.6. Frecuencia con la que consumen fruta en conserva



Elaboración: Autores de esta tesis.

Leyenda:

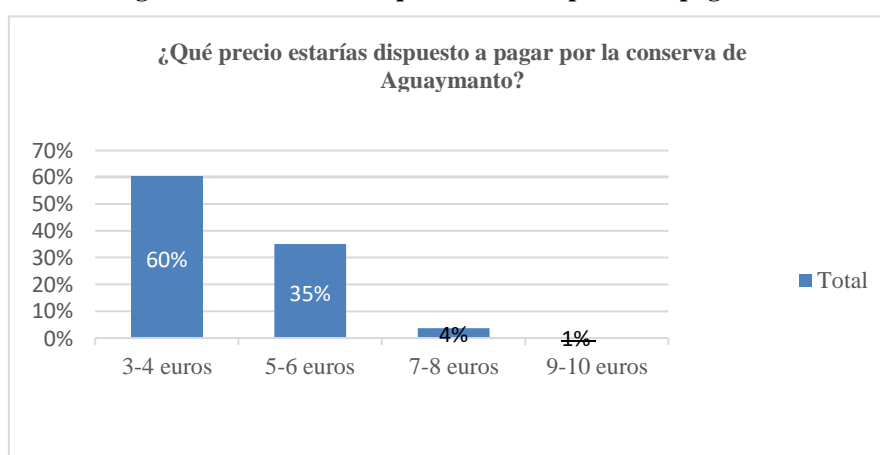
- Siempre: 4 veces al mes
- A menudo: 2 veces al mes
- Algunas veces: 1 vez al mes
- Rara vez: 1 vez cada seis meses.
- Nunca: no se consume

Podemos deducir de la pregunta realizada que la frecuencia del consumo de la fruta en conserva es bastante alta, lo cual lo convierte en un nicho de mercado interesante para nuestro plan de negocio de exportación de aguaymanto en conserva.

Pregunta 7: ¿Qué precio estarías dispuesto a pagar por la conserva de Aguaymanto?

Se consultó a nuestros encuestados cuánto estaría dispuesto a pagar por el Aguaymanto en conserva, y resultó que un 60% contestó “3-4 euros” mientras que un 35% contestó “5-6 euros”

Figura 6.7. Precios a los que estarían dispuestos a pagar



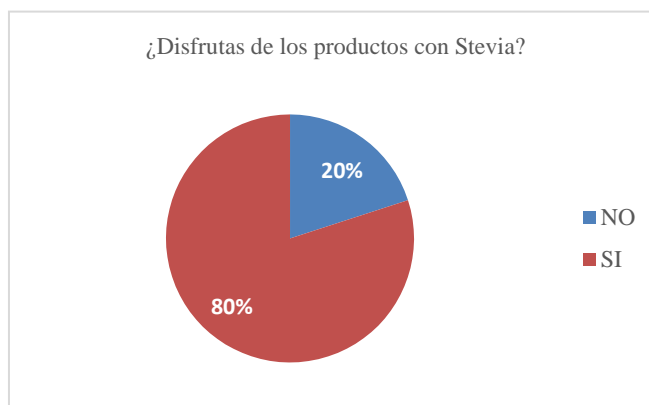
Elaboración: Autores de esta tesis.

Podemos deducir de la pregunta realizada que la frecuencia del consumo de la fruta en conserva es bastante alta, lo cual lo convierte en un nicho de mercado interesante para nuestro plan de negocio de exportación de aguaymanto en conserva.

Pregunta 8: ¿Disfrutas de los productos con Stevia?

Se consultó a nuestros encuestados si gustaban de los productos con Stevia a lo que un 80% contestó que Sí, y un 20% contestó que no.

Figura 6.8. Cantidad de personas que gustan de alimentos con Stevia



Elaboración: Autores de esta tesis.

Esta última pregunta va relacionada con la tendencia actual en donde el mercado mundial está valorando productos saludables, deseamos conocer cuan aceptable seria tener una conserva con añadidura de stevia.

6.2.2. Análisis correlacionando de preguntas

Según los resultados de la encuesta, el 96.36 % (371 personas) de la población entrevistada en Alemania conoce el aguaymanto y un 87.79% (338 personas) consumiría el aguaymanto en conserva. Se realizará un análisis tomando estos dos resultados: 1) personas que SI conocen el fruto y 2) personas que estarían dispuestas a consumir la conserva de aguaymanto. Dicho análisis solo se basa en las 371 personas que conocen el aguaymanto.

Tabla 6.1. Análisis de las personas que conocen y consumirían la conserva de Aguaymanto por Grupos Etarios

Edad	¿Consumiría la conserva?			% (SI/ TOTAL)
	Si	No	Total	
DE 15- 18 AÑOS	18	0	18	100.00%
DE 19-30 AÑOS	67	17	84	79.76%
DE 31-40 AÑOS	155	17	172	90.12%
DE 41- 50 AÑOS	61	6	67	91.04%
MAS DE 52 AÑOS	29	1	30	96.67%
TOTAL	330	41	371	88.95%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se puede apreciar un 88.95% de los que conocen están dispuestos a consumir la conserva de aguaymanto, vemos que este porcentaje aumenta ligeramente con relación al % general de la encuesta ya que teníamos que un 87,79% lo consumiría. Por

lo que se puede inferir que es importante la difusión de los valores nutricionales de aguaymanto para que el consumidor la identifique y aumente su disposición de compra.

Del mismo cuadro, se puede apreciar que la población mayor de 31 años que conoce el fruto tendría una fuerte tendencia al consumo de nuestro producto, evidenciando una relación directa entre la edad y el consumo de productos saludables

En el siguiente cuadro se analizará teniendo como base solo a las 330 personas que conocen el aguaymanto y a la vez estarían dispuestos a consumirla en conserva, segmentándolas por su decisión si disfruta o no productos con Stevia

Tabla 6.2. Análisis de las personas que conocen, consumirían conserva y gustan de productos con añadido de Stevia por Grupo de Edad

Edad	¿disfruta productos con Stevia?			% SI/ TOTAL
	Si	No	Total	
De 15- 18 años	18	0	18	100.00%
De 19-30 años	53	14	67	79.10%
De 31-40 años	118	37	155	76.13%
De 41- 50 años	53	8	61	86.89%
Mas de 52 años	27	2	29	93.10%
TOTAL	269	61	330	81.52%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se puede apreciar un 81.52% de los que conocen y están dispuestos a consumir la conserva de aguaymanto disfruta de productos con Stevia, vemos que este porcentaje aumenta ligeramente con relación al % general de la encuesta ya que teníamos que un 80% lo consumiría con Stevia. Por lo que nuevamente se puede inferir que es importante la difusión de los valores nutricionales de aguaymanto para que el consumidor la identifique y aumente su disposición de compra mucho más cuando contiene Stevia, producto bien valorado en Alemania, teniendo una oportunidad de diferenciación.

De la población de 52 años a más que conoce el aguaymanto y que estaría dispuesto a consumirla en conserva vemos que tiene una fuerte tendencia a disfrutar los productos con Stevia.

En el siguiente cuadro, se presenta el mismo análisis anterior sin embargo desde las preferencias según el género de los encuestados.

Tabla 6.3. Análisis de personas que conocen, consumirían conserva y gustan de productos con añadido de Stevia por género

Edad	¿Disfruta productos con stevia?			% Si/ total
	Si	No	Total	
Hombres	138	37	175	78.86%
Mujeres	131	24	155	84.52%
Total	269	61	330	81.52%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como podemos apreciar dentro de los encuestados que conocen el aguaymanto, consumirían la conserva de aguaymanto y disfrutaban la Stevia, las mujeres tienen ligeramente una mayor preferencia con respecto al de los Hombres con 84.52%.

Luego de realizar los filtros de conocimiento de la fruta, intención de consumo de la conserva y que gusta de productos con Stevia, podemos deducir que el 61.69% del total de la población encuestada (269 personas) representa un alto porcentaje. Lo que nos genera alta expectativa para la puesta en marcha del proyecto.

6.3. Conclusiones

La realización de encuestas en el país objetivo es muy importante para poder dar mayor confiabilidad al plan de negocios. El aguaymanto es bien conocido en el mercado objetivo teniendo un 87.79% de la población que la conoce, en base a esto se realizó algunos análisis cruzados, que dieron como conclusiones más importantes que el tener el conocimiento de la fruta guarda relación directa con la intención de consumo de la conserva de la fruta. Por ello Peruvian Golden Berry se enfocará en la difusión de los valores nutricionales de aguaymanto para que el consumidor la identifique y aumente su disposición de compra.

Otra de las preguntas clave dentro de la encuesta es la del consumo de productos con Stevia, el cual arrojó que 269 personas de las 385 encuestados, o sea 69.61% de la población, conoce el aguaymanto, consumiría nuestro producto y valoraría un producto a base de Stevia, con lo que esta información marca la tendencia a la diferenciación de nuestro producto.

La población mayor de 31 años que conoce el fruto tendría una fuerte tendencia al consumo de nuestro producto en conserva, pudiendo observar que a mayor edad mayor predisposición de consumo.

La población de 52 años a más, que conoce el aguaymanto y estaría dispuesto a consumir este en conserva, valora los productos con Stevia, siendo este un segmento

que presenta mayor predisposición por consumir nuestra conserva de aguaymanto por rango de edad.

Respecto al género podemos concluir que es indiferente al éxito del proyecto, ya que la encuesta realizada se observa que del grupo de personas que conocen, estarían dispuestos a consumir la conserva y gustan de la Stevia es una apenas un diferencial de 6%.

CAPÍTULO VII. PLAN ESTRATÉGICO

En este capítulo VII presentaremos el plan estratégico iniciando con el modelo Canvas con el fin de tener una visión global y simplificada del negocio, luego realizaremos un análisis interno y externo de los factores de la empresa:

Análisis Externo: Trabajaremos una evaluación de nuestro macroentorno, utilizando herramientas como el PESTEL, 5 Fuerzas de Porter, Matriz EFE.

Análisis Interno: Utilizaremos el análisis FODA, Cadena de Valor, Matriz EFI, definiendo la misión y visión de la empresa.

Una vez realizado el análisis interno y externo realizaremos un análisis de FODA cruzado y una matriz de perfil competitivo con la finalidad de establecer nuestra estrategia competitiva.

7.1. Idea de Negocio a partir del modelo CANVAS

A continuación, desarrollaremos nuestro plan de negocio a partir del modelo CANVAS, describiendo los diferentes aspectos relevantes que nos permitan tener una visión ágil y estratégica del negocio.

7.1.1. *Socios Clave*

Para nuestro plan de negocio de exportación de aguaymanto en conserva al mercado alemán, tendremos como socios clave:

- Los **agricultores** serán los encargados de proveernos la materia prima para la elaboración de nuestro producto. Así mismo debemos velar porque este producto sea cultivado bajo los más altos estándares de calidad y que éste se mantenga en el tiempo. Nuestro producto se comprará directamente a los productores ubicados en Huánuco.
- Las **empresas importadoras mayoristas** ubicadas en Alemania las cuales se especializan en adquirir productos alimenticios frescos y procesados para luego distribuirlos a los supermercados, tiendas naturistas, hoteles y restaurantes gourmet.
- Las **compañías operadoras de comercio exterior** que brindan servicio de agenciamiento aduanero son quienes harán posible que nuestros productos lleguen en óptimas condiciones al lugar de destino. Entre ellos tenemos a los

agentes de carga y aduanas los cuales serán elegidos tomando en cuenta sus años de experiencia, performance y tarifas del servicio brindado.

- **Trabajadores de la empresa**, quienes serán contratados para el ingreso, producción, envasado y embalado de la conserva de aguaymanto listo para su exportación.

7.1.2. Actividades Clave

Una de las actividades clave con las que comenzaremos será el **abastecimiento** de la materia prima principal, el aguaymanto, desde nuestro proveedor en Huánuco, la Asociación de Productores Agroforestales de Ancomarca. El fruto será obtenido en su presentación natural pelado sin cascará, previamente nos aseguraremos de que las mismas hayan sido cultivadas bajo los estándares que requerimos para brindar un producto de calidad.

Luego de ello, el proveedor será el responsable del traslado de materia prima de Huánuco a Lima de manera semanal, a su llegada a Lima procedemos a la recepción de la materia prima y almacenamiento en nuestras instalaciones.

Luego bajo una planificación previa en base nuestros pedidos de clientes procedemos a la **producción** de la conserva de aguaymanto en almíbar en nuestra planta manteniendo altos controles de calidad en los insumos y procesos, luego procedemos al almacenamiento de Producto Terminado en condiciones adecuadas que esperan a su despacho, así como también la supervisión logística en todo el proceso para la **exportación** al mercado alemán, teniendo cuidado en la paletización, contenedorización, elaboración de documentos y selección de puerto de destino.

Por último, pero no menos importante, nos preocuparemos por **resaltar y posicionar** el origen peruano de nuestro producto concientizando a nuestros clientes a través de ferias, medios audiovisuales, brochures, redes sociales y demás estrategias de marketing.

7.1.3. Propuesta de Valor

Nuestra propuesta de valor se basa en brindar un **producto natural y saludable** con agregado de Stevia para mantener un dulzor natural. El tratamiento térmico, durante el proceso de producción, nos ayudará a conservar de manera natural la fruta garantizando las propiedades antioxidantes y el contenido de vitaminas A, B, C y

carotenos que favorecen el fortalecimiento del sistema inmunológico.

En el mercado alemán, el grupo ha corroborado presencialmente este año en el mercado objetivo, que comúnmente los envases de las conservas de frutas son presentados en vidrio, además que el tener un **envase de vidrio** es ecológicamente más responsable con el ambiente ya que no contamina como el plástico o el metal que son los mayores contaminantes en el planeta. Así mismo resaltaremos la **marca Perú**, que certifica que nuestro producto es de origen y calidad peruana.

7.1.4. Relación con clientes

Realizaremos contacto directo con nuestros clientes a través de ferias especializadas, en este caso ferias de alimentos en donde encontraremos a Importadores especializados, supermercados, tiendas naturistas y hoteles y restaurantes a quienes explicaremos a través de herramientas audiovisuales, brochures y página web las bondades de nuestro producto y sus propiedades nutricionales.

Así mismo podremos negociar precios y dejar muestras que ayudarán a comprobar la calidad de nuestros productos.

7.1.5. Segmento de clientes

Los clientes que comprarán nuestros productos en primera instancia serán los importadores especializados en alimentos quienes a su vez distribuirán los productos a las grandes tiendas de alimentos, supermercados, tiendas naturistas, restaurantes y hoteles quienes a su vez lo venderán a los consumidores finales

7.1.6. Recursos clave

Los principales recursos clave de nuestra empresa son los siguientes:

- **Personal:** Contaremos con 1 jefe de producción y 6 operarios para el proceso de producción de las conservas.
- **Infraestructura:** Tendremos un local ubicado en el distrito de Puente Piedra, Lima en donde fabricaremos las conservas y desde ahí enviaremos el producto final al puerto.
- **Capital:** Contaremos con un aporte de los accionistas por un monto de 120,000.00 USD
- **Tecnología:** Poseeremos dominios y servidores que nos permitirán tener

conectividad a nivel de toda la empresa y también con nuestros usuarios externos.

7.1.7. Canales de venta

Como comentamos líneas arriba nuestro contacto directo será con los importadores especializados en alimentos, y estos a su vez distribuirán el producto con:

- Minoristas
- Distribuidores
- HORECA (Hoteles, restaurantes, Catering)

7.1.8. Estructura de costos

La estructura de costos para la elaboración de la conserva de aguaymanto en almíbar serán las siguientes:

- **Costos variables**
 - Aguaymanto
 - Insumos
 - Personal
- **Costos fijos**
 - Servicios
 - Mantenimientos preventivos
 - Ventas y Marketing
 - Gastos Administrativos
- **Costos unitarios**
 - Producción

Dentro de los gastos a realizarse para la exportación de nuestro producto se tendrá gastos como comisión de agente de aduanas, transporte, comisiones bancarias. Dentro de los gastos de ventas se tendrá los gastos relacionados a ferias, brochure, etc. Todos estos gastos serán reflejados en la parte egresos del capítulo XI

7.1.9. Fuente de ingresos

Nuestra principal fuente de ingresos será la venta nuestras conservas de aguaymanto a los importadores mayoristas y también por la venta a nuestros canales minoristas.

Tabla 7.1. Modelo de negocio CANVAS

MODELO CANVAS EMPRESA EXPORTADORA DE AGUAYMANTO EN CONSERVA				
<p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asociación de agricultores de Huánuco. - Importadores mayoristas de Alemania (Supermercados, tiendas naturistas, grandes cadenas de alimentos) - Agente de carga - Agente de aduana - Trabajadores de la empresa 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compra de aguaymanto a los agricultores de Huánuco - Producción, almacenamiento y despacho de aguaymanto en conserva - Exportación de aguaymanto en conserva al mercado alemán. - Posicionar el aguaymanto como un fruto de origen peruano de alta calidad. - Cadena logística, abastecimiento permanente de insumos y frutos 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brindar un producto saludable y de gran valor nutricional - Producto con envase de vidrio ecológicamente sostenible. - Producto natural, fresco y de origen peruano. 	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación y concientización sobre las propiedades saludables y nutricionales del fruto a través de redes ferias especializadas, redes sociales, página web y brochures. - Brindar un producto de calidad a precios accesibles entre 4 a 5 euros a través de los principales canales de venta. 	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supermercados - Tiendas naturistas - Cadenas de alimentos especializados - Importadores
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal: 6 operarios + 1 jefe de producción - Infraestructura: Local de producción ubicada en Lima. - Capital: Aportación de accionistas por un monto de USD 100,000.00. - Tecnología: Dominios – Servidores. 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minoristas - Distribuidores - HORECA 	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costes variables (insumos, gastos del personal) . - Costos fijos (luz, agua, gastos de maquinaria, ventas y marketing y gastos administrativos) - Costo unitario (producción, y costo fijo) . 			<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por las ventas de conserva de aguaymanto unitarias. 	

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.2. Análisis externo

7.2.1. Análisis Macroentorno PESTEL – PERÚ

7.2.1.1. Análisis Político

Actualmente existe una incertidumbre política que preocupa el desempeño de la actividad económica, debido a los constantes escándalos de corrupción en el país, así como también el posible cambio de Constitución Política que conlleva a la entrada de la Izquierda radical de manera permanente. Estos problemas políticos generan especulaciones que finalmente ocasiona dos efectos negativos: fluctuaciones en el tipo de cambio superando la barrera de los 4 soles por dólar a partir del mes de agosto 2021, y el segundo, la creciente desconfianza en la inversión privada producto del actual Gobierno de Castillo.

Actualmente el Gobierno del Perú mantiene acuerdos de libre comercio con varias economías del mundo; esto es beneficioso pues se reducen los porcentajes arancelarios y barreras no arancelarias de bienes y servicios. En ese sentido nos ayudará bastante ya que nuestro país es uno de los principales exportadores de productos agrícolas.

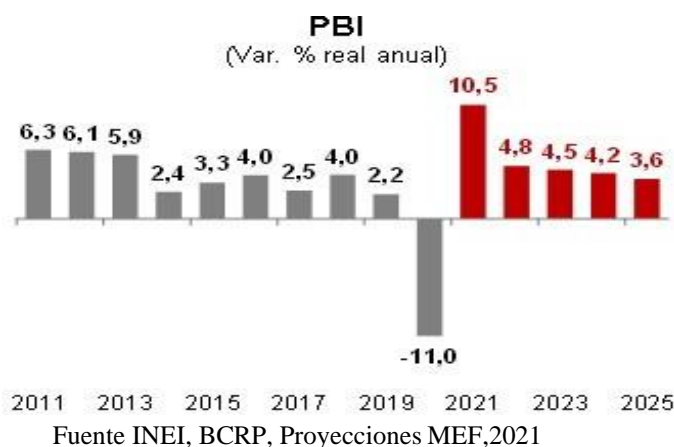
7.2.1.2. Análisis Económico

Se ha previsto una proyección de crecimiento del PBI peruano para el año 2021 en un 10.00 %, el cual ha sido elevado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) a 10.50 % debido a la rápida recuperación post pandemia de la economía, impulsada por factores internos y externos. Así mismo este crecimiento se explica por las recientes medidas implementadas por el actual gobierno para impulsar la recuperación de la producción, el empleo y dar alivio a las familias tales como: Bonos a las familias vulnerables, Reactiva Perú para las empresas afectadas por la pandemia, e incluso las vacunas contra la COVID 19 que permiten a la gente poder continuar con sus labores aminorando el peligro sanitario.

Según el MEF para el año 2022, la economía mantendría su dinamismo y se prevé que crezca en un 4,8%, impulsada por el incremento del gasto privado, el avance de las exportaciones y la mejora de la demanda externa, debido a un mayor control de la pandemia y vacunación masiva de la población. Asimismo, este Ministerio proyecta que, para el año del 2022, el PBI llegaría a los niveles previos de la pandemia (en

términos anuales); en ese contexto el Perú sería uno de los países en liderar el crecimiento dentro de la Región para los siguientes 5 años.

Figura 7.1. Proyección del PBI Peruano



Estos números son alentadores para nuestro proyecto ya que nuestro plan también está proyectado para 5 años.

7.2.1.3. Análisis Social

Nuestro país es un país donde se practica la agricultura familiar, según el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, la agricultura familiar representa el 97% del total de las unidades agropecuarias del total de 2.2 millones de unidades agropecuarias (MIDAGRI, 2021). Asimismo, más del 83% de los trabajadores agrícolas realizan agricultura familiar y es la base de la seguridad alimentaria de la población. En la mayoría de las regiones existen asociaciones de agricultores ya que muchas veces deben asociarse para poder realizar una oferta atractiva para los compradores.

Perú es uno de los principales exportadores agrícolas y está posicionado dentro de los 10 principales exportadores de alimentos a nivel mundial. Según el MIDAGRI existen 2279 empresas agroexportadoras de las cuales el 92% son pequeñas (Andina, 2019).

7.2.1.4. Análisis Tecnológico

La coyuntura de la pandemia ha acelerado el proceso de transformación digital de las empresas. En el sector agroindustrial son cada vez más las empresas que optan por

usar mayor tecnología. Según el Instituto de Recursos Mundiales el Perú es un país con un nivel alto medio de estrés del agua, sin embargo, actualmente el uso de la tecnología ha hecho optimizar en un 20% el uso de recursos hídricos, insumos agrícolas y consumos energéticos (Agencia Agraria de Noticias, 2021)

Actualmente las empresas agroindustriales en Perú mantienen inversiones en tecnología alrededor del 5% y 10% del presupuesto anual, cada vez se hace una exigencia ya que el cliente valora mucho que las frutas lleguen con un alto nivel de calidad, inocuidad y frescura, lo que la tecnología actualmente aporta mucho para tal fin. Tenemos por ejemplo el conteo de frutos, control de plagas y monitoreo de la salud de las plantas con inteligencia artificial y machine learning, uso de robótica para la cosecha, monitoreo de campos con drones y aplicaciones de Internet de las cosas.

7.2.1.5. Análisis Ecológico

El calentamiento global y el cambio climático a nivel mundial ha hecho que muchos entes gubernamentales se preocupen por activar programas de conservación ambiental, reforestación y uso racional de los recursos.

Como mencionamos anteriormente la producción de aguaymanto se desarrolla en zonas altoandinas, como Cajamarca, Junín y Áncash. Su producción está altamente ligada a la cultura, al cuidado y respeto de la tierra y el agua que se utiliza para que pueda rendir los mejores frutos, así como a la rotación de cultivos. Sin embargo, debido a la alta demanda de este producto, estas prácticas se han reducido cada vez más (MINAM, 2014)

7.2.1.6. Análisis Legal

Si bien es cierto la producción y el cultivo de aguaymanto en el Perú es promovido por diferentes marcos legales estos deben estar alineados a las diferentes obligaciones que la legislación impone, y en ese sentido, el presente plan de negocios es la exportación de la conserva de Aguaymanto a un mercado Internacional y por lo que debe cumplir algunas obligaciones la cual es señalada por su partida arancelaria.

Revisando en el portal de la SUNAT la partida arancelaria de la conserva de aguaymanto es la SPN 2008999000, la cual corresponde a las demás frutas en conservas edulcoradas o con mezclas de azúcar no especificadas en la nomenclatura arancelaria. Esto indica que dicha partida arancelaria está normada bajo la Ley 26842, DSS-98-SA

del cual vamos a tomar referencia los Títulos IV, VII y VIII de dicha norma.

El título VII, señala que las exportaciones bajo esta partida están sujetas a un certificado Sanitario de Exportación el cual será emitido por DIGESA, el interesado deberá presentar una solicitud con un plazo máximo de tres días antes del embarque de dicha mercancía en donde debe consignar todo lo que se señala en el artículo 88 de la Ley 26842, DSS-98-S.A. Además, en el punto C.1 de la norma mencionada y señala que se debe consignar el nombre y el número de habilitación de planta y para tal efecto debemos revisar cuales son los requisitos expresados en el Título IV (Registro Sanitario).

7.2.2. Las Cinco fuerzas de Porter

7.2.2.1. Poder de negociación de los clientes

En nuestro caso debido a que nuestros clientes identificados son empresas importadoras mayoristas especializadas, serán quienes tengan alto poder de negociación dentro de la cadena, sin embargo, estos importadores mayoristas como Hüpeden & Co. (GmbH & Co.) KG, I. Schroeder KG (GmbH & Co.) y Importhaus Wilms / Impuls GmbH & Co. KG son quienes negociarán con los principales retailers de Alemania que son EDEKA, REWE, LIDL, ALDI y METRO

Figura 7.2 Principales cadenas de supermercados y tiendas de alimentos en Alemania



Fuente: Páginas web de empresas.

Para el consumidor final, es decir el comprador alemán, no tendrá mucho poder de

negociación, ya que encontrará el producto en los anaqueles de los grandes supermercados y los comprará a los precios fijados.

7.2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores del fruto son los agricultores, en este caso aquellos que cultivan el aguaymanto, pero muchos de ellos poseen pocas parcelas las cuales muchas veces no alcanzan para poder cubrir un pedido, más aún si se trata de un pedido de Exportación. Es por ello que muchos de ellos buscan colocar sus productos en el mercado local ya que no cuentan con la oferta suficiente, perdiendo eficiencia y rentabilidad.

Para subsanar este problema, muchos agricultores han comenzado a asociarse para acopiar la mayor cantidad de aguaymanto y poder cubrir la demanda. Su poder de negociación está en unirse con otros agricultores.

Para nuestro caso, la negociación para la compra del aguaymanto sin cáliz puesto en Lima será directamente con la Asociación de productores Agroforestales de Ancomarca en Huánuco, se contactó con el presidente de Asociación, el Sr Margarito Leiba, el cual nos confirmó que puede abastecernos la cantidad que necesitamos aumentando su siembra para cumplir con este proyecto. La entrevista está en el Anexo VII de este documento. Podemos indicar que nuestro poder de negociación inicialmente será alto ya que el volumen que compraremos es grande para nuestro proveedor. Actualmente esta asociación puede abastecer con 2 tn semanales para nuestros fines.

Figura 7.3. Proveedor: Asociación de productores agroforestales Ancomarca - Huánuco



Fuente: Diario El Siglo, 2021

7.2.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Colombia exporta actualmente más de 7,500 toneladas de aguaymanto fresco. Según la Agencia Agraria de Noticias de Perú (2017) menciona que, a diferencia de

Colombia, Perú puede producir aguaymanto todo el año gracias a los diversos tipos de clima y suelo. Tomando en cuenta esta ventaja comparativa, Perú puede sacar provecho agregando valor al aguaymanto y mandándolo al extranjero como conserva en almíbar.

Colombia se constituye como el principal exportador de Aguaymanto por lo que potencialmente podría ser un gran competidor en caso quieran elaborar aguaymanto en conserva. En el siguiente cuadro mostramos las exportaciones de Colombia desde 2016 hasta el 2021.

Tabla 7.2. Exportaciones de Colombia de Aguaymanto al Mundo

Año	Valor FOB Exportado Miles de US \$	Toneladas
2016	\$ 23,601,823.00	5,197.59
2017	\$ 27,803,084.00	6,333.45
2018	\$ 32,423,465.00	7,271.32
2019	\$ 35,678,351.00	8,287.28
2020	\$ 32,678,630.00	7,363.21
2021*	\$ 37,946,448.00	7,758.69

*Proyección en base SET 2021

Fuente: Elaboración propia con datos de Veritrade,2027

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como vemos las exportaciones de Colombia vienen creciendo sostenidamente, en 2020 hubo un retroceso debido a la pandemia COVID 2019, sin embargo, en 2021 se retomó el crecimiento esperado.

Según Veritrade, entre las principales empresas colombianas que exportan aguaymanto al mercado internacional y son potenciales competidores tenemos a:

- C.I Frutireyes
- C.I Andes Export Company, Ocati S.A
- C.I Caribbean Exotics
- C.I Novacampo
- CI Frutas Comerciales,
- Ras SAS
- Nativa Produce SAS

Figura 7.4. Empresas colombianas que exportan aguaymanto al mercado internacional



Fuente: Páginas web de empresas.

