



Plan de negocio para determinar la viabilidad de una empresa dedicada a la exportación de cúrcuma liofilizada al mercado alemán

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

Nataly Cynthia Henostroza Rodríguez

Claudia Bertha Jiménez Oriundo

Giancarlo Miguel Mota Flores

Julio Manuel Rubio Gonzáles

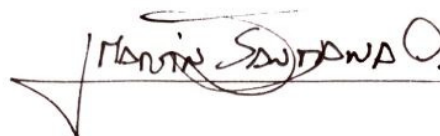
Programa Maestría en Administración TP68

Lima, 18 de mayo de 2022

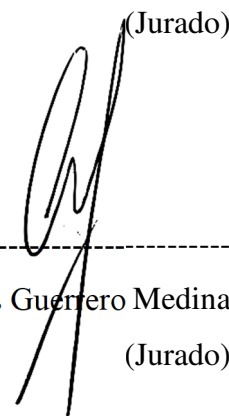
Esta tesis

Plan de negocio para determinar la viabilidad de una empresa dedicada a la exportación de cúrcuma liofilizada al mercado alemán

Ha sido aprobada.



Martin Santana Ormeño
(Jurado)



Carlos Guerrero Medina
(Jurado)



Jorge Merzthal Toranzo
(Asesor)

Universidad ESAN

2022

A los miembros de nuestro grupo de tesis por todos los esfuerzos y contribuciones que realizaron durante todo el proceso de elaboración del mismo.

A nuestras familias por su apoyo incondicional.

A nuestro asesor Jorge Mertzhal, que nos apoyó desde la concepción hasta el final de la tesis, guiándonos con la vasta experiencia con la que cuenta.

A todos los que colaboraron con su conocimiento en sus campos de experiencia para hacer de este proyecto una realidad.

Nataly Henostroza Rodríguez

Claudia Jiménez Oriundo

Giancarlo Mota Flores

Julio Rubio Gonzáles

RESUMEN EJECUTIVO

Título: Plan de negocio para determinar la viabilidad de una empresa dedicada a la exportación de cúrcuma liofilizada al mercado alemán.

Autores: Henostroza Rodríguez, Nataly Cynthia

Jiménez Oriundo, Claudia Bertha

Mota Flores, Giancarlo Miguel

Rubio Gonzales, Julio Manuel

La elaboración de este documento tiene como objetivo validar la viabilidad de una empresa dedicada a la exportación de cúrcuma liofilizada al mercado alemán.

En la actualidad la tendencia a estilos de vida más saludables ha aumentado de sobremanera, tendencia que se observa con más fuerza en el continente europeo donde no sólo es importante mantener un régimen de ejercicios sino también qué tipo de alimentos se consumen.

Dentro de este grupo de alimentos se tienen los denominados superfoods, productos con características inherentes que consiguen dar ciertos beneficios a la salud al ser consumidos con regularidad. Este tipo de productos crecen natural e industrialmente en el Perú, que cuenta con diferentes condiciones ambientales en las que se permite el desarrollo de una variedad importante de productos que entran en esta categoría.

Los cuestionamientos que salen a flote en este tipo de negocios son los de qué tipo de productos son los adecuados para las etapas iniciales, el mercado objetivo, donde se incluye las características del consumidor, del mercado y la capacidad de compra de los mismos. Además, saber si es que se tiene la capacidad de responder a la demanda que se pueda dar y, por último, cuál es el factor diferenciador que se ofrece para que el producto sea atractivo con respecto a la competencia que se tenga de manera global.

La información obtenida para esta tesis ha sido recolectada de fuentes primarias y secundarias, siendo de mucha importancia las entrevistas que se hacen a expertos que pertenecen a la cadena de valor con la que cuenta.

La propuesta de valor implica el uso de un proceso de conservación que brinda muchas ventajas a los productos alimenticios tal como es el liofilizado. Este proceso permite que todas las características inherentes al producto se conserven intactas luego del mismo y que, bajo las condiciones adecuadas, el producto se conserve por periodos de tiempo muy prologados. Ambas características permiten que estos productos, en comparación con lo que se encuentran actualmente en el mercado, sean como si estos fuesen frescos y se encuentren listos para su consumo sin perder ninguno de sus beneficios propios.

El plan de negocios pretende ser eficiente en sus operaciones y además contribuir a la mejora de los involucrados en la cadena de valor.

Por último, se llega a la conclusión de que es viable y se puede obtener un retorno significativo a la inversión inicial, teniendo en consideración que el inicio sea más significativo, aumentando paulatinamente nuevos productos a la cartera de oferta una vez que se haya logrado ingresar a los mercados objetivo.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN	12
1.1. Objetivos	22
<i>1.1.1. Objetivo General:</i>	22
<i>1.1.2. Objetivos específicos:</i>	22
1.2. Justificación	22
1.3. Alcances, limitaciones y contribución	24
<i>1.3.1. Alcance geográfico:</i>	24
<i>1.3.2. Alcance sectorial:</i>	24
<i>1.3.3. Alcance temporal:</i>	25
<i>1.3.4. Limitaciones</i>	25
<i>1.3.5. Contribución</i>	26
1.4. Metodología	27
<i>1.4.1. Diseño de Investigación</i>	27
<i>1.4.2. Recolección de datos de fuentes secundarias</i>	27
<i>1.4.3. Recolección de datos de fuentes primarias</i>	28
1.5. Marco conceptual	31
<i>1.5.1. Resumen del marco conceptual</i>	31
<i>1.5.2. Marco conceptual:</i>	31
<i>1.5.2.1. Superfoods:</i>	31
<i>1.5.2.2. Liofilización</i>	32
CAPÍTULO II - DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	36
2.1. Marco Contextual	36
2.2. Análisis SEPTE	38
<i>2.2.1. Socioculturales</i>	38
<i>2.2.2. Económicos</i>	39
<i>2.2.3. Políticos – Legales</i>	41
<i>2.2.4. Tecnológicos</i>	41
<i>2.2.5. Ecológicos</i>	42
2.3. Mercado Objetivo	43
<i>2.3.1 Definición de mercado objetivo</i>	43
<i>2.3.2 Principales tendencias mercado de interés</i>	46
2.4. Fuerzas competitivas de Porter	46

2.4.1.	<i>Amenazas de nuevos competidores</i>	47
2.4.2.	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	49
2.4.3.	<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	49
2.4.4.	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	50
2.4.5.	<i>Rivalidad entre competidores</i>	51
2.5.	Oportunidades y amenazas	52
2.5.1.	<i>Oportunidades:</i>	52
2.5.2.	<i>Amenazas:</i>	53
2.6.	Matriz evaluación de factores externos (EFE)	53
CAPÍTULO III – DESCRIPCIÓN DEL BIEN		56
3.1	Producción mundial de productos etno medicinales	56
3.2	Producción nacional de cúrcuma	57
3.3	Participantes en la cadena exportadora de cúrcuma	57
3.4	Comercio internacional	58
3.4.1	<i>Medios de transporte</i>	58
3.4.2	<i>Comercialización internacional</i>	61
3.5	Acuerdos comerciales Perú - Europa Central	61
3.6	Descripción del producto a exportar	62
3.6.1	<i>Cúrcuma:</i>	62
3.7	Mercado de cúrcuma en Alemania	64
3.8	Metodología para la proyección de la demanda	65
3.9	Metodología para la proyección de la oferta	66
3.10	Determinación de la demanda insatisfecha	66
CAPÍTULO IV - ESTUDIO DE MERCADO		68
4.1.	Objetivo del estudio	68
4.2.	Perfil del cliente	68
4.3.	Perfil del Consumidor	68
4.4.	Establecimiento de la demanda	70
4.5.	Análisis de la competencia (productos alternativos/sustitutos)	71
4.6.	Resultados	72
4.7.	Conclusiones del estudio	72
CAPÍTULO V – PROYECTO DE EMPRESA O DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA		73
5.1.	Descripción	73
5.2.	Organización / Visión / Misión /Valores	73

5.2.1. <i>Organización</i>	73
<i>Misión</i>	73
5.3. Diagnóstico de valor	74
5.4. Descripción de la cadena de valor	74
5.4.1. <i>Actividades Primarias</i>	75
5.4.2. <i>Actividades de Apoyo</i>	75
5.5. Fortalezas y Debilidades (reales o proyectadas)	75
5.5.1. <i>Fortalezas</i>	75
5.5.2. <i>Debilidades</i>	76
5.6. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) Fortalezas, Debilidades	76
5.7. Análisis FODA Cruzado	77
5.8 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico – MCPE	80
CAPÍTULO VI – DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	82
6.1. Determinación de la Estrategia	82
6.2. Propuesta de modelo de negocio	82
6.2.1. <i>Modelo CANVAS</i>	82
6.2.2. <i>Factores claves de éxito</i>	85
6.3. Desarrollo del plan estratégico de la empresa	85
6.4. Desarrollo del valor compartido	85
6.5. Estrategias a futuro en el modelo de negocios	87
CAPÍTULO VII – PLAN DE ACCIÓN	89
7.1. Plan administrativo	89
7.1.1. <i>Constitución de la empresa - Modelo Organizacional</i>	89
7.1.2. <i>Organigrama</i>	90
7.1.3. <i>Manuales Organizacionales: funciones, puestos, procesos, procedimientos, instrucciones</i>	90
7.2. Plan de RRHH	90
7.2.1. <i>Perfil de competencias</i>	90
7.2.2. <i>Reclutamiento</i>	96
7.2.3. <i>Selección</i>	96
7.2.4. <i>Evaluación del desempeño</i>	97
7.2.5. <i>Capacitación</i>	97
7.2.6. <i>Carrera</i>	97
7.2.7. <i>Remuneraciones</i>	98

7.3. Plan de marketing	98
7.1.1. <i>Segmentación</i>	99
7.1.2. <i>Diferenciación</i>	99
7.1.3.1. <i>Producto</i>	100
7.1.3.2. <i>Precio</i>	101
7.1.3.3. <i>Plaza</i>	101
7.1.3.4. <i>Promoción</i>	102
7.1.4. <i>Presupuesto de Marketing</i>	104
7.4. Plan de operaciones	105
7.4.1. <i>Flujo de operaciones</i>	107
7.4.2. <i>Obtención de materia prima</i>	107
7.4.3. <i>Preparación de producto</i>	108
7.4.4. <i>Molienda</i>	109
7.4.5. <i>Selección</i>	109
7.4.6. <i>Envasado de producto</i>	109
7.4.7. <i>Exportación del producto</i>	109
7.4.8. <i>Requisitos de Ingreso al país de destino</i>	110
7.4.9. <i>Documentación Requerida para la exportación</i>	110
7.5. Plan de ventas	110
CAPÍTULO VIII – EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA	113
8.1. Objetivo del Plan Financiero	113
8.2. Supuestos de evaluación	113
8.3. Ventas	114
8.4. Costos y gastos	114
8.5. Inversiones	115
8.6. Financiamiento	116
8.7. Estado de Ganancias y Pérdidas	117
8.8. Flujos de Caja	118
8.9. Tasa de descuento	119
8.10. Evaluación del proyecto	119
8.11. Análisis de riesgos financieros	119
8.11.1. <i>Análisis de “punto muerto”</i>	120
8.11.2. <i>Análisis de sensibilidad</i>	120
8.12. Conclusiones de la evaluación financiera	124

CAPÍTULO IX –CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
9.1. Conclusiones	125
9.2. Recomendaciones	126
BIBLIOGRAFÍA	128
ANEXOS	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Técnica de recolección de datos	28
Tabla 2 Principales importadores de Cúrcuma en la Comunidad Europea	45
Tabla 3 Inmigrantes del Reino Unido según país de origen	45
Tabla 4 Exportadores nacionales de cúrcuma a Alemania	51
Tabla 5 Resumen análisis Fuerzas competitivas de Porter	51
Tabla 6 Resumen análisis Fuerzas competitivas de Porter	54
Tabla 7 Líneas navieras entre Perú y Alemania	59
Tabla 8 Vías de Transporte para la Exportación de Cúrcuma 2020 – 2019	59
Tabla 9 Exportación de Cúrcuma 2020 – 2019	60
Tabla 10 Ubigeo por departamento para la Exportación de Cúrcuma 2020 – 2019	61
Tabla 11 Proyectado de ventas	66
Tabla 12 Lista de Traders de Alemania	70
Tabla 13 Principales exportadores de Cúrcuma hacia la comunidad europea	71
Tabla 14 Matriz de evaluación EFI	76
Tabla 15 Análisis FODA cruzado	78
Tabla 16 Matriz MCPE.	80
Tabla 17 Modelo Canvas	83
Tabla 18 Programación de Capacitaciones	86
Tabla 19 Perfiles de competencia	90
Tabla 20 Remuneraciones	98
Tabla 21 Ferias Internacionales por participar	104
Tabla 22 Presupuesto de marketing	104
Tabla 23 Resumen de presentación del producto	111
Tabla 24 Proyectado de ventas	112
Tabla 25 Proyección de Ventas	114
Tabla 26 Proyección de Costos y Gastos (S/)	115
Tabla 27 Flujo de Caja de Inversiones (S/)	116
Tabla 28 Estado de Ganancias y Pérdidas (S/)	117
Tabla 29 Flujos de Caja (S/)	118
Tabla 30 Análisis de sensibilidad unidimensional de la demanda	121
Tabla 31 Análisis de sensibilidad unidimensional del precio	121
Tabla 32 Análisis de sensibilidad bidimensional de la demanda y el precio	122
Tabla 33 Análisis de escenarios	123

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquema de los estados del agua	33
Figura 2 Diagrama de fases del agua y condiciones para liofilizado	34
Figura 3 Variación de desempleo en Alemania del 2005 al 2021	40
Figura 4 Variación de Salario Mínimo vital 2020 – 2021	40
Figura 5 Modelo de invernadero vertical	42
Figura 6 Alemania, crecimiento de +3.1% al año 2021	44
Figura 7 Tamaño de las economías europeas	44
Figura 8 Resumen de fuerzas competitivas de Porter	47
Figura 9 Principales países productores de cúrcuma en el mundo 2018	56
Figura 10 Preferencias de ingredientes en envoltorios en Alemania	69
Figura 11 Cadena de valor de exportación de cúrcuma	74
Figura 12 Organigrama	90
Figura 13 Flujo de operaciones	107
Figura 14 Análisis de sensibilidad unidimensional	122

NATALY CYNTHIA HENOSTROZA RODRÍGUEZ

Profesional de la carrera de Biología, con más de 15 años de experiencia como especialista técnica y líder de producto en el rubro comercial a nivel de laboratorios e industria; asesoría técnica y consultoría a instituciones del sector público y privado, con sólida formación humana y profesional, personalidad dinámica, innovadora y actitud proactiva, con habilidades para el trabajo en equipo, visión estratégica, concertación a nuevos retos y logro de objetivos, alto compromiso a la generación de valor, logro de metas y amplia capacidad de interrelación a nivel directivo y de negociación a nivel gerencial.

EXPERIENCIA LABORAL

Mercantil S.A.

Empresa perteneciente al Grupo Mercantil, con 42 años en el mercado peruano, con presencia internacional en Ecuador y Chile, compuesta por 03 divisiones comerciales: Minería, Industria y Laboratorio; líder en la comercialización de bienes como insumos químicos, materiales, instrumentos y equipamiento, y de servicios brindando soporte técnico en aplicaciones y mantenimiento, al sector minero, industrial farmacéutico, alimentario, saneamiento, ambiental, hospitalario, educativo y de investigación tanto en el sector público como privado.

Jefe de ventas - División Laboratorio

Enero 2020 - Actualidad

Líder de equipo, responsable del cumplimiento del presupuesto de la división para la compañía, determinando con visión estratégica y analítica la proyección de ventas anual y el plan de demanda a fin de precisar la proyección y asegurar su dotación.

- Elaboración y supervisión del plan de trabajo del equipo comercial, logrando generar nuevas oportunidades de negocio, haciendo un correcto seguimiento al equipo, estableciendo estrategias de valor para lograr nuestro posicionamiento en la cartera de clientes, a fin de incrementar el volumen de ventas y la participación en el mercado.
- Gestión, supervisión y evaluación del desempeño e implementación de los KPIS del área, a fin de promover un trabajo eficiente y óptimo en búsqueda del crecimiento personal y profesional dentro de la empresa, para contar con colaboradores competentes, productivos y motivados.
- Gestión y negociación de los acuerdos comerciales con proveedores internacionales y locales para obtener un eficiente acuerdo de precios y servicios para garantizar la demanda y captación del mercado.
- Gestión e implementación de procedimientos de gestión de personas, logrando incrementar y mejorar el clima laboral en beneficio del trabajo en equipo, apoyo al jefe, disponibilidad de recursos clave y reducción de rotación del personal.
- Elaboración e implementación del plan de marketing y ventas de la división, liderando las campañas y lanzamientos de publicidad en nuestras plataformas digitales, con el objetivo de llegar a todos nuestros y potenciales clientes para lograr un mayor posicionamiento en el mercado.
- Participación integral en los procesos de contratación pública (Licitaciones), amplio conocimiento y manejo de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.

Key account manager 3M Food Safety

Agosto 2016 – Diciembre 2019

Líder de la línea, responsable del cumplimiento del presupuesto de la marca para la compañía, determinando con visión analítica y conocimiento del mercado, la proyección de ventas anual y el plan de demanda a fin de promover e incrementar el posicionamiento de la línea en el mercado y afianzar la relación comercial con nuestro socio estratégico 3M.

Responsable de la gestión, planificación y control de los diferentes planes de comercialización y promoción de la marca, asegurando el volumen de ventas anual y generación de incrementales. Asesoramiento, capacitación y soporte técnico y comercial sobre la línea de productos 3M al departamento comercial de laboratorio, a fin de incrementar los conocimientos técnicos y mejorar la eficiencia del equipo; y a los clientes finales a fin de generar el interés técnico y posicionamiento del producto en el mercado a través de visitas técnicas periódicas a toda la cartera potencial para la identificación de necesidades, nuevos nichos y competencia y con ello establecer el plan estratégico para enfrentar todos los escenarios.

Ingenieros Ambientales S.A.C

Empresa especialista en consultoría, monitoreo ocupacional, ambiental y estudios ambientales.

Consultor especialista monitoreo ocupacional y ambiental Enero 2016 – Julio 2016

Responsable de la implementación del laboratorio de monitoreo de agentes biológico, encargada de la gestión, evaluación, selección, instalación y capacitación de los equipos de las áreas a implementar.

Desarrollo e implementación de estrategias y técnicas de venta y publicidad de los servicios del área implementada al equipo técnico y comercial, logrando la captación de cuentas importantes para la cartera de la compañía y afianzamiento mediante contratos de largo plazo.

Gen Lab Del Perú S.A.C.

Empresa del rubro comercial, líder en la implementación de proyectos brindando soluciones tecnológicas al sector público y privado con temas referentes a la investigación de ciencias de la vida y aplicaciones relacionadas.

Asesor comercial Senior - División de Microbiología Febrero 2015 – Agosto 2015

Gestión del área técnico comercial para la línea de productos del área de microbiología, responsable de la elaboración de la proyección de venta orientada al cumplimiento de la meta en la cartera de ventas asignada, investigación de productos para generar y consolidar nuevas líneas de negocio, así como la asesoría y desarrollo de estrategias de venta y publicidad de la línea a cargo.

Visitas técnico comerciales de evaluación y análisis de mercado, seguimiento de los proyectos de negocios desde la fase de pre venta y gestión de la etapa post venta, mediante la instalación, capacitación de equipos y/o productos a los usuarios finales.

Diagnostica Peruana S.A.C.

Empresa del rubro comercial líder en el mercado brindando soluciones tecnológicas analíticas para el segmento médico y hospitalario, en los sectores público y privado.

Asesor comercial

Abril 2014 – Setiembre 2014

Gestión del área técnico comercial para la línea de productos de laboratorio y diagnóstico. Elaboración de propuestas técnicas y económicas según el área a implementar; organización del equipo de ventas: Proyecciones, metas, seguimiento, manejo de objeciones y argumentos de venta, reuniones, evaluaciones, etc. Asesoría en proyectos de inversión pública y desarrollo de propuestas para la implementación integral de las áreas según las necesidades de los usuarios y la institución.

Asesoría y desarrollo de estrategias de venta y publicidad de la línea a cargo y participación integral en los procesos de contratación pública (Licitaciones), Conocimiento y manejo de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento.

LAB TOP PERU S.R.L.

Empresa comercial con 15 años en el mercado, dedicada a la implementación de equipos de alta tecnología de laboratorio para el sector educativo público y privado.

**Jefe de negocios y proyectos – Tecnología Biomédica
Setiembre 2007 - Marzo 2014**

Gestión del área técnico comercial para la línea de productos de investigación, entrenamiento y diagnóstico en las áreas de las ciencias biológicas y de la salud. Asesoría en proyectos de inversión pública y desarrollo de propuestas hasta su implementación y puesta en marcha. Gestión comercial y asesoría integral a instituciones privadas y públicas para la venta de equipamiento a todo nivel de importación EXWORKS, FOB, CIF, DDP, DDU, etc.

Desarrollo de propuestas y participación integral en los procesos en contratación pública (Licitaciones), conocimiento y manejo de la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento. Organización del equipo de ventas: Proyecciones, metas, seguimiento, manejo de objeciones y argumentos de venta, reuniones, evaluaciones, etc.

Investigación de productos para generar y consolidar nuevas líneas de negocio y gestión integral de la negociación con proveedores internacionales y locales de la línea a cargo, así como la participación en los procedimientos de importación y nacionalización de los bienes.

Gestión del proceso post venta, incluyendo la instalación y capacitación de los equipos, presentación de documentos hasta la generación del pago.

Asesoría y desarrollo de estrategias de venta y publicidad para los productos con el objetivo de lograr su colocación y posicionamiento en el mercado educativo.

Participación como asesor técnico, en el procedimiento para la obtención de registro sanitario de la empresa y de los productos a comercializar en coordinación con la Dirección técnica.

LABORATORIO ALGAS MARINAS S.A.C.

Empresa líder en la producción y comercialización de productos alimenticios, suplementos y cosméticos naturales de alta calidad.

Analista de Control de Calidad Enero2007 – Setiembre 2007

Responsable del análisis microbiológico y fisicoquímico de materia prima, producto intermedio y producto terminado. Aplicación de normas BPM y HACCP. Identificación de materia prima mediante análisis organoléptico y cromatografía en capa fina, y evaluación y control de la estabilidad de producto terminado. Control de procesos en las áreas de análisis de material de envase, empaque, materia prima y producto terminado; control de ambientes y personal. Control y aprobación de los procesos de fabricación y envasado. Manejo y dispensación de insumos para los productos de investigación. Implementación de acciones correctivas en las áreas de fabricación y acondicionamiento. Implementación de claves botánicas para la identificación de materia prima fresca y deshidratada. Apoyo y asesoría en la elaboración de productos nuevos de la marca Bionaturista y evaluación mediante paneles, logrando lanzar 4 productos en 3 meses.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Maestría en Administración

2020 - Actualidad

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
Bachiller en Biología

2001 - 2006

OTROS ESTUDIOS

CENTRO CULTURAL PERU BRASIL – Curso de Portugués Nivel avanzado 2022

CLAUDIA BERTHA JIMÉNEZ ORIUNDO

Licenciada en Administración de Turismo y Hotelería con especialización en organización de ferias y eventos, protocolo corporativo y decoración de interiores con experiencia de 9 años en empresas nacionales e internacionales en el sector público. Con especialización en negociación y compras corporativas, experiencia de más de 5 años en el sector privado, liderando licitaciones. Con facilidad para innovar y hacer uso óptimo de los recursos, proactiva, honesta, alto nivel de comunicación a todo nivel y relacionamiento con diversos públicos.

EXPERIENCIA LABORAL

Farmacias Peruanas SAC

Empresa líder del rubro farmacéutico, compuesta por Inkafarma y Mifarma. Se encarga de distribuir a nivel nacional medicamentos. Perteneciente al grupo Intercorp.

Coordinadora de Adquisiciones

Enero 2022 - Actualidad

Líder de equipo encargada de negociar categorías de compras logísticas como comerciales. Con 7 personas a mi cargo, negociamos tarifarios que generen ahorros para el grupo. Establecimiento de KPIS del área y seguimiento de cumplimiento. Gestión y evaluación de proveedores nacionales e internacionales, homologación y análisis de competitividad. Revisión de presupuestos y cumplimiento de metas con el área financiera. Encargada de armar la programación anual de licitaciones de la empresa.

Química Suiza SAC

Empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo así como de salud y vacunas. Perteneciente al grupo Intercorp.

Analista de Compras

Enero 2017 - Enero 2022

Encargada de negociar compras spots que vayan directamente relacionada a la actividad empresarial de la empresa. Desde compras de la cadena de suministros, hasta la organización de los eventos comerciales de lanzamiento de nuevos productos para el mercado peruano.

Asociación Peruano japonesa - APJ

Asociación sin fines de lucro que representa a la comunidad Nikkei en Perú. Dedicada a la educación a nivel técnico de todos los ciudadanos de Lima.

Profesora de diplomado de Event Planner

Enero 2017 - julio 2019

Encargada de brindar información relevante sobre la especialización de organización de eventos. Explicar el proceso de planeamiento, organización y gestión de los eventos, incluir datos de decoración y aplicación según el usuario o cliente. Señalar medidas de seguridad. Incrementar la orientación de servicio de los alumnos.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ

Empresa perteneciente al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, dedicada a la promoción de las exportaciones, turismo e imagen país.

Especialista de Ferias y Eventos

Enero 2013 - Enero 2017

Supervisión y coordinación general de eventos nacionales e internacionales tanto para el sector exportación, turismo e imagen país. Definición de diseños a ser usados en los pabellones peruanos orientado al tipo de producto a promocionar (Agronegocios, pesca, manufacturas, servicios, turismo, gastronomía). Coordinación con proveedores de toda la cadena interviniente en la organización del evento. Manejo de presupuestos asignados. Organización de ruedas de negocios con compradores internacionales y exportadores peruanos. Acompañamiento al exportador en sus participaciones en ferias internacionales, tales como Summer Fancy Food (EEUU) y SCAA (EEUU).

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2020 - actualidad

Maestría en Administración

ESCUELA DE DIPLOMÁTICOS DEL PERÚ

2016 - 2016

Diplomado de protocolo y ceremonial del Estado

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TOULOUSE LAUTREC 2016 - 2016
Decoración de Interiores

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TOULOUSE LAUTREC 2013 – 2014
Diplomado de Organización de eventos. Orientado a la arquitectura efímera

UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES 2007 - 2011
Licenciada en Turismo y Hotelería

OTROS ESTUDIOS

UNIVERSIDAD AGRARIA LA MOLINA Curso de Portugués nivel avanzado - 2013 - 2014

UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES 2011 - V Seminario Internacional de hotelería.

UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES 2010: Estrategias de Marketing para el Turismo: Desarrollo y aplicación de planes de Marketing en Turismo, Walter Vizarreta Vilacarromero, Consultor en Marketing. Plan de Marketing en la Hotelería, Ibis Martínez Sanguinetti, Libertador Hotels, Resorts & Spas. Segmentación de mercados y productos para una mejor comercialización, Milagros Alva Haimberger, Condor Travel.

UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES 2010 - Gastronomía Nacional: Nuevos retos y oportunidades: Nuevas tendencias de la Gastronomía Nacional, César Alcorta y Suero, Restaurante Brujas de Cachiche. Las bebidas en la Gastronomía, Jorge Llanos Goyena, Instituto del Vino y Pisco. Normas Internacionales de Higiene Alimentaria, Paola Fano Castro, DIGESA

UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES 2009 - Éxito Profesional: Liderazgo, motivación y valores.

GIANCARLO MIGUEL MOTA FLORES

Ingeniero industrial, proactivo, con capacidad de generar soluciones efectivas, comprometido y orientado a resultados, con 18 años de experiencia en el sector de alimentos, químicos y logística, manejando sistemas de gestión de calidad donde se incluyen ISO 9001, HACCP, BASC, IFS, seguridad y salud ocupacional (ISO 45001) y ambiental (ISO 14001).

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Mercantil S.A.

Empresa dedicada a la comercialización de químicos, equipos y materiales para diferentes industrias del sector productivo. Cuenta con divisiones en minería, industria, aguas y procesos y laboratorio.

Jefe HSEQ

2013 - Actualidad

Responsable de los sistemas de gestión de la empresa, que incluyen calidad, seguridad y salud ocupacional, seguridad patrimonial y medio ambiente. A cargo de promover e implementar mejoras en los procesos de las diferentes divisiones de la empresa, manejar auditorías y homologaciones por parte de los clientes.

A cargo de 4 supervisores y el personal de seguridad y prevención de la empresa.

Almacenera Pacifico S.A.C.

Operador logístico con especialidad en manejo de materiales peligrosos. Empresa con más de 18 años de experiencia en operaciones de almacenamiento y transporte de todo tipo de carga.

Analista HSEQ

2012 - 2013

Coordinar y supervisar los sistemas de gestión de la empresa, que incluyen calidad, seguridad y salud ocupacional, seguridad patrimonial y medio ambiente. A cargo de promover e implementar mejoras en los procesos.

Liofilizadora del Pacifico S.R.L.

Empresa de alimentos especializada en la conservación de los mismos mediante el uso del proceso de liofilizado. Con 37 años de experiencia a nivel mundial tuvo como principal actividad la exportación de vegetales, hierbas y frutas liofilizadas a mercados como el europeo, asiático y americano.

