

UNIVERSIDAD ESAN



**Plan de negocio de exportación mermelada de yacón a Georgia –  
Estados Unidos**

**Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los  
requerimientos para obtener el grado de Magister en Supply Chain  
Management por:**

Carol Gisselle Munive Tantalean



---

Giantpierre Enmanuel Zacarias Espinal Fabian



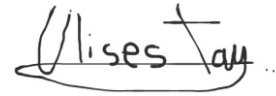
---

Cesar Steven Estrada Collantes



---

Ulises Tay Rivera



---

**Programa de la Maestría en Supply Chain Management**

**Lima, 05 de diciembre del 2022**

## Tesis - Grupo Tigres - exportación de mermelada de yacón

### ORIGINALITY REPORT

12%

SIMILARITY INDEX

11%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

3%

STUDENT PAPERS

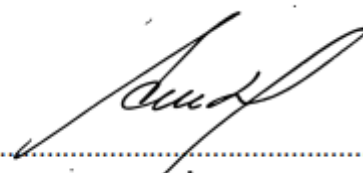
### PRIMARY SOURCES

1	<a href="https://repositorio.usmp.edu.pe">repositorio.usmp.edu.pe</a> Internet Source	3%
2	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Internet Source	1%
3	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Student Paper	1%
4	<a href="http://www.mordorintelligence.com">www.mordorintelligence.com</a> Internet Source	1%
5	<a href="https://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Internet Source	1%
6	<a href="https://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Internet Source	<1%
7	<a href="https://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Internet Source	<1%
8	<a href="http://www.argentinatradenet.gov.ar">www.argentinatradenet.gov.ar</a> Internet Source	<1%
9	Submitted to Universidad Rey Juan Carlos Student Paper	<1%

Este trabajo de investigación

**Plan de negocio de exportación de mermelada de yacón a Georgia – Estados Unidos**

ha sido aprobado.



.....  
Aldo Bresani (Jurado)



.....  
David Alberto Gallardo Yaya (Jurado)



.....  
Jorge Arturo Castillo Sánchez (Asesor)

Universidad ESAN

2022

Agradecer a Dios porque siempre me ha acompañado en todo momento, a mi familia por ser mi soporte y motivo de todos mis proyectos. A mi equipo por el esfuerzo vertido en la realización de esta Trabajo de Investigación.

Giantpierre Enmanuel Z. Espinal Fabian

Agradecer a Dios, también a mi esposa y mis hijos quienes soportan mi ausencia debido a mi jornada laboral atípica; pero quienes me esperan en casa siempre con un gran abrazo y una sonrisa.

César Steven Estrada Collantes

Agradecer a Dios en primer lugar, por haberme dado las fuerzas para seguir adelante. A mi padre Gustavo, quien me enseñó a ser constante y hoy festeja este logro desde el cielo. A mi madre Susana, por ser mi soporte y equilibrio. Finalmente, a mi hermana Jessenia, por ser la muestra de perseverancia.

Carol Gisselle Munive Tantalean

Agradecer a Dios, a mi Esposa Daniela por ser mi pilar de soporte, a mi hija Isabella por ser la fuerza que me hace levantar cada día, a mis padres Amalia y Jorge por su enorme y constante apoyo, a mis hermanas por su cariño

Y a este gran equipo que me aguanto hasta el final y su enorme comprensión.

Ulises Tay Rivera

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL .....	v
ÍNDICE DE TABLA .....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
Resumen Ejecutivo .....	xxiv
Capítulo I. Introducción .....	1
1.1. Objetivos de la Trabajo de Investigación .....	1
1.1.1. Objetivo General .....	1
1.1.2. Objetivos Específicos .....	1
1.2. Delimitación de la Investigación .....	1
1.2.1. Alcance: .....	1
1.2.2. Limitaciones: .....	2
1.3. Justificación .....	2
Capítulo II. Marco conceptual .....	4
2.1. Perfil del producto .....	4
2.1.1. Yacón .....	4
2.1.2. Condiciones y manejo agronómico del yacón .....	4
2.1.3. Beneficios del consumo de yacón .....	5
2.1.4. Mermelada de yacón .....	5
2.2. Modelo de Negocio .....	6
2.2.1. Matriz de Perfil Competitivo .....	6
2.3. Cadena de Suministro .....	6
2.3.1. Abastecimiento .....	6
2.3.2. Producción .....	7
2.3.3. Logística Internacional .....	7
2.3.4. Tipos de sistemas de producción para las exportaciones .....	8
Capítulo III. Marco contextual .....	9
3.1. Panorama Nacional .....	9
3.1.1. Zonas de Producción y Variedades .....	9
3.1.2. Oferta Actual de Yacón .....	11
3.1.3. Producción en Cajamarca .....	12
3.2. Panorama Internacional .....	13
3.3. Cadena de Suministros del Sector .....	14
3.3.1. Proveedor .....	14

3.3.2. Empresa Agroindustrial .....	15
3.3.3. Distribución Física Internacional.....	15
3.3.4. Importador Mayorista .....	15
3.3.5. Canal Minorista o Retail.....	15
3.3.6. Consumidor Final .....	16
3.3.7. Análisis PESTEL.....	16
3.3.8. Las Cinco Fuerzas de Porter.....	16
Capítulo IV. Metodología de la Investigación.....	17
4.1. Metodología .....	17
4.1.1. Diseño de la Investigación.....	17
4.1.2. Tipo de la investigación.....	18
4.1.3. Fuentes.....	19
Capítulo V. Análisis de Mercado.....	20
5.1. Análisis de Mercado Internacional.....	20
5.1.1. Producción de mermeladas en Estados Unidos .....	20
5.1.2. Visión general del mercado .....	20
5.2. Comercio mundial de Yacón para la Partida Arancelaria 2007999100 “Las demás confituras, jaleas y mermeladas de frutas u otros frutos”. .....	22
5.2.1. Exportaciones peruanas de Yacón al mercado mundial .....	22
5.3. Selección de Mercado .....	25
5.3.1. Mercado Objetivo .....	25
Capítulo VI. Plan Estratégico.....	30
6.1. Idea de negocio a partir del modelo Canvas .....	30
6.1.1. Socios Clave .....	31
6.1.2. Actividades Clave.....	31
6.1.3. Propuesta de valor.....	32
6.1.4. Relación con clientes .....	32
6.1.5. Recursos Clave .....	32
6.1.6. Canales de Venta .....	32
6.1.7. Estructura de Costos .....	32
6.1.8. Fuente de Ingresos .....	33
6.2.1. Las Cinco Fuerzas de Porter.....	35
6.2.2. Matriz FE.....	37
6.3. Análisis Interno .....	38
6.3.1. Visión.....	38

6.3.2. Misión.....	38
6.3.3. Valores.....	38
6.3.4. Cadena de Valor .....	40
6.4. Ventaja Competitiva.....	42
6.4.1. Matriz de perfil competitivo .....	42
6.5. Objetivos estratégicos .....	43
6.6. Estrategia competitiva .....	44
Capitulo VII. Plan de Marketing.....	45
7.1. Objetivos de Marketing .....	45
7.1.1. Objetivos Cualitativos .....	45
7.1.2. Objetivos Cuantitativos .....	45
7.2. Estrategias de Segmentación .....	46
7.3. Estrategia de Posicionamiento .....	46
7.4. Marketing Mix Internacional .....	47
7.4.1. Producto.....	47
7.4.2. Precio .....	48
7.4.3. Plaza.....	48
7.4.4. Promoción.....	48
Capitulo VIII. Plan de Operaciones .....	50
8.1. Objetivos y políticas de operaciones .....	50
8.2. Diseño del Producto .....	51
8.2.1. Especificaciones técnicas del producto .....	51
8.2.2. Componentes del Producto .....	51
8.2.1. Envase.....	52
8.2.2. Etiqueta.....	53
8.3. Proceso de Operaciones .....	54
8.3.1. Diseño el Proceso .....	54
8.3.2. Abastecimiento .....	54
8.4. Plan de Demanda.....	56
8.5. Plan de Producción.....	57
8.5.1. Producción continua .....	57
8.5.2. Subcontratación .....	57
Capitulo IX. Cadena de Suministro del Plan de negocio.....	58
9.1. Gestión de Proveedores .....	58

9.2. Gestión de Operaciones.....	59
9.3. Gestión de Distribución.....	60
9.3.1. Transporte Interno .....	61
9.3.2. Transporte Internacional.....	61
9.3.3. Selección de Puerto.....	61
9.3.4. Documentación Requerida.....	62
9.4. Gestión de Logística Inversa: .....	65
9.4.1. Gestión de Logística Inversa de Compras .....	66
9.4.2. Logística Inversa de Productos Terminados.....	66
9.5. Cadena de Suministro actual para la mermelada de yacón .....	67
9.6. Plan de Gestión de Riesgos .....	69
9.6.1. Objetivos del Plan de Gestión de Riesgos .....	69
9.6.2. Alcance del Plan de Gestión de Riesgo .....	69
9.6.3. Definiciones del Plan de Gestión de Riesgo.....	69
9.6.4. Responsabilidades.....	69
9.6.5. Desarrollo del Plan de Riesgo.....	69
9.6.6. Plan de Respuesta a Riesgos.....	71
Capitulo X. Análisis Económico y Financiero .....	75
10.1. Análisis de Inversión .....	75
10.2. Análisis de Flujo de Caja .....	77
10.2.1. Egresos.....	77
10.2.2. Ingresos.....	80
10.2.3. Estado de Resultados .....	81
10.2.4. Flujo de Caja.....	83
10.3. Evaluación Financiera .....	84
10.4. Punto de Equilibrio.....	91
10.4.1. ROE Y ROIC .....	93
10.5. Análisis de Escenarios.....	94
10.5.1. Escenario Pesimista .....	94
10.5.2. Escenario Optimista.....	99
10.5.3. Escenario Conservador .....	103
Conclusiones .....	108
Bibliografía .....	109
Anexos .....	111



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Nombre de las zonas geográficas.....	4
<b>Tabla 2</b> Productividad de Yacón en América del Sur.....	10
<b>Tabla 3</b> Principales empresas exportadores de yacón y sus derivados. ....	12
<b>Tabla 4</b> Ranking de Países de Destino de exportaciones peruanas de yacón y sus derivados del 2021. ....	14
<b>Tabla 5</b> Índice Estacional.....	23
<b>Tabla 6</b> Principales 10 países importadores.....	26
<b>Tabla 7</b> Principales exportadores.....	26
<b>Tabla 8</b> Estados con mayor población adulta diagnosticada con diabetes.....	28
<b>Tabla 9</b> Distancia en Kilómetros desde Miami.....	29
<b>Tabla 10</b> Ideas de negocio modelo Canvas.....	30
<b>Tabla 11</b> Principales exportadores de mermeladas que contienen yacón.....	35
<b>Tabla 12</b> Matriz FE.....	37
<b>Tabla 13</b> Matriz FI.....	39
<b>Tabla 14</b> Matriz Foda Cruzada.....	40
<b>Tabla 15</b> Matriz de perfil competitivo.....	43
<b>Tabla 16</b> Componentes del producto mermelada de yacón.....	51
<b>Tabla 17</b> Variables y atributos de la mermelada de Yacón.....	52
<b>Tabla 18</b> Variables y atributos del envase.....	52
<b>Tabla 19</b> Estacionalidad de consumo en el Mercado Objetivo.....	56
<b>Tabla 20</b> Matriz de selección de proveedores.....	58
<b>Tabla 21</b> Matriz de evaluación de proveedores.....	59
<b>Tabla 22</b> Costo de exportación por 9,600 unidades de mermelada de yacón.....	65
<b>Tabla 23</b> Matriz de riesgos.....	70
<b>Tabla 24</b> Supervisión y control de riesgos.....	71
<b>Tabla 25</b> Inversión total proyectada (Expresado en dólares).....	76
<b>Tabla 26</b> Presupuesto proyectado de costo de venta, (Expresado en dólares).....	77
<b>Tabla 27</b> Presupuesto proyectado de materiales indirectos, (Expresado en dólares)..	78
<b>Tabla 28</b> Presupuesto proyectado de gasto de personal, (Expresado en dólares). ....	78
<b>Tabla 29</b> Gastos proyectados fijos. (Expresado en dólares). ....	78
<b>Tabla 30</b> Costos proyectados de exportación (Expresado en dólares).....	79

<b>Tabla 31</b> Gastos proyectados administrativos, (Expresado en dólares).....	79
<b>Tabla 32</b> Gastos proyectados de ventas, (Expresado en dólares). ....	80
<b>Tabla 33</b> Gastos proyectados totalizados, (Expresado en dólares). ....	80
<b>Tabla 34</b> Ingresos proyectados por ventas, (Expresado en dólares). ....	81
<b>Tabla 35</b> Ingresos proyectados por IGV, (Expresado en dólares). ....	81
<b>Tabla 36</b> Estado de resultados integrales económico, (Expresado en dólares).....	82
<b>Tabla 37</b> Estado de resultados integrales financiero, (Expresado en dólares). ....	82
<b>Tabla 38</b> Flujo de caja económico, (Expresado en dólares).....	83
<b>Tabla 39</b> Flujo de caja financiero, (Expresado en dólares). ....	84
<b>Tabla 40</b> Evaluación Inversión VAN, TIRE. ....	85
<b>Tabla 41</b> Costo de Oportunidad. ....	85
<b>Tabla 42</b> Estructura de financiamiento, (Expresado en dólares).....	86
<b>Tabla 43</b> Créditos bancarios – capital de trabajo para microempresas, (Expresado en dólares).....	86
<b>Tabla 44</b> Préstamo, (Expresado en dólares). ....	87
<b>Tabla 45</b> Flujo de caja de deuda, (Expresado en dólares). ....	88
<b>Tabla 46</b> Márgenes de ventas estándar por giro de negocio. ....	89
<b>Tabla 47</b> Lista de tasas pasivas por entidad bancaria.....	90
<b>Tabla 48</b> Evaluación Económica, (Expresado en dólares). ....	91
<b>Tabla 49</b> Evaluación Financiera, (Expresado en dólares). ....	91
<b>Tabla 50</b> Punto de equilibrio, (Expresado en dólares). ....	92
<b>Tabla 51</b> Flujo de caja económico, (Expresado en dólares). ....	95
<b>Tabla 52</b> Flujo de caja financiero, (Expresado en dólares). ....	96
<b>Tabla 53</b> Estado de resultados integrales económico, (Expresado en dólares). ....	97
<b>Tabla 54</b> Estado de resultados integrales financiero, (Expresado en dólares). ....	97
<b>Tabla 55</b> KPIS. ....	98
<b>Tabla 56</b> Flujo de caja económico (Expresado en dólares).....	99
<b>Tabla 57</b> Flujo de caja financiero, (Expresado en dólares). ....	100
<b>Tabla 58</b> Estado de resultados integrales económico, (Expresado en dólares). ....	101
<b>Tabla 59</b> Estado de resultados integrales financiero, (Expresado en dólares). ....	101
<b>Tabla 60</b> KPIS. ....	102
<b>Tabla 61</b> Flujo de caja económico, (Expresado en dólares). ....	103
<b>Tabla 62</b> Flujo de caja financiero, (Expresado en dólares). ....	104

<b>Tabla 63</b> Estado de resultados integrales económico, (Expresado en dólares).....	105
<b>Tabla 64</b> Estado de resultados integrales financiero, (Expresado en dólares).....	105
<b>Tabla 65</b> KPIS.....	106

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Figura 1</b> Flujograma del Diseño de Investigación. ....	18
<b>Figura 2</b> Ventas de Alimentos Orgánicos (mermeladas, jaleas y otras confituras) en USD mil millones, Estados Unidos (2016-2020). ....	21
<b>Figura 3</b> Exportación de Yacón 2015 a 2021 (dólares) .....	23
<b>Figura 4</b> Tendencia de Exportación de Yacón. ....	24
<b>Figura 5</b> Pronóstico de Yacón 2022-2027 .....	25
<b>Figura 6</b> Porcentaje de adultos que fueron diagnosticados de diabetes por un profesional (excluye prediabetes y diabetes gestacional). ....	27
<b>Figura 7</b> Análisis Macroentorno Pestel – Georgia, Estados Unidos. ....	34
<b>Figura 8</b> Ventaja Estratégica de Perú Health .....	44
<b>Figura 9</b> Precio beneficio. ....	46
<b>Figura 10</b> Logo Peruvian Nature.....	50
<b>Figura 11.</b> Diseño del Producto. ....	51
<b>Figura 12</b> Etiqueta.....	53
<b>Figura 13</b> Flujo de Gestión de Operaciones.....	59
<b>Figura 14</b> Organigrama del área de Operaciones.....	60
<b>Figura 15</b> Flujo de acciones de logística inversa. ....	66
<b>Figura 16</b> Cadena de suministro actual de la mermelada de yacón. ....	68

## **CESAR STEVEN ESTRADA COLLANTES**

Ingeniero Industrial con 8 años de experiencia en administración de contratos, negociación con proveedores, gestión del cumplimiento de obligaciones contractuales y cartas fianzas.

Con conocimientos en logística y administración, gestión de la Cadena de Suministro, evaluación de proyectos, y análisis de datos.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **SOCIEDAD MINERA CORONA S.A.**

##### **Administrador de Contratos / (julio 2022 – Actualidad)**

##### **Funciones:**

- Gestión de los contratos desde el Plan de contratación de servicios hasta el pago y término del servicio.
- Coordinar con las áreas usuarias el plan de contratación de servicios necesarios para la operación.
- Participar en la elaboración de los contratos respectivos, negociando seguros, pólizas, documentos y garantías que requiera la empresa.
- Revisar y validar las valorizaciones mensuales de pago a empresas contratistas de acuerdo con los alcances contractuales.
- Asistir a las áreas usuarias en la administración de los contratos, asegurando el cumplimiento de las obligaciones contractuales.
- Administrar y monitorear el cumplimiento de los términos de referencias, contratos, cartas fianzas, pólizas, anexos y actas de entrega.
- Digitalizar los contratos, adendas y documentos relacionados a los servicios en ejecución y ejecutados.
- Gestionar la facturación según avance y/o acuerdos contractuales.

##### **Logros:**

- Se gestionó la facturación según avance y acuerdos contractuales con un 20% en reducción de costos.
- Cumplir con los requerimientos de las áreas usuarias un 35% más rápido.

**OBRASCÓN HUARTE LAIN, S.A. Sucursal del Perú**

**Administrador de Subcontratos / (febrero 2022 – julio 2022)**

**Funciones:**

- Consolidación de los Términos de Referencia para su aprobación por la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios (ARCC)
- Elaboración del Informe de Adjudicación de los procesos para su aprobación por la ARCC.
- Administración del subcontrato de diseño y gestión de las comunicaciones.

**Logros:**

- Aprobación de diversos contratos con proveedores para la ejecución de proyectos acelerando los mismos en un 20%.
- Disminuir los costos de contratación con proveedores en un 30%.
- Negociar con los proveedores los costos con una disminución en un 15% por proyecto negociado.

**SHOUGANG HIERRO PERÚ S.A.A.**

**Asistente de Administración de Contratos / (diciembre 2021 – enero 2022)**

**Funciones:**

- Elaboración de contratos, adendas, coordinar la correcta valorización y facturación de los proveedores, gestionar las aprobaciones de las Cartas Fianzas presentadas por los contratistas, gestionar la devolución de los Fondos de Garantías.

**Logros:**

- Gestionar con un 25% más rápido las aprobaciones de las cartas fianzas de los contratistas.
- Valorización de los proveedores con un éxito de 20% de rapidez.

**COMPAÑÍA MINERA RAURA S.A.**

**Administrador de Contratos / (diciembre 2014 – junio 2020)**

**Funciones:**

- Realizar concursos de los requerimientos de las áreas usuarias, elaborar contratos y adendas de los servicios.

**logros:**

- Generación de ahorros por el 40% del objetivo corporativo para la Unidad Minera Raura en el 2019.
- Cumplimiento de 95% de tiempo de atención de Solicitudes de Pedidos (t<15 días) en el 2018.

**FORMACIÓN PROFESIONAL****Universidad ESAN – BUSINESS SCHOOL, Perú****2020 - Actualidad**

Maestría en Supply Chain Management

**Universidad Privada del Norte (Cajamarca)****2005 – 2011**

Ingeniería Industrial

**HABILIDADES:**

Microsoft Excel intermedio

Microsoft Word intermedio

Microsoft PowerPoint intermedio

Sistema SAP – Modulo MM

## **ULISES TAY RIVERA**

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, egresado de la Universidad Privada de Ciencias Aplicadas (UPC), cursando Maestría en Supply Chain Management. Con más de 10 años de experiencia en diversas áreas en empresas de diferentes rubros. Conocimiento del idioma inglés a nivel avanzado, Excel y SAP R/3 –B1.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **WAQUIN Y CIA. S.A.**

**Analista/ (noviembre 2021 – Actualidad)**

##### **Funciones:**

- Control de gastos e ingresos de la compañía y revisión de cuentas, pago de impuestos y gestión contable.

##### **Logros:**

- Se logró disminuir la deuda de los inquilinos morosos en un 60% mediante la negociación de su deuda
- Se logró aumentar los ingresos de la compañía en un 30% mediante el incremento de los precios de los alquileres y el ingreso de nuevos inquilinos.

#### **EMUSA PERU S.A.C.**

**Especialista en Comercio Exterior y Logística/ (diciembre 2017 – setiembre 2021)**

##### **Funciones:**

- Gestión en las tres (03) subáreas del departamento de logística. (Importaciones, Compras locales y Exportaciones.)

##### **Logros:**

- Se logró disminuir el tiempo de atención de los contenedores de importaciones en un 50% del nivel de servicio gracias a una coordinación constante con los almacenes respectivos.
- Se logró bajar el nivel de pedidos de las compras locales en un 60% agrupando los productos por grupos y volúmenes considerables, mediante una negociación con los proveedores.



- Se logró reducir los sobre costos de transporte en un 80% en el año 2020 y 2021, según un análisis propio realizado en el año 2018 - 2019, mediante la coordinación con las diferentes áreas de la empresa (Comercial, Producción, Gerencia General, Almacén).

**SAINT GOBAIN PERÚ S.A.**

**Analista comercial/ (enero 2017 – setiembre 2017)**

**Funciones:**

- Planificación de proyectos con diversos contratistas de Sedapal y sus filiales en provincia.

**Logros:**

- Se logró incrementar las ventas en un 20% mediante la obtención de proyectos en los cuales los contratistas ganaron la buena pro.

**PERNOD RICARD PERU S.A.**

**Asistente de Logística (Logistic Controller) / (Reemplazo) / (octubre 2016 – diciembre 2016)**

**Funciones:**

- Coordinación con los diferentes agentes externos y agentes internos.

**Logros:**

- Se generó un ahorro en un 30% de los costos de importación de los licores, mediante la coordinación conjunta con el agente de aduanas.

**CUÑADO PERÚ S.A. (CUPERSA)**

**Activador (Ejecutivo Comercial) / (setiembre 2013 – marzo 2016)**

**Funciones:**

- Planificación y control de las solicitudes de los clientes, mediante la cotización de los proyectos solicitados.

**Logros:**

- Se incrementó en un 30%, las ventas en clientes actuales, mediante la atención rápida de sus solicitudes

## **SVENZA ZONA FRANCA (CARSA)**

**Asistente de Auditoría Interna/ (marzo 2013 – setiembre 2013)**

### **Funciones:**

- Planificación, gestión, control de las diversas tiendas Carsa a nivel nacional, mediante visitas sorpresa.

### **Logros:**

- Se redujo el tiempo de revisión completa de las tiendas en provincia de 7 a 3 días, mediante la coordinación constante con las diferentes áreas de la empresa.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

**Universidad ESAN – BUSINESS SCHOOL, Perú**

**2020 - Actualidad**

Maestría en Supply Chain Management

**Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, UPC, Perú**

**2008 - 2011**

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales (**Quinto Superior**)

## **OTROS ESTUDIOS**

**Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, UPC**

**2012**

Diplomado en Derecho de la minería.

## **HABILIDADES:**

Microsoft Excel avanzado

Microsoft Word avanzado

Microsoft Access intermedio

Microsoft PowerPoint avanzado

Sistema SAP (Nivel usuario logística y Comercial)

## **GIANTPIERRE ESPINAL FABIAN**

Llevo más de 10 años facilitando operaciones de compras, comercio exterior y aduanas, liderando sus procesos de forma integral, garantizando que se desarrollen en un entorno de costos competitivo y en los tiempos deseados. Cuento con amplia experiencia en el sector industrial (plásticos, textil, retail, calzado), alimentos y logístico. Docente.

### **EXPERIENCIA LABORAL**

#### **AMCOR**

##### **Senior Buyer Andean Cluster (febrero 2022 – Actualidad)**

###### **Funciones:**

- Gestionar el abastecimiento oportuno de la principal materia prima en fórmulas (resinas - \$ 4.8M mes) para las plantas de Perú y Colombia, garantizando un óptimo nivel de inventarios al costo más competitivo del mercado. negociar con las principales petroquímicas a nivel mundial asegurando el cumplimiento de los SLA implementados mediante indicadores.

###### **Logros:**

- Implementación del primer SLA con la petroquímica Dow Chemicals y el principal fabricante de aditivos en Perú.
- Reducción de 10 días de inventario y USD 1.6M de WC mes.
- Establecimiento de indicadores que permitan controlar el cumplimiento de los SLA's negociados.
- Ahorro de USD 730K por proyectos al cierre de junio 2022 (Perú - Colombia).
- Ampliar al nivel 2 de información de abastecimiento de los principales proveedores.

#### **VITAPRO S.A. – ALICORP**

##### **Especialista de Comercio Exterior (noviembre 2021 – febrero 2022)**

###### **Funciones:**

- Gestionar el abastecimiento internacional de materias primas e insumos desde contenedores hasta buques graneleros garantizando que se den en los tiempos deseados y en costos competitivos, coordinando proactivamente con diversos clientes internos y proveedores tanto extranjeros como locales.

**Logros:**

- Ahorrar USD 2.07 por cada tonelada importada a través del proyecto "Saque de Meta", logrando un ahorro anual de USD 30K.
- Ahorrar USD 300K al cierre del 2021 en los costos logísticos de importación versus el presupuesto anual.
- Mantener un OTIF del 83% superando el objetivo corporativo anual.
- Lograr "0 días" de parada de planta por algún quiebre de stock de un material importado, gracias a la búsqueda constante de proveedor y rutas alternativas de abastecimiento.
- Establecer indicadores semanales en la gestión de abastecimiento de importados que permitan la consecución de los objetivos mensuales.
- Lanzar proyectos de mejora continua como:
  - FAST: reducir los tiempos de trámites de permisos ante entidades públicas.
  - TERMO: reducir el tiempo de descarga de flexitanks
  - EDIMBURGO: lograr la descarga segura de naves graneleras en paralelo a naves de materiales sucios.

**CORPORACIÓN JERUTH****Jefe de Comercio Exterior Corporativo (enero 2019 – noviembre 2020)****Funciones:**

- Liderar el equipo de comercio exterior y compras de insumos/repuestos. Asegurando el abastecimiento oportuno de las mercaderías importadas y en cuanto a las exportaciones, asegurando la entrega de las mercaderías en el lugar y tiempo indicado por los clientes. Gestionar la compra internacional de insumos (hilos - telas) y repuestos de los telares.

**Logros:**

- Extender el plazo de crédito de 90 a 180 días en las compras de hilos y telas.
- Reducción del precio promedio de compra anual en -12%.
- Generar un ahorro logístico de S/. 253,385.00 a nivel corporativo al cierre del 2019.
- Crear la "Unidad de Investigación de Mercados Internacionales" y la revista interna "INSIDER".

- Reducir el flete internacional por unidad transportada en un 30% y los gastos locales de carga LCL en un 15%.

**Coordinador de Comercio Exterior Corporativo (julio 2017– noviembre 2017)**

**Funciones:**

- Liderar el equipo de comercio exterior y compras de insumos - repuestos. Asegurar el aprovisionamiento oportuno de las mercaderías importadas, supervisando que cada etapa del proceso de importación de cierre en el momento adecuado. en las exportaciones, supervisar que se despachen en el momento oportuno, garantizando así la llegada en las fechas requeridas por los clientes a destino. Coordinación con agentes de carga, aduanas y courier. Gestionar pago a proveedores, etc.

**Logros:**

- Reducir el lead time promedio de hilos y telas en un -20%.
- Lograr aplicar anticipados al 100% de las importaciones del grupo, reduciendo costos y tiempos de desaduanaje.
- Crear la "unidad de costos" de importación para tener un mejor control de ellos.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

**Universidad ESAN – BUSINESS SCHOOL, Perú**

**2020 - Actualidad**

Maestría en Supply Chain Management

**Universidad Nacional Mayor De San Marcos**

2010-2014.

Licenciado en Adm. Negocios Internacionales

**HABILIDADES:**

Microsoft Excel avanzado

Microsoft Word avanzado

Microsoft Access intermedio

Microsoft PowerPoint avanzado

## **CAROL MUNIVE TANTALEÁN**

Bachiller en Administración y Negocios Internacionales en la Universidad de San Martín de Porres, actualmente cursando una Maestría en Supply Chain Management con 05 años de experiencia profesional.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **GRÚAS ETAC PERU S.A.C.**

##### **Comprador Senior / (junio 2021 – Actualidad)**

###### **Funciones:**

- Actualización BDD mensualmente (Gestión Ahorro & Reporte medición de SOLPED a OC).
- Evaluación de propuestas de mejora con Jefatura inmediata.
- Cumplimiento del programa de licitaciones.
- Negociación con proveedores, aplicando estrategias de compras.
- Atención de solicitudes de transporte para la movilización / desmovilización de nuestra maquinaria pesada y tramos de grúas torre.
- Coordinar los mantenimientos de nuestra flota liviana (camionetas, camión c6).
- Elaboración de reportes de compra.
- Cumplimiento de los principales indicadores de gestión.