Principales posibles competidores:

Según Veritrade se ha analizado a nuestros tres principales potenciales competidores:

CI Frutireyes:

Es una empresa que produce un amplio rango de frutas. Esta localizado en Colombia. Fundada hace más de veinte años, con el objetivo de promover las frutas exóticas, donde su producto principal es la venta de aguaymanto fresco.

Vemos en su portafolio productos variados elaborados a base de aguaymanto, por lo que se constituye en un potencial competidor. Además, que cuenta con experiencia en exportaciones hacia Europa y Norte América a los cuales exporta en un 90% aguaymanto fresco. Exportación 2021: \$8.7M.

CI Caribbean Exóticos:

Es una empresa que exporta frutos frescos teniendo como principales mercados destina a EEUU y Europa. Tiene experiencia en participación en ferias de sector hortofrutícola. Principalmente exporta gulupa y aguaymanto hacia Paises bajos (80%), Bélgica y Alemania. Exportación 2021: \$23M.

CI Novacampo S.A.:

Esta empresa fundada en 2003 que inicio exportando vía área hacia Alemania aguaymanto fresco que hasta la fecha sigue siendo su principal producto de exportación

, además de otros frutos frescos, teniendo como principales destinos Países Bajos, Bélgica y Alemania. Exportación 2021: \$2.7 M.

7.2.2.4. *Amenaza de nuevos productos sustitutos*

En el mercado alemán existen productos en conserva de otras frutas las cuales están expuestas en los anaqueles de los distintos supermercados. En dichos anaqueles podemos encontrar conservas de cerezo morado, mandarina, piña y mango, todos ellos son frutales nativos que poseen características nutricionales al igual que el aguaymanto.

Estos productos sustitutos también tienen precios similares que oscilan entre los 2 a 5 euros similar al precio que tendrá nuestra conserva en almíbar en el mercado objetivo.

En la Figura 7.5 observamos algunas conservas de frutas de la marca Natreen 340ml en los anaqueles del mayor retail minorista en Alemania, Edeka.

Figura 7.5. Productos Sustitos - Conservas de frutas



Fuente: Foto tomada en una tienda EDEKA de Berlín, Alemania 02/05/22.

Elaboración: Autores de esta tesis

7.2.2.5. *Rivalidad entre los competidores*

Al ser Colombia nuestro principal competidor en aguaymanto es potencialmente un fuerte competidor en el mercado de conservas de este fruto, por lo que debemos sacar provecho de nuestro producto en conserva resaltando su origen, sus propiedades y sobre todo dándole valor agregado. Si logramos ello podremos obtener interesantes ganancias y favorecer colateralmente a nuestros productores. Nuestra meta es diferenciar el

producto con un almíbar con añadidura de Stevia, el cual es muy valorado en el mercado alemán ya que se preocupan mucho por cuidar su ingesta diaria de azúcar.

Para el caso interno del país no hay otras empresas que exporten aguaymanto en conserva a Alemania por lo que seríamos pioneros en ingresar a este negocio en específico, sin embargo, según Veritrade si existen empresas peruanas que exportan otras frutas en conserva como mango y mandarina.

7.2.3. *Matriz EFE*

A continuación, vamos a elaborar la matriz de Evaluación Factores Externos (EFE) para lo cual hemos encontrado 15 factores de los cuales 8 son oportunidades y 7 son amenazas se ha establecido los siguientes atributos:

Tabla 7.3. Cuadro de Matriz EFE

Factor crítico de éxito	Ponderación	Valor	Total
Oportunidades			
La tendencia de consumir productos saludables.	0.09	4	0.36
Alemania es uno de los países que más importa productos sustitutos elaborados en base a fruta.	0.05	4	0.2
El arándano peruano ha sido bien recibido en los mercados internacionales.	0.05	3	0.15
Alemania es uno de los países de la Unión Europea con mayor PBI en la región y es la cuarta mejor economía del mundo.	0.09	4	0.36
Alemania es el segundo país en el mundo que importa conservas PA. 20.08- AÑO 2020	0.09	4	0.36
Propiedades benéficas del Aguaymanto	0.09	4	0.36
Existencia de Tratado de Libre comercio y Acuerdos comerciales	0.06	4	0.24
Oportunidad para desarrollo de productos con mayor valor agregado(industrializados)	0.06	4	0.24
Amenazas			
La incertidumbre Política en el Perú.	0.04	1	0.04
La recesión económica mundial a causa de la pandemia COVID-19.	0.08	1	0.08
Crecimiento del consumo de frutos en los diferentes mercados, generando interés de nuevos competidores.	0.05	1	0.05
Los tratados de Libre Comercio con la Unión Europea se retraigan.	0.08	1	0.08
Falta de disponibilidad del aguaymanto a causa de sequias.	0.08	2	0.16
Pérdida de trazabilidad que afecten la calidad del producto en el tránsito al país de destino.	0.08	2	0.16
Uso de productos sustitutos más baratos, como insumo o producto final	0.01	2	0.02
	1		2.86

Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo con nuestra evaluación, ésta resulta que está por encima del promedio del mercado 2.86, por lo que concluimos que se reaccionaría bien ante las amenazas y

se aprovecharía las oportunidades que el desarrollo del producto y el mercado nos ofrece.

Luego de analizar la matriz EFE nos queda claro que tenemos un nicho de mercado por satisfacer y que se presenta como una oportunidad para introducir nuestro producto que cuenta con un alto potencial de venta.

No podemos dejar de lado, las amenazas a las que nos enfrentamos, para los cuales la organización tiene un plan de medidas correctivas y preventivas a fin de minimizar los riesgos a los que estamos expuestos.

7.3. Análisis Interno

7.3.1. Visión

Ser una organización que se caracterice por tener un equipo calificado que contribuya a consolidarnos en el mercado agroexportador con productos de calidad que mejorarán el bienestar y salud de nuestros clientes en el mercado internacional.

7.3.2. Misión

Crece de manera sostenible brindando un producto con altos estándares que mejore la calidad de vida de nuestros clientes, generando sinergias con nuestros socios estratégicos que agregarán valor en cada uno de los eslabones de nuestra cadena.

7.3.3. Valores

Nuestra organización se enfocará en brindar un producto de calidad, pero también socialmente responsable con el medio ambiente y con la sociedad, sumando en la nutrición y el cuidado de la salud de los consumidores. Así mismo seremos respetuosos con nuestros colaboradores y con la sociedad adheridos siempre a los principios de ética y medio ambiente.

Los Valores empresariales de Perú Berry son:

- Transparencia
- Honestidad
- Adaptabilidad
- Constancia
- Respeto hacia todos los públicos

- Calidad en todo lo que hacemos
- Responsable del medio ambiente

7.3.4. Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

- País con gran producción de Aguaymanto.
- El clima peruano apto para los cultivos.
- Mano de obra disponible y barata.
- Altos rendimientos y buena calidad.
- Propiedades nutritivas de los productos ofrecidos
- Talento humano calificado

Debilidades

- No somos la única empresa que exporta Aguaymanto en el Perú ni en la región.
- Bajo nivel tecnológico de los agricultores medianos y pequeños.
- Uniformidad de técnicas y zonificación.
- Falta de publicidad comercial.
- Deficientes vías de conexión de Huánuco a Lima.
- Paros de transportistas o agricultores.
- Problemas en los cultivadores de aguaymanto que afecte el aprovisionamiento.

7.3.5. Cadena de Valor

Nuestra organización nace de la idea de sus socios que tomaron la iniciativa de poder hacer conocido en el mundo al fruto andino, conocido como aguaymanto, pero no solo mostrándolo como fruta sino dándole valor agregado por lo que la presentación es la conserva de aguaymanto en almíbar. La cadena de valor se establece bajo el modelo propuesto por Michael Porter y líneas abajo podemos visualizar las actividades clave y las de apoyo para la elaboración de nuestra conserva de Aguaymanto en almíbar.

Figura 7.6. Cadena de Valor de PERUVIAN GOLDEN BERRY SAC



Elaboración: Autores de esta tesis.

Nuestra organización tendrá como Core Business la producción y comercialización de Aguaymanto en conserva de almíbar y la cadena de suministros comenzará desde la cosecha de los productores de quienes recibiremos el aguaymanto como materia prima, hasta la entrega conforme de nuestro producto a nuestros clientes en el mercado extranjero.

Figura 7.7. Core Business de PERUVIAN GOLDEN BERRY SAC



Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3.6. Matriz EFI

Aplicaremos la Matriz de Evaluación de Factores Internos o mejor conocida como EFI, es una forma de evaluar factores internos de la gestión estratégica resumiendo fortalezas y debilidades. Siendo éstas las más importantes dentro de las áreas funcionales de un área de negocio o empresa. Posteriormente, se asigna una calificación siendo determinante en el éxito que pueda alcanzar la empresa con su estrategia.

Tabla 7.4. Cuadro de Matriz EFI

Factor crítico de éxito	Ponderación	Valor	Total
Fortalezas			
Talento humano calificado	0.1	4	0.4
Costos operativos bajos	0.1	3	0.3
Propiedades nutritivas del producto	0.15	4	0.6
Clima peruano apto para cultivo todo el año.	0.15	3	0.45
Debilidades			
Inversión en I+D	0.1	2	0.2
Baja inversión en publicidad	0.1	1	0.1
Servicio al cliente débil	0.1	2	0.2
Presencia digital	0.2	2	0.4
Alta probabilidad de problemas en ruta (Paros, accidentes y Clima)	0.1	1	0.1
Problemas en los cultivadores de aguaymanto que afecte el aprovisionamiento.	0.1	1	0.1
	1		2.55

Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo con nuestra evaluación, ésta resulta que está por encima del promedio del mercado 2.55, por lo que concluimos que las fortalezas nos permitirían enfrentar las debilidades.

7.4. Matriz FODA CRUZADA

El FODA es una de las matrices más interesantes, pues permite conocer la situación actual de la industria de la conserva de aguaymanto, a través de un análisis profundo de los factores internos y externos permitiendo generar estrategias en cada uno de sus cuatro cuadrantes. Por tal razón, se muestra en la matriz la relación de los factores externos e internos de la industria, con el fin de desarrollar dichas estrategias:

- **FO**, se enfoca en emplear las fortalezas para aprovechar las oportunidades
- **DO** trata de mejorar las debilidades para aprovechar las oportunidades
- **FA** utiliza las fortalezas para reducir el riesgo de las amenazas
- **DA** se deben tomar acciones que reduzcan las debilidades y eviten las amenazas.

7.4.1. Listas de Estrategias específicas del FODA CRUZADO

Luego de analizar los factores externos e internos podemos desprender algunas estrategias que nos ayudarán a tomar mejores decisiones y asegurar el éxito de nuestra

empresa.

7.4.1.1. Estrategias FA

FA1. Resaltar la calidad de nuestros productos frente a la competencia

Se trata de poder explicar a nuestros clientes las bondades nutricionales de nuestro producto, así como también concientizarlos mediante brochures y publicidad el origen del fruto, en este caso el aguaymanto peruano o “Physalis peruviana”.

FA2. Diversificar zonas de cultivo

Al fabricar la conserva, necesitaremos que nuestros proveedores del fruto tengan la suficiente oferta que nos permita tener una adecuada oferta exportable. Ante ello, pequeños productores se están asociando con ayuda de Sierra Exportadora para ampliar sus zonas de cultivo de manera más tecnificada. Tener más opciones de suministro aparte del proveedor principal de Huánuco.

FA3. Promocionar beneficios nutricionales de nuestro Producto

La Publicidad y la promoción nos ayudará a educar a nuestros consumidores sobre las propiedades naturales del aguaymanto y de cómo éste ayuda a mantener una vida saludable.

FA4. Fomentar a que los productores consigan homologarse y tener certificaciones de calidad.

Está claro que mientras más certificaciones obtenga el fruto, mayor reconocimiento y confianza de nuestros consumidores tendrá. El cliente alemán se caracteriza por valorar mucho los productos naturales, con valor nutricional que contribuyan al cuidado de su salud y si éste viene reforzado con una certificación mayor valorado será.

7.4.1.2. Estrategias FO

FO1 Desarrollar productos con valor agregado

Nuestro producto será una conserva en almíbar, el cual ofrece ser un producto natural y nutritivo que beneficie la salud de quienes la consuman. Además de ello tendrá añadido de Stevia, un producto bastante valorado en el mercado alemán según la entrevista realizada a Sofía del Río (Ver Anexo IV).

FO2 Aprovechar los TLC que tenemos con países del mercado europeo

Ello será fundamental para poder entrar no solo en Alemania, sino a otros países

Europeos. Los TLC nos permiten eliminar o disminuir aranceles, en el caso de la partida que engloba nuestro producto no tiene aranceles ni otro tipo de barreras.

FO3 Relacionar producto con la marca Perú

La marca Perú nos ayudará mucho a impulsar el origen y la imagen de nuestro producto, podemos usarla en la etiqueta del envase y también en brochures y banners de ferias internacionales, ello con el fin de que el consumidor sepa que el producto es netamente peruano. Cabe destacar que el uso de la marca Perú debe hacerse mediante una solicitud a Promperú teniendo una vigencia de máximo 2 años.

7.4.1.3. Estrategias DA

DA1 Organizarse con profesionales para gestionar las asociaciones y asegurar nuestra oferta exportable

Aseguraremos que nuestra oferta exportable reuniéndonos con los productores de la materia prima, es decir el aguaymanto. Nuestro proveedor se encuentra en Huánuco, en donde existe una asociación de varios agricultores con quienes negociaremos el precio y las cantidades a comprar.

DA2. Usar tecnología tanto en el cultivo como en la producción de la conserva de almíbar

Dentro del cultivo podemos mencionar que actualmente se usa tecnología para la obtención de agua y también para el riego tecnificado, ello con ayuda del Gobierno a través de Sierra Exportadora que ayuda a los agricultores de manera directa.

DA3. Conseguir el apoyo del Estado para el desarrollo de la investigación, así como también ayuda al exportador.

El Estado a través de Promperú brinda ayuda a los exportadores mediante capacitaciones especializadas. Actualmente las capacitaciones son gratuitas previa inscripción y pueden participar personas jurídicas y naturales.

DA4. Optimizar costos logísticos

El exportador, en este caso, debemos evaluar todos los costos en los que incurrimos a lo largo de la cadena, para ello negociaremos con los agentes de carga, agentes de aduana a fin de obtener precios competitivos, lo ideal sería tener contratos a largo plazo

para evitar fluctuaciones en el tipo de cambio o cambios en el precio de algún commodity.

7.4.1.4. Estrategias DO

DO1 Aprovechar el nicho de mercado del aguaymanto en conserva

Según la entrevista realizada a Sofia del Rio, nos comentaba que aún no existía el aguaymanto en conserva de almíbar dentro del mercado alemán, si bien había otras frutas que sí tienen esa presentación, el aguaymanto aún es un potencial lo cual nos brinda una oportunidad de poder aprovechar este nicho de mercado. Actualmente el aguaymanto se encuentra en otras presentaciones tales como snacks, barras de cereal, y también en postres.

DO2. Participar en ferias especializadas de alimentos en Alemania

El participar en ferias especializadas nos abrirá las puertas para poder hacer contacto con los principales supermercados de Alemania, tiendas naturistas y restaurantes gourmet. La idea es resaltar el origen del fruto y sus propiedades nutricionales

DO3. Asegurar una cadena de suministro eficiente para nuestro producto desde nuestra planta en Perú hasta el mercado alemán

Contactaremos con proveedores que puedan asegurarnos la cantidad adecuada de aguaymanto para producir nuestra conserva en almíbar, lo mismo haremos con la Stevia. Por el lado del transporte internacional contactaremos con especialistas en Aduanas y también con Agentes de Carga que lleven nuestro producto al lugar de destino en las mejores condiciones a fin de que el cliente tenga la mejor experiencia al momento de consumir la conserva.

Figura 7.8. FODA Cruzado

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. País con gran producción de Aguaymanto. 2. El clima peruana apto para los cultivos. 3. Mano de obra disponible y barata. 4. Altos rendimientos y buena calidad. 5. Propiedades nutritivas. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No somos la única empresa que exporta Aguaymanto en el Perú ni en la región. 2. Bajo nivel tecnológico de los agricultores medianos y pequeños. 3. Uniformidad de técnicas y zonificación. 4. Falta de publicidad comercial.
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pueden ingresar exportadores de otros lados reduciendo la participación de Perú. 2. Los competidores en la región nos llevan un paso adelante en el mercado internacional. 3. Mayor costo y tiempo de flete al mercado europeo en relación a competidores. 4. Inestabilidad política, social que afectan las inversiones en el sector. 	<p>ESTRATEGIAS</p> <p>FA1. Resaltar la calidad de nuestro aguaymanto frente a la competencia</p> <p>FA2. Ampliar zonas de producción (cultivo)</p> <p>FA3. Promocionar beneficios nutricionales frente a la competencia</p> <p>FA4. Fomentar a que los productores consigan certificaciones internacionales</p>	<p>ESTRATEGIAS</p> <p>DA1. Organizarse con profesionales para gestionar las asociaciones y asegurar nuestra oferta exportable</p> <p>DA2. Usar tecnología tanto en el cultivo como en la producción de la conserva de almibar</p> <p>DA3. Conseguir el apoyo del estado para el desarrollo de la ivenstigación asi como también ayuda al exportador</p> <p>DA4. Optimizar costos logísticos</p>
<p>PORTRUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe un mercado aún no explotado en el Aguaymanto en conserva. 2. El prestigio del Aguaymanto de exportación del Perú en cuanto a buen sabor y calidad. 3. Crecimiento sostenible de la demanda mundial de Aguaymanto. 	<p>ESTRATEGIAS</p> <p>FO1. Desarrollar productos con valor agregado</p> <p>FO2. Aprovechar los TLC que tenemos con los países del mercado Europeo</p> <p>FO3. Relacionar prodcuto con la Marca Perú</p>	<p>ESTRATEGIAS</p> <p>DO1. Aprovechar el nicho de mercado del aguymanto en conserva</p> <p>DO2. Participar en ferias especializadas de alimentos en Alemania</p> <p>DO3. Asegurar una cadena de suministro eficiente para nuestro producto desde nuestra planta en Perú hasta el mercado alemán</p>

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.5. Ventaja Competitiva

7.5.1. Matriz de perfil competitivo

Nuestra empresa PERUVIAN GOLDEN BERRY SAC, realizará una comparación entre algunas empresas locales que realiza exportaciones de fruta en conserva, para visualizar las fortalezas de la competencia:

Tabla 7.5. Matriz de perfil competitivo

		CAMPOSOL		DANPER TRUJILLO		AGRO MI PERU FOODS	
Publicidad	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Finanzas	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Administración	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Tecnología	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Innovación	0.25	3	0.75	4	1	3	0.75
Marca	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80
Producto Diferenciado	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6
Total	1		3.40		3.45		3.15

Elaboración: Autores de esta tesis.

Del cuadro podemos mencionar que Danper es una empresa que cuenta con un alto perfil competitivo, el cual podemos tomar como referencia de benchmarking.

7.6. Objetivos estratégicos

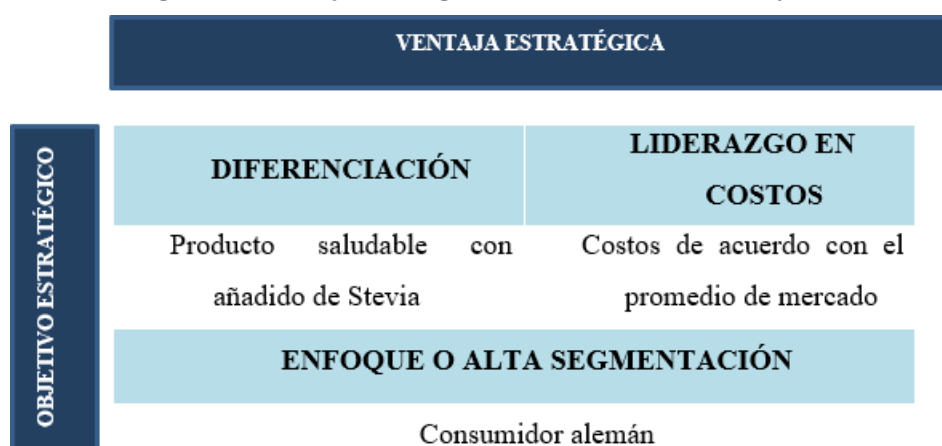
Sabemos que estamos un mundo altamente competitivo y que la tecnología está en constante cambio lo cual exige que como organización estamos a la vanguardia buscando siempre la eficiencia y calidad de nuestros productos, por lo que proponemos los siguientes objetivos estratégicos:

- Generar rentabilidad en base a brindar un producto bueno, novedoso, saludable, seguro y socialmente responsable.
- Capacitación de nuestros colaboradores en la parte productiva cumpliendo con los estándares de calidad.
- Buscar los mejores socios estratégicos: proveedores, importadores especializados, consumidores
- Posicionar el producto en el mercado alemán y dar a conocer las bondades del aguaymanto.
- Mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores con nuevos puestos de trabajo que contribuyan al crecimiento de la sociedad.

7.7. Estrategia competitiva

Luego de analizar cada una de las matrices, podemos indicar que nuestra estrategia a usar es la de **diferenciación**, pues si bien es cierto que el aguaymanto se ha masificado dentro del mercado internacional aún hay nichos que no han sido explorados, uno de ellos es el de conserva en almíbar. El mercado europeo es muy exigente en cuanto a los productos alimenticios, pues a parte de contribuir a la nutrición y al cuidado de la salud, el consumidor alemán aprecia mucho que el producto cumpla con los estándares de calidad y también que sean socialmente responsables con el medio ambiente.

Figura 7.9. Ventaja estratégica de Peruvian Golden Berry



Elaboración: Autores de esta tesis.

7.8. Conclusiones

De acuerdo con lo desarrollado en el plan estratégico podemos indicar que como empresa adoptaremos una **estrategia diferenciadora** pues nuestro producto será distinto a los productos que ya existen en el mercado alemán. Guiándonos de la entrevista realizada a Sofia del Ríos el cual encontramos en el Anexo IV, podemos corroborar que el consumidor alemán busca productos naturales que contribuyan al cuidado de su salud y que cumplan todos los requisitos y certificaciones que los avalen. Del mismo modo buscan y valoran mucho los productos que sean socialmente responsables con el medio ambiente.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE MARKETING

En este capítulo se plantearán los objetivos de marketing, las estrategias de segmentación y posicionamiento, así como también el marketing mix internacional. En producto se verá los beneficios y características generales de la conserva; se definirá el precio acorde al estudio de mercado realizado, referencia de productos sustitutos; en plaza se definirá el principal canal que deberá tomar nuestra conserva; en promoción veremos las estrategias a seguir para obtener la mayor difusión posible de los beneficios del producto, el cual como hemos visto es preponderante para contribuir al éxito del presente plan de negocio.

8.1. Objetivos de Marketing

- Introducir de manera exitosa nuestra conserva de aguaymanto en almíbar al mercado alemán.
- Establecer un precio óptimo que permita una adecuada aceptación en el mercado alemán alineada a nuestra estrategia de diferenciación.
- Buscar acuerdos comerciales continuamente con los principales actores de la cadena de distribución de alimentos, como lo son los importadores mayoristas, estos llegarán a las grandes cadenas de supermercados, tiendas naturistas y canal Horeca.

8.1.1. *Objetivos Cualitativos*

- Posicionar nuestra marca y origen peruano, como un producto nutritivo, saludable y de calidad.
- Establecer una percepción en los consumidores como un producto de buena relación precio / beneficio.
- Establecer un diseño adecuado para el producto que permita documentar y brindar la mayor información al consumidor

8.1.2. *Objetivos Cuantitativos*

- Crecer en participación de mercado un 2.5% anual, durante los cinco próximos años del proyecto.

- Captar a importadores mayoristas durante los dos primeros años que nos ayude a tener mayor apertura y distribución de nuestro producto al mercado alemán, obteniendo contratos sostenibles de distribución por un mínimo de 5 años.
- Conseguir al menos 1000 seguidores de nuestra marca en todas nuestras redes sociales por año.

8.2. Estrategia de Segmentación

Optamos por una estrategia de segmentación masiva o indiferenciada en la cual nos dirigiremos a todo el público con la misma oferta y utilizaremos los canales de comunicación de forma general, sin embargo, los esfuerzos de marketing se enfocarán en el grupo etario de 31 años en adelante. Este rango de edad representa el 70% de la población (Population Pymarid, 2021).

Según nuestra encuesta realizada este grupo cuenta con mucho potencial de compra, podemos indicar que tienen las siguientes características:

- Personas que cuidan de su salud y la de su familia respondiendo a que las personas desean tener una vida saludable, que es una de las tendencias actuales.
- Personas que valoran productos naturales y de alto valor nutricional, costumbre que va quedando de generación en generación.

8.3. Estrategia de Posicionamiento

La estrategia adoptada estará en función a los atributos del producto, la cual buscará satisfacer la necesidad de las personas por cuidar su salud y mejorar su estilo de vida, por ello se buscará resaltar los beneficios que nos brinda la conserva de aguaymanto en almíbar, ya que contiene gran fuente de proteínas y minerales, que ayudan a purificar la sangre, tonifica el nervio óptico y alivia afecciones bucofaríngeas, por lo que actualmente se usa con fines terapéuticos (Espinoza, 2009). Asimismo, consideramos importante la diferenciación ya que nuestro producto se caracteriza por tener un sabor y acidez diferente a lo que se ofrece en el mercado alemán para lo que son frutas en conserva, si bien se conoce las características del fruto, no existe una conserva a base de aguaymanto ni con añadidura de Stevia en su formulación.

Como vimos en el capítulo VI, que a mayor conocimiento del aguaymanto es mayor

la intención de consumo para la conserva, siguiendo esta relación directa se plantea dentro de la estrategia de posicionamiento usar un eslogan potente que haga que nuestro producto sea visto como producto saludable, nutritivo y natural, para ello se dará un uso intensivo de las redes sociales, página web y plataformas B2B resaltando los beneficios del consumo de la conserva de aguaymanto.

Consideramos importante la participación en diferentes ferias especializadas en alimentos con el fin de obtener una mayor posibilidad de penetración en el mercado alemán, captación de nuevos clientes y mayor posicionamiento de nuestra marca, para ello nos ayudaremos con herramientas audiovisuales, brochure en los puntos de venta en donde se resalte el origen y propiedades del aguaymanto.

8.4. Marketing Mix Internacional

8.4.1. *Producto*

A continuación, vamos a describir los principales beneficios y características de nuestra conserva tanto del envase como del contenido:

Producto: Conserva de aguaymanto en almíbar

Nombre de la Marca: Perú Berry

Logotipo:

Figura 8.1. Logo de la marca de nuestro producto



Elaboración: Autores de esta tesis.

Presentación: Envase primario: frasco de vidrio de 400 ml con cierre hermético, envasado al vacío y etiquetado (Vida útil, marca de origen, certificados, ingredientes).

Envase secundario: caja de cartón corrugado con logo de la empresa.

Cantidad: 400 g por envase.

Bondades: Rico en fibra, igual valor nutricional que el fresco.

Calidad: Calibre menor, de primera calidad (buen color y olor), certificados de

BPM, HACCP y Biocomercio.