Jefe de aseguramiento de calidad

2004 - 2012

Encargado de manejar los sistemas de gestión de la empresa que incluían la calidad y seguridad alimentaria. Gestionar las capacitaciones, certificaciones y auditorías de la empresa.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2020 – actualidad

Maestría en Administración con mención en Dirección avanzada de proyectos - MBA

INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE PUCP

2011 – 2012

Diplomado de especialización avanzada de implementación y auditoría de sistemas integrados de gestión de la calidad, ambiental, salud y seguridad ocupacional.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

1999 – 2005

Título en Ingeniería Industrial

OTROS ESTUDIOS

TÜV Rheinland: Formación de auditor interno sistemas integrados de gestión

2019

TÜV Rheinland: Interpretación de la norma 37001:2016

2019

SGS: Programa integral de continuidad de negocios

2013

IFSEC Perú: Materiales peligrosos nivel III – Técnico		2012
TIPSNET Perú: Control y manejo adecuado de los insumos químicos fiscalizados	2012	
International Cyanide Management Institute: Implementing and auditing the international cyanide management code	2012	
TÜV Rheinland: Quality management system lead auditor	2012	
Grupo FS: Ley de bioterrorismo		2011
Grupo FS: Sistema de gestión de SST basado en D.S. 009-2005-TR	2011	
Grupo FS: Control de productos químicos	2010	
Grupo FS: Buenas prácticas de almacenamiento	2010	
Grupo FS: Mapa de interacción de procesos	2010	
Grupo FS: Formación de auditores internos	2010	
Grupo FS: fortalecimiento de sistemas de gestión de inocuidad	2010	
Grupo FS: ISO 22000		2009
SGS: Interpretación de la norma BRC		2009

JULIO MANUEL RUBIO GONZALES

Ingeniero Pesquero de la Universidad Agraria La Molina con Alta especialización en Maestría de Administración de Negocios, sólida formación en valores, una persona minuciosa y proactiva con habilidades para trabajar en equipo y que gusta lograr objetivos, con más de 20 años de experiencia en el Sector Pesquero en el campo de Operaciones como Superintendente de Planta de Harina y Aceite de Pescado, en Gestión de Riesgos y Cumplimiento como Jefe de Riesgos y Cumplimiento, Prevención de Riesgos Laborales como Jefe Corporativo de SST, así como Sólidos conocimientos en Habilidades Blandas y Evaluación de Proyectos.

EXPERIENCIA LABORAL

Pesquera Centinela SAC - Grupo Romero

Somos una empresa que genera valor a través de una cultura de excelencia, en el sector de alimentos e ingredientes marinos; de manera responsable y sostenible, reconocida por la calidad de sus productos, eficiencia en sus procesos y talento humano.

Superintendente de Planta Tambo de mora

2019 hasta la actualidad

Responsable de la Gestión del proceso de producción de harina y aceite de pescado. para la exportación.

Pesquera Centinela SAC - Grupo Romero

Jefe de Riesgos y Cumplimiento

Gestionar integralmente los riesgos y cumplimiento en toda las dependencias de la compañía. 2018 – 2019

Pesquera Centinela SAC - Grupo Romero

Jefe Corporativo de Seguridad y Salud en el Trabajo

Gestionar el Sistema de Gestión de SST ley 29783 en Pesquera Centinela 2013 - 2018

Pesquera Centinela SAC - Grupo Romero

Asistente de Operaciones

Responsable del Seguimiento y control de los objetivos de Operaciones. 2011 - 2013

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Administración con mención en Habilidades Directivas - MBA

Esan Graduate School of Business 2020 – 2022

Diploma en Especialización en Gestión de Riesgos y Seguros en SST (12/2017)

Pontificia Universidad Católica del Perú 2017

Master en Seguridad, Salud y Prevención de Riesgos Laborales

ENAE Business School (Murcia – España). 2014 - 2015

Diploma en Especialización en Prevención de Riesgos Laborales

UNIVERSIDAD ESAN 2015

Diploma en Especialización en Gestión de Riesgos Laborales

UNIVERSIDAD ESAN 2014

Diploma en Especialización en Dirección de Seguridad, Salud y Gestión de Riesgos Laborales

UNIVERSIDAD ESAN 2013

Diploma en Especialización en Salud Ocupacional

UNIVERSIDAD ESAN 2012

Diploma en Especialización en Gestión de la Seguridad Industrial

UNIVERSIDAD ESAN 2012

Ingeniera Pesquera

Universidad Nacional Agraria La Molina

1995 – 2000

OTROS ESTUDIOS

Centro Cultural PERÚ BRASIL – Curso de Portugués Nivel avanzado

Centro de Idiomas ICPNA - Curso de Inglés Nivel Intermedio.

CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN

Las tendencias actuales globales con respecto a los hábitos alimenticios vienen cambiando con los años, los consumidores están siendo más conscientes con respecto a los productos que ingieren, los ingredientes que contienen, los beneficios que pueden obtener al ingerir estos productos y qué efecto tienen la elaboración de dichos productos en el medio ambiente.

Este aumento en la preocupación por alimentos más sanos y de producción responsable nos lleva a considerar que es importante que podamos asegurar la provisión de alimentos más naturales y productos más saludables para todo el mundo.

Por otro lado, es una realidad que, si bien en nuestro país contamos con una variedad de productos naturales con elevados beneficios inherentes gracias a los diferentes climas, pisos altitudinales y características de la tierra con las que tenemos el potencial de brindar productos de alta calidad y grandes beneficios nutricionales; también tenemos zonas en las que los productores de este tipo de alimentos no cuentan con los medios adecuados para desarrollar estos productos y a la vez crecer como individuos y comunidad. En la práctica muchos de estos agricultores, que en su mayoría son artesanales, no conocen técnicas con las que puedan aprovechar la productividad de sus tierras de cultivo, no son pagados de manera justa por los productos que generan, teniendo como resultado que las comunidades a las que pertenecen no crecen.

Estos pequeños agricultores tienen la necesidad de ser más eficientes en sus sistemas de producción agrícola, contar con el uso de tecnologías agrícola adecuada, que les permita tener mayores rendimientos en sus campos de cultivo. Asimismo, de ser ecológicamente sostenibles y así mejorar el futuro de estos y de la población de bajos recursos del sector rural.

En la búsqueda de encontrar opciones para contribuir con soluciones para estas necesidades y problemáticas hemos elegido llevar a cabo el desarrollo de este modelo de plan de negocios, teniendo a la cúrcuma como base de nuestro estudio.

La elección de este producto que entra dentro de la denominación de superfood, se debe a que la cúrcuma tiene excelentes propiedades terapéuticas, antiinflamatorias,

hepatoprotectoras, digestivas, inmune estimulantes, antioxidantes e hipoglucemiantes. Además, que brinda beneficios para la prevención y tratamiento de las enfermedades como el cáncer, la artritis, enfermedades del hígado, enfermedad del Alzheimer, entre otras que nos van ayudar a satisfacer las necesidades de estos consumidores que buscan cada vez más alternativas de alimentos saludables que sean beneficiosos para ellos. Asimismo, fomentará a la competitividad y dinamizará el sistema de producción agrícola, brindando oportunidades de empleo sostenible directa e indirectamente a las comunidades de pequeños agricultores, aumentando el desarrollo económico y la reducción de la pobreza de la zona de influencia y de nuestro país.

Oportunidad de negocio:

La demanda de productos denominados como superfood o super alimentos ha venido en aumento, en especial en los últimos años en los que la coyuntura ha hecho que los consumidores en el mundo tienda a buscar productos que no sólo los alimente, sino que también le brinde beneficios adicionales a su salud, procuran informarse más acerca de cuáles son esos beneficios.

El continente europeo es un mercado altamente representativo de lo antes expuesto y se presenta como una opción atractiva en cuanto a las oportunidades de exportar este tipo de superfoods. Dentro de estos Alemania sobresalta teniendo la mayor cantidad de habitantes, por encima de los 83'000,000; y el PBI más alto dentro de la unión europea, representado el 25% del PBI total de la misma con una cifra superior a los 3'500,000 millones de euros anuales.

En esta coyuntura la cúrcuma ha tenido un crecimiento interesante, no sólo en la demanda mundial sino también en las exportaciones nacionales, teniendo que del 2019 al 2022 las exportaciones peruanas han subido en 71%, y, sólo en Alemania la exportación de cúrcuma en el año 2021 subió en 201% en cuanto a la cantidad exportada en toneladas y en 164% en cuanto a lo vendido en dólares.

Teniendo esto como base queremos establecer un modelo de negocio de exportación de cúrcuma dándole el valor agregado del proceso de conservación de liofilización, el cual

mantiene todas las características inherentes de los productos permitiendo así que los consumidores aprovechen este producto de manera más amplia.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo General:

Formular un plan de negocios para la venta de cúrcuma liofilizada en cápsulas al mercado Alemán.

1.1.2. Objetivos específicos:

- Realizar un análisis del macro entorno y entorno competitivo existentes en el país.
- Cuantificar la demanda potencial de cúrcuma liofilizada en cápsulas en el mercado target que es Alemania.
- A través de entrevistas a expertos del sector agrario, exportaciones y Superfoods, realizar una investigación de mercado.
- Identificar los canales ideales y mecanismos adecuados para llegar al mercado de destino.
- Elaborar los planes de marketing y ventas, operaciones y tecnología, administración y recursos humanos, económico financiero para corroborar la viabilidad económica y financiera del plan de negocio de la propuesta.

1.2. Justificación

Las últimas décadas han traído muchos cambios a nivel global con respecto a las preferencias de los consumidores, las cuales se han hecho más variadas y crean diferentes e interesantes nichos de mercado.

El consumidor de alimentos en la actualidad tiene un estilo de vida más saludable. Esto debido a que las personas se preocupan más por lo que consumen, lo que incluye, no solamente que sean productos bajos en grasas, sin conservantes o de origen natural, sino que

además les interesa el contenido nutricional que le puede dar un alimento y por ende los beneficios que este puede ofrecer a su día a día. Esta preferencia ha hecho que la oferta de productos saludables vaya en aumento y con ello las diferentes variedades que estas presentan.

Dentro de toda la variedad de alimentos producidos en Perú se tiene un grupo que ha sido denominado “superfood”, que tienen la particularidad de poseer características con altos contenidos nutricionales y presentan una opción atractiva para las personas que buscan mejores maneras de mantenerse saludables.

Es importante tener en consideración que estos productos serán distribuidos a consumidores que pueden encontrarse al otro lado del mundo sin que pierdan las propiedades que los caracterizan, siendo así más beneficiosos. Esto hace que se consideren formas de transportarlos en periodos de tiempo y distancias considerables sin que se degraden y que no se agreguen productos que puedan hacer que pierdan la condición de saludables tales como preservantes.

Dentro de los diferentes procesos de conservación, uno con mucha aceptación en el mercado mundial es el liofilizado. Este es un proceso que consigue que los productos sean secados sin perder sus características inherentes. Este tipo de proceso tiene como principal beneficio que, en las condiciones adecuadas, pueden durar tiempos prolongados sin sufrir cambios en sus propiedades organolépticas o sensoriales (Juan Sebastián Ramírez-Navas, 2012), así como su estructura o las características propias del producto tales como propiedades nutricionales y los principios activos que le brindan beneficios medicinales.

Teniendo en consideración todo lo expuesto anteriormente, se quiere demostrar la viabilidad de exportar productos etno medicinales al sector de mercado de consumidores de productos naturales con propiedades beneficiosas, adicionando como valor agregado que estos serían liofilizados.

1.3. Alcances, limitaciones y contribución

Buscamos identificar la viabilidad de un plan de negocios de exportación de productos superfood y su comercialización a alemán. Para esto se plantea desarrollar la exportación inicial de la Cúrcuma, cuyo valor agregado al producto final será su procesamiento mediante la liofilización.

1.3.1. Alcance geográfico:

Por el lado de la oferta, el Perú cuenta con una vasta variedad de productos que crecen en diferentes regiones, climas y pisos altitudinales. Muchos de estos productos poseen una diversidad de propiedades muy valoradas en el mercado peruano. Sin embargo, dada la aceptación de los superfoods y los beneficios atribuidos a los mismos, se ha desarrollado una categoría denominada productos super raíces que vienen registrando crecimientos importantes.

Debido a ello, en esta tesis se plantea la producción y exportación de este producto que crece en nuestro país, específicamente de las zonas altoandinas, que cuentan con el potencial de poder ser exportados debido a sus características intrínsecas. Por lo tanto, el alcance geográfico por el lado de la oferta es el Perú.

Por el lado de la demanda, el análisis del mercado se realizará en Alemania. Cabe señalar que según un estudio realizado por Promperú en el 2021 se indica que este país está dentro de los más atractivos para la exportación de cúrcuma, teniendo un crecimiento en los últimos 5 años del 14%.

1.3.2. Alcance sectorial:

El sector en el que se desarrollará la tesis es el agroexportador. Al ser este un proyecto con modalidad de venta FOB, que es colocar la mercadería en puerto, no se incluirán encuestas del consumidor en el estudio de mercado, se analizarán los niveles de exportaciones con la información de fuentes primarias (entrevistas a profundidad a expertos del sector) y fuentes secundarias (fuentes de información estadística de Veritrade, PromPerú, MINAGRI, OCEX, ADEX).

Asimismo, la estrategia para el ingreso al mercado de Alemania es la de tener como aliado a un trader que conozca sobre el mercado objetivo y asegure un pedido mínimo de producto anual.

1.3.3. Alcance temporal:

Para el desarrollo de esta tesis se considerarán fuentes secundarias de información con no más de 3 años de antigüedad. Por otro lado, las fuentes primarias de información se recolectarán durante el último trimestre del 2021 y el primer trimestre del 2022 y finalmente el horizonte de análisis será de cinco años.

1.3.4. Limitaciones

Se identificaron los siguientes tipos de limitaciones:

Limitaciones de información: Información limitada específica con respecto a exportación de productos superfood peruanos a países de la Unión Europea.

Limitaciones legales: La exportación de productos que por su naturaleza son considerados fitosanitarios deben cumplir con requisitos mínimos para ser aceptados en los países que los importan como por ejemplo la validación de límites máximos permisivos o ausencia de pesticidas, ausencia de contaminantes como micotoxinas y metales pesados, niveles microbiológicos aceptables, ausencia de irradiación, etc. Dado que el producto de interés corresponde a esta categoría y será exportado a la Unión Europea, el cumplimiento a cabalidad de dichas exigencias presenta una barrera en caso no se cuenten con directivas estandarizadas para el ingreso de esta especie al país objetivo. Se tiene entonces que cumplir por ejemplo que para usarse como suplemento debe cumplir con la directiva European Food supplement legislation¹, sin embargo, en este caso por ejemplo la cúrcuma ingresará como un suplemento para consumo directo, lo que podría limitar su ingreso como tal o necesitar de otros requisitos que no se encuentran en dicha legislación. Esta factibilidad y la dirección que se le dará a cómo deberá exportarse el producto será materia de esta investigación.

¹ traducido como *Legislación Europea de suplementos alimenticios* y contiene las normas de la Unión Europea con respecto a los complementos alimenticios comercializados dentro de ella.

Limitaciones de competencia de mercado:

Actualmente el mayor exportador de cúrcuma es la India, lo que podría afectar la demanda hacia el mercado en razón a precios más competitivos, siendo una limitante si la demanda es baja o más importante aún si la atención de esta demanda no supera lo esperado.

1.3.5. Contribución

En caso la presente tesis se implemente, se consideran 2 tipos de contribuciones:

Contribución práctica:

Dadas las nuevas tendencias de consumidores que buscan productos que contribuyan de manera positiva en su salud y que estos buscan cada vez más mantenerse informados con respecto a las propiedades y beneficios que tienen los productos que consumen, sumado al aumento en el consumo de Cúrcuma por diferentes países en la Unión Europea, teniendo especial interés en Alemania y el aumento de las exportaciones de este producto en los últimos dos años, nuestra propuesta incluye dar un valor agregado a la cúrcuma a través del proceso de conservación de liofilizado en la presentación de capsulas, para esto queremos aportar con las siguientes contribuciones:

- Mejorar las condiciones de los agricultores de este tipo de productos mediante la generación de un valor compartido.
- Aprovechar las ventajas climáticas y geográficas que tenemos en Perú, las cuales generan productos de alta calidad, para posicionarnos en el mercado internacional frente a la competencia.
- Establecer alianzas estratégicas con los miembros de nuestra cadena de valor de manera que todos los miembros se vean beneficiados mutuamente.
- Generar rentabilidad atractiva para los accionistas y stakeholders del negocio.

Contribución social:

El desarrollo de este proyecto permitirá proporcionar una alternativa saludable de bajo impacto y sostenible para brindar beneficios de alto valor nutricional a la salud promoviendo la vida saludable de los consumidores.

El aporte que se busca con esta propuesta de tesis es la de sentar las bases para que se diversifiquen los productos que son exportados usando la técnica de liofilización, técnica muy valorada en el extranjero, tomando énfasis en los productos peruanos y en especial los que son denominados superfood como la cúrcuma. Considerando que el producto que se está incluyendo en este plan de negocio actualmente no se encuentra en el mercado en esta combinación, se estaría generando una nueva oferta.

1.4. Metodología

En esta parte Se describe la metodología planteada, además de explicar el proceso que seguimos para contar con la información respectiva para investigar sobre el modelo de negocio, el mercado objetivo, la demanda del negocio a proponer entre otros.

1.4.1. Diseño de Investigación

En esta tesis se utilizará una investigación no experimental, de corte transversal. Se utilizará un tipo de investigación exploratoria. Según Malhotra (2004) es un “Tipo de diseño de la investigación que tiene como objetivo principal brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigador”.

Y como segunda metodología a ser usada será un Estudio de Caso o Business Case, ya que, según lo que indica Robert K. Yin (2012) en su libro “Applications of Case Study Research”, permite iniciar el análisis de factibilidad de un proyecto, analizando todas las variables que afectarían la toma de decisión y planteamiento de estrategias para las acciones futuras.

1.4.2. Recolección de datos de fuentes secundarias

Los datos fueron recopilados de las siguientes fuentes públicas y privadas:

- Información recaba en los sitios web de Promperú.
- Información recaba en los sitios web de Sierra y selva exportadora.
- Información recaba en los sitios web de Veritrade.

- Información recaba en los sitios web de SIICEX
- Información recaba en los sitios web de INEI
- Información recaba en los sitios web de Minagri
- Información recaba en los sitios web de la Cámara de comercio de Lima - CCL
- Información recaba en los sitios web de SENASA.

1.4.3. Recolección de datos de fuentes primarias

Aplicación de entrevistas: Se realizaron entrevistas a profundidad a diversos profesionales expertos relacionados con el sector de producción, industrial y expertos en productos de exportación (Tabla 1). Para realizar estas entrevistas se tomaron en cuenta a 4 entrevistados que estuvieron en función al objetivo de la investigación y al punto de vista de nuestro equipo de tesis que determinó importantes para la elaboración del estudio y así poder determinar la información cuantitativa a requerir.

Se hicieron 4 entrevistas en función a los 9 objetivos de la investigación a alcanzar. En seguida se presenta la tabla 1 donde se muestra el resumen de la técnica de recolección de datos.

Tabla 1 Técnica de recolección de datos

Descripción de la fuente primaria	Datos del entrevistado	Objetivo de la investigación
Entrevista a productor de materia prima de cúrcuma.	Sr. Máximo Durán Agricultor de cúrcuma del distrito de San Ramón – Junín	Factor oferta: Capacidad de producción de cúrcuma. Conocimiento de los procesos de acopio según características del producto.

<p>Entrevista a especialista en elaboración de productos liofilizados.</p>	<p>Sr. Pascual Mota Gerente General de la empresa Procesadora Agroindustrial La Joya – Arequipa</p>	<p>Factor oferta: Provisión de la materia prima y requerimientos mínimos del producto a procesar (características organolépticas)</p> <p>Factor negocio: Proceso de industrialización de la materia prima hasta su transformación a producto terminado.</p> <p>Capacidad de producción y abastecimiento del producto.</p>
<p>Entrevista a exportador de productos naturales</p>	<p>Sr. Arafat Espinoza Ortiz Gerente General de la empresa Runaq - Lima</p>	<p>Factor oferta: Conocimiento de los requerimientos para la exportación de productos naturales.</p> <p>Experiencia en trabajar con comunidades de productores de productos naturales para uniformizar y cumplir con requisitos de materias primas.</p>
<p>Entrevista a experto en exportación de productos</p>	<p>Sr. Carlos Encalada Coordinador del sector de agronegocios de la Cámara de comercio de Lima (CCL) - Lima</p>	<p>Factor demanda: Conocimiento de las preferencias de consumo del mercado internacional.</p> <p>Conocimiento de los requerimientos para la exportación de productos al mercado de Alemania.</p>

Elaboración: Elaboración propia.

En la tabla anterior se juntan todos los objetivos para el éxito de la investigación para nuestro proyecto.

El primer objetivo a tomar en cuenta es para el factor oferta y se trata de conseguir la capacidad de producción de la cúrcuma, para esto se ha considerado entrevistar al productor de materia prima de cúrcuma. Para referencia la entrevista completa se ubica en el Anexos 4.

Con respecto al segundo objetivo se toma en cuenta para el factor oferta, el conseguir los conocimientos de los procesos de acopio, según las características del producto para esto se tomó en cuenta en entrevistar al productor de materia prima de cúrcuma. Para referencia la entrevista completa se ubica en el Anexos 4.

Para el tercer objetivo se toma en cuenta para el factor oferta, contar con la provisión de la materia prima y requerimientos mínimos del producto a procesar (características organolépticas) para esto se tomó en cuenta en entrevistar al especialista en la elaboración de productos liofilizados. Para referencia la entrevista completa se ubica en el Anexos 5.

En el cuarto objetivo se tomó en cuenta para el factor negocio, el conocer el proceso de industrialización de la materia prima hasta su transformación a producto terminado, para esto se tomó en cuenta en entrevistar al especialista en la elaboración de productos liofilizados. Para referencia la entrevista completa se ubica en el Anexos 5.

En el cuarto objetivo se tomó en cuenta para el factor negocio, el conocer el proceso de industrialización de la materia prima hasta su transformación a producto terminado, para esto se tomó en cuenta en entrevistar al especialista en la elaboración de productos liofilizados. Para referencia la entrevista completa se ubica en el Anexos 5.

Para el quinto objetivo se tomó en cuenta para el factor negocio, el conocer la capacidad de producción y abastecimiento del producto, para esto se tomó en cuenta en entrevistar al especialista en la elaboración de productos liofilizados. Para referencia la entrevista completa se ubica en el Anexos 5.

Con respecto para el sexto objetivo se tomó en cuenta para el factor oferta, el contar con el conocimiento de los requerimientos para la exportación de productos naturales, para esto

se tomó en cuenta en entrevistar al especialista en exportación de productos naturales. Para referencia la entrevista completa se ubica en el Anexos 6.

Para el séptimo objetivo se tomó en cuenta para el factor negocio, la experiencia en trabajar de trabajar con productores de productos naturales, para esto se entrevistó al especialista en exportación de productos naturales. Para referencia la entrevista completa se ubica en el Anexos 6.

En el octavo objetivo se tomó en cuenta para el factor demanda, contar con el conocimiento de las preferencias de consumo del mercado internacional, para esto se entrevistó al especialista en exportación de productos. Para referencia la entrevista completa se ubica en el Anexos 7.

Por último, se ha mostrado una combinación de análisis de la información primaria y secundaria para tener mejor certeza de la información.

1.5. Marco conceptual

1.5.1. Resumen del marco conceptual

Para el correcto entendimiento de esta tesis se considera relevante describir qué se entiende por etno medicina, incluyendo sus beneficios y las condiciones que clasifican a una planta como tal. Por otro lado, se define el término liofilización, describiendo las características del proceso y las ventajas que se pueden obtener. Finalmente, se describe el grupo en que se engloban los productos con los que se trabajarán que son denominados Superfoods.

1.5.2. Marco conceptual:

1.5.2.1. Superfoods:

Definición

Los Superfoods o Súper alimentos, son alimentos altos en nutrientes. Según D. Wolfe (2009) los define como alimento con características buenas para la salud. Altos en nutrientes,

minerales y aminoácidos que permiten que las personas que los consuman aumenten su energía y su salud en general.

Ventajas

Las ventajas de Superfood, aparte de aportar nutrientes al cuerpo para poder tener huesos, cerebro, piel y órganos fuertes, también contribuye a largo plazo a generar una mejor calidad de vida a las personas que os consumen, ayudándolos a llegar a su peso ideal y evitando que se tomen suplementos. Contribuyen también con el fortalecimiento del sistema inmunológico.

Superfoods en el Perú

El gobierno, a través de Promperú, creó la marca Superfoods para poder promocionar y posicionar los productos nativos peruanos con propiedades naturales. Dentro de las cuales se encuentran las Súper Frutas, Super Hortalizas, Súper Granos, Súper Tubérculos y raíces y Súper Pescados. Usaremos las estrategias de posicionamiento que han logrado para ingresar al mercado europeo.

1.5.2.2. Liofilización

Métodos de conservación

En la industria de alimentos existe una serie de métodos que permiten conservar los productos en diferentes niveles. Estos métodos pueden ser físicos (aumento de temperatura, por disminución de temperatura, por eliminación de agua y de acción mixta), tratamientos químicos (conservación sin modificación de las características sensoriales, conservación con modificación de las características sensoriales) métodos emergentes de conservación como la irradiación, conservación mediante alta presión, pulsos eléctricos, calentamiento por infrarrojo, calentamiento óhmico y de atmósferas modificadas.

Si lo que se busca es no modificar el producto alimenticio de ninguna forma mediante la aplicación del método entonces la lista se reduce drásticamente. Los métodos por eliminación de agua consiguen que al disminuir la actividad de agua en el producto se logre que los microorganismos contenidos no se reproduzcan, dando así un mayor tiempo de vida al producto. Dentro de este método se tienen procesos como el de concentración por

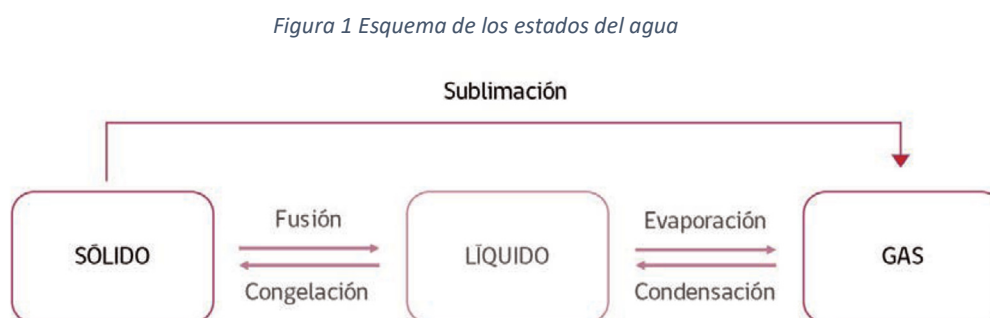
evaporación y deshidratado o secado. Si bien ambos logran el objetivo el resultado disminuye atributos propios de los productos como las propiedades sensoriales, nutricionales, entre otros.

Se tiene, por otro lado, un método mixto que es el liofilizado donde el resultado es el mismo que en el anterior, pero con la diferencia que las características propias del producto se mantienen (Katherin Castro Ríos, 2010).

Definición

El proceso que se usará es el de Liofilización, que es la técnica de conservación de alimentos que consiste en el secado de los productos a través de la congelación del alimento para luego sublimar el agua que está contenida en él.

La sublimación es fenómeno en el que el agua pasa del estado sólido directamente al gaseoso como podemos observar en la siguiente figura:

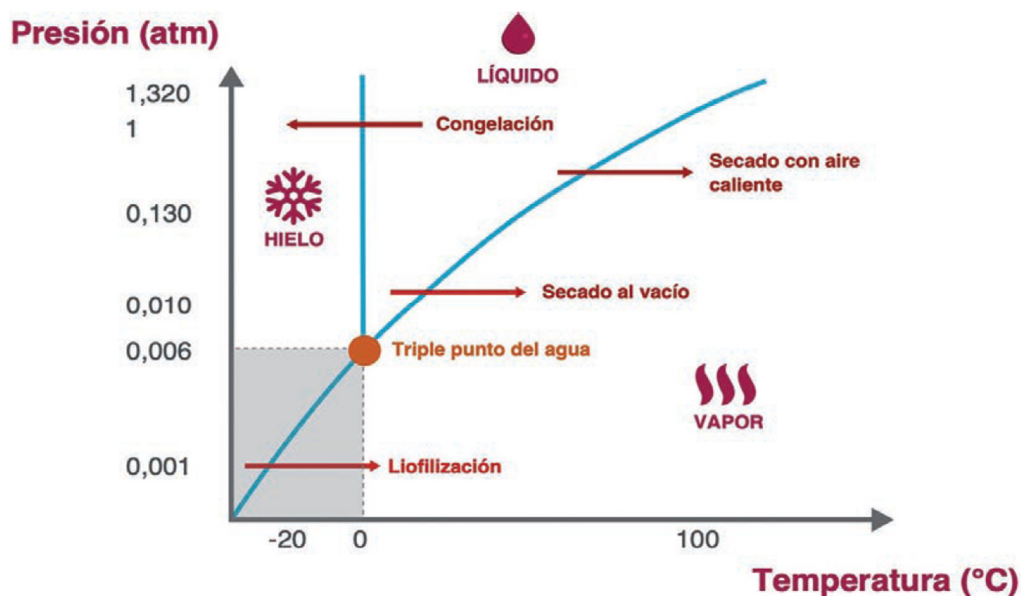


Fuente: Jean Franco Castro. (2020). Preservación de microorganismos por liofilización. Instituto de Investigaciones Agropecuarias INIA, Boletín N°428, 96

Para poder realizar este fenómeno en el agua que se encuentra en los alimentos es necesario que se den condiciones específicas de presión, esto se logra en una cámara de vacío en la que se congela el producto (estado sólido) para luego aplicarle calor y lograr el efecto antes mencionado.