#### **RINTI S.A.**

##### **Coordinador de Compras / Planeamiento / (octubre 2019 – marzo 2021)**

###### **Funciones:**

- Ampliar cartera de proveedores internacionales.
- Elaborar y dar seguimiento al cumplimiento del MPS (programa de producción).
- Realizar la planificación de materiales MRP.
- Elaborar principales KPI's del área: Otif, Fill rate, Forecast accuracy,
- Cumplimiento producción, Gasto compras, Desviación costo unitario.
- Definir lotes de compra y stock de seguridad.

## **TEXTILES CAMONES S.A.**

**Analista de Compras (enero 2018 – setiembre 2019)**

### **Funciones:**

- Analizar comportamiento de precios en el mercado de materias primas.
- Analizar indicadores principales del mercado nacional e internacional.
- Elaborar reporte de compras y consumos.
- Negociar con proveedores nacionales y extranjeros.
- Emitir órdenes de compra.
- Planificar la compra de materias primas en base al forecast.
- Analizar el inventario mensual (kardex).

### **Logros:**

- Disminuir los costos y gastos en compras en un 25% mediante la negociación constante con proveedores (nacionales y extranjeros)

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

**Universidad ESAN – BUSINESS SCHOOL, Perú**

**2020 - Actualidad**

Maestría en Supply Chain Management

**Universidad de San Martín de Porres**

**2012 –2018**

Bachiller en Administración y Negocios Internacionales

## **HABILIDADES**

Poder de negociación

Capacidad de liderazgo

Analítico

Inglés fluido

Sap BO

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de negocio se basa en la propuesta de emprendimiento para la exportación de mermelada de yacón en el mercado a Georgia, Estados Unidos, este tubérculo tiene muchos beneficios a la salud de aquellas personas que sufren con diabetes y/o aquellas que desean tener una alimentación saludable y controlar su peso.

Dentro del mercado internacional se ha evidenciado que se observa que los Estados Unidos es el país número uno en el mercado para el yacón y/o productos realizados con este tubérculo, con un total del 72% del total de exportaciones en entre los años 2017 al 2021 para el producto mermelada de yacón de la partida 2007999100. De esto se concluye que el mercado de Estados Unidos es un potencial nicho para el producto ofrecido.

La pandemia ha sido muy dura para muchas familias, según datos oficiales de la Organización Mundial de la Salud (WHO por sus siglas en inglés), desde el inicio de la pandemia hasta el 02 de agosto de 2022, un total 6,398,412 personas han fallecido por Covid-19 en el mundo. Pero también tenemos otra enfermedad, la Diabetes, esta enfermedad fue la novena causa de muerte en el 2019, según datos publicados por la WHO, se ha contabilizado un total de 1.5 millones muertes por causa de esta enfermedad.

La elaboración de la presente Trabajo de Investigación se basa en la creencia que, de acuerdo a lo sugerido por la WHO, tener una alimentación saludable, realizar actividad física como mínimo de 30 minutos al día y reducir el consumo de azúcar es necesario para evitar enfermedades como la diabetes, cardiopatías, entre otras.

Esta Trabajo de Investigación, también sirve como motivación personal para promover no solo un producto, sino “salud”. Creemos que, de haber llevado una vida más activa, o de haber tenido una mejor alimentación su padre quizás hubiera tenido mayor probabilidad de superar la Covid-19. Queremos que nuestro producto esté al alcance de todas las personas que sufren de diabetes, o de aquellos que quieren controlar su peso, y que sin importar que si han dejado de confiar en los medicamentos prefieren optar por un producto natural con beneficios para la salud como es el yacón.

Nuestra intención es promover la salud mediante un producto de fácil acceso, con muy buen gusto y sobre todo valioso para salud, por ese motivo estamos optando por



ofrecer un producto en base a yacón, este producto servirá a personas que sufren diabetes, o que quieren controlar su peso a consumir un alimento rico y saludable que controle el nivel de glucosa en la sangre.

El yacón es un producto que es exportado a principalmente a Estados Unidos, por ello hemos elegido a este país como nuestro mercado, y la estrategia para ingresar nuestro producto es comenzar a venderlo en el estado de Georgia.

# CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Objetivos de la Trabajo de Investigación

### 1.1.1. *Objetivo General*

Desarrollar un Plan de negocio para una empresa dedicada a la exportación de mermelada de yacón a Georgia, Estados Unidos, que aproveche las oportunidades que representa el mercado garantizando un valor agregado diferenciador.

### 1.1.2. *Objetivos Específicos*

- Determinar los aspectos legales y administrativos que permita definir la normatividad vigente del sector en el que se desarrolla.
- Desarrollar un plan de marketing internacional utilizando el valor agregado que ofrece el producto realizando una investigación de mercado y establecer estrategias de ventas, distribución y promoción.
- Desarrollar un plan de logística internacional definiendo los medios de pago, fijación del precio internacional analizando la cadena de suministro en cuanto a sus procesos e intervinientes.
- Determinar la viabilidad económica financiera del Plan de negocio cuantificando la inversión a realizar y estimando el flujo de caja y estados financieros proyectados.

## 1.2. Delimitación de la Investigación

### 1.2.1. *Alcance:*

- **Geográfico:** Este Plan de negocio proyecta un alcance internacional, en específico tiene la finalidad realizar las exportaciones de mermeladas de yacón a mercados de Georgia, Estados Unidos
- **Temporal:** por medio del presente Plan de negocio se plantea como fundamental la evaluación del período de datos del consumo de productos similares durante el plazo de cinco años (2017 – 2021), y con esos datos realizar la proyección de consumo de yacón del 2022 al 2028, y realizar consultas sobre el consumo de yacón mediante encuestas.

- **Descriptivo:** La investigación y el análisis tienen como alcance al proceso de implementación del negocio de la empresa Peru Health S.A.C.

### *1.2.2. Limitaciones:*

Dadas las condiciones asociadas a la pandemia, las reuniones con los agricultores se darán de manera virtual, los viajes a provincias para visitar las cosechas también serán limitados.

En cuanto a lo político, vivimos una gran incertidumbre, por lo cual una de las principales limitaciones son los constantes cambios del gabinete ministerial.

## **1.3. Justificación**

La pandemia dejó evidenciado una carencia en el proceso de planificación de materiales en muchas empresas, las cuales se vieron obligadas a reforzar sus niveles de inventario a fin de poder cumplir con sus clientes, sin importar el impacto generado en los costos de adquisición y comprometiendo la rentabilidad de sus operaciones.

Esto provocó a la vez que, para reducir los costos a corto plazo, muchas personas con gran potencial tuvieron que ser despedidas o tuvieron que recortar sueldos a casi todo su personal para mantener sus empresas a flote.

Algunas personas que en su mayoría eran dependientes de ciertas empresas y que fueron despedidas o decidieron renunciar porque el salario recortado no les alcanzaba, comenzaron a entrar en el negocio de las comidas, como la preparación de postres, dulces, comida para poder solventar sus gastos fijos.

De esta manera, varias de estas personas triunfaron en este tipo de negocios, pero para entrar en el comercio internacional se necesita un conocimiento más profundo acerca de la logística internacional, es por ello, que en ese rubro consideramos que tenemos el conocimiento necesario, adquirido a lo largo de nuestros años de trabajo en empresas de diferentes rubros.

El costo de pérdida ocasionado por esta pandemia no solo fue material, muchas personas fallecieron a causa del covid-19.

De acuerdo algunas estadísticas, aquellas personas con diabetes fueron más vulnerable a padecer de un cuadro severo de COVID-19, desencadenando en la muerte. Solo en Estados

Unidos, 37.3 millones de personas fueron diagnosticadas con esta comorbilidad, de las cuales 1 de cada 5 no sabe que padece de esta enfermedad. El resultado ascendió a \$327 mil millones de costos médicos totales y pérdida de trabajo de las personas con esta comorbilidad. Destacándose que los gastos por concepto médico de los individuos que reciben atención por diabetes se duplican en comparación con las personas que no poseen esta patología. De acuerdo con el Centers for Disease control and prevention, se puede prevenir la diabetes llevando una vida más saludable, con una alimentación más balanceada e incrementando la actividad física. Conscientes de esta problemática, queremos presentar nuestra propuesta de Plan de negocio para la exportación de mermelada de Yacón a Georgia, Estados Unidos.

Se destaca que el yacón es un tubérculo que posee muchas propiedades, dentro de las cuales resalta el ser un producto recomendado para los diabéticos por ser bajo en azúcares.

Nuestro país posee ventajas competitivas, dentro de las cuales, se resalta que representamos uno de los principales productores de la materia prima en América. Adicional a ello, en una encuesta realizada por Body Nutrition Organization en el año 2021, dos marcas de origen peruano se encuentran dentro del ranking de los mejores jarabes de yacón en Estados Unidos.

Finalmente, las exportaciones de mermelada de yacón vienen experimentando un crecimiento exponencial, pasando de un valor de \$58.60 exportado en el 2017 a \$77,434.00 al 2021. Es una de las partidas que mayor crecimiento ha experimentado en comparación con otras presentaciones que contienen yacón. Si bien es cierto, la mermelada de yacón no es la partida con mayor monto exportado, como el polvo de yacón, nosotros estamos decidiendo por este producto; puesto que, nos representa una oportunidad de mercado no muy explotada, en la cual podemos todavía definir el precio con pocos competidores; Lo cual, no sucede con el mercado del polvo de yacón que se encuentra saturado.

## CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1. Perfil del producto

#### 2.1.1. Yacón

El yacón es un tubérculo que crece principalmente en zonas andinas de Perú, en Seminario et al. (2003) se señala que “el yacón es una planta domesticada hace varios siglos por los pobladores de las culturas preincaicas” (p. 7). El yacón crece a una altura máxima de 3000 msnm, su cultivo es principalmente para autoconsumo; sin embargo, se menciona que su proceso productivo ha experimentado un incremento al hacerse más conocido sus bondades como superalimento. El yacón recibe diferentes nombres de acuerdo con la zona geográfica como podrá verse en la tabla a continuación.

**Tabla 1**

*Nombre de las zonas geográficas*

<b>País / Ciudad</b>	<b>Nombre Común</b>
Perú (norte)	llacón y llakwash
Perú (aymara)	aricoma o aricuma
Perú (quecha)	Llaqón, llacún y llacuma
Ancash	Racón
Perú (centro)	yacumi
Ecuador	jícama
Colombia y Venezuela	Jiquima y quijimilla

Fuente: Seminario et. al. (2003).

#### 2.1.2. Condiciones y manejo agronómico del yacón

##### 2.1.2.1. Terreno

El yacón puede ser sembrado en terrenos bien provistos de drenajes y materias orgánicas, preferentemente profundos y sueltos con el fin de evitar o disminuir que su raíz crezca sin deformaciones ni se pudra en el proceso.

#### 2.1.2.2. Cultivo

El yacón es un cultivo que puede sembrarse en varios lugares de Perú hasta los 3000 m.s.n.m., su cultivo es de crecimiento rápido. Es un cultivo andino que necesita de abundante agua y con la finalidad de evitar daños a sus hojas requiere una protección contra los vientos fuertes.

#### 2.1.2.3. Cosecha

Aproximadamente, el yacón es una planta que entre los 6 a 12 meses está listo para su cosecha, según Seminario et al. (2003) su cosecha es temprana en espacios geográficos con temperaturas caracterizadas por ser templadas y bajas, tardando un poco más en contextos altos.

#### 2.1.3. *Beneficios del consumo de yacón*

El yacón es consumido con fines medicinales por quienes tienen la creencia que al consumirlo se beneficiarán en su salud. Se le asocia con beneficios para personas que padecen de diabetes y quienes quieren controlar su peso, al poseer en gran parte de su composición los llamados fructooligosacáridos (FOS), que es un tipo de azúcar que según Seminario et al. (2003) se fermenta únicamente al llegar al intestino grueso favoreciendo el desarrollo de bacterias conocidas como probióticos, que tienen efecto favorable en la salud humana.

Según Seminario et al. (2003) en Japón se ha realizado la mayor investigación acerca las propiedades sobre la salud y productos desarrollados, algunos beneficios del consumo de yacón se dan en la salud gastrointestinal, triglicéridos y colesterol, cáncer de colon, sistema inmunológico, estreñimiento, obesidad y diabetes.

En Alles et al. (1996) se indica que la ingesta de fructooligosacáridos carece efectos en las reducciones de ácidos grasos; pero concluye que su consumo podría ayudar a tener una flora intestinal más saludable.

#### 2.1.4. *Mermelada de yacón*

La mermelada es elaborada a base de tubérculos de yacón, no se utilizan productos químicos, su dulzor es potenciado con Stevia, que es un edulcorante natural, y no lleva colorantes adicionales, su atributo principal será el color natural del yacón, que por la variedad que será utilizada en la producción tendrá un color amarillo.

El envase del producto será de vidrio, con una tapa de metal de rosca sellada al vacío para evitar que se generen microorganismos que puedan afectar la calidad del producto y la salud de los consumidores.

## **2.2. Modelo de Negocio**

En función de estar más focalizado en las proyecciones de lo que se estima con esta iniciativa productiva y los elementos necesarios requeridos para evaluar su viabilidad económica se ha realizado el lienzo del modelo de negocio, esta es una herramienta que según Osterwalder y Pigneur (2011) permite el desarrollo descriptivo del fundamento mediante la cual la organización genera, capta y proporciona valor, esto quiere decir que nos permitirá conocer las actividades que agregan valor a nuestro negocio.

### *2.2.1. Matriz de Perfil Competitivo*

Según Pérez (2021) esta herramienta permite conocer la debilidad y fortaleza de una organización de acuerdo a las comparaciones que se establezcan con sus competencias.

## **2.3. Cadena de Suministro**

De acuerdo con Ballou (2004) esta se encuentra referida a las actividades que guardan relación con la transformación de los bienes desde la extracción de materia prima hasta la elaboración del producto y entrega al cliente final, así como la eliminación del producto en caso de rechazos.

Lo resaltante de un buen proceso administrativo de la cadena de suministros no solo está centrado en disminuir costos, sino también en la de generar confianza en el cliente final y por ende incrementar las ventas.

### *2.3.1. Abastecimiento*

Según Murphy et al. (2015) la acción de la determinación y las evaluaciones con respecto a los proveedores se asume como un procedimiento que pone en manifiesto el nivel de organización que se desarrolla dentro de una estructura organizativa en pro de establecer posibles

proveedores potenciales. Esto se entiende como que es requerido obtener abastecerse de la materia prima de un adecuado proveedor que permita a la empresa satisfacer la demanda para la que ha sido creada.

### *2.3.2. Producción*

La producción es una actividad económica que trata de transformar materias primas en un producto para satisfacer una determinada necesidad.

### *2.3.3. Logística Internacional*

Según Silvera (2020), la logística internacional es el estudio de la cadena de suministro a nivel mundial en la que se realizan tareas importantes para transportar las carga desde el punto de origen exportador hasta el punto de llegada importador.

#### *2.3.3.1. Exportación*

Exportación trata de los envíos que un determinado país envía (país exportador) a otro (país importador) para su consumo o uso, puede darse como envíos de materias primas para que el país importador procese y añada valor agregado, también puede darse cuando una determinada compañía vende productos a sus clientes fuera de su territorio de operación.

#### *2.3.3.2. Sistema de producción*

Las empresas industriales deben tener almacenes donde puedan almacenar todos los materiales requeridos en su proceso productivo. Según Silvera (2020) el sistema de producción tiene los siguientes objetivos:

Entregar productos de calidad, que quiere decir que el producto debe estar desarrolla en función de lograr la satisfacción de las demandas realizadas por los clientes, y cumplir con estándares de calidad.

Entregar el producto a tiempo, que quiere decir que el producto debe ser entregado al punto de venta en un tiempo óptimo.

Lograr la máxima satisfacción del cliente, este es quizás el objetivo más importante, ya que si no se logra satisfacer la necesidad de un cliente no se podrá tener un producto que sea vendido.

Producir bienes al menor costo posible; pero manteniendo su calidad.



#### *2.3.4. Tipos de sistemas de producción para las exportaciones*

Según las necesidades del mercado puede haber diferentes tipos de sistemas de producción:

Sistema intermitente; Este sistema está condicionada a los bajos pedidos en los mercados internacionales, por lo que la producción es baja.

Producción continua; En este sistema se deben utilizar máquinas especiales para poder fabricar volúmenes altos del producto.

Producción por lotes; Este sistema depende de la necesidad del mercado, por lo que su producción es muy elevada durante el tiempo que el producto es requerido.

Producción por proyectos; En este sistema la producción se da por pedidos previos del producto.

Flujo Continuo; Este sistema de producción no para de producir los productos, es decir tiene una producción constante.

## CAPITULO III. MARCO CONTEXTUAL

### 3.1. Panorama Nacional

El yacón se puede encontrar en estado silvestre y cultivado en países como Colombia y Venezuela hasta específicamente el norte de Argentina. En los últimos años su variabilidad y distribución ha sido más notoria en Ecuador, Argentina, Perú y Bolivia.

#### 3.1.1. Zonas de Producción y Variedades

Actualmente, el yacón se cultiva en muchos países fuera de los Andes. Cuya ruta de migración es visible y se ha identificado. En los años 60 el yacón fue trasladado de Ecuador a Nueva Zelanda, donde su cultivo ha sido bien arraigado y registran siembras que se utilizan con fines de comercialización en presentación natural (fresca). En 1985 fue trasladado de Nueva Zelanda a Japón. Considerándose que este ha podido ser uno de las migraciones más resaltantes del yacón, siendo que es en este país donde se desarrollan estudio referente a este, donde se establecen sus compuestos químicos y se determinan sus bondades para con la salud. Se debe resaltar que Japón se ha constituido como el centro de distribución de la migración de yacón a países como Corea y Brasil.

El yacón también se cultiva actualmente en otros países como la República de Checa, China, Corea del Sur, Estados Unidos, Paraguay y Taiwán. Pero es en Japón donde se han realizado una amplia gama de estudios científicos relacionados con sus composiciones químicas, manejo agrícola, sus propiedades en el desarrollo de productos procesados y sus efectos en la salud. En Brasil, país de donde llegó el yacón en 1991, también se han logrado avances en la investigación sobre estos temas.

El aspecto más intrigante del yacón es su alta productividad. Algunos informes que ahora están disponibles indican un rango de 10 a 100 toneladas por Ha. El rendimiento promedio de esta variedad según la región de cultivo se puede mostrar en la Tabla 2. La producción de yacón en Brasil actualmente es muy baja en las regiones de Ibiúna, Suzano y Piedade en el Estado de Sao Paulo. Existen asentamientos japoneses en estas áreas, y están trabajando para cultivar y cosechar yacón para consumo interno. Sin embargo, el clima y la baja altitud de los suelos brasileños dificultan el cultivo de este producto.

En el caso específico de Cajamarca, el rendimiento promedio medido en varias campañas y en cuatro localidades está entre 30 y 52 Tn/Ha.

**Tabla 2**

*Productividad de Yacón en América del Sur.*

País	Ciudad	TM/AÑO
Brasil	Sao Paulo, Batucatu	54
Perú	Cajamarca, Baños del Inca	52
Perú	Cajamarca, Hualqui	51
Perú	Pasco, Oxapampa	48
Perú	Cajamarca, Los Eucaliptos	31
Ecuador	Quito, Santa Catalina	29
Perú	Cusco, Ahuabamba	28

Fuente: UNAC

En Perú, su cultivo se realiza en la región altoandina de 17 de los 24 departamentos del país, entre ellos Pasco, Junín, Piura, Amazonas, Cajamarca, Lambayeque, San Martín, Cuzco, La Libertad, Ancash, Lima, Huánuco, Huancavelica, Puno, Apurímac, Ayacucho y Arequipa.

Las mejores condiciones de crecimiento se encuentran en las elevaciones más altas de la región Yunga y las elevaciones medias de la región Quechua. (1.100 a 2.500 m.s.n.m.). Sin embargo, esta planta se ha adaptado rápidamente a la costa y Selva. No soporta más de 3.000 m.s.n.m. en la mitad norte del Perú, aunque llega a la Ceja de selva en los departamentos de Cajamarca, Amazonas y San Martín.

El cultivo se extiende a Lima, Trujillo y otros departamentos costeros. Necesita 1.000 Mm. de precipitaciones anuales, no soporta heladas, pero los daños se compensan con una excelente capacidad de regeneración y rebrote.

Los principales nichos de producción en el Perú se encuentran en:

Amazonas: Utcubamba, Bongará, Chachapoyas.

Ancash: Huaraz, Caraz, Yungay.

Apurímac: Andahuaylas y Abancay.

Arequipa: Arequipa.

Ayacucho: Huamanga y Huanta.

Cajamarca: Cajamarca, Contumazá, San Marcos, San Ignacio y Jaén.

Cerro de Pasco: Oxapampa.

Cuzco: Urubamba, Cuzco, Calca, Paucartambo, La Convención.

Huánuco: Huánuco.

Junín: Huancayo, Concepción, Jauja, Tarma.

La libertad: Otuzco, Santiago de Chuco y Sánchez Carrión.

Lambayeque: Incahuasi.

Lima: Pachacamac y Yauyos.

Piura: Ayabaca y Huancabamba.

Puno: Sandia y Carabaya.

Entre estas especialidades de producción, las tres que más se destacan son Cajamarca, Pasco y Cusco. En general, el consumo y la comercialización se han incrementado en los últimos dos años en todo el país. En estos días, es fácil encontrar yacón fresco en las ciudades. Además, durante las ferias se comienza a vender mercadería en forma de pasta, jugo, jarabe y mermelada. El desarrollo más reciente, que sorprendió tanto a los investigadores como a los agricultores, fue la apertura del mercado de las hojas de yacón, que se utilizan como té filtrante en infusión. Esto dio lugar a que el objetivo de la cosecha cambiara, siendo necesaria una investigación sobre la producción, cosecha y postcosecha de las hojas.

Resulta interesante dar a conocer que a pesar de que el yacón es un cultivo que se desarrolla en otras naciones, se ha comprobado que sus exportaciones cada vez se hacen mayores, lo cual ha sido atribuido a la difusión de sus bondades alimenticias y curativas al ser una rica fuente de Fructooligosacáridos.

### *3.1.2. Oferta Actual de Yacón*

El yacón refiere a una raíz que se extiende en alturas entre 900 y 3,500 m.s.n.m.; el cual puede ser más largos dependiendo de la calidad de los suelos y las condiciones climáticas que le favorezcan, tal es el caso de las experiencias en yungas y quechua (2,000 – 2,500 m.s.n.m.). se destaca que la temperatura apropiada para el desarrollo del yacón se estima sea entre los 18 y 25° C. siendo que la cantidad de agua que se estima para su hidratación refiere alrededor de los 800

mm, resaltándose que en suelos ricos en humus la raíz se extiende de manera exponencial siendo muy productiva su cosecha

Entre las poblaciones que se asumen son las más productivas para el desarrollo de los cultivos del yacón se resaltan: Piura, Cajamarca, San Martín, La Libertad, Ancash y Huánuco. Se menciona como provechoso que este cultivo no presenta asechanza de plagas de carácter letal, siendo que las que le penetran pueden ser controlables sin mayores problemas. Siendo las plagas más comunes: los masticadores de hojas, loritos, comedores de raíces y babosas.

Resulta dato interesante que el volumen de las exportaciones del yacón va creciendo en el tiempo y sus derivados se han extendidos. Las empresas que ahora exportan productos hechos de yacón se pueden mostrar en la Tabla 3. Estas empresas exportan principalmente a Japón, Alemania y los Estados Unidos.

**Tabla 3**

*Principales empresas exportadores de yacón y sus derivados.*

<b>Empresa</b>	<b>%Part. 2020</b>
SOCIEDAD MERCANTIL (EXPORTACION) SA	53%
FRUTAROM PERU S.A.	7%
PROBOS – L&CH NATURALEZA Y NEGOCI...	6%
ECOMPAL S.A.C.	4%
PRODOTTI DEL PAIS S.A.	4%
PRODUCTOS EXTRAGEL Y UNIVERSAL S	3%
PERUVIAN NATURE S & S S.A.C.	3%
EL ALAMO EXPORT S.A.C.	3%
JUNGLE & PERU FOODS S.R.L.	3%
Otras Empresas (49)	14%

Fuente: SIICEX

### *3.1.3. Producción en Cajamarca*

El proceso de cultivo es desarrollado entre los meses del mes de Junio y Agosto en terrenos de bajo riego y para los meses de Octubre y Diciembre se le aplica un sistema de lluvias. Distándose que en otras fechas los cultivos no se practican propiamente, por lo que al cerrar su periodo de cosecha solo se arrancan los tallos y se deja los brotes sin variar el espacio. En el caso específico de Cajamarca la siembra del yacón es una práctica que se constituye como tradicional. En Contumazá los nichos con mayor tiempo son: Chapolán, Sochedón, Silacot, San Antonio y

Ishcayacu. También se resalta que en la población de Hualqui (distrito de Jesús, provincia de Cajamarca), la siembra, venta e intercambio del yacón es una realidad que data de muchos años tras y se continúa realizando en la actualidad. Siendo que muchas de esas cosechas son destinadas a brindar los frutos a la Jesús y Cajamarca. En este contexto, se determina que en la Asunción- Cajamarca, se exalta la tradición que tiene los pobladores de Pachano, FAPUC, y el Tomate, en cultivar el yacón y ofrecerlo a la venta dentro del territorio de la costa los días jueves y domingo. En ilación se mencionan los nichos Namora, Matara y San Marcos.

Se debe exaltar como experiencia gratificante el caso de San Ignacio, Bagua y Jaén donde se han constituido sembradíos. Siendo llamativo conocer que estas poblaciones están ocupadas por migrantes de Chota, Cutervo, Huancabamba y Ayabaca, los cuales trasladan sus tradiciones y costumbres a donde vayan. Observándose con asombro que de pequeños sembradíos han extendido sus cultivos de manera pronunciadas ofreciendo mayor número frutos a las poblaciones aledañas. Teniendo ellos la particularidad que de acuerdo a su clima se puede cultivar el yacón en cualquier época del año

### **3.2. Panorama Internacional**

A nivel internacional, se proyecta que Estados Unidos sea el foco principal del destino de exportación del yacón y sus derivados durante el 2021 con una participación de 50%, esta situación se ha mantenido por los últimos 5 años, lo que los convierte al principal socio estratégico para esta industria.

Además, se tiene a Alemania con 14% como segundo principal destino con una participación muy inferior al de Estados Unidos, a pesar de ello, es un mercado muy interesante ya que las exportaciones han llegado hasta US\$ 520,897.00 durante el 2021.

Luego les sigue Canadá con el 9% y Países Bajos con el 7% para ocupar el tercer y cuarto lugar respectivamente. Es importante recalcar que con los 4 países que conforman el 80% de las exportaciones peruanas de yacón y sus derivados (Estados Unidos, Alemania, Canadá y Países Bajos) se cuenta con Tratados de Libre Comercio que permite dinamizar el intercambio comercial entre ellos.

**Tabla 4**

*Ranking de Países de Destino de exportaciones peruanas de yacón y sus derivados del 2021.*

<b>País destino</b>	<b>U\$ Fob total</b>	<b>% Part.</b>
Estados Unidos	\$1,933,754.00	50%
Alemania	\$520,897.00	14%
Canadá	\$354,851.00	9%
Países Bajos	\$258,194.00	7%
Colombia	\$209,732.00	5%
Dinamarca	\$159,282.00	4%
Reino Unido	\$151,972.00	4%
Bolivia	\$48,768.00	1%
Bélgica	\$45,816.00	1%
Chile	\$28,689.00	1%
Panamá	\$21,710.00	1%
Australia	\$16,867.00	0%
España	\$16,621.00	0%
Japón	\$14,679.00	0%
Noruega	\$13,291.00	0%
Singapur	\$12,823.00	0%
Corea Del Sur	\$12,793.00	0%
Otros	\$36,360.00	1%
<b>Total, general</b>	<b>\$3,857,099.00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Veritrade

### **3.3. Cadena de Suministros del Sector**

#### *3.3.1. Proveedor*

Es necesario destacar que en cuanto al sector abordado el fruto es el insumo básico que se toma en consideración y su obtención se realiza por medio del contacto con el campesino que cultiva la tierra, quien por medio de su trabajo de la agricultura siembra y cosecha el fruto. En este sentido, podemos encontrar proveedores de yacón en diversos lugares del Perú, siendo Cajamarca una de las ciudades donde se encuentra más disponible.

### *3.3.2. Empresa Agroindustrial*

Se resalta la responsabilidad del procesamiento de la materia prima que desarrolla la empresa agroindustrial al ser la encargada de transformar el fruto natural a la presentación que se llevara al mercado como una versión de este (mermelada). Al respecto es la empresa agroindustrial quien comercializa el producto ya sea a nivel nacional o internacional brindándole un valor agregado al fruto otorgando un impulso a la región productora del yacón.