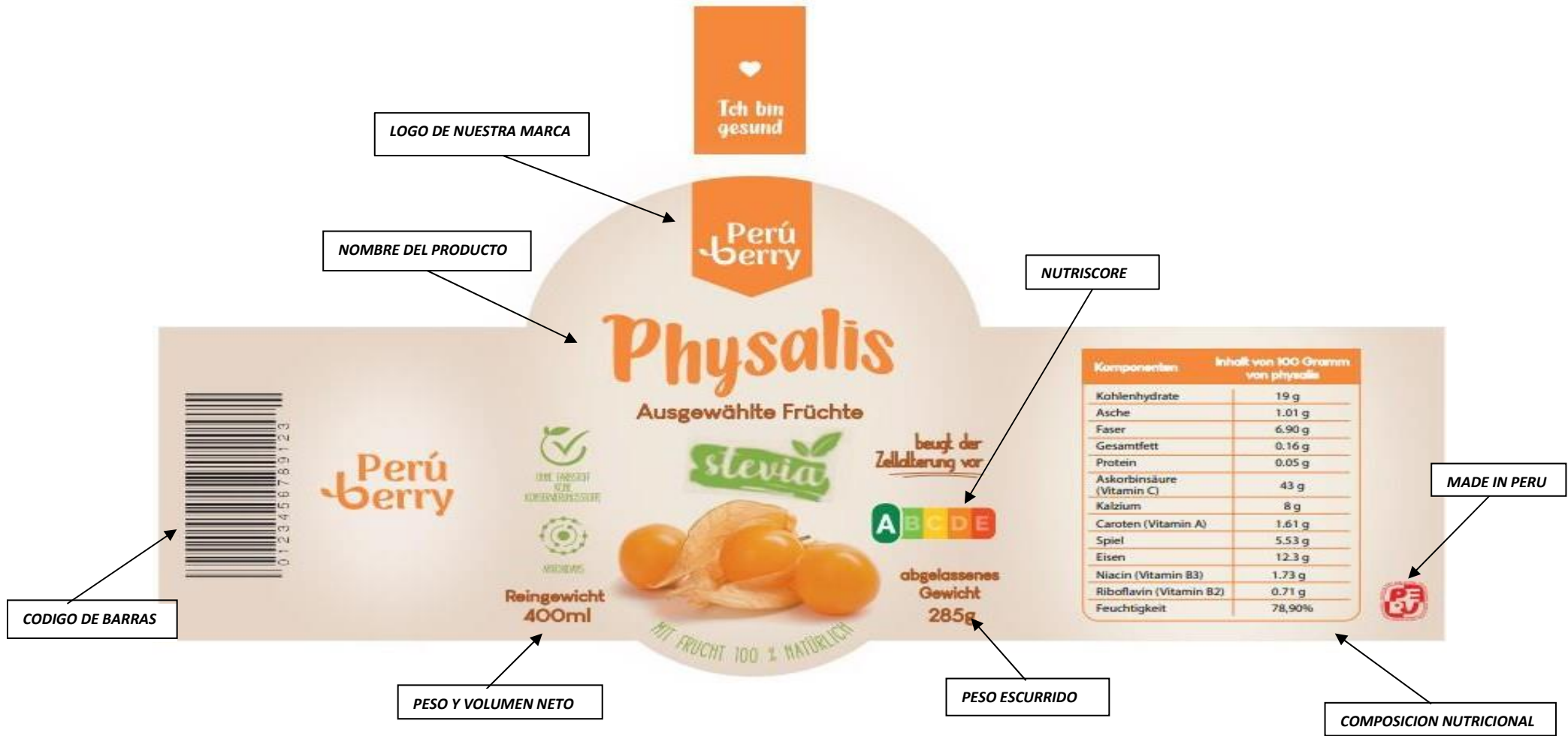
Vida útil: Se recomienda consumir nuestro producto antes de los 2 años.

La conserva de aguaymanto es envasada en frascos de vidrio; puesto que este material es el más adecuado para la conservación de las frutas, además que el envase de vidrio trasluce las figuras de aguaymanto, lo que permite al consumidor apreciar el producto antes de consumirlo. El aguaymanto está conservado en almíbar, el cual está hecho a base de azúcar y Stevia, obteniendo un dulzor ideal para el paladar alemán. La ficha técnica de nuestro producto se encuentra en el Anexo IX.

Nuestra principal estrategia de diferenciación de producto está orientada brindar salud y resaltar los beneficios del consumo de aguaymanto, así también la formulación de nuestro almíbar va orientada a aportar menos que el mercado ya que contiene stevia, la cual no influye en los niveles de glucosa en la sangre. Por ello en el diseño de la etiqueta se buscó resaltar la imagen del aguaymanto, fruta con la que se está elaborando, asimismo también resaltar la Stevia como endulzante bajo en calorías.

El producto será comercializado en presentación de caja de doce frascos. El embalaje, marcado, cubicaje de la presentación será detallado a profundidad en el capítulo IX.

Figura 8.2. Etiqueta de la conserva de aguaymanto




Elaboración: Autores de esta tesis.

8.4.2. Precio

Antes de establecer nuestro nivel de precio, debemos saber si existe algún arancel en el país de destino, que pueda encarecer o bien nos lleve a tener una desventaja frente a otros competidores internacionales. Según el sitio web de la Unión Europea <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/home> nuestra conserva de aguaymanto será importada en Alemania con la siguiente partida arancelaria 2008.99.6390, dicha partida está gravada con el 13% de arancel, sin embargo, gracias al Tratado de Libre Comercio que tiene Perú conjuntamente con Colombia con la Unión Europea, vigente desde marzo 2013, podemos obtener un 100% de liberación de los derechos arancelarios. Este beneficio nos ayuda a que nuestro producto llegue a un precio más competitivo.

Figura 8.3. Consulta arancelaria en la página web de la Comisión Europea



Results for product code 2008.99.6390 from Peru to Germany

Origin/ Measure type	Tariff	Conditions	Footnote	EU law
ERGA OMNES Third country duty	13.00%			R12.14/07
Peru Tariff preference	0%			D0735/12

Regulation number	Start date	End date	Publication date	Journal number	Journal page	Legislation
D0735/12	01-03-2013	-	21-12-2012	L 354	3	Base regulation Close

Fuente: Comisión Europea, 2021

En el capítulo VI, se menciona que el 60% de la población alemana encuestada está dispuesto a pagar entre 3 y 4 euros por una conserva de 400 ml de aguaymanto en almíbar. Asimismo, el precio de los productos sustitutos en Alemania, visto en el capítulo VII, están alrededor entre 2 y 5 euros para presentaciones con peso similar, por lo que estas dos referencias nos dan una idea de cuanto está dispuesto a pagar el consumidor alemán por nuestra conserva.

Teniendo en cuenta estos puntos se decidió por establecer la estrategia de diferenciación de precios, si bien el precio de venta es FOB, se sugiere que el producto debe llegar al consumidor alemán a un nivel de 5 euros, este precio al consumidor contempla aproximaciones a los costos de importación desde Perú a Alemania que asciende a un 20% sobre el valor FOB (que serán asumidos por el cliente importador

mayorista) y los márgenes de los intermediarios del canal, 40% para el importador mayorista y 30% para el retail, a esto se le debe añadir el IVA del 19% que por norma se tiene en el país objetivo.

Se estableció un precio de venta FOB de 2.05 USD o 1.87 euros por conserva de 400 ml, el detalle de este costeo será presentado en el Capítulo X.

8.4.3. Plaza

Realizando el análisis de las grandes empresas importadoras de conserva de frutas en Alemania según Trademap, nos muestra que los importadores mayoristas son especializados, estos adquieren conservas y las revenden a las cadenas de distribución, que son las encargadas de hacerlas llegar a los lineales de los supermercados, los hoteles y los restaurantes. Los canales de venta al público de conservas son los supermercados de los grandes almacenes, los hipermercados, los supermercados, el pequeño comercio, tiendas naturistas y las ventas a través de Internet. El 75% de la demanda del sector alimentos y bebidas es cubierta por 5 cadenas de minoristas/detallistas: EDEKA, REWE, LIDL, ALDI y METRO, lo cual significa que los retail concentran un alto nivel de compra.

La penetración directa en el mercado alemán es complicada, esto debido a las múltiples barreras que tenemos que hacer frente como las lingüísticas, culturales y desconocimiento del mercado. Según el Promperú para ingresar y posicionarse en el mercado alemán, se recomienda el canal indirecto identificando un mayorista, sobre todo cuando no se tiene presencia en el mercado y se requiere entablar relación con las cadenas minoristas/detallistas, quienes son el principal canal de venta al público (Promperú, 2018). Por ello la principal estrategia de acceso de PERUVIAN GOLDEN BERRY será mediante la exportación directa al mayorista, con distribución selectiva, en otras palabras, realizaremos tratos con un importador-mayorista especializado en el sector alimentos, con quien se negociará directamente en valor FOB, estos llegarán a las principales cadenas minoristas en Alemania.

Estos importadores mayoristas especializados cuentan con una organizada red de distribución, equipos de ventas propios, experiencia en el sector, fuentes de información y conocen bien los requisitos de importación, tales como certificados, etiquetado y empaquetado. Además, se pueden encargar de todo lo relacionado al transporte, gestiones aduaneras, almacenaje y distribución de los productos en Alemania.

Debajo se presenta una lista de importadores mayoristas especializados para la partida arancelaria 20.08, ellos representan a los socios estratégicos a los cuales debemos llegar para poder tener un buen canal de distribución.

Tabla 8.1. Lista de importadores especializados en Alemania

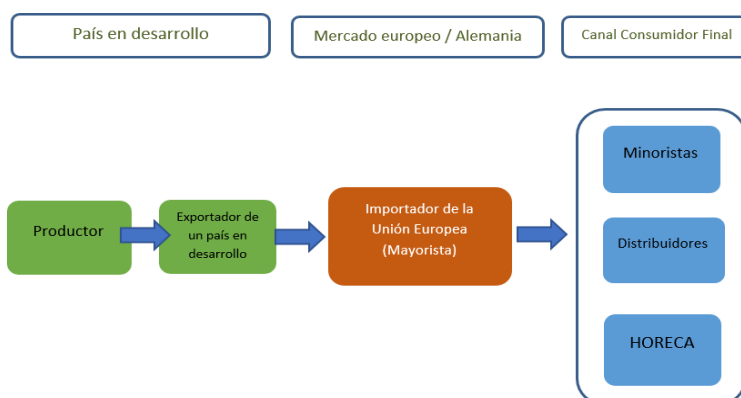
Nombre de la empresa	Ciudad	Sitio web
Anders GmbH & Co. Produktions- und Vertriebs KG	Eggenfelden	http://www.anders-gmbh.de
Atriplex GmbH	Münster	http://www.atriplex.net
Aussenhandelsgesellschaft Wachsmuth & Krogmann mbH	Hamburg	http://www.wachsmuth-Krogmann.com
Bösch Boden Spies GmbH & Co. KG	Hamburg	http://www.boesch-boden-spies.com
Franc Soba GmbH	Augsburg	http://www.soba-wein.de
Gebr. Della Bona GmbH	Saarbrücken	http://www.dellabona.de
Hefe van Haag GmbH & Co. KG	Tönisvorst	http://www.hefe-van-haag.de
Henry Lamotte Food GmbH	Bremen	http://www.lamotte-food.de
Hüpeden & Co. (GmbH & Co.) KG	Hamburg	http://www.huepeden.de
I.Schroeder KG (GmbH & Co.)	Hamburg	http://www.iskg.de
Importhaus Wilms / Impuls GmbH & Co. KG	Walluf	http://www.importhaus-wilms.de
Kreyenhop & Kluge GmbH & Co. KG	Oyten	http://www.kreyenhop.com
RILA Feinkost-Importe GmbH & Co. KG	Stemwede-Levern	http://www.rila.de
Rullko Großeinkauf GmbH & Co. KG	Hamm	http://www.rullko.de
ZUMDIECK GmbH	Paderborn	http://www.zumdieck.de

Fuente: Trade Map,2021

Elaboración: Autores de esta tesis.

En el gráfico líneas abajo se presenta los canales de distribución en el mercado europeo definido por el departamento de Inteligencia de Mercados de Promperú, el cual se adapta a nuestro canal de distribución.

Figura 8.4. Canales de Distribución para frutas y sus derivados procesados en el Mercado alemán



Fuente: Promperu,2018

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.4.4. Promoción

La participación en ferias alimentarias será nuestra principal herramienta para hacer conocer nuestra conserva, sus beneficios y principalmente hacer conocido el origen peruano del aguaymanto en el mercado alemán, esto se realizaría al inicio de los dos primeros años del proyecto, debido a su alta tasa de concurrencia, esta actividad de promoción es la más importante en el país de destino, cabe mencionar que en estas ferias buscamos encontrar importadores mayoristas especializados que nos ayuden a cubrir mayor zona geográfica.

La feria de alimentos más importante de Alemania es Anuga realizada en la ciudad de Colonia en octubre y congrega alrededor de 7900 expositores y 169 mil visitantes de más de 100 países. Esta feria nos permitirá presentar al mercado alemán las bondades de nuestros productos con el fin de conseguir distribuidores y mayoristas que puedan hacer que nuestro producto tenga presencia en varias ciudades de dicho mercado. Para participar en este tipo de ferias se ha presupuestado lo siguiente:

Tabla 8.2. Presupuesto de Participación en Ferias

Concepto	Precio en dólares
Alquiler de stand	3,500 dólares
Habilitación de stand	500 dólares
Expositores (pasaje, hotel y viatico)	5,000 dólares
Material de merchandising	1,000 dólares
Total	10,000 dólares

Elaboración: Autores de esta tesis.

La publicidad digital también será uno de los pilares para promocionar el producto, como principal herramienta haremos uso de nuestra página web en donde el cliente podrá obtener información de la empresa exportadora y también del producto.

Las redes sociales y los motores de búsqueda nos ayudarán a llegar a diferentes tipos de público, como el Google Ads, Facebook e Instagram, para promocionar nuestra conserva de aguaymanto y sus beneficios. Asimismo, la utilización de brochures en el punto de venta nos ayudará a fortalecer nuestra imagen como un producto saludable, con alto valor nutricional y de origen peruano, para lo cual aportaremos capital en conjunto con el importador mayorista.

Tabla 8.3. Presupuesto de Publicidad y Página Web

Concepto	Precio en dólares
Creación de Página Web	300 dólares
Dominio de Página Web	250 dólares
Google Ads	2,500 dólares
Redes Sociales	500 dólares
Brochures	3,000 dólares
Total	6,550 dólares

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.5. Conclusiones

El producto está orientado a la mega tendencia de cuidado de la salud y la estrategia de posicionamiento va en función de ello, resaltar los beneficios del producto, asimismo todas las estrategias de promoción deben estar orientadas a atender esta mega tendencia.

El mejor canal de distribución es a través del importador mayorista el cual nos facilitará las actividades introducción y de promoción en el mercado objetivo.

Respecto al precio, la estrategia para el mercado alemán fue diseñada teniendo en cuenta la referencia de los sustitutos, resultados de la encuesta realizada y principalmente la estrategia de diferenciación que se optó por llevar a cabo, llegando así a costar una de nuestras conservas en las góndolas alemanas alrededor de 5 euros, por lo que concluimos que para este proyecto es viable el precio al consumidor que se está estableciendo en base a estas referencias

Si bien tendremos una estrategia de segmentación masiva, se debe realizar una estrategia especializada orientada al grupo etario mayor a 31 años, por ser la de mayor porcentaje en la población alemana y la que está más orientada a cuidar su salud.

CAPÍTULO IX. PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo de Plan de Operaciones abordaremos todos los aspectos técnicos y organizativos relacionados con la producción de la conserva de aguaymanto en almíbar.

Iniciaremos con el diseño del producto, el cual condiciona el diseño del proceso, almacenamiento y distribución. Se mapeará los procesos de operaciones desde el ingreso de los insumos hasta el acondicionamiento del producto terminado para su posterior exportación, luego se estructurará un plan de demanda que dará lugar al plan de producción. Para lograr el plan de producción deseado es necesario establecer claramente los equipos a usar, la localización de planta, costos relacionados con su funcionamiento y los procesos operativos de acondicionado para la exportación, de esto depende el éxito de los objetivos de la gestión de operaciones.

9.1. Diseño del Producto

9.1.1. Componentes del Producto

En la formulación de la conserva de aguaymanto en almíbar se tiene los siguientes componentes:

Tabla 9.1. Componentes de la conserva de aguaymanto

Componente	Función
Aguaymanto	Aportar valor nutricional
Azúcar blanca	Proporcionar el dulzor
Stevia	Proporcionar el dulzor
Agua	Líquido
Carboximetilcelulosa (CMC)	Estabilizante que evita formación de grumos en líquidos.
Ácido cítrico	Evitar el oscurecimiento de la fruta, actúa como conservante.
Benzoato de Sodio	Conservante

Elaboración: Autores de esta tesis.

El almíbar elaborado, que acompaña al aguaymanto (285g) dentro del envase, es a base de azúcar, sin embargo, en la etapa de diseño de producto se decidió bajar el contenido o nivel de azúcar reemplazándolo con stevia, esto con el objetivo de diferenciarnos de la competencia en Alemania, además que la stevia no aporta calorías y no influye en los niveles de glucosa en la sangre. El producto diseñado cuenta los siguientes atributos y variables, los cuales se describirán a continuación:

Producto alimenticio:

Tabla 9.2. Cuadro de variables y atributos del fruto

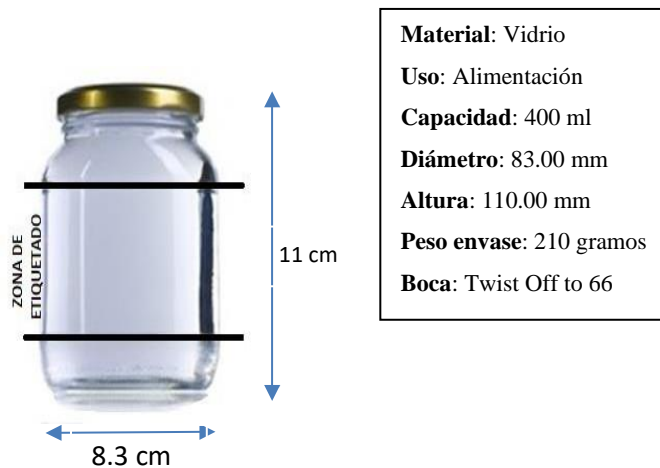
Variables	Atributos
Tamaño del fruto: 1.5cm a 2 cm por baya	Color: naranja-amarillo, amarillo dorado
Peso: de 3 a 8 gramos	Sabor: agridulce característico
Brix: de 10 a 15°	Forma: esférica
Peso Escurreido: 285 gramos	Aroma: cítrico
Volumen Neto: 400ml	

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.1.2. Envase

La presentación de nuestro producto será en envases de vidrio con capacidad de 400 ml, el vidrio es el material más adecuado para la conservación de las frutas, además que trasluce las figuras de aguaymanto en almíbar, lo que le permite al consumidor apreciar el producto antes de consumirlo. El envase de vidrio le da al producto una imagen más saludable e higiénica.

Figura 9.1. Diseño de envase



Elaboración: Autores de esta tesis.

Debajo se presenta las variables y atributos del envase a utilizar en nuestra conserva:

Tabla 9.3. Cuadro de variables y atributos del envase

Variables	Atributos
Volumen Neto: 400 ml	Color: Transparente
Peso envase: 210 gramos	Forma: cilíndrica
Altura: 110 mm	Material: Vidrio con tapa metálica
Diámetro: 83mm	

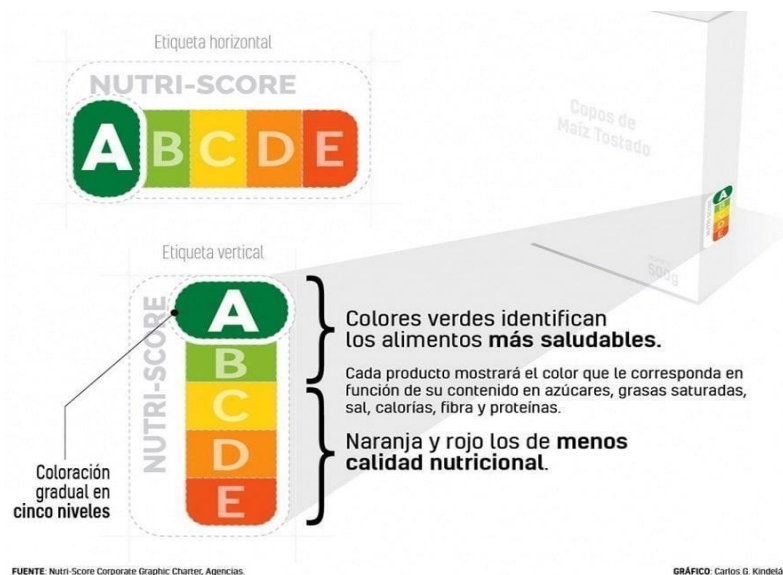
Elaboración: Autores de esta tesis.

9.1.3. Etiqueta

La etiqueta de la conserva de aguaymanto está hecha en idioma alemán. Para el diseño de la etiqueta se consideró la regulación alemana para productos alimenticios recientemente publicada en noviembre 2020, el cual indica que todo producto debe tener el esquema de etiquetado Nutriscore con el fin de facilitarles a los consumidores las opciones más saludables.

El Nutriscore es una leyenda con información nutricional el cual tiene una escala de la letra A hasta la E, siendo la E la menos saludable y la A las más saludable. Esta leyenda ha sido elaborada por un equipo de investigadores franceses. El trabajo del cálculo del Nutriscore se implementó a partir de un sistema que se maneja en el Reino Unido referente a lineamientos nutricionales (OCU, 2021).

Figura 9.2. Simbología Nutriscore



Fuente: Immuceutical,2021

En nuestro caso, según la investigación, la etiqueta deberá contener el Nutriscore resaltando la letra A, indicando que es un producto saludable.

Figura 9.3. Etiqueta de Nutriscore de producto saludable



Fuente: Immuceutical,2021

Tabla 9.4. Información nutricional de la conserva de aguaymanto

Componentes	Por 100g	Valores diarios (dieta de 2000 calorías)
Humedad	78,90%	
Carbohidratos	16 g	300 g
Ceniza	1,01 g	
Fibra	4,90 g	25 g
Grasa total	0,16 g	66 g
Proteína	0,05 g	
Ácido ascórbico	43 mg	60 mg
Calcio	8 mg	162mg
Caroteno	3.000 iu	5.000 iu
Fósforo	55,30 mg	125 mg
Hierro	1,23 mg	18 mg
Niacina	1,73 mg	20 mg
Riboflavina	0,03 mg	1,7 mg

Fuente: Promperú, 2021

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.2. Proceso de Operaciones

El plan de negocio de conserva de aguaymanto en almíbar presenta el siguiente mapa de proceso de las operaciones, el cual será explicado más adelante.

Figura 9.4. Mapa de Procesos de Operaciones para la elaboración de aguaymanto en conserva de almíbar



Elaboración: Autores de esta tesis

9.2.1. Abastecimiento

El input se genera desde la compra de los insumos, así como su recepción y almacenaje aprobadas previamente por el Área de Calidad. Una vez aprobado el insumo podrá pasar a la etapa de transformación.

9.2.1.1. Recepción de Insumos

Para la recepción de los insumos, se debe realizar la verificación de la cantidad, peso, así como la apariencia externa de los productos. A todos los insumos se le debe requerir el certificado de calidad, con el fin de ser entregado en forma conjunta con una muestra del insumo recibido al área de Calidad.

9.2.1.2. Control de Calidad de Insumos

La aprobación de insumos se realizará a través de ciertos estándares preestablecidos por nuestra área de Calidad:

- Para el aguaymanto, se debe cuidar el tamaño, textura, apariencia y color. Control de Calidad deberá medir los Grados Brix de fruta y de la acidez (porcentaje de acidez titulable y/o pH).
- Envases, etiquetas y tapas; Se debe contar con el certificado de calidad del fabricante.
- Pallets: Deben de contar el sello fitosanitario de fumigación, el cual nos garantiza que no haya una posible contaminación del producto.

9.2.1.3. Almacenaje de Insumos

El área de Calidad aprueba el material o insumo a usar, lo cual da pase a la fase de transformación. Previamente a la transformación el insumo debe ser almacenado correctamente cuidando la temperatura de la ubicación, con el objetivo de no perjudicar el estado de los insumos. Añadir que calidad podrá realizar un control de inspección de la forma de cómo se almacena, manipula dichos insumos en almacén de Materias primas.

Para caso del almacenamiento de la fruta, después de la aprobación se procede a ubicarlas en bodegas refrigeradas temporalmente para una mejor conservación del aguaymanto.

Para el caso del almacenamiento de insumos serán ubicados en bodegas específicas a temperatura ambiente donde aseguramos la inocuidad de los espacios.

9.2.2. Producción

Una vez aprobado por el responsable de calidad el aguaymanto, se procede al lavado, el cual se realiza con agua potable. El envase a usar al ser de vidrio y translúcido, debe ser atractivo a la vista.

9.2.2.1. Preparación del Almíbar

- ✓ Pesar la azúcar blanca según formulación, en proporción de 3 a 7 con la cantidad de agua.
- ✓ Medir volumen de agua según formulación.
- ✓ Pesar el ácido cítrico requerido, 1gr por litro de formulación; esto ayuda a mantener el color o preservar el producto para evitar que se descomponga.
- ✓ Pesar el CMC, en cantidad de 2% de la formulación a preparar.
- ✓ Agregar el CMC al azúcar y remover hasta que queden completamente mezclados.
- ✓ Calentar el agua hasta llegar entre 90° y 95°, agregar el azúcar y CMC mezclados.
- ✓ Añadir el ácido cítrico y la Stevia al almíbar una vez que esté caliente y antes que llegue a ebullición. Se debe agitar bien para que quede completamente mezclado.
- ✓ Dejar ebullicir cerca de dos minutos, agitando y cuidando que no se evapore el agua, pues la concentración final se afectaría.

9.2.2.2. Envasado

Una vez tengamos el envase, aguaymanto y almíbar listos, se procede a envasar el aguaymanto dentro del frasco de vidrio. La cantidad en gramos de aguaymanto a envasar para el proyecto es de 285 gramos de fruta por envase de 400ml. Se agrega el almíbar caliente (a temperatura de ebullición), el cual debe distribuirse homogéneamente en el envase, cubriendo totalmente a las frutas. Se debe dejar 1 cm.

de espacio de cabeza (distancia entre el nivel del líquido y el borde del envase) para que se dé la expansión del producto durante el tratamiento térmico posterior y no se tenga exceso de presión interna, lo cual podría provocar rompimiento o daño del envase. Luego finalmente se procede a colocar la tapa.

9.2.2.3. *Tratamiento Térmico*

El envase debe ser colocado bajo agua en estado de ebullición por veinte minutos, el cual se da para poder esterilizar del producto y así pueda cumplir con la conservación.

9.2.2.4. *Enfriado*

El proceso de enfriar requiere que se elimine el agua caliente y que sea cambiada por agua fría.

9.2.2.5. *Etiquetado y Colocación de Precinto*

Luego de tener el envase listo con la tapa colocada enfriada, se procede a etiquetar y rotular de acuerdo a las necesidades y requerimientos según sea el destino.

9.2.2.6. *Aprobación de Control de Calidad*

Se extrae una muestra del producto terminado para que pase el control de calidad y verificar si los estándares de calidad acordados con los clientes están conforme.

9.2.2.7. *Manejo de Desechos de Aguaymanto*

Frutos de aguaymanto que no se encuentren aptos para la conserva por tener abolladuras o que no cumplan con las características deseadas serán consideradas fuera de producción. Estos frutos son considerados merma dentro de nuestros procesos, la mejor opción es venderla a empresas que producen mermelada de aguaymanto el cual ya existe en el mercado local. Uno de nuestros potenciales clientes identificado que pueda adquirir estos frutos es ECOANDINO SAC. Ubicado en Ate, Lima.

9.2.3. *Distribución*

Una vez recibida la conformidad de control de calidad, el producto deberá estar almacenado en un área adecuada antes de la exportación. Según sea el destino de exportación del producto, se deberá empaquetar y rotular según el requerimiento del cliente. Para la exportación se deberá paletizar las cajas de productos. Los embalajes

llevaran prescripciones de manipulación, transporte y almacenamiento, además de los datos del exportador e importador.

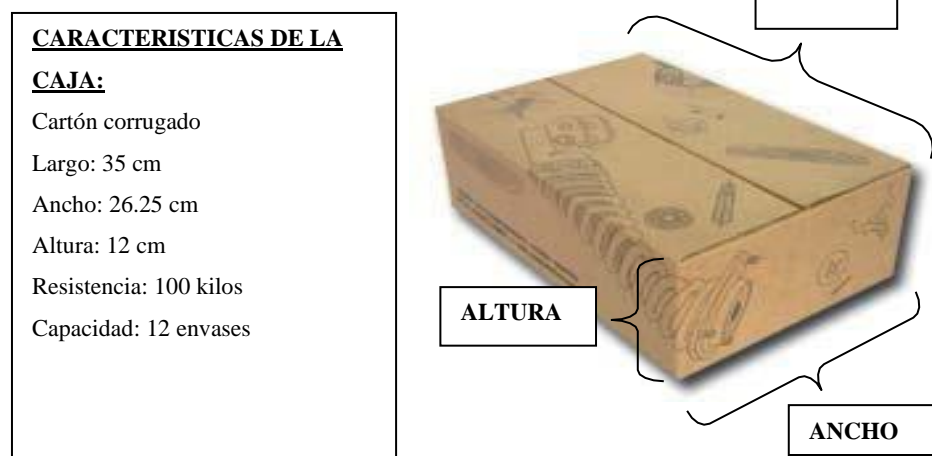
9.2.3.1. Embalaje

Esta operación de almacén es importante ya que al ser un producto de exportación se debe tener cuidado y utilizar todas las herramientas habidas para que el producto llegue sin daño al país de destino, un mal embalaje podría dar lugar que toda una exportación llegue dañada. De acuerdo a la tendencia de las normas de la protección del medio ambiente, el embalaje debe ser reutilizable y reciclable.

✓ Cajas de Cartón Corrugado

La caja de cartón corrugado brinda la funcionalidad de proteger y dar seguridad al producto, además de cumplir con las normas exigidas por el cliente. Son rígidos y de forma rectangular, fabricadas de una hoja de papel kraft, denominada “medium” con la cual se forma una flauta (papel ondulado).