En la siguiente figura podemos observar cuales son las condiciones de temperatura y presión en las cuales se genera el fenómeno de sublimación y por ende como es que se da el proceso de liofilizado:

Figura 2 Diagrama de fases del agua y condiciones para liofilizado



Fuente: Jean Franco Castro. (2020). Preservación de microorganismos por liofilización. Instituto de Investigaciones Agropecuarias INIA, Boletín N°428, 97

Como resultado el agua se elimina en forma de vapor, reduciendo drásticamente la actividad de agua y dejando el producto con la estructura original y con todas las propiedades intrínsecas del mismo.

Este proceso va secando los productos por capas por lo que la temperatura que se aplica durante las diferentes etapas irá variando conforme avancen las horas, entonces, al inicio, como se tiene más agua por sublimar las temperaturas serán mayores, pero conforme el proceso siga avanzando la cantidad de agua en el producto será menor por lo que la cantidad de calor que se necesita para eliminar esa agua será menor también, por lo que la temperatura irá disminuyendo.

Ventajas

Las ventajas de este proceso principalmente es que al eliminar el agua el producto reduce su actividad de agua, lo que significa que tiene un medio en el cual microorganismos no pueden reproducirse y, por tanto, el producto no se degrada y, manteniendo condiciones específicas de temperatura y humedad se puede conservar estos productos por periodos de tiempo prolongados.

Una ventaja adicional es que al ser un proceso que maneja condiciones de presión y temperatura no ve la necesidad de agregar productos adicionales al alimento para su conservación si no que se tiene un producto sin alteraciones de ningún tipo, añadiendo así un valor agregado al producto final.

Una muestra de la utilidad de este método de conservación, que se viene aplicando en diferentes campos del desarrollo humano, tiene como uno de los más representativos al de alimentos que se envían para los astronautas en sus misiones espaciales.

Por lo expuesto en este capítulo, se considera que el tema elegido presenta una propuesta de valor innovadora que creará un círculo virtuoso en donde se verán beneficiados los diferentes actores de la cadena de valor con la creación de una empresa exportadora que revalorizará los productos superfood con el beneficio de ser liofilizados a un mercado potencial orientado al consumo de este tipo de productos.

CAPÍTULO II - DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

Para poder identificar las oportunidades y amenazas asociadas al proyecto de exportación de cúrcuma liofilizada, es necesario realizar un análisis de macro entorno y entorno competitivo sobre el que se desarrolla el proyecto. Para ello, se analizará el marco contextual y se utilizará la matriz SEPTTE para analizar los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos. Por otro lado, se utilizarán las cinco fuerzas de Michael Porter para describir la estructura de la industria en la que se planea ingresar.

Esta información será necesaria para poder seleccionar el destino final escogido, ya que nos ayudará a entender el entorno y la idoneidad de selección.

2.1. Marco Contextual

Se analizarán cuales son las tendencias con respecto al consumo de productos naturales con algún valor agregado como es el caso de los Superfoods, la situación del país acerca de estos productos, incluyendo sus zonas de producción, los destinos a los que se dirigen y las principales empresas que los exportan. Adicionalmente se analizará el mercado alemán, el perfil del consumidor, las normativas y la competencia potencial para el mercado de Superfoods.

Dentro de las tendencias del cuidado de la salud y bienestar está la de evitar, en lo posible, consumir productos con alto contenido de componentes sintéticos, que es donde los superfoods podrían incluirse como sustitutos. Estos productos tienen un potencial crecimiento, por lo que la demanda de los mismos irá en aumento. (PromPerú, 2020).

PromPerú dentro de la lista de superfood² priorizados para las campañas y participación en ferias internacionales, tiene un rubro llamado Súper Raíces, que incluye a la cúrcuma que es nuestro producto objetivo, por lo que es prioridad del Estado su promoción. Esta

2

Superfood o Súper Alimentos en español se definen como alimentos con características beneficiosas para la salud, altos en nutrientes, minerales y aminoácidos que permiten que las personas que los consuman aumenten su energía y su salud en general (D. Wolfe, 2009)

institución, al generar acuerdos comerciales, convenios y TLC con diferentes países, ayuda también a que el nivel de exportación aumente y sea más accesible para pequeñas y medianas empresas (PromPerú, 2020).

Sobre la producción de los superfoods, se debe revisar al detalle el lugar en donde se producen ya que algunas tienen características específicas de crecimiento según el piso altitudinal en el que se encuentren. Por ejemplo, en la Amazonía se tienen la “sangre de toro”, “flor de seda”, que crece en la Amazonía entre los 30 y 2,500 msnm con un clima frío a templado. En la sierra como el matico que crece entre los 2,000 y 3,000 msnm en región Yunga y Quechua. En base al análisis y entrevistas se determinará el producto seleccionado y así ubicar su mejor base para sembrarlo.

En el Perú se promueve la agricultura sostenible para mejorar la producción agrícola. Ante ello la implementación de nuevas técnicas agrícolas es crucial para que esta actividad se desarrolle a escala. Dentro de las técnicas que se buscará desarrollar con el proyecto y evaluando que la ubicación lo permita, será por ejemplo la de invernaderos verticales y controladores biológicos para el aseguramiento del abastecimiento de la materia prima del producto, asegurar la inocuidad y tener un mejor control del mismo.

Según el perfil del consumidor europeo realizado por PromPerú las exportaciones peruanas a la unión europea crecieron en 10.8% en el periodo 2017-2018, siendo el 64% de los envíos peruanos del sector agropecuario. Adicionalmente, PromPerú indica que al año 2020 las empresas peruanas que exportan superfoods representan el 30% de las exportaciones mundiales, mostrando un crecimiento del 2% comparado al año anterior (PromPerú, 2020).

La legislación para estos productos dista del mercado de salida, en este caso el peruano, y del de entrada (unión europea), para los productos alimenticios en general la normativa peruana exige principalmente que la empresa cumpla con las buenas prácticas alimentarias, un sistema de gestión basado en HACCP (Hazardous Analysis of Control Critical Points), norma BCR, registro sanitario en el caso de productos terminados (otorgado por la dirección general de salud ambiental - DIGESA).

Para el caso del mercado europeo la normativa es mucho más estricta, agregando una lista completa de productos químicos permitidos para la aplicación a los alimentos y los límites máximos que pueden tener en cada caso (EU, 2021).

La competencia directa del producto final en este caso son los productos superfoods de origen local o importados fabricados a base de cúrcuma deshidratados en cápsula para su ingesta directa, nuestra propuesta se presentará como una alternativa natural, saludable, accesible, económica y con el valor agregado de ser liofilizado para satisfacer este mercado.

2.2. Análisis SEPTTE

2.2.1. Socioculturales

Dentro de los esfuerzos de la unión europea donde sus miembros desean obtener una vida más saludable, ha puesto en marcha una potente campaña llamada Healthy lifestyle 4All³.

Esta campaña consiste en ejecutar durante los próximos dos años la promoción de realizar deporte, llevar estilos de vida activos con énfasis en la salud, la alimentación y otros. Para esto contará con el apoyo de diferentes entidades, entre las que se encuentran la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, administraciones nacionales, locales y organismos internacionales (EU, 2021).

Las principales acciones de los países que conforman la Unión Europea, que se llevarán a cabo son la financiación a los proyectos que ayuden a un estilo de vida saludable, de los cuales se contará con 470 millones de euros. Asimismo, otras de las iniciativas será la de actualizar la base de datos sobre los ingredientes alimentarios con información de la calidad nutricional de todos los productos alimenticios. También, implementará el programa de alimentación y vida saludable en las escuelas, donde promocionará el consumo de frutas, hortalizas y otros alimentos de alto valor nutritivo (EU, 2021).

³ Healthy lifestyle 4All, que en traducción es estilo de vida saludable para todos, donde el objetivo será el de lograr una mejor salud y bienestar en los europeos, y consiste en promocionar un estilo de vida saludable para todos los habitantes de cualquier edad o grupo social (EU, 2021).

Esto, como se ve, es de vital importancia para los fines de la unidad de negocio que busca cubrir la demanda del superfood Cúrcuma en Alemania y porque nos permitirá ingresar a otros países como parte de una segunda etapa.

Además, investigaciones de PromPerú (Noemi Quintana, 2019), muestran que la salud y el estado físico significan un símbolo de estatus entre los miembros de la Unión Europea, junto con el consumo ético, donde los consumidores se informan acerca de los productos que consumen y del comportamiento que tienen las marcas de los mismos productos.

Las tendencias que marcan hoy por hoy a los consumidores, independientemente de la ubicación geográfica que tengan, pasa por el uso de la tecnología, tanto para obtener información de lo que consumen como para conseguir el producto a través de las plataformas E-commerce; y de que estos se mantienen conectados a través de las redes sociales en las que pueden no solo obtener información, sino también opinar con respecto a la experiencia que han tenido con los productos consumidos, por lo que deberemos poner atención a esta tendencia sociocultural al momento de considerar la presentación del producto y la experiencia que deseamos generar.

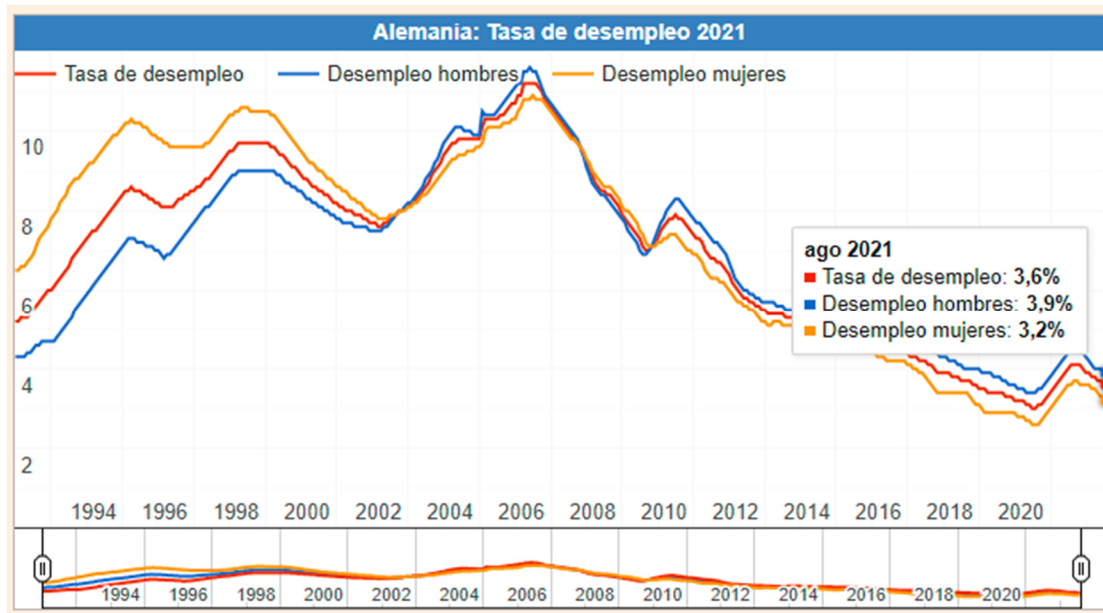
2.2.2. Económicos

El mercado europeo consta de consumidores potenciales que tienen como característica principal, una alta capacidad adquisitiva y son capaces de pagar precios mayores por productos que consideran que tienen un valor agregado para ellos.

En este punto se analizará como factor importante la tasa de desempleo y el salario mínimo vital en el país de interés de la presente tesis.

- **Tasa de desempleo:** Si bien es cierto que, con la pandemia, el mundo pasó por circunstancias que quebraron las tendencias, ya se puede ir viendo como estas cifras vuelven a estabilizarse. En este caso, Alemania tiene la tasa de desempleo con mayor tendencia a la baja si se compara al resto de países de la región, lo que indica que los ingresos de los consumidores irán en aumento. Eso se puede ver gráficamente a continuación.

Figura 3 Variación de desempleo en Alemania del 2005 al 2021



Fuente: Web Datos macro.com. 2020

Sueldo mínimo vital: El análisis de la variación positiva e incremento entre los países a los que se está orientados muestra que están orientados como política de estado a aumentar el bienestar de sus habitantes. Siendo Alemania, el 2do país con mayor aumento del salario mínimo vital, solo superado por España.

Figura 4 Variación de Salario Mínimo vital 2020 – 2021

<< 2020		Comparativa: Salario Mínimo			
Países	Fecha	SMI Mon. Local	SMI	Var.	
España [+]	2021	1.125,8 €	1.125,8 €		1,58%
Alemania [+]	2021	1.585,0 €	1.585,0 €		1,02%
Reino Unido [+]	2020	1.444,7 £	1.583,3 €		-0,96%
Francia [+]	2021	1.554,6 €	1.554,6 €		0,98%

Fuente: Web Datos macro.com. 2020

Como dato adicional, se debe resaltar que, con los Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, la Cúrcuma, uno de los productos principales está exenta del pago de

aranceles, lo cual se revisará en el siguiente punto. Lo cual hace que el ingreso al continente europeo, sea mucho más atractivo para nuestro plan de negocio.

2.2.3. Políticos – Legales

La promoción de los superfoods por el gobierno; el impulso de los productos étnicos y naturales en el país está a cargo de entidades gubernamentales como Promperú por ejemplo que se encargan de brindar las herramientas de promoción internacional. Esto lo logra mediante convenios y presentaciones en ferias internacionales.

Posterior a que se impulse su consumo, existe el interés de que estos súper alimentos sean accesibles y puedan exportarse a estos mercados, es así que en nuestro país el congreso está emitiendo proyectos de ley sobre la necesidad e interés público de cultivar, producir, industrializar, comercializar y exportar superfoods, la aprobación y publicación de estas leyes permitirán que el producto llegue a cualquier mercado en el mundo en cualquier de sus presentaciones.

Asimismo, la especie cúrcuma longa, ya sea como materia prima o producto procesado se encuentra regulada por entidades como SENASA (MINAGRI) y DIGESA (MINSa) para su comercialización y exportación, asimismo, se encuentra en la lista de mercancías agrarias reguladas por el SENASA aprobada con resolución jefatural N°162-2017 - Minagri - SENASA.

Actualmente según la fuente Veritrade la clasificación aduanera para la exportación de la Cúrcuma es N° 0910 30 00 00.

2.2.4. Tecnológicos

En los últimos años, el crecimiento de la tecnología se ha desarrollado de manera incremental. Esto aplica a todos los sectores productivos, en los que las empresas deben estar actualizados para no entrar en obsolescencia. Un ejemplo aplicado directamente a la implementación de tecnologías como invernaderos verticales, tal como lo indica Ramos Tejada en su artículo: “*Diseño de un invernadero vertical e integración de herramientas para su instrumentación electrónica*”, donde mezcla el uso de tecnología con eficiencia.

Figura 5 Modelo de invernadero vertical



Fuente: “*Diseño de un invernadero vertical e integración de herramientas para su instrumentación electrónica. Ramos Tejada. 2017*”

Otro de los avances son la biotecnología vegetal e ingeniería genética de plantas que pueden tener efecto en la producción, con esto, se puede mejorar las características de los suelos y de los productos finales a ser procesados.

2.2.5. Ecológicos

La importancia de la calidad del producto radica en la trazabilidad que se tendrá desde su siembra, por lo que será importante que estos se encuentren libres de químicos y otros agentes que puedan afectar su calidad. Asimismo, será importante revisar que la cúrcuma sea un producto adaptativo y de temporalidad continua para que la producción sea homogénea.

Si bien el país presenta ecosistemas variados, éstos tienden a ser muy vulnerables a los efectos del cambio climático, siendo el sector agricultura uno de los más sensibles cuando ocurre algún fenómeno.

Es importante mencionar también que el Congreso de la República de Perú ha aprobado una Declaratoria de Emergencia Climática en la que pretenden dirigir sus esfuerzos en reducir la deforestación y la vulnerabilidad de las poblaciones con mayor riesgo, esto a la larga contribuirá en la generación de productos ambientalmente responsables a nivel nacional.

Por su lado la Unión Europea viene fomentando desde hace ya varios años su plan de acción para contrarrestar los efectos del cambio climático en el mundo. parte de estas

acciones incluyen medidas que tienen como objetivo que para el 2050 la Unión Europea sea climáticamente neutra.

Por otro lado, nos ceñiremos al cumplimiento de los estándares medioambientales de producción relacionados al cultivo y cosecha de la cúrcuma.

2.3. Mercado Objetivo

2.3.1 Definición de mercado objetivo

El plan de negocio consiste en producir productos liofilizados y dirigirlo al público que aprecia las características naturales de los alimentos y que están dispuestos a pagar un poco más por ellos, si es que se garantiza la conservación de sus propiedades, es por ello que se ha centrado la atención a la Comunidad Europea.

Uno de los indicadores económicos, adicional al análisis SEPTTE presentado, para poder seleccionar a Alemania como país de destino ha sido el PBI, si bien es cierto, por la pandemia, la mayoría de las economías tuvieron una baja, pero lo importante es ver el crecimiento y la normalización de las actividades, es por eso que, analizando la información del Fondo Monetario Internacional, se puede observar el crecimiento de Alemania.

Figura 6 Alemania, crecimiento de +3.1% al año 2021

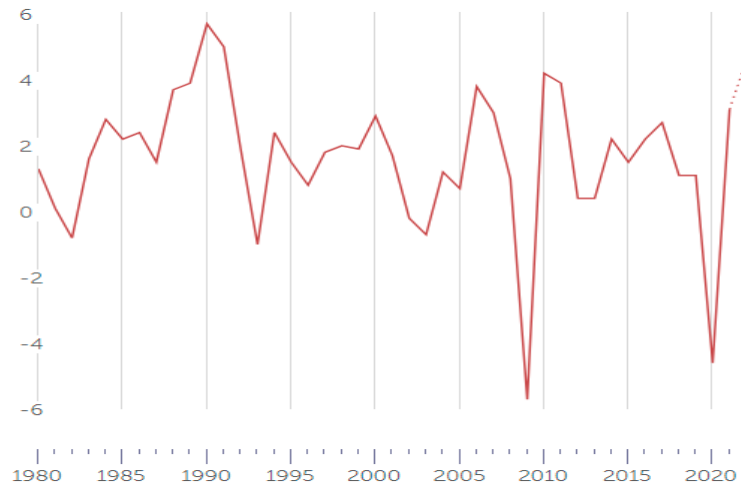
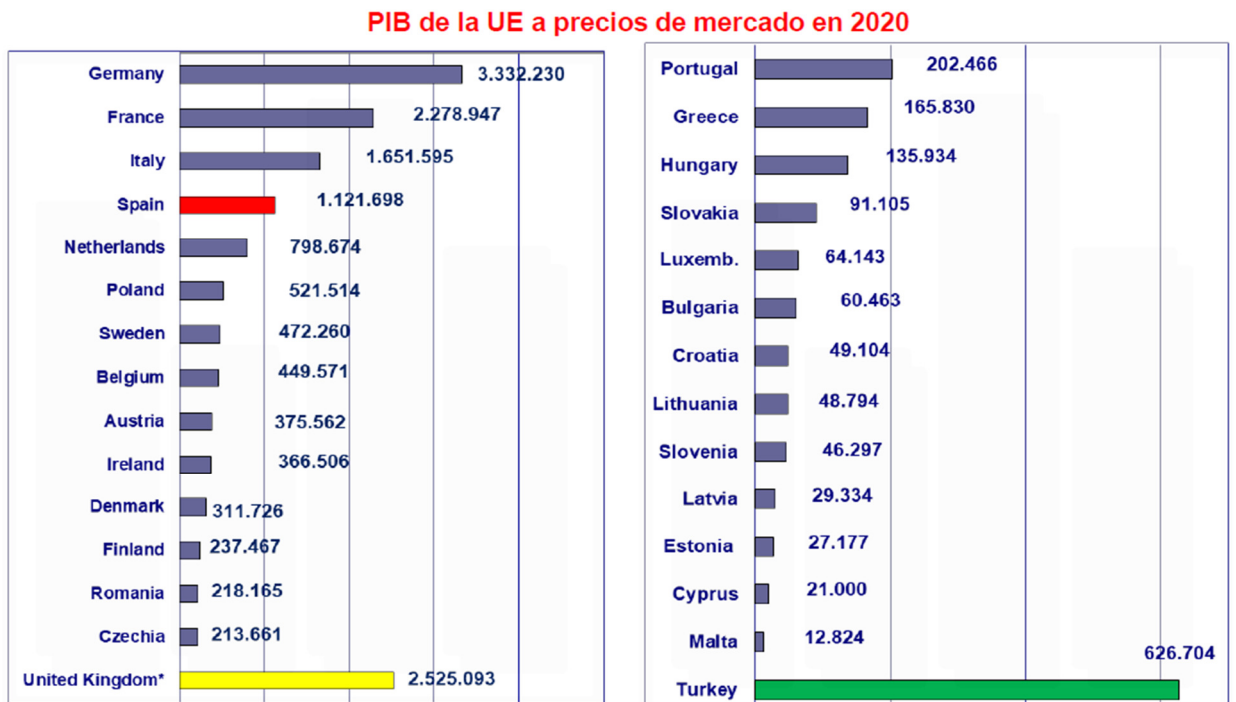


Figura 7 Tamaño de las economías europeas



Fuente: Eurostat, 2019

Una vez analizado el crecimiento económico, nos basamos en el estudio que Promperú ha realizado en el año 2019 para ver los principales países importadores de cúrcuma, siendo Alemania el segundo país.

Tabla 2 Principales importadores de Cúrcuma en la Comunidad Europea

Principales Importadores de Cúrcuma en la Comunidad Europea

Importadores	Valor Importado (Millones de US\$)					Var%	TCP%
	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019		
Reino Unido	7.8	10.0	11.5	14.5	14.9	3%	18%
Alemania	6.9	8.7	11.9	12.3	13.0	5%	17%
Países Bajos	5.6	7.7	8.5	7.6	9.3	23%	14%
Francia	4.3	5.4	7.0	6.7	6.2	-7%	10%
España	4.3	6.8	6.0	4.5	3.9	-14%	-3%
Polonia	1.3	1.4	2.2	2.4	2.9	18%	23%
Italia	1.5	2.8	2.8	2.0	2.0	1%	8%
Austria	0.8	1.0	1.4	1.5	1.8	19%	23%
Total	32.5	43.7	51.2	51.5	54.0	5%	14%

Fuente: TRADEMAP

Elaboración: Inteligencia de Mercados – PROMPERÚ

Si bien es cierto, en la tabla 2 se puede apreciar que primero sale Reino Unido en el ranking de importadores, un estudio de la ONU (2019) nos indica que el mayor país que emigra a Reino Unido es la India, representando el 9.61% de total de inmigrantes en el país. En la tabla 3 se muestran los 3 primeros inmigrantes.

Tabla 3 Inmigrantes del Reino Unido según país de origen

Países	Inmigrantes
India	917.686
Polonia	914.022
Pakistán	605.016

Fuente. ONU, 2019

En ese sentido, se puede afirmar que el consumo que ahí se desarrolla es alto por la gran migración de personas de la India a dicho país, este consumo se caracteriza principalmente por el uso de cúrcuma para las comidas, en presentación polvo o entero, lo cual no se adapta a la presentación liofilizada y con beneficios para la salud, que estamos presentando. Es por eso por lo que basado en las características de consumo y crecimiento del país y porque será el país que abrirá la puerta a la Unión Europea, se ha seleccionado Alemania.

Se puede señalar que el actual plan de negocio se centrará en Alemania de manera inicial debido a su ubicación estratégica geográfica y logística en la Unión Europea y debido a ubicarse como la mayor economía y cantidad de población de la misma.

2.3.2 Principales tendencias mercado de interés

Dentro de las tendencias mundiales en el boletín “Nuevo lanzamiento polvo de cúrcuma orgánica en Alemania” (PromPerú, 2021), resaltan las siguientes:

- El mercado europeo tiene una tendencia favorable para los proveedores de cúrcuma por los diversos beneficios para la salud que son muy apreciados por los consumidores europeos, que están familiarizados con este producto, lo que establece una oportunidad para los proveedores.
- Alemania es el segundo importador de cúrcuma, lo que significa que es un magnífico mercado para su comercialización, los consumidores alemanes tienen una alta conciencia sobre la salud y se espera que sus productos sigan creciendo a razón de un aumento del 5.8% anual. Por lo tanto, la tendencia mostraría buenas oportunidades para el posicionamiento para nuevos exportadores.
- La India es el principal y más grande proveedor de cúrcuma en Europa, sin embargo, al Perú le ha ido bien y está ganando posicionamiento. Esto debido a una excelente estrategia de promoción, utilizando la marca de superfoods Perú

2.4. Fuerzas competitivas de Porter

Contrario a las creencias populares, las empresas no deben apuntar a ser los mejores en el sector donde se desarrolla el proyecto, sino que tienen que entender que se está en un negocio para obtener ganancias y esto va a depender de diferentes factores (Joan Magretta, 2014), y en nuestro plan de negocios son los siguientes:

Amenazas de nuevos competidores, es decir, potenciales competidores,

- Poder de negociación con los proveedores,

- Amenaza de productos sustitutos,
- Poder de negociación de los clientes,
- Competencia con los rivales.

Figura 8 Resumen de fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Elaboración propia

2.4.1. Amenazas de nuevos competidores

En el caso de potenciales competidores, se les considera una amenaza, ya que su presencia o su potencial aparición en el mercado, limitaría los precios de comercialización del producto.

Debido a que es un mercado relativamente nuevo en comparación a otros productos que ya vienen siendo exportados en cantidades importantes, la cúrcuma es un producto conocido por sus propiedades en beneficio de la salud, y ya es importado por Alemania en otras

presentaciones por lo que la característica de liofilizado, permitirá que se ingrese a un nuevo segmento en este país.

Dentro de la categoría de complementos alimentarios, que es donde se está dirigiendo nuestro producto, las barreras son menores y esto hace que la competencia pueda encontrarse en mayores cantidades.

La estrategia que se manejará en este sentido incluye principalmente, el de tener un producto diferenciado mediante el proceso de conservación de liofilización, el cuál será procesado en una empresa especializada en este tipo de proceso y con la capacidad de producción instalada suficiente para poder generar una economía de escala y como resultado tener precios competitivos, lo que nos permitiría presentar esta diferenciación como una barrera a los nuevos competidores.

El marketing y los canales de venta serán elementos muy importantes para poder colocar los productos en manos del consumidor objetivo.

Por otro lado, en este tipo de mercado, acorde a los resultados de la plataforma de inteligencia de mercado MINTEL (2019), que registró 2,040 lanzamientos de productos a base de cúrcuma en los últimos 6 meses en Europa, donde se mostró un alto crecimiento y la coloca dentro de los tops claims de productos funcionales para el sistema inmunológico (+157%), botánico / herbal (+146%) y antioxidante (+125%) , podemos también considerar que ante nuestro lanzamiento generará que nazcan más productos sustitutos de igual o mayor calidad, por lo que deberemos estar en constante actualización y comunicación con el trader.

Asimismo, Polonia, que es un país con gran cercanía a Alemania cuenta con un sector industrial productor fuerte, lo que generará también un potencial competidor en este tipo de producto.

Y dentro del mercado local , Alemania propiamente cuenta con Govinda, Nu3 y Nature Love, Dr. Behr GmbH y Bio Import Europa como principales comercializadores de cúrcuma como suplementos, productos que deberemos analizar para poder mejorar o potenciar nuestro producto en sí y seguir siendo competitivos.

2.4.2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores, que siempre tenderán a cobrar más por menos, amenazan a las ganancias en su intento de incrementar su propio margen de ganancias.

La materia prima es parte fundamental de este plan de negocios, por lo que su correcto abastecimiento a precios competitivos es muy importante para la viabilidad del negocio.

Los proveedores con los que se cuentan constan de pequeños productores o cooperativas de productos naturales, los cuales se pretende organizar para generar cantidades y estándares constantes y consistentes con la demanda.

Dado que estos productos no son de producción industrial el abastecimiento debe ser garantizado mediante negociaciones pre establecidas. Las estrategias para las aproximaciones de las mismas incluyen contratos a largo plazo y asegurar un mínimo de materia prima mediante una cartera de proveedores.

Además, la posibilidad de implementación de tecnologías en sus procesos puede ayudar en la negociación para un eficiente aprovisionamiento en el mejor de los costos.

2.4.3. Amenaza de productos sustitutos

Son los productores o empresas que pueden poner productos que pueden sustituir las mismas necesidades de los clientes potenciales. Esto nuevamente puede mermar las ganancias quitando parte del mercado objetivo.

El proceso de liofilizado brinda diversas ventajas a los productos que pasan a través de él con respecto a otros tipos de procesos de conservación, en especial cuando se habla de productos que no entran dentro de categorías de consumos masivos, sino que por el contrario son de consumo selecto o premium. Estos productos tienen características especiales de por sí y son valorados por estas haciendo que su deseabilidad y precios sean superiores a los otros considerados genéricos. El proceso de liofilizado permite mantener esas características sin que las mismas disminuyan en el tiempo.

En el caso de la cúrcuma liofilizada se tiene que en comparación a otro tipo de suplementos representan una alternativa mucho más beneficiosa.

Todo esto hace que el producto final sea único, por lo que no tienen productos sustitutos reales y esta amenaza es baja.

2.4.4. Poder de negociación de los clientes

Los clientes o compradores van a tratar de buscar pagar menos y obtener más beneficios de los productos que se ofrecen, esto afectará el margen de ganancia.

En nuestro modelo de negocio, los clientes directos serán los traders, que buscarán el mejor mercado objetivo para los productos ofrecidos, los cuales no serán necesariamente los consumidores del producto.