### *3.3.3. Distribución Física Internacional*

Para desarrollar la comercialización a nivel internacional, se emplea el uso de intermediarios o importadoras quienes asumen la responsabilidad de gestionar el procesamiento de los diversos trámites que se deben desarrollar para que pueda llegar con éxito el producto al mercado proyectado, siendo esta la distribución físico internacional.

Para llevar a cabo este proceso, se requiere que se determine el empleo de elementos necesarios como: un transporte que posibilite el traslado de la mercancía desde la empresa de origen hasta el almacén portuario que se establezca, el servicio de despachos aduaneros de las exportaciones, transportes internacionales, despachos aduaneros de importaciones y el transporte hacia la bodega del cliente del destino internacional previsto. Por lo general este tipo de traslado se desarrolla por medio de la vía marítima.

### *3.3.4. Importador Mayorista*

Este refiere al cliente que adquiere la mercancía desde el exterior, siendo el responsable de la importación, el cual usualmente cuanta con galpones de almacén para resguardarlos productos. En Estados Unidos, el cual es nuestro mercado objetivo, se ha conocido que estas empresas que importan alimentos son especialistas en el rubro y poseen una cartera de clientes comerciales con minoristas.

### *3.3.5. Canal Minorista o Retail*

Estos refieren usualmente a los grandes almacenes, hipermercados, Supermercados, autoservicio, tiendas de conveniencia, tiendas naturistas. En este orden de ideas, se menciona a Kmart, Walmart y Costco en Estados Unidos, los minoristas son aliados de las grandes importadoras desarrollando una relación muy cercana.



### *3.3.6. Consumidor Final*

Este hace referencia al cliente que compra en su mayoría de forma unitaria los productos para su consumo final, acción que realiza al visitar las tiendas comerciales minoritas; supermercados, tiendas, entre otros.

### *3.3.7. Análisis PESTEL*

Según Parada (2013), el análisis PESTEL es una herramienta que permite describir el entorno actual y futuro a partir de estas variables. Llevaremos a cabo un ejercicio de reflexión que podría proporcionar algunas ideas interesantes sobre cómo se comportará el mercado en el futuro cercano. Las variables son las siguientes:

- Políticos: Son aquellos factores políticos que pueden influir en la empresa.
- Económicos: Corresponde al factor económico actual y futuro que puedan afectar a la empresa.
- Socioculturales: Son aquellos factores o tendencias en la sociedad que pueda afectar a la empresa.
- Tecnológicos: Son aquellos factores tecnológicos que pueden afectar a la empresa, sobre todo por la velocidad en la que se desarrollan los cambios actualmente.
- Ecológicos: Son aquellos cambios normativos en la ecología que pueden afectar a la empresa.
- Legales: Son aquellos cambios en la normativa legal que pueden afectar a la empresa.

### *3.3.8. Las Cinco Fuerzas de Porter*

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es importante para poder saber cómo afrontar a la competencia, esto es entender el poder de los clientes que tienen para influir en los precios o exigir mejor calidad en los productos o servicios, también es importante identificar el poder que tienen los proveedores para poder aumentar los precios de los productos o servicios, el poder de los posibles sustitutos y las barreras de entrada que otorgan ventaja a los actores que ya están establecidos en el mercado frente a los nuevos actores, y por último la amenaza de los posibles productos o servicios sustitutos.

## CAPITULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología que se ha utilizado como base para llevar a cabo el desarrollo del estudio se describirá a lo largo de este apartado de la investigación. Debido a que el objetivo del estudio fue establecer un plan de negocios para la exportación de mermelada de yacón al mercado de los Estados Unidos, donde este producto se encuentra en su etapa de desarrollo, se ha enfocado en examinar el mercado de todos los productos derivados del yacón que se exportan actualmente. al país, específicamente sobre el desarrollo que han tenido las mermelada y productos afines en dicho mercado. Además de determinar el mercado objetivo utilizando fuentes secundarias, también se han consultado fuentes primarias, incluidas entrevistas con actores de la cadena de suministro y expertos de la industria, para determinar las mejores estrategias y planes de acción: estratégicos, comerciales y operativos. Posteriormente, llegar a una conclusión con una evaluación económica y financiera que establezca la viabilidad del negocio.

### 4.1. Metodología

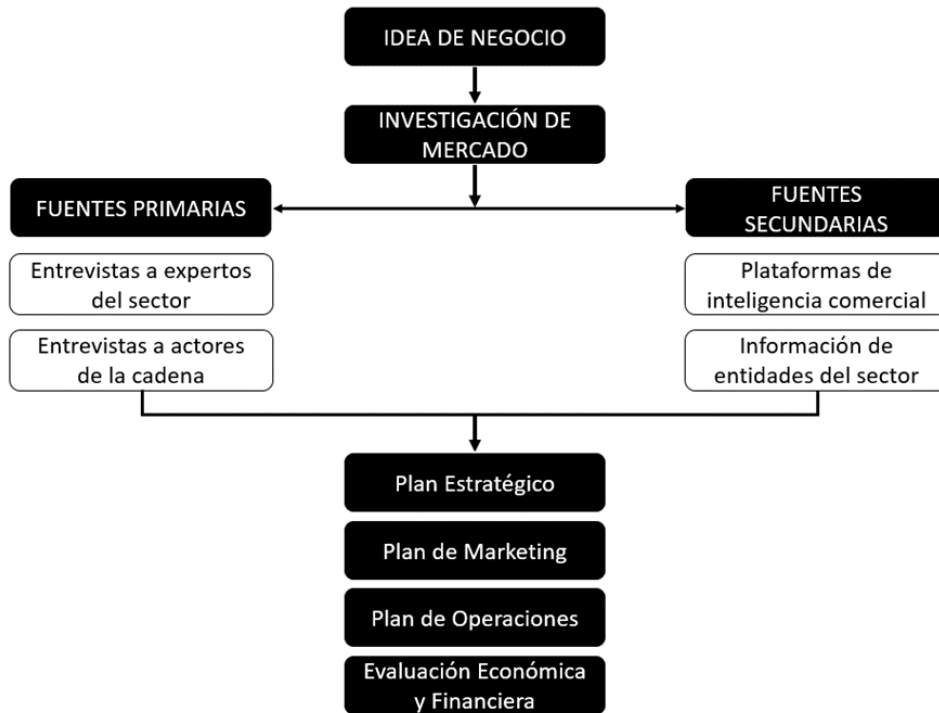
#### 4.1.1. *Diseño de la Investigación*

El diseño del presente proyecto de investigación es de carácter no experimental y transversal. Sabiendo que un diseño no experimental es aquel en el que las variables no se alteran intencionalmente, lo que hacemos en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal como ocurren en su entorno natural para analizarlos más tarde. (Agudelo et al., 2008). Además, se utilizaron fuentes primarias para entrevistar a profesionales de la industria y actores de la cadena de suministro.

De igual forma, este trabajo de investigación es de corte transversal porque se ha recolectado información actual y es con esta con las que se han establecidos supuestos para tomar decisiones. La información que se ha recolectado es la más reciente de diversas entidades involucradas en el sector e investigaciones de planes de negocios de productos similares a este. La investigación se ha diseñado en base a la metodología para desarrollar un negocio nuevo. El siguiente diagrama de bloques explica la metodología de investigación usada.

**Figura 1**

*Flujograma del Diseño de Investigación.*



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2. Tipo de la investigación

Debido a que se trata de un Plan de negocio dirigido a las exportaciones de un producto a Estados Unidos, esta investigación es de tipo descriptiva y exploratoria.

##### 4.1.2.1. Tipo Descriptiva

Esta investigación también es de clase descriptiva debido a que pretendemos describir las características del mercado objetivo (Estados Unidos)

##### 4.1.2.2. Tipo Exploratorio

La hipótesis que hemos planteado en esta investigación es determinar si el Plan de negocio es viable o no, para lo cual hemos analizado distintas variables las cuales han sido poco conocidas por este grupo de trabajo, es por ellos que hemos realizado un análisis de clase exploratoria.

### 4.1.3. Fuentes

#### 4.1.3.1. Fuentes secundarias:

Para el desarrollo de este estudio las fuentes de carácter secundarias han sido:

- Se utilizarán plataformas tecnológicas de inteligencia comercial entre las cuales se destacan Veritrade y Trademap
- Materiales referenciales desarrollados por instituciones relevantes en el área; Revistas especializadas, Ministerio de Agricultura, portales Web de Agroexportaciones.

#### 4.1.3.2. Fuentes Primarias:

Dentro de este tipo de fuentes consultadas se destacan:

- Entrevistas a especialistas dedicados al rubro de la agroexportación.
- Entrevista con los actores intervinientes de la cadena de suministro de productos similares al de mermelada de yacón.

## CAPITULO V. ANÁLISIS DE MERCADO

### 5.1. Análisis de Mercado Internacional

#### 5.1.1. Producción de mermeladas en Estados Unidos

Según los resultados del Censo Industrial realizado por el Departamento de Comercio de los Estados Unidos de América (Commerce, 2004), la producción de mermelada, jaleas y otros dulces para el año 2002 fue de U\$D 1.265 millones, 26% más que las cifras del Censo Industrial realizado en el año 1997 (U\$D 1.007 millones). Según el censo realizado, los estados con mayor producción son California (U\$D 246,6 millones), Nueva York (U\$S 132,1 millones), Illinois (U\$S 59,9 millones) y Oregón (U\$S 30,4 millones).

#### 5.1.2. Visión general del mercado

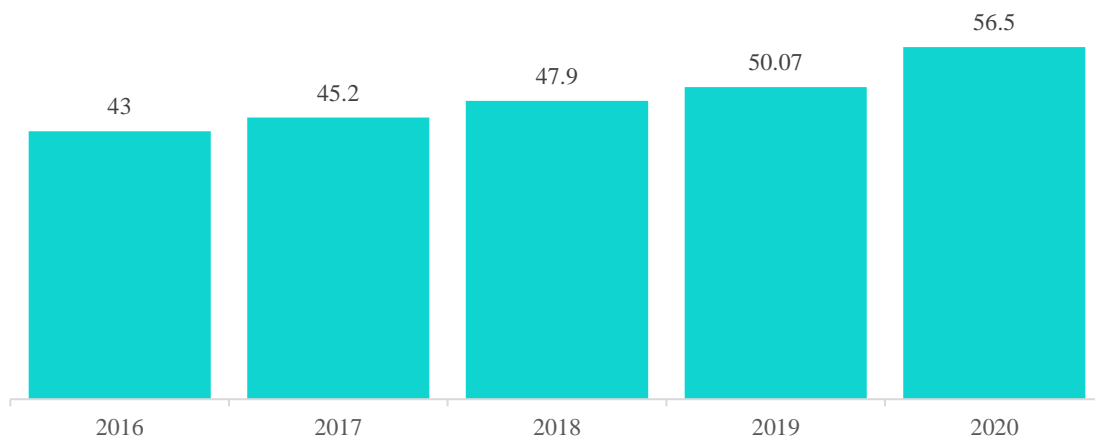
Se prevé que el mercado de mermeladas, jaleas y otras conservas crezca un 1,7% anual durante el período proyectado. (2022 al 2027). (INTELIGENCIA, s.f.). Teniendo en cuenta la interrupción de la cadena de suministro y las estrictas regulaciones gubernamentales, la pandemia de COVID-19 tuvo un efecto negativo en el mercado de mermeladas, jaleas y conservas, particularmente en el primer trimestre. El uso en línea aumentó en el segundo trimestre de la pandemia y los consumidores prefirieron comprar a través de plataformas de comercio electrónico. Además, debido al cierre de hoteles y restaurantes, la gente se centró en cocinar en casa, por lo que las empresas idearon una estrategia publicitaria única para elevar la demanda del mercado. Por ejemplo, en 2020, Blake Hill Preserves lanzó una serie Cooking with Jam que ayudó a los consumidores a crear recetas con frascos de mermelada de Blake Hill. A mediano plazo, el escenario de intercambio se muestra con estabilidad en cuanto a la demanda y la valoración de los volúmenes de consumo del producto. En este sentido, se resalta que el incremento de la ingesta de estos productos dentro del mercado anglosajón se fundamenta en la oportunidad que se le brinda a los consumidores de poder acceder a productos de calidad, con valor nutritivo y recomendables. Paralelamente, los consumidores también recurrieron a mermeladas, jaleas y conservas orgánicas, debido al cambio de estilo de vida. Esto le dio al mercado una opción para crear productos innovadores que atienden a personas preocupadas por la salud. La ingesta de los productos ofrecidos en el mercado está sujetos al consumo del pan

como acompañante base para su deleite. La mayoría de estos productos se consumen principalmente como material de acompañamiento a la hora del desayuno. El mercado está impulsado principalmente por la demanda de alimentos orgánicos y listos para comer, junto con la creciente popularidad de los materiales alimentarios versátiles y con sabor.

A medida que las personas buscan componentes que sean nutritivos y veganos, la demanda de alimentos orgánicos aumenta sustancialmente. Debido a esto, las mermeladas naturales y las jaleas para untar se están volviendo cada vez más populares en los Estados Unidos. Centrarse en la variedad de sabores en los alimentos para untar es un componente importante para mantener los productos frescos en los estantes de las tiendas. La demanda de los consumidores de tipos de jugos de frutas exóticas, el contenido de frutas en los productos y las afirmaciones naturales/orgánicas están creciendo en popularidad. Los gustos tradicionales dominan el mercado estadounidense, junto con nuevos productos de mermelada y jalea con mayores atributos de beneficios para la salud y varios perfiles de sabor. Los actores del mercado se están enfocando en productos innovadores que se adapten a la demanda cambiante de los consumidores. Las marcas se enfocan en crear productos sin azúcar agregada ni aditivos artificiales. Por ejemplo, en 2020, Crofter's Organic, un fabricante de mermeladas orgánicas y productos para untar de frutas amplió su línea de conservas con tres nuevos sabores. Este lanzamiento de producto fue la respuesta de la compañía a la creciente demanda de mermeladas, jaleas y conservas orgánicas.

**Figura 2**

*Ventas de Alimentos Orgánicos (mermeladas, jaleas y otras confituras) en USD mil millones, Estados Unidos (2016-2020).*



Fuente: Asociación de Comercio Orgánico

Como se puede apreciar en el gráfico la venta de la partida en estudio ha experimentado un crecimiento a lo largo del 2016 en Estados Unidos, lo cual lo convierte en un mercado atractivo para introducir nuestro producto orgánico.

## **5.2. Comercio mundial de Yacón para la Partida Arancelaria 2007999100 “Las demás confituras, jaleas y mermeladas de frutas u otros frutos”.**

En medio de la crisis del COVID-19, se pronostica que el mercado mundial de mermeladas, jaleas y conservas de frutas, que se estimó en USD 1500 millones en 2020, crecerá a USD 2000 millones para 2027, aumentando a un ritmo tasa de 3,9% por año durante todo el período de análisis 2020-2027. Uno de los segmentos examinados en el informe (Analysts, 2022) predice que el mercado de la mermelada crecerá un 4,3 % anual y alcanzará los 1.000 millones de dólares estadounidenses al final del período de análisis. Tras un análisis preliminar de las implicaciones comerciales de la pandemia y la crisis económica resultante, el crecimiento del mercado de productos frescos se ajusta a una tasa de crecimiento anual del 3,4% para el próximo período de siete años.

El mercado de mermeladas, jaleas y conservas de frutas en Estados Unidos se estimó en USD 418,5 millones de dólares para el 2020. Al respecto, se proyecta que China, considerado el segundo país con el desarrollo económico más amplio a nivel mundial, podría estar creciendo como un mercado con proyección de 401 millones de dólares para el 2027, con un índice de crecimiento por año del 6.5% para el período de análisis del 2020 al 2027. Asimismo, se describe que entre los mercados geográficos más sobresalientes se ubican a Canadá y Japón, los cuales pronostica un desarrollo del 2.1% y 3% referente al periodo comprendido entre el 2020-2027. En cuanto al mercado europeo, se pronostica que tasa de crecimiento anual de Alemania crecerá aproximadamente un 2.8%.

### *5.2.1. Exportaciones peruanas de Yacón al mercado mundial*

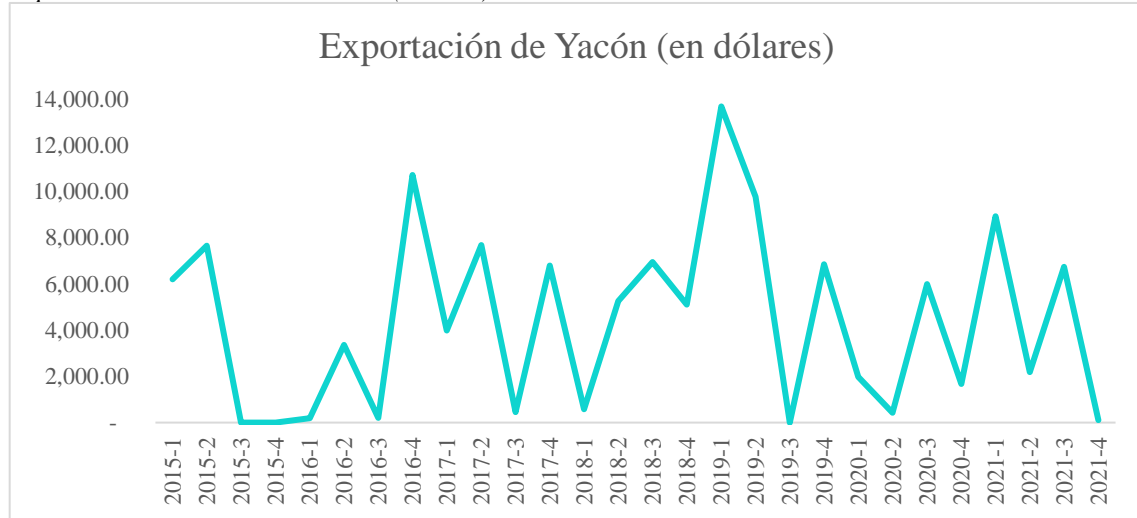
Según la información indicada en la página Veritrade, con respecto a la partida 2007999100, se realizó el análisis y se puede indicar, filtrando la información por Yacón que trimestralmente

hay una tendencia positiva en la exportación de estos productos a nuestro mercado objetivo que es Estados Unidos.

Así mismo, según los datos sacados de la página web antes mencionada se puede sostener, que a medida que ha pasado los años desde el 2015, el consumo se ha ido incrementando.

**Figura 3**

*Exportación de Yacón 2015 a 2021 (dólares)*



Fuente: Veritrade – partida 2007999100 – Enero 2014 al Diciembre 2021

Esta data nos permite calcular mediante el uso de la teoría del promedio móvil centrado, y cuando sacamos nuestra ratio estacional.

**Tabla 5**

*Índice Estacional.*

Índice Estacional	
Trimestre 1	0.88
Trimestre 2	1.00
Trimestre 3	0.51
Trimestre 4	1.16

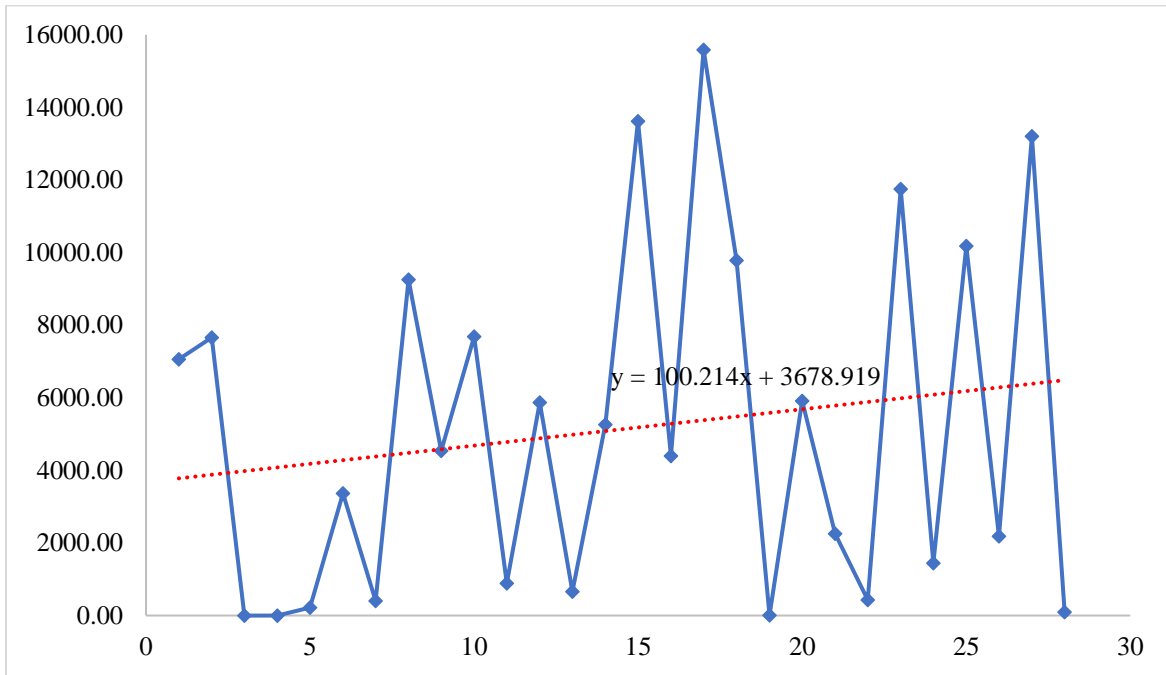
Fuente: Elaboración propia



Esta ratio nos permite limpiar un poco la data que se pudo filtrar para realizar un mejor estudio de la tendencia, de esta manera nos da un resultado de que la tendencia es como indicamos en el cuadro siguiente:

**Figura 4**

*Tendencia de Exportación de Yacón.*



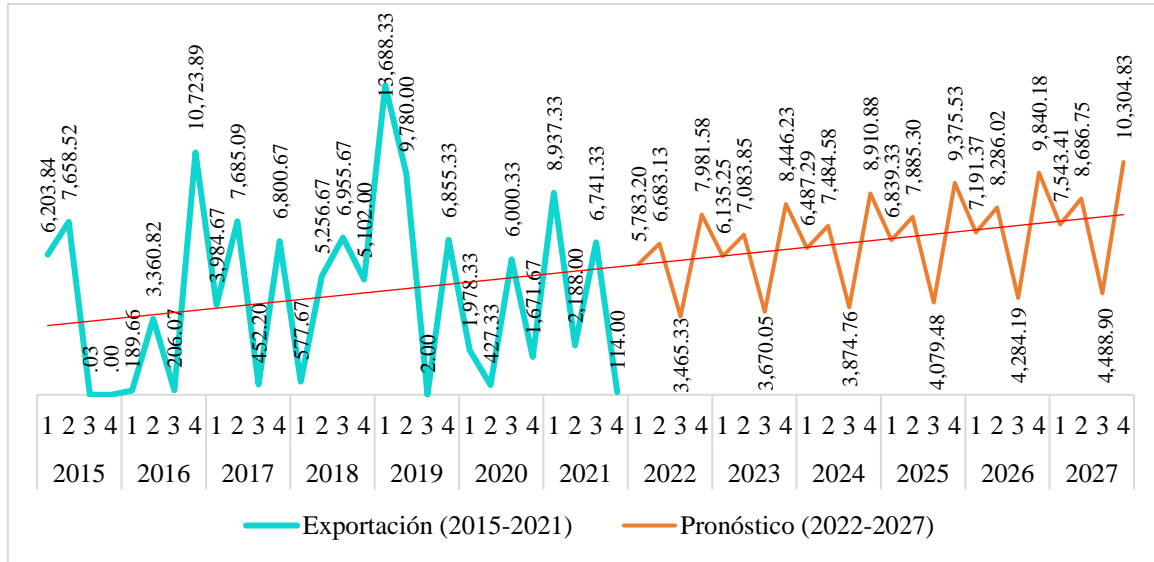
Fuente: Elaboración Propia

La tendencia es:  $100.214x + 3678.919$ , la cual es positiva.

Luego de calcular los valores futuros de las exportaciones de los siguientes años, nos da como resultado el siguiente gráfico:

**Figura 5**

*Pronóstico de Yacón 2022-2027*



Fuente: Elaboración propia

Esto permite visualizar que hay un crecimiento o una tendencia positiva al consumo de esta partida relacionada al Yacón.

Este dato nos ayuda para el flujo financiero, que se explicará más adelante.

### 5.3. Selección de Mercado

#### 5.3.1. Mercado Objetivo

Hemos definido a Estados Unidos como nuestro mercado objetivo por distintas razones que procederemos a explicar en breve.

En primer lugar, existe una gran demanda de edulcorantes naturales debido al rechazo de los ingredientes sintéticos. Según la encuesta sobre las tendencias de compra estadounidenses del Food Marketing Institute, el 73 % de los estadounidenses están preocupados por el contenido nutricional de sus alimentos, según el Ocex del Perú en Miami. (GESTIÓN, 2019).

Analizando la data de exportaciones obtenida desde la plataforma Veritrade, podemos apreciar que en el año 2020 las exportaciones de mermelada de yacón alcanzaron un valor total de \$4,840.00 FOB liderado por la empresa ECOANDINO S.A.C.

Como bien se menciona, existe una demanda creciente la cual podemos apreciar en el siguiente cuadro:

**Tabla 6**

*Principales 10 países importadores.*

<b>Países de destino</b>	<b>Registros</b>	<b>Total, Us\$ fob</b>	<b>%</b>
Estados unidos	538	11,579,733	91.91%
Bolivia	60	554,782	4.40%
Chile	367	368,338	2.92%
Panamá	14	56,297	0.45%
Francia	38	10,974	0.09%
<b>Totales</b>	<b>1,058</b>	<b>12,598,584</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Veritrade. Elaboración: Propia

Es Estados Unidos el principal importador de la partida arancelaria en estudio, con una participación de más del 91%, acumulando una exportación total desde enero del 2020 a mayo del 2022 por un valor total de \$11,579,733.00

Además, ya existe un mercado para las exportaciones peruanas, la cual podemos apreciar en el siguiente cuadro:

**Tabla 7**

*Principales exportadores.*

<b>Exportadores</b>	<b>Registros</b>	<b>Total, US\$ fob</b>	<b>%</b>
MULTIFOOD S.A.C.	502	11,544,379	91.63%
INDUSTRIAL ALIMENTARIAS S.A.C.	109	694,937	5.52%
VIRU S.A.	39	169,874	1.35%
ECOANDINO S.A.C.	19	20,862	0.17%
PRODUCTOS EXTRAGEL Y [...]	12	15,997	0.13%
<b>TOTALES</b>	<b>1,058</b>	<b>12,598,584</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Veritrade

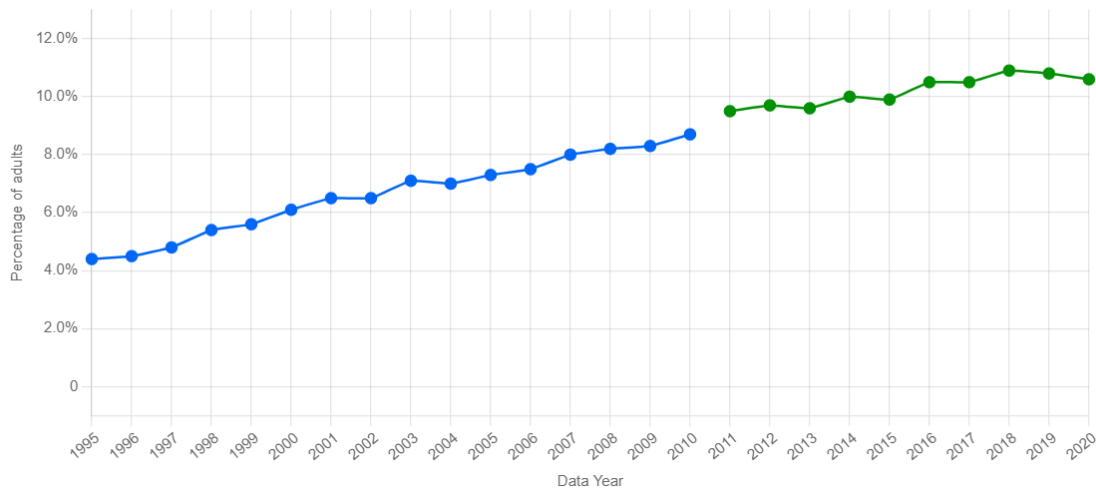
Perú, exporta la partida en estudio principalmente a Estados Unidos con un 91%, de los cuales destacan mermeladas de otros frutos, suplementos dietéticos entre otros. Respecto a nuestra propuesta de mermelada de yacón, la exportación aún presenta volúmenes bajos, consideramos es una oportunidad para poder introducir el producto en un mercado que está conociendo el producto con una idea innovadora, considerando que la mermelada es un producto consumido dentro de alimentos diarios de la población estadounidense.

En segundo lugar, destaca el factor de población target. Nuestro producto tiene el fin de ser dirigido a aquellas personas con interés por desarrollar un estilo de vida saludable y aquellas personas diagnosticadas con diabetes, esto porque nuestro producto al ser a base de yacón puede ser consumido por esta población y además posee propiedades que benefician su salud.

A continuación, se puede apreciar en gráfico el crecimiento del porcentaje de adultos que fueron diagnósticos con diabetes, las cifras son alarmantes, pero evidencian un mercado cada más grande.

**Figura 6**

*Porcentaje de adultos que fueron diagnosticados de diabetes por un profesional (excluye prediabetes y diabetes gestacional).*



Fuente: CDC, Sistema de Vigilancia de Factores de Riesgo del Comportamiento

Luego de haber definido a Estados Unidos como el mercado de exportación, y siendo una empresa que recién se está constituyendo, decidimos ajustar nuestro mercado objetivo, iniciando nuestras operaciones en un Estado.