Figura 9.5. Embalaje del producto



Elaboración: Autores de esta tesis.

✓ Separadores:

Para evitar los roces entre los frascos y movimientos por las vibraciones, se pueden usar separadores de cartón corrugado de forma que se fijen y se protejan mejor.

Figura 9.6. Caja con separadores

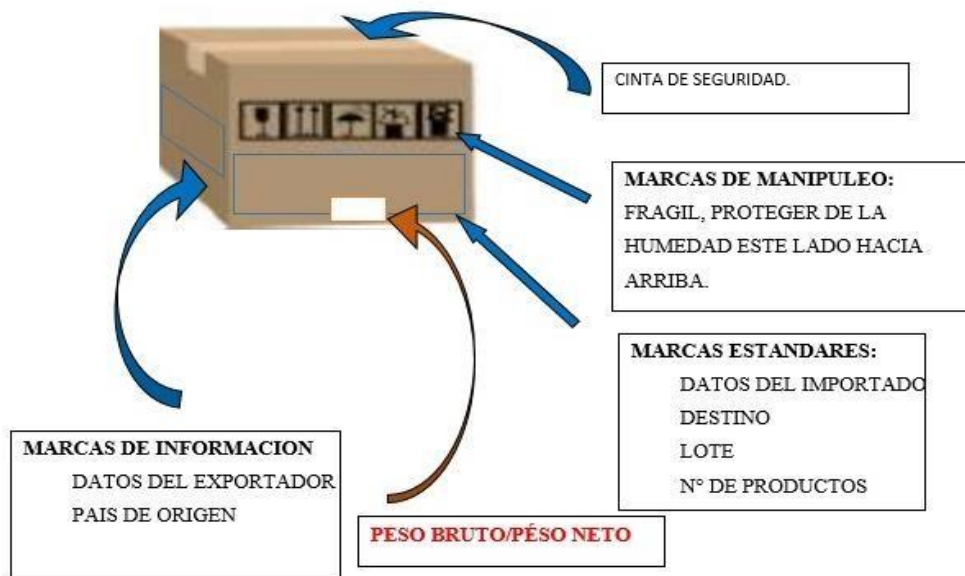


Elaboración: Autores de esta tesis.

9.2.3.2. *Marcado*

Los embalajes llevarán prescripciones de manipulación, transporte y almacenamiento, además de los datos del exportador e importador. El método de marcado escogido es la preimpresión, por ser el más simple para la operatividad, pero eventualmente podría utilizarse etiquetas autoadhesivas.

Figura 9.7. Marcado de caja



Fuente: Mincetur, Envases 2009
Elaboración: Autores de esta tesis.

En cuanto a las Marcas de Manipuleo, estas serán mediante símbolos pictóricos para un entendimiento universal del manipuleo requerido. Entre los que destacan:

Figura 9.8. Marcas de manipuleo



**Este lado hacia
arriba**



**Proteger de la
humedad**



Frágil

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.2.3.3. Unitarización

✓ Paletas:

Es la unidad que agrupa momentáneamente la carga con vista a su manipulación (carga o descarga). Las paletas se constituyen para nuestra distribución física internacional en el inicio de unitarización de la carga y de vital importancia para su tránsito seguro. Una vez armada las cajas, conteniendo las conservas, dentro de la paleta se debe colocar esquineros de metal para proteger los envases al máximo. Asimismo, es necesario el trincado de las paletas dentro del contenedor, lo cual asegura no sufran movimientos dentro del contenedor en tránsito.

Para pallet USA o EU

Figura 9.9. Paleta de exportación

<u>CARACTERÍSTICAS DE LA PALETA:</u>
Tipo/Denominación: Europallet EUR 2
Madera de ¾ y 1 pulgada
Certificado NIMF N15 PE-05.001.LI
Largo: 1.200 mm / Ancho: 1.000 mm
Altura: 145 mm
Resistente a cargas de 1,500kg



Fuente: Mincetur, Envases 2009
Elaboración: Autores de esta tesis.

La NIMF N° 15 como normativa internacional que regula los embalajes de madera, cumple con las medidas fitosanitarias para reducir los riesgos de introducción y/o

dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera mediante tratamiento térmico hasta alcanzar una temperatura mínima durante un periodo de tiempo de acuerdo a la especificación técnica reconocida oficialmente lo que comprende a las indicadas en la Nimf-15, incluida la paleta de madera y la madera de estiba.

✓ Contenedores

Es el mejor embalaje durante el transporte internacional y de gran uso para el comercio exterior. En la práctica, un contenedor es una gran caja de dimensiones normalizadas, que por ello simplifica enormemente las operaciones de carga, descarga o transbordo y le da una mejor protección a la mercancía. Para nuestra labor emplearemos con mayor frecuencia el contenedor de 40", ya que el volumen de nuestras exportaciones se ajusta mejor a ellos. Además, se recomienda el uso de un contenedor refrigerado que nos ayude a controlar la temperatura y conserve la frescura del producto.

Figura 9.10. Contenedor de exportación

CONTENEDOR (40 pies):

Dimensiones externas:

Largo: 12,192m / Ancho: 2,438m / Altura: 2,591m

Dimensiones internas:

Largo: 12,044m / Ancho: 2,342m / Altura: 2,380m

Abertura de la puerta:

Ancho: 2,337m / Altura: 2,280m

Cubicaje: 67,6 m³ / Peso Máx.: 30.480 kg

Tara: 3.550 kg / Carga: 26.930 kg



Fuente: MINCETUR,2009

Elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación, se procederá a calcular la cantidad de pallets que se ubicarán en un contenedor de 40:

Datos

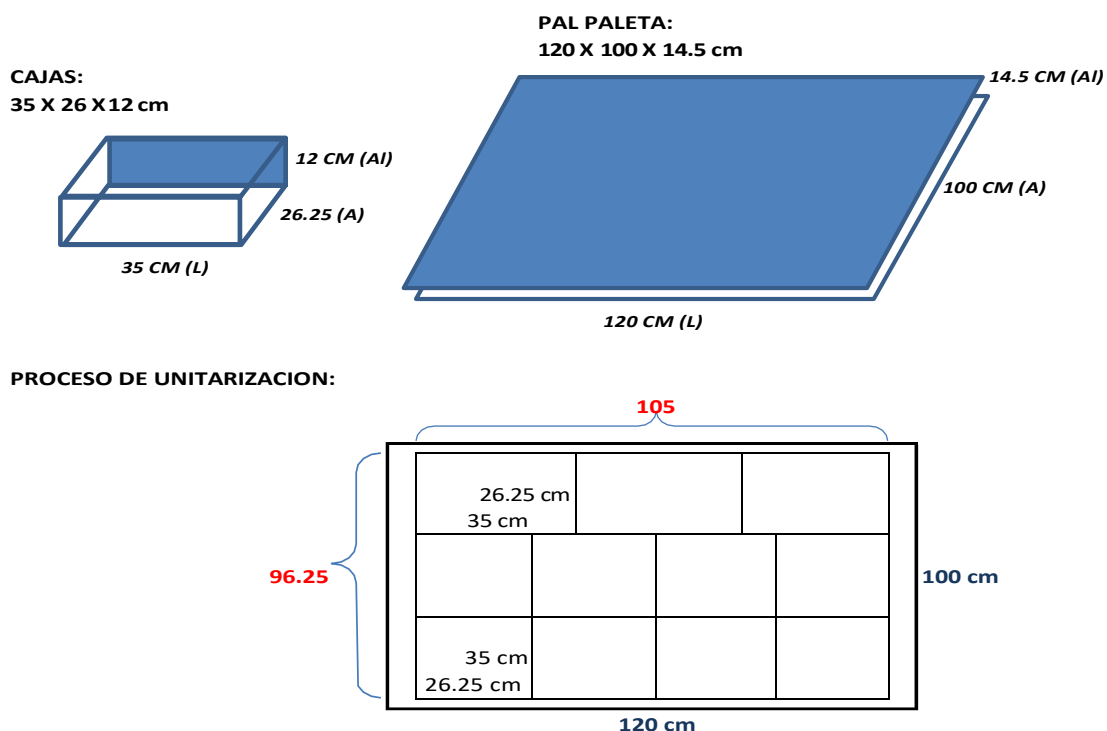
Peso de caja: 7. 20 kg

Resist. caja: 100 Kg

Resist. Paleta: 1500 Kg

Dimensiones contenedor 40pies: 12,04m x 2,34mx 2,38m

Figura 9.11. Cálculo de paletas para contenedor de Exportación



Elaboración: Autores de esta tesis.

Viendo la estructura de la paleta y las cajas que tenemos se pudo colocar 11 cajas en la primera cama de la paleta

1° FILA= 11 Cajas

$$\frac{\text{Altura} = \text{Resist. Caja}}{\text{Peso de Caja}} = \frac{100}{7.2} = 13$$

Pero la altura máxima de apilaje en pallet: 160 cm

Altura de Caja= 12 cm
 Fila de cajas a apilar= 160 cm / 12cm = 13 filas
 Altura de Pallet 14.5 cm
 13 filas x 12cm +
 Altura total de pallet= 14.5cm = 170.5 cm

Fórmula de Contenedorizar:

Contenedor de 40 ":

Largo= Largo Contenedor/ Largo pallet 12.04mt/ 120 cm= 10 (A)

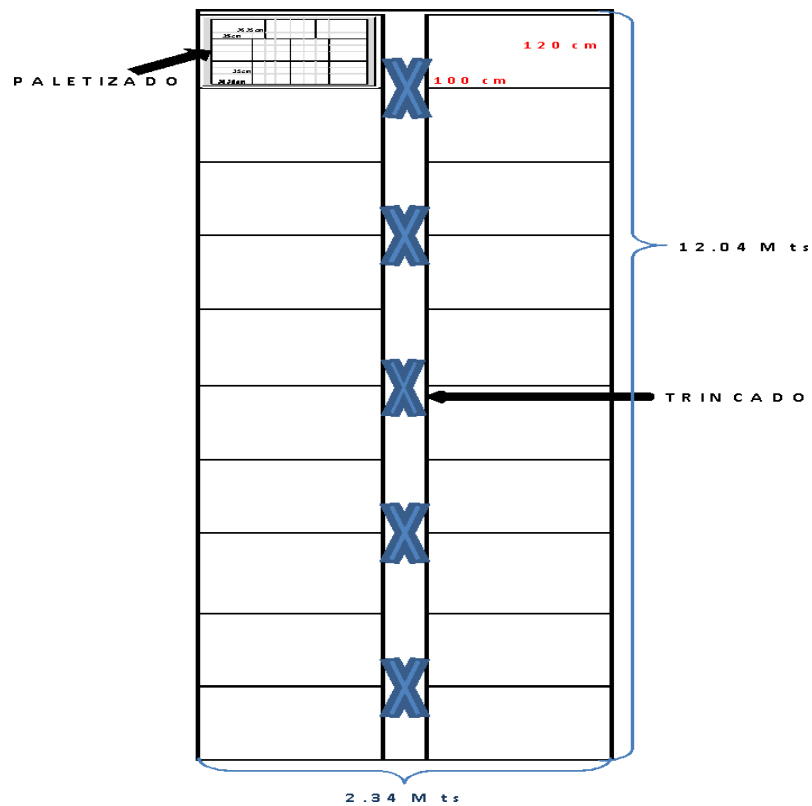
2.34mt/ 100 cm=

Ancho= Ancho Contenedor/ Ancho pallet (B)

Alto= Alto Contenedor/Alto pallet máxima 2.38mt/ 170.5 cm= (C)

(A)(B)(C) = 20 Pallets

Figura 9.12. Cantidad de paletas por contenedor 40



N° UNIDADES X CAJAS	12
N° CAJAS X PALETA	143
N° PALETAS X CONTENEDOR	20
N° UNIDADES X CONTENEDOR	34,320

Importador Alemán: Demanda Potencial PROMEDIO 1ER AÑO = **33,667**

N° CONTENEDORES	1
-----------------	---

Elaboración: Autores de esta tesis.

En nuestro contenedor de exportación podremos cargar 20 paletas de exportación, alrededor de 34,320 conservas, sin embargo, es posible aprovechar el espacio aún mas en la altura, pudiendo colocar paletas pequeñas encimadas o de segundo nivel, no siendo recomendable hacerlo habitualmente.

9.3. Plan de Demanda

Según el análisis y determinación del tamaño de mercado visto en el capítulo V, procederemos a cuantificar nuestra proyección de la demanda mensualizada para los cinco años de evaluación del proyecto, se está considerando un crecimiento anual de 2.5%, sin embargo para obtener datos mensuales más cercanos debemos ver si existe un índice de estacionalidad que nos permita conocer el comportamiento de la demanda en diferentes épocas del año, para ello se evaluó las importaciones del 2019 al 2021 de conservas de frutas del mercado objetivo, obteniéndose que si existe un índice de estacionalidad trimestral, el siguiente cuadro muestra dicho factor por trimestre :

Tabla 9.5. Estacionalidad de consumo en el Mercado Objetivo

	Factor de Estacionalidad	Estación
1 Trimestre	19.1%	Invierno
2 Trimestre	23.8%	Primavera
3 Trimestre	21.9%	Verano
4 Trimestre	35.2%	Otoño

Elaboración: Autores de esta tesis.

Ya definido nuestro factor de estacionalidad, podemos calcular la demanda mensual para el proyecto en el mercado objetivo, el cual se detalla en la siguiente Tabla.

Tabla 9.6. Plan de Demanda en Mercado Objetivo

MES	Plan mensual de demanda frascos de 400 gramos				
	AÑO 1-2022	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	24994	25665	26354	27061	27788
FEBRERO	24994	25665	26354	27061	27788
MARZO	24994	25665	26354	27061	27788
ABRIL	31144	31980	32839	33720	34625
MAYO	31144	31980	32839	33720	34625
JUNIO	31144	31980	32839	33720	34625
JULIO	28658	29427	30217	31028	31861
AGOSTO	28658	29427	30217	31028	31861
SEPTIEMBRE	28658	29427	30217	31028	31861
OCTUBRE	46062	47298	48568	49872	51210
NOVIEMBRE	46062	47298	48568	49872	51210
DICIEMBRE	46062	47298	48568	49872	51210
TOTAL	392571	403109	413931	425043	436453

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se puede apreciar proyectamos que la demanda inicial anual es de 392 571 unidades, el crecimiento de la demanda viene determinado por factores tanto Internos

como Externos o Exógenos.

Los factores internos considerados para fundamentar nuestro crecimiento se centran en nuestro empuje hacia la venta, por medio de una adecuada promoción de nuestro producto, a través de la participación en ferias y la búsqueda de una presencia continua por medio de nuestros mayoristas. Asimismo, se usará brochure, merchandising para llegar al consumidor final.

Los factores externos se fundamentan por la tendencia del consumidor alemán, que tiende a comer de manera saludable y que busca el cuidado de su salud. Además de buscar incrementar sus defensas por la coyuntura de la pandemia, en este sentido nuestro producto tiene una gran oportunidad de aceptación y de crecimiento a corto plazo. Por otro lado, este factor se puede sustentar por la estabilidad económica que ha tenido Alemania, así como el incremento de la población objetivo en dicho mercado.

9.4. Plan de Producción

Según el plan de demanda establecido en el Capítulo 9.3 del presente proyecto, se determina que el lead time desde que se coloca el pedido, hasta que llega al mercado objetivo es alrededor de tres meses. Se inicia la producción a partir de abril debido a que en el primer trimestre se implementará la planta y se buscará el cierre de nuestra primera venta con el canal establecido. La planificación de producción debe tener en cuenta estos tiempos, por ello debajo se presenta el cuadro de pedidos estimado:

Tabla 9.7. Ingreso de Pedidos.

	Ingreso de pedidos frascos de 400 gramos				
MES	AÑO 1-2022	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO		31980	32839	33720	34625
FEBRERO		31980	32839	33720	34625
MARZO		31980	32839	33720	34625
ABRIL	28658	29427	30217	31028	31861
MAYO	28658	29427	30217	31028	31861
JUNIO	28658	29427	30217	31028	31861
JULIO	46062	47298	48568	49872	51210
AGOSTO	46062	47298	48568	49872	51210
SEPTIEMBRE	46062	47298	48568	49872	51210
OCTUBRE	25665	26354	27061	27788	28533
NOVIEMBRE	25665	26354	27061	27788	28533
DICIEMBRE	25665	26354	27061	27788	28533
TOTAL	301155	405176	416053	427222	438691

Elaboración: Autores de esta tesis.

Teniendo el ingreso de pedidos por meses podemos diseñar un plan de producción óptimo que vaya acorde a satisfacer la demanda en el mercado objetivo. En los siguientes puntos se realizará un plan agregado para evaluar la manera más óptima y económica para producir tomando en cuenta los aspectos cuantitativos y cualitativos.

Vamos a tomar el primer año de referencia para realizar nuestros diferentes análisis respecto a si se produce internamente o se terceriza, considerando un lote de producción de 1000 unidades de frascos de 400 ml.

9.4.1. Producción constante

Se ha considerado una producción propia constante que nos permita siempre abastecer el requerimiento del mercado objetivo. Se ha determinado que produciendo todos los meses 36000 unidades de conserva en ningún mes del año habrá rotura de stocks. Asimismo, se considera un costo de inventario.

Tabla 9.8. Demanda Agregada-Evaluación Producción Constante

PLAN DE PRODUCCION CONSTANTE FRASCOS DE 400 ml AÑO1						
MES	AÑO 1-2022	PRODUCCION CONSTANTE	SALDO INVENTARIO	COSTO DE PRODUCCIÓN	COSTO DE INVENTARIO	COSTO TOTAL
ENERO	31144	36000	4856	\$ 42,840.00	\$ 42.00	\$ 42,882.00
FEBRERO	31144	36000	9712	\$ 42,840.00	\$ 84.01	\$ 42,924.01
MARZO	31144	36000	14568	\$ 42,840.00	\$ 126.01	\$ 42,966.01
ABRIL	28658	36000	21910	\$ 42,840.00	\$ 189.53	\$ 43,029.53
MAYO	28658	36000	29253	\$ 42,840.00	\$ 253.04	\$ 43,093.04
JUNIO	28658	36000	36595	\$ 42,840.00	\$ 316.55	\$ 43,156.55
JULIO	46062	36000	26533	\$ 42,840.00	\$ 229.51	\$ 43,069.51
AGOSTO	46062	36000	16472	\$ 42,840.00	\$ 142.48	\$ 42,982.48
SEPTIEMBRE	46062	36000	6410	\$ 42,840.00	\$ 55.45	\$ 42,895.45
OCTUBRE	25665	36000	16745	\$ 42,840.00	\$ 144.85	\$ 42,984.85
NOVIEMBRE	25665	36000	27081	\$ 42,840.00	\$ 234.25	\$ 43,074.25
DICIEMBRE	25665	36000	37416	\$ 42,840.00	\$ 323.65	\$ 43,163.65
TOTAL	394584	432000	247552	\$ 514,080.00	\$ 2,141.33	\$ 516,221.33

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.4.2. Producción de acuerdo con la demanda

En este caso vamos a producir de acuerdo con la demanda, la producción propia se adecuará al ritmo de la demanda pudiendo contratar y despedir personal cuando se requiera. De igual manera se considera un costo de inventario, añadiéndose el costo de contratación y despido.

Tabla 9.9. Demanda Agregada-Evaluación Producción de acuerdo a la Demanda

MES	DEMANDA AÑO 1-2022	PRODUCCION SIGUE LA DEMANDA	SALDO INVENTARIO	COSTO DE PRODUCCIÓN	COSTO DE INVENTARIO	COSTO CONTRATACIÓN Y DESPIDO	COSTO TOTAL
ENERO	31144	32000	856	\$ 38,080.00	\$ 7.40	\$ -	\$ 38,087.40
FEBRERO	31144	32000	1712	\$ 38,080.00	\$ 14.81	\$ -	\$ 38,094.81
MARZO	31144	32000	2568	\$ 38,080.00	\$ 22.21	\$ -	\$ 38,102.21
ABRIL	28658	29000	2910	\$ 34,510.00	\$ 25.18	\$ 1,000.00	\$ 35,535.18
MAYO	28658	29000	3253	\$ 34,510.00	\$ 28.14	\$ -	\$ 34,538.14
JUNIO	28658	29000	3595	\$ 34,510.00	\$ 31.10	\$ -	\$ 34,541.10
JULIO	46062	46000	3533	\$ 54,740.00	\$ 30.56	\$ 2,000.00	\$ 56,770.56
AGOSTO	46062	46000	3472	\$ 54,740.00	\$ 30.03	\$ -	\$ 54,770.03
SEPTIEMBRE	46062	46000	3410	\$ 54,740.00	\$ 29.50	\$ -	\$ 54,769.50
OCTUBRE	25665	25000	2745	\$ 29,750.00	\$ 23.75	\$ 2,000.00	\$ 31,773.75
NOVIEMBRE	25665	25000	2081	\$ 29,750.00	\$ 18.00	\$ -	\$ 29,768.00
DICIEMBRE	25665	25000	1416	\$ 29,750.00	\$ 12.25	\$ -	\$ 29,762.25
TOTAL	394584	396000	31552	\$ 471,240.00	\$ 272.93	\$ 5,000.00	\$ 476,512.93

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.4.3. Subcontratación

Para este caso tomaremos en cuenta los siguientes costos de subcontratación, un costo de mano de obra de 5 soles tomado como referencia de una empresa de alimentos.

Tabla 9.10. Costos por Subcontratar la Producción

Costos de subcontratar		
MOD UNITARIO S/ X 1 KG	S/	5.00
T.C	S/	4.15
MOD X \$ 1 KG	\$	1.20
MOD UNITARIO \$	\$	0.48
INSUMOS Y MATERIAS PRIMAS (POR LOTE DE 1000 UNIDADES)	S/	4,119.38
INSUMOS Y MP UNITARIO \$	\$	0.99
C.U TOTAL \$	\$	1.47

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 9.11. Plan de Demanda- Evaluación subcontratar la Producción

Mes	Año 1-2022	Producción tercerizada	Saldo inventario	Costo producción	Costo inventario	Costo logístico	Costo total
ENERO	31144	32000	856	\$ 47,040.00	\$ 9.15	\$ 500.00	\$ 47,549.15
FEBRERO	31144	32000	1712	\$ 47,040.00	\$ 18.29	\$ 500.00	\$ 47,558.29
MARZO	31144	32000	2568	\$ 47,040.00	\$ 27.44	\$ 500.00	\$ 47,567.44
ABRIL	28658	29000	2910	\$ 42,630.00	\$ 31.10	\$ 500.00	\$ 43,161.10
MAYO	28658	29000	3253	\$ 42,630.00	\$ 34.76	\$ 500.00	\$ 43,164.76
JUNIO	28658	29000	3595	\$ 42,630.00	\$ 38.41	\$ 500.00	\$ 43,168.41
JULIO	46062	46000	3533	\$ 67,620.00	\$ 37.76	\$ 500.00	\$ 68,157.76
AGOSTO	46062	46000	3472	\$ 67,620.00	\$ 37.10	\$ 500.00	\$ 68,157.10
SEPTIEMBRE	46062	46000	3410	\$ 67,620.00	\$ 36.44	\$ 500.00	\$ 68,156.44
OCTUBRE	25665	25000	2745	\$ 36,750.00	\$ 29.34	\$ 500.00	\$ 37,279.34
NOVIEMBRE	25665	25000	2081	\$ 36,750.00	\$ 22.23	\$ 500.00	\$ 37,272.23
DICIEMBRE	25665	25000	1416	\$ 36,750.00	\$ 15.13	\$ 500.00	\$ 37,265.13
TOTAL	394584	396000	31552	\$ 582,120.00	\$ 337.14	\$ 6,000.00	\$ 588,457.14

Elaboración: Autores de esta tesis.

Se considera par efectos prácticos un lote similar de 1000 unidades por parte del proveedor. Además, se está considerando que existe un costo logístico por el recojo de la producción subcontratada. Luego de determinar los costos de producción anual del primer año del proyecto de las diferentes alternativas analizadas elegimos la de menor costo.

Tabla 9.12. Evaluación Cuantitativa plan de Demanda Agregada.

	Producción Propia constante	Producción Propia siguiendo la demanda	Subcontratación
TOTAL	\$ 516,221.33	\$ 476,512.93	\$ 588,457.14

Elaboración: Autores de esta tesis.

Este análisis cuantitativo debe ser complementado por un análisis cualitativo que me permita evaluar variables subjetivas llegando a obtener una evaluación completa.

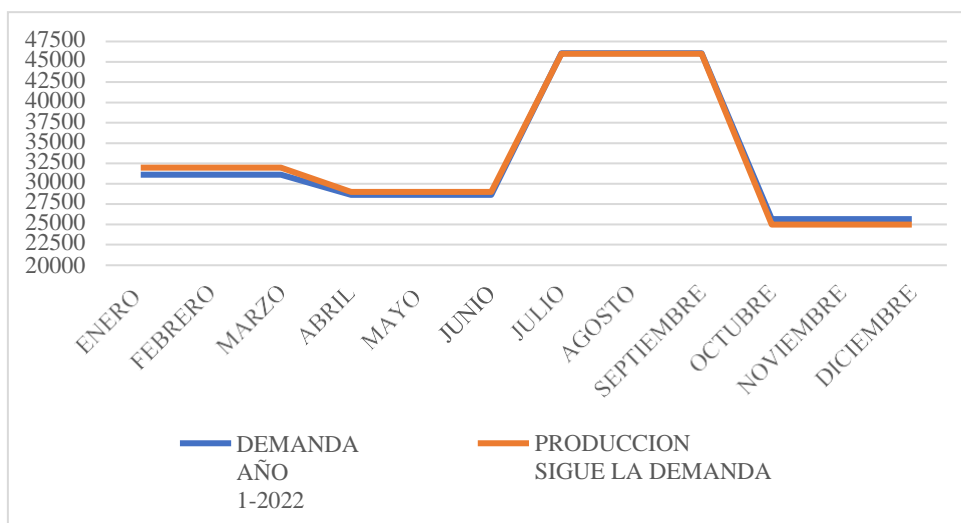
Tabla 9.13. Evaluación Cualitativa del plan de Demanda Agregada.

Evaluación cualitativa					
Tipo de production	Menor Costo	Costos de rotación Personal	Estándares De Calidad	Stock de Seguridad	Total
PROPORCIÓN	40%	20%	20%	20%	
PRODUCCION CONSTANTE	1	4	5	5	3.20
SIGO A LA DEMANDA	5	2	5	3	4.00
SUBCONTRATACIÓN	4	5	2	3	3.60

Elaboración: Autores de esta tesis.

Luego de evaluar las alternativas cuantitativas y cualitativas podemos concluir que nos conviene realizar la producción que sigue a la demanda.

Figura 9.13. Pedidos VS Producción



Elaboración: Autores de esta tesis.

Se plantea el siguiente plan de producción teniendo en cuenta la elección de una producción que siga a la demanda, además del crecimiento de la demanda anual y el

tamaño de lote, con esta información se desarrollará de manera mensual el plan de producción, estableciendo políticas de stock de seguridad mínimos ya que se trabajara la estrategia Pull para la producción (Make to order). Debajo se presenta el plan de producción anual.

Tabla 9.14. Producción y Demanda de conservas anual.

Año	Pedidos	Plan de producción	% Producción / pedidos
2022	301155	303000	0.6126%
2023	405176	405000	-0.0434%
2024	416053	417000	0.2275%
2025	427222	429000	0.4161%
2026	438691	435000	-0.8414%
TOTAL	1988297	1989000	0.0353%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para establecer el plan de producción mensual se ha considerado el tamaño del lote usual, la cantidad ajustada por mes de acuerdo con el pedido que se ha proyectado que se generaría durante el tiempo de evaluación del presente plan de negocio.

Como se aprecia en la tabla 9.14, el % de producción/ pedidos, el excedente de producción anual no supera el 0.4161 %, por lo que supone que el inventario de productos terminados sería muy bajo. Con lo que nuestra producción estaría bajo la estrategia de Make to Order.