Estos traders tienen un fuerte impacto en las ganancias que se van a tener ya que conocen el mercado y son los que colocarán los productos en el mercado objetivo, por esto la relación calidad-precio será la mejor herramienta de negociación para que las ganancias no se vean mermadas.

Las estrategias que se pueden implementar para esto es asegurar la aplicación de tecnología en la producción de materia prima y en el proceso de liofilizado de manera que los costos de producción sean los menores posibles.

Las estrategias por implementar por los traders para mantener la ventaja pueden pasar por:

- Valor añadido del producto. Este será el proceso de conservación (liofilizado)
- Mejorar marketing y publicidad
- Canales de venta
- Calidad del producto
- Márgenes acordes con el mercado

2.4.5. Rivalidad entre competidores

Aquí se sabe que cuando la rivalidad es elevada entonces la rentabilidad que cada uno va a obtener disminuye, entonces lo ideal es que la rivalidad sea baja y que la cantidad de competidores no sea muy elevada.

La competencia actual nacional, que es la que brinda un elevado y muy característico nivel de calidad mundial, en los productos y países objetivo, como se observa en el siguiente cuadro, son limitados, teniendo un máximo de 18 empresas exportadoras en el mejor de los casos y en otros casos no llegan a tener exportaciones:

Tabla 4 Exportadores nacionales de cúrcuma a Alemania

Producto	País	Exportadores	Total (Kg)
Cúrcuma	Alemania	8	104,250

Fuente: Veritrade, octubre 2020 – octubre 2021

Los competidores como ya lo hemos mencionado son los que venden suplementos cuyos ingredientes contienen cúrcuma deshidratada en cápsulas de diferentes tipos, en diferentes concentraciones y presentaciones.

Las estrategias para mejorar la diferencia con los rivales será la calidad del producto y su valor añadido inherente al producto y el proceso de conservación. Además, se considera el incremento en la publicidad en el mercado final.

Tabla 5 Resumen análisis Fuerzas competitivas de Porter

Factores	Análisis	Estrategias	Impacto
-----------------	-----------------	--------------------	----------------

Amenazas de nuevos competidores, es decir, potenciales competidores,	Productos con barreras bajas en categoría de complemento alimentario.	Producto diferenciado (lío­filizado)	Alto
Poder de negociación con los proveedores,	Pequeños productores o pequeñas cooperativas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Contratos a largo plazo ● Asegurar abastecimiento ● Técnicas de producción agrícolas 	Medio
Amenaza de productos sustitutos,	No hay productos sustitutos reales	Producto diferenciado	Bajo
Poder de negociación de los clientes,	Uso de traders que conocen el mercado y buscan precios bajos	<ul style="list-style-type: none"> ● Relación precio-calidad ● aplicación de tecnología para disminuir costos. 	Alto
Competencia con los rivales.	Número limitado de competidores en los mercados objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ● Relación precio-calidad ● Producto diferenciado 	Bajo

Fuente: Elaboración propia

2.5. Oportunidades y amenazas

2.5.1. Oportunidades:

- Incremento de la demanda del mercado europeo por productos saludables y naturales, lo cual se ve intensificado por la pandemia COVID-19.
- Reconocimiento de los productos naturales peruanos en el extranjero.
- Apoyo de la Marca Perú en la exportación de productos Superfoods.

- Aumento de las exportaciones de productos no tradicionales del Perú a Europa.
- Fortalecimiento de los tratados internacionales entre Perú y países de Europa, con el fin de reducir las tasas arancelarias por parte de ambos países.

2.5.2. Amenazas:

- Competencia de países altoandinos con productos similares.
- Rigurosidad de requisitos de ingreso de productos de consumo humano en Europa.
- Pérdida de cultivos debido a plagas asociadas a los productos.
- Cultivos no aptos o no disponibles para la producción por el impacto de fenómenos naturales.
- Barreras legales con respecto a la exportación de productos naturales.

2.6. Matriz evaluación de factores externos (EFE)

De acuerdo con el análisis realizado de la matriz EFE, la suma de la clasificación ponderada de las oportunidades es de 2.08, mientras que de las amenazas es de 0.66, lo que indica que el entorno es favorable para la realización del negocio.

Tabla 6 Resumen análisis Fuerzas competitivas de Porter

Factor crítico de éxito	Tipo de Factor	Valor	Calificación	Valor ponderado
Consumidores potenciales que tienen como característica principal una capacidad adquisitiva elevada	Oportunidad	0.1	4 Fuerza mayor	0.4
Promoción de los superfoods por el gobierno	Oportunidad	0.09	3 Fuerza menor	0.27
Incremento de la demanda del mercado europeo por productos saludables y naturales, lo cual se ve intensificado por la pandemia COVID-19.	Oportunidad	0.17	4 Fuerza mayor	0.68
Reconocimiento de los productos naturales peruanos en el extranjero.	Oportunidad	0.1	4 Fuerza mayor	0.4
Aumento de las exportaciones de productos no tradicionales del Perú a Europa.	Oportunidad	0.06	3 Fuerza menor	0.18
Fortalecimiento de los tratados internacionales entre Perú y países de Europa, con el fin de reducir las tasas arancelarias por parte de ambos países.	Oportunidad	0.05	3 Fuerza menor	0.15
Competencia de países altoandinos con productos similares.	Amenaza	0.05	2 Debilidad menor	0.1
Rigurosidad de requisitos de ingreso de productos de consumo humano en Europa.	Amenaza	0.1	1 Debilidad mayor	0.1
Pérdida de cultivos debido a plagas asociadas a los productos.	Amenaza	0.07	2 Debilidad menor	0.14

Dificultad de obtención del registro sanitario DIGEMID con el cumplimiento del proceso y requisitos que necesite el producto para su exportación.	Amenaza	0.1	1	Debilidad mayor	0.1
Cultivos no aptos o no disponibles para la producción por el impacto de fenómenos naturales.	Amenaza	0.07	2	Debilidad menor	0.14
Aumento de aranceles en nuestro país y en los países europeos a donde se exportará el producto, haciendo menos atractiva la oferta.	Amenaza	0.02	2	Debilidad menor	0.04
Barreras legales con respecto a la exportación de productos naturales.	Amenaza	0.02	2	Debilidad menor	0.04
Totales		1			2.74

CAPÍTULO III – DESCRIPCIÓN DEL BIEN

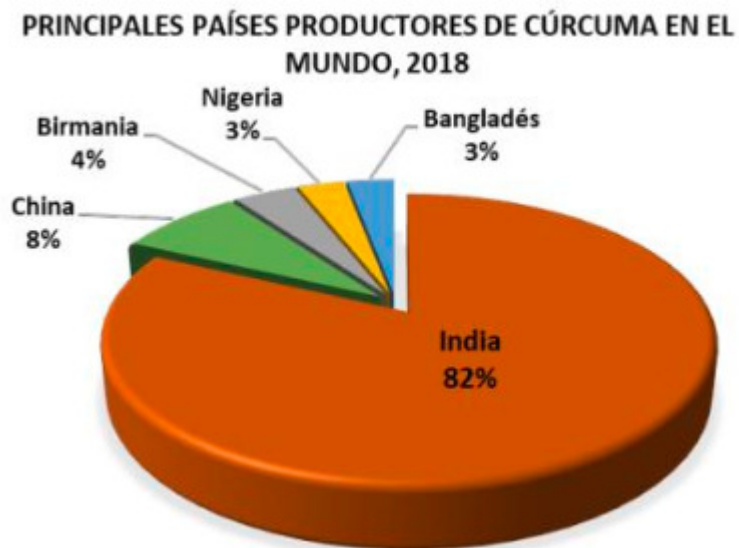
3.1 Producción mundial de productos etno medicinales

Se analizará, a continuación, el producto de interés a exportar

Cúrcuma:

Según muestra la Figura 9 a continuación, La India es el mayor productor de cúrcuma, suministrando el 82% de la demanda mundial, lo que equivale a aproximadamente 20 mil toneladas cada año. India es el mayor productor y consumidor de cúrcuma del mundo. Otros productores de Asia son China, Taiwán, Birmania e Indonesia. En América central y del sur también hay productores, siendo los más resaltantes: Haití, Jamaica, Costa Rica, Brasil y Perú

Figura 9 Principales países productores de cúrcuma en el mundo 2018



Fuente: Sierra Exportadora 2018

3.2 Producción nacional de cúrcuma

Dentro de los principales productores y exportadores de la cúrcuma en el Perú, se encuentran:

- JCH Organic SAC
- Biological Sources SAC
- Sobifruits SAC
- Agronegocios la Grama SAC
- Nativa Organics SAC
- JCH Agroexportaciones SAC
- Agromix Industrial SAC
- Elisur Organic SAC

3.3 Participantes en la cadena exportadora de cúrcuma

Los principales participantes en la cadena exportadora de cúrcuma son:

- Agricultores o Productores: Son los que se encargan de la siembra y cosecha de la materia prima.
- Acopiadores: Son los que se encargan de recolectar la materia prima de los diferentes agricultores. Asimismo, serán quienes laven y seleccionen la materia prima, alistándola para ser trasladada a la planta de producción.
- Transportista: Son los que trasladan la materia prima de los centros de acopio a la planta de producción.
- Transformadores en planta producción: Responsables del procesamiento de la materia prima, control de calidad, envasado, etiquetado y embalado para su comercialización.

- Operadores Logísticos (agente de aduana): Son los que van a facilitar el transporte, embarque, almacenamiento aduanero, agente de aduanas, traslado de la mercadería comercializada.
- Traders o Brokers: Es el cliente final de nuestra cadena de suministro, quien contactará con los importadores del mercado destino.
- Consumidor: Son aquellos que consumirán el producto final.

3.4 Comercio internacional

Se examinará el intercambio (compra y venta) entre otros países de la cúrcuma, pero principalmente el intercambio con Alemania. Asimismo, se analizarán los respectivos medios de transporte de mercancías, las navieras para los mercados en estudio, entre otros.

3.4.1 *Medios de transporte*

El medio de transporte más utilizado para el intercambio de bienes entre el Perú y los países de la Unión Europea, es el marítimo, con aproximadamente más del 90% del total (Mincetur, 2019).

Con respecto a la infraestructura portuaria de Alemania, esta es una de las más destacadas de Europa, cuenta con 7 líneas navieras que la unen a Perú, las cuales demoran entre 19 y 33 días de tránsito aproximadamente.

Tabla 7 Líneas navieras entre Perú y Alemania

Puerto	Naviera	Origen	Frec.	T/T	Agente	Datos de Contacto
BREMERHAVEN	MAERSK LINE	CLL	Semanal	19 días	IAN TAYLOR	T: (511) 616-0202 o 615-5000 http://www.empresastaylor.com/e/
	AMERICAN PRESIDENT LINE – APL	PAI	Semanal	23 días	AMERANDES	T: (511) 611-3200 http://amerandes.com/
	AMERICAN PRESIDENT LINE – APL	CLL	Semanal	25 días	AMERANDES	T: (511) 611-3200 http://amerandes.com/
	HAPAG LLOYD	CLL	Semanal	28 días	HAPAG LLOYD PERÚ	T: (511) 317-4100 http://www.hapag-lloyd.com/es/offices
	MEDITERRANEAN SHIPPING LINE – MSC	CLL	Semanal	30 días	MSC PERÚ	T: (511) 221-7561 http://www.msperu.com
	MITSUI OSAKA LINE – MOL	CLL	Semanal	33 días	TECNAPO	T: (511) 215-4900 http://www.tecnapo.com/
HAMBURGO	HAPAG LLOYD	CLL	Semanal	23 días	HAPAG LLOYD PERÚ	T: (511) 215-4900 http://www.hapag-lloyd.com/es/offices
	CMA CGM	CLL	Semanal	24 días	BeM MARÍTIMA PERÚ	T: (511) 317-4100 http://www.cma-cgm.com/shipping/agency/Peru-102.aspx
	MAERSK LINE	CLL	Semanal	25 días	IAN TAYLOR	T: (511) 613-6501 http://www.empresastaylor.com/e/
	HAMBURG SUD	CLL	Semanal	26 días	HAMBURG SUD PERÚ	T: (511) 615-5000 http://www.hamburg-sued.com/group/en/corporatehome/
	AMERICAN PRESIDENT LINE – APL	CLL	Semanal	32 días	AMERANDES	T: (511) 611-3200 http://amerandes.com/
	MEDITERRANEAN SHIPPING LINE – MSC	CLL	Semanal	32 días	MSC PERÚ	T: (511) 221-7561 http://www.msperu.com
	MITSUI OSAKA LINE – MOL	CLL	Semanal	33 días	TECNAPO	T: (511) 215-4900 http://www.tecnapo.com/

Fuente: Mincetur 2019.

La vía de transporte con mayor contribución, para el traslado de la cúrcuma es también el transporte marítimo que representa el 69% con 5,613 Mil (US\$) FOB 2020, como se puede apreciar en las tabla 8.

Tabla 8 Vías de Transporte para la Exportación de Cúrcuma 2020 – 2019

POR TRANSPORTE						
VIA TRANSP.	FOB2020 Mil(US\$)	Pe.Netto 2020(TN)	FOB2019 Mil(US\$)	Pe.Netto 2019(TN)	%Var 2020- 2019	%Cont 2020
Marítimo	5,613	3,078	3,330	1,674	69%	92%
Carretera	258	283	105	172	145%	4%
Aerea	243	128	330	151	-26%	4%
TOTAL	6,113	3,489	3,765	1,998	62%	100%

Fuente: SIICEX 2020.

Asimismo, los principales puertos de embarque para las exportaciones de cúrcuma y es el Callao con una contribución del 92% para el 2020. Sin embargo, para la cúrcuma se cuenta con el puerto de Tacna con una participación del 4%.

Tabla 9 Exportación de Cúrcuma 2020 – 2019

POR PUERTOS EMBARQUE						
Puertos	FOB2020 Mil(US\$)	Pe.Net 2020(TN)	FOB2019 Mil(US\$)	Pe.Net 2019(TN)	%Var 2020- 2019	%Cont 2020
Callao	5,612	3,077	3,408	1,707	65%	92%
Tacna	243	216	99	120	146%	4%
Lima	240	127	251	119	-5%	4%
Tumbes	15	67	5	45	181%	0%
Pisco	3	1	0	0	--	0%
Ilo	1	1	0	0	--	0%
Arequipa	0	0	1	8	-100%	0%
TOTAL	6,113	3,489	3,765	1,998	62%	100%

Fuente: SIICEX 2020.

Con respecto a la exportación de la cúrcuma según su ubigeo para el 2020 según Sunat, se puede observar que es Junín quien lidera el porcentaje de participación con un 74% seguido por Lima con el 15% de participación, resultado que beneficia nuestro modelo de negocio con respecto a la factibilidad de disponibilidad del producto, toda vez que la materia prima será obtenida de la ciudad de San Ramón, provincia de Chanchamayo en la región Junín.

Tabla 10 Ubigeo por departamento para la Exportación de Cúrcuma 2020 – 2019

POR DEPARTAMENTO						
UBIGEO	FOB2020 Mil(US\$)	Pa.Netto 2020(TN)	FOB2019 Mil(US\$)	Pa.Netto 2019(TN)	%Var 2020- 2019	%Cont 2020
Junin	4,546	1,244	2,301	1,244	98%	74%
Lima	944	643	1,308	643	-28%	15%
Callao	356	27	62	27	477%	6%
Ayacucho	144	0	0	0	--	2%
Tacna	73	26	45	26	63%	1%
Ica	24	2	4	2	554%	0%
Piura	12	2	7	2	77%	0%
Arequipa	11	32	5	32	135%	0%
La Libertad	3	0	0	0	--	0%
Cajamarca	1	6	1	6	119%	0%
Puno	0	0	1	0	-100%	0%
Cusco	0	16	32	16	-100%	0%
TOTAL	6,113	3,489	3,765	1,998	62%	100%

Fuente: Sunat 2020

3.4.2 Comercialización internacional

La exportación de cúrcuma en sus diferentes presentaciones, según su partida arancelaria estuvo valorizada en 6,113 Mil (US\$) FOB 2020. evidenciándose un incremento con respecto al 2019 del 62%, lo que muestra un aumento en la demanda de este producto en este mercado (SIICEX, 2020).

3.5 Acuerdos comerciales Perú - Europa Central

Entre Perú y la Unión Europea en junio del 2012 se firmó un acuerdo en Bruselas que entró en vigor en el 2013, este acuerdo donde se exonera a la partida arancelaria de nuestro producto seleccionado, beneficiará nuestras exportaciones con un producto de calidad a un precio competitivo.

Asimismo, es importante mencionar que este acuerdo tiene como objetivos:

Este acuerdo tiene como objetivos:

- Asegurar las exportaciones hacia la Unión Europea.
- Diversificar el tipo.
- Eliminar las cuotas de importaciones y aranceles.
- Desarrollar economía de escala, especialización por parte de los productores y así mejorar su eficiencia y competitividad.
- Crear lineamientos que defiendan las relaciones comerciales de los exportadores peruanos en la Unión Europea.
- Aumentar la capacidad de producción de las empresas exportadoras peruanas ya que facilita la adquisición de tecnología moderna a menor precio.

3.6 Descripción del producto a exportar

3.6.1 *Cúrcuma:*

Su nombre científico como se conoce es *Cúrcuma Longa*, y sus denominaciones más populares son palillo, guisador, azafrán, curry, jengibre amarelo, entre otros.

Descripción general: De origen de la india y asia, donde se le considera como una planta milagrosa o mágica por sus propiedades terapéuticas y protectoras para enfermedades hepáticas y cutáneas. Esta especie se cultiva principalmente en China, India, Indonesia, Jamaica y Perú (Huánuco, San Martín, Amazonas, Junín, Ayacucho y Cusco).

Descripción botánica:

Pertenece a la familia de las Zingiberaceae, es una planta herbácea perenne en forma de un rizoma o tubérculo oblongo palmeado de color marrón en la parte exterior y color anaranjado en la parte interna. Puede crecer hasta 2 metros de alto, sus hojas son verdes de forma alargada, lanceoladas y pecioladas. Presenta una inflorescencia de color rosa, flores de color amarillo pálido con corola en embudo con 3 lóbulos, su fruto es capsular. Esta especie se reproduce vegetativamente (no forma semillas) por esquejes a partir del rizoma.

Composición química:

Los curcuminoides conforman el 2-9% de la planta, siendo el diferuloilmetano (curcumina I) el 77%, la demetoxicurmina (curcumina II) el 17%, bisdemetoxicurmina (Curcumina III) el 3%. El rizoma presenta aceites volátiles en una proporción de máximo 5%, estos aceites le dan el aroma característico.

Uso terapéutico:

En esta planta, es el rizoma la parte que ha sido considerada como el producto del que se extraen los principios activos llamados curcuminoides, especialmente la curcumina.

La curcumina ha demostrado su efectividad en casos de artritis, hepatoprotección, desórdenes gastrointestinales y respiratorios, afecciones dermatológicas como eczemas o psoriasis, previene la arteriosclerosis, es anticancerígeno y es un buen antioxidante.

Los efectos anticancerígenos, se debe a que puede reducir el crecimiento de tumores, muestra también capacidad antiinflamatoria y reducción del crecimiento celular y además de regular los efectos secundarios asociados a esta enfermedad como fatiga, insomnio y depresión.

Con respecto a la protección gastrointestinal, la curcumina inhibe los procesos inflamatorios de los intestinos.

Se le atribuye acción antimicrobiana y se ha demostrado que previene la enfermedad de Alzheimer.

La cúrcuma se ha empleado tradicionalmente para problemas de hígado y para tratar la ictericia, gastritis y acidez.

Presentación del producto:

Nuestro producto será presentado en polvo liofilizado que irá dentro de capsulas para facilitar su consumo y poder controlar las dosis que cada persona ingiera.

Estas capsulas irán dentro de un frasco que contendrá 50 capsulas.

El uso esperado de este producto es que sea consumido dentro de la dieta habitual de cada consumidor final, adicionalmente que sea usado por deportistas debido a su poder antiinflamatorio, de manera que su tiempo de recuperación sea menor.

3.7 Mercado de productos superfood en Europa

Los productos denominados superfood abarcan una variedad de especies que brindan beneficios a los consumidores en sus diversas presentaciones, en este caso en particular a raíz de lo evaluado y concluido tras las fuentes usadas donde se muestra que la cúrcuma tiende a un crecimiento en su uso (Promperú 2020), el proyecto se centrará en este producto que se comercializará en principio a Alemania para luego con la aceptación del mercado, expandirnos hacia la comunidad europea. Se tiene la ventaja de que el mercado de Europa ya conoce esta especie y mejor aún conoce sus beneficios, y si a ello se le agrega el valor de ser liofilizado, el interés por dicho producto se elevará, asimismo es importante mencionar que al haber una demanda de productos provenientes de zonas ricas en nutrientes por los suelos como lo es el Perú, los europeos tienen preferencia por este valor que le da calidad al producto asociándolo con menores riesgos de alteración genética o adulteración.

Otro punto importante es que además de los consumidores de a pie, se tienen industrias que requieren del producto para complementar otros productos y darles un valor agregado, ello abriría la posibilidad también de poder comercializar el producto en otras presentaciones según la demanda que se abra.

3.8 Mercado de cúrcuma en Alemania

Este producto brinda diversos beneficios a los consumidores en sus distintas presentaciones, a raíz de lo evaluado y concluido tras las fuentes usadas donde se muestra que la cúrcuma tiende a un crecimiento en su uso (Promperú 2020), el proyecto se centrará en esta como el producto superfood que se comercializará en una primera etapa a Alemania para luego con la aceptación del mercado, expandirnos hacia la comunidad europea.

La cúrcuma ha segmentado el mercado por la forma en la que este producto es utilizado, y es demandada por el mercado farmacéutico, cosmético, nutraceútico, homeopático y alimentario donde se usa como especia o como aditivo para dar sabor y color a los alimentos.

En el 2020, Alemania mostró una tasa de crecimiento del 17% de las importaciones mundiales de cúrcuma, donde el mercado de los productos homeopáticos y suplementos ha sido valorizado en 1 400 millones de euros, otro factor relevante lo marca su cercana distancia a Polonia que también tiene un gran mercado de producción y consumo de suplementos.

Asimismo, es importante mencionar que la cúrcuma es un producto que crece en diversos pisos altitudinales como Amazonas, Huánuco, San Martín, Junín, Cuzco y Ayacucho por lo que se puede sembrar y cosechar en todo el año, lo que nos permitirá contar con materia prima para abastecer la demanda establecida y un posible incremento a posteriori, lo que crea una ventaja competitiva para este modelo de negocio. Para ello el siguiente paso sería formar alianzas con las diferentes asociaciones agricultores presentes en cada una de estas regiones.

Asimismo, contamos con la ventaja de que el mercado alemán ya conoce esta especie y mejor aún conoce sus beneficios, y si a ello se le agrega el valor de ser liofilizado, el interés por dicho producto se elevará, asimismo es importante mencionar que al haber una demanda de productos provenientes de zonas ricas en nutrientes por la calidad de los suelos, como los tiene el Perú, se tendrá preferencia por este valor que le da mayor calidad al producto, asociándolo con menores riesgos de alteración genética o adulteración.

Otro punto importante es que además de los consumidores de a pie, se tienen industrias que requieren del producto para complementar o fabricar otros productos y darles un valor agregado, ello abriría la posibilidad también de poder comercializar el producto en otras presentaciones según la demanda que se abra.

3.9 Metodología para la proyección de la demanda

Centrando este estudio e interés en la exportación de cúrcuma como principal producto al mercado alemán, se tiene que en el periodo de marzo 2021 - abril 2022, el Perú ha exportado a través de siete (07) empresas un volumen de 145,866.40 Kg netos a este país, de los cuales 143,265.40 Kg se exportaron como cúrcuma fresca y 2,601.00 Kg como cúrcuma en polvo. Asimismo, según los importadores que adquieren el producto a estas empresas, se verifica que en su mayoría es usado como materia prima o ingrediente para algún producto

alimenticio. Ante ello se ve un potencial de mercado en un nicho nuevo al ingresar con un producto liofilizado y que se consumiría directamente, otorgando con ello un mayor beneficio y asimilación del mismo.

3.10 Metodología para la proyección de la oferta

Considerando los antecedentes y lo analizado según la demanda potencial, el producto buscará cubrir el mercado con una oferta o producción inicial de 900 Kilos mensuales (27,900 frascos) de producto, esperando llegar a vender el total en un año de venta con un crecimiento del 10% anual el cual puede variar en función a que el plan de marketing con el ingreso a ferias y demás haga que se pueda ingresar a más mercados.

Tabla 11 Proyectado de ventas

Proyectado de venta					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Frascos	356400	392040	431244	474368.4	521805.24
Soles	6,156,000.00	6,771,600.00	7,448,760.00	8,193,636.00	9,012,999.60

Fuente: Elaboración propia

Es importante tener en consideración que tanto la capacidad de producción de los agricultores como la de planta puede cubrir los cambios que la demanda pueda tener como resultado de la exposición en ferias.

3.11 Determinación de la demanda insatisfecha

De acuerdo a los datos obtenidos de la exportación de Cúrcuma de los dos últimos años y parte de este año según la fuente Veritrade, verificamos que en el año 2020, solo se produjo la exportación de cúrcuma en la presentación de materia prima fresca, ya en el año 2021 observamos que se exporta un primer lote de cúrcuma deshidratada pero en la presentación de hojuelas a través de la empresa Agronegocios La Grama SAC, y en este año se estaría dando la primera exportación de cúrcuma deshidratada en harina pero en una cantidad mínima de 100 kg, viendo así que desde nuestro país no estamos exportando un producto tan

beneficioso como la cúrcuma deshidratada mediante liofilización que como ya lo hemos expuesto es dentro de los procesos mencionados, el mejor.

En ese sentido, tendríamos una demanda insatisfecha que no estamos aprovechando, esto además de ganar un nuevo nicho de mercado nos permitiría hacer que nuestro producto peruano como producto final se haga más conocido en el mercado de Alemania y ello nos permita escalar a otros mercados de la Unión Europea.

CAPÍTULO IV - ESTUDIO DE MERCADO

4.1. Objetivo del estudio

El objetivo del estudio de mercado es conocer al cliente final y consumidor, para lo cual se analizará cada perfil y se determinará el tipo de producto final que se comercializará. Adicionalmente, se seleccionarán los principales traders que adquirirán el producto para su ingreso y distribución al país seleccionado: Alemania.

4.2. Perfil del cliente

Acorde lo establecido en nuestra cadena de exportación, hemos definido que el cliente final de nuestro producto, será el trader; nuestra decisión para esta primera etapa se basa en que cuando se trata de productos muy especializados como es nuestro caso, cúrcuma liofilizada en cápsulas, es una buena práctica ingresar con alguien que conozca el mercado objetivo, es decir, traders.

4.3. Perfil del Consumidor

Por temas coyunturales, las personas quieren fortalecer su sistema inmunológico y consumir productos que sean inocuos para su salud y que les proporcionen un beneficio vital. Por lo que el auge del consumo de los Superfoods está creciendo cada vez más y se presenta como un momento clave para la aceptación de la propuesta en este tipo de consumidor.

Euromonitor Internacional presenta en octubre del 2021 un informe donde analiza los cambios en las actitudes de consumo. Dentro de este análisis, hay 3 temas que van directamente relacionado con el perfil de consumidor que se busca:

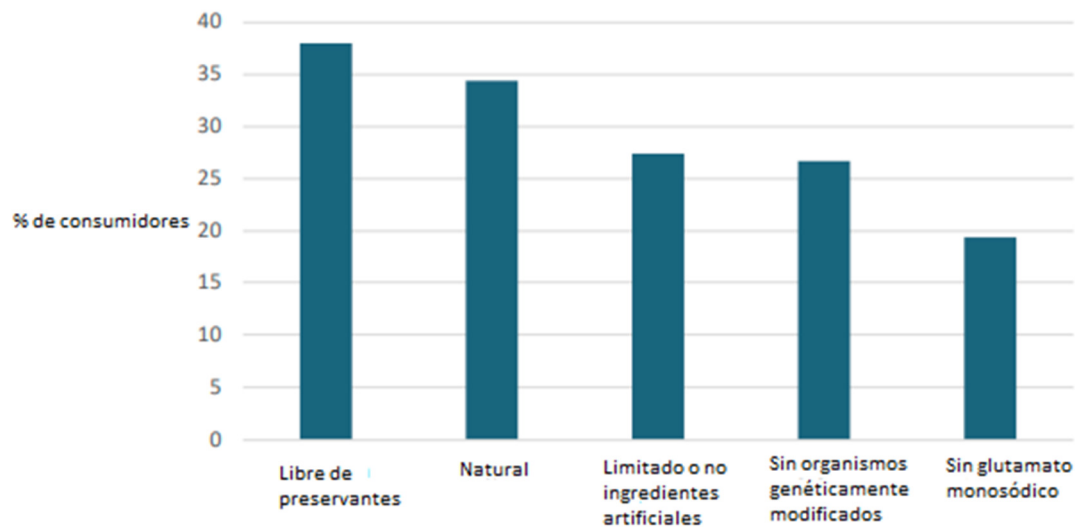
- La alimentación consciente y la comida como medicina: Indica que la diferencia entre alimentos y suplementos cada vez es menor ya que prevalecen sus funciones como lo son la protección inmunológica o salud estomacal, lo que se vuelve prioridad en los consumidores.

- Alimentos a base de plantas y proteínas alternativas: El consumo de alimentos de origen vegetal aumentaron en el 2020, creciendo más del doble por primera vez.
- De la granja a la mesa: El uso de tecnología alimentaria que permita la trazabilidad desde el cultivo del producto (origen) y la seguridad del mismo como prioridad para el consumo.