Para la definición del Estado, realizamos un cuadro de ponderación, considerando dos variables:

- Población con diabetes, para lo cual se tomaron los 20 Estados con mayor porcentaje.
- Distancia desde la base de nuestro socio estratégico ubicado en Miami, hasta el Estado en estudio.

**Tabla 8**

*Estados con mayor población adulta diagnosticada con diabetes.*

Estado	Población (Julio 2021)	% Diabetes 2021	Población Target	Puntuación
Texas	29,527,941	12.6%	3,720,520.57	200
Pensilvania	12,964,056	11.4%	1,477,902.38	190
Ohio	11,780,017	12.4%	1,460,722.11	180
Carolina del	10,551,162	12.4%	1,308,344.09	170
Georgia	10,799,566	11.6%	1,252,749.66	160
Michigan	10,050,811	12.3%	1,236,249.66	150
Tennessee	6,975,218	14.1%	983,505.74	140
Virginia	8,642,274	11.1%	959,292.41	130
Indiana	6,805,985	11.8%	803,106.23	120
Alabama	5,039,877	14.8%	745,901.80	110
Carolina del Sur	5,190,705	13.6%	705,935.88	100
Luisiana	4,624,047	14.1%	651,990.63	90
Kentucky	4,509,394	13.0%	586,221.22	80
Oklahoma	3,986,639	13.0%	518,263.07	70
Misisipi	2,949,965	14.6%	430,694.89	60
Arkansas	3,025,891	13.2%	399,417.61	50
Nevada	3,143,991	11.1%	348,93.00	40
Virginia	1,782,959	15.7%	279,924.56	30
Nuevo México	2,115,877	12.4%	262,368.75	20
Delaware	1,003,384	12.4%	124,419.62	10

Fuente: Américas Health Rankings (2021).

Para el análisis, se tomó la data de los 20 estados con mayor porcentaje de población con diabetes diagnosticada, en el cual tenemos a Georgia en el quinto lugar con una población total de más de un millón.

**Tabla 9***Distancia en Kilómetros desde Miami.*

Estado	Distancia desde Miami (Km)	Puntuación N°2
Georgia	855	200
Carolina del Sur	1023	190
Alabama	1154	180
Carolina del Norte	1283	170
Tennessee	1417	160
Misisipi	1442	150
Virginia	1534	140
Luisiana	1611	130
Kentucky	1692	120
Delaware	1851	110
Ohio	1927	100
Arkansas	1928	90
Virginia Occidental	1935	80
Pensilvania	2144	70
Indiana	2149	60
Oklahoma	2443	50
Texas	2469	40
Michigan	2532	30
Nuevo México	3285	20
Nevada	4657	10

Fuente: Américas Health Rankings (2021).

Luego de haber definido los estados con mayor población con diabetes, se realizó el análisis de la distancia desde Miami hasta cada Estado, teniendo como resultado que Georgia se encuentra más cerca a Miami. Dándole finalmente una puntuación total de 360 puntos. Es así como se define a Georgia como el mercado final, considerando la variable de cantidad de personas que podrían comprar nuestro producto y la distancia desde Miami hasta el mercado final. Se analiza la distancia, con la finalidad que el costo del flete interno sea el menor posible; Asimismo, se busca preservar el producto, dado que mientras más cerca esté el Estado del almacén de nuestro socio en Miami, más rápida será la distribución.

## CAPITULO VI. PLAN ESTRATÉGICO

### 6.1. Idea de negocio a partir del modelo Canvas

**Tabla 10**

*Ideas de negocio modelo Canvas.*

<b>Asociaciones clave</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuestas de valor</b>	<b>Relación con los clientes</b>	<b>Segmentos de mercado</b>
<p>Se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operador de Comercio Exterior: Alexim Perú S.A.</li> <li>• Agricultores de yacón de Cajamarca</li> <li>• Peruvian Nature: Empresa tercera que realizará la elaboración del producto</li> </ul>	<p>Se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de agricultores de yacón</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b> Se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hardware</li> <li>• Software</li> <li>• Capital</li> </ul>	<p>Se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mermelada de yacón sin azúcar ni agentes químicos</li> <li>• El producto es dirigido a personas que quieren cuidar su salud</li> </ul>	<p>Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se creará un grupo en redes sociales con tips de salud para los clientes.</li> </ul> <p><b>Canales</b> Explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supermercados: Walmart</li> </ul>	<p>Se definen los diferentes tipos de grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habitantes de Georgia EE.UU. que padecen de diabetes y/o sobrepeso que desean cuidar su salud.</li> </ul>

---

<p><b>Estructura de costes</b></p> <p>Se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de compra producto tercerizado</li> <li>• Costos de exportación</li> <li>• Materiales de limpieza</li> <li>• Personal</li> <li>• Alquiler</li> <li>• Gastos administrativos</li> <li>• Gastos de ventas</li> <li>• Gastos financieros</li> </ul>	<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <p>Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de activos en supermercados</li> </ul>
--	---

---

Fuente: elaboración propia.

### 6.1.1. Socios Clave

Nuestros principales socios clave para la ejecución de nuestro proyecto son:

- Los agricultores: ellos nos proveerán de la materia prima, por lo cual debemos elaborar alianzas con ellos a fin de poder garantizar el abastecimiento oportuno. Asimismo, debemos monitorear que se cumplan con los estándares de calidad.
- Socio estratégico en Estados Unidos: la empresa que efectuara la distribución en Georgia es pieza clave, debemos velar por tener un buen indicador de nivel de servicio para que nuestro producto sea bien colocado en tiendas Walmart.
- Socio estratégico en Perú: la empresa que efectuara la producción de la mermelada de yacón en pieza fundamental, debemos efectuar visitas para evaluar se cumpla con los más altos estándares de calidad.

### 6.1.2. Actividades Clave

- Abastecimiento de materia prima: este es el paso inicial, en el cual seleccionaremos al proveedor y se efectuara la compra de la materia prima para que pueda ser trasladada a Lima y pueda continuar en el proceso de producción.
- Producción tercerizada: se debe estar monitoreando el proceso de producción de determinadas líneas que se tercerizan, con la finalidad que se cumplan los estándares de calidad.



### *6.1.3. Propuesta de valor*

Por medio del presente trabajo se desarrolla como propuesta de exportar mermelada de yacón, un producto alimenticio, natural a Georgia Estados, quien es uno de los estados con mayor estabilidad económica registra en dicho país.

### *6.1.4. Relación con clientes*

Tenemos contacto directo con nuestro cliente principal, quien se encarga de efectuar la movilización hasta el almacén principal de Walmart, ubicado de Georgia.

### *6.1.5. Recursos Clave*

Los principales recursos clave de Peru Health SAC son:

- Personal: contaremos con 4 personas cada una se encargará de un área de la cadena de suministro.
- Infraestructura: efectuaremos una inversión con la finalidad de poder adquirir una oficina administrativa la cual se ubicará en un punto medio, como Surco.

### *6.1.6. Canales de Venta*

La venta de nuestros productos se efectuará en tiendas físicas y/o vía página web de Walmart.

### *6.1.7. Estructura de Costos*

Dentro de la estructura de costos desarrollada para la actividad de producción de mermelada de yacón se resaltan lo siguiente:

- Costo por concepto variable: Yacón, mano de obra e insumos
- Costo por concepto fijo: Gastos Administrativos, Mantenimientos preventivos, Servicios, Ventas, Marketing.
- Costos por conceptos unitarios: Producción

Se estima que entre los gastos desarrollados dentro del proceso de realización del proyecto se asumirán costos referidos a las exportaciones de las mercancías, las comisiones de los trámites aduaneros, los servicios de fletes o transportes, cargos por comisiones en los bancos. En cuanto a los gastos de las ventas se exaltan costos generados por las brochure, ferias, entre otros.

#### *6.1.8. Fuente de Ingresos*

Se estima que la principal fuente de recursos económicos proyecta por medio del Plan de negocio, se pretende desarrollar al ejecutar las ventas en el país proyectado.

## 6.2. Análisis Externo

**Figura 7**

*Análisis Macroentorno PESTEL – Georgia, Estados Unidos.*



Fuente: Banco Mundial (2021)

### 6.2.1. Las Cinco Fuerzas de Porter

#### 6.2.1.1. Poder de negociación de los clientes

Se destaca que en cuanto a la distribución al cliente final será efectuada directamente por nuestro socio estratégico, ubicado en Miami, nosotros no tendremos poder de negociación con Walmart; Sin embargo, si tenemos poder de negociación con el distribuidor.

#### 6.2.1.2. Poder de negociación de los proveedores

Debido a las condiciones climáticas y la calidad del suelo, la materia prima para producir nuestro producto es de fácil accesibilidad, encontrándose en provincias como Cajamarca, San Martín, entre otras. Ello, resulta en varias opciones de proveedores, dado que la negociación será directa con el agricultor. Nuestro poder de negociación es alto, al existir varios ofertantes, el precio se reduce.

#### 6.2.1.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

En este segmento se hace permisible resaltar que existen 10 empresas peruanas que producen y exportan mermeladas que contienen yacón.

**Tabla 11**

*Principales exportadores de mermeladas que contienen yacón.*

<b>Exportador</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Total general</b>
INDUSTRIAS ALIMENTARIAS S.A.C.	41584.09	23025.22	53811	47720	84576	18001	47036	315753.31
ECOANDINO S.A.C.	0.1	18766.38	2517.88	4494	3282	12232	6906	48198.36
CRUZ CAMPO PERU S.A.C.				1462		3113		4575
COMPLEMENTOS Y SUPLEMENTOS ORGANICOS DEL PERU S.R.L.		1073						1073
INKANATURA WORLD PERU EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - INKANATURA WORLD PERU EXPORT S.A.C.		568.98						568.98
GRAHPA S.R.L.			331					331
GRANDA HORNA SUSANA EDDA LLERENA MACHADO ROSA ANGELICA			58					58
MULTIPRODUCTOS GLOBALES- ANDINOS S.A.C.		7.73	50					50
SHANANTINA S.A.C.						6		6
<b>Total general</b>	<b>41584.19</b>	<b>43441.31</b>	<b>56767.88</b>	<b>53676</b>	<b>90977</b>	<b>30233</b>	<b>53942</b>	<b>370621.38</b>

Fuente: Banco Mundial (2021)

Por medio de la presente tabla 11, se puede evidenciar los 10 principales competidores de Perú Health SAC, quienes realizan exportaciones de mermelada que contiene yacón como agregado. Nuestra propuesta es construir una alianza estratégica con la empresa Peruvian Nature, quien en el hoy produce jarabe de yacón, con la finalidad de aprovechar su capacidad de planta y knowhow del proceso. Asimismo, nuestra propuesta es innovadora, dado que lanzaremos un producto a base de 100% de yacón y no mezclado con otra fruta.

#### 6.2.1.4. Amenaza de nuevos productos sustitutos

Sin duda, existen diversos productos sustitutos, como lo son mermeladas de otros frutos naturales que poseen atributos diferentes. Sin embargo, nuestro producto, está orientado a un segmento de mercado muy marcado, tenemos identificado nuestro público objetivo y las estrategias de posicionamiento que vamos a emplear.

#### 6.2.1.5. Rivalidad entre los competidores

Con respecto a este punto, se destaca que nuestro País se encuentra estimado como la quinta nación américa sur en las exportaciones de la partida 200799, atrás de Argentina, Brazil, Colombia y Chile. Existe gran rivalidad, pero tenemos ventajas competitivas:

##### Producción:

Perú se constituye como uno de los primeros productores de yacón en América del Sur, por su capacidad de suelo, le permite producir hasta dos veces al año, extendiéndose en provincias como Cajamarca, San Martín, entre otras.

##### Calidad:

Existen dos marcas peruanas de jarabe de yacón que se sitúan en el ranking de los mejores jarabes, por lo cual la percepción del público americano respecto a los productos peruanos es alta.

## 6.2.2. Matriz FE

**Tabla 12**

*Matriz FE.*

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Bajo ad valorem para este producto.	0.04	4	0.16
2	Uso de la plataforma de negocios vía Internet.	0.05	4	0.20
3	Envergadura a lo natural y la calidad	0.04	3	0.12
4	Tratado de libre comercio con Estados Unidos	0.15	2	0.30
5	Tipo de cambio	0.04	2	0.08
6	Crecimiento de tasa de natalidad	0.09	3	0.27
7	Incremento de demanda por productos naturales	0.08	4	0.32
8	Tendencia a menos intermediarios en la cadena de distribución.	0.07	4	0.28
9	PBI per cápita.	0.09	3	0.27
10	Confituras como elemento de la canasta básica de consumo de EE.UU.	0.12	4	0.48
	<b>SUB – TOTAL</b>	<b>0.77</b>		<b>2.48</b>
<b>AMENAZAS</b>				
1	Inclusión de futuros competidores con mejor infraestructura.	0.04	3	0.12
2	Aumento de precio de insumos	0.03	2	0.06
3	Crecimiento de competidores con precios bajos	0.01	3	0.03
4	Inflación	0.01	3	0.03
5	Alza en el coste del transporte internacional	0.02	1	0.02
6	Incremento de ventas de productos sustitutos	0.02	3	0.06
7	Aumento de barreras no arancelarias.	0.03	2	0.06
8	Crisis económica	0.02	1	0.02
9	Prejuicios sobre calidad de productos latinoamericanos, como de la seriedad de sus negocios.	0.03	4	0.12
10	Alta competencia y presencia de marcas grandes	0.02	1	0.02
	<b>SUB – TOTAL</b>	<b>0.23</b>		<b>0.54</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.02</b>

Fuente: elaboración Propia

Por medio de la presente tabla 12, se vislumbra las ponderaciones con respecto a las amenazas y las oportunidades que señalan elementos externos que no son controlables, por lo que la organización debe estar presta al aprovechamiento de oportunidades que se presenten para minimizar las acciones de las amenazas halladas. En consecuencia, se destaca que la calificación fue valorada desde el Rango 0 (muy malo) al rango 5 (muy bueno).

## **6.3. Análisis Interno**

### *6.3.1. Visión*

Ser una empresa que se establezca en el mercado agroexportador posicionando un producto de alta calidad que agregue un valor nutricional significativo y mejore la calidad de vida de nuestros clientes.

### *6.3.2. Misión*

Somos una empresa peruana que comercializa un producto con altos estándares de calidad, teniendo como objetivo el bienestar de nuestra distinguida clientela y el resguardo y conservación del ambiente.

### *6.3.3. Valores*

Los Valores empresariales de Perú Health S.A.C son:

- Transparencia
- Honestidad
- Adaptabilidad
- Constancia
- Excelencia
- Corresponsabilidad medioambiental

**Tabla 13** *Matriz FI.*

Factores determinantes De éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Proceso productivo fácil y rápido.	0.08	3	0.24
2	Bajo costos logísticos	0.11	4	0.44
3	Bajo costo de materia prima	0.11	1	0.11
4	Producto diferenciado	0.03	2	0.06
5	Precio de venta competitivo en el mercado	0.04	4	0.16
6	Favorecida ubicación geográfica hacia la zona de embarque.	0.08	2	0.16
7	Personal capacitado y comprometido con el cliente.	0.03	3	0.09
8	Diversificación y buena relación con proveedores.	0.03	5	0.15
9	Responsabilidad social	0.04	2	0.08
10	Conocimiento del proceso de exportación (Know – How)	0.13	4	0.52
<b>SUB – TOTAL</b>		<b>0.68</b>		<b>2.01</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Local alquilado	0.07	2	0.14
2	Baja inversión en promoción y publicidad.	0.04	2	0.08
3	No hay referencias comerciales	0.06	1	0.06
4	Salarios bajos	0.01	1	0.01
5	Falta de diversificación de productos	0.02	3	0.06
6	Capacidad de compra limitada	0.02	1	0.02
7	Marca nueva en el mercado	0.04	1	0.03
8	Poca experiencia en el mercado.	0.03	4	0.12
9	La empresa no cuenta con una planta propia para la elaboración de los productos.	0.01	3	0.03
10	Bajos ingresos iniciales	0.02	2	0.04
<b>SUB – TOTAL</b>		<b>0.32</b>		<b>0.59</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.60</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se visualiza a través de la tabla N° 9, las ponderaciones que se le atribuyen a las debilidades y las fortalezas, lo cual se constituye es un elemento de relevancia para la empresa en función de que se pueda proyectar a manejar y superar sus puntos de debilidad al emplear un enfoque estratégico en cuanto a la canalización de sus fortalezas. En consecuencia, se destaca que la calificación fue valorada desde el Rango 0 (muy malo) al rango 5 (muy bueno).



### 6.3.4. Cadena de Valor

**Tabla 14**

*Matriz Foda Cruzada.*

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Factores internos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso productivo fácil y rápido.</li> <li>2. Bajo costos logísticos.</li> <li>3. Precio de venta competitivo en el mercado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Local alquilado</li> <li>2. Baja inversión en promoción y publicidad.</li> <li>3. No hay referencias comerciales</li> </ol>
Factores externos	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Favorecida ubicación geográfica hacia la zona de embarque.</li> <li>5. Conocimiento del proceso de exportación (Know – How).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Falta de diversificación de productos</li> <li>5. Poca experiencia en el mercado.</li> </ol>
Oportunidades	<i>Estrategias FO</i>	<i>Estrategias DO</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tratado de libre comercio con Estados Unidos</li> <li>2. Crecimiento de tasa de natalidad</li> <li>3. Incremento de demanda por productos naturales</li> <li>4. Tendencia a menos intermediarios en la cadena de distribución.</li> <li>5. Confituras como elemento de la canasta básica de consumo de EE.UU.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exportar el producto a Georgia, Unidos, haciendo uso de la preferencia arancelaria y disminuyendo el costo de importación. (F3, O1).</li> <li>2. Captar más consumidores mediante el crecimiento de la tasa de natalidad ofreciendo precios competitivos aprovechando los bajos costos logísticos. (F2, F3, O2)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener como objetivo poder financiar un local, de manera que la depreciación del predio se cargue al costo del producto, ya que es viable por los bajos costos de exportación. (D1, O1)</li> <li>2. Tras la baja inversión en publicidad, se invertirá en una buena relación vía web a través de medios digitales, debido al aumento de demanda y de</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Posicionar el producto como de fácil consumo por el precio en un mercado donde este producto es básico en la alimentación. (F3, O5)</li> <li>4. Alta capacidad de respuesta, y flexibilidad para el abastecimiento del producto al mercado. (F4, F5, O1)</li> <li>5. En un plazo de tiempo dejar de trabajar con distribuidores, abasteciendo así el mercado a los locales donde se comprará el producto, teniendo así una mayor rotación y mejor cobertura. (F4, O4).</li> </ol>	<p>información de productos naturales. (D2, O3)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. En un plazo de tiempo contar con el permiso para el uso de la marca Perú, el cual será percibido en los puntos de venta. (D3, O4)</li> <li>4. En un mediano plazo, insertar nuevos productos al mercado, en presentaciones y sabores. (D4, O1, O3)</li> <li>5. Mediante el principal medio de comunicación con distribuidores y compradores, que son digitales, se trabajara en mantener una buena relación de información del producto, detallando así todas las características, beneficios y bondades, y también las certificaciones de nuestros proveedores (D5, O5)</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inclusión de futuros competidores con mejor infraestructura.</li> <li>2. Aumento de precio de insumos</li> <li>3. Incremento de ventas de productos sustitutos</li> <li>4. Aumento de barreras no arancelarias.</li> <li>5. Prejuicios sobre calidad de productos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener un plan de contingencia por acciones que tome la competencia, como insertar nuevos productos a costos más bajos. (F1, F2, A1)</li> <li>2. Establecer contratos con proveedores para así poder mantener un estándar de costos de insumos para la</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Invertir en infraestructura para mejorar la capacidad de abastecimiento (D1, A1).</li> <li>2. Optimizar todos los procesos de la empresa para reducir costos (D2, A2).</li> <li>3. Tener asesoría permanente de especialistas en la materia para mejorar la</li> </ol>

latinoamericanos, como de la seriedad de sus negocios.	producción del producto. (F5, A2)	gestión de la empresa (D3, A3, A5)
	3. Buscar tener certificaciones del producto y de estándares en los cuales son producidos, de manera que fortalezcan la imagen y acceso al mercado y nuevos mercados. (F5, O4, O5)	4. Utilizar las utilidades de la empresa y el apalancamiento financiero para la adquisición de una pequeña planta (D4, D5, A1)
	4. Estrategia de producto, mediante la importación de productos similares para contraer la incursión de productos similares en el mercado de destino. (F1, F4, F5, O3)	5. Participar en ferias para mostrar los beneficios y características del producto que ofrecemos. (D2, A2)
	5. Inversión en materiales para el punto de venta, haciendo referencia a la seriedad de la empresa y a la calidad del producto de manera de garantizarle al cliente lo que está comprando. El costo de estos materiales será asumido por la empresa. (F4, F2, O5)	

Fuente: Elaboración propia.

## 6.4. Ventaja Competitiva

### 6.4.1. Matriz de perfil competitivo

Se ha comparado las fortalezas entre las 02 empresas que tienen mayor participación en exportación de yacón y sus derivados.

**Tabla 15***Matriz de perfil competitivo.*

Concepto	Peso	Perú Health		Sociedad mercantil (exportación) s.a.		Frutarom Perú s.a.	
Publicidad	0.10	1	0.1	3	0.3	2	0.2
Finanzas	0.10	2	0.2	4	0.4	2	0.2
Administración	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Tecnología	0.10	2	0.2	4	0.4	3	0.3
Innovación	0.25	3	0.75	4	1	3	0.75
Marca	0.20	3	0.6	3	0.6	4	0.8
Producto Diferenciado	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6
<b>Total</b>			<b>2.5</b>		<b>3.45</b>		<b>3.15</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se determinan los resultados de la evaluación desarrollada con la matriz de perfil competitivo es que se podría realizar un Benchmarking de la empresa Sociedad Mercantil (Exportación) S.A.

## 6.5. Objetivos estratégicos

Tomando en cuenta que el contexto mundial se desarrolla dentro de una dinámica completamente competitiva, que se enmarca en una era tecnológica, lo cual quedo comprobado durante el proceso de pandemia, donde la incorporación de las herramientas tecnológicas cumplió un papel relevante dentro de la sociedad, con énfasis en el desarrollo empresarial, se toma en consideración los siguientes objetivos estratégicos:

- Generar rentabilidad al ofrecer un producto innovador, con alto valor nutricional, saludable, bueno, que cumple normas de calidad y con corresponsabilidad social.
- Ofertar la mercancía en el mercado anglosajón, resaltando los beneficios de nuestra mermelada de yacón.
- Generar una continuidad y crecimiento en las ventas en base a la confianza y alianza con nuestro importador distribuidor mediante la constante comunicación.
- Capacitar a la fábrica tercerizada, compartiendo los conocimientos sobre los altos estándares de calidad para la continuidad de la alianza.

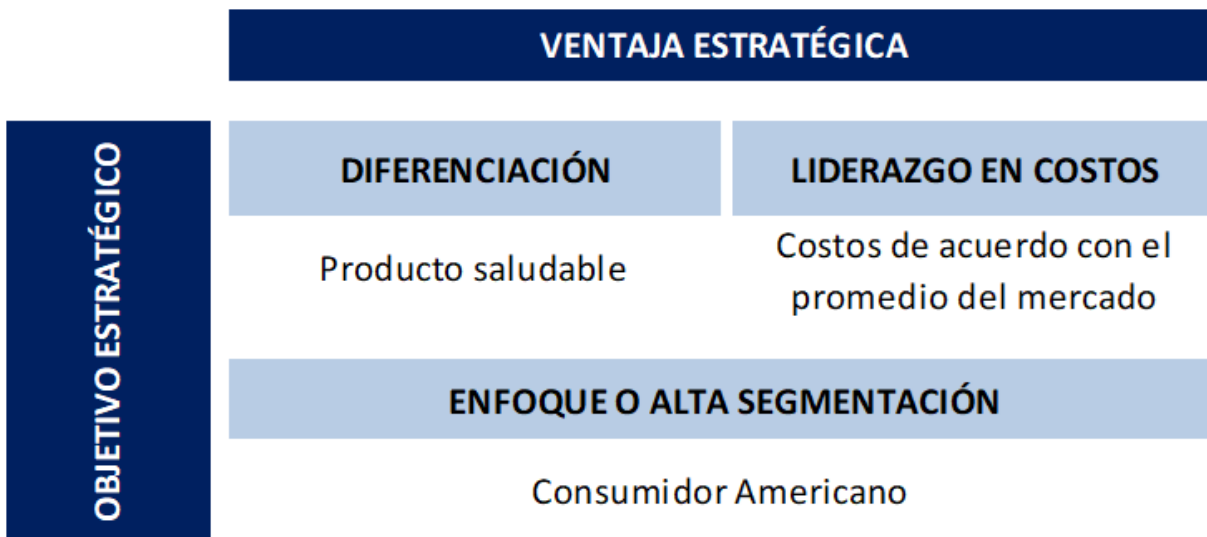
## 6.6. Estrategia competitiva

Posteriormente al ser analizada las diversas matrices, hemos decidido que el proceso estratégico a ser empleado será basado en la implementación de la diferenciación, dado que el consumo del yacón y sus derivados tiene un mercado diferenciado y ganado en los productos de Polvo, jugo y miel para el consumidor americano, la mermelada tiene potencial crecimiento, el mismo que no termina de ser explotado.

El consumidor americano, específicamente el mercado al que nos estamos enfocando, aprecia mucho el consumo de productos naturales con altos estándares de calidad, amigable con el medio ambiente, y que contribuya a su cuidado de la salud.

**Figura 8**

*Ventaja Estratégica de Perú Health*



**Fuente:** *Elaboración propia*

## CAPITULO VII. PLAN DE MARKETING

Por medio de esta sección, se estima poner en manifiesto aspectos referentes al plan de marketing adoptado, donde se expresan los objetivos planteados dentro de este contexto, las estrategias de segmentación y posicionamiento asumidos desde las estrategias costos beneficios, así como el marketing mix internacional establecido como hecho determinante. Se hará uso de las cuatro (04) “P” donde, la primera se refiere al Precio, el que estará de acuerdo con el mercado, la segunda se refiere al producto, es decir la ubicación de productos sustitutos y competencia, en plaza definiremos el lugar donde será puesto en venta nuestro producto, y la cuarta y última se refiere a la promoción, que se refiere a la estrategia para poder desarrollar una cobertura amplia en cuanto a la promoción y difusión de las bondades de la mercancía ofrecida.

### 7.1. Objetivos de Marketing

- Como primer objetivo se requiere que nuestro producto ingrese al escenario de intercambio comercial de Georgia y Estados Unidos de manera exitosa.
- El segundo objetivo es establecer el precio de venta óptimo que permita que nuestro producto sea aceptado en el mercado de Georgia, Estados Unidos de acuerdo con nuestra estrategia de diferenciación.
- El tercer y último objetivo será buscar aliados comerciales que nos permitan distribuir nuestro producto en el mercado de Georgia, Estados Unidos.

#### 7.1.1. *Objetivos Cualitativos*

Posicionar nuestro producto como saludable, nutritivo, de calidad elaborado con productos peruanos.

#### 7.1.2. *Objetivos Cuantitativos*

- Desarrollar un involucramiento dentro del mercado comercial en un índice anual del 1.5% , en los primeros cinco(05) años de vida del proyecto, tomando en cuenta la capacidad de la fábrica.

- Crecer, según nuestros objetivos, en ventas un 7% anual, manteniendo nuestro precio de venta e incrementando nuestra producción en esa misma proporción.

### 7.2. Estrategias de Segmentación

Estas refieren a un proceso de clientes que consiste en subdividir en secciones la estructura inicial del mercado en segmentaciones; demográficas, geográficas, conductuales y psicográfica.

**Figura 9**

*Precio beneficio.*

		PRECIOS		
		MAS	LO MISMO	MENOS
BENEFICIOS	MAS	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	LO MISMO			Lo mismo por menos
	MENOS			Menos por menos

Fuente: *Elaboración propia*

### 7.3. Estrategia de Posicionamiento

Dentro de nuestras estrategias de posicionamiento, está el mitigar los riesgos existentes. Para ello planteamos los siguientes:

1. Enfatizar los beneficios del producto.
2. Emplear una etiqueta llamativa, la cual resalte el origen del producto.

3. Potenciar el marketing del productivo predominando la calidad de este.
4. La introducción del producto será orientada como premium, por lo cual este debe ser colocado en una góndola donde estén situados los productos para la nutrición saludable.
5. Nuestra estrategia, se resume en dar muchos beneficios a un precio bajo.

## **7.4. Marketing Mix Internacional**

### *7.4.1. Producto*

Hemos elegido incursionar con la exportación de una compota (mermelada), a base de yacón, el cual es un tubérculo que ayuda a liberar el exceso de azúcar en la sangre. Este producto, todavía es poco conocido y muy poco valorado a pesar de aportar gran valor nutricional. El yacón contiene insulina natural, componente conocido por regular la glicemia. Además de ser un producto ideal para las personas que padecen diabetes. También es conocido por aliviar los problemas de riñón, hígado y vejiga.

El yacón se siembra tradicionalmente en territorio peruano, particularmente en las zonas cálidas y templadas de la Cordillera de los Andes. Este tubérculo tiene el potencial de crecer a alturas entre 900 y 3500 m.s.n.m. El rango de temperatura ideal para el crecimiento de esta raíz está entre 18 y 25 °C.