Tabla 9.15. Plan de producción de conservas de aguaymanto para los próximos 5 años

PLAN DE PRODUCCIÓN Y LA RELACIÓN CON EL STOCK DE SEGURIDAD													
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
AÑO 1	INV. INICIAL	0	0	0	0	342	685	1027	965	904	842	1177	1513
	PRODUCCIÓN	0	0	0	29000	29000	29000	46000	46000	46000	26000	26000	26000
	DEMANDA	0	0	0	28658	28658	28658	46062	46062	46062	25665	25665	25665
	SALDO	0	0	0	342	685	1027	965	904	842	1177	1513	1848
AÑO 2	INV. INICIAL	1848	1868	1888	1908	1481	1054	627	1329	2031	2733	2379	2026
	PRODUCCIÓN	32000	32000	32000	29000	29000	29000	48000	48000	48000	26000	26000	26000
	DEMANDA	31980	31980	31980	29427	29427	29427	47298	47298	47298	26354	26354	26354
	SALDO	1868	1888	1908	1481	1054	627	1329	2031	2733	2379	2026	1672
AÑO 3	INV. INICIAL	1672	1834	1995	2157	1940	1723	1506	1938	2370	2802	2741	2680
	PRODUCCIÓN	33000	33000	33000	30000	30000	30000	49000	49000	49000	27000	27000	27000
	DEMANDA	32839	32839	32839	30217	30217	30217	48568	48568	48568	27061	27061	27061
	SALDO	1834	1995	2157	1940	1723	1506	1938	2370	2802	2741	2680	2619
AÑO 4	INV. INICIAL	2619	2899	3179	3459	3430	3402	3374	3502	3631	3759	3971	4184
	PRODUCCIÓN	34000	34000	34000	31000	31000	31000	50000	50000	50000	28000	28000	28000
	DEMANDA	33720	33720	33720	31028	31028	31028	49872	49872	49872	27788	27788	27788
	SALDO	2899	3179	3459	3430	3402	3374	3502	3631	3759	3971	4184	4396
AÑO 5	INV. INICIAL	4396	3771	3146	2521	2660	2798	2937	2727	2516	2306	1772	1239
	PRODUCCIÓN	34000	34000	34000	32000	32000	32000	51000	51000	51000	28000	28000	28000
	DEMANDA	34625	34625	34625	31861	31861	31861	51210	51210	51210	28533	28533	28533
	SALDO	3771	3146	2521	2660	2798	2937	2727	2516	2306	1772	1239	705

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.5. Maquinaria y equipos

Para poder cubrir la demanda esperada del siguiente plan de negocio, se requiere los siguientes equipos y maquinarias:

- Marmita con agitador
- Seis estantes
- Seis mesas de Metal
- Fajas Transportadoras
- Balanzas (KG)
- Balanzas (Gms)
- Máquina Esterilizador
- Maquina envasadora Cuadriblok
- Refrigeradoras Industriales
- Selladora Horizontal.
- Otros Utensilios

Obteniendo los equipos y herramientas antes mencionadas, el grupo ha proyectado el siguiente plan de producción durante el primer año de ejecutado el proyecto, el cual sería de 33667 conservas de 400 ml mensuales en promedio. A medida del crecimiento de las ventas ir aumentando la capacidad de producción.

A continuación, se detalla las especificaciones de algunas máquinas a emplear en la producción de nuestro producto:

9.5.1. *Marmita con agitador*

Este equipo es necesario para homogenizar la mezcla que origina el almíbar

Figura 9.14. Marmita con agitador



Fuente: Vulcanotec,2018

Origen: Perú
Material: Acero Inoxidable
Peso: 100 kg
Capacidad: 120LT
Dimensiones: 1.00x1.00x1.60 Mt.
Precio: 3,000 dólares sin IGV

9.5.2. Faja Transportadora.

Permitirá que el personal reciba la fruta lavada, para que esta sea trabajada por las diferentes mesas de obreros encargados del envasado. Además de permitir paletizar el producto terminado.

Figura 9.15. Faja transportadora



Fuente:Renoflex,2018

Origen: China
Voltaje: 220 V/380 V
Energía: 4500 watts
Peso: 800 kg
Largo: 8.00x 1.5 x1.3 Mt.
Ancho diámetro de los rodillos: 500 mm.
Traslado de la fruta y/o traslado de la fruta ya envasada
Precio FOB al 15 de octubre del 2021: US \$ 4000.00 c/mesa

9.5.3. Mesa de Aceros Inoxidables

Mesa de trabajo, para la selección y la preparación del producto en el área de producción.

Figura 9.16. Mesa de Aceros inoxidables



Fuente: Frionox,2018

Origen: Nacional

Material: Acero Inoxidable

Peso: 60 kg C/mesa

Dimensiones: 4.00x1.20x0.80 Mt.

Precio: US \$ 1800.00 c/mesa

9.6. Localización de Planta

Para determinar la localización de planta es importante someter a evaluación los métodos de localización del presente proyecto como las que se detalla a continuación.

9.6.1. Centro de Gravedad

Este método nos pondera la ubicación geográfica donde debería estar ubicada la planta según la ponderación de la oferta del aguaymanto. Se ha considerado como ponderación el nivel de producción de cada departamento, es decir, a Huánuco se le considera 81.18% ya que es el principal productor de aguaymanto en el Perú.

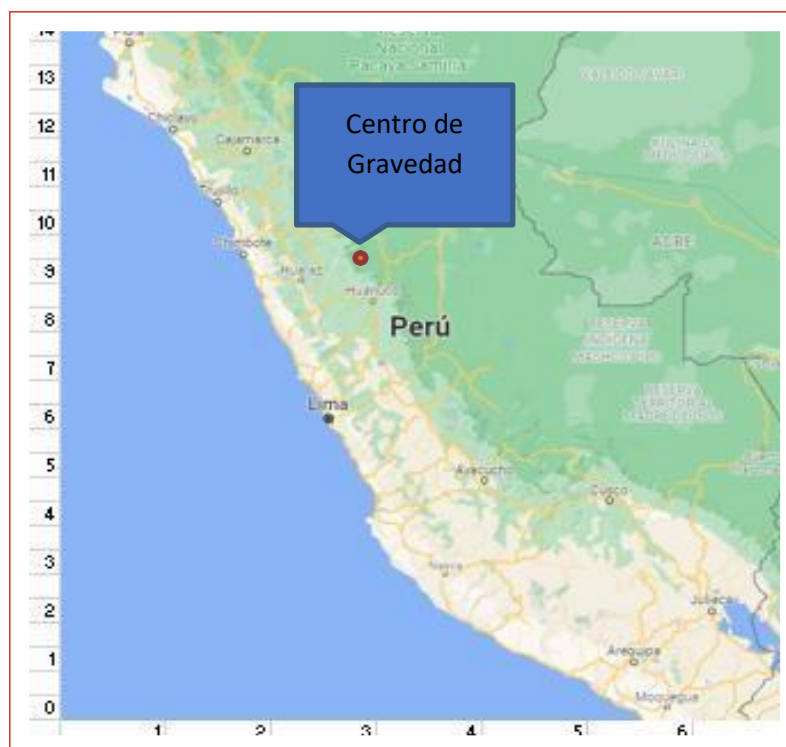
Tabla 9.16. Localización geográfica usando centro de gravedad

Localización Geográfica	% Producción	X	Y	% x X	% x Y
Huánuco	81.18%	3.10	8.80	2.52	7.14
Cajamarca	11.19%	2.30	11.50	0.26	1.29
Junín	3.05%	3.10	7.20	0.09	0.22
Lambayeque	2.16%	1.50	12.10	0.03	0.26
Pasco	1.84%	3.80	7.50	0.07	0.14
Huancavelica	0.25%	3.80	6.00	0.01	0.02
Amazonas	0.19%	3.15	12.50	0.01	0.02
Apurímac	0.13%	4.50	4.10	0.01	0.01
	100.00%			2.99	9.09

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tomando este criterio el resultado nos sale 2.99 y 9.09 como coordenadas, por lo que el punto geográfico estaría muy próximo a la provincia de Huánuco.

Figura 9.17. Localización geográfica de la planta usando centro de gravedad



Fuente:Peru-Maps,2020

9.6.2. Qualitative Factor Rating (QFR)

Ahora procederemos a usar el método Qualitative Factor Rating, considerando los siguientes criterios de evaluación.

✓ Método Geográfico o de Gravedad 25 %

Se le otorga esta ponderación por la cercanía a la oferta del fruto, método visto anteriormente, en el cual se considera importante el nivel producción local de aguaymanto. El aguaymanto representa más del 70% peso del producto terminado.

✓ Cercanía al puerto de Exportación. 20 %

Se le da esta ponderación debido a que al ser un producto de exportación es necesario contar con la cercanía a un puerto marítimo o aéreo, asimismo contar con una amplia oferta de operadores logísticos.

✓ Mano de Obra disponible. 15%

Se le otorga esta ponderación por la existencia o cercanía de una oferta de mano de obra disponible

✓ Costo y acceso de otros suministros 30 %

Se le otorga esta ponderación por la existencia de vías de comunicación y acceso a los servicios generales

✓ Beneficios Tributarios 10 %

Se le otorga esta ponderación de haber algún beneficio tributario correspondiente a la provincia en evaluación.

Y esos criterios son evaluados en tres posibles alternativas (Lima, Huánuco, Cajamarca). Asignándoles ponderaciones del uno al cinco, siendo cinco el óptimo y uno en el menos favorable.

Tabla 9.17. Localización geográfica usando Qualitative Factor Rating

Método de Gravedad	25%	5	2	1	1.25	0.50	0.25
Cercanía al Puerto de Exportación	20%	1	1	5	0.20	0.20	1.00
Mano de Obra disponible	15%	4	3	5	0.60	0.45	0.75
Costo y acceso de otros suministros	30%	3	2	5	0.90	0.60	1.50
Beneficios Tributarios	10%	5	5	2	0.50	0.50	0.20
	100				3.45	2.25	3.70

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se puede apreciar, bajo este método. La mejor ubicación para colocar la planta y desarrollar el proyecto es en la ciudad de Lima. Y esto básicamente porque está muy cercano al puerto del Callao y tiene fácil acceso a las vías de comunicación como a los insumos para la producción de nuestros productos.

Además, en Lima se tiene una gran variedad de oferta de proveedores que brindan servicios de operadores logísticos gracias a la cercanía con el Puerto Marítimo de Callao y con el aeropuerto principal Jorge Chávez, ambos ubicados en el Callao.

Actualmente el Callao cuenta con dos Terminales Portuarios las cuales reciben alrededor de ocho naves diarias, por lo que existe una frecuencia alta y se tendría flexibilidad y rápida reacción frente a los despachos de nuestros pedidos. Además de contar con conexiones de Reffers adecuadas para las conexiones de contenedores refrigerados, alineado a nuestro proyecto.

Se ha considerado tener una ubicación en la zona norte de Lima en donde el alquiler es mucho más accesible, teniendo como ubicación de la planta en Puente Piedra, se

considera esta zona por el valor del alquiler del local el cual es de S/. 8, 300 soles mensuales por un área de 1,000 m². El Layout de la planta en distrito elegido se encuentra en el anexo VIII

9.7. Costos, Gastos y Habilitaciones para la producción de la Conserva de Aguaymanto

Para la producción de la conserva de aguaymanto, se tienen que considerar los siguientes costos y gastos vinculados a la producción y ejecución del proyecto.

9.7.1. Costos y gastos Asociados a la Producción de Conserva de Aguaymanto.

Se está considerando los siguientes conceptos, así como la unidad de compra y su costo unitario sin incluir el Impuesto General a las Ventas.

Para la elaboración de nuestro producto hemos definido la fórmula mediante el asesoramiento de la especialista Ing. Karen Luque de la “Universidad Nacional Agraria La Molina” la cual se detalla en la Tabla 9.18.

Tabla 9.18. Costos de fabricación por unidad producida

Costos Directo de Fabricación por Unidad producida				
Descripción	Unidad	Costo	Kg Utilizados Por batch	Costo por Batch de 1000 frascos
Aguaymanto Puesto en Lima	Kg	S/ 3.53	285.7	S/ 1,008.52
Azúcar Blanca	Kg	S/ 2.70	64.2825	S/ 173.56
Carboximetilcelulosa CMC	Kg	S/ 145.25	0.4285	S/ 62.24
Ácido Cítrico	Kg	S/ 7.25	0.4285	S/ 3.11
Stevia	Kg	S/ 249.00	0.71425	S/ 177.85
Benzoato de Sodio	Kg	S/ 7.56	2.857	S/ 21.60
Agua	M3	S/ 6.70	0.166	S/ 1.12
Frascos- Tapa 400 gr	Unid	S/ 1.87	1000	S/ 1,870.00
Etiquetas	Unid	S/ 0.37	1000	S/ 370.00
Cajas Acondicionadas x 12 frascos	Unid	S/ 5.19	83.33	S/ 432.50
Combustible- Gas x 15 kg	Unid	S/ 83.00	1	S/ 83.00
Costo de Mano de Obra por Lote	Unid		1	S/ 720.00
			TOTAL	S/ 4923.49
		TC =4.15	Costo Unitario S/. FRASCO	S/ 4.92
			Costo Unitario \$ USD FRASCO	\$ 1.19

Elaboración: Autores de esta tesis.

En el siguiente cuadro se presenta los gastos de administración y otros gastos relacionados para el funcionamiento de la planta como de Marketing

Tabla 9.19. Gastos administrativos

Gastos administrativos			
Descripción	Anual	IGV	Total
Uniformes (4 al año)	S/9,296.00	S/ 1,673.28	S/10,969.28
Implementos de Seguridad	S/24,900.00	S/ 4,482.00	S/29,382.00
Útiles de Limpieza, aseo y oficina	S/20,916.00	S/ 3,764.88	S/24,680.88
Servicios (Agua, luz, internet)	S/74,700.00	S/ 13,446.00	S/88,146.00
Gastos de Promoción	S/25,937.50	S/ 4,668.75	S/30,606.25
Alquiler Local	S/99,600.00	S/ 17,928.00	S/117,528.00
Seguridad y Salud (Botiquín).	S/14,940.00	S/ 2,689.20	S/17,629.20
Gastos de Marketing y C. Calidad	S/96,000.00	S/ 17,280.00	S/113,280.00
Sueldos de Personal administrativos	S/258,000.00		S/258,000.00
Total S/.	S/624,289.50	S/ 65,932.11	S/ 690,221.61
T. Cambio	S/4.15		
Total USD	\$ 150,431.20	\$ 15,887.26	\$ 166,318.46

Elaboración: Autores de esta tesis.

Debajo se presenta los costos de mano de obra considerando los beneficios laborales, se cuenta con 6 operarios y 1 Jefe de Planta para el inicio de las operaciones.

Tabla 9.20. Costos de mano de obra

Costo -Mano de Obra- Incluye Beneficios Laborales			
Puesto	Cantidad	Costo Mensual por Personal	Costo Anual por Personal
Jefe de Producción	1	S/ 4,500.00	S/ 54,000.00
Operarios	6	S/ 9,900.00	S/ 118,800.00
		Total	S/ 172,800.00
		T. Cambio	S/ 4.15
		Total	\$ 41,638.55

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.7.2. *Habilitaciones para la Producción de Conserva de Aguaymanto.*

Dentro de las habilitaciones para la producción se considera los siguientes:

Tabla 9.21. Gastos de funcionamiento

Gastos para Funcionamiento de empresa y Planta	
Descripción	Costo
Licencia de Funcionamiento	S/3,500.00
Certificado de Indeci	S/533.40
Otros Permisos	S/3,000.00
Página Web	S/1,037.50
Constitución de Empresa	S/1,500.00
Total	S/9,570.90
T.Cambio	4.15
Total	\$ 2,306.24

9.8. Conclusiones:

Se debe tener en cuenta que el diseño de producto condiciona muchos procesos consiguientes por lo que es importante tener bien definido el producto que se desea elaborar, el diseño de producto es el inicio de futuras inversiones y condiciona los costos tanto de materiales como de mano de obra, asimismo su posterior embalaje y unitarización, para saber la máxima cantidad que podemos enviar en cada contenedor. En este caso el proyecto justifica el envío de un contenedor de 40 pies con 33,667 unidades de conservas de aguaymanto en almíbar al mes en el primer año.

El plan de demanda elaborado en este proyecto viene determinado por la participación que deseamos tener en el mercado alemán, por ello nuestro plan de producción va alineado a las fluctuaciones de la demanda definida previamente, por lo que podemos concluir que nuestra estrategia de producción es make to order.

En cuanto a la localización de planta, se concluye instaurar una planta en Lima por la flexibilidad que esta nos da en la operación, además que los suministros se encuentran con mayor disponibilidad. En cuanto a los equipos a usar podemos concluir que estos pueden ser adquiridos en su mayoría en el mercado local.

CAPÍTULO X. CADENA DE SUMINISTRO DEL PLAN DE NEGOCIO

En este capítulo analizaremos a los principales actores de nuestra cadena a fin de tener claro todas las actividades de la cadena de suministro por la que pasa nuestro producto desde la gestión de proveedores, la gestión de operaciones la cual nos ayudará a entender nuestros procesos, también veremos nuestra gestión de distribución en donde supervisaremos la logística internacional hasta que nuestro producto llegue a destino. Por último, veremos el tema de logística inversa tanto de los insumos que compramos y del producto que vendemos.

10.1. Gestión de Proveedores

Para el presente plan de negocio, el abastecimiento de los insumos tendrá diferentes fuentes pudiendo abastecernos de agricultores, acopiadores y/o mayoristas, teniendo como principio el desarrollo de proveedores por medio de las negociaciones colaborativas.

A continuación, se detalla la matriz de atributos para la selección de proveedores de los diferentes insumos.

Tabla 10.1. Matriz de selección de proveedores

Matriz de selección de proveedores				
Concepto	%	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
COSTO	20%			
SOSTENIBILIDAD	20%			
FORMALIDAD	10%			
TIEMPO DE ENTREGA	15%			
RIESGO DEL PRODUCTO	15%			
CUMPLIMIENTO DE PLAZOS	20%			
TOTAL	100%			

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para el caso de la principal materia prima de la conserva de aguaymanto, se tiene pensado adquirir la fruta a través de los agricultores o asociación de estos, de los cuales se contactó a la Asociación de Productores Agroforestales de Ancomarca.

Para poder cumplir con las necesidades de producción del presente proyecto se necesita el abastecimiento de alrededor de diez toneladas mensuales de aguaymanto, ya confirmadas con la asociación mencionada, y en tal sentido es de importancia gestionar a los proveedores de todos nuestros insumos, haciendo políticas colaborativas con dichos proveedores con el fin de involucrarlos en los procesos de nuestra organización.

Para mitigar el riesgo de algún desabastecimiento del aguaymanto es de vital importancia tener identificados más proveedores que nos ayude a tener sostenibilidad en el aprovisionamiento del mismo. Entre los que podemos mencionar a los siguientes:

VILLA ANDINA SAC es una empresa dedicada a la producción de aguaymanto dentro de la región Cajamarca desde el año 2007. El cultivo de este fruto es natural y orgánico, mismo que cuenta con certificaciones en manejo agronómico y estándares de calidad de la cadena productiva.

AGROANDINO SRL es una empresa ubicada en San Pablo, Cajamarca, cuenta con 200 hectáreas para la producción de aguaymanto, así como también certificaciones de calidad y de buen manejo agronómico. El cultivo del fruto es orgánico, mismo que va a mercados extranjeros.

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRARIOS DEL CASERIO DE URANCHACRA es una empresa ubicada en Huari, Ancash cuenta con 50 hectáreas de cultivo y produce las cuales abarca 35 productores de la región. Al año producen un aproximado de 400 Toneladas a una altura de 2800 m.s.n.m. La mayor parte de la producción se exporta en su estado deshidratado.

ASOC. DE PRODUCTORES APU – ANTARUMI es una empresa ubicada en Huanta – Ayacucho el cual cuenta con 35 hectáreas de tierras para el cultivo de aguaymanto. Todo el cultivo se hace de modo orgánico e incluso con fertilizantes naturales. Así mismo esta asociación produce mermeladas y jaleas para la venta local y para el exterior.

Una vez que el proyecto entre en marcha se debe fortalecer la relación entre nuestro principal proveedor, además de gestionar las relaciones con los demás proveedores de aguaymanto ya identificados.

Para sostener la gestión de proveedores es esencial llevar un control y evaluación de éstos. Los atributos que se han considerado para la evaluación se detallan a continuación:

Tabla 10.2. Matriz de evaluación de proveedores

Concepto	%
PROMESA TIEMPO DE ENTREGA CUMPLIDA	25%
CALIDAD DEL PRODUCTO	25%
NEGOCIACIÓN COLABORATIVA	30%
FORMALIDAD Y RECEPCIÓN DE RECLAMOS	20%
TOTAL	100%

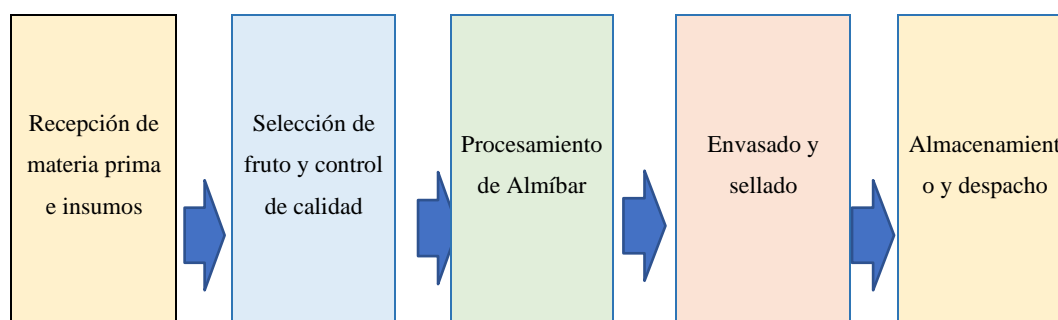
Elaboración: Autores de esta tesis.

Con el fin de reducir el impacto de la logística inversa de nuestro principal insumo, se solicitará al área de Calidad que acompañe en el proceso de compra del aguaymanto en Huánuco, en los primeros seis meses de abastecimiento con dicho proveedor.

10.2. Gestión de Operaciones

Mediante el siguiente bloque de procesos manejaremos nuestras actividades operativas de producción y almacenes.

Figura 10.1. Flujo de Gestión de Operaciones



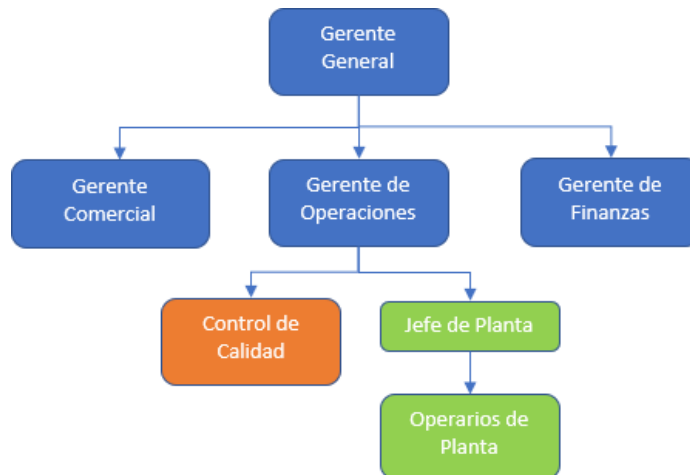
Elaboración: Autores de esta tesis.

Para la producción, almacenamiento y despacho de nuestros productos usaremos una planta cuyo terreno es alquilado donde implementaremos máquinas y equipos propios. Hemos planificado contratar personal operativo propio el cual asumiremos en nuestra planilla el cual está conformado por un Jefe de Planta y seis operarios, además solo trabajaremos un turno de 7 am a 5 pm que será de Lunes a Viernes para cumplir la demanda proyectada acorde a nuestro plan de ventas, cualquier requerimiento adicional se atenderá con sobretiempo o contratación de personal a destajo.

El mantenimiento será mediante proveedores terceros ya que no contamos con personal permanente debido a que nuestro proceso genera poco desgaste en los equipos.

La Jefatura de Planta estará a cargo de la Gerencia de Operaciones que reportará al Gerente General como se muestra en el siguiente gráfico que muestra el organigrama de la empresa.

Figura 10.2. Organigrama del área de Operaciones



Elaboración: Autores de esta tesis.

10.3. Gestión de Distribución

Esta gestión dentro de la cadena de suministro es la que hace posible que el producto llegue al cliente a través de actividades de comercio exterior y distribución física internacional para ello es necesario el conocimiento de qué documentación es requerido en el país de destino, así como también una buena elección del agente de aduanas y modo de transporte.

Consideramos la vía marítima como mejor medio de transporte internacional, ya que es la más adecuada por el peso exportado y los costos que representa.

Esta gestión empieza con el producto ya embalado para su exportación, aspecto revisado en el capítulo de Operaciones, luego se procede con los siguientes pasos:

10.3.1. Transporte Interno

Este tipo de operaciones se lleva a cabo en nuestro país e involucra el traslado de la carga de nuestros almacenes al depósito temporal, y de éste al puerto del Callao para su embarque. Por lo que es importante que el operador logístico cuente con la experiencia necesaria para el traslado de nuestra mercancía. Consideramos que el

operador logístico contratado cuenta con certificaciones que den seguridad del traslado de nuestro producto hasta el puerto de embarque. Certificaciones como BASC, OEA (operador Económico Autorizado).

Siendo nuestra venta negociada en términos FOB, debemos seguir la siguiente operatividad: El agente de carga designado por el cliente es el que indica mediante la reserva o Booking a nuestro agente de aduanas dónde y que tipo de contenedor vacío asignado recogerá. El agente de aduanas de exportación habitualmente presta el servicio de transporte interno para el llenado del contenedor y posterior traslado al depósito temporal. Para esta operación se utiliza un tráiler con plataforma, en la reserva nuestro personal encargado deberá revisar que el contenedor asignado sea un reefer. El agente entrega el contenedor lleno y precintado en el depósito temporal y luego realiza la declaración de aduanas concluyendo la gestión de exportación

10.3.2. Transporte Internacional

Como mencionamos el modo de transporte será vía marítima y por contenedor exportado. En la negociación se debe indicar que Callao es nuestro puerto de salida al extranjero.

10.3.3. Selección de Puerto

10.3.3.1. Puerto de origen:

El puerto del Callao es el principal puerto del Perú ubicado estratégicamente en la costa centro-oeste del país y en la parte central del pacifico sudamericano.

El puerto del Callao es el principal puerto del Perú ubicado estratégicamente en la costa centro-oeste del país y en la parte central del pacifico sudamericano. La Provincia Constitucional del Callao es parte de Lima, capital política y económica del país. En Puerto del Callao podemos despachar por Dp World (Muelle Sur) o APM Terminal (Muelle Norte), dependerá de la reserva asignada y aceptada por el cliente, que es quien paga el flete internacional en términos FOB.

10.3.3.2. Puerto de destino:

Alemania posee una infraestructura portuaria adecuada, el puerto que concentra la mayoría del tráfico marítimo es Hamburgo, asimismo el puerto de Rotterdam ubicado

en Países Bajos es una gran puerta de acceso para toda Europa, y por ende también de Alemania por su cercanía a dicho país, por lo que el producto exportado puede llegar de manera terrestre a Alemania de usar el puerto de Países Bajos. El tiempo de tránsito de Callao a Alemania vía marítima oscila entre 23 y 32 días, teniendo a Hapag Lloyd, Hamburg Sud, MSC, APL, CMA CGM, MOL y Maersk como las principales en la ruta.

10.3.4. Documentación Requerida:

Dentro de los documentos necesarios para la exportación se necesita:

10.3.4.1. Factura comercial o Commercial Invoice

Emitida por nuestra empresa, la cual se recomienda ser emitida en inglés para facilitar el tratamiento en la aduana alemana.

Se detalla los siguientes puntos:

- Información sobre el exportador y destinatario.
- Fecha de emisión
- Tipo de embarque e incoterm
- Descripción de la mercadería. Cantidad. Unidad de medida.
- Peso. Valor unitario. Valor total.
- Descuentos y recargos.
- Firmas del exportador y del responsable del embarque.

Los datos que aparezcan en la factura comercial deben coincidir con los reflejados en los demás documentos necesarios en una misma operación de compraventa y con los términos expresados en la Declaración aduanera de mercancías (DAM).

10.3.4.2. Conocimiento de embarque

Es el instrumento que acredita el contrato de transporte por vía marítima. Lo confecciona el agente de carga o línea naviera y en él consta el haber recibido la carga a bordo de la nave para ser transportada al puerto de destino, en este caso será el puerto de Hamburgo en Alemania.

El conocimiento de embarque cumple una triple función:

- Es acuse de recibo de la mercadería, extendido por el transportista.

- Es un título representativo de la libre disponibilidad y propiedad de la mercadería.
- Es prueba de la existencia del Contrato de Transporte Marítimo.

El conocimiento de embarque debe contar con datos como:

- Información sobre el emisor y el destinatario.
- Lugar de destino. Destinos intermedios. Notificación al destinatario.
- Valores declarados de la mercancía.
- Datos de los bienes. Peso bruto. Peso neto. Descripción. Estado.
- Monto unitario del flete de carga. Monto total.
- Declaración. Firma del emisor o del agente.
- Fecha de embarque.
- Resumen de la información.

10.3.4.3. *Export Packing List:*

La Lista de Empaque guarda relación con la factura al llevar el contenido de esta en forma de cómo ha sido embalado las unidades indicando los pesos y medidas de los bultos o paletas. En términos generales, es un documento de ayuda para conocer de manera exacta el contenido de lo despachado.