Euromonitor también reporta que, para el mercado alemán, el crecimiento estimado de consumo para el mercado de alimentos saludables de un 5.8% para el 2023. Es en ese contexto, la elaboración de nuestro producto y su valor agregado, le permitirán al trader ingresar al mercado alemán con un potente producto.

En la Figura 10 se puede ver las preferencias de ingredientes más buscadas en torno a la etiqueta limpia en 2021 en Alemania, esto sólo confirma que el consumidor busca cada vez productos más puros que no afecten su salud.

Figura 10 Preferencias de ingredientes en envoltorios en Alemania



Fuente: Euromonitor, 2021

4.4. Establecimiento de la demanda

Dado que nuestro modelo de negocio se diseñará en esta primera etapa con la comercialización a través de un trader como cliente final, se ha trabajado en conjunto con Promperú, para que, a través de una pre selección desde la base de compradores internacionales de cúrcuma, podamos elegir y contactar a los que muestren interés en nuestro producto:

Tabla 12 Lista de Traders de Alemania

Trader Alemania			
Nombre de la empresa	Dirección	Teléfono	Web oficial
VM Trading GmbH	Rosenhof 1 91637 Woernitz Alemania	(49/9868) 95-97-87	http://www.vm-trading.com/
AKO GmbH	Chemnitzer Str. 14 30952 Ronnenberg-Empelde Alemania	(49/511) 94-68-50	http://www.ako-spice.com
Noventum Foods GmbH	Sieker Landstraße 120 22927 Großhansdorf Alemania	(49/4102) 46-66-00	: http://www.noventum-foods.de/
Alba-Gewuerze	Gehring & Neiweiser GmbH & Co.KG Sudbrackstr. 37a - 43 33611 Bielefeld Alemania	(49/521) 96-78-80	http://www.alba-gewuerze.de
Hamburger Gewuerz-Muehle	Hermann Schulz GmbH Großmannstr. 221 20539 Hamburgo Alemania	(49/40) 789-7010	: http://www.gewuerzmuehle.de
Jost Bauer Food Ingredients GmbH	Querstuecken 3 A 22851 Norderstedt Alemania	49/40) 529-5710	http://www.jostbauer.de
Poppe & Groninger GmbH	Zuernkamp 39 21217 Seevetal- Meckelfeld Alemania	(49/40) 236-2070	http://www.pogro.de

Elaboración propia. Fuente Promperú.

De esta lista, se cuenta con importadores interesados en trabajar con esta empresa para la distribución del producto, por lo que, para el cálculo de la demanda final, se establecerán los convenios con los traders, los cuales son empresas alemanas que se encargarán de realizar la evaluación de la potencialidad real del mercado e identificación de las zonas de venta; trabajando por tanto en una primera producción con un estimado que se detallará en el capítulo de venta. Este cálculo ayudará a proyectar el flujo financiero del capítulo correspondiente.

4.5. Análisis de la competencia (productos alternativos/sustitutos)

Habiendo realizado un análisis de los países que producen la cúrcuma en diferentes presentaciones, mas no como producto liofilizado se tienen los siguientes países exportadores:

Cúrcuma:

- India
- Tailandia
- China
- Vietnam
- Myanmar
- Países Bajos

En la Tabla 13 se puede ver el orden de exportación y participación en la Unión Europea.

Tabla 13 Principales exportadores de Cúrcuma hacia la comunidad europea

Principales Proveedores Extracomunitarios de Cúrcuma													
RK	Exportadores	Valores EURO (Millones)					TCP%	Volumen (Toneladas)					TCP%
		2015	2016	2017	2018	2019	2015-2019	2015	2016	2017	2018	2019	2015-2019
1	India	19.4	23.9	26.0	27.0	29.3	11%	10,835	12,225	13,819	16,843	19,835	16%
2	Peru	0.8	1.5	2.0	2.1	2.8	35%	436	649	959	957	1,333	32%
3	Tailandia	0.2	0.7	0.9	1.3	1.3	51%	41	142	161	238	236	55%
4	China	0.3	0.2	0.6	0.1	1.0	37%	60	27	129	20	201	35%
5	Madagascar	0.6	0.8	1.7	1.1	0.8	6%	244	222	436	371	324	7%
	Otros	1.5	1.2	2.7	2.9	3.2	20%	675	373	730	885	829	5%
	Total No-EU	23.0	28.3	33.9	34.5	38.5	14%	12,291	13,638	16,234	19,314	22,758	17%

Fuente: ExportheLPdesk Elaboración: Inteligencia Mercados – PROMPERÚ

India como el mayor abastecedor mundial, cuenta con proveedores premium y con aquellos que por ganar mayor margen, ponen en riesgo la calidad del producto, para comprobar dicha calidad, el Instituto para el Medio Ambiente de Stanford Woods en los EE. UU. junto a la Universidad Stanford realizaron análisis donde se pudo confirmar que algunos productores de la India está introduciendo cromato de plomo a su producción de cúrcuma

para que tenga un mejor color, siendo adulterada y perdiendo poco a poco presencia en los principales destinos con los que comercializaba.

Esta investigación le ha abierto las puertas a los siguientes en la lista de producción tales como Tailandia, China y Perú quienes han podido crecer y verlo como una oportunidad, ya que desde el 2015 al 2019 han crecido en 51%, 37% y 35% respectivamente. Fuente: Promperú.

4.6. Resultados

Como resultado del análisis del presente capítulo se puede asegurar que la selección de la modalidad de comercialización a través de un trader y del país escogido, es la idónea, debido a que el trader se encargará de todo lo concerniente a la venta del producto, para ello cada convenio debe ser muy minucioso y resguardando cualquier contingencia a posteriori. Y con respecto al consumidor por la fuerte inclinación al cuidado de la salud, consumo de productos naturales y a la protección de su sistema inmunológico a consecuencia de la pandemia.

Adicionalmente, es importante hacer una buena selección del trader, ya que él será el encargado de introducir el producto en Alemania, deberá ser un experto en marketing B2C y conocer muy bien al consumidor final ya que mediante sus actividades se colocarán los productos en el mercado.

4.7. Conclusiones del estudio

Se concluye con el estudio de mercado que el análisis realizado hará que el proyecto tenga el éxito estimado, contribuyendo al crecimiento de las comunidades productoras de Cúrcuma como al incremento de exportaciones de productos procesados que es un punto que adolece el Perú.

CAPÍTULO V – PROYECTO DE EMPRESA O DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

5.1. Descripción

En este capítulo se analizará el estado actual del negocio propuesto, conociendo la visión, misión y valores de este. Asimismo, se verá el diagnóstico de la cadena de suministro y la cadena de valor del proyecto. También, se realizará el análisis estratégico interno del negocio propuesto a través de la matriz EFI, donde se pueda conocer los puntos débiles de la organización propuesta y establecer las estrategias, con la ayuda de la matriz de FODA cruzado, con las que se pretende competir en el mercado objetivo de Alemania.

5.2. Organización / Visión / Misión /Valores

5.2.1. Organización

Visión

Ser una empresa líder en la exportación de cúrcuma liofilizada en cápsulas de alta calidad y con prestigio internacional en Europa, promoviendo la vida saludable de los consumidores y comprometidos con el progreso de los agricultores y sus familias.

Misión

Somos una empresa que genera valor a través de una cultura de excelencia y responsabilidad social, dedicada al procesamiento y a la exportación de cúrcuma liofilizada en cápsulas de alta calidad con destino al mercado alemán.

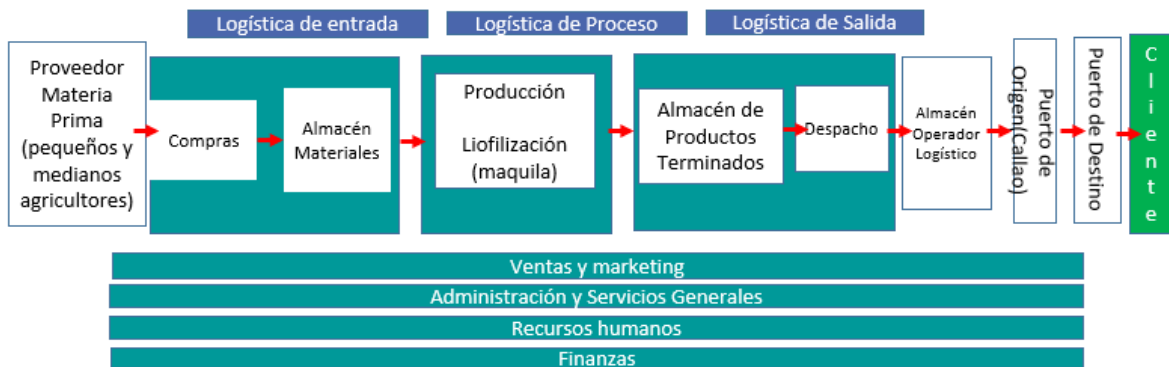
Valores

- Excelencia, llevar la calidad al máximo, trabajando con pasión, compromiso y dando lo mejor, satisfaciendo a los clientes internos y externos.

- Ética, se actúa con el principio de honestidad, rectitud e integridad, considerando el bien común por encima del suyo. Prevalciendo la verdad, justicia y los valores, generando credibilidad dentro y fuera de la organización.
- Calidad, comprometidos en garantizar que contamos con los mejores productos del mercado.
- Trabajo en equipo, unimos el talento y habilidades de varios colaboradores para alcanzar el objetivo común, sacando lo mejor de cada miembro del equipo.
- Responsabilidad social, comprometidos con el bienestar de los colaboradores y sus familias, mejorar la calidad de vida de los agricultores y sus comunidades donde operan, respetando sus derechos laborales y el medio ambiente.

5.3. Diagnóstico de valor

Figura 11 Cadena de valor de exportación de cúrcuma



Fuente: Elaboración propia.

5.4. Descripción de la cadena de valor

A continuación, se identifican las actividades más relevantes que crean valor en las etapas de proceso del modelo de negocio. Estas actividades de valor son las diferentes actividades que se llevan a cabo en una empresa y pueden ser actividades primarias y actividades de apoyo.

Para contar con buenos resultados se propone la siguiente cadena valor.

5.4.1. Actividades Primarias

Logística de entrada: la materia prima (cúrcuma) proviene de los campos de los agricultores pequeños y medianos que se llevará a la planta de liofilización en Arequipa, por intermedio de camiones cumpliendo los procedimientos de calidad, que serán validados antes del ingreso a la planta por el área de aseguramiento de la calidad de la planta.

Producción: para obtener el producto terminado se llevará a cabo en la planta de liofilizadora ubicada en Arequipa. Donde se utilizará tecnología adecuada para conservar y garantizar la inocuidad de los productos.

Logística de Salida: En esta etapa el producto envasado es colocado en el almacén de productos terminados

5.4.2. Actividades de Apoyo

Administración y Finanzas: se llevarán a cabo reportes de evaluación económica y financiera de la empresa, costos, flujos de caja entre otros.

Recursos humanos: estará conformado por un equipo multidisciplinario de profesionales.

Ventas y Marketing: se hará a través de Traders y/o brokers.

5.5. Fortalezas y Debilidades (reales o proyectadas)

5.5.1. Fortalezas

- Productos orgánicos, saludables, de calidad y con alto valor nutricional para la salud.
- Conocimiento y experiencia en la producción de productos liofilizados.
- Alianza estratégica con directivos de La planta de procesamiento de productos liofilizados.
- Buenas condiciones geográficas para la producción orgánica natural de los productos.

- Responsabilidad social y con el medio ambiente con los agricultores y sus comunidades.

5.5.2. Debilidades

- No contar con campos de producción propia de materia prima.
- Tercerización de los procesos de producción, acopio, procesamiento, envasado y Almacén de productos.
- No contar con una alianza estratégica con actores involucrados como productores, acopiadores y Traders.
- No contar con respaldo financiero.
- Falta experiencia en la capacidad de negociación en las ventas.

5.6. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) Fortalezas, Debilidades

Una vez identificadas las fortalezas y debilidad de la empresa, se presenta la matriz EFI donde se esquematizarán y puntuarán.

Tabla 14 Matriz de evaluación EFI

Factores internos claves	Peso	Calific.	Total
Fortalezas			
Productos orgánicos, saludables, de calidad y con alto valor nutricional para la salud.	0.1	4	0.4
Conocimiento y experiencia en la producción de productos liofilizados.	0.1	4	0.4
Alianza estratégica con directivos de La planta de procesamiento de productos liofilizados.	0.1	4	0.4
Buenas condiciones geográficas para la producción orgánica natural de los productos.	0.1	4	0.4

Responsabilidad social y con el medio ambiente con los agricultores y sus comunidades.	0.1	3	0.3
Debilidades			
No contar con campos de producción propia de materia prima.	0.1	1	0.1
Tercerización de los procesos de producción, acopio, procesamiento, envasado y Almacén de productos.	0.1	2	0.2
No contar con una alianza estratégica con actores involucrados como productores, acopiadores y Traders.	0.1	1	0.1
No contar con respaldo financiero	0.1	1	0.1
Falta experiencia en la capacidad de negociación en las ventas.	0.1	2	0.2
Total	1.00		2.6

Fuente: Elaboración propia.

Según el resultado obtenido la puntuación ponderada total es de 2.6, el cual indica que contamos con fortalezas que superan las debilidades, lo que indica que la empresa podrá trazar buenas estrategias de desarrollo.

5.7. Análisis FODA Cruzado

Una vez realizado ambas matrices, tanto la matriz de factores externos (EFE) como la de internos (EFI), procederemos a hacer el análisis de cruce de todas las variantes, para así poder identificar las mejores estrategias a ser aplicadas en la empresa:

Tabla 15 Análisis FODA cruzado

	Oportunidades	Amenazas
	<p>O1 Consumidores potenciales que tienen como característica principal una capacidad adquisitiva elevada</p> <p>O2 Promoción de los superfoods por el gobierno</p> <p>O3 Incremento de la demanda del mercado europeo por productos saludables y naturales, lo cual se ve intensificado por la pandemia COVID-19.</p> <p>O4 Reconocimiento de los productos naturales peruanos en el extranjero.</p> <p>O5 Aumento de las exportaciones de productos no tradicionales del Perú a Europa.</p> <p>O6 Fortalecimiento de los tratados internacionales entre Perú y países de Europa, con el fin de reducir las tasas arancelarias por parte de ambos países.</p>	<p>A1 Competencia de países altoandinos con productos similares.</p> <p>A2 Rigurosidad de requisitos de ingreso de productos de consumo humano en Europa.</p> <p>A3 Pérdida de cultivos debido a plagas asociadas a los productos.</p> <p>A4 Dificultad de obtención del registro sanitario DIGEMID con el cumplimiento del proceso y requisitos que necesite el producto para su exportación.</p> <p>A5 Cultivos no aptos o no disponibles para la producción por el impacto de fenómenos naturales</p> <p>A6 Aumento de aranceles en nuestro país y en los países europeos a donde se exportará el producto, haciendo menos atractiva la oferta.</p> <p>A7 Barreras legales con respecto a la exportación de productos naturales.</p>
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA

<p>F1 Productos orgánicos, saludables, de calidad y con alto valor nutricional para la salud.</p> <p>F2 Conocimiento y experiencia en la producción de productos liofilizados.</p> <p>F3 Alianza estratégica con directivos de La planta de procesamiento de productos liofilizados.</p> <p>F4 Buenas Condiciones geográficas para la producción orgánica natural de los productos.</p> <p>F5 Responsabilidad social y con el medio ambiente con los agricultores y sus comunidades que forman parte de la cadena de valor.</p>	<p>F1,F5,O1,O2,O3: Posicionar el producto orgánico de alto valor nutricional a la salud valiéndose de la “Marca Perú” y promocionando como “Superfoods Perú” para aprovechar el crecimiento de la demanda de los consumidores europeos.</p> <p>F2,F3,F5,O2,O4: Consolidar alianza estratégica con directivos de la planta de procesamiento. Además, realizar nuevas alianzas con los demás actores de la cadena de valor.</p>	<p>F1,F2,F3,A1: Mejorar la diferenciación del producto con los competidores, brindando productos de alta calidad, productos liofilizados que conservan mejor la propiedades nutricionales de estos y aplicar tecnología para reducir costos.</p>
<p>Debilidades</p>	<p>Estrategias DO</p>	<p>Estrategias DA</p>
<p>D1 No contar con campos de producción propia de materia prima.</p> <p>D2 Tercerización de los procesos de producción, acopio, procesamiento, envasado y Almacén de productos.</p> <p>D3 No contar con una alianza estratégica con actores involucrados como productores, acopiadores y Traders.</p> <p>D4 No contar con respaldo financiero.</p> <p>D5 Falta experiencia en la capacidad de negociación en las ventas.</p>	<p>D1,D2,O1,O2,O3: Implementar un estándar para la trazabilidad del producto que asegure que este sea natural, orgánico y de alta calidad.</p> <p>D4,O4: Contar con una diversidad y diferentes alternativas de fuentes de financiamiento, como líneas de crédito con garantía (Warrant), factoring, entre otros. Tener constantes conversaciones con diferentes bancos.</p>	<p>D1,D2,D3,A1,A2,A5:Conformar alianzas estratégicas con los productores de materia prima y Traders. Para asegurar el abastecimiento de materia prima permanente y contar con la experiencia de los Traders para disminuir las barreras de acceso.</p> <p>D5, A1: Participar en las ferias internacionales de sector alimentos (convencionales y orgánicos) y con los clientes potenciales del Trader aliado.</p>

Fuente: elaboración propia.

5.8 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico – MCPE

Con el resultado del FODA cruzado y las estrategias obtenidas, continuamos con la ponderación de las mismas. Esta ponderación hará que seleccionemos las que mayor impacto tengan en nuestra organización y sean las que primero llevemos a cabo para poder generar un mayor impacto.

Tabla 16 Matriz MCPE.

Opciones estratégicas		FO1		FO2		DO1		DO2		DA1		DA2		FA1	
Factores Claves	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades															
O1	0.1	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40
O2	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36
O3	0.17	4	0.68	2	0.34	4	0.68	3	0.51	4	0.68	4	0.68	4	0.68
O4	0.1	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30
O5	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18
O6	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20
Amenazas															
A1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20
A2	0.1	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20
A3	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21
A4	0.1	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30
A5	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28
A6	0.02	1	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04

A7	0.02	3	0.06	4	0.08	4	0.08	1	0.02	3	0.06	2	0.04	2	0.04
Fortalezas															
F1	0.1	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
F2	0.1	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40
F3	0.1	4	0.40	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40
F4	0.1	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40
F5	0.1	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Debilidades															
D1	0.1	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30
D2	0.1	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30
D3	0.1	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
D4	0.1	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20
D5	0.1	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20
STPA			7.06		5.83		5.75		4.88		6.70		6.14		6.69

Como resultado de la matriz, tenemos que las estrategias mejores puntuadas, por consiguiente, las de mayor impacto son:

- 7.06 FO1: Posicionar el producto orgánico de alto valor nutricional a la salud valiéndose de la “Marca Perú” y promocionando como “Superfoods Perú” para aprovechar el crecimiento de la demanda de los consumidores europeos.
- 6.70 DA1: Conformar alianzas estratégicas con los productores de materia prima y Traders. Para asegurar el abastecimiento de materia prima permanente y contar con la experiencia de los Traders para disminuir las barreras de acceso.
- 6.69 FA1: Mejorar la diferenciación del producto con los competidores, brindando productos de alta calidad, productos liofilizados que conservan mejor las propiedades nutricionales de estos y aplicar tecnología para reducir costos.

Es en base a estas 3 estrategias que nos basaremos para poder realizar las estrategias corporativas y formular nuestros planes de acción.

CAPÍTULO VI – DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

6.1. Determinación de la Estrategia

La estrategia inicial implica la asociación con agricultores de los productos de manera que se garantice el abastecimiento constante de los mismos y trabajar de la mano con ellos para asegurar la calidad requerida para los altos estándares de los mercados objetivos ubicados en Europa.

El proceso de liofilizado, llamado para fines prácticos de producción, se realizará mediante un tercero que realice la maquila de los productos, el mismo que se encuentra en Arequipa, en el distrito de La Joya, y realiza los procesos de recepción de MP, selección y preparación de MP, liofilizado, selección de materia en proceso, detección de materias extrañas, envasado y empaquetado. Este tercero tiene experiencia previa en la elaboración de productos alimenticios destinados al mercado europeo y además cumple y excede los estándares de este mercado.

La venta al consumidor final se realizará a través de traders, por lo que estos serán considerados clientes.

6.2. Propuesta de modelo de negocio

6.2.1. Modelo CANVAS

Mediante el modelo Canvas hemos podido definir la propuesta de nuestro modelo de negocio de manera más detallada y evaluar que en función al involucramiento de cada stakeholder, recursos disponibles y actividades a realizar para potenciar el producto, obtendremos como resultado la viabilidad operativa del plan de negocios propuesto.

Asimismo, como ya lo hemos mencionado, el objetivo de nuestro modelo de negocio no solo es rentabilizar como empresa si no también contribuir en el proceso, con los stakeholders del modelo y que nuestro producto con las características, calidad y precio ofertado creen una demanda diferencial y potencial en el mercado europeo con nuestro ingreso a Alemania.

Tabla 17 Modelo Canvas

<p>Asociaciones clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Asociaciones de productores y agricultores ● Acopiadores de las zonas de abastecimiento ● Empresas agroindustriales ● Cámara de comercio de Lima ● Asociación de exportadores ● Proveedores logísticos para la exportación ● Instituciones financieras ● Instituciones públicas de promoción de los productos agroindustriales. ● Traders interesados 	<p>Actividades clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Acopio de la materia prima, pre selección de materia prima, envío de materia prima a planta de liofilizado, recepción de MP, selección y preparación de MP, liofilizado, selección de materia en proceso, detección de materias extrañas, envasado, empaquetado, traslado a Lima, puesta en contenedor, internamiento en puerto ● Control de la calidad del producto en todas las etapas del procesamiento ● Relacionamiento con los traders para la venta de los productos. 	<p>Propuestas de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Producto que mantiene sus cualidades organolépticas y moléculas activas a un precio competitivo y en cantidades adecuadas para satisfacer la demanda. ● Promover los productos liofilizados. ● Dar a conocer la calidad del producto peruano en el extranjero y que ello genere mayores exportaciones. 	<p>Relaciones con clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Atención personalizada a través de un ejecutivo de venta internacional con una relación basada en la confianza y mantenimiento de la relación a largo plazo. 	<p>Segmentos de mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Importadores ● Traders o agentes comerciales ● Mercado nutracéutico ● Mercado homeopático
	<p>Recursos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Físicos: Equipos tecnológicos y mobiliario. 		<p>Canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Intermediarios: Traders ● Ferias especializadas nacionales y extranjeras. 	

	<ul style="list-style-type: none"> ● Humanos: Miembros de la empresa, equipo especializado en agroindustria, logística de exportación. ● Financieros ● Intelectuales: Marca y registros para la exportación. ● Materia prima de calidad ● Proveedor de proceso de liofilizado con altos estándares de calidad altamente capacitado. 		<ul style="list-style-type: none"> ● Plataformas digitales para comunicación y pedidos: ● Página web ● Redes sociales ● Correo electrónico ● Vía telefónica ● A través de entidades del estado que promocionen los productos que se ofrecen como ADEX, PromPerú, OCEX, etc. 	
<p>Estructura de costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Costos fijos administrativos ● Compra de materia prima ● Costos de producción (maquila) ● Costos logísticos y transporte ● Costos registrales y de certificaciones ● Pagos de exportación 		<p>Fuentes de ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Venta del producto a los traders 		

Fuente: Elaboración propia

6.2.2. Factores claves de éxito

- Elevados beneficios a la salud de los productos a exportar
- Calidad de materia prima peruana
- Renombre de productos alimenticios peruanos en mercados internacionales
- Renombre de empresa de maquila en mercado europeo

6.3. Desarrollo del plan estratégico de la empresa

- **Estrategia de precio:** Precio competitivo basado en los precios del mercado.
- **Estrategia de producto y atributos de la marca:** Productos con las características de etno medicinales y liofilizados que se venderán según los requerimientos de los consumidores finales, teniendo como opciones principales de venta los envasados en frascos con presentación en polvo y de consumo como complemento nutricional.
- **Estrategia de distribución:** inicial a través de traders.
- **Estrategia de posicionamiento:** productos con elevados valores nutricionales.

6.4. Desarrollo del valor compartido

Estamos convencidos que podemos crear valor económico creando valor social, para ello vamos a generar valor compartido realizando las acciones sociales siguientes:

Redefiniendo la productividad en la cadena de valor

- Gestión responsable del agua, optimizando nuestros procesos para el ahorro de agua, poniéndonos metas concretas. Asimismo, brindaremos asistencias y capacitaciones a los agricultores para ellos también optimicen este importante recurso. Además, de brindar mantenimiento a las fuentes de agua donde usan nuestros agricultores, trabajadores, proveedores, entre otros.
- Gestión responsable de la energía, utilizando energías amigables para el medio ambiente (eléctrica, energía solar, GNV) y el cambio climático. Asimismo, optimizando el uso de estas energías. Del mismo modo se brindará asistencias y

capacitaciones a los agricultores en optimización de energías y en el uso de energías limpias.

- Asistencia y capacitaciones a los agricultores en el mejoramiento de la productividad y calidad de sus productos.
- Implementar la cultura de sostenibilidad ambiental donde el objetivo principal es ser más productivos generando menos desechos. Para ello se brindará asistencia y capacitaciones a todos los agricultores, trabajadores, proveedores, en crear cultura de sostenibilidad ambiental.

Re concibiendo productos y mercados

- Asistencia y capacitación a los agricultores en la generación y utilización de abonos orgánicos hechos a base de los residuos de la cosecha de la cúrcuma, entre otros residuos. Esto les va ayudar a mejorar sus rendimientos de la producción de cúrcuma.

Plan de asistencia técnica y capacitaciones

Las capacitaciones empezarán el primer año y luego se continuará con el asesoramiento en técnicas de cara que al final del quinto año, deberíamos tener ya funcionando sus campos con la implementación de algunas herramientas aprendidas.

Tabla 18 Programación de Capacitaciones

Ítem	Asistencia y Capacitaciones	Dirigido	Inversión
1	Gestión responsable del agua y energía, optimizando nuestros procesos para el ahorro de agua y energía.	Agricultores, trabajadores, proveedores, entre otros.	S/. 5,000
2	Mejoramiento de la productividad y calidad de sus productos.	Agricultores de la zona influencia y de otras.	S/. 5,000

3	Generación y utilización de abonos orgánicos con desechos de la cúrcuma, entre otros.	Agricultores, trabajadores, proveedores, entre otros	S/. 5,000
4	Cultura de Sostenibilidad ambiental reducir los desecho siendo más productivos.	Agricultores, trabajadores, proveedores, entre otros.	S/. 5,000

6.5. Estrategias a futuro en el modelo de negocios

Como hemos revisado en los capítulos previos, el presente plan de negocio se centra en dos puntos importantes que son la exportación de la cúrcuma liofilizada a un mercado específico, en este caso el alemán que ha sido seleccionado por su situación económica y de exportación actual, sin embargo, este proyecto tiene a futuro un amplio espectro de crecimiento a largo plazo. Es por eso que nos hemos planteado las siguientes estrategias a futuro, las cuales se implementarían a largo plazo, fuera de los 5 años de evaluación financiera inicial con la que empezamos el negocio:

- Si bien es cierto, hemos priorizado la cúrcuma para esta tesis, hay otros super foods del mismo origen y con propiedades para la salud natural que podrían ser exportados de la misma manera, ya que como materia prima en Perú es muy rica y nutritiva, pero que su traslado hace que tengan que conservarse de diferentes maneras que provocan que su valor nutricional baje. Es por eso que aplicarle el proceso de liofilizado hará que llegue a Europa manteniendo casi el 100% de sus características. Principalmente son la Moringa y la Uña de gato, ya que según nos indica el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX, 2020), las exportaciones de la uña de gato y moringa, según sus partidas arancelarias obtuvieron 1,139 Mill (US\$) FOB 2020 y 2,053 Mill (US\$) FOB 2020, respectivamente. Asimismo, se evidenció un incremento de exportaciones con respecto al 2019 del 16%, y 41%, respectivamente. Adicional, existe el interés del gobierno de que estos súper alimentos sean accesibles y puedan exportarse al mercado europeo, se tiene por ejemplo que el congreso ha emitido

un proyecto de ley (PL 7956 - 2020) sobre la necesidad e interés público de cultivar, producir, industrializar, comercializar y exportar la moringa “Moringa Oleífera.”, la cual cuenta a la fecha con ficha técnica comercial y es exportado como suplemento según Aduanas con la partida 2106906900 “Complementos y suplementos alimenticios”, la aprobación y publicación de esta ley permitiría que el producto llegue a cualquier mercado en el mundo en cualquier de sus presentaciones.

- Ampliar el mercado a exportar, no solo centrarnos en Alemania, si no, aprovechar los programas de fomento del fortalecimiento de la salud en todo Europa para poder ingresar. Considerando como prioridad, el ingreso a España y Francia, ya que como lo indica Veritrade, son los países que más importan productos de esta naturaleza.
- En un inicio, para poder ingresar al mercado con un precio competitivo y no tener altos costos de ingreso, hemos decidido hacer una alianza estratégica con una importante empresa liofilizadora ubicada en Arequipa, sin embargo, con el crecimiento que proyectamos y los planes a futuro de ampliar oferta y mercados, consideramos que tener nuestras propias máquinas liofilizadoras serán base para empoderarnos como proveedores nacionales y no depender de un tercero.