Los departamentos de nuestro país que presentan suelos con las características ideales son principalmente: Piura, Cajamarca, San Martín, La Libertad, Ancash y Huánuco.

Habiendo mencionado las propiedades del producto, nuestra propuesta consiste en exportar mermelada de yacón contenida en un recipiente transparente con el nombre de “Yacon in a jar”.

Estamos optando por incursionar con esta propuesta; puesto que, Estados Unidos es uno de los países importadores de yacón, ocupando el 29% seguido de Japón con un 9% de participación. Actualmente nuestro país exporta el yacón en presentaciones de jugos, extractos suplementos. Si bien es cierto la exportación de mermelada de yacón a Estados Unidos es todavía un poco limitada, consideramos una gran oportunidad de negocio el poder entrar en un mercado que recién está conociendo el producto con una propuesta innovadora, apoyándonos en el objetivo de vender “salud” en un producto a un precio accesible.

Respecto al diseño del producto, el arte aún sigue en revisión; Sin embargo, hemos elegido por optar por un recipiente transparente de vidrio con un contenido de 240 gramos.



#### *7.4.2. Precio*

Según la página web de Walmart, los productos similares tienen un precio que oscila entre los 8 dólares a más, por ende, se estima que el costo de oferta es FOB, considerándose que el producto ofertado debe ser comercializado a la población americana en promedio de 7.06 dólares, siendo este precio relacionado a los que habitualmente se desarrollan por concepto de las importaciones desde Perú a Miami que ascienden a un 8% sobre el valor FOB (los cuales serán responsabilidad de los clientes distribuidores) contemplándose que el margen del intermediario del canal del 50% para el importador distribuidor y 45% para Walmart.

En consideración se determinó un costo de mercancía FOB de 2.84 USD por envase de mermelada de 240 gramos, el detalle de este costeo en el Análisis Económico financiero – Punto de equilibrio.

#### *7.4.3. Plaza*

Se estima que los supermercados de los grandes almacenes, los supermercados, las tiendas, los pequeños comercios y las ventas a través de internet serán los principales canales para el ofrecimiento de los productos a los usuarios. Walmart es líder del comercio minorista en Estados Unidos con sus 4,600 establecimientos.

Así mismo en el estudio hecho en el mercado objetivo, líneas arriba, se puede apreciar el lugar al que nos enfocamos para comenzar a vender nuestra mermelada en Georgia.

Al no poseer una presencia directamente dentro del mercado, se necesita que se establezca una relación con los clientes, siendo fácil mediante un distribuidor el cual tiene años de relación con Walmart y nos permite el ingreso a esta cadena.

Este importador distribuidor cuenta con una organizada red de distribución, fuentes de información, dominio de la dinámica y conocimiento de los requerimientos de las importaciones, además que se encargarán del transporte y almacenaje de nuestro producto para su posterior recojo del propio Walmart a su almacén central y su distribución en las tiendas en Georgia.

#### *7.4.4. Promoción*

El origen de nuestro producto, los niveles de calidad y excelencia que ofrecen los productos derivados del yacón, como el Polvo, el jugo y los jarabes, tienen un mercado consolidado en Estados Unidos, y la gente conoce sus ventajas.

Así mismo, el importador distribuidor cuenta con amplia experiencia para que nos ayude a cubrir la zona designada.

En ese orden de ideas, se considera que las publicidades digitales serán concebidas como un medio fundamental para la promoción de la mercancía ofrecida por la empresa. Siendo por ello que se desarrollara una página web para que los consumidores puedan manejar un cumulo de informaciones importantes referente a la empresa; productos, empresas exportadas, entre otras.

Además, el motor de búsqueda y las plataformas de redes sociales permitirán la promoción de los productos hasta que lleguen al mercado previsto.

## CAPITULO VIII. PLAN DE OPERACIONES

Se definirán los elementos de carácter técnico y de la organización que referidos al proceso productivos de la mermelada de yacón. En el punto 0 se definirá el diseño del producto donde se mapearán todas las operaciones desde el ingreso del insumo continuando con el acabado de los productos y su almacenaje para exportación.

### 8.1. Objetivos y políticas de operaciones

El objetivo y la política de operación será la de trasladar la materia prima a las instalaciones de la empresa productora en el tiempo más corto, esto debido a la perecibilidad del yacón. Este tercero se hará cargo de elaborar el producto, envasarlo, etiquetarlo y colocarlo en empaques para su distribución.

La empresa elegida para realizar la producción es llamada Peruvian Nature, la cual se encuentra geográficamente establecida en el distrito de Lurín provincia y departamento de Lima.

**Figura 10**

*Logo Peruvian Nature*



Fuente: *Elaboración Propia*

## 8.2. Diseño del Producto

Figura 11

*Diseño del Producto.*



Fuente: *Elaboración Propia*

### 8.2.1. Especificaciones técnicas del producto

La mermelada de yacón será envasada en frascos de 240 gr con certificación orgánica y el registro sanitario para este tipo de alimentos.

### 8.2.2. Componentes del Producto

La fórmula de la mermelada de yacón tiene los siguientes componentes:

**Tabla 16** *Componentes del producto mermelada de yacón.*

Componente	Función
Yacón	Aporta su valor nutricional
Agua	Usado en el proceso de lavado; también es requerido en el proceso de escaldado para evitar el pardeamiento del yacón, y también en el proceso de cocción.
Ácido cítrico	Usado como conservante
Carboximetilcelulosa (CMC)	Estabilizante que evita formaciones de grumos en líquidos

Fuente: *Elaboración Propia*

La mermelada elaborada no lleva en su composición azúcar, en su lugar se le agrega Stevia, esto con el objetivo de tener un producto que puedan consumir personas con diabetes o aquellas preocupadas por tener una alimentación saludable y/o controlar su peso. El producto tiene los atributos y variables descritos a continuación:

**Tabla 17**

*Variables y atributos de la mermelada de Yacón.*

<b>Variables</b>	<b>Atributos</b>
Tamaño del envase: Diámetro 7 cm, altura 8.5 cm	Color: amarillo oscuro
Peso: 240 gr	Sabor: dulce
	Aroma: olor natural a yacón
	Forma: cilíndrica

Fuente: Elaboración propia

### 8.2.1. Envase

La presentación del producto “Yacon in a Jar” será en envase de vidrio transparente de 240 gr, la finalidad de ser un envase de cristal es debido a que el contenido es conservado con mayor tiempo por estar sellado, además que la presentación de este tipo de productos en envases de vidrio le da un mejor aspecto visual al cliente, y una mejor precepción de la salud e higiene del producto, por último, les permite también visualizar el producto antes de consumirlo. Los envases también contarán con una tapa rosca de fácil uso.

A continuación, se presentan las variables y atributos del envase a utilizado:

**Tabla 18**

*Variables y atributos del envase.*

<b>Variables</b>	<b>Atributos</b>
Contenido: 240 gr	Color: Transparente
Altura: 8.5 cm	Forma: cilíndrica
Diámetro: 7 cm	Material: Vidrio con tapa metálica

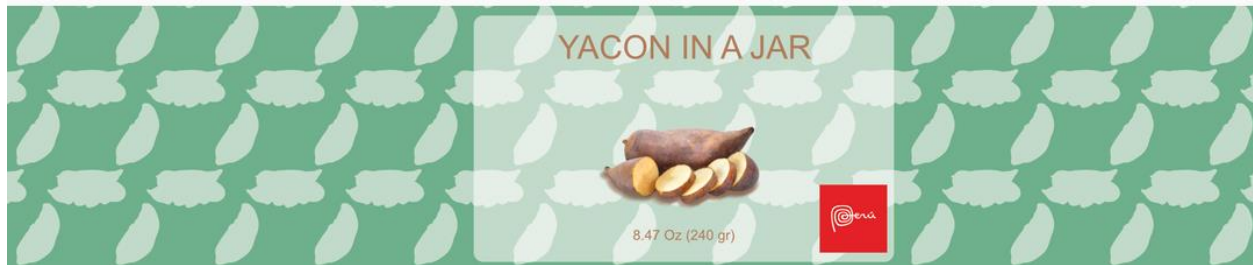
Fuente: Elaboración propia

### 8.2.2. Etiqueta

La etiqueta de la mermelada de yacón está hecha en idioma inglés, y tiene un diseño minimalista, se consideró este diseño con la finalidad de atraer a los clientes, con colores naturales en su diseño.

**Figura 12**

*Etiqueta.*



Fuente: *Elaboración Propia*

Etiqueta en el envase



Fuente: *Elaboración propia*

### **8.3. Proceso de Operaciones**

#### *8.3.1. Diseño el Proceso*

A continuación, detallamos el proceso de las operaciones para la elaboración de mermelada de yacón.

#### *8.3.2. Abastecimiento*

##### *8.3.2.1. Recepción de Insumos*

La elaboración del producto será realizada por un tercero esto nos compromete a movilizar la materia prima hasta las instalaciones de la empresa productora, quien se encargará de elaborar el producto es PERUVIAN NATURE que está ubicada en el distrito de Lurín, provincia y departamento de Lima, Perú.

La recepción de los insumos será realizada por la empresa productora, quienes deberán desarrollar las verificaciones respectivas de acuerdo a las cantidades, pesos y validar la presentación externa de la materia prima.

##### *8.3.2.2. Selección e inspección*

El Control de calidad en la selección e inspección debe ser realizado con ciertos estándares preestablecidos por el área de calidad de la empresa productora:

Para el yacón, se debe cuidar que el tubérculo no se encuentre aplastado, sin rajaduras, o grietas.

Es necesario que se cuente con la certificación de calidad de fabricante de los envases, etiquetas y tapas.

Se requiere que Los pallets posean el sello fitosanitario de fumigación, esto con el fin de garantizar que no se registren contaminaciones hacia el producto.

##### *8.3.2.3. Lavado, secado y pelado:*

Con el proceso de lavado eliminamos la tierra que se encuentre adherido al tubérculo, para desinfectar el insumo se debe utilizar una mezcla de agua con una concentración de hipoclorito

de sodio entre el 0.05% al 0.2% durante un plazo máximo de quince minutos, posteriormente el tubérculo debe enjuagarse con abundante agua.

Posteriormente al lavado, el tubérculo debe ser secado y pelado eliminando la cascara del tubérculo, con el fin de obtener únicamente la pulpa del tubérculo.

#### 8.3.2.4. Trozado y escaldado del yacón

De acuerdo a Benitez et al. (2016) la pulpa del yacón debe ser cortada en rodajas de 3.80 mm y llevada a un proceso térmico conocido como escaldado durante 120 y 150 segundos, esto con el fin de evitar el pardeamiento del producto, a fin de evitar que al momento del pulpeado el producto adquiera un color verde que haría desagradable el producto ante los ojos de los clientes.

#### 8.3.2.5. Pulpeado

Por medio de este procesamiento se extrae el jugo o la pulpa del yacón.

#### 8.3.2.6. Cocción

El proceso de cocción es crucial para elaborar productos de alta calidad y lograr el objetivo de erradicar el mayor número de microorganismos (bacterias).

#### 8.3.2.7. Adición del ácido cítrico

El ácido cítrico es usado como conservante, tiene la finalidad de ampliar la vida útil del producto, adicionalmente, se espera que el ácido cítrico mejore el color y sabor del producto.

#### 8.3.2.8. Traspase

El proceso de traspase consiste en retirar del proceso de cocción el producto para evitar que se pueda quemar, algo que podría ocasionar que el producto adquiera un color oscuro. En el proceso de traspase el producto se enfría ligeramente a una temperatura no menor de 85°C.

#### 8.3.2.9. Envasado

El proceso de envasado se realiza con el producto a una temperatura no menor de 85° C, a esta temperatura el producto tiene una mejor fluidez que facilita su envasado. Envasar el



producto en caliente permitirá que luego se produzca un sellado al vacío al producirse una contracción del producto.

#### 8.3.2.10. Enfriado

El proceso de enfriado debe realizarse rápidamente para asegurar el sellado al vacío dentro de envase.

#### 8.3.2.11. Etiquetado y almacenado

El proceso final del producto se etiqueta en los envases, en efecto las etiquetas llevan todas las informaciones del producto. Finalmente, el producto es almacenado hasta que sea tiempo de traslado para su almacenamiento en la empresa Peru Health.

### 8.4. Plan de Demanda

En cuanto al desarrollo de la medición de las proyecciones de las demandas se utilizará el tamaño de mercado objetivo para cuantificar las proyecciones de las demandas mensuales para los cinco años del proyecto, previamente se analizó la data de las importaciones de productos realizados con la finalidad de analizar el comportamiento en diferentes épocas del año de la demanda entre los años 2015 al 2021, y poder definir si existe un comportamiento estacional en el consumo del producto, la 18 detalla los factores de estacionalidad encontrados al analizar la data.

**Tabla 19**

*Estacionalidad de consumo en el Mercado Objetivo.*

Trimestre	Factor de estacionalidad	Estación
Trimestre 1	0.88	Inverno
Trimestre 2	1.00	Primavera
Trimestre 3	0.51	Verano
Trimestre 4	1.16	Otoño

Fuente: Elaboración Propia

Una vez definido el Factor de Estacionalidad, se puede validar que, si hay un comportamiento estacional en el consumo de productos elaborados en base a yacón, con factores de estacionalidad altos en los trimestres 1, 2 y 4; pero un menor índice en el trimestre 3.

Posteriormente a haber definido el factor de estacionalidad se puede realizar el cálculo de la demanda del producto en el mercado objetivo, para el cual se consideran crecimientos anuales debido al alto crecimiento de consumo de yacón como se explicó anteriormente.

Tomando en cuenta que en el plan de marketing digital se estima la incorporación del producto al mercado norteamericano con un total de 27.6 toneladas anuales deberemos producir un total de 2.3 toneladas mensuales considerando un nivel de stock mínimo.

Por último, se definirán los indicadores que brindarán la posibilidad de valorar el nivel de ejecución de los objetivos planteados en el Plan de negocio.

## **8.5. Plan de Producción**

De acuerdo con el plan de demanda detallado en el capítulo anterior, el lead time del proceso desde que se inicia con el proceso de compra por medio del proveedor hasta que es recibido en la empresa importadora que lo adquirió es de 6 semanas (3 semanas de Producción + 2 semanas de tránsito internacional + 1 semana puesto en góndola). A continuación, se presenta el plan de producción.

### *8.5.1. Producción continua*

El sistema de producción que aplica para el presente emprendimiento es de producción continua, se selecciona este tipo de sistema de producción debido a que los envíos serán constantes al cliente Walmart.

### *8.5.2. Subcontratación*

Una desventaja que se tiene para este tipo de negocio al tener un sistema de producción contante es la alta inversión que se requiere para las maquinas especializadas en la producción de mermelada, por ello es que se ha decidido tercerizar o subcontratar la producción de la mermelada de yacón.

## CAPITULO IX. CADENA DE SUMINISTRO DEL PLAN DE NEGOCIO

Por medio de este apartado se analizará a los intervinientes en la cadena de suministro de este Plan de negocio con el objetivo de mostrar todo el proceso que el producto atravesará desde la gestión de proveedores, operaciones, distribución y logística inversa.

### 9.1. Gestión de Proveedores

El aprovisionamiento de los insumos, principalmente el yacón, será desde agricultores, acopiadores y/o mayoristas, donde el objetivo con estos será el desarrollo mediante trabajos colaborativos.

Es importante determinar los atributos que consideraremos para la selección de estos proveedores, no solo para el yacón sino también para todos los demás insumos tales como envases de vidrio, caja de cartón, etiquetas, etc.

**Tabla 20**

*Matriz de selección de proveedores.*

Concepto	%	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Costo	25%			
Sostenibilidad	20%			
Formalidad	15%			
Tiempo de Entrega	20%			
Plazo de Pago	20%			
Total, Puntaje				

Fuente: Elaboración propia

Se contactará a la Asociación de Productores de Yacón de Cajamarca para el abastecimiento mensual de 2.8 toneladas de esta materia prima. Es muy importante que el proveedor nos garantice la inocuidad de los productos durante todo el proceso de cosecha y despacho.

Asimismo, es importante desarrollar 2 o 3 proveedores más para mitigar el riesgo de desabastecimiento, el objetivo es tener un proveedor por zona donde normalmente producen el

yación ya que, si el desabastecimiento es motivado por un factor climatológico, el diversificarlo por zonas, reducirá el riesgo de quedarnos desabastecidos.

Es importante que se mantenga una relación de colaboración con estos proveedores, donde brindarles una retroalimentación constante respecto a su producto y servicio ayudará a que puedan brindarnos cada vez un mejor servicio. Esta relación colaborativa debe fortalecerse conforme el negocio avance.

Debido a que es importante mantener un control y evaluación de estos proveedores, es importante diseñar una metodología de calificación para estos proveedores que se detallan a continuación:

**Tabla 21**

*Matriz de evaluación de proveedores.*

Concepto	%	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Cumplimiento de entrega	40%			
Calidad del producto	40%			
Atención de reclamos	20%			
Total, Puntaje				

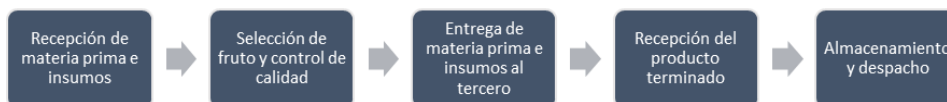
Fuente: Elaboración propia

## 9.2. Gestión de Operaciones

A continuación, se tiene el flujo de operaciones que el negocio seguirá para la atención de los pedidos mes a mes:

**Figura 13**

*Flujo de Gestión de Operaciones.*



Fuente: *Elaboración Propia*

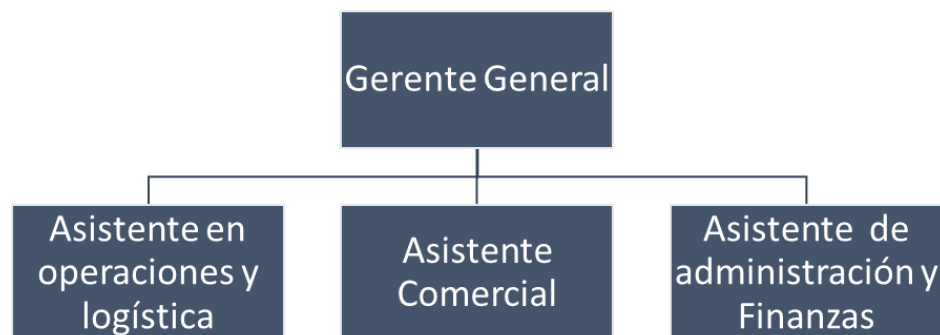
En cuanto al procesamiento de la mermelada de yacón, se subcontratará el servicio con la empresa Peruvian Nature ubicada en Lurín, nosotros les proveeremos el yacón y demás insumos como envases de vidrio, etiquetas y cajas de cartón. Los insumos indirectos usados para la fabricación de la mermelada los provee esta empresa subcontratada.

El yacón junto con los demás insumos será almacenado en un almacén tercero ubicado en el centro de Lima, desde esta locación se despachará mensualmente hacia la empresa tercera para la fabricación de la mermelada misma.

Posterior a la fabricación de la mermelada y empaquetada en las cajas de cartón corrugadas, son enviados nuevamente al almacén tercero ubicado en el centro de Lima para posteriormente ser despachadas hacia el Callao cuando sea necesaria la exportación.

**Figura 14**

*Organigrama del área de Operaciones.*



Fuente: *Elaboración propia*

### **9.3. Gestión de Distribución**

Este proceso hace posible que la mercancía final llegue al mercado objetivo, pasando por procesos de transporte interno e incluye también el transporte internacional de carga.

En consideración al Incoterm de venta es FOB, el responsable de la contratación del flete al exterior es el mismo cliente. Para ello, es importante que el transportista internacional de nos asigne el booking correspondiente y con ello nosotros procederemos con el despacho de la carga.

Es responsabilidad de la empresa la contratación de un agente de aduana para el trámite aduanero del despacho de exportación, esta empresa cumple un rol muy importante dentro de la gestión de la distribución por lo que será importante el criterio de selección que se definirá para ellos.

### *9.3.1. Transporte Interno*

Este proceso es el que se abarca en nuestro país, se refiere al traslado de la carga desde el almacén donde está ubicado la mermelada de yacón en cajas corrugadas hacia el depósito temporal designado por el transportista internacional del cliente.

Como mencionamos anteriormente el incoterm de venta es FOB, por ende, el cliente será quien contrate al transportista internacional. Esta empresa será la responsable de designar el depósito temporal donde se entregará la carga. Este proceso es muy crítico en cuanto a seguridad, es por ello que el proveedor de transporte interno que nosotros contratemos sea de confianza, preferiblemente con certificaciones que brinden dicha confiabilidad tales como BASC, OEA, ISO 9001.

Con el objetivo de evitar la coordinación con muchos proveedores dentro de una misma operación, es que se priorizará que el mismo agente de aduana que se escoja nos preste el servicio de transporte interno.

### *9.3.2. Transporte Internacional*

El medio de transporte seleccionado es el marítimo dentro de contenedores reefer que controlan la temperatura durante todo el trayecto, el puerto de origen es Callao, el principal del Perú.

### *9.3.3. Selección de Puerto*

#### *9.3.3.1. Puerto de origen:*

El principal puerto del Callao es el elegido como puerto de origen debido a su ubicación estratégica, además es el puerto donde la mayoría de las líneas naviera ofrecen salidas todas las semanas, entonces hay una mayor disponibilidad de espacios en las naves desde este puerto de embarque.

Al ser el puerto del Callao el que tiene mayor disponibilidad, por ende, los costos del flete internacional, normalmente son más competitivos a los otros debido a que cuenta con una mayor oferta disponible. El objetivo nuestro es que el cliente pueda acceder a los fletes internacionales más competitivos del mercado, por ello hemos decidido embarcar por el Callao.

#### 9.3.3.2. Puerto de destino:

Miami es uno de los puertos más concurridos de Estados Unidos y se ha escogido a este debido, principalmente, a la cercanía que tiene con Georgia que es el mercado objetivo. Por lo tanto, tanto el costo de transporte dentro de Estados Unidos será más competitivo que el elegir a otro más alejado.

#### 9.3.4. Documentación Requerida

Con respecto a la documentación que se requiere para las exportaciones se necesita:

Factura comercial o Commercial Invoice: Este documento es emitido por nuestra empresa y su estructura está legislada el Ministerio de Economía y Finanzas, cuyo cumplimiento está a cargo de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. Dentro de los datos que debe contener como mínimo se encuentra:

- Conocimiento referente a datos del exportador y destinatario.
- Fechas de emisión
- Tipos de embarques e incoterm
- Descripciones de las mercaderías. Cantidades. Unidades de medidas.
- Pesos. Valores unitarios. Valores totales.
- Descuentos desarrollados y recargos asumidos.
- Firmas de los exportadores y de los responsables del embarque.

Las informaciones que se consignan en este documento deben guardar relación con los demás, tales como packing list, conocimiento de embarque, etc.

Conocimiento de Embarque: Este documento representa el contrato del transporte internacional, en nuestro caso, vía marítima. Es emitido por el transportista internacional que puede ser el agente de carga o la línea naviera contratado por el cliente.

El conocimiento de embarque es acuse de los recibos de las mercaderías por los transportistas, asimismo se rige por la ley de títulos y valores ya que es considerado un título que representa libre disponibilidad y propiedad de la mercadería.

En este documento se detallan:

- Informaciones sobre los emisores y los destinatarios.
- Lugares de destinos. Destinos intermedios. Notificaciones a los destinatarios.
- Valor declarado de las mercancías.
- Datos de los bienes. Pesos brutos. Pesos netos. Descripciones. Estados.
- Montos unitarios de los fletes de las cargas. Montos totales.
- Declaraciones. Firmas de los emisores o de los agentes.
- Fechas de embarque.
- Resumen de las informaciones.

Packing List: Este documento es emitido por nosotros e indica cómo ha sido embalado la mercadería indicando cantidad en unidades comerciales, peso bruto, peso neto, medidas de los bultos, etc. Normalmente es un documento que lo emiten al momento del despacho, es decir, al sacar la carga de la bodega y cargarlo en la unidad de transporte interno.

Se deben consignar datos como:

- Datos de los exportadores.
- Responsables de los embarques. Sistemas de embarques.
- Destinatarios.
- Identificación de las facturas y de los embarques.
- Descripciones detalladas de los bienes. Códigos, si existen.
- Pesos: brutos, netos. Dimensiones y Cantidades.
- Fechas de emisiones.

Certificados de Origen: Estos documentos acreditan los orígenes de las mercaderías, en nuestro caso, Perú. Es indispensable este documento para acceder a rebajas arancelarias al ingreso del país de destino, evitando encarecer de esa forma los precios finales de los productos.

Por constituirse como una exportación hacia Estados Unidos, la emisión del certificado de origen puede ser por parte del mismo exportador u importador a diferencia de transacciones con



otros países donde los emisores de este documento son entidades terceras autorizadas por el gobierno.

**Certificados Sanitarios de Exportaciones:** Son documentos que garantizan que determinados lotes de alimentos son seguros y han cumplido con todas las normas que exige el sector al cual pertenece. Es emitido por DIGESA.

Según el artículo 86° del Decreto Supremo N° 007-98-SA, Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas indica que este documento “Sólo por excepción y a solicitud del exportador, la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) podrá expedir un Certificado Sanitario Oficial de Exportación de alimentos y bebidas”.

Posteriormente el artículo 87° “El Certificado Sanitario Oficial de Exportación a que se refiere el artículo anterior, se expedirá por cada despacho o lote de embarque y país de destino. Cada despacho podrá estar constituido por más de un lote de producción y estar destinado a uno o varios clientes del país importador”.

### **Costos de Exportación**

El Incoterm elegido también especifica hasta que parte de la distribución física internacional la empresa es responsable de asumir los costos. El incoterm elegido fue el FOB Callao, por lo que dentro del precio ofrecido se incluye los costos de exportación que van desde el transporte interno, gastos de manipuleo en depósito temporal, puerto y gastos del agenciamiento de aduana, etc. Es importante que hayamos dimensionado bien la operación y cuál es el flujo que va a seguir durante el proceso de exportación para asegurarnos que hayamos incluidos todos los costos dentro del precio.

**Tabla 22***Costo de exportación por 9,600 unidades de mermelada de yacón.*

<b>Descripción</b>	<b>Importe</b>	<b>U.M.</b>
Costo del Producto Terminado	\$2.15	Unidad
Certificado de origen	\$23.81	Exportación
Derechos de embarque	\$111.11	Exportación
Transmisión electrónica	\$31.75	Exportación
Trámite documentario	\$39.68	Exportación
Gasto administrativo	\$22.49	Exportación
Transporte de almacén a Puerto	\$198.41	Exportación
V°B - Agentes portuarios	\$158.73	Exportación
Agenciamiento de Aduanas	\$111.11	Exportación
Gastos Operativos	\$66.14	Exportación
Aforo físico	\$164.02	Exportación
Gastos de Almacén	\$185.19	Exportación
Costo de Exportación	\$0.12	Unidad
Costo Unitario	\$2.27	Unidad
Margen de Ganancia (25%)	\$0.57	Unidad
Precio FOB	\$2.84	Unidad

Fuente: Elaboración propia

#### **9.4. Gestión de Logística Inversa:**

Tener claro cuáles serán nuestras estrategias de logística inversa es importante porque permite planificar los costos que pudiesen ocurrir durante las operaciones, además, es vital poder definir estrategias o puntos de control tanto para los insumos recibidos de los proveedores como para el producto terminado que ofrecemos al cliente.

#### *9.4.1. Gestión de Logística Inversa de Compras*

Si se detecta inconformidad en cuanto a la calidad del insumo necesario para las producciones establecidas de las mermeladas de yacón, se deberá notificar a los proveedores las observaciones encontradas para que estos puedan evaluarlas y subsanarlas. Se procederá con la devolución de los insumos siempre y cuando no se hayan levantado las observaciones.

Es importante que antes que los proveedores despachen la mercadería exista un control de calidad, ya sea enviando a un representante al local del proveedor o analizando los resultados de tamaños de yacón, aspecto, etc.

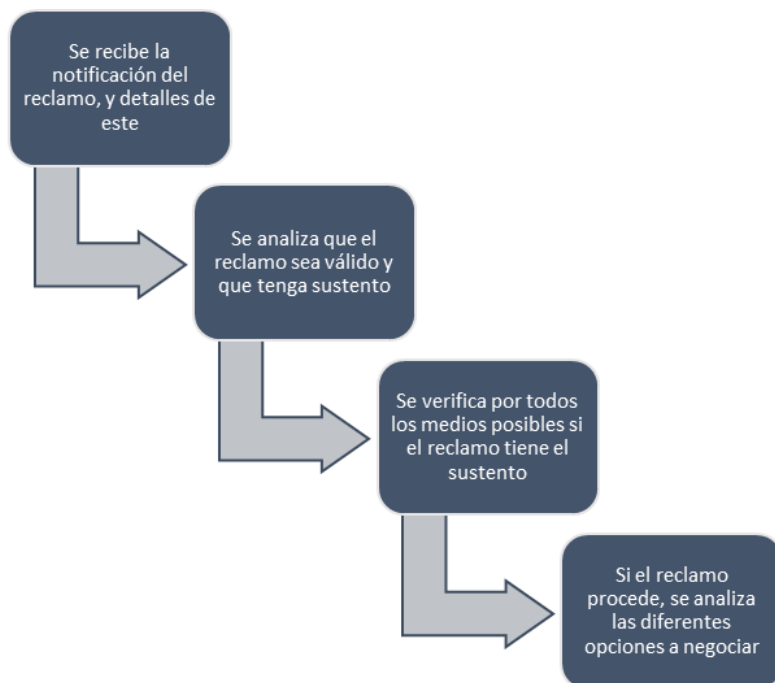
#### *9.4.2. Logística Inversa de Productos Terminados*

Lo complejo al diseñar la logística inversa de productos terminados de exportación es el impacto económico que esta causa, ya que los costos de reembarque, devolución son altos. Es por eso que es vital que la empresa tenga estrategias que busquen mantener el producto en destino, mediante reducción de precios, venta a otro cliente, etc.