Se consigna los siguientes datos:

- Datos del exportador.
- Responsable del embarque. Sistema de embarque.
- Destinatario.
- Identificación de la factura y del embarque.
- Descripción detallada de los bienes. Código, si existe.
- Peso bruto. Peso neto. dimensiones. Cantidad.
- Fecha de emisión.

10.3.4.4. *Certificado de Origen*

Tiene la función de asegurar al importador que la mercadería adquirida es originaria de una determinada región, bloque económico o país. Es un documento que complementa los despachos, permisos de embarques, etc. de una exportación y adicionalmente certifica la calidad de nuestro producto.

De acuerdo al país de destino se deberá usar un formato oficial cuyas características y criterios de expedición se encuentran señalados en el acuerdo internacional respectivo. Para nuestro caso es necesario emitir un EUR. 1 solicitándolo a una institución acreditada como ADEX.

Es posible omitir la emisión del EUR. 1 en ese caso se debe cumplir con una declaración en factura expedido en el país de exportación, de conformidad con las disposiciones referidas a la prueba de origen del anexo II del AC Perú-UE.

10.3.4.5. Certificado Sanitario Oficial de Exportación

El Certificado Sanitario Oficial de Exportación se expide por cada despacho o lote de embarque y país de destino. Para obtenerlo la empresa exportadora deberá contar con una habilitación sanitaria de planta. El país de destino (Alemania), requiere del certificado emitido por DIGESA, con el presente certificado el Importador podrá realizar su trámite ante la autoridad Sanitaria de Alemania.

Es preciso indicar que el Importador debe registrar previamente el producto a Nacionalizar ante la Autoridad Sanitaria.

10.3.5. Costos de Exportación

En el proceso de exportación de conservas de aguaymanto en términos FOB, vía DP World “Muelle Sur” Callao, vía marítima, se tiene los siguientes conceptos de gastos incurridos de exportación:

- ✓ La carga debidamente acondicionada considera un gasto total de 600 dólares americanos por contenedor de 20 paletas, considera lo siguiente en materiales y mano de obra de despacho:
 - Embalaje de exportación y Unitarización de la Carga: paletas, esquineros y stretch film
 - Proceso de marcado y rotulado: impresión o etiquetas en base a los requerimientos del país importador y a la normativa peruana.
- ✓ Comisión de agencia de aduanas y otros gastos por la tramitación de exportación.
- ✓ Flete Interno: El transporte terrestre de la carga, de nuestro local al depósito temporal y está al puerto de embarque. Usualmente el servicio se cotiza por

ruta y tipo de vehículo de transporte que, a su vez, depende del tipo y peso de la carga.

- ✓ Estiba: Cubre la movilización de la carga desde la ubicación en piso del almacén hasta el vehículo de transporte. Se puede usar montacargas cuando la carga esta en paletas, sin embargo, es necesario que una persona posicione las paletas dentro del contenedor.
- ✓ Tracción: Costo de trasladar el contenedor del terminal de almacenamiento al puerto.
- ✓ Almacenaje: Es el cobro por concepto de uso de instalaciones del terminal para el procesamiento de la carga. La tarifa se aplica según el peso de la carga y el número de días de permanencia en el terminal. Por el acuerdo que se pueda llegar con el Depósito, se nos puede otorgar días libres de cobro, y sin exceder el plazo, no generaría ningún costo.
- ✓ Costos Administrativos (certificados de exportación y manipuleo de documentos), y demás Cargos Bancarios (portes y comisiones). Los recargos no considerados, podrían darse en este rubro. Gastos bancarios cobrados por los Bancos. Los costos más comunes son: preaviso, notificación y confirmación, comisiones de pago, pago diferido, aceptación o negociación, los costos de las modificaciones, la no-utilización del crédito, los intereses de la negociación y los costos de los mensajes. Abajo se presenta el costeo de exportación llegando a obtener el precio FOB unitario.

Tabla 10.3. Cálculo de costos de exportación para contenedor de 40 Pies

Costo de exportación de contenedor de 40 pies: importadora alemán			
<i>1 CONTENEDORES 40"</i>			
Producto: 25,665 conservas			
DESCRIPCION	FOB US\$		
	BASE	%	TOTAL
COSTO PRODUCCION ACONDICIONADO	\$ 31,141.35		\$ 31,141.35
DESPACHO ADUANERO (100/CNT+0.4 %)	\$ 100.00	0.004	\$ 224.57
TRANSPORTE/ALMACEN (600/CNT)	\$ 600.00		\$ 600.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 120.00		\$ 120.00
COMISION BANCARIA (50 PORTES+0.20%)	\$ 50.00	0.002	\$ 112.28
SUB TOTALES FOB	\$ 32,011.35	0.006	
TOTAL FOB COSTO			\$ 32,198.20

MARGEN DE GANANCIA (63.5%)	0.635	\$	20,445.86
TOTAL FOB PRECIO		\$	52,644.05

FOB PRECIO UNITARIO		\$	2.05
MARGEN DE GANANCIA UNITARIO (65%)		\$	0.80

Elaboración: Autores de esta tesis.

Del cuadro anterior podemos mencionar que el precio FOB unitario por conserva es de 2.05 dólares americanos, alrededor de 1.87 Euros, teniendo un margen del 63.5 % por unidad vendida.

10.4. Gestión de Logística Inversa

Se debe gestionar la logística inversa con el fin de reducir el impacto de esta dentro de la organización. Para tal caso se le debe dar la importancia que esta merece.

10.4.1. Gestión de Logística Inversa de Compras.

Si los insumos para producir la conserva no son aprobados por Control de Calidad se notifica al proveedor la observación brindada por nuestra área de calidad, con el fin de que estos puedan evaluar y levantar observaciones. En caso las observaciones no sean levantadas el proveedor procederá con el recojo de los insumos.

Como política de la empresa, con el fin de reducir el impacto de la logística inversa y así evitar futuros problemas en el planeamiento de la producción, es necesario que para la compra del aguaymanto se considere el seguimiento y conformidad del área de calidad previo al despacho.

10.4.2. Logística Inversa de Productos Terminados

El tener un producto de exportación, un rechazo del cliente genera un impacto económico mucho mayor, por lo que es de suma importancia controlar esta variable desde el inicio contando con un exhaustivo análisis de control de calidad y un buen embalaje para el transporte internacional. Sin embargo, de ocurrir se ha adoptado un procedimiento para este tipo de reclamos:

- ✓ Se recibe la notificación del reclamo, y detalles de este.
- ✓ Se analiza que el reclamo sea válido y que tenga sustento.
- ✓ Se verifica por todos los medios posibles si el reclamo tiene el sustento.
- ✓ Si el reclamo procede, se analiza las diferentes opciones a negociar.

Teniendo como primera opción negociar comercialmente un mejor precio o una devolución por medio de una nota de crédito.

Si lo anterior no es posible, se opta por buscar otros potenciales clientes en el país de destino.

Agotado las dos acciones anteriores y si el producto es rechazado inicialmente por la autoridad sanitaria del País de destino, se procede con el reembarque, siempre y cuando se evalué la opción de destrucción, teniendo en cuenta como variable el costo de destrucción versus el costo de reembarque.

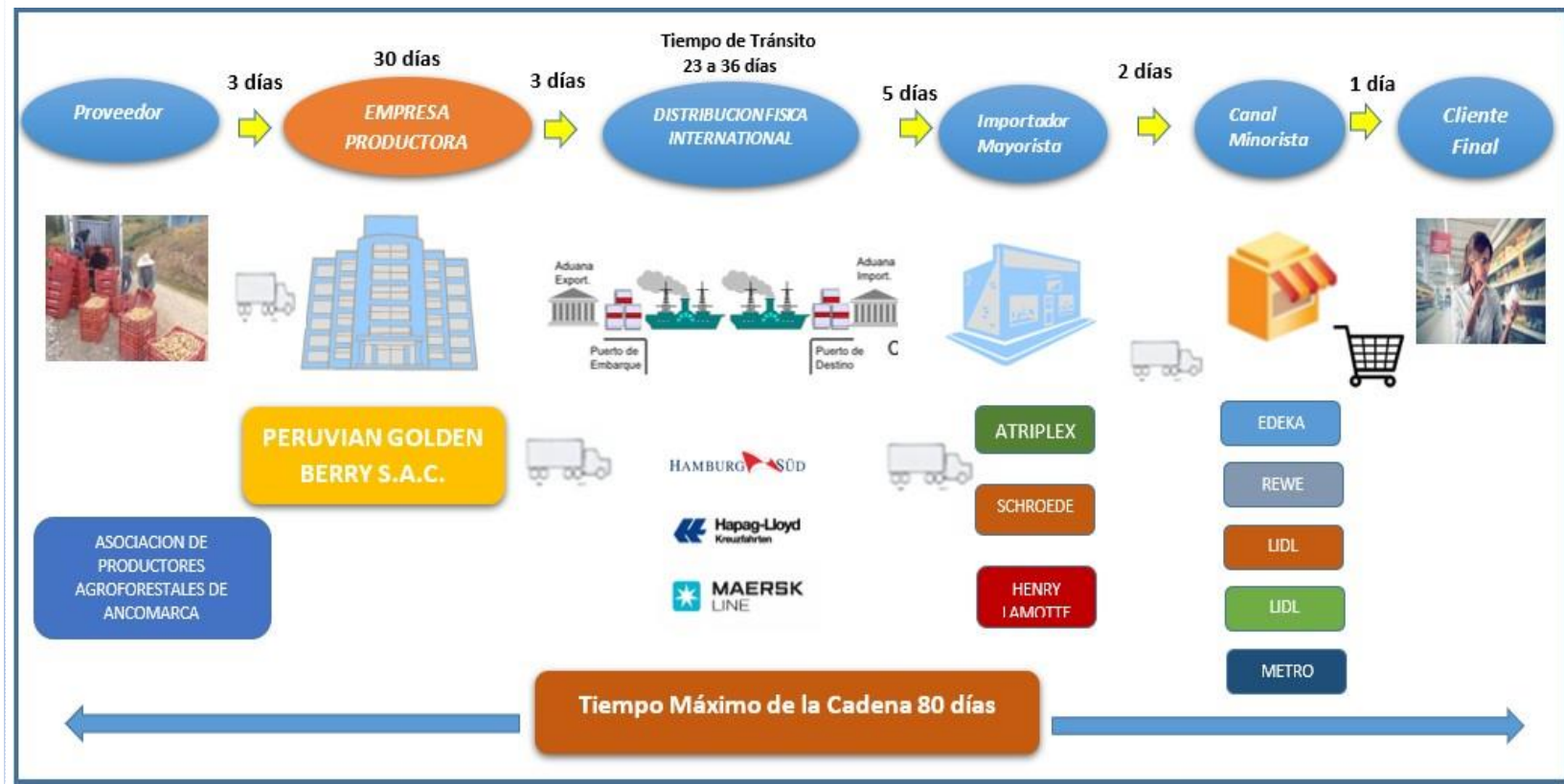
En caso de que algún cliente desista por anular algún pedido cuando el embarque ya está en tránsito hacia el país de destino, es preciso referir que nuestra forma de pago es de 40 % a la confirmación del Pedido y 60 % a 60 días de recibido el primer depósito bancario. Y el lead time desde que el cliente confirma el pedido hasta que llega a su almacén es de alrededor de 80 días, por lo que si bien es cierto el documento de embarque es enviado, pero este no es liberado por nuestro operador logístico (Telex Release), lo que nos da la opción de liberar el documento de embarque una vez recibido el 60% restante del pedido. Si el cliente desestimara el pedido ya en tránsito, nuestra representada no liberaría el Bill of Loading y tendríamos la opción de buscar otros clientes dentro de la Región o en su defecto reembarcarlo hacia el Callao.

Otro punto a considerar que nuestra producción se inicia recibiendo el 40 % de adelanto del pedido por lo que si el cliente cancela la orden previa al embarque se tendría que evaluar de una manera estratégica la devolución o la no devolución del adelanto.

10.5. Cadena de Suministro actual para la conserva de aguaymanto

Debajo se presenta la cadena de suministros para nuestra conserva de aguaymanto, en ella se observa los principales actores, además se presenta los tiempos aproximados de atención, llegando a tener 80 días de lead time total desde que se acopia la fruta hasta que llega al consumidor final.

Figura 10.3 Cadena de suministros para nuestra conserva de aguaymanto en el mercado Alemán



Elaboración: Autores de esta tesis.

10.6. Conclusiones

Se concluye que para la gestión de compras del presente negocio lo primordial es garantizar la calidad de los insumos, principalmente del Aguaymanto, para ello contaremos con apoyo de control de calidad que certifique los requisitos mínimos que deben cumplir los insumos. Así mismo debemos contar con proveedores que cumplan con nuestros estándares en tiempo de entrega, calidad, y rapidez en la atención de reclamos.

Para el caso de la gestión de operaciones cada proceso debe estar mapeado a fin de cada colaborador sepa la función a realizar y de esa manera evitar errores y reprocesos.

Por otro lado, concluimos que en la gestión de distribución debemos tener conocimiento de los conceptos de comercio exterior para evitar demoras, sobrecostos y errores innecesarios. Para ello debemos contar con el apoyo de un buen agente de aduanas que nos asesore en estos temas.

Por último y no menos importante, necesitamos tener clara la política de devoluciones tanto con nuestros proveedores como con nuestros clientes para el buen manejo de la logística inversa.

CAPÍTULO XI. ANÁLISIS ECÓNOMICO Y FINANCIERO

En el presente capítulo realizaremos el análisis financiero de nuestro plan de negocios comenzando por el análisis de la inversión que incluye tangibles e intangibles, el flujo de caja, la evaluación financiera, el punto de equilibrio y por último un análisis de sensibilidad que nos indique que tan sensible es el mercado ante un cambio en el precio, costo de producción y costos fijos de nuestro producto.

Para la realización del presente análisis económico y financiero se han establecido algunos supuestos que se explicaran a continuación:

- Tipo de cambio utilizado es de S/4.15 por dólar americano, debido a que el presente análisis se realizó en el último trimestre del 2021, en donde la coyuntura política hacia que la volatilidad de tipo de cambio sea muy fuerte.
- Los costos de materias primas e insumos del siguiente plan de negocio tienen como referencia los precios de mercado del último semestre del 2021.
- La tasa de descuento utilizado para el presente proyecto es del 9.08% Anual, esta referencia se ha tomado usando el modelo CAPM el cual se explicará más adelante.

11.1. Análisis de Inversión

Para llevar a cabo el siguiente proyecto se necesita realizar inversiones tangibles como intangibles. Dentro de esta inversión en tangibles o activos fijos relacionados a la producción detallamos los siguientes insumos y equipos.

Tabla 11.1. Análisis de Inversión Inicial

Activo fijo	Cantidad	Costo unitario	Igv	Total	Total+Igv
Marmita con agitador	1	\$ 3,000.00	\$ 540.00	\$ 3,000.00	\$ 3,540.00
Estantes	4	\$ 450.00	\$ 81.00	\$ 1,800.00	\$ 2,124.00
Mesas de acero	6	\$ 1,800.00	\$ 324.00	\$ 10,800.00	\$ 12,744.00
Faja transportadora	1	\$ 5,700.00	\$ 1,026.00	\$ 5,700.00	\$ 6,726.00
Balanzas (kg)	3	\$ 200.00	\$ 36.00	\$ 600.00	\$ 708.00
Balanzas (gr)	3	\$ 350.00	\$ 63.00	\$ 1,050.00	\$ 1,239.00
Maquina esterilizadora	1	\$ 2,500.00	\$ 450.00	\$ 2,500.00	\$ 2,950.00
Envasadora cuadriblok	1	\$ 9,000.00	\$ 1,620.00	\$ 9,000.00	\$ 10,620.00
Refrigeradoras	2	\$ 700.00	\$ 126.00	\$ 1,400.00	\$ 1,652.00
Selladora horizontal	1	\$ 2,000.00	\$ 360.00	\$ 2,000.00	\$ 2,360.00
Juegos utensilios	6	\$ 200.00	\$ 36.00	\$ 1,200.00	\$ 1,416.00
Instalación de planta	1	\$ 8,000.00	\$ 1,440.00	\$ 9,440.00	\$ 9,440.00
Implementación sistema de seguridad	1	\$ 3,500.00	\$ 630.00	\$ 4,130.00	\$ 4,130.00
TOTAL					\$ 59,649.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

Por otro lado, para iniciar operaciones se va a necesitar de algunos gastos de constitución, licencias de funcionamiento y/o permisos varios.

Tabla 11.2. Gastos de funcionamiento

Gastos para Funcionamiento de empresa y Planta	
Descripción	Costo
Licencia de Funcionamiento	S/3,500.00
Certificado de Indeci	S/533.40
Otros Permisos	S/3,000.00
Página Web	S/1,037.50
Constitución de Empresa	S/1,500.00
Total	S/9,570.90
T. Cambio	4.15
Total	\$ 2,306.24

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.2. Análisis de flujo de caja

11.2.1. Egresos

Dentro del análisis de flujo de caja estimamos los siguientes egresos, los cuales en su mayoría son gastos fijos. Para efectos del presente trabajo estos gastos fijos se tendrían que pagar al final de cada periodo.

Tabla 11.3. Gastos administrativos

Gastos administrativos			
Descripción	Costo Anual	Igv	Total
Uniformes (4 al año)	S/9,296.00	S/ 1,673.28	S/10,969.28
Implementos de Seguridad	S/24,900.00	S/ 4,482.00	S/29,382.00
Útiles de Limpieza, aseo y oficina	S/20,916.00	S/ 3,764.88	S/24,680.88
Servicios (Agua, luz, internet)	S/74,700.00	S/ 13,446.00	S/88,146.00
Gastos de Promoción	S/25,937.50	S/ 4,668.75	S/30,606.25
Alquiler Local	S/99,600.00	S/ 17,928.00	S/117,528.00
Seguridad y Salud (botiquín).	S/14,940.00	S/ 2,689.20	S/17,629.20
Gastos de Marketing y C. Calidad	S/96,000.00	S/ 17,280.00	S/113,280.00
Sueldos de Personal administrativos	S/258,000.00		S/258,000.00
Total	S/624,289.50	S/ 65,932.11	S/ 690,221.61
T. Cambio		S/4.15	
Total	\$ 150,431.20	\$ 15,887.26	\$ 166,318.46

Elaboración: Autores de esta tesis.

Se presenta el costo unitario de producción, para un lote de 1000 unidades de conserva de aguaymanto.

Tabla 11.4. Cálculo del costo unitario para un lote de 1000 conservas

Descripción	Unidad	Costo	Kg Utilizados Por batch	Costo por Batch de 1000 frascos
Aguaymanto Puesto en Lima	Kg	S/ 3.53	285.7	S/ 1,008.52
Azúcar Blanca	Kg	S/ 2.70	64.2825	S/ 173.56
Carboximetilcelulosa CMC	Kg	S/ 145.25	0.4285	S/ 62.24
Acido Cítrico	Kg	S/ 7.25	0.4285	S/ 3.11
Stevia	Kg	S/ 249.00	0.71425	S/ 177.85
Benzoato de Sodio	Kg	S/ 7.56	2.857	S/ 21.60
Agua	M3	S/ 6.70	0.166	S/ 1.12
Fracos- Tapa 400 gr	Unid	S/ 1.87	1000	S/ 1,870.00
Etiquetas	Unid	S/ 0.37	1000	S/ 370.00
Cajas Acondicionadas x 12 frascos	Unid	S/ 5.19	83.33	S/ 432.50
Combustible- Gas x 15 kg	Unid	S/ 83.00	1	S/ 83.00
Costo de Mano de Obra por Lote	Unid		1	S/ 720.00
TOTAL				S/ 4923.49
Costo Unitario S/.				S/ 4.92
Costo Unitario \$ USD				\$ 1.19

Elaboración: Autores de esta tesis.

Se ha estimado los siguientes gastos de mantenimiento para los equipos, sin embargo, por la naturaleza del equipo tienen poco desgaste.

Tabla 11.5. Cálculo de gastos de mantenimiento

Gastos de Mantenimiento	Costo Anual	IGV	TOTAL
Marmita con agitador	\$ 500.00	\$ 90.00	\$ 590.00
Faja de transportadora	\$ 500.00	\$ 90.00	\$ 590.00
Maquina esterilizadora	\$ 500.00	\$ 90.00	\$ 590.00
Envasadora cuadriblok	\$ 1,000.00	\$ 180.00	\$ 1,180.00
	\$ 2,500.00	\$ 450.00	\$ 2,950.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

Dentro de los egresos correspondientes a gastos de exportación, podemos citar el siguiente cuadro detallando los tipos de gastos.

Tabla 11.6. Cálculo de gastos de exportación

Año 1					
Gastos de Exportación	Costo por contenedor	SUB TOTAL	IGV	TOTAL	TOTAL
Acondicionado de exportación	\$ 600.00	\$ 5,400.00	\$ 972.00	9.00	\$ 6,372.00
Despacho aduanero (100/cnt+0.4 FOB %)	\$ 100+0.4 % FOB	\$ 3,911.55	\$ 704.08	9.00	\$ 4,615.63
Transporte/almacén (600/cnt)	\$ 600.00	\$ 5,400.00	\$ 972.00	9.00	\$ 6,372.00
Gastos administrativos	\$ 120.00	\$ 1,080.00	\$ 194.40	9.00	\$ 1,274.40
Comisión bancaria (50 portes+0.20 FOB%)	\$ 50+0.20 % FOB	\$ 1,955.78	\$ 352.04	9.00	\$ 2,307.81
		\$ 17,747.33	\$ 3,194.52		\$ 20,941.84

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para la depreciación se ha considerado la disposición actual de la SUNAT que considera 5 años para todos los equipos, debajo se presenta el cuadro de depreciación anual por equipo.

Tabla 11.7. Cálculo de la depreciación anual

Activo fijo	Cantidad	Costo unitario	Depreciación Anual
Marmita con agitador	1	\$ 3,000.00	\$ 600.00
Estantes	4	\$ 1,800.00	\$ 360.00
Mesas de acero	6	\$ 10,800.00	\$ 2,160.00
Faja de transportadora	1	\$ 5,700.00	\$ 1,140.00
Balanzas (kg)	3	\$ 600.00	\$ 120.00
Balanzas (gr)	3	\$ 1,050.00	\$ 210.00
Maquina esterilizadora	1	\$ 2,500.00	\$ 500.00
Envasadora cuadriblok	1	\$ 9,000.00	\$ 1,800.00
Refrigeradoras	2	\$ 1,400.00	\$ 280.00
Selladora horizontal	1	\$ 2,000.00	\$ 400.00
Juegos utensilios	6	\$ 1,200.00	\$ 240.00
		DEPRECIACIÓN	\$ 7,810.00

Elaboración: Autores de esta tesis

11.2.2. Ingresos

Los siguientes cuadros representan los ingresos por ventas, los cuales contemplan dos momentos de pago por embarque: 40% adelantado y un 60% restante a los 60 días.

Tabla 11.8. Cálculo de Ingresos de ventas por año

AÑO 1	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL ANUAL
VENTAS				58,748.90	58,748.90	71,645.00	94,427.10	94,427.10	94,427.10	52,613.25	52,613.25	52,613.25	567,127.95
40 % ADELANTADO				23,499.56	23,499.56	28,658.00	37,770.84	37,770.84	37,770.84	21,045.30	21,045.30	21,045.30	
60 % SALDO						35,249.34	35,249.34	42,987.00	56,656.26	56,656.26	56,656.26	31,567.95	
TOTAL INGRESOS	-	-	-	23,499.56	23,499.56	63,907.34	73,020.18	80,757.84	94,427.10	77,701.56	77,701.56	52,613.25	
AÑO 2	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL ANUAL
VENTAS	65,559.00	65,559.00	65,559.00	60,325.35	60,325.35	60,325.35	96,960.90	96,960.90	96,960.90	54,025.70	54,025.70	54,025.70	827,787.95
40 % ADELANTADO	26,223.60	26,223.60	26,223.60	24,130.14	24,130.14	24,130.14	38,784.36	38,784.36	38,784.36	21,610.28	21,610.28	21,610.28	
60 % SALDO	26,389.65	26,389.65	39,335.40	41,428.86	41,428.86	36,195.21	21,540.99	21,540.99	58,176.54	75,350.62	75,350.62	32,415.42	
TOTAL INGRESOS	52,613.25	52,613.25	65,559.00	65,559.00	65,559.00	60,325.35	60,325.35	60,325.35	96,960.90	96,960.90	96,960.90	54,025.70	
AÑO 3	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL ANUAL
VENTAS	67,319.95	67,319.95	67,319.95	61,944.85	61,944.85	61,944.85	99,564.40	99,564.40	99,564.40	55,475.05	55,475.05	55,475.05	851,173.53
40 % ADELANTADO	26,927.98	26,927.98	26,927.98	24,777.94	24,777.94	24,777.94	39,825.76	39,825.76	39,825.76	22,190.02	22,190.02	22,190.02	
60 % SALDO	32,415.42	32,415.42	40,391.97	40,391.97	40,391.97	37,166.91	37,166.91	37,166.91	59,738.64	59,738.64	59,738.64	33,285.03	
TOTAL INGRESOS	59,343.40	59,343.40	67,319.95	65,169.91	65,169.91	61,944.85	76,992.67	76,992.67	99,564.40	81,928.66	81,928.66	55,475.05	
AÑO 4	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL ANUAL
VENTAS	69,126.00	69,126.00	69,126.00	63,607.40	63,607.40	63,607.40	102,237.60	102,237.60	102,237.60	56,965.40	56,965.40	56,965.40	928,809.90
40 % ADELANTADO	27,650.40	27,650.40	27,650.40	25,442.96	25,442.96	25,442.96	40,895.04	40,895.04	40,895.04	22,786.16	22,786.16	22,786.16	
60 % SALDO	59,738.64	33,285.03	59,738.64	33,285.03	59,738.64	38,164.44	38,164.44	38,164.44	61,342.56	61,342.56	61,342.56	34,179.24	
TOTAL INGRESOS	87,389.04	60,935.43	87,389.04	58,727.99	85,181.60	63,607.40	79,059.48	79,059.48	102,237.60	84,128.72	84,128.72	56,965.40	
AÑO 5	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL ANUAL
VENTAS	70,981.25	70,981.25	70,981.25	65,315.05	65,315.05	65,315.05	104,980.50	104,980.50	104,980.50	58,492.65	58,492.65	58,492.65	953,737.08
40 % ADELANTADO	28,392.50	28,392.50	28,392.50	26,126.02	26,126.02	26,126.02	41,992.20	41,992.20	41,992.20	23,397.06	23,397.06	23,397.06	
60 % SALDO	61,342.56	34,179.24	61,342.56	34,179.24	61,342.56	39,189.03	39,189.03	39,189.03	62,988.30	62,988.30	62,988.30	35,095.59	
TOTAL INGRESOS	89,735.06	62,571.74	89,735.06	60,305.26	87,468.58	65,315.05	81,181.23	81,181.23	104,980.50	86,385.36	86,385.36	58,492.65	

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.2.3. Estado de Resultados

Aquí se presenta el Estado de Resultados por los cinco años del plan de negocio, se considera 29.5% de Impuesto a la Renta, porcentaje actualizado a la fecha.

Tabla 11.9. Estado de Resultados

ESTADOS DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 617,367.75	\$ 830,612.85	\$ 852,912.75	\$ 875,624.70	\$ 899,308.35
COSTO DE VENTAS	\$ -358,374.45	\$ -482,160.63	\$ -495,105.45	\$ -508,289.46	\$ -522,037.53
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 258,993.30	\$ 348,452.22	\$ 357,807.30	\$ 367,335.24	\$ 377,270.82
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ -150,431.20	\$ -150,431.20	\$ -150,431.20	\$ -150,431.20	\$ -150,431.20
GASTOS VARIOS	\$ -57,206.24	\$ -17,500.00	\$ -17,500.00	\$ -17,500.00	\$ -17,500.00
GASTOS DE EXPORTACIÓN	\$ -17,747.33	\$ -23,717.66	\$ -23,880.83	\$ -24,047.01	\$ -24,220.31
DEPRECIACIÓN	\$ -7,810.00	\$ -7,810.00	\$ -7,810.00	\$ -7,810.00	\$ -7,810.00
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 25,798.53	\$ 148,993.36	\$ 158,185.27	\$ 167,547.03	\$ 177,309.31
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 25,798.53	\$ 148,993.36	\$ 158,185.27	\$ 167,547.03	\$ 177,309.31
IR (29.5%)	\$ 7,610.57	\$ 43,953.04	\$ 46,664.65	\$ 49,426.37	\$ 52,306.25
UTILIDAD NETA	\$ 18,187.96	\$ 105,040.32	\$ 111,520.62	\$ 118,120.65	\$ 125,003.06

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.2.4. Flujo de Caja

A continuación, se presenta el flujo de caja contemplando los ingresos y egresos de nuestro proyecto.

Tabla 11.9. Flujo de Inversión.