CAPÍTULO VII – PLAN DE ACCIÓN

7.1. Plan administrativo

Según el plan de negocio que se tiene para la empresa se va a presentar un plan que describa cómo se formalizará la compañía para que pueda realizar las actividades destinadas a la exportación de nuestros productos.

7.1.1. Constitución de la empresa - Modelo Organizacional

Constitución de la empresa

La empresa a constituirse se denominará Etno Perú Sociedad Anónima Cerrada (SAC), en la que participaran 4 socios inversionistas, cada quien, con igual cantidad de acciones y similar aporte de capital, donde se registrará bajo la ley General de Sociedades N° 26887, estando en el rubro agroindustrial rigiéndose a la ley de promoción Agraria N° 27360.

Con respecto a la parte tributaria, cumpliremos las normas de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), donde llevaremos un control estricto en el llenado de los libros contables, emisión de comprobantes y todos los documentos requeridos.

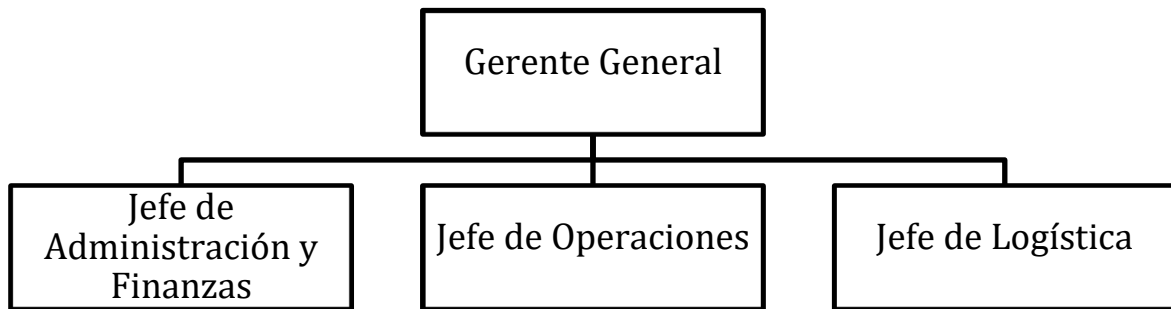
Por último, gestionaremos los permisos sanitarios de exportación respectivos expedidos por DIGESA, para alimentos y bebidas, entre otros certificados.

El modelo por seguir será el funcional, este uno de los modelos más comunes y tiene como característica principal que los miembros de la organización son elegidos por sus habilidades y cumplirán funciones específicas dentro de la misma, que es, en un inicio, lo que se necesita en las etapas iniciales.

7.1.2. Organigrama

El organigrama con el que se iniciarán operaciones se presenta en la Figura 12.

Figura 12 Organigrama



Elaboración propia

7.1.3. Manuales Organizacionales: funciones, puestos, procesos, procedimientos, instrucciones

El manual organizacional se irá desarrollando conforme avancen las operaciones. Dentro de la organización se establecen las funciones de los descritos en el organigrama

7.2. Plan de RRHH

7.2.1. Perfil de competencias

Tabla 19 Perfiles de competencia

1. Nombre del Puesto: Gerente General
--

2. Jerarquía del Puesto:

Dependencia: Ninguna

Autoridad: Jefe de Administración y Finanzas

Jefe de Operaciones

Jefe de Logística

3. Objetivo del puesto:

Planear, dirigir, coordinar y controlar el correcto funcionamiento de la empresa, cuidando que todo acto se realice dentro de lo estipulado por la ley y la Dirección Ejecutiva, cuidando que se desarrollen los planes y programas aprobado buscando obtener los resultados previstos sobre la organización y administración eficaz, brindando consejos. Además, determinar los planes y políticas generales de la empresa.

4. Funciones específicas:

1. Establecer y hacer cumplir los acuerdos para la dirección de la compañía.
2. Dirigir y controlar el desarrollo de las actividades operativas y administrativas orientadas a optimizar el manejo de los recursos humanos, económicos y financieros.
3. Elaborar el presupuesto del ejercicio.
4. Responsable de los asuntos legales, así como la actualización constante de libros.
5. Control de la integridad y veracidad de la información contable de la empresa.
6. Representar a la empresa ante las autoridades reguladoras y fiscalizadoras del país o el extranjero.
7. Aprobación y Suscripción de contratos de acuerdo a las facultades otorgadas por el puesto.
8. Autorización de compra de bienes y contratación de servicios de acuerdo con las facultades dadas por su puesto.
9. Contratar personal, celebrar contratos de carácter laboral.

10. Cualquier otra función asignada por la sociedad y que corresponda según lo dispuesto en la Ley General de Sociedades y los Poderes de la empresa.	
5. Perfil del puesto	Habilidades / Aptitudes: Iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, capacidad de trabajo bajo presión, capacidad de comunicación a todo nivel, liderazgo, organizado y con capacidad de planificación
	Rasgos de personalidad: Responsable, honesto, líder.

1. Nombre del Puesto: Jefe de Administración y Finanzas
2. Jerarquía del Puesto: Dependencia: Gerente General Autoridad: Ninguna
3. Objetivo del puesto: Orientar y fiscalizar la marcha eficaz y productiva de la empresa, formulando recomendaciones en relación con dichas actividades, con miras a asegurar el cumplimiento de la política, plan y programas establecidos, de acuerdo con las normas vigentes y el estatuto social.
4. Funciones específicas: 1. Responsable de los asuntos legales, así como la actualización constante de libros. 2. Autorización de compra de bienes y contratación de servicios de acuerdo a las facultades dadas por la sociedad. 3. Contratar personal, celebrar contratos de carácter laboral.

<p>4. Coordinar y supervisar las actividades desarrolladas en las áreas de Contabilidad, Tesorería, Cobranzas, Recursos Humanos y Sistemas, procurando que sean óptimos en cuanto a plazos de ejecución y calidad de información.</p> <p>5. Implementar medidas de mejora continua.</p> <p>6. Administración del flujo de caja y gestión de la liquidez de la empresa, siendo responsable de la proyección de tesorería, cobranzas, logística, ventas y gastos.</p> <p>7. Definir la política bancaria, decidiendo sobre la apertura o cancelación de cuentas, productos o instrumentos financieros, definiendo la moneda y banco con el que se tendrá la relación comercial.</p> <p>8. Cualquier otra función asignada por la sociedad y que corresponda según lo dispuesto en la Ley General de Sociedades y los Poderes de la empresa.</p>	
<p>5. Perfil del puesto</p>	<p>Habilidades / Aptitudes:</p> <p>Iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, capacidad de comunicación a todo nivel, facilidad de palabra, capacidad de liderazgo, analítico, abierto, minucioso, capacidad de trabajo bajo presión.</p>
	<p>Rasgos de personalidad:</p> <p>Responsable, honesto, detallista.</p>

<p>1. Nombre del Puesto: Jefe de Operaciones</p>
<p>2. Jerarquía del Puesto:</p> <p>Dependencia: Gerente General</p> <p>Autoridad: Ninguna</p>
<p>3. Objetivo del puesto:</p> <p>Elaborar y asegurar que se cumpla el planeamiento de la empresa, de tal forma que se garanticen resultados óptimos en los procesos propios de las operaciones.</p>

<p>4. Funciones específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable de la planificación y programación de las actividades de acopio, selección, preparación de la materia prima, proceso de liofilizado y envasado y del inventario. 2. Responsable por mantener los saldos exactos del inventario, con respecto a la identificación, ubicación, trazabilidad y cantidad de mercadería. 3. Velar por la seguridad de la mercadería. 4. Preparar y administrar el presupuesto de operaciones. 5. Gestionar el mejoramiento continuo de las operaciones y la sinergia con los demás departamentos. 6. Controlar y reportar los indicadores de performance de la operación. 7. Otras actividades relacionadas con su puesto que le sean asignadas por la Gerencia General. 	
<p>5. Perfil del puesto</p>	<p>Habilidades / Aptitudes:</p> <p>Organizado, capacidad de liderazgo, capacidad de trabajo en equipo, capacidad de comunicación a todo nivel, cumplimiento de metas, cumplimiento de normas, capacidad de trabajo bajo presión.</p>
	<p>Rasgos de personalidad:</p> <p>Responsable, comprometido, iniciativa, eficaz.</p>

<p>1. Nombre del Puesto: Jefe de Logística</p>
<p>2. Jerarquía del Puesto:</p> <p>Dependencia: Gerente General</p> <p>Autoridad: Ninguna</p>

3. Objetivo del puesto:

Dirigir, planear, organizar y controlar los procesos de planeamiento, compras, almacenamiento y distribución (exportación) de todos los productos que comercializa la empresa.

Enfoque estratégico en el departamento, optimización de recursos y gastos logísticos a lo largo de toda la cadena de abastecimiento buscando siempre la calidad en el servicio y generando satisfacción al cliente mediante una gestión efectiva.

4. Funciones específicas:

1. Responsable de la cadena de abastecimiento de todos los productos de la empresa, incluyendo abastecimiento, compras, almacenes y distribución (exportación), ofreciendo a los clientes un servicio de calidad.
2. Diseñar e implementar los procesos logísticos y políticas a ejecutar en el departamento.
3. Diseñar y controlar indicadores de gestión del área: Gastos de abastecimiento, almacenamiento, Distribución, Acondicionamiento, así como los indicadores de gestión de sus actividades.
4. Idear e implementar proyectos que generen ahorros logísticos con impacto a nivel compañía.
5. Asegurar el abastecimiento efectivo de materia prima buscando la optimización de los costos de manera de contar con productos con costos competitivos.
6. Responsable de controlar los gastos de las operaciones logísticas de las empresas de la compañía, incluyendo: Almacén, acondicionamiento y transporte de materia prima y producto terminado a clientes.
7. Elaborar los reportes mensuales de gestión de su departamento, así como otros solicitados por la Gerencia.
8. Otras funciones inherentes al puesto, asignadas por la Gerencia General.

Habilidades / Aptitudes:

5. Perfil del puesto	Organizado, capacidad de liderazgo, capacidad de trabajo en equipo, capacidad de comunicación a todo nivel, cumplimiento de metas, cumplimiento de normas, capacidad de trabajo en bajo presión.
	Rasgos de personalidad: Responsable, proactivo, comprometido, iniciativa, eficaz.

Fuente: Elaboración propia

7.2.2. Reclutamiento

El proceso de reclutamiento inicia cuando se presenta la necesidad de una persona nueva, independientemente del departamento que lo requiera. El jefe del departamento solicitará el puesto a la Gerencia General con quien definirá un perfil de no existir, y en base a este buscaremos candidatos que cubran los requisitos mediante bolsas de trabajo, head hunters (buscadores de talento), anuncios en redes sociales, entre otros.

7.2.3. Selección

Una vez que se tenga a un grupo, determinado por la Gerencia General, De candidatos como resultado del proceso anterior, se procederá a las entrevistas, que, dependiendo del puesto serán realizadas sólo por la Gerencia o de la mano de la jefatura del departamento solicitante.

La selección se basará en las competencias de los candidatos, las cuales incluyen las técnicas o de base, que contienen conocimientos específicos para un puesto, y las de gestión que hacen referencia al comportamiento de una persona en su ambiente de trabajo (Alles M., 2000).

Como resultado de este proceso se tendrá a la persona que requiere el puesto.

7.2.4. Evaluación del desempeño

El desempeño de cada puesto de trabajo se determinará en base a su puesto y estándares de desempeño que sean escritos y claros para los empleados que van a ser evaluados. Los estándares deberán tener en consideración los aspectos básicos de:

- Contaminación de criterios, donde se tienen en cuenta que hay elementos que no forman parte de la evaluación real,
- Relevancia de la estrategia, donde los estándares están ligados directamente a las metas del departamento o de la empresa en general,
- Deficiencia de criterios, que implica que se tengan en consideración todos los factores medibles asociados en el estándar, y
- Confiabilidad, que aplica a la consistencia que hay entre los evaluadores y los estándares que se definen (Bohlander et al., 2018)

7.2.5. Capacitación

Las capacitaciones se darán en base a la necesidad que tengamos luego de las evaluaciones que realicemos al personal.

En las etapas iniciales los puestos cubiertos mantienen una base de conocimientos técnicos y de gestión suficientes con respecto a la operación que se va a realizar. En el caso que la envergadura de las mismas lo requieran se deberá establecer un plan y programa de capacitación que cubra las necesidades de cada puesto.

Esta gestión será gestionada por la Gerencia General de la mano con las jefaturas involucradas de ser necesario.

7.2.6. Carrera

Los puestos en el organigrama inicial no dan lugar a una línea de carrera debido a que la operación no requiere más que un número estratégico de personas. En las etapas donde las

operaciones requieran de un mayor número de personas se establecerán oportunidades de línea de carrera.

7.2.7. Remuneraciones

Las remuneraciones planteadas para el inicio de las operaciones.

Tabla 20 Remuneraciones

Puesto	Remuneración
Gerente General	S/5,000
Jefe de administración y finanzas	S/3,000
Jefe de operaciones	S/3,500
Jefe de logística	S/3,000

Fuente: Elaboración propia

7.3. Plan de marketing

El impulso de la medicina natural ha hecho que la investigación ponga sus ojos en productos que antes no habían tenido ninguna o poca importancia en el mundo. Nuestro país cuenta con múltiples productos ya sea originarios o no que pueden ser un boom para el ingreso de divisas a través de las exportaciones, es el caso de la cúrcuma cuyo potencial es grande y que podría satisfacer una alta demanda ya que por su naturaleza crece en varios pisos altitudinales del Perú. Promperú en el 2021 la ha considerado como un nuevo lanzamiento y hoy sus propiedades han obtenido mayor importancia que pasaron del arte

culinario al médico por los múltiples beneficios que proporciona (antioxidante y antiinflamatorio), es así que nuestro objetivo está enfocado en promoverla como marca Perú para el mercado alemán donde ya ha sido calificada como A en el Nutri-score, lo que hace que se facilite el conseguir agentes que requieran comercializar la cúrcuma a sus diferentes mercados acorde al acuerdo comercial establecido entre las partes.

7.1.1. Segmentación

“Los segmentos de mercado son los diferentes grupos de clientes dentro de un mercado que pueden distinguirse entre ellos en función de sus diferentes atributos y demandas específicas” nos dice Hill y Jones, Mc Graw Hill (2011). Para ingresar al mercado alemán, nosotros estamos planteando la estrategia de selección de un trader que se encargue de hacer el análisis de mercado y selección de ubicación de puntos de venta y marketing interno B2C.

En ese sentido, nuestro segmento principal se divide, según hemos presentado en nuestro Canvas, en: importadores, traders o agentes comerciales del mercado nutracéutico y/o mercado homeopático.

7.1.2. Diferenciación

La cúrcuma es un producto que cada día gana más adeptos, es por ese motivo que la producción ha empezado a incrementarse en diferentes países. Nuestra propuesta de valor de que este producto sea liofilizado le da un valor agregado difícil de mejorar, lo que asegura posicionar el producto marca Perú a través de los traders y se gane un nicho nuevo de consumidores que prefieran mayor calidad.

Con el producto liofilizado, lo que queremos asegurar es que las características medicinales se mantengan, lo que no hace otra técnica de conservación. Nuestros productos al ser considerados suplementos, tiene la ventaja de ser valorado mucho más que la cúrcuma para alimentación (cocina), que el consumidor estará dispuesto a pagar más.

7.1.3. Marketing Mix

7.1.3.1. Producto

El producto a exportar será la cúrcuma (*Curcuma longa*) el cual se identificará con la partida arancelaria N° 09.10.30.00. y para su ingreso a nuestro mercado objetivo que es Alemania, país de la Unión Europea, será regulada en primera instancia por la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA), organismo que se encarga de valorar todo riesgo que pueda afectar la inocuidad alimentaria y por DG Sante de la Comisión Europea Salud y Seguridad que se encarga de las políticas de seguridad y salud alimentaria y de supervisar todos reglamentos asociados a ello.

a) Calidad

Para su ingreso al país de destino deberá cumplir con varios requisitos de calidad y entre ellos con los estándares y certificaciones tales como:

Global GAP (Global agriculture practices): Norma que asegura que los requisitos planteados por el exportador sean cumplidos en la producción agrícola.

HACCP (Hazard analysis and critical control points): Norma que asegura que los productos han sido monitoreados en toda su cadena productiva.

b) Envasado

Para un óptimo traslado y conservación del producto, se ha definido que éste se envasará en cápsulas (600mg c/u) como empaque primario las cuales serán contenidas en un frasco x 50 cápsulas como empaque secundario. Ambos envases herméticos protegerán la calidad del producto, preservando su contenido ante cualquier manipulación en el proceso de su exportación.

c) Etiquetado

Se ha definido que al ser un producto que será re etiquetado por el trader acorde a su negociación interna, las etiquetas deberán contener la siguiente información:

- Nombre del producto
- País de origen
- Nombre comercial y razón social del exportador

- Dirección del exportador
- Especificaciones del producto
- Registro sanitario
- Fecha de elaboración
- Lote
- Vigencia
- Condiciones de almacenamiento
- Indicaciones
- Dosificación recomendada
- Cantidad del contenido

Adicionalmente se incluirá una ficha técnica donde se mencionen los cumplimientos de calidad, validaciones y certificaciones del producto.

d) Marca

Como lo hemos mencionado en el punto anterior, la etiqueta con la marca del producto será colocada por el comprador en el país destino, por lo que de momento siendo esta nuestra forma de comercializar el producto, nos centraremos en colocar solo los datos requeridos para la exportación.

7.1.3.2. Precio

La estrategia de precios se diseñará de acuerdo a los precios de mercado internacional del producto, teniendo como referencia los valores de los productos similares (deshidratados) y teniendo también en consideración que por un periodo de introducción se dará un precio por debajo del promedio para poder incrementar la demanda y lograr clientes cautivos que conozcan y reconozcan el producto, su calidad y aceptabilidad, para luego proceder con una regulación de precios al promedio del mercado.

7.1.3.3. Plaza

El ingreso al mercado alemán lo haremos por medio de un canal indirecto, un trader especializado será el encargado de introducir nuestro producto en el mercado, promocionarlo y ubicarlo en las mejores tiendas/plataformas de venta, designadas por el plan anual e investigación interna de mercados.

Cabe mencionar que a partir del 5to año de evaluación financiera y proyección de la presente tesis, se evaluará la inclusión de nuevos productos, nuevos mercados y la venta directa al público final, dicha evaluación, estará a cargo del equipo gerencial de la empresa.

7.1.3.4. Promoción

En los últimos años, el sector B2B se ha visto forzado a cambiar y adaptarse al medio y nuevas maneras de hacer negocio. Es por esto que el tema digital toma una parte importante en nuestro proyecto. Especialmente, considerando que los nuevos negociantes buscan omnicanalidad en la atención de sus proveedores. Dentro de nuestro plan de promoción, tenemos planteado el objetivo de posicionar nuestra marca en el mundo de traders de Alemania, asegurando así la prosperidad del negocio. Dividiremos los planes y acciones en dos: publicidad y marketing directo.

a) Publicidad

i) Digital

Como parte del plan de marketing digital, implementaremos 2 herramientas que nos harán estar más cerca a nuestro público objetivo B2B:

- **Página Web:** Aquí nuestros clientes encontrarán la información básica del producto, así como el detalle de los beneficios del proceso de liofilizado, tendrán también un boot que atenderá las 24 horas del día para poder tener una primera interacción con el potencial cliente y no se pierda la intención de compra. Este boot estará programado para que pueda responder preguntas básicas de información y dar contactos del especialista en ventas para continuar con la negociación.
- **Redes Sociales empresariales:** Al ser un proyecto B2B hacer uso indiscriminado de las redes sociales sería un desperdicio, por lo que centraremos la atención en LinkedIn, contrataremos una agencia, que

será la misma que actualice la web, para que pueda interactuar con los interesados.

ii) Presencial

Como parte de nuestro plan de marketing B2B está la participación directa en ferias internacionales convocadas por Promperú. La participación en estas ferias permitirá:

- Participar en ferias de renombre a las cuales no se podría ir por cuenta propia.
- Exponer nuestra imagen en el mercado de interés (Alemania)
- Tener contacto con traders y compradores internacionales interesados directamente en nuestros productos.
- Contar con los beneficios de micro y pequeña empresa que forma parte de la priorización de imagen por parte del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

b) Marketing Directo

Como parte del resultado de la interacción activa en redes sociales y web, así como el éxito en las negociaciones o con las bases de datos que consigamos en las participaciones en las ferias internacionales, logaremos armar una buena base de datos de traders interesados en trabajar con nosotros.

Sumados a estos, nosotros, en conjunto con Promperú, hemos identificado traders que distribuyen y comercializan Cúrcuma en Alemania. Con estos dos grupos de contactos, lo que haremos es enviar correos personalizados a clientes prospectados como a potenciales clientes.

La información que se enviará será la básica con información del producto, beneficios, ubicación geográfica del lugar de origen de nuestra Cúrcuma, entre otros. Una vez tengamos la intención de compra confirmada, procederemos a enviar muestras para su evaluación. De esta manera aseguraremos que el potencial cliente no pierda el interés.

Las 2 ferias anuales en las que se participará se presentan en la Tabla 21.

Tabla 21 Ferias Internacionales por participar

Feria	Lugar	Fecha	Importancia	Web
Anuga	Colonia - Alemania	Octubre	Feria más importante del sector alimenticio	https://www.anuga.com/
Biofach	Nuremberg - Alemania	Febrero	Feria más importante del sector orgánico	https://www.biofach.de/

Elaboración propia. Fuente Promperú

Para poder tener presencia en las ferias internacionales y que poco a poco nuestro producto se haga conocido, se ha decidido que la marca comercial será Etno Perú. Bajo esta marca se promocionan los beneficios de la cúrcuma liofilizada haciendo hincapié en su origen latinomanericano, por eso no se usa el término en inglés Turmeric.

7.1.4. Presupuesto de Marketing

Tabla 22 Presupuesto de marketing

Presupuesto de marketing	Soles semestrales	Soles anuales
Participación en ferias internacionales con Promperú	S/ 10,000.00	S/ 20,000.00

Viáticos ferias	S/ 8,000.00	S/ 16,000.00
Merchandising para ferias	S/ 4,000.00	S/ 8,000.00
Flyers/Directorios	S/ 2,000.00	S/ 4,000.00
Envío de muestras para ferias y clientes	S/ 6,000.00	S/ 12,000.00
Creación y mantenimiento de la página Web (incluye hosting y dominio)	S/ 15,000.00	S/ 30,000.00
Agencia de manejo de redes sociales y actualización de la página Web. (incluye desarrollo de artes gráficos)	S/ 30,000.00	S/ 60,000.00
Total		S/ 150,000.00

Fuente: Elaboración propia

7.4. Plan de operaciones

Se describe las actividades a realizar para la obtención del producto terminado, pasando por la obtención de materia prima, preparación y liofilizado, molienda, selección, envasado

y exportación. Todo ello con la finalidad de optimizar los tiempos de entrega a nuestros clientes, reducir los costos operativos y mejorar la satisfacción a nuestros clientes.

7.4.1. Flujo de operaciones

Figura 13 Flujo de operaciones

Proceso de producción		
Diagrama de Flujo	Responsable	Acción
Inicio		
Obtención de materia prima	Jefe de logística	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de la materia prima seleccionada directamente de agricultor. • Acopio de materia de ser necesario. • Gestión de transporte a planta.
Preparación de materia prima y liofilizado	Jefe de operaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. La operación se realiza en la planta de maquila ubicada en Arequipa, la cual cuenta con todos los permisos, certificados y Buenas Prácticas de Manufactura. 2. El jefe de operaciones deberá asegurarse que las actividades se realicen de manera correcta. Este será un supervisor de las actividades, no las realizará. 3. Las actividades a realizar son las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de materia prima en planta • Selección de materia prima • Lavado y desinfección • Corte • Centrifugado • Carga en bandejas de aluminio para liofilizado • Congelado • Liofilizado bajo las condiciones específicas dependiendo de las características de la materia prima.
Molienda	Jefe de operaciones	El producto pasa por un molino para obtener la granulometría necesaria para ser colocado en las capsulas.
Selección	Jefe de operaciones	Una vez molido el producto pasa por maquinas detectoras de metales y de rayos X para detectar y eliminar objetos extraños que pueda contener debido que llego con estos desde el campo o se pudo agregar en la linea de producción. Este paso del proceso es un punto crítico de control.
Envasado	Jefe de operaciones	<p>El envasado del producto se dará de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encapsulado: Se pesa 600mg del producto y es colocado en la capsula a través de un equipo específico para esta labor. • Enfrascado: Se colocan 50 capsulas en un frasco de vidrio de 100ml. Esta será la unidad de venta. • Encajado: Se colocan los frascos en una caja de 37x57x20cm. (envase final) con separadores para evitar daños en los frascos de vidrio.
Exportación	Jefe de Logística	Las cajas serán llevadas a Lima, donde se colocarán en un contenedor y puestas en puerto para el envío via marítima.
Fin		

Fuente: Elaboración propia

7.4.2. Obtención de materia prima

La obtención de la materia prima se dará a través de la compra directa a agricultores en las zonas de Cusco, Ayacucho y Junín, esto se da mediante la adquisición y selección de la materia prima en la zona y luego se enviará a la planta de producción en Arequipa.

La capacidad de producción de los agricultores es en promedio en el Perú es de 15 TM/Ha en peso fresco y de 3 a 3.75 TM/Ha en peso seco, por lo que una hectárea sería

suficiente para las estimaciones iniciales, pero, de darse el caso de necesitar más producto este puede ser obtenido por un solo agricultor o a través de un centro de acopio de la zona.

7.4.3. Preparación de producto

La preparación es de vital importancia ya que todo aquello que se retire o agregue quedará en el producto ya que, como se explicó anteriormente, el liofilizado es un proceso de conservación, por lo que aquello que esté antes de empezar el proceso se mantendrá en el mismo después del proceso.

Se debe tener en consideración que todo el proceso debe cumplir con lo establecido por las normativas internacionales de manipulación de alimentos, Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP) y todos los establecidos por la Comunidad Europea para el ingreso de alimentos, por lo que se han definido puntos críticos de control (PCC) en todo el proceso. Para el caso de preparación el PCC es el de lavado y desinfección.

Durante el proceso de liofilizado se deben establecer las condiciones según las características de la cúrcuma que se va a procesar, esto incluye el tamaño de corte, el porcentaje de sólidos totales y qué es lo que se quiere conservar (las características inherentes de la cúrcuma).

Como se explicó anteriormente la producción se realizará a través de servicios de maquila con una empresa tercera, Procesadora Agroindustrial la Joya, compañía ubicada en el distrito de La joya, Arequipa, tiene más de 10 años en el mercado y cuenta con personal con más de 40 años de experiencia en los procesos de liofilizados. Tienen diferentes certificaciones en su haber, como por ejemplo HACCP, HALAL, Kosher, Agricultura sostenible de Unilever, responsabilidad social (SMETA) y BRC (British Retail Consortium). Cuentan con vasta experiencia en la producción y exportación, tanto de productos liofilizados como deshidratados, manejando una cartera significativa de clientes nacionales e internacionales.

7.4.4. Molienda

Se debe asegurar que la granulometría es la correcta para que los siguientes procesos puedan darse de manera correcta.

7.4.5. Selección

Se debe asegurar el buen funcionamiento de los equipos con el uso previo de tester que contienen objetos extraños de diferentes tamaños. Además, los registros de mantenimiento preventivos deben estar disponibles en el caso que se requiera.

Este es considerado un punto crítico de control (PCC) debido a que después de este punto no hay forma de eliminar elementos que puedan hacer que el producto sea inocuo.

7.4.6. Envasado de producto

Durante todo el proceso de envasado se debe asegurar que las condiciones (ambientes y operarios) sean elevados niveles de higiene para evitar la contaminación del producto o envases.

La cápsula es considerada el envase primario, mientras que el frasco es el secundario y las cajas serán el empaque donde se distribuirá el producto.

Las etiquetas que se le pongan a los frascos dependen del cliente y esa será ya responsabilidad del mismo en la colocación y diseño.

7.4.7. Exportación del producto

La incoterm a utilizar en la exportación es FOB, es decir, puesto en puerto en Perú, para esto se contrata a un agente de aduanas para gestionar el despacho al puerto marítimo, incluyendo la presentación de documentos necesarios, hacer el pago de impuestos y cumplir con las normativas para generar los certificados de origen.

7.4.8. Requisitos de Ingreso al país de destino

El país de destino elegido para exportar es Alemania, que es parte de la comunidad Europea y según el boletín “Perfil del producto mercado cúrcuma en la Unión Europea (Promperú, 2020) los requisitos de ingreso son los siguientes:

Regulaciones y normas de ingreso

Los organismos o institución que normaliza

- Autoridad Europea de Seguridad alimentaria (EFSA).
- DG Sante de la comisión Europea Salud y Seguridad alimentaria.

Estándares y certificaciones

- Certificación Agrícola practices:
- Hazard Analysis and Critical Control Point
- Agricultura Ecológica de la UE
- Comercio Justo

7.4.9. Documentación Requerida para la exportación

- Certificado de origen
- Factura Comercial
- Conocimiento del embarque marítimo
- Lista de Empaque
- Certificado de importación orgánica.
- Reporte de residuos y aflatoxinas.

7.5. Plan de ventas

Para la venta del producto se ha considerado usar frasco x 50 cápsulas (600mg c/u) como presentación del producto, esta presentación adicionará valor para el cumplimiento de los requerimientos de calidad y factibilidad para el transporte a su destino final. Asimismo, que el producto esté relleno en cápsulas hará que su consumo no se vea afectado por la percepción de su sabor característico haciendo más atractiva la propuesta al consumidor, es importante aclarar también que el producto se promocionará como un suplemento nutraceútico.