La empresa velará previamente que se respeten todos los puntos de control antes de ser despachados, pero en caso llegasen a ocurrir inconformidades del producto se podrían plantear las siguientes acciones:

#### **Figura 15**

*Flujo de acciones de logística inversa.*



Fuente: *Elaboración propia*

Al respecto, se determina que una opción prioritaria al establecer negociaciones comerciales debe ser lograr mejores precios o mejores devoluciones por medio de las notas de créditos. Siendo que, si estas no son aceptadas, se debería desarrollar la inclinación de ubicar mejores clientes potenciales dentro del país de destino.

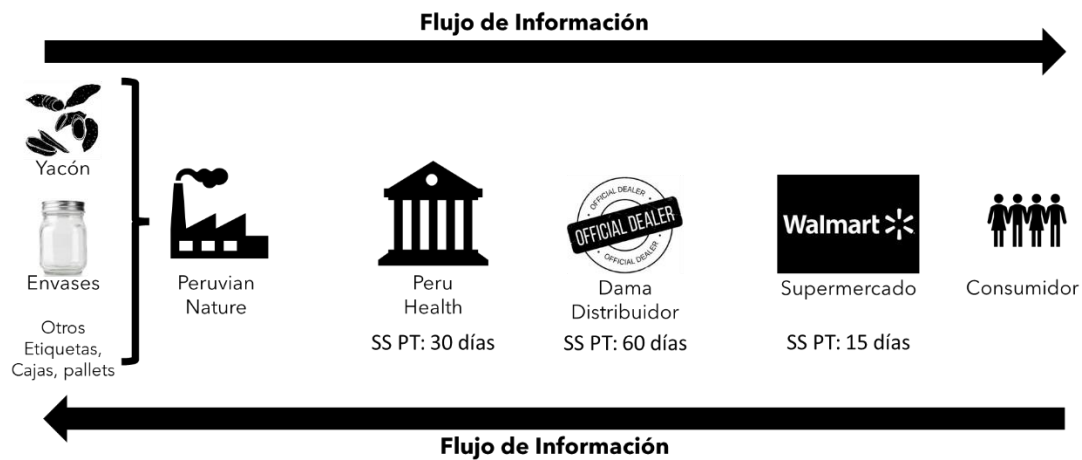
En el caso de que las alternativas anteriores no sean asumidas y la mercancía exportada sean rechazadas por las medidas sanitarias fiscalizadas en el país receptor, se asumirá el reembarque, siempre que se evalúa la destrucción, calculándose los costos inherentes de reembarque y destrucción.

### **9.5. Cadena de Suministro actual para la mermelada de yacón**

En la siguiente figura se observa la cadena de suministro del negocio, donde se muestran todos los actores y los tiempos que se toma de un proceso a otro:

**Figura 16**

*Cadena de suministro actual de la mermelada de yacón.*



Fuente: *Elaboración propia*

Para mantener un abastecimiento continuo entre los actores de la cadena de suministro, específicamente, Peru Health, Dama y Walmart, estos deben mantener un cierto nivel de inventario en sus bodegas con la finalidad de garantizar un nivel de servicio de 95% de fill rate durante toda la cadena:

Safety Stock Producto Terminado:

Perú Health: 30 días

Dama Distribuidor: 60 días

Wallmart: 15 días

Es importante recalcar que ante cualquier caída brusca de la demanda por parte de Wallmart, Dama asumiría el riesgo de sobrestock debido a que el incoterm de venta con Perú Health es FOB y se transmite la propiedad de la mercadería al zarpe de la nave.

## **9.6. Plan de Gestión de Riesgos**

### *9.6.1. Objetivos del Plan de Gestión de Riesgos*

Se focaliza el hecho de evitar, analizar o controlar los probables problemas o contratiempos que existentes en el Plan de negocio para la Exportación Mermelada de Yacón a Georgia – Estados Unidos, por lo tanto, es necesario verificar los objetivos del plan desarrollo, evaluando de forma minuciosa el escenario para identificar los riesgos, plan de contingencias y planes de adecuaciones.

### *9.6.2. Alcance del Plan de Gestión de Riesgo*

Este plan es fortalecido durante todo el procesamiento del proyecto, pudiendo ser la etapa inicial que constituye el Plan de negocio o en la etapa final cuando se desarrolle el proyecto.

### *9.6.3. Definiciones del Plan de Gestión de Riesgo*

Impacto: Valor asignado por el equipo a la magnitud que afectará el riesgo al Plan de negocio.

Objetivo: Meta afectado por el riesgo

Planes: Oficio o planteamiento que especifica y detalla cada proceso y procedimiento que se ejecuta en una mercancía.

Posible ocurrencia: Es la posibilidad de que las amenazas establecidas se desarrollen.

Contratiempos: Situación que ocasiona el cumplimiento de amenazas perjudiciales en el Plan de negocio.

### *9.6.4. Responsabilidades*

Para el Plan de negocio, el equipo será responsable de determinar las posibles amenazas y el planteamiento que se emplearan para evitar estos incidentes.

### *9.6.5. Desarrollo del Plan de Riesgo*

En este sentido se realiza la Identificación de los riesgos y la Evaluación del impacto

**Tabla 23**

*Matriz de riesgos.*

Logística	Externo	Proveedor que no cumpla con el abastecimiento mensual	3	5	Alto
Finanzas	Externo	Aumentos de los costos de producción	2	3	Medio
Logística	Externo	Inflación	3	2	Medio
Finanzas	Externo	Aumento en el costo de transporte	4	3	Alto
Logística	Externo	Inestabilidad política	4	2	Medio
Logística	Externo	Aumento de barreras no arancelarias	1	1	Bajo
Logística	Interno	Escasez de insumos, quiebra de stock	2	3	Medio
Gerencia general	Interno	Cancelación de contrato de alquiler de la oficina	2	2	Bajo
Gerencia general	Interno	Cierre de la fábrica del proveedor que fabrica la mermelada	1	5	Medio
Gerencia general	Interno	Robos	2	4	Medio
Gerencia general	Externo	Capacidad de la planta baja por enfermarse el personal de covid-19	3	3	Medio
Comercial	Externo	Disminución de pedido del cliente, cambio de proveedor	4	5	Muy alto
Comercial	Externo	Falta de pago del cliente, después del tiempo pactado	2	3	Medio
Comercial	Externo	Nuevas empresas en el sector que se posicionen e implementen productos sustitutos	3	4	Alto
Comercial	Interno	Pronóstico incorrecto de proyección de demanda vs realidad, generando sobre stocks o quiebres de stocks	2	3	Medio
Gerencia general	Externo	Posibles ciberataques a los sistemas de la empresa	1	4	Medio
Gerencia general	Interno	Caída de sistema interno	1	3	Bajo

Fuente: Elaboración propia

Se tiene en cuenta todos los niveles de riesgo y se suma.

<b>Muy Alto</b>	<b>1</b>
<b>Alto</b>	<b>3</b>
<b>Medio</b>	<b>10</b>
<b>Bajo</b>	<b>3</b>

Estos son los diecisiete (17) riesgos que se han analizado en las áreas de mayor impacto, según la probabilidad de ocurrencia (de menor probabilidad 1 a mayor probabilidad 5) y su tipo de consecuencia (consecuencia baja 1 a mayor consecuencia 5).

#### 9.6.6. Plan de Respuesta a Riesgos

Para realizar el control de los riesgos se recomienda realizar el control cada 20 días durante el primer año de operación de la implementación.

**Tabla 24**

*Supervisión y control de riesgos.*

Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Nivel de riesgo	Condiciones	Acciones
Proveedor que no cumpla con el abastecimiento mensual	Media	Máxima	Riesgo Extremo	Fábrica tercerizada da prioridad a otros clientes	Hacer contrato de largo plazo con el proveedor indicando los castigos en caso de incumplimiento Ir buscando otros proveedores, cuando esta fábrica no pueda incrementar su producción Hacer contrato de largo plazo con el proveedor indicando los parámetros de los costos que nos cobrará.
Aumentos de los costos de producción	Media	Moderada	Riesgo Tolerable	Aumentos de los costos	Ir buscando otros proveedores, cuando esta fábrica no pueda mantener los costos en el contrato. Ir buscando proveedores de insumos que tengan los mejores precios.
Inflación	Alta	Moderada	Riesgo Tolerable	Aumentos de los costos	



Aumento en el costo de transporte	Alta	Moderada	Riesgo Tolerable	Aumentos de los costos	Sacrificar un poco el margen para mantener el precio. Negociar con el cliente el aumento de los precios de venta Ir buscando proveedores de transporte que tengan los mejores precios. Ver la manera de financiar un transporte propio de la empresa a medida que la empresa y la demanda de nuestros productos crezcan
Inestabilidad política	Alta	Moderada	Riesgo Tolerable	Aumentos de los costos	Hacer una revisión de contratos con nuestros proveedores e ir buscando proveedores en insumos claves. Negociar con el cliente bajo términos y condiciones actuales a largo plazo y que, en caso de aumento de alguno de los costos, sería a negociación el aumento a ellos, donde las dos partes compartan el riesgo y el costo.
Aumento de barreras no arancelarias	Alta	Moderada	Riesgo Tolerable	Aumentos de los costos de gestión aduanera	Buscar proveedores en los mismos lugares donde se cultiva el yacón a preguntar por los mejores precios.
Escasez de insumos, quiebra de stock	Baja	Máxima	Riesgo Alto	Falta de insumos	Hacer un contrato de alquiler a largo plazo. En caso, se vaya a vencer el plazo del contrato de alquiler, buscar inmuebles cercanos para alquilar.
Cancelación de contrato de alquiler de la oficina	Muy baja	Moderada	Riesgo Aceptable	Arrendador desea el inmueble para otras actividades	Coordinar con la fábrica para que se cumplan los protocolos pedidos por Indeci y la fiscalización de la municipalidad. Apoyar en caso de tener que
Cierre de la fábrica del proveedor que fabrica la mermelada	Muy baja	Máxima	Riesgo Aceptable	La municipalidad cierre la fábrica por diversos motivos	

				implementar nuevos procesos o procedimientos, en caso de que entre una nueva administración en la municipalidad y ponga nuevas reglas. Manejar un seguro de robo, tanto al ingreso de la mercadería en la fábrica y el seguro de la propia mercadería más un porcentaje adicional en caso de que la mercadería sea robada camino al puerto. Así mismo, coordinar que esta carga vaya con resguardo policial al puerto.
Robos	Media	Mayor	Riesgo Alto	Robos de insumos o de productos terminados en el transporte
Capacidad de la planta baja por enfermarse el personal de covid-19	Media	Moderada	Riesgo Tolerable	Personal de la fábrica tercerizada que se enferme de covid por el trabajo presencial
Disminución de pedido del cliente	Baja	Moderada	Riesgo Tolerable	Que los primeros lotes vendidos de exportación no se vendan en su totalidad en Estados Unidos.
Falta de pago del cliente, después del tiempo pactado	Media	Máxima	Riesgo Extremo	El cliente que nos compra las mermeladas se les pase la fecha de los 60-90 días fecha BL y no realice el
				Coordinar con la fábrica para que mejore sus procesos de protección de salud con sus empleados, así mismo en el contrato colocar castigos en caso de incumplimiento. Coordinar con el cliente para que venda los otros lotes a un cliente diferente a Walmart y ver la manera como apoyarlo enviando un personal comercial a negociar términos y condiciones, y así ambas partes salgamos beneficiadas. (diversificar cartera) Negociar mediante contrato la forma de pago y el cumplimiento del mismo, en caso de que falte al pago colocar condiciones para que las mismas se cumplan, y que los términos de derecho como las disputas sean manejados en Perú.

				pago después de varios días.	
Nuevas empresas en el sector que se posicionen e implementen productos sustitutos	Media	Mayor	Riesgo Alto	La competencia quiera ingresar al mismo mercado al que nuestra empresa va dirigida en Estados Unidos	Mantener un contrato de exclusividad sobre el producto en si con nuestro cliente. Ver la manera de que nuestro producto siempre cumplan la fecha estipulada del pedido.
Pronóstico incorrecto de proyección de demanda vs realidad, generando sobre stocks o quiebres de stocks	Baja	Moderada	Riesgo Tolerable	Posible falla de nuestra proyección de ventas que no concuerde con la real	Verificar junto con el cliente las proyecciones de manera constante para evitar caer en sobre stocks, y de la misma manera con la fábrica tercerizada y con nuestros proveedores de insumos.
Posibles ciberataques a los sistemas de la empresa	Baja	Mayor	Riesgo Alto	Que un hacker entre a nuestros sistemas	Mantener un buen seguro en los equipos de la oficina. Capacitar al personal en cuanto a correos no deseados o correos trampa. Ver la manera de cubrir el almacenamiento de nuestra información en la nube, para evitar comprar equipo de almacenamiento caros, y pagar solo una membresía, donde todos tengamos acceso y se pueda guardar toda nuestra información.
Caida de sistema interno	Baja	Mayor	Riesgo Alto	Que nuestro sistema falle por falta de capacidad de almacenamiento	

Fuente: *Elaboración propia*

Se toma en cuenta los niveles de riesgos extremos y altos para tomar prioridad en las acciones que estos ameriten.

Así mismo, los riesgos tolerables y aceptables, son los que se toman en cuenta para mantener la coordinación constante con los proveedores, con la fábrica tercerizada y con el equipo de manera interna.

## CAPITULO X. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

Este capítulo permitirá desarrollar el análisis financiero del Plan de negocio, por lo que se comenzó con el análisis de las inversiones donde se incluyen tangibles e intangibles, flujos de cajas, evaluaciones financieras, puntos de equilibrio, indicador Roe y Roic; así como también un análisis de los escenarios que refieran la sensibilidad del mercado de la oferta y la demanda ante un cambio en las cantidades solicitadas por el comprador final (Walmart) a través de nuestro Distribuidor, manteniendo el precio por unidad, ya que según contrato debemos respetar el precio de venta FOB.

Al respecto, para hacer posible el análisis mencionado, se plantean los siguientes supuesto:

- Tipo de cambio empleado es de S/3.78 por dólar americano, destacándose que este estudio se desarrolló en el tercer trimestre del 2022, cuya realidad política marca una volátil dinámica con respecto al cambio.
- En cuanto a los precios de materias primas e insumos estos han sido referenciados respecto a los montos manejados dentro del mercado con respecto al último semestre del 2022.
- En relación a la tasa de descuento empleado esta fue de 20.00% Anual, que se asume con respecto al modelo CAPM que se planteará posteriormente.

### 10.1. Análisis de Inversión

En función de hacer posible la ejecución de este estudio, se determina las inversiones tangibles como intangibles. Con respecto a las inversiones en activos fijos (tangibles) relacionados a la constitución de la empresa, y el capital de trabajo necesario, detallamos los siguientes datos de inversión.

**Tabla 25***Inversión total proyectada (Expresado en dólares).*

<b>Datos de inversión</b>	<b>Inversión</b>
Diseño de página web	331
Marca	172
Constitución de empresa	154
Licencia de funcionamiento	172
Garantía de local	1350
Permiso de DIGESA	317
<b>Inversión intangible</b>	<b>2496</b>
Equipos y maquinaria	2750
Muebles y enseres	1540
<b>Inversión Tangible</b>	<b>4290</b>
<b>Capital de trabajo</b>	<b>91,412</b>
<b>INVERSION TOTAL</b>	
Inversión tangible	4,290
Inversión intangible	2,496
Capital de trabajo	91,412
<b>Total</b>	<b>98,197</b>

Fuente: Elaboración propia

Sumando las cantidades de la inversión intangible, se puede identificar que sale USD 2,496.00, e identificando los gastos de maquinarias y equipos y los muebles para la implementación de la oficina que serían la inversión tangible que sale USD 4,290.00

Luego el capital de trabajo calculado que sale USD 91,412.00, lo cual en suma hace un total de USD 98,197.00

En referencia a la inversión de la totalidad, el capital de trabajo fue determinado en un 93.09%, la inversión intangible (OPEX) 2.54% y la inversión tangible un 4.37%. De acuerdo al CAPEX el mismo sería la suma del capital de trabajo más la inversión tangible lo cual sería el 97.46% (USD 95,702.00)

## 10.2. Análisis de Flujo de Caja

### 10.2.1. Egresos

En relación a los análisis de flujo de caja se estiman los siguientes egresos, los que se consideran casi en su totalidad como gastos fijos, salvo por los costos de ventas. Se estima que el gasto fijo es una asignación que se debe satisfacer al término de cada etapa establecida.

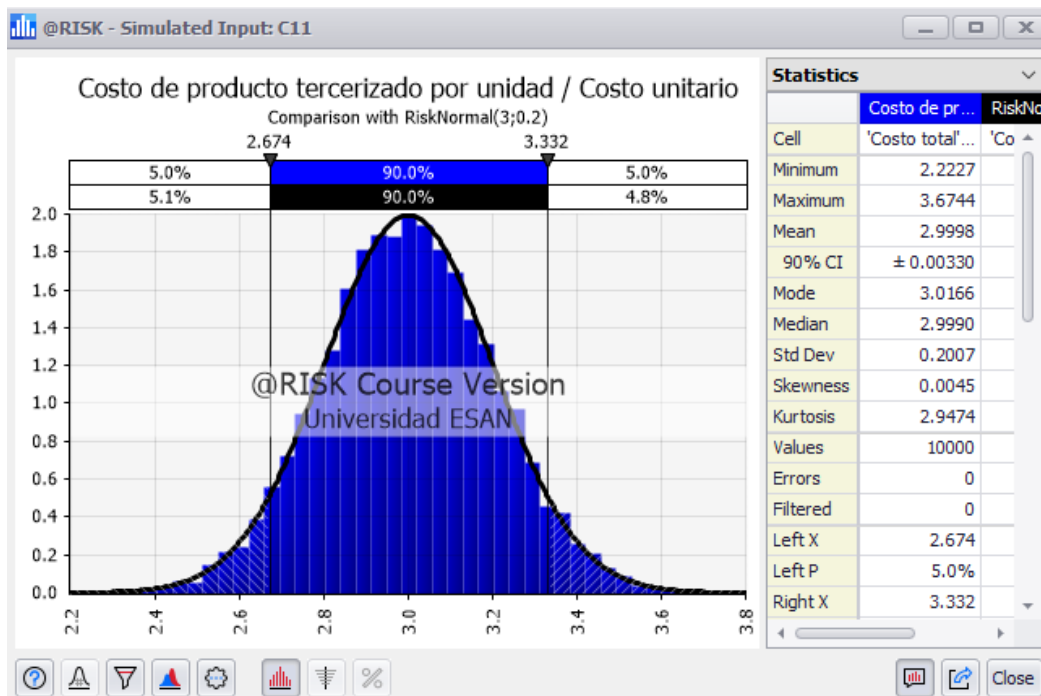
**Tabla 26**

*Presupuesto proyectado de costo de venta, (Expresado en dólares).*

Años	2023	2024	2025	2026	2027
Costo de compra de producto tercerizado	248,523	273,998	299,473	324,948	350,423
Costos de Exportación	13,349	14,461	15,572	16,683	17,794
Costo de venta	261,872	288,458	315,045	341,631	368,217

Fuente: Elaboración propia

Según el análisis en el sistema de Montecarlo, se puede visualizar que en un 90% se pueden mover la variable del costo del producto tercerizado, por ello a partir de 2.6 hasta el 3.33 (escenario esperado) el cual no se espera que se incremente más de lo indicado.



**Tabla 27***Presupuesto proyectado de materiales indirectos, (Expresado en dólares).*

<b>Materiales de limpieza</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Útiles de limpieza	108	108	108	108	108
<b>Total de materiales indirectos</b>	<b>108</b>	<b>108</b>	<b>108</b>	<b>108</b>	<b>108</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 28***Presupuesto proyectado de gasto de personal, (Expresado en dólares).*

<b>Personal</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Gerente General	14,418	15,139	15,896	16,691	17,525
Asistente en operaciones y logística	7,209	7,569	7,948	8,345	8,763
Asistente Comercial	7,209	7,569	7,948	8,345	8,763
Asistente de administración y Finanzas	7,209	7,569	7,948	8,345	8,763
Contador (Externo)	2,381	2,500	2,625	2,756	2,894
<b>Gasto de personal total</b>	<b>38,426</b>	<b>40,347</b>	<b>42,365</b>	<b>44,483</b>	<b>46,707</b>

Fuente: Elaboración propia

Se toma en cuenta un incremento de sueldos del 5% anual.

**Tabla 29***Gastos proyectados fijos. (Expresado en dólares).*

<b>Alquiler</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Pago de alquiler de local 100 m <sup>2</sup>	5,400	5,832	6,299	6,802	7,347
Servicios	1,800	1,854	1,910	1,967	2,026
<b>Total gastos indirectos</b>	<b>7,200</b>	<b>7,686</b>	<b>8,208</b>	<b>8,769</b>	<b>9,373</b>

Fuente: Elaboración propia

Se toma en cuenta un incremento del pago de alquiler del 8% anual y un incremento en gastos de servicios del 3% anual.

**Tabla 30***Costos proyectados de exportación (Expresado en dólares).*

<b>Costos de exportación</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Certificado de origen	286	286	286	286	286
Derechos de embarque	1,333	1,470	1,607	1,743	1,880
Transmisión electrónica	381	420	459	498	537
Trámite documentario	476	525	574	623	671
Gasto administrativo	270	298	325	353	380
Transporte de almacén a Puerto	2,381	2,625	2,869	3,113	3,357
V°B - Agentes portuarios	1,905	2,100	2,295	2,491	2,686
Agenciamiento de Aduanas	1,333	1,470	1,607	1,743	1,880
Gastos Operativos	794	875	956	1,038	1,119
Aforo físico	1,968	2,170	2,372	2,574	2,775
Gastos de Almacén	2,222	2,222	2,222	2,222	2,222
<b>Total</b>	<b>13,349</b>	<b>14,461</b>	<b>15,572</b>	<b>16,683</b>	<b>17,794</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 31***Gastos proyectados administrativos, (Expresado en dólares).*

<b>Materiales de oficina</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Útiles de oficina	952	962	972	981	991
<b>Total de gastos administrativos</b>	<b>952</b>	<b>962</b>	<b>972</b>	<b>981</b>	<b>991</b>

Fuente: Elaboración propia

Se toma en cuenta un incremento de sueldos del 1% anual.



**Tabla 32***Gastos proyectados de ventas, (Expresado en dólares).*

<b>Gasto de ventas</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Página web	198	198	198	198	198
Espacio en la feria (stand)	2910	3175	3524	3911	4342
Pasajes a estados unidos	0	1032	1145	1271	1411
Alojamiento en estados unidos (2 x 03 noches)	0	2659	2951	3276	3636
Decoración del stand	1720	1909	2119	2352	2610
Movilidad	93	265	294	326	362
Alimentación	53	212	236	261	290
Merchandising (folletos, tarjetas, regalitos) + muestras	1111	1133	1258	1396	1550
<b>Total gasto de ventas</b>	<b>6085</b>	<b>10582</b>	<b>11725</b>	<b>12992</b>	<b>14400</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 33***Gastos proyectados totalizados, (Expresado en dólares).*

<b>Descripción de gastos totales</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Gastos de personal	38,426	40,347	42,365	44,483	46,707
Materiales indirectos	108	108	108	108	108
Gastos fijos	7,200	7,686	8,208	8,769	9,373
Gastos administrativos	952	962	972	981	991
Gastos financieros	0	0	0	0	0
Gasto de ventas	6,085	10,582	11,725	12,992	14,400
<b>Total</b>	<b>52,771</b>	<b>59,686</b>	<b>63,377</b>	<b>67,334</b>	<b>71,579</b>

Fuente: Elaboración propia

Se indica el total de gastos por año, por descripción.

### 10.2.2. Ingresos

A través de las tablas siguientes se visualizan los ingresos por concepto de ventas, que refieren el momento de la cancelación por embarque: 100% a los 60/90 días después de emitido la fecha de la guía de embarque (BL).

**Tabla 34***Ingresos proyectados por ventas, (Expresado en dólares).*

<b>Ingresos x ventas por exportación anual</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Ventas	327,340	360,894	394,448	428,003	461,557
Tasa de crecimiento	0	10%	9%	9%	8%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 35***Ingresos proyectados por IGV, (Expresado en dólares).*

<b>Ingreso X IGV anual</b>	<b>0</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Costo de compra de producto tercerizado		248,523	273,998	299,473	324,948	350,423
Costo por compra total		248,523	273,998	299,473	324,948	350,423
IGV de ventas 18%		0	0	0	0	0
IGV Compras 18%		44,734	49,320	53,905	58,491	63,076
IGV de inversiones	772.2					
Diferencias de IGV	772.2	44,734	49,320	53,905	58,491	63,076
Devolución del IGV		45,506	49,320	53,905	58,491	63,076

Fuente: Elaboración propia

Se indica el total de ingresos x año, por descripción.

### 10.2.3. Estado de Resultados

Por medio de la presente se plantean los Estado de Resultados que se establecen para los 5 periodos anuales en que se ha proyectado el plan, con un 29.5% de Impuesto a la Renta, el cual es un porcentaje actualizado para la fecha

**Tabla 36***Estado de resultados integrales económico, (Expresado en dólares).*

<b>Estado de Ganancias y pérdidas - económico</b>						
<b>Periodo</b>	<b>0</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Ingresos		372,846	410,214	448,354	486,493	524,633
Costo de venta		261,872	288,458	315,045	341,631	368,217
Utilidad bruta		110,974	121,756	133,309	144,862	156,416
Gastos de ventas		6,085	10,582	11,725	12,992	14,400
Gastos fijos		7,200	7,686	8,208	8,769	9,373
Otros costos fijos		39,487	41,418	43,445	45,573	47,806
Depreciación y amortización		1,341	1,341	1,341	1,341	653
Marketing		14,914	16,409	17,934	19,460	20,985
Utilidad operativa		41,948	44,320	50,657	56,728	63,199
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Utilidad Ante de Impuestos		41,948	44,320	50,657	56,728	63,199
Impuesto a la renta		12,375	13,075	14,944	16,735	18,644
Utilidad neta		29,574	31,246	35,713	39,993	44,555

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 37***Estado de resultados integrales financiero, (Expresado en dólares).*

<b>Estado de Ganancias y pérdidas Financiero</b>						
<b>Periodo</b>	<b>0</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Ingresos		372,846	410,214	448,354	486,493	524,633
Costo de venta		261,872	288,458	315,045	341,631	368,217
Utilidad bruta		110,974	121,756	133,309	144,862	156,416
Gastos de ventas		6,085	10,582	11,725	12,992	14,400
Gastos fijos		7,200	7,686	8,208	8,769	9,373
Otros costos fijos		39,487	41,418	43,445	45,573	47,806
Depreciación y amortización		1,341	1,341	1,341	1,341	653
Marketing		14,914	16,409	17,934	19,460	20,985
Utilidad operativa		41,948	44,320	50,657	56,728	63,199
Gastos Financieros		10,676	4,129	0	0	0
Utilidad Ante de Impuestos		31,272	40,191	50,657	56,728	63,199
Impuesto a la renta		9,225	11,856	14,944	16,735	18,644
Utilidad neta		22,047	28,335	35,713	39,993	44,555

Fuente: Elaboración propia

#### 10.2.4. Flujo de Caja

Por medio de la siguiente tabla se vislumbra el flujo de caja de ingresos y egresos del proyecto.