CANTIDAD/ PERIODO	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CANTIDAD VENDIDA	0	301155	405177	416055	427134	438687
CANTIDAD PRODUCIDA		303000	405000	417000	429000	435000
PRECIO DE VENTA FOB UNIT		\$ 2.05	\$ 2.05	\$ 2.05	\$ 2.05	\$ 2.05
COSTO DE PRODUCCIÓN		1.19	1.19	1.19	1.19	1.19
FLUJO DE INVERSIÓN	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CT	\$ -44,474.76					
ACTIVO FIJO	\$ -59,649.00					
OTROS GASTOS	\$ -15,876.24					
VALOR RESIDUAL CT						
VALOR RESIDUAL AF						
TOTAL FLUJO DE INVERSION	\$ -120,000.00					

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 11.10. Flujo Operativo

FLUJO OPERATIVO	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
VENTAS		\$ 567,127.95	\$ 827,787.95	\$ 851,173.53	\$ 928,809.90	\$ 953,737.08
OTROS INGRESOS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS		\$ 567,127.95	\$ 827,787.95	\$ 851,173.53	\$ 928,809.90	\$ 953,737.08

EGRESOS						
COSTOS DE PRODUCCIÓN		\$ 360,570.00	\$ 481,950.00	\$ 496,230.00	\$ 510,510.00	\$ 517,650.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 166,318.46	\$ 166,318.46	\$ 166,318.46	\$ 166,318.46	\$ 166,318.46
GASTOS DE EXPORTACIÓN		\$ 20,941.84	\$ 27,986.83	\$ 28,179.37	\$ 28,375.47	\$ 28,579.96
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS		\$ 2,950.00	\$ 2,950.00	\$ 2,950.00	\$ 2,950.00	\$ 2,950.00
PARTICIPACION EN FERIAS		\$ 10,000.00	\$ 10,000.00			
OTROS GASTOS		\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
DEPRECIACION		\$ -7,810.00	\$ -7,810.00	\$ -7,810.00	\$ -7,810.00	\$ -7,810.00
IR 29.5		\$ 7,610.57	\$ 43,953.04	\$ 46,664.65	\$ 49,426.37	\$ 52,306.25
TOTAL EGRESOS		\$ 573,390.87	\$ 738,158.33	\$ 745,342.49	\$ 762,580.30	\$ 772,804.67
TOTAL FLUJO OPERATIVO		\$ -6,262.92	\$ 89,629.62	\$ 105,831.04	\$ 166,229.60	\$ 180,932.41

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 11.11. Flujo económico

FLUJO ECONOMICO	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE INVERSION	\$ -120,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO OPERATIVO	\$ -	\$ -6,262.92	\$ 89,629.62	\$ 105,831.04	\$ 166,229.60	\$ 180,932.41
FLUJO FINANCIERO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO ECONOMICO	\$ -120,000.00	\$ -6,262.92	\$ 89,629.62	\$ 105,831.04	\$ 166,229.60	\$ 180,932.41

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.3. Evaluación financiera

Para la evaluación financiera del presente proyecto, se considera US \$ 100,000.00 como capital propio los cuales fueron cedidos de manera equitativa por los 4 accionistas, por ello no se considera recursos financieros externos ni porcentaje de deuda.

Para la obtención de la tasa de descuento a utilizar en los flujos, se optó por calcularlo de acuerdo con el modelo CAPM.

$$\text{CAPM} = R_f + B(R_m - R_f) + R_p$$

Donde R_f : Tasa Libre de Riesgo

B : Beta

R_m : Retorno del Mercado

R_p : Riesgo País

Obteniendo los resultados del sitio web del profesor Aswaath Damoradan de la Universidad de New York , se tiene lo siguiente.

R_f : 3.28 %

R_m : 9.98%

B : 0.61

R_p : 1.70% (Fuente diciembre 2021 BCRP).

$$\text{CAPM} = 3.28\% + (0.61) * (9.98\% - 3.28\%) + 1.70\%$$

$$\text{CAPM} = 9.08 \%$$

Para el presente proyecto se tomará el CAPM encontrado, con el fin de realizar la evaluación Financiera. Debajo se presentan los indicadores de la evaluación financiera:

Tabla 11.12. Evaluación financiera

CAPM	9.08%
VA	\$ 243,589.82
VAN	\$ 123,589.82
TIR	51%
PRI	0.49
PRI AÑOS	2.46

Elaboración: Autores de esta tesis.

Podemos mencionar que el TIR de 51% del proyecto es superior al CAPM, por lo

que podemos concluir que el proyecto cubre nuestras expectativas, asimismo apreciamos que tenemos un PRI de 0.49 del proyecto, lo que quiere decir que se recupera la inversión alrededor de dos años y seis meses.

11.4. Punto de Equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio vamos a tomar en cuenta el gasto fijo total anual sobre el margen de contribución anual

Tabla 11.13. Punto de equilibrio

GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 150,431.20
GASTOS MANTENIMIENTO	\$ 2,950.00
SUELDOS PRODUCCION	\$ 41,638.55
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 195,019.76
MCU	0.80

Elaboración: Autores de esta tesis.

Seguimos la fórmula de punto de equilibrio con el MCU

Punto de equilibrio

=

Costos Fijos Totales

(en unidades)

Margen de Contribución Unitario

Punto de equilibrio

=

\$ 195,019.76

(en unidades)

0.80

Punto de equilibrio

=

244,802

Anual

(en unidades)

Punto de equilibrio

=

20,401

Al mes

(en unidades)

Vemos que mensualmente el punto de equilibrio en unidades es 20,401 conservas, el cual es menor a la demanda proyectada dentro de nuestro proyecto.

11.5. Análisis Sensibilidad

En este análisis, buscamos analizar cuan sensible son los indicadores financieros como el VAN, TIR y PRI respecto de las variables descritas debajo:

- Precio FOB unitario
- Costos de Ventas
- Gastos Fijos (Administrativos y Mantenimiento)

Iniciamos el análisis con la variable Precio FOB Unitario, se usó la herramienta Excel / Análisis de Hipótesis/ Tabla de Datos para determinar la sensibilidad en los indicadores financieros:

Tabla 11.14. Análisis de sensibilidad de precio FOB

	VAN	TIR	PRI
VARIACION PRECIO FOB UNI	\$ 123,589.82	51%	0.49
-20%	-\$ 137,064.36	6%	-7.03
-10%	\$ 1,706.16	32%	0.99
-5%	\$ 64,758.85	42%	0.65
0%	\$ 123,589.82	51%	0.49
10%	\$ 228,586.63	67%	0.34
20%	\$ 316,696.59	78%	0.27

Elaboración: Autores de esta tesis.

Vemos que el VAN se hace negativo cuando la variable precio FOB unitario disminuyo un 20%. Luego realizamos el análisis con la variable Costos de Producción, se usó también la herramienta Excel / Análisis de Hipótesis/ Tabla de Datos para determinar la sensibilidad en los indicadores financieros:

Tabla 11.15. Análisis de sensibilidad de costo de producción

	VAN	TIR	PRI
VARIACION COSTO PRODUCCION	\$ 123,589.82	51%	0.49
-20%	\$ 358,117.78	91%	0.25
-10%	\$ 240,853.80	71%	0.33
-5%	\$ 182,221.81	61%	0.40
0%	\$ 123,589.82	51%	0.49
10%	\$ 6,325.85	31%	0.95
20%	-\$ 110,938.13	11%	13.24

Elaboración: Autores de esta tesis.

Observamos que el VAN se hace negativo cuando la variable Costo de Producción incrementa un 20%.

Por último, realizamos el análisis a la variable Gastos Fijos, se usó también la herramienta Excel / Análisis de Hipótesis/ Tabla de Datos para determinar la sensibilidad en los indicadores financieros:

Tabla 11.16
Análisis de sensibilidad de gastos fijos

VARIACION COSTO FIJO	VAN	TIR	PRI
	\$ 123,589.82	51%	0.49
-50%	\$ 345,801.38	92%	0.26
-25%	\$ 234,695.60	71%	0.34
0%	\$ 123,589.82	51%	0.49
25%	\$ 12,484.04	32%	0.91
50%	-\$ 98,621.74	13%	5.61

Elaboración: Autores de esta tesis.

Observamos que el VAN sigue positivo al someterlo a variaciones del +50% de la variable Gastos Fijos.

Ahora para ser más precisos debemos realizar el análisis con la herramienta buscar Objetivo, aquí podemos hallar hasta que variaciones máximas de las tres variables analizadas podemos obtener un VAN igual a cero.

Tabla 11.17. Tabla resumen de variaciones

Tabla de variaciones	VAR. MAX
VARIACION PRECIO FOB UNITARIO	-10.13%
VARIACION COSTO VENTAS	10.54%
VARIACION COSTO FIJO	27.81%

Elaboración: Autores de esta tesis.

11.6. Conclusiones

Podemos concluir que el presente proyecto financieramente es viable, ya que se encontró un VAN positivo de USD 123,589.82.

Por otro lado, el punto de equilibrio mensual en unidades del primer año es de 20,401 y el nivel de producción promedio mensual es de 33,667 unidades, sin embargo debido a la estacionalidad de la demanda del capítulo 9.3 se prevé que en algunos meses

el punto de equilibrio se acerque al nivel de producción principalmente en los meses de menor demanda, por lo que sería recomendable reducir buena parte de los costos fijos de ser posible, aun así financieramente el proyecto es bastante viable arrojando un TIR de 51% y un PRI de 0.49 o recuperable en dos años y seis meses aproximadamente.

Por otro lado, podemos afirmar que el proyecto es bastante sensible ante una variación de costo de producción, por lo que nuestra principal tarea es poder controlar los costos asociados a la producción.

CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES FINALES DE LA TESIS

En la presente tesis Plan de negocio para la exportación de conserva de aguaymanto en almíbar se busca la viabilidad del negocio, el cual se inicia desde la obtención de la materia prima, originaria del Perú, hasta la transformación, comercialización y distribución al mercado alemán, y para el éxito de esta se plantea un objetivo general y objetivos específicos, los cuales detallaremos como se han logrado.

Respecto al objetivo general de la tesis, el cual plantea determinar la viabilidad Económica, Financiera y Operativa podemos señalar que respecto a la viabilidad económica se concluye que el presente plan de negocio es económicamente atractivo para los inversionistas, debido a que en el análisis económico la tasa interna de retorno es del 51%, muy superior a la tasa de descuento planteada por los inversionistas, esto se sustenta gracias a que el proyecto cuenta con un margen de contribución del 63.5 % sobre el costo de producción, y además porque se ha determinado que existe una muy fuerte demanda y aceptación del producto en el mercado objetivo. Por lo que nos hace asegurar que los flujos de ingresos del Plan de negocio son rentables y sostenibles a lo largo del tiempo.

Con respecto a la viabilidad financiera podemos concluir que es viable, debido a que proyecto es financiado por capital propio de los inversionistas, el cual asciende a treinta mil dólares por accionista. Este financiamiento propio sostiene a la inversión inicial y al primer año de operación de la organización. Por otro lado, el flujo de caja proyectado del plan de negocio es recuperada en el año tres y valor actual neto proyectado es de \$ 123, 589.82

Con respecto a la viabilidad operativa podemos concluir que es viable, esto se fundamenta básicamente en determinar la viabilidad tanto de la oferta de la materia prima, la demanda, nuestra capacidad de planta, nuestra cadena de abastecimiento y otros factores que hacen que el producto llegue al mercado objetivo sin problemas.

Evaluando el abastecimiento del aguaymanto, principal materia prima, podemos indicar que nuestro principal proveedor, la “Asociación de productores agroforestales

de Ancomarca”, asegura que cuenta con la capacidad de producción que necesitamos para la ejecución del proyecto. Esto nos permite asegurar los primeros años de operación, sin embargo, se cuenta con proveedores alternos identificados como plan de contingencia, podemos citar a Villa Andina, Agro andino y a la Asociación de Productores agrarios del caserío de Uranchacra de diferentes regiones del Perú, lo cual nos permita garantizar al mercado objetivo un continuo abastecimiento del producto.

Teniendo un continuo abastecimiento y una creciente oferta local de la principal materia prima, se evalúa la ubicación del establecimiento de la planta de producción, para ello se utilizó el método Qualitative Factor Rating que considera factores como la cercanía y accesos al puerto, flexibilidad de oferta de los insumos, así como de operadores logísticos que hagan que el mix de costo y frecuencia para la exportación de nuestro producto. Esta evaluación nos ubicó a la ciudad de Lima como la mejor opción, se optó por un local alquilado en el distrito de Puente Piedra, que tiene acceso al Puerto de Callao y fácil acceso a los diferentes proveedores. Ya definida la localización de nuestra planta, nos centramos en la capacidad que esta tendría, con la maquinaria y equipo de nuestra inversión cero podremos cubrir la demanda proyectada que nuestro trabajo de investigación sostiene.

La demanda proyectada en el país objetivo es producto de la investigación de mercado realizado, tomando fuentes secundarias como las plataformas de Inteligencia Comercial, la cual ayudó a evaluar y conocer los diferentes mercados con respecto a este tipo de producto. Dentro de la investigación de mercado se decidió por conveniente incursionar en el mercado alemán debido a que este país tiene un gran consumo de frutas y conservas, convirtiéndolo en uno de los países importadores más importantes de estos productos a nivel mundial. La visita in situ a los diferentes centros comerciales de la ciudad de Berlín por parte de los tesisistas del presente proyecto reforzó la afirmación de una fuerte demanda para el consumo de conservas frutas en almíbar, además no se encontró al aguaymanto en conserva sino solo en fruto fresco. En cuanto a fuentes primarias se realizó una encuesta en alemán a residentes de dicho país, la cual arrojó que cerca del 96% de los encuestados conocían el aguaymanto y que cerca de un 88% estaría dispuesto a consumirlo en conserva de almíbar. Estos resultados nos indican que el producto materia del plan de negocio tendrá una gran aceptación en el mercado

objetivo, por lo que se procedió a determinar la demanda proyectada inicial para nuestra conserva. Dentro del canal distribución que nos hará tener mayores y mejores resultados se logró ubicar a importadores especializados de alimentos que serán nuestros potenciales clientes y nuestros socios dentro mercado objetivo, ya que estos nos ayudaran a llegar a las grandes cadenas de supermercados que concentran el 75% del consumo de alimentos en Alemania. La captación de clientes se realizará y se enfocará en el primer trimestre del presente proyecto teniendo una constante presencia en ferias alimentarias que nos permita conocer a estos clientes importadores de alimentos. Con esto podemos señalar que se cumplió con el objetivo específico de determinar la demanda estimada. Se llegó a realizar una investigación de mercado que nos permita sacar conclusiones para el desarrollo del presente trabajo de Investigación.

Con lo desarrollado previamente podemos afirmar que el presente proyecto operativamente es viable y que se podría implementar favorablemente para satisfacción de los inversionistas.

Respecto al objetivo de identificar a los competidores, proveedores, destinos de exportación y volúmenes de producción. Podemos indicar que no existe competencia directa ya que no se ubicó a ninguna empresa exportadora de conserva de aguaymanto en almíbar al mercado alemán, lo cual se corroboró con la visita de los tesisistas a Alemania, sin embargo, se tiene competidores potenciales en Colombia que exportan el fruto en fresco y realizan productos elaborados a base de aguaymanto como es el caso de C.I. Frutireyes, C.I. Andes Export Company, Ocati S.A, C.I caribbean Exotics entre las que podemos mencionar. Por lo que sería de mucha importancia tener un excelente trabajo de Mercadeo que nos permita posicionarnos y generar algunas barreras que puedan retrasar el ingreso de esos potenciales competidores a nuestro Mercado Objetivo.

La presente investigación por evaluación previa se centro en Alemania, ya que presenta una gran oportunidad para nuestro producto, sin embargo, según el análisis de fuentes secundarias y de inteligencia comercial los mercados como el de Estados Unidos y Japón son altamente atractivos. Con ello podemos concluir que se cumplió con el objetivo de identificar los países de destino y las cantidades a exportar de acuerdo

a nuestra capacidad de planta inicial.

Se elaboró un plan estratégico que determina los lineamientos a seguir en la elaboración del plan de negocios abarcando el plan de operaciones, marketing y finanzas. Teniendo así una guía de lo que se tiene que hacer desde que inicia el proyecto hasta que este culmine, por lo que se cumplió con el cuarto objetivo específico que planteaba nuestro trabajo de investigación y a que a su vez es viable para su ejecución.

Con todo lo desarrollado, se elaboró el Plan de Negocios que permite tener una referencia o una hoja de ruta a seguir y así reducir el riesgo de que este nuevo producto o proyecto no prospere. Por lo que se cumplió con el quinto objetivo específico que fue elaborar un plan de negocios para evaluar la ruta de abastecimiento, producción y distribución de aguaymanto en conserva de almíbar hacia Alemania, iniciando desde los campos de los agricultores, nuestra planta en Lima, distribución física internacional, los importadores, los retail para que finalmente llegue al consumidor final en óptimas condiciones.

BIBLIOGRAFIA

- AgroPerú. (2021) *Huánuco: empresas agroindustriales exportan pulpa de aguaymanto congelada a Suiza*, <https://www.agroperu.pe/huanuco-empresas-agroindustriales-exportan-pulpa-de-aguaymanto-congelado-a-suiza/> (27/11/2021; 15:00 h).
- Agencia Agraria de Noticias (2017) *Aguaymanto, el berry originario del Perú que Colombia explota mucho mejor a nivel mundial*. <https://agraria.pe/noticias/aguaymanto-el-berry-originario-del-peru-que-colombia-15414>(18/09/2021; 19:33 h).
- Agencia Agraria de Noticias (2021) *El uso de nuevas tecnologías puede optimizar hasta en 20% el uso de recursos hídricos, insumos agrícolas y consumos energéticos*. <https://agraria.pe/noticias/el-uso-de-nuevas-tecnologias-puede-optimizar-hasta-en-20-el--25164> (18/09/2021; 19:33 h).
- Agudelo, G., Aigner, M., y Ruiz Restrepo, J. (2010). Experimental y no-experimental. *La Sociología En Sus Escenarios*, (18). <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6545>(30/08/2021; 15:27 h).
- AMPEX. (2008). *Asociación Macroregional de Productores para la Exportación: Perfil de mercado, Aguaymanto*. Lima. <https://dokumen.tips/documents/perfil-aguaymanto-elaborado-por-ampex.html> (Consultado el 17 de Oct de 2021)
- Andina - Agencia Peruana de Noticias, 2019, *El 92% de las agroexportadoras son pequeñas* <https://andina.pe/agencia/noticia-el-92-las-empresas-agroexportadoras-son-pequenas-766212.aspx#:~:text=Tambi%C3%A9n%20precis%C3%B3%20que%20de%20las,directa%20e%20indirecta%22%2C%20agreg%C3%B3.> (09/10/2021; 14:00 h).
- Andina - Agencia Peruana de Noticias, 2020, *Coronavirus: consume estos superalimentos para fortalecer tu sistema inmunológico* <https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-consume-estos-superalimentos-para-fortalecer-tu-sistema-inmunologico-787303.aspx>(27/11/2021; 15:00 h).
- Aparcana N, Villareal L. (2014) *Evaluación de la capacidad antioxidante de los extractos etanólicos del fruto de Physalis peruviana “aguaymanto” de diferentes lugares geográficos del Perú*. Tesis, Universidad Nacional Mayor de San Marcos https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/3791/Aparcana_ai.pdf?sequence=1&isAllowed=y(30/08/2021; 15:27 h).

- Alaluna E, (2014) *Condiciones para el establecimiento del Aguaymanto (Physalis peruviana L.)* <https://arandanosperu.pe/2014/04/09/condiciones-para-el-establecimiento-del-aguaymanto-physalis-peruviana-1/> (06/06/2021; 17:45 h).
- Asociación Regional de Exportadores de Lambayeque. (2013) *Perfil Comercial del Aguaymanto deshidratado*, Lima, Sierra y Selva Exportadora. <https://es.slideshare.net/neykmp/perfil-comercial-aguaymanto-62432786> (08/06/2021; 11:35 h).
- Ballou R. (2004) *Logística, Administración de la Cadena de Suministro*. Quinta Edición. Pearson Educación, México. https://laclasedotblog.files.wordpress.com/2018/05/logistica_administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_edicion_-_ronald_h_ballou.pdf
- Banco Mundial (2021) *Datos Crecimiento de la Población - Alemania* <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW?locations=DE>
- Banco Mundial (2021) *International Performance Index. Country Score Card: Germany 2018* https://lpi.worldbank.org/international/scorecard/radar/254/C/DEU/2018#chart_area
- Biopiratería – Iniciativa Andino Amazonia para la prevención de la biopiratería, *Ley 28477 Ley de cultivos, crianzas nativas y especies silvestres usufructuadas* <https://biopirateria.org/download/documentos/normas/normativa-nacional/3-2.pdf?lang=en> (20/10/2021; 15:00 h).
- Chopra S y Meindl P. (2013) *Administración de la Cadena de Suministro*. Quinta Edición. Pearson Educación, México <https://edupointvirtual.com/wp-content/uploads/2020/03/Administracion-de-la-cadena-de-suministro-5ed-Sunil-Chopra-y-Peter-Meindl.pdf>
- Colquichagua D. (1999) *Frutas en Almíbar, Serie Procesamiento de Alimentos*. Lima - Perú <http://www.funsepa.net/soluciones/pubs/NTg=.pdf> (13/06/2021; 12:03 h).
- Comisión Europea (2021) *Access to Market, My Trade Assistant* <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/home>
- Destatis (2021) *Oficina Federal de estadística de Alemania* https://www.destatis.de/DE/Home/_inhalt.html (13/09/2021; 12:00 h).
- Deutschland (2018) *Cinco razones de la fuerza innovadora de Alemania* <https://www.deutschland.de/es/topic/economia/innovationen-in-deutschland-funf-wichtige-faktoren> (16/06/2021; 14:07 h).

- Dostert N, Roque J, Cano A, La Torre M, Weigend M. (2012) Hoja Botánica: Aguaymanto. Lima.
<https://repositoriodigital.minam.gob.pe/bitstream/handle/123456789/188/BIVO1200.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (27/11/2021; 15:00 h).
- DSV Tipos de Incoterms® 2020 <https://www.dsv.com/es-es/ayuda/faq/tipos-de-incoterms-2020> (13/09/2021; 12:40 h).
- El Peruano – Diario Oficial 2021, Agencia Peruana de Noticias, 2020, *Más del 80% de aguaymanto que exportó Perú en el 2020 fue orgánico*
<https://elperuano.pe/noticia/118480-mas-del-80-de-aguaymanto-que-exporto-peru-en-el-2020-fue-organico> (27/11/2021; 14:00 h).
- Espinoza, E. (2009) *Cultivo de Aguaymanto: Una fruta pequeña de los Andes Peruanos olvidada; hoy conquista al Mercado Nacional y Mercados de otros países.*
<http://edgarespinozamontesinos.blogspot.com/2009/05/cultivos-de-importancia-nacional.html> (23/10/2021; 14:23 h).
- Florez, Fischer y Sora. (2000) *Producción, Poscosecha y Exportación de la Uchuva (Phytalis peruviana L.)*. Colombia. Universidad Nacional de Colombia.
- Galindo, Mariana y Viridiana Ríos (2015) “Exportaciones” en *Serie de Estudios Económicos, Vol. 1, Julio 2015. México DF: México ¿cómo vamos?*
<http://ciberinnova.edu.co/archivos/plantilla-ovas1-slide/documents-UCN-Canvas/gerencia%20de%20internacionalizacion/Lecturas%20unidad%202/1i.%20Exportaciones.pdf> (Consultado el 28 de Octubre 2021).
- Guevara A, Cancino K. (2015) *Elaboración de Fruta en Almíbar*, Universidad Nacional Agraria-La Molina, Lima - Perú.
<http://www.lamolina.edu.pe/postgrado/pmdas/cursos/dpactl/lecturas/separata%20fruta%20en%20almibar.pdf> (23/10/2021; 14:23 h).
- Guerrero, J. (2019) *Fenología y Producción de tres ecotipos de aguaymanto (Phytalis Peruviana L.) en el caserío de Pulún, Distrito de Carmen de la Frontera, Huancabamba- Piura, 2018*” <http://www.insnsb.gob.pe/blog/2020/03/16/insnsan-borja-recomienda-una-buena-alimentacion-a-base-de-omega-3-frutas-y-verduras-para-resistir-al-covid-19/>(30/08/2021; 15:27 h).
- Immuceutical (2021) *Nutriscore, ¿Que es y como funciona este semoforo nutricional?*
<https://immuceuticals.com/noticia/4594700/0/que-es-nutriscore/> 15/09/2021; 11:23 h).
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. Indecopi (2015) *Comisión Nacional contra la Biopiratería BIOPAT, Tema: aguaymanto.*
https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/Boletin_N1_Aguaymanto.pdf (Consultado el 15 de Mayo de 2021)

- Inforegión. (2017) *Huánuco: Autoridades promueven cultivo del aguaymanto*. <https://www.inforegion.pe/241243/huanuco-autoridades-promueven-cultivo-del-aguaymanto/> (Consultado el 17 de Oct de 2021)
- Institucional de la Dirección Regional de Desarrollo Agrario y Riego (2021) *Huánuco: productores de aguaymanto reciben asistencia técnica*. <https://www.gob.pe/institucion/regionhuanuco/noticias/349501-huanuco-productores-de-aguaymanto-reciben-asistencia-tecnica> (consultado el 17 de Octubre 2021)
- La actualidad de Alemania (2021) *Estado Federal Alemania* <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es/politica-alemania/estado-federal> (consultado el 17 de Octubre 2021)
- La actualidad de Alemania (2021) *Sociedad Enriquecedora Diversidad* <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es/alemania-de-un-vistazo/enriquecedora-diversidad> (consultado el 22 de Octubre 2021)
- La actualidad de Alemania (2021) *Educación y Conocimientos: País del conocimiento* <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es/alemania-de-un-vistazo/pais-del-conocimiento> (consultado el 23 de Octubre 2021)
- Ministerio de Agricultura de Colombia. (2019) *Cadena de la Uchuva*. Colombia, Dirección de Cadenas Agrícolas del Ministerio de Agricultura de Colombia. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Pasifloras/Documentos/2019-06-30%20Cifras%20Sectoriales%20UCHUVA.pdf>
- Ministerio De Ambiente (2014) *Estrategia Nacional contra el Cambio Climático*. https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2014/07/Estrategia-Nacional-ante-el-Cambio-Climatico_ENCC.pdf (Consultado el 12 noviembre 2021)
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2021). *Análisis de Mercado Aguaymanto 2015-2020, Sierra y Selva Exportadora, Unidad de Inteligencia Comercial* <https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/sectoragrario/agricola/lineas-decultivosemergentes/AGUAYMANTO.pdf> (27/11/2021; 15:00 h).
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2021). *Agricultura Familiar* <https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/sectoragrario/agricola/lineas-decultivosemergentes/AGUAYMANTO.pdf> (27/11/2021; 15:00 h) <https://www.gob.pe/institucion/midagri/campa%C3%B1as/659-agricultura-familiar>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Guía de Envases y Embalajes. (2009) https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs_taller/envases%20y%20embalajes.pdf (Consultado el 12 Octubre 2021)

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2009). *SIICEX Guía de orientación al usuario de Transporte acuático*
<https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/188937685rad43065.pdf>
 (Consultado el 17 de Set de 2021)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2010). *Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para exportar alimentos en la Unión Europea*
https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_ue.pdf (Consultado el 23 de Set de 2021)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017). *Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para la Agroexportación a la Unión Europea*
https://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/comercio_exterior/medidas_Sanitarias_Fitosanitarias/Guia_UE_Alta.pdf.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Pauta metodológica para la elaboración de planes de negocio de aguaymanto en el marco de la ley procompite*
https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/procompite/2016/plan_negocio/Pauta_planes_de_negocios_aguaymanto.pdf (Consultado el 17 de Oct de 2021)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *La economía peruana registrará uno de los mayores crecimientos a nivel mundial entre el 2021 y 2022 y fortalecerá sus cuentas fiscales*
https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7134&lang=es-ES
 (Consultado el 10 de Oct de 2021)
- Montenegro P. (2018) *Propuesta de producción de conserva de aguaymanto (physalis peruviana l.) Para el desarrollo socioeconómico de la asociación Apafavel - Incahuasi en la provincia de Ferreñafe*
http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12423/1480/TL_MontenegroChavezPerla.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Consultado el 17 de Oct de 2021).
- My Perú Global. (2021) *Conozca cuáles son los 39 superfoods peruanos de exportación*
<https://myperuglobal.com/tag/aguaymanto/> (Consultado el 14 de Setiembre del 2021)
- National Geographic España (2021) *Revolución energética en Alemania, cómo combatir el cambio climático*
https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/grandes-reportajes/revolucion-energetica-en-alemania-2_9762 (12/10/2021; 13:43 h).
- OCU (2021) *Nutriscore, una herramienta para elegir mejor*
<https://www.ocu.org/alimentacion/comer-bien/informe/nutriscore> (23/09/2021; 11:23 h).