De acuerdo a como lo detalla el cuadro, nuestro volumen de venta mensual se fijará en base a 900 Kilos mensuales de producto, el precio al importador se ha fijado en base a la media referencial del mercado que por kilo de producto equivale a 125.00 dólares, este volumen permitirá envasar 33 frascos con 50 cápsulas, siendo que el precio de venta final será \$ 3.80 dólares con acuerdo FOB, obteniendo así un valor total de venta por S/ 5'097,763.00 soles en el primer año, dándose el caso de que la venta se ejecute mensualmente sin interrupciones, este valor y tal como se detallará más adelante dejará un margen bruto de S/ 723,716.00

Tabla 23 Resumen de presentación del producto

Unidad de medida	Frasco x 50 cápsulas	
Precio de venta por unidad	3.80	Dólares FOB
Producción x mes	900	Kg
Fracos por kg	33	Unidades
Venta Mensual	30,000	Fracos

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, ese está considerando una proyección de venta anual con un crecimiento del 10% lo cual puede variar en función a que se pueda ingresar a más mercados.

Tabla 24 *Proyectado de ventas*

		Proyectado de ventas				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Frascos		356,400	392,040	431,244	474,368	521,805
Soles		5,097,763	6,000,067	7,062,079	8,312,067	9,783,303

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VIII – EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

8.1. Objetivo del Plan Financiero

En el presente capítulo se realizará la evaluación de la viabilidad financiera del proyecto a partir de la estimación del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Los flujos de caja incorporan los presupuestos presentados en los capítulos previos. Los resultados serán estresados a partir de análisis de riesgos como: el análisis de sensibilidad y el análisis de escenarios.

8.2. Supuestos de evaluación

Para realizar la evaluación del proyecto se toman en cuenta los siguientes supuestos:

- El horizonte del proyecto es de 5 años.
- La venta de la cúrcuma es en moneda extranjera. Por ello se toma un tipo de cambio actual de 3.81 soles por dólar estadounidense, teniendo en consideración la fluctuación que ha tenido el dólar en los dos últimos años en los que hemos tenido picos de 4.11 y un valle de 3.33 se podría esperar una bajada del tipo de cambio por debajo de 3.7 soles por dólar estadounidense.
- Los activos fijos e intangibles (gastos preoperativos) serán depreciados y amortizados, respectivamente, durante todo el horizonte del proyecto.
- La tasa impositiva es de 29.5%.
- Se considera una inflación promedio anual del dólar de 8% y del sol de 7%.
- El crecimiento de la oferta de cúrcuma es de 10% anual a partir del segundo año. En el primer año se espera vender 900 kilos mensuales.

8.3. Ventas

Las ventas se estiman a partir de precios y cantidad ofertada vendida. En ese sentido la Tabla 25 presenta la proyección de ventas en kilos y en soles. Se proyecta vender 10,800 kilos en el primer año y llegar a los 15,812 kilos en el quinto año. Es así como las ventas pasarían de ser S/ 5'097,763 en el primer año a S/ 9'783,303 en el último periodo.

Tabla 25 Proyección de Ventas

	Proyectado de ventas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kilos	10,800	11,880	13,068	14,375	15,812
Soles	5,097,763	6,000,067	7,062,079	8,312,067	9,783,303

Fuente: Elaboración propia

Las ventas se reflejarán en los flujos de caja como ingresos operacionales.

8.4. Costos y gastos

Para el presente plan de negocios se requieren de los siguientes costos y gastos:

- Costos directos o variables relacionados directamente con las ventas, como: la liofilización, los químicos farmacéuticos, contenedores y análisis de laboratorio.
- Costos indirectos.
- Gastos de mercadotecnia y publicidad.
- Planilla de empleados.

- Alquiler de oficina, útiles y supervisión.
- Depreciación de activos fijos y amortización de intangibles. Estos dos casos no representan egresos porque no son desembolsables; sin embargo, se requieren para la elaboración de los estados de ganancias y pérdidas.

Tabla 26 Proyección de Costos y Gastos (S/)

	1	2	3	4	5
Costos directos	1,711,766	1,831,590	1,959,801	2,096,987	2,243,777
Costos indirectos	2,157,226	2,308,232	2,469,808	2,642,694	2,827,683
Gasto MKT	150,000	160,500	171,735	183,756	196,619
Planilla	277,095	296,492	317,246	339,453	363,215
Alquiler, útiles y supervisión	74,400	79,608	85,181	91,143	97,523
Depreciación	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560
Amortización	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Total de costos y gastos	4,374,047	4,679,981	5,007,331	5,357,595	5,732,377

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 26 presenta los costos y gastos anuales para el proyecto evaluado. Los costos y gastos son indexados a la inflación, y se verán reflejados como egresos operacionales en los flujos de caja.

8.5. Inversiones

Para iniciar con el proyecto se requieren de tres tipos de inversiones que se explican a continuación:

- Inversión en activos fijos, los cuales se refieren a inversión en computadores personales por un monto de S/ 12,800 y que se reflejarán como depreciación en los Estados de Resultados. Para estos activos no se considera valor de recuperación o salvamento.
- Inversión en gastos preoperativos, los cuales se refieren a la estructura organizacional de la empresa por un valor de S/ 5,000 y que será reflejado como amortización en los Estados de Resultados. No tienen valor de recuperero.
- Inversión en capital de trabajo, se refiere al dinero necesario para las operaciones del ciclo de negocio. En este caso se considera que equivalen a un mes de costos y gastos desembolsables, es decir, se irá incrementando debido a que los costos directos y los efectos de inflación aumentan. El capital de trabajo para el primer periodo es de S/ 364,207 y para el quinto periodo ascenderá a S/ 477,401. El monto de capital de trabajo se recupera por completo en el último año.

Tabla 27 Flujo de Caja de Inversiones (S/)

	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Operativo		513,780	934,221	1,452,158	2,086,463	2,859,463
Organización Empresarial	-5,000					
Activo Fijo	-12,800					
Capital de Trabajo	-364,207	-25,495	-27,279	-29,189	-31,232	477,401
Flujo de Inversiones	-382,007	-25,495	-27,279	-29,189	-31,232	477,401

Fuente: Elaboración propia

8.6. Financiamiento

Al tratarse de una empresa sin operaciones previas no cuenta con historial crediticio ni acceso a crédito bancario. Por ello, el proyecto será financiado enteramente por los accionistas quienes conformarán una empresa formal y recibirán a cambio acciones. El monto de inversión inicial es de S/ 382,007 y será financiado en partes iguales, es decir cada socio aportará S/ 95,502. Las inversiones adicionales de capital de trabajo serán financiadas por el mismo proyecto.

8.7. Estado de Ganancias y Pérdidas

La Tabla 28 presenta los Estados de Resultados del proyecto. Se puede observar que la Utilidad Antes de Impuestos evoluciona de S/ 723,716 en el primer año, hasta S/ 4'050,926 en el quinto periodo. Para los mismos periodos se observa Utilidad Después de impuestos que pasa de S/ 510,220 a S/ 2,855,903.

Tabla 28 Estado de Ganancias y Pérdidas (S/)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kilos		900	990	1,089	1,198	1,318
Precio USD		125	134.95	145.69	157.29	169.81
Ventas		5,097,763	6,000,067	7,062,079	8,312,067	9,783,303
Costos directos		-1,711,766	-1,831,590	-1,959,801	-2,096,987	-2,243,777
Costos indirectos		-2,157,226	-2,308,232	-2,469,808	-2,642,694	-2,827,683
Gasto MKT		-150,000	-160,500	-171,735	-183,756	-196,619
Planilla		-277,095	-296,492	-317,246	-339,453	-363,215
Alquiler, útiles y supervisión		-74,400	-79,608	-85,181	-91,143	-97,523
Depreciación		-2,560	-2,560	-2,560	-2,560	-2,560
Amortización		-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000
Utilidad Antes de Impuestos		723,716	1,320,086	2,054,748	2,954,472	4,050,926
Impuesto a la Renta		-213,496	-389,425	-606,151	-871,569	-1,195,023
Utilidad Después de Impuestos		510,220	930,661	1,448,598	2,082,903	2,855,903

Fuente: Elaboración propia

8.8. Flujos de Caja

Los Estados de Resultados son un paso previo a los Flujos de Caja. Estos últimos representan ingresos y egresos reales del proyecto. Los flujos de caja de inversiones se presentaron anteriormente; sin embargo, los flujos de caja operativos han evolucionado desde S/ 1'390,254 en el primer periodo y llega a S/ 3'859,843 en último periodo (ver Tabla 29).

Al sumar los flujos de caja operativos y de inversiones se obtienen los flujos de caja económicos. En el año 0 sólo se observan egresos que representan la inversión inicial. A partir del primer año ya se pueden apreciar flujos de caja económicos positivos que empiezan con S/ 488,285 en el primer año, y llegan a S/ 3,336,864 en el quinto periodo. Cabe señalar que los flujos de caja operativos son suficientes para absorber las inversiones de capital de trabajo adicionales.

Tabla 29 Flujos de Caja (S/)

	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Operativo		513,780	934,221	1,452,158	2,086,463	2,859,463
Inv Organización Empresarial	-5,000					
Inv Activo Fijo	-12,800					
Inv Capital de Trabajo	-364,207	-25,495	-27,279	-29,189	-31,232	477,401
Flujo de Inversiones	-382,007	-25,495	-27,279	-29,189	-31,232	477,401
Flujo de Caja Económico	-382,007	488,285	906,941	1,422,969	2,055,231	3,336,864

Fuente: Elaboración propia

8.9. Tasa de descuento

Por consenso de los cuatro accionistas, tomando en cuenta que ellos serán los únicos financistas del proyecto, se decidió colocar una tasa de exigencia mínima de 18% que es una tasa similar a la de comercialización de otros vegetales. La tasa, lógicamente, se encuentra por encima de inversiones financieras como cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo, ya que debe incorporar el riesgo de perder sus ahorros a los socios.

8.10. Evaluación del proyecto

Los flujos de caja económicos presentados en la Tabla 29 al ser descontados con la tasa de descuento de 18% se puede obtener un VAN de S/ 3,810,347 y una TIR de 189%. Al ser el VAN mayor a 0 significa que el proyecto es financieramente viable, lo que se corrobora con una TIR por encima de la tasa de descuento.

8.11. Análisis de riesgos financieros

El análisis de riesgos financieros tiene el objetivo de estresar las variables que generan mayor impacto en el modelo de negocios. En ese sentido, se han elegido las variables demanda y precio de la cúrcuma. Se emplearán las siguientes herramientas:

- Análisis de “punto muerto”
- Análisis de sensibilidad
- Análisis de escenarios

8.11.1. Análisis de “punto muerto”

El análisis de “punto muerto” es un punto de equilibrio financiero ya que incluye el valor del dinero en el tiempo a partir de la tasa de descuento. Los resultados son:

- La demanda tendría que reducirse en 35.15%, independiente de otras variables, antes que el VAN sea 0.
- Los precios tendrían que reducirse en 15.17%, independiente de otras variables, antes que el VAN sea 0.

8.11.2. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite evaluar qué sucedería con los indicadores de evaluación ante la variación de alguna variable. Se puede realizar de forma unidimensional y bidimensional.

Análisis de sensibilidad unidimensional

Al realizar el análisis de sensibilidad de la demanda se observa que un incremento de la demanda de 20% podría incrementar el VAN a S/ 5'941,886, mientras que una reducción por el mismo valor reduciría el VAN a S/ 1'678,809.

Tabla 30 Análisis de sensibilidad unidimensional de la demanda

		VAN	TIR
		3,810,347	189%
Variación Demanda	-20%	1,678,809	90%
	-15%	2,211,693	114%
	-10%	2,744,578	138%
	-5%	3,277,463	164%
	0%	3,810,347	189%
	5%	4,343,232	215%
	10%	4,876,116	240%
	15%	5,409,001	265%
	20%	5,941,886	290%

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis de sensibilidad del precio se observa que un incremento del precio de 20% podría incrementar el VAN a S/ 10,698,777, mientras que una reducción por el mismo valor reduciría el VAN a valores negativos (ver Tabla 31).

Tabla 31 Análisis de sensibilidad unidimensional del precio

		VAN	TIR
		3,810,347	189%
Variación Precio	-20%	-1,274,502	<0
	-15%	44,635	1%
	-10%	1,250,076	127%
	-5%	2,465,332	162%
	0%	3,810,347	189%
	5%	5,295,348	212%
	10%	6,930,979	233%
	15%	8,728,297	252%
	20%	10,698,777	269%

Fuente: Elaboración propia

Análisis de sensibilidad bidimensional

Para evaluar los efectos de ambas variables, a la vez, sobre el indicador VAN se utiliza el análisis de sensibilidad bidimensional. En la Tabla 32 se observa, por ejemplo, que un incremento de ambas variables, a la vez, en 20% elevaría el VAN hasta S/ 14,208,001. Por otro lado, si ambas variables se redujeran al mismo tiempo en 20% el VAN bajaría hasta S/ -2,789,765.

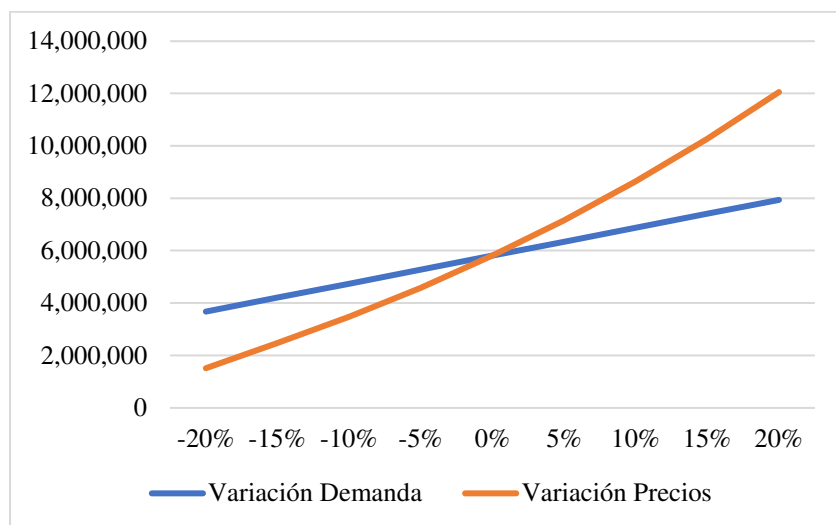
Tabla 32 Análisis de sensibilidad bidimensional de la demanda y el precio

		Variación Precios								
		-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%
Variación Demanda	-20%	-2,789,765	-1,672,311	-429,408	602,797	1,678,809	2,866,810	4,175,314	5,613,168	7,189,552
	-15%	-2,404,800	-1,217,505	35,463	1,068,431	2,211,693	3,473,944	4,864,230	6,391,950	8,066,858
	-10%	-2,019,834	-778,245	440,334	1,534,064	2,744,578	4,081,079	5,553,146	7,170,732	8,944,165
	-5%	-1,634,869	-358,694	845,205	1,999,698	3,277,463	4,688,214	6,242,062	7,949,514	9,821,471
	0%	-1,274,502	44,635	1,250,076	2,465,332	3,810,347	5,295,348	6,930,979	8,728,297	10,698,777
	5%	-921,719	435,778	1,654,947	2,930,966	4,343,232	5,902,483	7,619,895	9,507,079	11,576,083
	10%	-568,935	817,294	2,059,818	3,396,600	4,876,116	6,509,618	8,308,811	10,285,861	12,453,389
	15%	-216,152	1,185,631	2,464,689	3,862,234	5,409,001	7,116,752	8,997,727	11,064,643	13,330,695
20%	126,133	1,553,967	2,869,560	4,327,868	5,941,886	7,723,887	9,686,643	11,843,425	14,208,001	

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 14 muestra cómo cambia el VAN del proyecto ante variaciones de la demanda y precio de la cúrcuma. El precio (línea roja) presenta una mayor pendiente que la demanda (línea azul), lo que indica que el proyecto es más sensible a los precios que a la demanda por lo que es la variable que debería monitorearse más de cerca.

Figura 14 Análisis de sensibilidad unidimensional



Fuente: Elaboración propia.

8.11.3. Análisis de escenarios

Se propone evaluar dos escenarios adicionales al escenario esperado (base) que ya fue presentado previamente.

El escenario optimista toma en cuenta un incremento de la demanda y de los precios de 15% generando un VAN de S/ 11'064,643. Este escenario es posible dada la capacidad de la empresa del proyecto y a la creciente demanda de la cúrcuma en el mercado internacional, lo cual se vería reflejado en un mayor conocimiento por las propiedades de nuestros productos, así como el incremento de ventas.

Bajo un escenario pesimista, se propone una reducción de la demanda y de los precios de 15%. Esto podría darse ante algún efecto adverso o una mejor oferta de otro productor. Este escenario es poco plausible tomando en cuenta que actualmente existe un exceso de demanda por este producto, aparición de nueva competencia o la aparición de productos sustitutos. El VAN para este escenario es de S/ -1217,505 (ver Tabla 33).

Tabla 33 Análisis de escenarios

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	Optimista	Esperado	Pesimista
Celdas cambiantes:				
Variación Demanda	0	0.15	0	-0.15
Variación Precios	0	0.15	0	-0.15
Celdas de resultado:				
VAN	3,810,347	11,064,643	3,810,347	-1,217,505
TIR	189%	321%	189%	<0

Fuente: Elaboración propia.

Debemos tener en consideración que el precio de introducción está por debajo del mercado, razón por la cual el escenario pesimista puede representar pérdidas significativas.

Conclusiones de la evaluación financiera

Al finalizar la evaluación financiera se puede concluir lo siguiente:

- El proyecto presenta ventas crecientes que se reflejan en utilidad neta y flujos de caja económicos positivos. Al quinto año se observa una utilidad neta de S/ 2'855,903 y un flujo de caja económico final de S/ 3'336,864.
- El proyecto es financieramente viable al generar valor para sus accionistas. Esto se demuestra al presentarse un VAN de S/ 3'810,347.
- Las variables que más impacto generan al valor del proyecto son la demanda y el precio. Independientemente uno del otro, el primero tendría que reducirse en 35% mientras que el segundo tendría que hacerlo en 15% antes que se deje de generar valor. Cabe mencionar que el precio es la variable más sensible de las evaluadas y que esta se ha determinado a un precio por debajo del mercado por introducción.

CAPÍTULO IX –CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

- A través del análisis realizado del plan de negocio podemos concluir que es posible la viabilidad del mismo con resultados positivos para los involucrados en la cadena de valor.
- El consumo de productos naturales en el mundo viene en aumento y esta es una tendencia que no será pasajera, por tanto, se tiene un nicho de mercado que se puede explotar de diferentes maneras.
- Los productos denominados superfood cuentan con atributos altamente beneficiosos para la salud, pero no son explotados lo suficiente para tener una buena demanda global.
- El proceso de liofilización permite que el producto además de conservar todas sus características y beneficios tenga un mayor tiempo de vida útil sin la necesidad de contar con condiciones especiales de conservación, lo que hace atractiva la oferta para los clientes finales en cuanto a ventajas de almacenamiento y conservación.
- En el caso de la atención de la demanda, se ha identificado que el canal más óptimo en principio es el de usar la forma de venta a un trader especializado en exportar este tipo de productos al contar con la experiencia, conocimientos y mecanismos para acceder fácilmente al mercado de destino.
- El perfil de consumidores en el mercado europeo se ajusta mucho al producto que se ofrece, ya que dentro de sus características es un son consumidores éticos que se informan acerca de qué productos consumen, están interesados en consumir productos saludables y además cuentan con medios para adquirir productos que pueden considerarse.

- Se ha podido corroborar que nuestro plan de negocio resulta atractivo para el primer eslabón de la cadena que es a donde se quiere contribuir, el agricultor, a quienes se les capacitará y brindará herramientas que mejorarán sus procesos en aras de conseguir el objetivo de llegar a ser productores orgánicos en un mediano a largo plazo.
- La situación mundial con respecto al tráfico de contenedores ha encarecido de sobremanera la cadena de distribución de todos los productos, como resultado la capacidad de despacho se ve mermada y este punto termina siendo un cuello de botella para todo negocio de exportación, por lo que se deben establecer planes de acción para minimizar el impacto ocasionado a nivel global.

9.2. Recomendaciones

- Dada la aceptación que están teniendo productos como la cúrcuma en el mercado Europeo de acuerdo a la información obtenida de las fuentes revisadas y ya contando con el conocimiento y experiencia de este primer proyecto, recomendamos ampliar en una siguiente etapa la cartera de nuestra oferta con más productos superfood liofilizados, como por ejemplo Moringa, Uña de gato u otros que cuenten también con beneficios terapéuticos demostrados.
- Teniendo el know how de nuestra parte la ampliación del mercado es también una alternativa lógica, teniendo como inicio países que mantienen un consumo atractivo de la cúrcuma como Países Bajos, Francia, Reino Unido, etc, para luego extenderlo donde la demanda pueda ser interesante.
- La actualidad mundial con respecto al abastecimiento de contenedores genera una problemática general en cuanto a disponibilidad y precios por lo que es necesario incluir otras vías de transporte de productos como la aérea, ya que esta crisis no será una situación pasajera de corto o mediano plazo.

- Recomendamos que, en un mediano a largo plazo, el manejo de la operación se expanda de un mercado B2B a B2C, una vez que el conocimiento del mercado sea más afianzado.
- Acorde avancemos con el proyecto y el contacto que tengamos a través de los intermediarios y de nuestra participación en las diferentes plataformas permitirá que conozcamos qué demandas podríamos cubrir, por lo que recomendamos que amplíemos nuestro core también a la exportación del producto en otras presentaciones según se dé demanda.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (2011). Building strong brands.
- ADEX (2020). Tendencias y hábitos del consumidor 2020 y su impacto por COVID-19. Informe técnico.
- Alipio, A. (2019). Flora etno medicinal del cerro “La Botica”, empleada por el poblador de Cachicadán, Santiago de Chuco, Perú, 2019
- Alvarez, A. (2016). Identificación y distribución de los principales productores de Moringa oleífera en Tolima. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14862>
- AOA (2020). Las ventas mundiales de alimentos orgánicos crecen entre un 25% y un 100% debido a la pandemia. Recuperado de: <https://www.aoachile.com/las-ventas-mundiales-de-alimentos-organicos-crecen-entre-un-25-y-un-100-debido-a-la-pandemia/>
- Andina (2022). Superfoods: los nuevos abanderados de las agroexportaciones peruanas. Andina, agencia peruana de noticias. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-superfoods-los-nuevos-abanderados-las-agroexportaciones-peruanas-834657.aspx>
- Arze, J. (2001). El mercado internacional de productos orgánicos. Recuperado de: <http://repiica.iica.int/docs/B1867e/B1867e.pdf>
- Block, Hirt & Danielsen (2013). Fundamentos de administración financiera. Bibliografía destinada para el análisis económico financiero.
- Daft, R. (2018). Organization Theory and Design. Tenth edition
- David, F. (2017). Evaluación externa. En Conceptos de administración estratégica (pp.58-87) (393p.) (15a ed). México: Pearson.
- Edwin Ramos. (2020). El buen paso de la cúrcuma peruana por el mercado europeo. Agencia Agraria de noticias. Recuperado de: <https://agraria.pe/noticias/el-buen-paso-de-la-curcuma-peruana-por-el-mercado-europeo-20598>
- El Nacional (2019). Alarma ante la presencia de plomo en la cúrcuma, uno de los ingredientes del curry. Recuperado. https://www.elnacional.cat/es/salud/presencia-plomo-curcuma-curry_430085_102.html
- Euromonitor (s.f.). Trends Shaping the Future of the Food and Nutrition Industry. Recuperado de: <https://go.euromonitor.com/ebook-consumer-foodservice-211012->

[trends-shaping-food-and-nutrition.html?utm_source=press_release&utm_medium=e.com&utm_campaign=EV_21_10_08_DUS_Germany_Anuga_2021](https://www.researchgate.net/publication/28281355_El_consumidor_europeo_de_productos_ecologicos)

- European Commission (2022). Campaña vida saludable UE. Recuperado de: <https://sport.ec.europa.eu/initiatives/healthylifestyle4all>
- FAO (s.f.). Los Mercados Mundiales de Frutas y Verduras Orgánicas. Recuperado de: <https://www.fao.org/3/y1669s/y1669s00.htm>
- Fernández, A. (2020) Estudios sociales sobre el consumo.
- Gonzalez, Y. & Maden, E. (2015). Opportunities for development of the Moringa sector in Bangladesh : Desk-based review of the Moringa value chains in developing countries and end-markets in Europe
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1994). Competing for the future.
- Hernández, Fernández & Baptista (2014). Metodología de la investigación 6ª Edición.
- Hill y Jones, Mc Graw Hill (2011). Administración Estratégica un Enfoque Integrado 9ª edición
- ITMadrid (s.f.). Qué es un Business Case. Recuperado de: <https://www.itmadrid.com/que-es-un-business-case/>
- Keller, K. (2008). Administración estratégica de marca. 3ra Edición.
- Koo, W. (2019). Plantas y semillas para Perfumería y Medicina Perú Exportación 2019 Agosto. Recuperado de: <https://www.agrodataperu.com/2019/09/plantas-y-semillas-para-perfumeria-y-medicina-peru-exportacion-2019-agosto.html>.
- La Cámara (2022). Oportunidades de exportación para el orégano y la cúrcuma – La Cámara. Revista digital de la Cámara de Comercio de Lima. Recuperado de: <https://lacamara.pe/oportunidades-de-exportacion-para-el-oregano-y-la-curcuma/>
- Magretta, J. (2012). Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy. Harvard Business Review Press.
- Ministerio de Agricultura y Riego (2020). Oportunidades comerciales: jengibre y cúrcuma.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2011). Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado de: http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En_Vigencia/Union_Europea/inicio.html
- Mota-Fernández, I. & Valdés-Rodríguez, O. (2019). Características Socioeconómicas y prácticas agrícolas de los productores de Moringa oleifera en México.
- Munuera, J. & González, A. (2005). El consumidor europeo de productos ecológicos: primeros resultados de un estudio cualitativo del consumidor español. Recuperado: https://www.researchgate.net/profile/Jose-Luis-Munuera-Aleman/publication/28281355_El_consumidor_europeo_de_productos_ecologicos

[primeros resultados de un estudio cualitativo del consumidor español/links/0c96052303b3549b8a000000/El-consumidor-europeo-de-productos-ecologicos-primeros-resultados-de-un-estudio-cualitativo-del-consumidor-espanol.pdf](https://www.oec.world/es/profile/hs92/turmeric-curcuma)

- OEC (s.f.) Curcuma, base de datos. Recuperado de: <https://oec.world/es/profile/hs92/turmeric-curcuma>
- OPS/OMS (2018). Situación de las plantas medicinales en el Perú 2018. Grupo técnico de expertos en plantas medicinales.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2018). Generación de Modelos de Negocios. Tercera edición.
- Overstreet, K. (2020). Un panorama de la industria de productos orgánicos y naturales. Recuperado de: <https://www.mundopmmi.com/procesamiento/article/21194834/un-panorama-de-la-industria-de-productos-orgnicos-y-naturales>
- Pascual, & Ayala-Zavala (1992). Los Estados Financieros y el Nuevo Estado de Flujos de Efectivo.
- Porter, M. (2008). Estrategia competitiva.
- Porter, M. (2012). Ventaja competitiva.
- PROCOMER (2021). Productos orgánicos experimentan un crecimiento en ventas a nivel mundial. Recuperado de: https://www.procomer.com/alertas_comerciales/exportador-alerta/productos-organicos-experimentan-un-crecimiento-en-ventas-a-nivel-mundial/
- PromPerú (2021). Conoce las diversas plantas medicinales del Perú y para qué sirve cada una. Recuperado de: <https://peru.info/es-pe/gastronomia/noticias/2/12/las-plantas-medicinales-que-ofrece-el-peru>
- PromPerú (2020). Catálogo de productos retail 2021.
- PromPerú (2020). Oportunidades para la cúrcuma peruana en Europa y Norteamérica. Recuperado de: https://boletines.exportemos.pe/694/opo_r_tunidades-para-la-curcuma-peruana-en-europa-y-norteamerica-
- PromPerú (2020). Perfil de la cúrcuma en la Unión Europea. Recuperado de: <https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/197275758radCEE1A.pdf>
- PromPerú (2020). Perfil Producto de mercado - Cúrcuma en Países Bajos. Departamento de inteligencia de mercado.
- PromPerú (2018). Perfil del consumidor Europeo.
- PromPerú (2021). Requisitos acceso exportación alimentos a Unión Europea.
- PwC (2019). Business Case Una pieza clave en tu estrategia de global sourcing. Recuperado de: <https://www.pwc.es/es/soluciones/consultoria/assets/advisory-innova-business-case-360-guia.pdf>

- Redazione (2020). Productos orgánicos, el mercado más dinámico a nivel mundial. Recuperado de: <https://www.panoramical.eu/mercados/55389/>
- Scott, S., George, B., & Shad, M. (2017). Administración de Recursos Humanos (17th Edition). Cengage Learning Editores SA de CV.
- SENASA (2020). Junín: Exportación de kion y cúrcuma superaron las 10 mil toneladas. Recuperado de: <https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/junin-exportacion-de-kion-y-curcuma-superaron-las-10-mil-toneladas/>
- SENASA (2018). Lista de mercancías agrarias reguladas por SENASA. Recuperado de: <https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/2018/02/Listado-de-mercancias-SENASA.pdf>
- SENASA (2014). Reglamento de seguridad alimentaria para la Unión Europea. Recuperado de: <https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/2014/12/178.2002-seguridad-alimentaria.pdf>
- Sierra y Selva Exportadora (2020). Oportunidades comerciales de jengibre y cúrcuma.
- SIICEX (2022). Partidas arancelarias del producto, exportadas en los últimos años. Recuperado de: https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page=172.17100&portletid=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=0910300000
- STATISTA (s.f.). Ingresos procedentes de las ventas netas mundiales de alimentos orgánicos de 1999 a 2019. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/600847/ventas-mundiales-de-alimentos-organicos-1999/>
- SUNAT (s.f.). Orientación a Acuerdos Comerciales. Recuperado de: <https://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/acuerdoscomerciales/acuerdos.html>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, A. (2012). Evaluación del ambiente externo de una compañía. En Administración estratégica: teoría y casos (pp.48-87) (408p.) (18a ed). México, D.F.: McgrawHill/Interamericana.
- Van Horne, J. & Wachowicz, J. (2010) Fundamentos de administración financiera.
- Velilla, J. (2013). Branding: Tendencias y retos en la comunicación de la marca.
- Waterman, C., Peterson, A., Schelle, C., Vosti, S.A. & McMullin, S. (2021), "Assessing the economic viability of commercial moringa production for Kenyan small-scale farmers", Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies, Vol. 11 No. 5, pp. 520-537. <https://doi.org/10.1108/JADEE-08-2020-0183>
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). Formulación de la estrategia: análisis de situaciones y estrategia empresarial. En Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos (pp.137-162) (405p.) (10a ed). México, DF: Pearson Educación.
- Wolfe, D. (2009). Superfoods the food and medicine of the future.