**Tabla 38**

*Flujo de caja económico, (Expresado en dólares).*

<b>Período (años)</b>	<b>0</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Ingresos Operativos		372,846	410,214	448,354	486,493	524,633
Egresos Operativos		341,932	377,627	411,300	445,160	479,425
Flujo de Caja Operativo		30,914	32,587	37,054	41,334	45,208
Inversiones en Activo Fijo Tangible	4,290					
Inversiones en Activos Fijo intangible	2,496					
Inversiones en Capital de Trabajo	91,412					91,412
Valor residual						770
Total flujo de Inversiones	98,197					92,182
Flujo de Caja Económico sin inflación	-98,197	30,914	32,587	37,054	41,334	137,390
Tasa de inflación		3.80%	3.40%	3.25%	3.15%	2.70%
Flujo de Caja Económico real	-98,197	29,783	30,479	33,664	36,511	120,255

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 39***Flujo de caja financiero, (Expresado en dólares).*

Período (años)	0	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos Operativos		372,846	410,214	448,354	486,493	524,633
Egresos Operativos		338,783	376,409	411,300	445,160	479,425
Flujo de Caja Operativo		34,064	33,805	37,054	41,334	45,208
Inversiones en Activo Fijo Tangible	4,290					
Inversiones en Activos Fijo intangible	2,496					
Inversiones en Capital de Trabajo	91,412					91,412
Valor residual						770
Total flujo de Inversiones	98,197					92,182
Flujo de Caja ante de deuda	-98,197	34,064	33,805	37,054	41,334	137,390
Tasa de inflación		3.80%	3.40%	3.25%	3.15%	2.70%
Flujo de Caja Económico real	-98,197	32,817	31,618	33,664	36,511	120,255
Flujo de deuda						
- Ingresos por préstamos	58,918	-	-	-	-	-
- Egresos por servicio de deuda	0	36,702	36,800	-	-	-
Total flujo de deuda	58,918	36,702	36,800	-	-	-
Total Flujo de Caja Financiero	-39,279	-3,885	-5,182	33,664	36,511	120,255

Fuente: Elaboración propia

### 10.3. Evaluación Financiera

Para una correcta evaluación financiera, primero se pretende hacer el cálculo de los costos promedios ponderados de capital (CPPC) CPPC: (Deudas de terceros/Total de financiamiento) (Costos de la deuda) (1-tasa de impuesto) + (Capital propio/total de financiamiento) (costos de capital propio)

**Tabla 40** Evaluación Inversión VAN, TIRE.

- Capital	40.00%
- Deuda	60.00%
- Ke	20.00%
- Kd	25.00%
- Tax Perú	18.00%
- WACC	20.300%

Fuente: Elaboración propia

$$CPPC = (60\% \times 25\%) * (1-0.18) + (40\% \times 20\%)$$

$$CPPC = 20.30\%$$

Seguidamente se desarrolla el cálculo del costo de oportunidad:

**Tabla 41**

*Costo de Oportunidad.*

Fuente	Porcentaje	Monto
Aporte propio	40%	39,279
Prestamos de banco	60%	58,918
Total	100%	98,197

Fuente: Elaboración propia

¿Cuál es el costo de oportunidad de los inversionistas?

Se debe destacar que este tipo de costo que también recibe la denominación de tasa de descuento (COK), refiere al mínimo que los inversionistas esperan percibir, en este sentido COK las organizaciones refieren valor para sus propietarios, debido a que el retorno del proyecto de inversión debe ser superior o igual.

El COK refiere de manera intrínseca el establecimiento de las interrelaciones riesgos retornos que existen en el mercado de la oferta y la demanda, siendo que en su particularidad los retornos que se esperan estarán sujetos al rendimiento que las empresas puedan tener dentro de su mercado y los riesgos de las variaciones que existen entre el retorno real y el esperado. En

este escenario el inversionista debe medir las diferentes alternativas que posee para valorar los factores de retornos de las elecciones.

**Tabla 42**

*Estructura de financiamiento, (Expresado en dólares).*

<b>Datos de financiamiento</b>	<b>%</b>
% Aporte propio	40%
% Financiado	60%
Préstamo a mediano plazo	58,918
Aporte propio	39,279
<b>Total</b>	<b>98,197</b>

Fuente: Elaboración propia

Por medio de la presente tabla N° 41, se visualiza la estructura organizativa de financiamiento establecida en la organización, cuyo capital es de 40% el cual es fundamental para la comercialización los productos, referente al cual se deduce que un 60% faltante se estima sea cubierto por medio de un préstamo. El aporte de capital propio es de \$39,279 y el aporte del crédito bancario será de un financiamiento de \$58,918.

**Tabla 43**

*Créditos bancarios – capital de trabajo para microempresas, (Expresado en dólares).*

<b>Moneda Nacional</b>	<b>BCP</b>	<b>INTERBANK</b>	<b>BIF</b>	<b>BBVA</b>	<b>SCOTIABANK</b>
Tasa efectiva anual (Capital de trabajo)	Min 25%/ Max 30%	Min 25%/ Max 45%	Min 24%/ Max 40%	Min 32%/ Max 55%	Min 20%/ Max 47%

Fuente: Páginas web de Principales banco del Perú - Elaboración propia

Con respecto a tabla N° 42, se puede evidenciar la tasa efectiva de las entidades que son consideradas como principales dentro del entorno del mercado financiero donde se realizan las inversiones del capital de trabajo.

En este orden de ideas, se considera que el costo efectivo por año es de 25% dentro de las fluctuaciones promediales de los créditos que las entidades bancarias brindan a las organizaciones empresariales se pretende generar un capital de trabajo

**Tabla 44**

*Préstamo, (Expresado en dólares).*

<b>Préstamo</b>	<b>58,918</b>
Tiempo (mensual)	24
Tasa mensual	1.88%
Periodo de gracia con pago de intereses	0
Valor de la Cuota	3,072

Fuente: Elaboración propia

Por medio de la tabla N° 43, se vislumbran los detalles de del crédito de la organización, el cual se ha determinado por medio de un aporte de \$58,918 en un periodo de tiempo de 2 años, cuya valoración de costo mensual efectiva de 1.88%, donde se resalta que no existe un espacio de gracia y que las cuotas son de \$ 3,072. En este sentido, se estima que es de importancia financiar una cantidad considerable de la inversión total para generar una rentabilidad mayor en la inversión del capital propio, para así tener un apalancamiento en las finanzas, haciendo un aprovechamiento significativo de las ventajas fiscales que podrían generarse, puesto que al recibimiento de créditos bancarios se cancelan como costos del financiamiento, lo que tiene un carácter deducible del impuesto a la renta.



**Tabla 45***Flujo de caja de deuda, (Expresado en dólares).*

Meses	Saldo deudor	Interés	Amortización	Renta	Ahorro tributario	Flujo de caja después de impuesto
0	58,918					
1	56,952	1,105.85	1,965.96	3,072	16.59	3,055.23
2	54,950	1,068.95	2,002.86	3,072	16.03	3,055.78
3	52,909	1,031.36	2,040.46	3,072	15.47	3,056.35
4	50,830	993.06	2,078.75	3,072	14.90	3,056.92
5	48,713	954.05	2,117.77	3,072	14.31	3,057.51
6	46,555	914.30	2,157.52	3,072	13.71	3,058.10
7	44,357	873.80	2,198.01	3,072	13.11	3,058.71
8	42,118	832.55	2,239.27	3,072	12.49	3,059.33
9	39,836	790.52	2,281.30	3,072	11.86	3,059.96
10	37,512	747.70	2,324.12	3,072	11.22	3,060.60
11	35,145	704.08	2,367.74	3,072	10.56	3,061.26
12	32,732	659.64	2,412.18	3,072	9.89	3,061.92
13	30,275	614.36	2,457.45	3,072	9.22	3,062.60
14	27,771	568.24	2,503.58	3,072	8.52	3,063.29
15	25,221	521.25	2,550.57	3,072	7.82	3,064.00
16	22,622	473.38	2,598.44	3,072	7.10	3,064.72
17	19,975	424.61	2,647.21	3,072	6.37	3,065.45
18	17,278	374.92	2,696.90	3,072	5.62	3,066.19
19	14,531	324.30	2,747.52	3,072	4.86	3,066.95
20	11,732	272.73	2,799.09	3,072	4.09	3,067.73
21	8,880	220.19	2,851.62	3,072	3.30	3,068.51
22	5,975	166.67	2,905.15	3,072	2.50	3,069.32
23	3,015	112.14	2,959.67	3,072	1.68	3,070.14
24	0	56.59	3,015.22	3,072	0.85	3,070.97

Fuente: Elaboración propia

Por medio de la tabla N° 44, se evidencia el movimiento del flujo caja de la deuda del crédito de la organización, siendo que esta se constituye a través del saldo deudor que es el préstamo que ira dirigida a disminuir cada vez que se vaya cubriendo la deuda por medio de las cuotas propuestas. La renta refiere a la sumatoria de los pagos del interés y de las amortizaciones, considerándose que este es un proceso continuo que se desarrolla durante el periodo de cancelación de la deuda. En este sentido, se estima que es de importancia financiar una cantidad considerable de la inversión total para generar una rentabilidad mayor en la inversión del capital propio, para así tener un apalancamiento en las finanzas, haciendo un aprovechamiento significativo de las ventajas fiscales que podrían generarse, puesto que al

recibimiento de créditos bancarios se cancelan como costos del financiamiento, lo que tiene un carácter deducible del impuesto a la renta. Finalmente se resalta que el ahorro tributario se calculara por medio de la multiplicación de la renta por los intereses, siendo esto restado a la renta para el cálculo del flujo de caja posterior al impuesto.

Con el capital propio de \$ 39,279.00, antes mencionado en la tabla 42: Estructura de financiamiento, el inversionista o los inversionistas realizan una evaluación de mercado para conocer cuál es la rentabilidad máxima que podría obtener por dicha inversión. Por ejemplo, se tiene:

**Tabla 46**

*Márgenes de ventas estándar por giro de negocio.*

<b>Giro económico</b>	<b>Rentabilidad</b>
Actividades financieras y de seguros	60.4%
Actividades inmobiliarias	36.9%
Explotación de minas y canteras	35.5%
Alojamiento y servicios de comida	20.0%
Otras actividades de servicio	15.3%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	14.7%
Suministro de electricidad	14.5%
Servicios sociales y relacionados con la salud humana	13.5%
Total General	12.5%
Industrias manufactureras	12.1%
Pesca y acuicultura	11.3%
Enseñanza privada	10.1%
Transporte y almacenamiento	10.0%
Construcción	9.8%
Artes, entretenimiento y recreación	8.4%
Suministro de agua: alcantarillado	6.7%
Comercio al por mayor y al por menor	5.7%
Información y comunicación	5.3%

Fuente: INEI - IV Censo nacional Económico 2008

Según información de INEI, hay un censo programado que sería el V Censo nacional Económico 2022 programado para este año, pero en la página web, aún no sale ningún avance de los resultados, dado que la primera fase comenzó en abril y termina en agosto, y la segunda fase comenzó en junio y termina en noviembre.

**Tabla 47**

*Lista de tasas pasivas por entidad bancaria.*

Trimestre	Factor de estacionalidad						Estación
	Tasa Anual (%)	Depósitos de Ahorro	Depósitos a Plazo				
		Hasta 30 días	31-90 días	91-180 días	181-360 días	Más de 360 días	
BBVA	0.03	4.93	4.67	4.59	5.31	6.34	4.97
Comercio	1.03	0.74	0.92	0.30	3.67	6.59	3.61
Crédito	0.03	5.02	5.23	6.30	6.24	6.22	5.07
Pichincha	1.72	5.48	5.89	6.66	6.40	7.01	6.09
BIF	1.13	5.03	5.55	5.61	6.34	6.72	5.10
Scotiabank	0.95	4.86	5.33	6.39	5.94	5.43	4.94
Citibank	0.01	2.40	-	-	-	-	2.40
Interbank	0.09	4.66	5.07	6.43	6.53	3.92	4.75
Mibanco	0.35	5.67	5.79	6.23	6.07	5.74	5.69
GNB	4.25	5.37	5.91	6.48	6.80	6.84	5.57
Falabella	0.91	4.71	5.64	6.06	5.47	5.61	4.91
Santander	-	4.86	5.67	5.43	6.39	6.71	5.06
Ripley	0.17	1.00	-	4.75	5.00	7.05	6.38
Alfin	1.17	1.80	2.65	3.25	4.94	8.09	6.33
ICBC	-	4.84	-	5.82	-	-	4.92
Bank of China	-	4.17	3.98	-	-	-	3.99
Promedio	0.09	5.02	5.37	6.11	6.04	5.80	5.09

Fuente: SBS - Tasas Pasivas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas en los Últimos 30 Días Útiles Por Tipo de Depósito al 24/06/2022

Con respecto a la rentabilidad que se concede por en el mercado por el capital propio, el índice máximo de pérdida por inversión fue de 20%, por lo que se deduce que el costo de oportunidad es de 20%, siendo lo más bajo que se espera generar por las inversiones realizadas.

**Tabla 48***Evaluación Económica, (Expresado en dólares).*

<b>Periodo de recuperación</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
FCE 0	-98,197	24,757	21,060	19,336	17,433	47,728
FCE 0 Acumulado		24,757	45,817	65,153	82,586	130,314

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo calculado anteriormente con un costo de oportunidad del 20%, se traer al valor presente los flujos de caja económicos por período, se suma la inversión en el año 0 y nos sale un período de recuperación de 52 meses, un VAN positivo USD 26,697.17, un TIR positivo de 31.36% y un B/C de 1.33.

Lo cual al cumplirse que el van es positivo y el B/C mayor a 1, hace que el proyecto sea viable económicamente.

**Tabla 49***Evaluación Financiera, (Expresado en dólares).*

<b>Periodo de recuperación</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
FCE	-39,279	-3,238	-3,598	19,481	17,608	48,328
FCE Acumulado		-3,238	-6,836	12,645	30,253	78,581

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a lo calculado anteriormente con un costo de oportunidades del 20%, se traer al valor presente los flujos de caja financieros por período, se suma la inversión en el año 0 y nos sale un período de recuperación de 51 meses, un VAN positivo USD 32,751.48, un TIR positivo de 39.56% y un B/C de 2.00.

Lo cual al cumplirse que el van es positivo y el B/C mayor a 1, hace que el proyecto sea viable financieramente.

#### **10.4. Punto de Equilibrio**

Este se calcula tomando en consideración la ecuación que implica el gasto fijo del año entre el gasto de del margen de contribución del mismo periodo.

**Tabla 50** Punto de equilibrio, (Expresado en dólares).

*Punto de equilibrio, (Expresado en dólares).*

Detalle	Costo
CVU	2.27
Costo unitario	2.27
Margen de ganancia	25%
Valor de venta	2.84
IGV	0.00
Precio de venta FOB	2.84
Punto de equilibrio (en cantidad)	92,859
Punto de equilibrio (en dinero)	263,857

Fuente: Elaboración propia

Una vez, calculado el costo producción tercerizado anual y los costos de exportación, se dividen entre la cantidad anual de producción y sacamos el Costo variable unitario de 2.27.

Agregamos el margen de ganancia de 25% y nos sale que nuestro precio de venta FOB Callao es 2.84 (el precio real de ventas)

A continuación, se calculará el punto de equilibrio para el producto.

Dónde:

Q = Cantidad en unidades

Pv = Precio de venta por unidad

Cvu = Costo variable por unidad

CF = Costo fijo total

Producciones mínimas de unidad:  $Q = CF / Pv - Cvu$

Entonces para la cobertura de los costos:

Cantidad de productos anuales: 115,200 unidades

Costos Fijos: \$ 52,771

Precio: 2.84 por unidad

Costo Variable unitario = \$ 2.27

Desarrollando

$$\frac{52,771}{2.84 - 2.27} = 92,859 \text{ unidades}$$

En función, se determina que el número mínimo de mercancía que se debe vender en el caso que los ingresos son iguales al costo total es 92,859 unidades por año para no generar pérdidas ni ganancias, siendo que en que la venta de una sola unidad marcará la diferencia en cuanto a la ganancia percibida.

#### 10.4.1. ROE Y ROIC

Al calcular el ROE, lo debemos hacer en 2 partes, ya que se midió en ROE económico y ROE financiero, al medir los beneficios netos entre los fondos propios aportados se ve que es positivo:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos Propios}}$$

Fuente: Instituto Europeo de Posgrado

ROE Económico: Para calcular el Roe indicado, se toma en cuenta los beneficios de los 5 años traídos al valor presente, menos la inversión en el año 0 entre nuestro propio aporte de capital, lo cual nos da USD 26,697.17 / USD 39,279 = 0.6796, al ser positivo, mayor al ROA (0.38) y mayor a 0.5, significa que hemos tenido una rentabilidad económica positiva al invertir en este proyecto con nuestros fondos.

ROE Financiero: Para calcular el Roe indicado, se toma en cuenta los beneficios de los 5 años traídos al valor presente, menos la inversión en el año 0 entre nuestro propio aporte de capital, lo cual nos da USD 32,751.48 / USD 39,279 = 0.8338, al ser positivo, mayor al ROA (0.44) y mayor a 0.5, significa que hemos tenido una rentabilidad financiera positiva al invertir en este proyecto con nuestros fondos y aprovechando que nuestros activos se han financiado con deuda.

Para calcular el ROIC hacemos el mismo ejercicio, lo debemos hacer en 2 partes, ya que se midió en ROIC económico y ROIC financiero, al medir los beneficios netos entre los fondos propios aportados se ve que es positivo:

$$\text{ROIC} = \frac{\text{Beneficio neto - Dividendos}}{\text{Capital total}}$$

Fuente: Diario Gestión - Paul Lira – 27/03/2013

ROIC Económico: Para calcular el Roic indicado, se toma en cuenta los beneficios de los 5 años traídos al valor presente, menos la inversión en el año 0 entre todo el capital invertido, lo cual nos da USD 26,697.17 / USD 98,197 = 0.2719, al ser positivo y mayor al WACC (0.2030), significa que hemos tenido una rentabilidad económica positiva al invertir en este proyecto con el capital propio y el préstamo, y a la vez estamos creando valor para los inversionistas.

ROIC Financiero: Para calcular el Roic indicado, se toma en cuenta los beneficios de los 5 años traídos al valor presente, menos la inversión en el año 0 entre todo el capital invertido, lo cual nos da USD 32,751.48 / USD 98,197 = 0.3335, al ser positivo y mayor al WACC (0.2030), significa que hemos tenido una rentabilidad financiera positiva al invertir en este proyecto con el capital propio y el préstamo, y a la vez estamos creando valor para los inversionistas.

## 10.5. Análisis de Escenarios

Se realizó el análisis de los tres (03) tipos de escenarios que pueden ocurrir en caso las variables de este negocio no vayan de acuerdo a la expectativa y al estudio realizado.

### 10.5.1. Escenario Pesimista

Este escenario se podría dar si la cantidad comprada por parte del cliente Walmart a nuestro distribuidor en Miami disminuye de 5 paletas por mes a 3 paletas por mes, y el precio negociado de Usd 2.84, por unidad de mermelada, se mantiene.

Los flujos quedarían de la siguiente manera:

**Tabla 51***Flujo de caja económico, (Expresado en dólares).*

<b>Período (años)</b>	<b>0</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Ingresos Operativos		223,987	246,095	268,976	291,857	314,738
Egresos Operativos		224,601	248,838	269,883	291,193	313,173
Flujo de Caja Operativo		-614	-2,743	-907	664	1,565
Inversiones en Activo Fijo Tangible	4,290					
Inversiones en Activos Fijo intangible	2,496					
Inversiones en Capital de Trabajo	66,661					66,661
Valor residual						770
Total flujo de Inversiones	73,447					67,431
Flujo de Caja Económico sin inflación	-73,447	-614	-2,743	-907	664	68,996
Tasa de inflación		3.80%	3.40%	3.25%	3.15%	2.70%
Flujo de Caja Económico real	-73,447	-592	-2,565	-824	586	60,391

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 52***Flujo de caja financiero, (Expresado en dólares).*

<b>Período (años)</b>	<b>0</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Ingresos Operativos		223,987	246,095	268,976	291,857	314,738
Egresos Operativos		224,601	248,838	269,883	291,193	313,173
Flujo de Caja Operativo		-614	-2,743	-907	664	1,565
Inversiones en Activo Fijo Tangible	4,290					
Inversiones en Activos Fijo intangible	2,496					
Inversiones en Capital de Trabajo	66,661					66,661
Valor residual						770
Total flujo de Inversiones	73,447					67,431
Flujo de Caja ante de deuda	-73,447	-614	-2,743	-907	664	68,996
Tasa de inflación		3.80%	3.40%	3.25%	3.15%	2.70%
Flujo de Caja Económico real	-73,447	-592	-2,565	-824	586	60,391
Flujo de deuda						
- Ingresos por préstamos	44,068					
- Egresos por servicio de deuda	0	27,451	27,525			
Total flujo de deuda	44,068	27,451	27,525			
Total Flujo de Caja Financiero	-29,379	-28,043	-30,090	-824	586	60,391

Fuente: Elaboración propia

Los Estados de pérdidas y ganancias serían de la siguiente manera:

**Tabla 53***Estado de resultados integrales económico, (Expresado en dólares).*

<b>Estado de Ganancias y pérdidas - económico</b>						
<b>Periodo</b>	<b>0</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Ingresos		223,987	246,095	268,976	291,857	314,738
Costo de venta		162,870	179,308	195,747	212,185	228,623
Utilidad bruta		61,116	66,787	73,230	79,672	86,115
Gastos de ventas		6,085	10,582	11,725	12,992	14,400
Gastos fijos		7,200	7,686	8,208	8,769	9,373
Otros costos fijos		39,487	41,418	43,445	45,573	47,806
Depreciación y amortización		1,341	1,341	1,341	1,341	653
Marketing		8,959	9,844	10,759	11,674	12,590
Utilidad operativa		-1,955	-4,083	-2,247	-677	1,294
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Utilidad Ante de Impuestos		-1,955	-4,083	-2,247	-677	1,294
Impuesto a la renta		0	0	0	0	382
Utilidad neta		-1,955	-4,083	-2,247	-677	912

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 54***Estado de resultados integrales financiero, (Expresado en dólares).*

<b>Estado de Ganancias y pérdidas Financiero</b>						
<b>Periodo</b>	<b>0</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Ingresos		223,987	246,095	268,976	291,857	314,738
Costo de venta		162,870	179,308	195,747	212,185	228,623
Utilidad bruta		61,116	66,787	73,230	79,672	86,115
Gastos de ventas		6,085	10,582	11,725	12,992	14,400
Gastos fijos		7,200	7,686	8,208	8,769	9,373
Otros costos fijos		39,487	41,418	43,445	45,573	47,806
Depreciación y amortización		1,341	1,341	1,341	1,341	653
Marketing		8,959	9,844	10,759	11,674	12,590
Utilidad operativa		-1,955	-4,083	-2,247	-677	1,294
Gastos Financieros		7,985	3,089	0	0	0
Utilidad Ante de Impuestos		-9,940	-7,172	-2,247	-677	1,294
Impuesto a la renta		0	0	0	0	382
Utilidad neta		-9,940	-7,172	-2,247	-677	912

Fuente: Elaboración propia

En los KPIs que se logró calcular se puede visualizar que tanto el Van económico como el Van financiero salen negativos, la TIR negativo, no hay período de recuperación, y el Roe económico y financiero salen negativos, así como el Roic económico y financiero que también salen negativos.

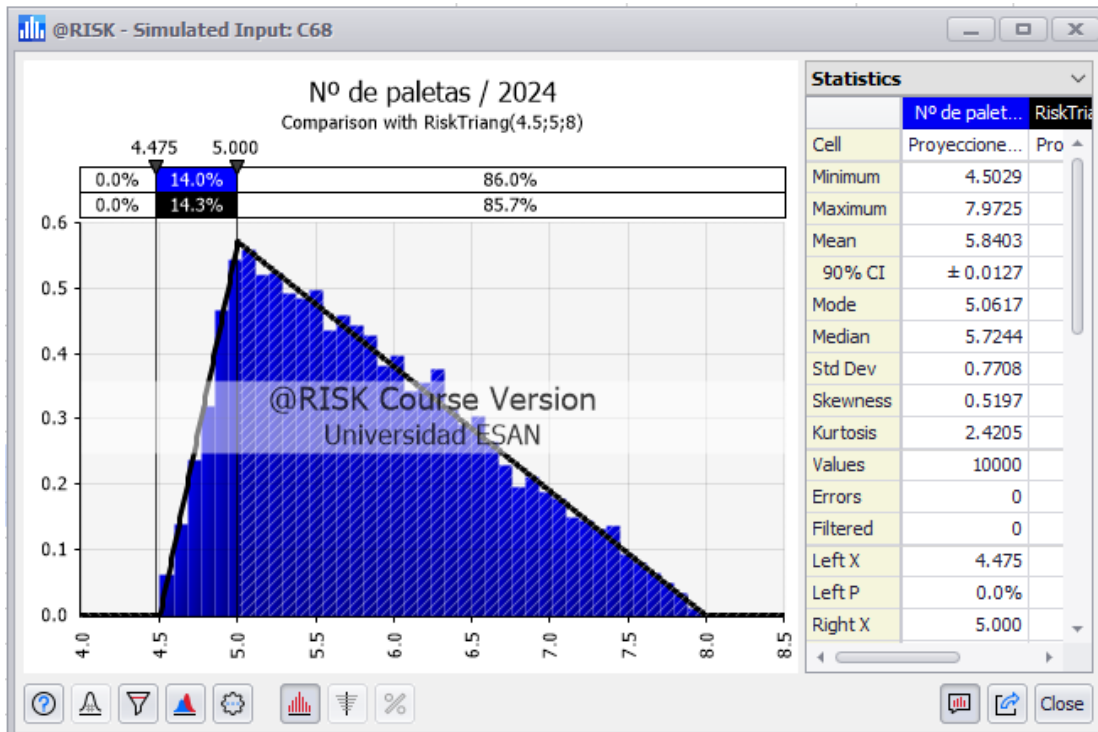
**Tabla 55**

*KPIs.*

Van Económico	USD -43,172.02
Van financiero	USD -41,306.45
TIR Económico	-4.78%
TIR Financiero	-9.00%
Roe Económico	-1.47
Roe Financiero	-1.41
Roic Económico	-0.59
Roic Financiero	-0.56

Fuente: Elaboración propia

En este escenario se puede visualizar, según el sistema de Montecarlo, que la probabilidad que más se acerca a este escenario pesimista es de 14.3%, sin embargo, en el cálculo no sale que sea posible que las paletas sean menores a las indicadas.



### 10.5.2. Escenario Optimista

Este escenario se podría dar si la cantidad comprada por parte del cliente Walmart a nuestro distribuidor en Miami aumenta de 5 paletas por mes a 8 paletas por mes, y el precio negociado de Usd 2.84, por unidad de mermelada, se mantiene.

Los flujos quedarían de la siguiente manera:

**Tabla 56**

*Flujo de caja económico (Expresado en dólares).*

Período (años)	0	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos Operativos		595,706	655,917	716,902	777,886	838,870
Egresos Operativos		518,654	572,465	624,252	676,227	728,607
Flujo de Caja Operativo		77,051	83,453	92,649	101,659	110,262
Inversiones en Activo Fijo Tangible	4,290					
Inversiones en Activos Fijo intangible	2,496					
Inversiones en Capital de Trabajo	128,537					128,537
Valor residual						770
Total flujo de Inversiones	135,323					129,307
Flujo de Caja Económico sin inflación	-135,323	77,051	83,453	92,649	101,659	239,570
Tasa de inflación		3.80%	3.40%	3.25%	3.15%	2.70%
Flujo de Caja Económico real	-135,323	74,230	78,055	84,173	89,798	209,691

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 57***Flujo de caja financiero, (Expresado en dólares).*

Período (años)	0	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos Operativos		595,706	655,917	716,902	777,886	838,870
Egresos Operativos		514,314	570,786	624,252	676,227	728,607
Flujo de Caja Operativo		81,391	85,132	92,649	101,659	110,262
Inversiones en Activo Fijo Tangible	4,290					
Inversiones en Activos Fijo intangible	2,496					
Inversiones en Capital de Trabajo	128,537					128,537
Valor residual						770
Total flujo de Inversiones	135,323					129,307
Flujo de Caja ante de deuda	-135,323	81,391	85,132	92,649	101,659	239,570
Tasa de inflación		3.80%	3.40%	3.25%	3.15%	2.70%
Flujo de Caja Económico real	-135,323	78,412	79,625	84,173	89,798	209,691
Flujo de deuda						
- Ingresos por préstamos	81,194	-	-	-	-	-
- Egresos por servicio de deuda	0	50,578	50,713	-	-	-
Total flujo de deuda	81,194	50,578	50,713	-	-	-
Total Flujo de Caja Financiero	-54,129	27,834	28,912	84,173	89,798	209,691

Fuente: Elaboración propia

Los Estados de pérdidas y ganancias serían de la siguiente manera:

**Tabla 58***Estado de resultados integrales económico, (Expresado en dólares).*

Periodo	Estado de Ganancias y pérdidas - económico					
	0	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos		595,706	655,917	716,902	777,886	838,870
Costo de venta		410,374	452,183	493,992	535,800	577,609
Utilidad bruta		185,331	203,734	222,910	242,085	261,261
Gastos de ventas		6,085	10,582	11,725	12,992	14,400
Gastos fijos		7,200	7,686	8,208	8,769	9,373
Otros costos fijos		39,487	41,418	43,445	45,573	47,806
Depreciación y amortización		1,341	1,341	1,341	1,341	653
Marketing		23,828	26,237	28,676	31,115	33,555
Utilidad operativa		107,391	116,471	129,516	142,295	155,474
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Utilidad Ante de Impuestos		107,391	116,471	129,516	142,295	155,474
Impuesto a la renta		31,680	34,359	38,207	41,977	45,865
Utilidad neta		75,711	82,112	91,309	100,318	109,609

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 59***Estado de resultados integrales financiero, (Expresado en dólares).*

Periodo	Estado de Ganancias y pérdidas Financiero					
	0	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos		595,706	655,917	716,902	777,886	838,870
Costo de venta		410,374	452,183	493,992	535,800	577,609
Utilidad bruta		185,331	203,734	222,910	242,085	261,261
Gastos de ventas		6,085	10,582	11,725	12,992	14,400
Gastos fijos		7,200	7,686	8,208	8,769	9,373
Otros costos fijos		39,487	41,418	43,445	45,573	47,806
Depreciación y amortización		1,341	1,341	1,341	1,341	653
Marketing		23,828	26,237	28,676	31,115	33,555
Utilidad operativa		107,391	116,471	129,516	142,295	155,474
Gastos Financieros		14,712	5,691	0	0	0
Utilidad Ante de Impuestos		92,679	110,781	129,516	142,295	155,474
Impuesto a la renta		27,340	32,680	38,207	41,977	45,865
Utilidad neta		65,339	78,100	91,309	100,318	109,609

Fuente: Elaboración propia

En los KPIs que se logró calcular se puede visualizar que tanto el Van económico como el Van financiero salen positivos, la TIR positivo, período de recuperación 29 y 27 meses (económico y financiero), y el Roe económico y financiero salen positivos, así como el Roic económico y financiero que también salen positivos.

