



Plan de negocio para el acopio e industrialización de jugo concentrado de jengibre orgánico en la región Junín al mercado de Alemania

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magister en Administración de Agronegocios por:

Marco Antonio Alarcón Ramos

Luis Armando Díaz Jara

Programa de Maestría en Administración de Agronegocios

Lima, 15 de mayo de 2020

Esta tesis:

Plan de negocio para el acopio e industrialización de jugo concentrado de jengibre orgánico en la región Junín al mercado de Alemania.

ha sido aprobada por:

.....

Daniel Onchi Miura (Jurado)

.....

William Arteaga Donayre (Jurado)

.....

Enrique Santa Cruz Casasola (Asesor)

.....

Luis Torres Paz (Asesor)

Universidad ESAN

2020

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente tesis se plantea la propuesta de plan de negocio para el acopio e industrialización de jugo concentrado de jengibre orgánico al mercado de Alemania. El objetivo primario es demostrar la viabilidad económica, financiera y comercial en la articulación de las empresas involucradas para la obtención del producto y su exportación al mercado objetivo.

La razón de seleccionar el jugo concentrado de jengibre se justifica en la excelente oportunidad comercial y buen posicionamiento que ha logrado el jengibre peruano en los mercados internacionales. La producción de jengibre en el Perú se basa en una agricultura artesanal y mayoritariamente orgánica. De acuerdo a una publicación en el portal peruano Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (SIICEX, 2019), el 95% de los cultivos de jengibre en el país son orgánicos.

El proyecto inicia con el acopio de jengibre fresco orgánico en la región de Junín, específicamente en los distritos de Pichanaki, Satipo y Mazamari. Los campos de cultivo en estos lugares presentan una óptima materia orgánica, rica en nutrientes que permiten cosechar un jengibre de excelsa calidad que supera a los jengibres convencionales de los principales productores mundiales. Tales atributos coinciden con las crecientes tendencias del consumo mundial a seleccionar alimentos nutracéuticos, que aporten al bienestar en la salud y reduzca el riesgo de enfermedades.

Se ha considerado en esta investigación darle un valor agregado al jengibre peruano, dejar de lado las estrategias para productos commodities y dar paso a estrategias de exportación para productos con valor agregado, en consecuencia, se optó por desarrollar un plan de negocio para el jugo concentrado de jengibre orgánico en base a una propuesta de compra.

En el capítulo II se desarrolla el marco de referencia que describe los conceptos agronómicos y las características que otorgan valor a la propuesta de negocio. Se culmina con un benchmarking a la principal empresa exportadora de jugo de jengibre en el Perú. En el capítulo III se analiza el mercado internacional y sus tendencias, identificando el país objetivo luego de una rigurosa evaluación en el proceso de macrosegmentación, concluyendo como Alemania el mercado destino. Además, se definen las oportunidades y amenazas del sector. En el capítulo IV se evalúa el perfil del mercado de Alemania, justificándose la selección como mercado objetivo. Se

analiza el perfil del comprador y culmina con la estimación de la demanda. En el capítulo V se desarrolla el análisis interno de la empresa propuesta concluyendo con los factores claves de éxito del negocio.

Luego del desarrollo de los anteriores capítulos, en el capítulo VI se realiza el análisis estratégico, se despliega las estrategias competitivas de mercado y de crecimiento empresarial. En el capítulo VII se explica el plan de negocio, de operaciones, de desarrollo del potencial humano y el de responsabilidad social empresarial. Finalmente, en el capítulo VIII se efectúa la evaluación económica y financiera.

Para cumplir con las exigencias de investigación aplicada que culmina en un plan de negocios, los autores de esta tesis proponen una innovación de procesos que impacta en la mejora continua y eficiencia operacional: se trata de establecer un centro logístico en una zona de fácil acceso, rápido acopio y capacidad de almacenaje que será un punto de interconexión entre los centros lavaderos aliados y la planta de procesamiento de jugo subcontratada. Esta propuesta de mejora permitirá implantar procesos de trazabilidad y aseguramiento de la calidad en aras de garantizar la calidad orgánica del jengibre fresco acopiado, asimismo, lograr la eficiencia operativa en la articulación del negocio. Como resultado, las mejoras derivarán en ventajas competitivas que fortalecerá la propuesta de valor.

Para este proyecto la inversión inicial en el año cero es de US\$ 442,088, el cual, presenta una estructura de financiamiento de 40% por deuda bancaria y 60% de capital propio. El horizonte del negocio es a 5 años en donde la deuda será amortizada hasta este periodo.

Se evaluaron los indicadores de rentabilidad del proyecto donde se demostró la viabilidad del negocio desde el punto de vista económico y financiero.

Se tuvo un VAN Económico (VAN E) de US\$ 74,740 y la TIR Económica (TIR E.) de 36.70% con una inversión inicial de US\$ 442,088 descontado al costo de oportunidad (COK) sin deuda de 28.08%. Estos resultados obtenidos demuestran la viabilidad del negocio al tener un VAN positivo y una TIR que supera al COK.

Ahora desde el punto de vista del VAN Financiero (VAN F.), este se determinó bajo el método del valor presente ajustado, donde se obtuvo un VAN de US\$ 10,750 de los flujos del escudo tributario descontados con la tasa del préstamo de 18%(Kd) que, sumándolo con el VAN E., se obtiene como resultado US\$ 85,490 otorgando un mayor

valor para el accionista y por otro lado se tiene una TIR Financiera (TIR F.) de 52% que continúa superando al COK y al Kd. La evaluación financiera demuestra una rentabilidad superior a la evaluación económica debido al aprovechamiento del escudo tributario producto de los gastos financieros generados por los intereses del préstamo. Además, se genera la oportunidad de aprovechar los tributos como saldo a favor del exportador,

El análisis de sensibilidad se realizó en forma unidimensional y bidimensional para monitorear las modificaciones que ocurren con el VAN Económico ante las variaciones porcentuales de 1% de las variables críticas (Precio, Rendimiento, Costo de materia prima, Costo de maquila y Demanda). Teniendo como variables muy sensibles al rendimiento y al precio.

Se determinó el punto de equilibrio por la cantidad mínima de ventas de 42,534 kg, de jugo, es decir, bajo este nivel mínimo de ventas el negocio puede cubrir sus costos y gastos fijos año a año sin tener utilidad alguna.

Lo mínimo que se debería vender son 160,319 Kg, de jugo para así cubrir el costo de oportunidad y recuperar la inversión del negocio, esto se logra llevando el VAN a 0.

Finalmente, el análisis de riesgo, se evaluó bajo la simulación de Montecarlo, obteniendo, con una probabilidad del 92% el valor el VAN E positivo alcanzado un máximo de US\$207,848 en un periodo de evaluación de 5 años. Solo existe un 8% de probabilidad de tener un VAN E negativo. Por otro lado, con una probabilidad del 94.7 % el valor del VAN F es positivo y mayor al VAN E por 2.7%, alcanzando un máximo de US\$217,925 en un periodo de evaluación de 5 años. Solo existe un 5.3% de probabilidad de tener un VAN F negativo.

En conclusión, el resultado de la evaluación del flujo de caja económico y flujo de caja financiero demuestra que el plan de negocio propuesta en esta tesis es viable.