World Bank (s.f.). The World Bank In Germany. Recuperado de: <https://www.worldbank.org/en/country/germany/overview#1>

Yin, R. (2018). Applications of Case Study Research. Third edition.

Jean Franco Castro. (2020). Preservación de microorganismos por liofilización. Instituto de Investigaciones Agropecuarias INIA, Boletín N°428

ANEXOS

Anexo 1. Formato entrevista pre producto

Entrevista pre producto

Información del entrevistado	
Nombre	
Profesión:	
Campo de experiencia:	
Institución a la que pertenece:	
Cargo:	

Preguntas
¿Cuántos años de experiencia tiene en el rubro al que pertenece?
¿Dentro de las labores que desempeña ha escuchado de los productos etno medicinales?
¿Tiene conocimiento de las condiciones que son necesarias para los productos etno medicinales?
Tiene conocimiento de productores, zonas y/o cooperativas que se especialicen en este tipo de productos?
¿Conoce las tecnologías asociadas a la producción de este tipo de productos?

Anexo 2. Formato entrevista post producto

Entrevista post producto

Información del entrevistado	
Nombre	
Profesión:	
Campo de experiencia:	
Institución a la que pertenece:	
Cargo:	

Preguntas
¿Cuántos años de experiencia tiene en el rubro al que pertenece?
¿Cuáles considera que son los beneficios del proceso de liofilizado?
¿Qué ventaja competitiva representa ofrecer productos alimenticios liofilizados en el mercado europeo?
¿Cuáles son los requerimientos de este tipo de proceso?

¿Cuál es la demanda externa de este proceso en comparación a otros procesos de conservación?
¿Ha tenido experiencia en productos etno medicinales?
¿Cuál de las 3 nos recomienda? ¿Por qué?
¿Cuál es la mejor viabilidad que considera de los 3 productos con respecto a la obtención de materia prima y producción?
¿En su experiencia cuál sería el mejor canal para poder contactar a un trader para la comercialización de este tipo de productos?
¿Conoce la demanda de productos saludables en el mercado europeo?
¿Tiene conocimiento de las condiciones que son necesarias para exportar estas 3 especies?
Tiene conocimiento de productores, zonas y/o cooperativas que se especialicen en este tipo de productos?
De cara a desarrollar un negocio sostenible de este tipo de productos, ¿conoce las tecnologías asociadas a la producción?
¿Tiene conocimiento de personas/empresas que estén interesadas en comprar o comercializar este tipo de productos?
¿Conoce los requisitos necesarios para la exportación de productos naturales? Certificaciones, permisos, etc.
¿En su experiencia, cuáles son las barreras que se tienen en Europa para la exportación de productos naturales?
¿Cuánto le ha afectado la escasez de los contenedores a nivel mundial?
¿Cuáles cree ud. Qué son los principales canales de venta para este tipo de productos?
¿Conoce y participa de ferias internacionales donde se presentan este tipo de productos?

--

Anexo 3. Formato entrevista Comercio Exterior

Información del entrevistado	
Nombre	
Profesión:	
Campo de experiencia:	

Institución a la que pertenece:	
Cargo:	

Preguntas (empezar diciendo que la entrevista será grabada por fines académicos)
¿Cuántos años de experiencia tiene en el rubro al que pertenece?
¿Cuántos años lleva en el puesto en el que se encuentra actualmente?
¿Nos puede explicar acerca de la labor que realiza la cámara de comercio para promover la exportación de productos peruanos? ¿Qué papel juega?
¿cuánto cree que ha avanzado la exportación de productos peruanos en los últimos años (sin contar con la pandemia)?
¿dentro de las exportaciones de productos agrícolas, que lugar considera que tienen los productos denominados “saludables”? – hacer que nos mencione algunos
¿Dentro de estos, como estan considerados los medicinales? ¿Mas específicamente los etno medicinales?
Introducción del tema de tesis
¿tiene conocimiento de las condiciones que son necesarias para los productos etno medicinales?
Tiene conocimiento de productores, zonas y/o cooperativas que se especialicen en este tipo de productos?
Tiene conocimiento de tecnologías de producción con respecto a productos naturales/medicinales / etno medicinales? – algo o alguien relacionado
Conoce las tecnologías de conservación más demandadas / cotizadas / requeridas de producto terminado por los mercados extranjeros?

¿Tiene conocimiento del proceso de liofilizado?
Según el reglamento de Aduanas, ¿conoce si se le brinda algún beneficio arancelario a alguno de nuestros productos de interés (Moringa, Uña de gato y Cúrcuma)?
¿Conoce alguna empresa que haya exportado productos etno medicinales? Etno medicinales liofilizados?
¿Ha realizado alguna consultoría a nivel profesional a alguna empresa agroexportadora? (para conocer cuáles son los retos)
¿Cuáles cree que son los principales retos que nos pone la legislación para ello?
¿Hacia qué mercados están dirigidos este tipo de productos? USA /Asia / UE /Latam
¿Conoce la demanda de productos saludables en el mercado europeo?
Según su conocimiento sobre el sector agroexportador, cuál cree que es el producto o productos que más se exportan a España, Francia y Alemania
¿Conoce el perfil de los consumidores de productos saludables en este mercado?
¿Tiene conocimiento de personas/empresas que estén interesadas en comprar o comercializar este tipo de productos? Traders?
¿Conoce los requisitos necesarios para la exportación de productos naturales?
¿Conoce cómo hacer que un producto de medicina natural / etno medicinal / saludable sea exportado sin que este sea clasificado como medicinal?
¿En su experiencia, cuáles son las barreras que se tienen en Europa para la exportación de productos naturales?
¿Cuáles cree usted que son los principales canales de venta para este tipo de productos?
¿Qué canales usa la cámara de comercio para promover los productos nacionales a los países antes mencionados?

¿Conoce y participa de ferias internacionales donde se presenten este tipo de productos?

Anexo 4. Detalle de entrevistas a los expertos consultados - Sr. Máximo Durán - Agricultor de cúrcuma del distrito de San Ramón – Junín.

a) ¿Cuánto tiempo tiene como agricultor de cúrcuma orgánico?

MD: Empecé hace un poco más de 2 años (me animé al ver a unos amigos como sembraban la cúrcuma y al contar con la tierra se me hacía fácil iniciar este negocio), sembrando un cuarto de hectárea de cúrcuma, luego al ver que me iba bien aumenté teniendo en la actualidad 2 hectáreas en total.

b) ¿En qué zonas crece el producto cúrcuma?

MD: tengo conocimiento que crece en todo el Valle del Chanchamayo, San Ramón, Pichanaki, Satipo.

c) ¿Cuáles son las condiciones para su crecimiento?

MD: Las condiciones son climas templados donde no haya altas ni bajas temperaturas, se empieza a sembrar en Agosto, Septiembre para cosechar en Mayo, Junio, dura aproximadamente 7 meses para la cosecha.

d) ¿Cuál es la capacidad de producción por hectárea?

MD: La capacidad de producción por hectárea sembrada es de 50 a 60 TM de cúrcuma.

e) ¿Cuál es la facilidad para el crecimiento orgánico?

MD: Si hay la facilidad para la siembra natural orgánico, sin utilizar abonos, ni pesticidas.

f) ¿Usa o conoce técnicas agrícolas para la producción de este producto?

MD: No tenemos técnicas agrícolas, nadie nos asesora. Sembramos empíricamente.

g) ¿Ha exportado o tiene pretensiones de exportar, en especial al mercado europeo?

MD: En San Ramón, donde se ubican mis tierras, no contamos con empresas exportadoras, todos lo enviamos para Lima (mercado Santa Anita) todo es para mercado interno.

h) ¿Cuáles son, a su parecer, las principales características de la cúrcuma?

MD: La cúrcuma es una raíz que tiene propiedades desinflamatorias principalmente.

i) ¿Cuál es el precio de venta de la cúrcuma por kilogramo?

MD: El precio de venta de la cúrcuma es de 1.50 soles por kilogramo puesto en San Ramón.

j) ¿Qué perspectivas de crecimiento tiene la cúrcuma?

MD: Hay buenas perspectivas de crecimiento del cultivo de la cúrcuma, esto se podría acelerar más rápido si en San Ramón se instalan una empresa exportadora.

Anexo 5. Detalle de entrevistas a los expertos consultados - Sr. Pascual Mota - Gerente General de la empresa Procesadora Agroindustrial La Joya – Arequipa

a) ¿Cuáles son los beneficios que considera usted del proceso de liofilizado?

PM: Es un proceso de conservación por el cual se elimina el agua por la sublimación, es decir, se congela el producto, se coloca dentro de una autoclave hasta llegar a la presión del punto eutéctico del mismo y eliminamos el agua pasando del estado sólido al gaseoso. con esto no se mete con el agua intercelular del producto eliminando toda el agua de la materia prima y dejando solo el 2%.

¿Las características de los procesos dependen de los componentes de cada producto que se quiera conservar, de allí que siempre la pregunta inicial será “qué quieres conservar?”

A diferencia de otros métodos este es mucho más largo, pero con mayores beneficios de conservación. el 99% de sus componentes se mantienen.

El producto para ser procesado puede ser líquido, pastoso y el limitante para establecer el proceso puede ser el tamaño de corte, siendo en este caso un tamaño óptimo máximo de 10mm para que el proceso sea eficiente, de otra manera estaríamos hablando de días de proceso y los costos no estarían acorde con los precios del mercado.

b) Si comparamos este proceso con otros procesos de conservación, ¿cuál es la demanda externa que tiene el de liofilizado?

PM: El proceso más similar por secado es el deshidratado estaríamos hablando en comparación de un croissant y el pan, siendo el liofilizado un croissant y el deshidratado un pan respectivamente. Todo el mundo consume deshidratado, pero son pocos los que realmente van a querer productos de alta calidad como el liofilizado.

Una de las características de este producto es que está lista para el consumo directo, no necesitas cocerlo a diferencia de productos deshidratados.

Aquí se ven las costumbres por países o regiones, por ejemplo, en vegetales y verduras a Europa le gusta comer bien y consume muchos productos liofilizados, Estados Unidos consume mucho deshidratados, aunque debido a las costumbres que tienen, como la de comer buenos desayunos el consumo de frutas liofilizadas ha aumentado.

Si comparamos el consumo con el de deshidratado no es grande en comparación, es un producto más selecto, en calidad y costo, por ejemplo, si un producto deshidratado te cuesta US\$1/Kg. El liofilizado cuesta US\$6/Kg.

c) ¿Dentro de los productos con los que ha trabajado en todos sus años de experiencia, ha trabajado con productos etno medicinales?

PM: He trabajado en procesos industriales con todas las hierbas y frutas, especialmente con lo que pide el mercado, pero tengo una planta piloto de materia prima de una capacidad de 18 Kg. donde he procesado de todo, pasando por ejemplo uña de gato, que principalmente es un desinflamante, entre otras bondades.

d) ¿Ha tenido oportunidad de procesar Cúrcuma?

Antes de empezar con la empresa donde soy socio tenía planeado hacer una planta de productos medicinales naturales y dentro de las pruebas que realizaba desarrollé productos como la moringa, la uña de gato, el calostro de la vaca, las hojas de guanabana y además hice capsulas de cúrcuma (las muestra en la reunión) en la que tuvimos buenos resultados donde a un grupo reducido y cercano que tenían problemas de dolor de cabeza y estómago y el consumo continuo de estas cápsulas desapareció estos problemas.

Hay productos como el tocosh que presentan beneficios en su consumo pero que son muy difíciles de ingerir, por lo que la presentación de cápsulas ayudaría con eso.

Es importante para esto ver la casuística, como se ingiere, para que se usa para poder empezar con los estudios.

e) Ya entrando al caso de la cúrcuma, ¿conoce que tan viable es la obtención de materia prima en el Perú?

PM: No puedo responder por todo el Perú, pero he estado averiguando y hay una zona entre Abancay y Ayacucho donde hay una buena producción que llevan en camiones para el mercado.

También tengo información de que, en la zona de Cuzco, en el valle sagrado, ya en ceja de selva, ya que la tierra debe ser franco arenosa para su buen desarrollo se está desarrollando. En ese sentido creo que el suministro no debería tener ningún problema.

f) ¿Usted sabe cuál es la demanda de productos saludables en el mercado europeo?

PM: No, me he dedicado más a la producción de productos alimenticios culinarios, pero sé que hay según un informe que tengo, que hay 50 productos que Europa considera que son del futuro y que nosotros desarrollamos bastante bien.

g) Dentro de los productos naturales, que usted conoce, ¿Sabe cuáles son los requisitos mínimos de exportación?

PM: Si, claro. Lo principal es concentrarse en cumplir con las especificaciones de la comunidad económica europea o cualquier mercado donde se quiera entrar. Obviamente se van a pedir certificados de buenas prácticas de operativas para la producción como BRC (British Retail Consortium), HACCP (análisis de peligros y puntos críticos de control), HALAL (productos que cumplen con la ley islámica para su consumo) para poder entrar a cualquier mercado, pero creo que se debería concentrar más en lo que la comunidad económica europea requiere de los productos de entrada.

Ellos antes de siquiera probar el producto quieren saber si es que cumples con sus normativas y si el producto puede ser consumido, sin eso no hacen nada.

h) Con respecto a los traders, ¿conoce algunos que coloquen este tipo de productos?

PM: Concretamente no tengo ya que no he manejado este tipo de negocios de esta manera, pero aconsejaría buscar sociedades con empresas que ya venden o fabrican estos productos en el mercado donde quieren llegar para gozar del prestigio de estas compañías para poder entrar al mercado.

i) ¿Cómo se han visto afectados con las crisis de los contenedores?

PM: Bastante afectados la verdad, por ejemplo, nos hemos quedado 2 meses sin exportar por este concepto, a esto sumamos el COVID y la guerra vemos que los costos de todo han subido de manera exponencial, incluyendo los insumos agrícolas como fertilizantes.

Este problema según lo veo tiene para todo el año, en especial con lo ocurrido por la guerra.

j) ¿Con respecto a este tipo de productos cuáles cree que son las principales barreras para entrar al mercado europeo?

PM: En el caso de estos productos siempre hay que ver las normas de estos productos, pero es muy fuerte el control con respecto al contenido de pesticidas. Además, el término de producto medicinal limita la entrada de los productos ya que pone más barreras, sino que debería entrar como un suplemento alimentario.

k) ¿Cuál cree usted que sería la mejor presentación para vender la cúrcuma en el mercado europeo?

PM: Personalmente creo que en cápsulas ya que el sabor de este producto no es muy agradable, aunque hay gente que sí lo podría comer, pero en general sería mejor tener una presentación que cualquiera pueda consumir.

l) ¿En el mercado alemán, que es su fuerte, considera que ellos aceptarían este producto?

PM: Es la tendencia mundial, por ejemplo, en Alemania consideran al ajo como una medicina y se consumen muchas cápsulas. Debido a la situación actual de COVID muchas personas se preocupan de mantener o elevar su sistema inmunológico y, de hecho, muchos han quedado dañados luego de pasar por la enfermedad y buscan mejorar su salud y es un buen momento para presentar este tipo de productos que ayuden en ese sentido. Es una tendencia que irá creciendo y si bien el COVID está durando casi 3 años en la mente de las personas los cuidados que se van a tener serán de muchos años más.

Anexo 6. Detalle de entrevistas a los expertos consultados - Sr. Arafat Espinoza Ortiz - Gerente General de la empresa Runaq – Lima

a) ¿Qué debemos tener en cuenta para exportar productos etno medicinales?

AE: Es importante revisar si la materia prima y los componentes de la misma no se encuentren dentro de las clasificadas como medicinales, es necesario revisar los protocolos de regulación y exportación. Asimismo, se tendría mayor facilidad si el producto se tratase como alimenticio, es decir como un suplemento, y se debe tener en cuenta que para el etiquetado no se podría poner como medicinal porque se puede incurrir en multas y bloqueo incluso del registro sanitario.

b) ¿Qué consideraciones debemos tener en cuenta para no alterar el beneficio del producto natural?

AE: Es muy importante que el principio activo no sea alterado por el proceso, por ello se deberán controlar muy bien las variables de su transformación para mantener los principios activos, es decir ver cuál nos interesa para vender las moléculas de productos que es lo que demandan los consumidores de estos productos.

c) ¿Qué debemos tener en cuenta para cuando evaluemos y contratemos productores de la materia prima?

AE: Primero hay que medir la capacidad de respuesta del productor para la atención de la demanda, revisar cuántas áreas se tiene para el plantado, el ciclo de la planta para ver cuánto y cuándo se puede atender, si consideramos que el cultivo sea orgánico se deberá considerar que ésta área tenga 3 años de no haber usado químicos y no tener vecinos que la contaminen, para ello se deberá tener en cuenta un presupuesto para los análisis de residuos y ver que cumplan con los parámetros para que se consideren orgánicos.

d) ¿Según su experiencia, cómo es el modelo de negocio más viable y que puede usarse para la comercialización de este tipo de productos?

AE: El modelo de negocio funciona de la siguiente manera:

Modelo de acopio: Trabajo directo con el agricultor, ya que permite la trazabilidad desde la cosecha, se pueden poner cámaras para ver en tiempo real lo que hace el productor.

Una recomendación es que se pueden asociar con pequeñas organizaciones o cooperativas para trabajar las materias primas, el control en este caso se delega, pero se gana autonomía.

Otra forma es generar plataformas de compra directa a los productores, se cuenta incluso con códigos QR para ver a quién le compras.

Se debe contar con personas con capacidades técnica, como agrónomos, Ing. alimentarios o industriales, todo ello es importante para contar con la trazabilidad porque actualmente se ha perdido la confianza en las certificadoras, todo esto genera un valor agregado para los importadores.

Revisar como ya lo he mencionado antes, con quienes queremos trabajar para la entrega de la materia prima que nos permita contar con el producto y de ser posible tener varios productores para contar con la demanda de exportación.

Para la producción al iniciar, se puede trabajar con maquila ajustando a éste a todos los parámetros para obtener un producto bueno y vendible. Deben revisar la Ley 79- 11 de Digemid que facilita la producción de productos medicinales, siempre y cuando no etiquetas los productos pero no para exportar.

Apuntar a que sea de uso nutracéutico o como insumo, buscar en el VUCE la clasificación. Ver y tener cuidado en la forma de cómo etiquetar y no ponerlo a que es medicinal.

Anexo 7. Detalle de entrevistas a los expertos consultados - Sr. Carlos Encalada - Coordinador del sector de agronegocios de la Cámara de comercio de Lima – Lima

a) ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en el rubro de temas de comercio exterior?

CE: Mi nombre es Carlos Encalada Augusto, soy licenciado en Negocios internacionales, actualmente laboro en la Cámara de Comercio de Lima desempeñando el cargo de Coordinador de Agronegocios y en lo que es comercio exterior tengo aproximadamente un promedio de 5 años de experiencia. Actualmente con el puesto de coordinador de Agronegocios llevo 6 meses, antes era asesor de comercio exterior.

b) ¿Antes de ser coordinador qué veías en la CCL?

CE: Siempre he visto Comercio exterior, se divide en tres unidades de negocio: Ferias y misiones internacionales, Inteligencia Comercial y Promoción Comercial. Yo ya he pasado por las tres áreas.

c) ¿Con respecto a las ferias, pudiste viajar, coordinarlas?

CE: Claro, he participado en diferentes ruedas de negocios a nivel provincia, primero se trabajan de la mano con el Ministerio de la Producción y he tenido la oportunidad de ir a Moquegua, Tacna, Cusco, Arequipa, Chiclayo, Ayacucho, Huancayo, luego he apoyado en diferentes misiones internacionales que venían al país, de la India, Taiwán, Corea, Brasil, entre otras, apoyando como soporte en la organización del evento, así mismo, tuve la oportunidad de viajar a Argentina en formato Misión comercial con un grupo de empresarios peruanos para ver las oportunidades que podrían haber entre ambos países.

d) ¿Cómo ves los productos peruanos en el extranjero, tienen acogida? ¿Ves que los países sí estén interesados en comercializar productos peruanos?

CE: Claro, los productos peruanos si tienen acogida a nivel internacional principalmente por parte de nuestros principales socios comerciales, los que son Estados Unidos y China. Si bien es cierto, nosotros como país somos netamente proveedor de materia prima, solo vendemos materia prima. Por ejemplo, a la fruta, no le damos un valor agregado, sería un punto de mejora, pero bueno, en general los productos peruanos son bien vistos a nivel internacional

e incluso lo que es el tema de arándanos como ejemplo, somos uno de los principales proveedores a nivel mundial.

e) Claro, nos falta explotar un poco la parte de procesar la materia prima

CE: Correcto, darle un valor agregado que obviamente va a ocasionar que sea mejor visto el producto, podamos entrar a precio mayor y podamos generar más ganancia.

f) ¿Cuál crees que es el papel que tiene la CCL dentro del tema exportador? Qué tanto influye. Ayuda o beneficia. Dentro de tu visión

CE: Una de las bases que tenemos del comercio exterior es el apoyo a la internacionalización de las empresas. Muchas empresas siempre acuden a la Cámara, sean socias o no socias con el fin de recibir una asesoría y ver la oportunidad tanto de poder exportar productos como también importar. Obviamente, mucho mejor es el tema de exportación para que los productos peruanos se puedan hacer mucho más conocidos y la CCL juega un papel importante porque la empresa recibe la asesoría con este apoyo a la internacionalización de las empresas y no solo con la asesoría, si no, también invitándolas a participar en diferentes eventos de promoción comercial, sean ferias, misiones comerciales, entre otros. Incluso, nosotros también organizamos eventos en conjunto con el PAI que es el Programa de apoyo a la Internacionalización para ver las oportunidades que pueden tener las diferentes empresas con el fin de internacionalizarse como tal.

g) ¿En cuanto a la labor que ha realizado, han visto acogida para exportar? ¿Ha crecido el interés?

CE: En este caso recordemos que tampoco no siempre son empresas también hay el caso de emprendedores. Como asesor hace un par de años, tuve la oportunidad de asesorar a un señor que tenía la visión de poder exportar aceite de oliva a EEUU, estaba a un nivel básico de lo que tenía que hacer. Luego de una asesoría constante, logró exportar sus productos. Si, te soy sincero, nosotros grabamos nuestras reuniones con los socios mediante el sistema, pero no tenemos un indicador como tal de si efectivamente han realizado la operación de comercio exterior. A raíz de las atenciones, podemos hacer un estimado de si realmente la empresa lo hizo o no, porque podemos hacer un match con nuestra plataforma de inteligencia comercial e identificar si efectivamente la empresa exportó o no. Aproximadamente se hacen 180

consultas sobre Comercio exterior en un mes. No solo son empresas que quieran exportar, son empresas que ya exportan pero que también tienen dudas o quieren saber requisitos para diversificarse.

h) Ustedes tienen una forma de ver cómo ha crecido las exportaciones

CE: Los productos han venido en aumento en la mayoría de sectores con excepción del sector textil que se redujo incluso antes de la pandemia. A manera general, las exportaciones de los productos peruanos a raíz de la apertura comercial que viene de años atrás han venido en aumento. A pesar de la pandemia, el año pasado logramos exportar más en el sector agroindustrial y este año se espera pasar los indicadores propuestos. Agro no tradicional se superó en comparación de antes de la pandemia. En lo que fue el 2019, se exportaron 6,321 millones de dólares y en el 2020 se exportaron 6,808 millones.

i) Dentro de estas exportaciones agro no tradicionales, ¿consideras que tienen productos dominados “saludables”? ¿Qué tanto se explotan acá?

CE: Como te comente en un inicio, si bien el Perú es conocido por ser un proveedor principalmente de materia prima, no quita que hay algunas empresas que igual generen productos con valor agregado. A nivel internacional son productos que tienen mayor demanda de consumo, la gente busca productos naturales y tener una vida saludable. A raíz de los octógonos las personas han tomado mayor conciencia y han optado por consumir productos más saludables.

j) Dentro de estos, ¿los productos medicinales están en su radar?

CE: Los podríamos verificar con la partida cancelaria para el porcentaje de exportaciones que se ha realizado de dichos productos como los filtrantes de muña, chancapiedra, uña de gato, etc.

k) ¿Tienes conocimiento de las condiciones necesarias para que los productos etnomedicinales puedan ser exportados?

CE: Claro, primero necesitas documentos básicos para cualquier operación de comercio exterior, sea exportación o importación, como la factura comercial, el documento de transporte, un certificado de origen, necesitas la declaración aduanera de mercancías, más

conocida como DAM y finalmente la lista de empaque que es un documento dirigido al transportista. Luego vienen los productos que tienen un valor agregado, que tienen cierta restricción de salida. Por ejemplo, los filtrantes, van a necesitar un certificado sanitario de exportación que lo da DIGESA. Con todos estos documentos podría salir el producto sin problema.

l) ¿Ustedes conocen acerca de las tecnologías de producción con respecto a estos productos naturales, medicinales? O ¿conocen a alguien relacionado?

CE: No conozco el proceso como tal, pero en las principales empresas exportadoras de lo que es uña de gato, están Exportaciones Amazónicas, Ecoandino que son empresas que exportan dichos productos.

m) ¿Sabes acerca de las tecnologías de conservación más demandadas en el extranjero?

CE: No, no puedo indicarte uno como tal, pero tendría que ver el tipo de mercado porque no todos los mercados son iguales y dependiendo el mercado al cual la empresa decide exportar va a necesitar tratar todo el tema de la conservación, pero no tengo la información.

n) ¿Dentro del mercado europeo, qué países están exportando e importando este tipo de productos?

CE: En cuanto a la uña de gato, Japón es el país que más ha exportado con 105 mil dólares que son aproximadamente 2,000 kilos, es el mercado que más nos ha comprado hasta la fecha. Pero también han sido exportado a otros mercados, como Alemania, Eslovaquia, España, Francia, Italia, Países bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República checa y Suiza.

o) ¿Dentro de las empresas agro exportadoras, cuáles son los retos que tienen estas cuando se trata de productos terminados?

CE: Cuando es una empresa grande ya no hay retos para ellos, porque ellos ya tienen todos los procesos estandarizados, ya saben como es el trámite, la logística. Pero para las empresas que recién están iniciando, lo más complicado es emitir el certificado de DIGESA y la

logística como tal, los registros sanitarios que se hacen en el país y algunos países te piden hasta una ISO.

p) ¿Conoces la demanda de productos saludable en el mercado europeo?

CE: En lo que va del año, con el ejemplo de la uña de gato, se han realizado exportaciones todos los meses, si hay demanda por parte de los países europeos, ya que son productos diferenciados, no los puedes conseguir allá.

q) ¿Qué tanto conoces el perfil de los consumidores de productos saludable?

CE: No hemos hecho un análisis como tal, pero en base a la experiencia en los diferentes eventos en los que he podido participar, el consumidor europeo es difícil de satisfacer. En un evento, tuve la oportunidad de conversar con una empresa y me dio a entender que el consumidor europeo era muy exigente, si o si te piden bastante compromiso y que se hay cumplido con el tema de la inocuidad alimentaria y bastantes cautelosos a la hora de hacer negocios, ven bastante el contenido del producto.

r) ¿Conoces empresas o personas que te ayudan a vender este tipo de productos?

CE: Si sabemos que lo hay, pero en su mayoría nosotros les recomendamos a las empresas a no trabajar con traders porque esto hace encarecer el costo del producto cobrando una comisión, nosotros tratamos de enlazar a las empresas con los compradores directos para que puedan disminuir el costo del producto como tal.

s) ¿Conoce personas o empresas que estén dispuestos a comprar el tipo de producto que hemos mencionado?

CE: Tendría que ver si tenemos en nuestro directorio logístico, quienes han comprado estos tipos de productos, pero nosotros como la CCL trabajamos con un directorio tanto de empresas compradoras como proveedores internacionales. La CCL te ofrece servicio para hacer match, la empresa llena una ficha del perfil comercial sobre el producto y la empresa como tal y nosotros hacemos el match, le presentamos a la posible empresa compradora y si está interesado se programa la reunión.

t) ¿Cuáles son los canales que usa la CCL para vender estos productos?

CE: A veces ustedes se comunican con empresas que estén interesadas en su producto, pero los canales de venta pasan por el tema de supermercados, farmacias y tiendas relacionadas al producto.