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO (2021), *Fichas Técnicas, Productos Frescos de Frutas*. <https://www.fao.org/3/au173s/au173s.pdf> (23/10/2021; 14:23 h).
- Organización de las Naciones Unidas (2015), *Objetivos de desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/health/> (20/09/2021; 13:20 h).
- Osterwalder A. y Pigneur Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Traductor: Vázquez Cao, Lara. Tercera Edición. España: Deusto S.A. Ediciones. <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf> (13/06/2021; 12:03 h).
- Pérez Cepeda, María de los Ángeles "Matriz de Perfil Competitivo" Dirección (Consultado el 17 de Oct de 2021) <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo> (13/06/2021; 12:03 h).
- Pinsent Masons (2019), *OUT-LAW Legislación relativa al medio ambiente en Alemania* <https://www.pinsentmasons.com/es-es/out-law/guia/environmental-law-in-germany> (07/10/2021; 09:03 h).
- Population Pyramid (2021) *Pirámide de la población del Mundo, País: Alemania 2020* <https://www.populationpyramid.net/es/alemania/2020/>
- Portal de Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2021). Línea de Cultivos Emergentes: Aguaymanto. <https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/sectoragrario/agricola/lineasdecultivosemergentes/AGUAYMANTO.pdf> (27/11/2021; 15:00 h).
- Promperú - Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2018) *Exportación de Frutas y Pulpas Congeladas en Alemania* <https://boletines.expertemos.pe/recursos/boletin/10838807radD791F.pdf> (27/08/2021; 23:40 h).
- Promperú - Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2021) *Super Foods Perú – Súper Aguaymanto* <https://peru.info/es-pe/superfoods/detalle/super-aguaymanto> (27/10/2021; 23:45 h).
- Quiroa M. (2020). *Producción Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/produccion.html> Consultado el 27 de Oct de 2021)
- Red agrícola. (2015) *Aguaymanto: las posibilidades del tesoro incaico para competir en nuevos mercados y formatos*. <https://www.redagricola.com/pe/aguaymanto-las-posibilidades-del-tesoro-incaico-para-competir-en-nuevos-mercados-y-formatos/> (18/09/2021; 19:33 h).

- Reyes, B. M, Guanilo R. C, Ibáñez, C. M, García, C.C, Idrogo, A. J y Huamán, S. J. (2015). *Efecto del consumo de Physalis peruviana L. (aguaymanto) sobre el perfil lipídico de pacientes con hipercolesterolemia*. Acta Médica Peruana, 32(4),195-201. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96644166002> (Consultado el 21 de octubre de 2021).
- Sangri A. (2014) Administración de Compras, Adquisiciones y Abastecimiento. Primera Edición, México. <https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074386202.pdf>
- Santa Cruz, C. (2019). *Efecto citotóxico y genotóxico del extracto acuoso de Physalis peruviana (aguaymanto) L. sobre células meristemáticas de Allium cepa (Cebolla) y linfocitos humanos*. Tesis. Universidad de Trujillo. <https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/14342/Santa%20Cruz%20L%C3%B3pez%20Cintha%20Yanina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>(23 /10/2021; 14:23 h).
- Sánchez Galán, J. (2018). *Abastecimiento Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/abastecimiento.html>. (Consultado el 17 de Oct de 2021)
- Santander Trade Markets (2022). *Alemania: Entorno Legal* <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/alemania/entorno-legal> (Consultado el 27 de Noviembre de 2021)
- Sierra y Selva Exportadora. (2021) *Análisis de Mercado- Aguaymanto 2015-2020*, Lima, Ministerio de desarrollo Agrario y Riego. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1720425/An%C3%A1lisis%20de%20Mercado%20del%20Aguaymanto.pdf> (30/08/2021; 15:27 h).
- SUNAT. (2021) *Orientación Aduanera, Exportación*. <https://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportacion/index.html> (Consultado el 31 Octubre 2021)
- Terán R. (2012) *Manual técnico para el manejo agronómico del aguaymanto orgánico. Unidad de gestión territorial Celendín – UGT. Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social Norte CEDEPAS NORTE - filial .Cajamarca. Perú*. https://www.academia.edu/27272184/MANUAL_T%C3%89CNICO_PARA_EL_MANEJO_AGRON%C3%93MICO_DEL_AGUAYMANTO_ORG%C3%81NICO(13/06/2021; 12:03 h).
- The Consumer Forum, Capgemini, HP and Microsoft (2011) *Building strategies for the new decade*. <https://www.cadenadesuministro.es/wp-content/uploads/2011/08/2020-Informe-sobre-la-Futura-Cadena-de-Valor.pdf> (10/05/2021; 14:05 h).

The World Bank (2021) Población Mundial, Total
<https://data.worldbank.org/indicador/SP.POP.TOTL> (20/05/2021; 12:04 h).

Urdampilleta J. (2016) *Estudio de prefactibilidad para la instalación de una línea de aguaymanto (physalis peruviana l.) deshidratado para exportación en una empresa del departamento de Lambayeque*. Tesis presentada para obtener el grado de Doctor de Ingeniería. Universidad de Lima
http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12423/809/TL_UrdampilletaRamosJoselynElena.pdf?sequence=1&isAllowed=y(13/06/2021; 12:03 h).

Urdampilleta J. (2016) *Estudio de prefactibilidad para la instalación de una línea de aguaymanto (physalis peruviana l.) deshidratado para exportación en una empresa del departamento de Lambayeque*.
https://esanvirtual.uesan.edu.pe/moodle/pluginfile.php/1152639/mod_resource/content/1/USER_EXPERIENCE_02.pdf(30/08/2021; 15:27 h).

ANEXOS

ANEXO I

Encuesta de aceptación de mercado alemán

UMFRAGE VERMESSUNG

1) Wie alt bist du?

- a) unter 18 Jahren
- b) 19-30 Jahre
- c) 31-40 Jahre
- d) 41-50 Jahre
- e) über 52 Jahre

2) In welcher Stadt wohnen Sie?

3) Kennen Sie die Frucht physalis?

- a) Wenn
- b) Nein

4) Würden Sie physalis aus der Dose konsumieren?

- a) Wenn
- b) Nein

5) Wie oft konsumieren Sie Obst in Dosen?

- a) immer
- b) Oft
- c) manchmal
- d) Selten
- e) Nie

6) Wie viel sind Sie bereit, für die 400-Gramm-Obstkonserven zu zahlen?

- a) 3 - 4 €
- b) 5 - 6 €
- c) 7 - 8 €
- d) 9-10 €

7) Genießen Sie die Produkte mit Stevia?

- a) Wenn
- b) Nein

ANEXO II

ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS EN EL CAMPO DE ESTUDIO

Entrevista Marco Vinelli

Realizado el 23 de junio del 2021

Preguntas:

1. ¿Cuáles son sus perspectivas sobre el sector agroexportador peruano?

Viene creciendo, y esta gracias al trabajo de PROMPERU ha realizado en los últimos años. Por otro lado, eso depende mucho de las políticas de gobierno. Y en este momento vivimos un momento de incertidumbre con el actual gobierno, se tiene que ver cuál sería la tendencia de sus políticas en comercio exterior.

Pongo como ejemplo la papa, si empezamos a restringir el ingreso de algunos países, es probable que otros países también impongan restricciones para nuestros productos.

Por lo general cuando se empieza a exportar, siempre se hace por Europa, ya que estos mercados tienen menos restricciones que por ejemplo Estados Unidos.

2. ¿Qué incentivos del Estado se podrían aprovechar para la exportación de productos agroindustriales?

Ya se tiene el Drawback, además de la gran aceptación de los arándanos en los mercados europeos, que es un producto similar al de ustedes.

3. ¿Conoce o ha visto la conserva de aguaymanto?

No la conozco, pero se ve una buena opción.

4. ¿Cuál cree Ud. ¿Sería un buen mercado de exportación para nuestra conserva de aguaymanto

Europa es el mercado Ideal para este tipo de productos.

5. ¿Nosotros queremos extraer la materia prima de Celendín de Cajamarca, y llevarla a maquilar al ZED PAITA, pero nos genera incertidumbre si esa fuese la mejor opción, por lo que quisiéramos recibir su opinión?

No sé, si en Paita hay maquila para este tipo de productos, sé que hay de conservas de pescado, pero no exactamente de conservas de frutas. Tendrían que averiguar ese tema.

6. ¿Respecto al aguaymanto cree Ud. que el Perú tiene ventajas respecto a Colombia?

No conozco, la ventaja que se puede explotar es que el Aguaymanto es originario de Perú, y que esta fue llevada a Colombia. Y ellos lo han explotado mejor que el Perú. Además, Colombia tiene una mejor cadena de frío por lo que conozco.

7. ¿Cuáles cree Ud. ¿Cuáles serían las debilidades de la conserva de aguaymanto?

No le veo debilidad, por lo contrario. En esta época ha crecido mucho el consumo de este tipo de productos y creo que hay que aprovecharlo, por ejemplo, el caso del Kion, Sobre todo que hay una tendencia a consumir saludable. Por lo que debemos vender salud, Tratar de buscar en sus propiedades antioxidantes, vitamina C. Un ejemplo en el caso del Arándano el mercado se puso loca por las propiedades del antioxidante.

El Arándano y el Aguaymanto tienen todo a su favor.

8. ¿Entonces si le añadimos Stevia sería mejor?

Por supuesto, si encuentran la fórmula y la manera de hacerlo, creo que se debe explotar esa opción.

9. ¿Usted cree que el consumo de aguaymanto está creciendo?

No lo sé, pero lo que sí es que está creciendo el consumo de productos saludables.

10. ¿Considera que Alemania tiene buena apertura como destino de exportación para la conserva de aguaymanto?

Creo que sí,

11. ¿Cuál sería el canal correcto para este tipo de producto?

Tienen que considerar que el exportador asume todo el riesgo con respecto al producto independientemente del Incoterm y de la forma de pago acordado. El uso de Bróker es solo para temas comerciales. Dicho de otra manera, el bróker es tu fuerza de ventas que te ayuda a colocar el producto a cambio de una comisión.

El canal va a depender mucho de tu capital.

Tienes el Bróker como opción número uno, que es quien te ayuda a vender el producto a diferentes puntos. Eso depende de la estacionalidad de disponibilidad de tu producto.

La otra opción es que tu llegues directamente a los centros comerciales.

Aconsejaría mucho que asistan a ferias. En Alemania hay muy buenas ferias.

ANEXO III

RESUMEN ENTREVISTA

Entrevista Miguel Solano Ramos

Experto en Agroexportación Superfoods My Perú Global

Realizado el 11 de noviembre del 2021

1. ¿Qué expectativas tenemos respecto a la exportación de superfoods en los próximos años?

Las expectativas que tenemos son que el consumo mundial de superfoods siga creciendo debido a la tendencia creciente de la preocupación de las personas por consumir productos saludables con mayor aporte nutricional, los snacks saludables son una manera de cuidar una dieta saludable mediante un consumo fácil y práctico.

2. ¿Qué frutas conocidas como superfoods tienen un gran potencial de exportación para nuestro país?

En la actualidad los superfoods de mayor relevancia y creciente demanda se encuentran la quinua, kiwicha y cañihua entre los principales, pero el aguaymanto registra crecimientos importantes en los últimos años, aunque el protagonismo no sea de Perú más bien de Colombia.

3. ¿Dentro de los superfoods considera Ud. que el aguaymanto tiene potencial?

Claro que sí, considero que el aguaymanto tiene un futuro prometedor, su consumo en Norteamérica y Europa está en un constante crecimiento como muestran los registros de exportaciones de la región, aunque su consumo sea principalmente en presentación de Snack.

4. ¿Cuáles son las presentaciones de frutas que tienen mejor acogida en el extranjero?

Te podría decir que como veo el mercado la presentación más consumida actualmente es como fruto seco, pero también se ha incursionado como mermelada_y en presentación de conserva, pero compartido con otros frutos similares. Personalmente creo que, si se pudiera hacer campañas más profundas para vender las ventajas de aguaymanto al público, crecerá su acogida en públicos nuevos, para ello requerimos informar a nuestro consumidor final para fidelizarlos.

5. ¿Consideras que la fruta en conserva tiene potencial de exportación?

Si tiene potencial, de repente en Perú no se ha desarrollado tanto, Chile y Argentina tienen mejor presencia. En el caso peruano hay iniciativa, hay algunas empresas que están desarrollando, pero les falta tener más volumen, podemos mencionar que se ha mejorado mucho, sin embargo, aún nos falta un gran tramo para dar valor agregado a nuestros productos

Las principales conservas como sabemos son la de durazno. Nos falta diversificar en el caso peruano.

6. ¿Cuál crees que es la mejor modalidad para poder vender e incursionar en el mercado europeo?

Va a depender mucho del presupuesto de la empresa, si cuenta con presupuesto para participar en ferias internacionales, en Europa hay bastantes ferias alimentarias.

Si se cuenta con bajo presupuesto se puede participar a través de ADEX, Cámara de Comercio de Lima, ellos contratan un stand island, que son pabellones de países donde Perú participa allí como empresa

Si se tiene mayor presupuesto se puede asistir en ferias internacionales con su propio stand, aquí se va a tener mayor acceso a clientes internacionales de todo tipo, empresas que buscan marca blanca, o empresas como supermercados, minoristas que buscan distribuir sus productos en sus góndolas.

El producto que han escogido es muy bueno, porque es un producto exótico, diferenciado, podría no haber competencia por ser un superfood peruano, hay una ventaja. En este caso en las ferias se debe preponderar el conocimiento del producto, sus beneficios, sus propiedades, la tabla nutricional. Vender esta información, que puede fácilmente reemplazar a algún producto similar que ya están consumiendo en consumidor europeo.

El producto tenga propiedades, sea funcional, que ayude en la salud o al sistema inmunológico de las personas.

7. ¿Qué caso de éxito conoces de agroexportación de fruta?

Hemos acompañado a varias empresas agroexportadoras, por ejemplo, de paltas, arándanos, que han exportado por primera vez.

El primer caso de éxito que tuvimos fue una empresa de castañas como fruto seco, producido en Madre de Dios. Esta empresa exportaba vía terrestre para Colombia, sin embargo, no gozaba de los beneficios de la exportación ya que el punto de recojo era dentro del Perú. Hemos ayudado para que puedan exportar desde Callao hasta Buenaventura, en una exportación FOB beneficiándose del drawback, y que pueda tener un mayor margen de ganancia.

Así como ese cliente, tenemos empresas que exportan a Estados Unidos y Europa, desde 2 contenedores mensuales y así como también clientes pequeños que exportan harina de maca, por ejemplo. Les conseguimos un contacto para poder vender a Estados Unidos a través de Amazon, las plataformas e-commerce, es una buena vía para internacionalizarse.

En Europa funciona Amazon y también Alibaba que no es solo una plataforma de y para asiáticos como muchos piensan. Los principales clientes de Alibaba son europeos y estadounidenses. Deben explotar estas plataformas mucho más.

8. ¿Qué dificultades cree que tienen los emprendedores en el mundo de la agroexportación de frutas?

Hace unos 10 o 15 años la dificultad era la implementación de una planta procesadora para incursionar en este sector, ahora solo con contar con el fruto es posible emprender.

La principal dificultad actualmente es la oferta exportable, no solo me refiero al volumen que muchas veces no se llega, sino también la calidad, desde la siembra, tratamiento, límites de residuos de plaguicidas, etc. Recibo llamadas de algunas empresas ofreciéndome 10 tn de quinua, la quinua se exporta por contenedores de 20 toneladas, a veces utilizan plaguicidas o no cuentan con un ingeniero agrónomo y exceden el límite de plaguicidas no pudiendo exportar finalmente.

Otra dificultad es el financiamiento, que dependerá mucho de las condiciones de negociación sobre todo cuando se incursiona por primera vez. Hay productos que se manejan cuando llega la carga a destino, entonces el exportador deberá cubrir el flete, seguros, gastos operativos, uso de puerto, Vistos buenos, handling, etc.

Si no tienes capital va a ser una barrera si quieres exportar, sobre todo si estás incursionando por primera vez.

ANEXO IV
RESUMEN ENTREVISTA

Sofia del Rio
Especialista en Agroexportación, Industria de alimentos Orgánicos, Marketing y
Negocios Internacionales

Actualmente residente en el país de Alemania

Realizado el 22 de noviembre del 2021

Preguntas:

1. ¿El mercado alemán, consume conservas de frutas?

Sí, de hecho, existen conservas de varias frutas como la papaya, uva, mango y piña son las conservas que más se ven en los anaqueles de los principales supermercados.

2. ¿Actualmente existe conserva de aguaymanto? ¿El aguaymanto es conocido entre el público alemán?

No, aun no existe conserva de aguaymanto como tal. El aguaymanto existe en otro tipo de presentaciones, como snacks, cereales en barra y también se usa mucho en la industria gastronómica dentro de las comidas y postres.

El público alemán conoce el aguaymanto y lo consume en fresco o en las presentaciones mencionadas anteriormente. Actualmente el fruto viene en su mayoría procedente de Colombia ya que tienen en la mente que el aguaymanto peruano es de mayor calidad y por ende un producto más caro.

3. ¿Qué nos recomiendas para poder introducir el aguaymanto en conserva?

El mercado alemán es un tanto difícil, en el sentido de que para introducir un producto nuevo primero se debe educar al consumidor alemán, con brochures, publicidad y sobre todo resaltando las propiedades nutricionales del fruto, ya que ellos valoran muchísimo este tema, más ahora que está en boga el tema de los “superfoods”

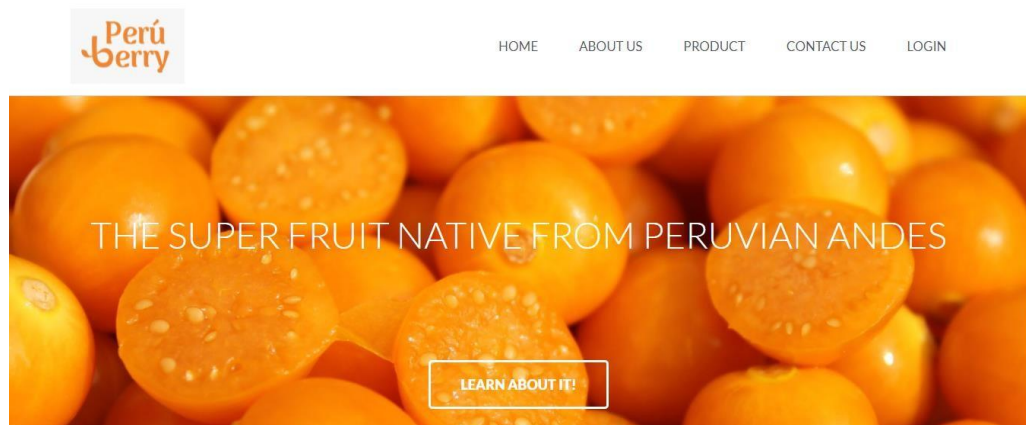
También les recomiendo participar en ferias especializadas de alimentos, es muy importante ya que ahí podrían contactar con las principales cadenas de supermercados, empresas naturistas y grandes retailers de alimentos. Una de ellas y la más importante es ANUGA aunque hay otras ferias que se desarrollan en otros estados.

4. ¿Queremos realizar un estudio de mercado, cómo podríamos empezar?

En todo plan de negocio, es vital realizar un estudio de mercado más aún si se trata de introducir un producto nuevo. Les recomiendo usar las redes sociales para realizar sus encuestas. Hay una herramienta en Facebook para realizar encuestas al público objetivo y también pueden usar el LinkedIn ambas son muy eficientes y las mismas deben ser en idioma alemán.

ANEXO V

Página Web de Peruvian Golden Berry S.A.C.



Fuente:Peru berry,2021

ANEXO VI

INDICADORES DE GESTIÓN MENSUAL

AMBITO	OBJETIVOS	INDICADORES DE PROCESO	KPI's	FORMA DE MEDICIÓN
PROCESOS	Mayor Productividad	PRODUCTIVIDAD	Producción mes	Unidades Producidas al mes
			OTIF Programa de Producción	%(Und Reales/ Und Planificados)
			HHxTM	Horas Hombre / und obtenidas
			Merma (% , Unidades)	Merma / Producto Obtenido
			Costo unitario de producción (\$ X Unidad)	\$ / Und de PT
CLIENTE	Mayor Calidad en el PT Satisfacción	CALIDAD	Reclamos de cliente	# Reclamos reportados por el cliente
FINANCIERO	Crecimiento de Ingresos	Aumento de Participación de mercado	Facturación mensual de la empresa respecto al sector	% Volumen de Ventas
	Mejora de la Productividad	Reducción de costos	Costo unitario de producción (\$ X Und)	\$ / Und de PT
			Costo Logístico unitario	\$ / Und de PT
	Rentabilidad	Ganancias	ROI	\$
			EBITDA	\$

ANEXO VII

RESUMEN ENTREVISTA

Margarito Leiba

Presidente de la Asociación de Productores Agroforestales de Ancomarca

Realizado el 09 de junio del 2022

1. ¿Actualmente el aguaymanto de esta zona se exporta hacia Europa?

No, por el momento sólo al mercado nacional.

2. ¿En caso sea positivo, que requisitos y documentación tuvieron que cumplir?

Desconocemos.

3. ¿Qué documentos nos pueden emitir para certificar las características del producto?, ¿Qué grado brix tiene el aguaymanto de esta zona?

Por el momento contamos con una certificación orgánica que fue por medio de una empresa, quien certificó y solo se está vendiendo a la misma.

4. ¿La asociación tiene capacidad de abastecernos 10 toneladas mensuales de aguaymanto pelado? Puede ser actualmente o a futuro post siembra. ¿Qué precio promedio sería por kg?

Por el momento contamos con 2 toneladas por semana con el precio de:

Aguaymanto sin cáliz puesto en lima 3.50

Aguaymanto con cáliz puesto en lima 2.40

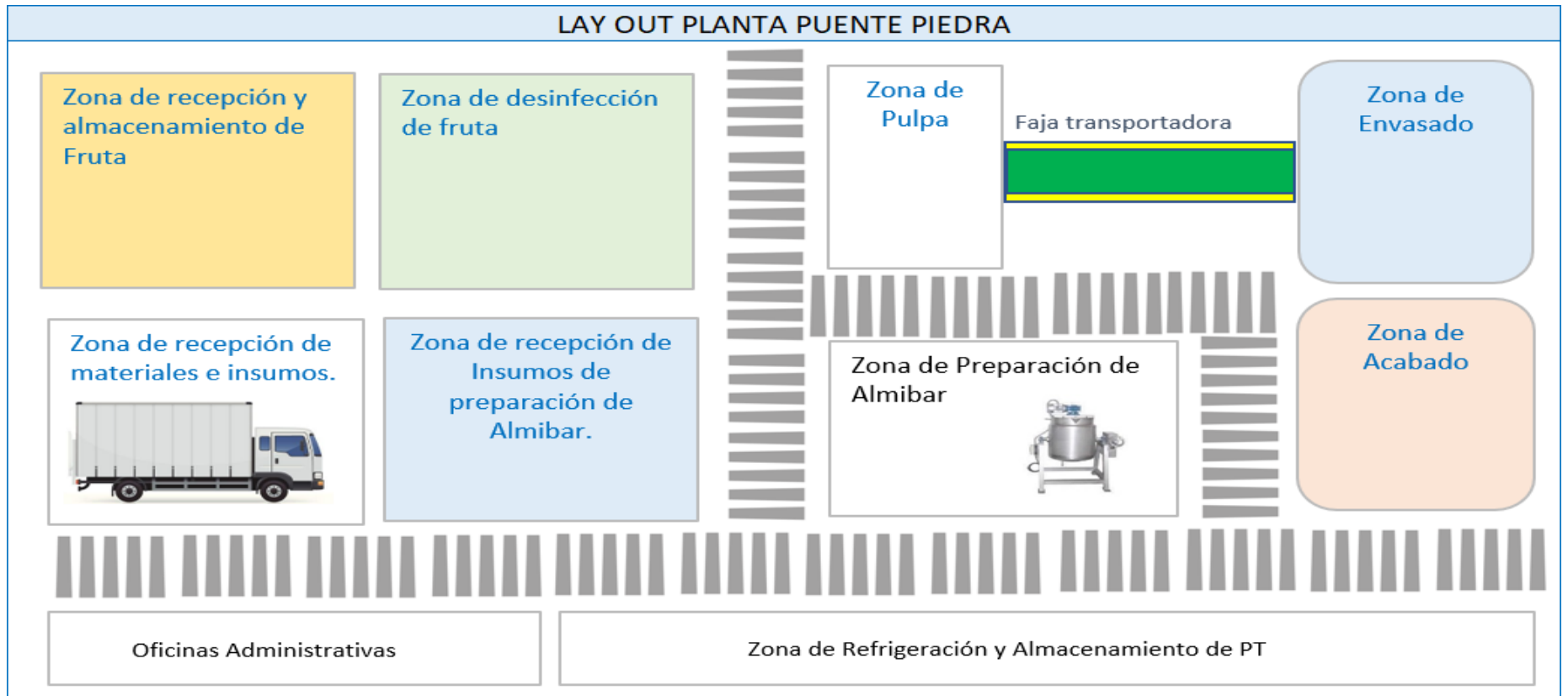
Podemos entregar 2.5 toneladas de aguaymanto orgánico semanalmente en los próximos meses posterior a nueva cosecha en tierras.

5. ¿Cuál considera usted son los mayores riesgos a los que afronta su asociación de productores?

El no contar con una certificación orgánica propia a nombre de la asociación. Segundo, mayor involucramiento de los socios para así contar con mayor cantidad de aguaymanto.


ANEXO VIII

Layout de la planta procesadora y envasado de la Conserva de Aguaymanto en el Distrito de Puente Piedra



ANEXO IX

FICHA TÉCNICA DE LA CONSERVA DE AGUAYMANTO

	Conserva de Aguaymanto en Almíbar Perú Berry 400ml	Numero de Artículo: PB001
	Caja con 12 frascos de vidrio	

DESCRIPCIÓN:

Bayas de aguaymanto pelado sin cáliz empacados en almíbar de Brix 20. El producto es empacado en contenedores herméticamente cerrados y son procesados con calor para asegurar su conservación. El presente producto cumple con el CODEX Alimentario.

INGREDIENTES:

Aguaymanto (*physalis peruviana*), agua, azúcar blanca, stevia, Carboximetilcelulosa, benzoato de sodio, ácido cítrico.

CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD:

Tipo	Bayas de aguaymanto pelados sin cáliz
Color	Las bayas deben tener un buen color, moderadamente brillante que sea igual o mejor a un tono amarillo-dorado. Las bayas pueden tener ligera descoloración debido a oxidación, o cualquier otra causa que no afecte más que ligeramente la apariencia o consumo, o ambos, del producto.
Tamaño	Las bayas deben ser uniformes en tamaño. Las bayas son algo simétricas y el peso de la unidad más grande no excede el peso de la unidad más pequeña por más del 40%
Características	Deben tener una textura típica de aguaymanto enlatados maduros, debidamente preparados y procesados. La textura es bastante rígida, y las bayas están intactas, no más del 10% debe estar blando o no tierno.
Defectos	Deben estar suficientemente libres de defectos. No más del 5%, por conteo, debe estar roto o aplastado, y no más del 20%, por conteo, debe tener imperfecciones.

CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:

Debido a la naturaleza de nuestros productos de materias primas, hay factores como la madurez del producto, variedad, nivel de humedad, y las condiciones de sembrado de cada terreno en particular que pueden causar una desviación de la especificación fijada conforme avanza el ciclo del producto a lo largo de su vida útil.

Peso Neto	400ml
Peso Escurrido	285g
Tamaño de envase	Diam 8.3 cm x 11 cm alto
Presentación	Caja con 12 frascos de vidrio

Brix	Rango de 14.5°-15.5°, Objetivo 15
pH	Rango 3.33-3.58
Acidez (% A. Cítrico)	1.80-2.14
Alergenos	Ninguno
Gluten	Ninguno

VIDA ÚTIL:

24 meses cuando están almacenados en condiciones óptimas de temperatura y humedad.

CARACTERÍSTICAS MICROBIOLÓGICAS:

Este producto es procesado térmicamente para ser comercialmente estériles de acuerdo con las regulaciones de la FDA, CE y GMP.

Conteo de placas aeróbicas	<1
E. Coli	Negativo
Hongos y Levadura	0

INFORMACIÓN NUTRICIONAL

Componentes	Por 100g	Valores diarios (dieta de 2000 calorías)
Humedad	78,90%	
Carbohidratos	16 g	300 g

Ceniza	1,01 g	
Fibra	4,90 g	25 g
Grasa total	0,16 g	66 g
Proteína	0,05 g	
Ácido ascórbico	43 mg	60 mg
Calcio	8 mg	162mg
Caroteno	3.000 iu	5.000 iu
Fósforo	55,30 mg	125 mg
Hierro	1,23 mg	18 mg
Niacina	1,73 mg	20 mg
Riboflavina	0,03 mg	1,7 mg