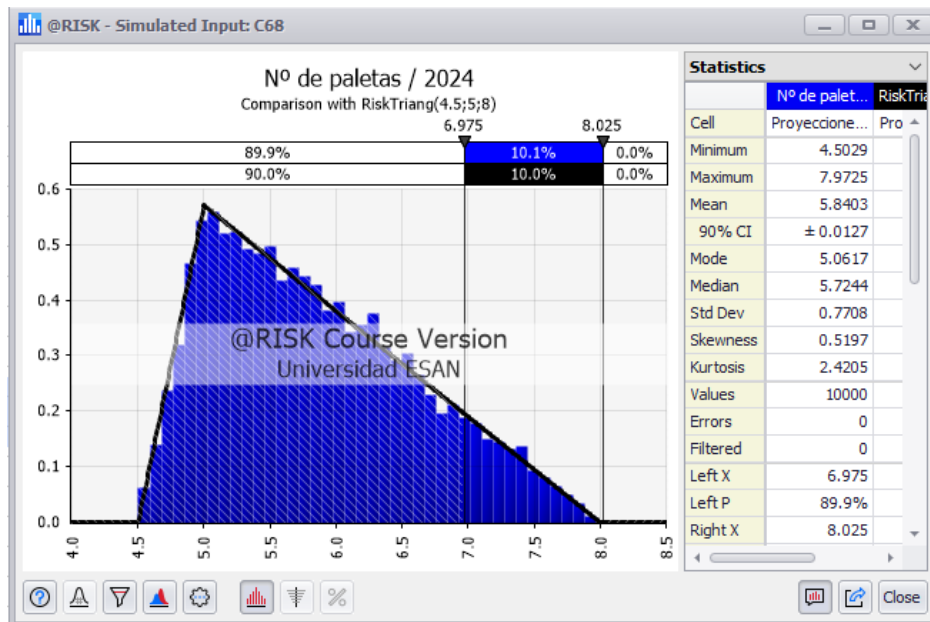
**Tabla 60**

*KPIs.*

Van Económico	USD 128,648.13
Van financiero	USD 137,858.82
Período de recuperación (Eco.)	29 meses
Período de recuperación (Fin.)	27 meses
TIR Económico	57.99%
TIR Financiero	85.00%
Roe Económico	2.37
Roe Financiero	2.54
Roic Económico	0.95
Roic Financiero	1.02

Fuente: Elaboración propia

En este escenario se puede visualizar, según el sistema de Montecarlo, que la probabilidad de que suceda este escenario es de 10%.



### 10.5.3. Escenario Conservador

Este escenario se podría dar si la cantidad comprada por parte del cliente Walmart a nuestro distribuidor en Miami aumenta de 5 paletas por mes a 4.5 paletas por mes, y el precio negociado de Usd 2.84, por unidad de mermelada, se mantiene.

Los flujos quedarían de la siguiente manera:

**Tabla 61**

*Flujo de caja económico, (Expresado en dólares).*

Período (años)	0	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos Operativos		335,502	369,042	403,354	437,666	471,977
Egresos Operativos		312,413	345,083	375,730	406,564	437,803
Flujo de Caja Operativo		23,089	23,959	27,624	31,102	34,174
Inversiones en Activo Fijo Tangible	4,290					
Inversiones en Activos Fijo intangible	2,496					
Inversiones en Capital de Trabajo	85,224					85,224
Valor residual						770
Total flujo de Inversiones	92,010					85,994
Flujo de Caja Económico sin inflación	-92,010	23,089	23,959	27,624	31,102	120,168
Tasa de inflación		3.80%	3.40%	3.25%	3.15%	2.70%
Flujo de Caja Económico real	-92,010	22,244	22,409	25,097	27,473	105,181

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 62***Flujo de caja financiero, (Expresado en dólares).*

Periodo (años)	0	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos Operativos		335,502	369,042	403,354	437,666	471,977
Egresos Operativos		309,463	343,941	375,730	406,564	437,803
Flujo de Caja Operativo		26,040	25,101	27,624	31,102	34,174
Inversiones en Activo Fijo Tangible	4,290					
Inversiones en Activos Fijo intangible	2,496					
Inversiones en Capital de Trabajo	85,224					85,224
Valor residual						770
Total flujo de Inversiones	92,010					85,994
Flujo de Caja ante de deuda	-92,010	26,040	25,101	27,624	31,102	120,168
Tasa de inflación		3.80%	3.40%	3.25%	3.15%	2.70%
Flujo de Caja Económico real	-92,010	25,087	23,477	25,097	27,473	105,181
Flujo de deuda						
- Ingresos por préstamos	55,206					
- Egresos por servicio de deuda	0	34,389	34,481			
Total flujo de deuda	55,206	34,389	34,481			
Total Flujo de Caja Financiero	-36,804	-9,302	-11,004	25,097	27,473	105,181

Fuente: Elaboración propia

Los Estados de pérdidas y ganancias serían de la siguiente manera:

**Tabla 63***Estado de resultados integrales económico, (Expresado en dólares).*

<b>Estado de Ganancias y pérdidas - económico</b>						
<b>Periodo</b>	<b>0</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Ingresos		335,502	369,042	403,354	437,666	471,977
Costo de venta		237,122	261,171	285,220	309,269	333,319
Utilidad bruta		98,381	107,871	118,134	128,396	138,659
Gastos de ventas		6,085	10,582	11,725	12,992	14,400
Gastos fijos		7,200	7,686	8,208	8,769	9,373
Otros costos fijos		39,487	41,418	43,445	45,573	47,806
Depreciación y amortización		1,341	1,341	1,341	1,341	653
Marketing		13,420	14,762	16,134	17,507	18,879
Utilidad operativa		30,849	32,083	37,282	42,215	47,548
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Utilidad Ante de Impuestos		30,849	32,083	37,282	42,215	47,548
Impuesto a la renta		9,100	9,464	10,998	12,453	14,027
Utilidad neta		21,748	22,619	26,284	29,761	33,521

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 64***Estado de resultados integrales financiero, (Expresado en dólares).*

<b>Estado de Ganancias y pérdidas Financiero</b>						
<b>Periodo</b>	<b>0</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Ingresos		335,502	369,042	403,354	437,666	471,977
Costo de venta		237,122	261,171	285,220	309,269	333,319
Utilidad bruta		98,381	107,871	118,134	128,396	138,659
Gastos de ventas		6,085	10,582	11,725	12,992	14,400
Gastos fijos		7,200	7,686	8,208	8,769	9,373
Otros costos fijos		39,487	41,418	43,445	45,573	47,806
Depreciación y amortización		1,341	1,341	1,341	1,341	653
Marketing		13,420	14,762	16,134	17,507	18,879
Utilidad operativa		30,849	32,083	37,282	42,215	47,548
Gastos Financieros		10,003	3,869	0	0	0
Utilidad Ante de Impuestos		20,846	28,214	37,282	42,215	47,548
Impuesto a la renta		6,149	8,323	10,998	12,453	14,027
Utilidad neta		14,696	19,891	26,284	29,761	33,521

Fuente: Elaboración propia

En los KPIs que se logró calcular se puede visualizar que tanto el Van económico como el Van financiero salen positivos, la TIR positivo, período de recuperación 57 y 55 meses (económico y financiero), y el Roe económico y financiero salen positivos, así como el Roic económico y financiero que también salen positivos.

Sin embargo, la capacidad de generar beneficios con nuestros recursos o con los activos totales es más lenta en comparación con el escenario Optimista. ( $0.2 < ROE < 0.6$  y  $0.1 < ROIC < 0.5$ )

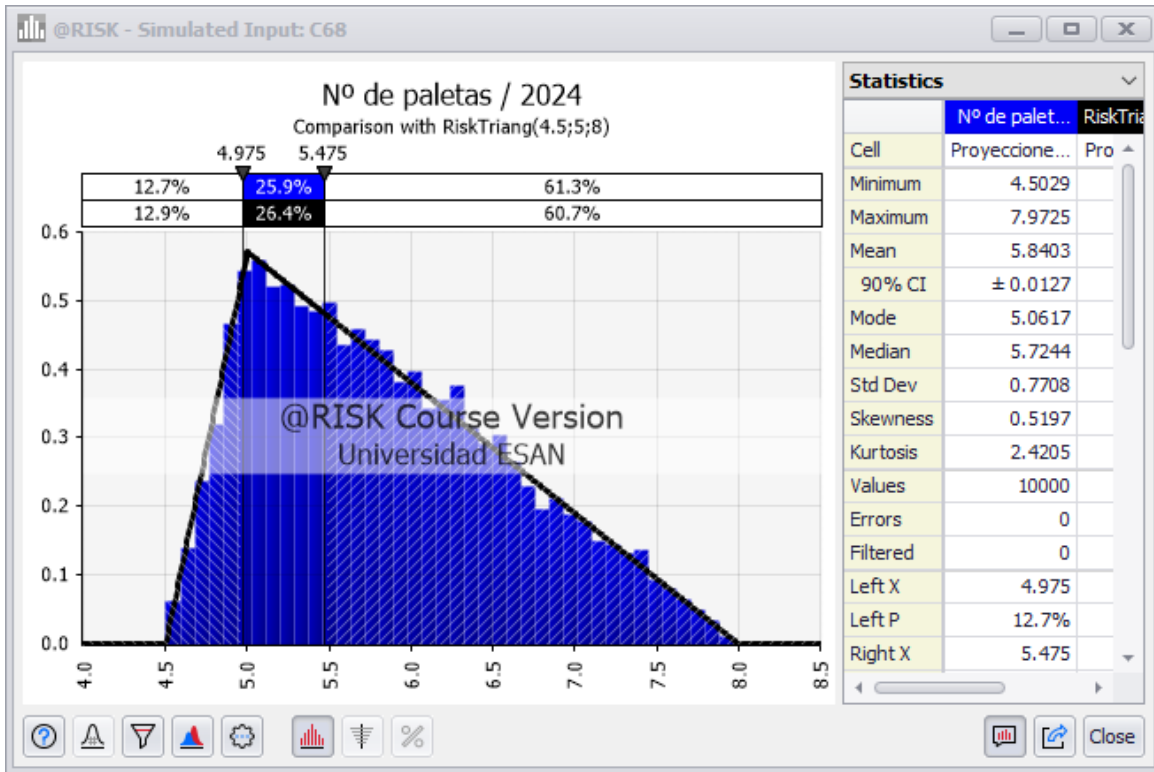
**Tabla 65**

*KPIS.*

Van Económico	USD 9,346.09
Van financiero	USD 14,870.96
Período de recuperación (Eco.)	57 meses
Período de recuperación (Fin.)	55 meses
TIR Económico	24.47%
TIR Financiero	29.28%
Roe Económico	0.25
Roe Financiero	0.40
Roic Económico	0.10
Roic Financiero	0.16

Fuente: Elaboración propia

En este escenario se puede visualizar, según el sistema de Montecarlo, que la probabilidad de que suceda este escenario es de 26.4%, lo cual se puede inferir que es más probable que suceda este escenario en comparación con los escenarios anteriores.



Según lo visto en los escenarios analizados, donde se tiene una TIR mayor a 20%, esta misma comparando con el mercado de empresas que venden mermeladas el costo de oportunidad de los accionistas que ellos esperan como mínimo es de 20%, en los mercados de Colombia, Ecuador, Chile y Perú según Estudio de mercado del 2018 por la Universidad Católica de Colombia.

Así mismo, en el VAN que percibían como elegible los proyectos es que los mismos tuvieran un VAN mayor a USD 20,000.00 al tipo de cambio de cada País.

## CONCLUSIONES

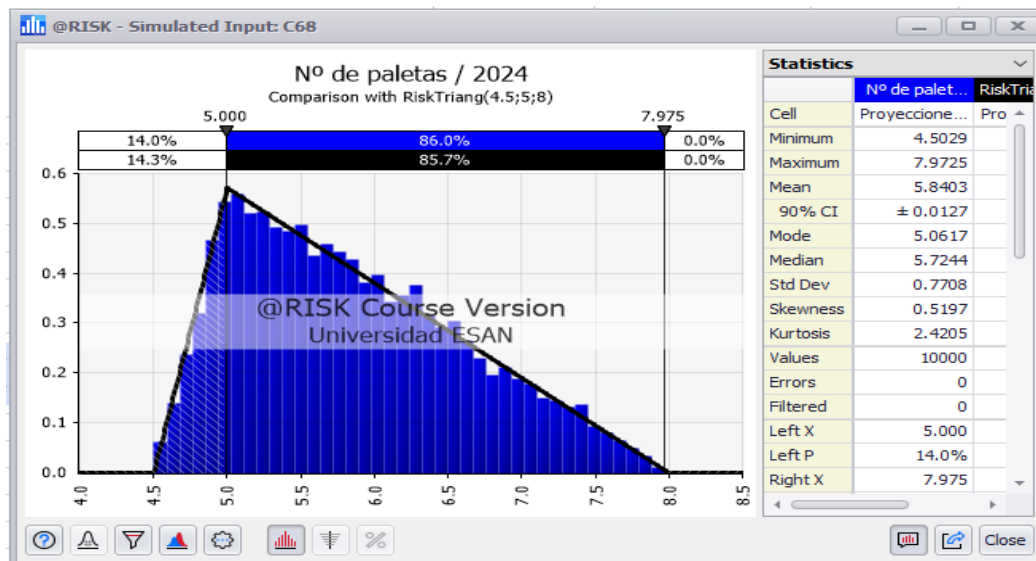
El presente proyecto de negocio es la producción de mermelada de Yacón para su posterior exportación, no tiene impedimentos legales ni administrativos para su desarrollo, así mismo la normativa actual permite su amplio desarrollo y su actual crecimiento.

La empresa será una comercializadora de productos alimenticios nutritivos y permitirá desarrollar una sinergia en el plan de marketing internacional junto con nuestro distribuidor en el país norteamericano.

Los procesos analizados dentro de nuestro plan de logística internacional nos permiten verificar el precio puesto en góndola en Walmart, negociar los medios de pago junto con nuestro distribuidor, consolidar toda nuestra cadena de suministro para que nuestro nivel de servicio sea el más óptimo.

El análisis financiero indica un crecimiento positivo y un rendimiento excepcional con las ventas, por lo que es viable la inversión en este proyecto, bajo las circunstancias actuales.

Según el análisis en el sistema de Montecarlo, se puede visualizar que en un 86% se pueden mover las variables de la cantidad de paletas, por ello a partir de 5 paletas (escenario esperado) a más, se generarán mayores utilidades.



Conviene invertir, ya que los flujos y los indicadores resultan positivos en cada caso, además que la rentabilidad es positiva.

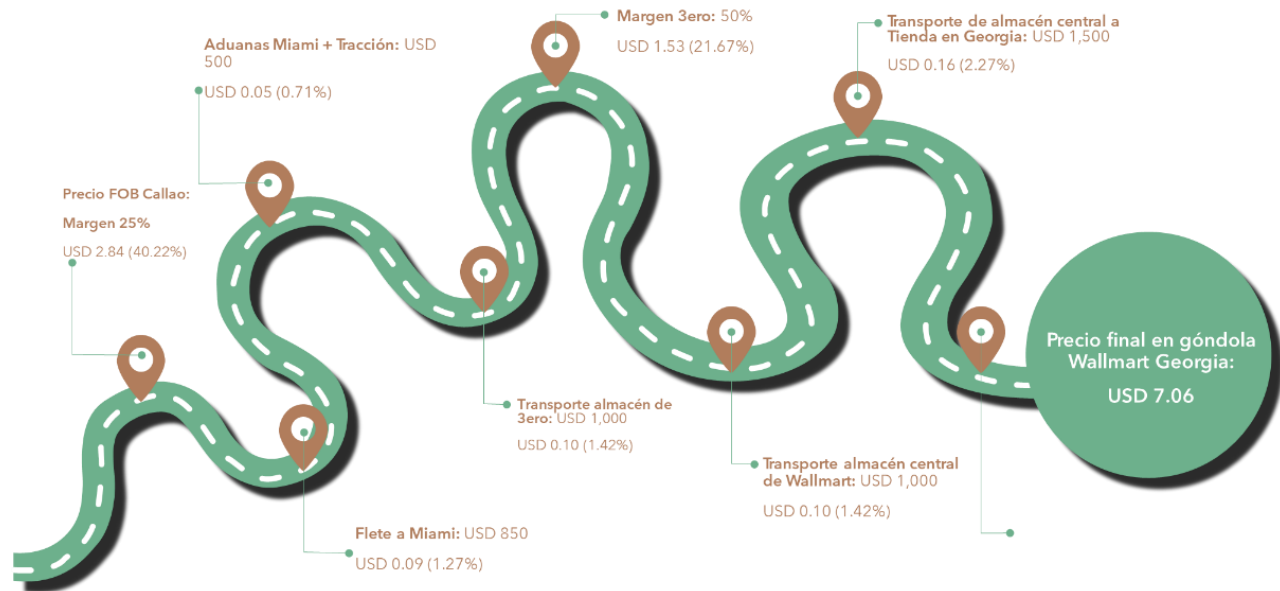
## BIBLIOGRAFÍA

- Benítez, J., Ayala-Aponte, A. y Vargas, C. (2016). Cambios de color de yacón (*Smallanthus sonchifolius*) durante el secado por Ventana de Refractancia©. *Agronomía Colombiana*, 1 (1) 1, 12-19. 34. 994. 10.15446/agron.colomb.v34n1supl.58197
- Banco Central de la Reserva del Perú. (2022). *Banco Central de Notas de estudios del BCRP*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2022/nota-de-estudios-39-2022.pdf>
- Banco Central de la Reserva del Perú. (2022). *REPORTE DE INFLACIÓN*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/junio/reporte-de-inflacion-junio-2022.pdf>
- Economic Census. (2022). *Fruit and Vegetable Canning: 2002*. <https://www2.census.gov/library/publications/economic-census/2002/manufacturing-reports/industry-series/ec0231i311421.pdf>
- Diario gestión (2013). Análisis de estados financieros. <http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2013/03/analisis-de-estados-financiero-1.html> -
- Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Censo Nacional Económico 2022*. <https://www.gob.pe/institucion/inei/campa%20C3%B1as/8470-censo-nacional-economico-2022>
- Instituto Nacional de estadística e Informática. (2008). *IV Censo nacional Económico 2008*. [http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/redatam\\_inei/](http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/redatam_inei/)
- Instituto Europeo de Postgrado. (2022). <https://www.iep.edu.es/que-es-y-como-calcular-un-roe/>
- Mercado de yacón en Estados Unidos. (2022). *Perfil productivo*. <https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/747142775rad08b8c.pdf>
- Municipalidad de Lima. (s.f.). *Requisitos inspección técnica de seguridad en defensa civil básica locales comerciales*. [https://www.munimolina.gob.pe/descargas/pdf/Requisitos\\_para\\_Inspeccion.pdf](https://www.munimolina.gob.pe/descargas/pdf/Requisitos_para_Inspeccion.pdf)
- Pérez Cepeda M. (s.f.) *Matriz de Perfil Competitivo*. <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que dan fuerza a la estrategia*. <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter#:~:text=amenazas%20y%20debilidades,-,%20C2%BFCuales%20son%20las%205%20fuerzas%20de%20Porter%3F,sustitutivos%20y%20rivalidad%20entre%20competidores>.

- Seminario, J, Valderrama, M. y Manrique, I. (2003). El yacón: fundamentos para el aprovechamiento de un recurso promisorio. *Centro Internacional de la Papa (CIP)*, 6 (2); 1-61. [cipotato.org/wp-content/uploads/2014/07/Yacon\\_Fundamentos\\_password.pdf](http://cipotato.org/wp-content/uploads/2014/07/Yacon_Fundamentos_password.pdf)
- Superintendencia de bancas. (2022). *Tasa de interés promedio del sistema bancario*. <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEETPortal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresa.aspx?tip=B>
- Superintendencia de banca, seguros y AFP. (2022). *TASA DE INTERÉS PROMEDIO DEL SISTEMA BANCARIO*. <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEETPortal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresa.aspx?tip=B>
- Silvera, R. (2020). *Gestión de Logística Internacional*. (1ra edición). Ecoe Ediciones
- Tong, J. (2018). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. Universidad del Pacífico. Lima.
- Walmart (2022). *Walmart*. <https://www.walmart.com/search?q=yacon>

## ANEXOS

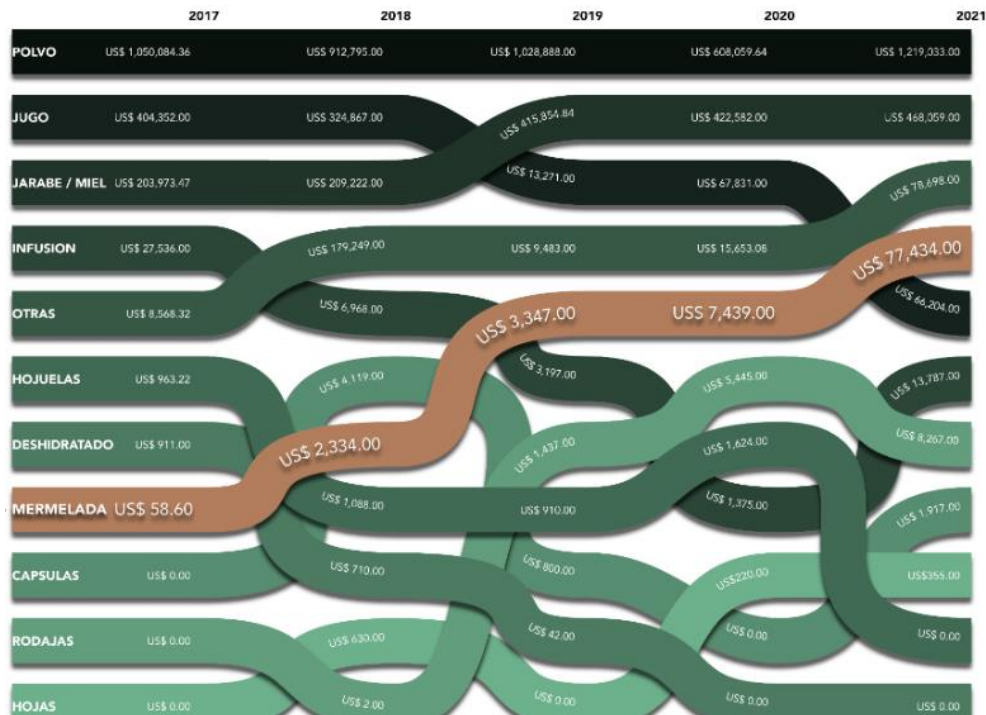
### Anexo 1: Cadena de suministro: Logística Internacional



Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 2: Cuadro comparativo de productos según su crecimiento anual.

¿Por qué mermelada de Yacón?



Fuente: Elaboración Propia



Anexo 3: Entrevista a Especialista de la producción de mermelada de Yacón

Nombre del entrevistador: Cesar Steven Estrada Collantes

Nombre del entrevistado: Anarosa Mendoza Azañero – Docente UPN Cajamarca

Tema de la entrevista: Mermelada de yacón

Fecha de la entrevista: 15/06/2022

Preguntas:

¿Para quienes consideran que podría estar dirigido este producto?

Si el producto no tiene azúcar, podría ofrecerse a personas que sufren sobrepeso o enfermedades cardíacas, al poseer grandes propiedades y beneficios para la salud.

¿Qué considera que puede aportar la mermelada de yacón?

Al poseer yacón como producto principal, puede aprovecharse de los beneficios del mismo producto como estimular el crecimiento de la flora intestinal, es un producto bajo en calorías por lo que se recomienda para gente con problemas de sobrepeso, también es beneficioso para personas diabéticas puesto que tiende a regular los niveles de insulina.

¿Dónde podemos encontrar a los principales productores?

Los principales productores se encuentran en: Amazonas, Ancash, Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cerro de Pasco, Cuzco, Huánuco, Junín, La libertad, Lambayeque, Lima, Piura y Puno

¿Cuáles son los principales ingredientes de la mermelada de yacón?

Si queremos hacer una mermelada de yacón, que pueda ser beneficiosa para la salud podemos considerar estos ingredientes:

Yacón

Agua

Edulcorante

¿Cómo podría producirse la mermelada de yacón?

Primero se debe lavar el yacón

Se realiza un proceso de escaldado en el yacón para evitar su oxidamiento, ya que el producto adquiriría un color verde.

Se pone en una olla con agua, y se deja cocinar, aproximadamente por 40 minutos, moviendo constantemente para evitar que se pegue en el fondo de la olla.

Como el producto no lleva azúcar se puede utilizar en su lugar un gelificante que hará que el producto adquiera la consistencia de mermelada, como agar-agar, edulcorantes.

Se deja enfriar en sus envases para que se realice el sellado al vacío.

**Fuente:** Elaboración Propia

#### Anexo 4: Entrevista a Actriz de la cadena de suministro internacional

Entrevista con Diana Martínez, agente de carga con más de 25 años en el mercado de agenciamiento de carga y de aduanas.

Fecha: 20/06/2022

U1: Hola Diana, buenos días, ¿cómo estás?

D1: Hola amigo, buenos días, ¿en qué te puedo ayudar?

U1: Si, quisiera saber si te puedo hacer algunas preguntas acerca de la exportación LCL de productos comestibles, es sobre la exportación de mermelada de yacón para Estados Unidos.

D1: Si, claro, consúltame aunque según lo que me comentaste, ibas a realizar la venta en FOB Callao no?

U1: Si, era para saber la logística que se sigue de Callao a Miami.

D1: Bueno, como ya sabes, antes de tener el producto listo, entre 2 a 3 semanas antes, debes solicitar la reserva en LCL, ya que son 5 paletas no?

U1: Si, son 5 paletas....

D1: Si, entonces, una vez que tengas la reserva, me confirmarías el peso final del producto paletizado para enviar mi camión a recogerlo en la fecha indicada, como nosotros también haríamos la gestión aduanera, tendría que tener los documentos necesarios: facturas, packing list, certificado de origen, reserva, etc..... De ahí se hace un previo, como es primera exportación, se aperturan las cajas para verificación física, y luego se vuelve a cerrar, y se hace acta de ingreso al almacén extraportuario, para que de ahí se ingrese la carga, se junta con otra carga similar en LCL y todas las cargas se colocan en el contenedor, de 2 a 3 días antes de la fecha de embarque para que esté lista en el puerto para su ingreso al buque.

U1: Y de ahí cual es la gestión que sigue....

D1: Bueno, el buque zarpa, se esperan los 10 a 15 días de tránsito, dependiendo del buque Seaboard u otra naviera, una vez que llega a destino, comienza la gestión de tu cliente.

U1: Previo envía documentación de la exportación, vía virtual

D1: Si, con esos documentos, antes de la fecha de llegada tiene que contar con esos documentos y los permiso de 10+2, que es un formato para todas las cargas que llegan a Estados Unidos, cuyos datos están en el BL. De ahí una vez que pague los impuestos según su Aduana, el puerto hace el retiro o tracción del contenedor a piso o al camión, en caso pueda retirar directamente del puerto tu cliente. Una vez, hecho esto tiene que ir pagando los impuestos y gastos, con anticipación. Retira la carga, la lleva a su almacén, genera la descarga y devuelve el contenedor al puerto o almacén de contenedores vacíos. Entiendo que se lleva de ahí al almacén del cliente final desde tu cliente. Y de ahí a las tiendas de tu cliente final que es Walmart. Y Walmart los coloca en su almacén y luego a sus anaqueles de acuerdo a su consumo.

U1: Si, más bien, en caso de alguna demora o costo adicional para con el cliente, ¿hay excepciones o contingencias?

D1: Para todas las contingencias en el viaje están los seguros internacionales de carga, para el transporte dentro de Perú, aplica el seguro de carga nacional, para el tránsito en Miami está el seguro de carga internacional o el seguro de tu cliente. Si la contingencia sucede dentro del almacén del cliente final (Walmart) o en su transporte interno a tienda, es responsable Walmart, pero tu cliente Dama, igual te paga una vez que recibe la carga en óptimas condiciones. Salvo una negociación interna que tenga o reclamos, cuando suceda la inspección previa de ellos.

U1: En el caso de falta de pago, ¿cómo podría cobrarle?

D1: Para eso está el contrato de compra venta internacional, y la confianza que tengas con ellos, como ibas a trabajar con factura con pago de 60/90 días fecha BL, ellos te deben pagar en esa fecha, en caso de que no tuvieras la confianza suficiente, sería con carta de crédito la forma de pago.

U1: Muchas gracias, Diana.

D1: A ti, me avisas, cualquier cosa.

**Fuente:** Elaboración Propia

Anexo 5: Entrevista a actor de la cadena de suministro que funciona como intermediario con Wallmart en Estados Unidos

Entrevista a Daniel Saviñon, Manager de Dama Miami, empresa tercera que sirve de intermediaria con Walmart.

Fecha: 25/06/2022

E1: Hola Daniel ¿cómo estás?

D1: Hola Ulises, a los tiempos, ¿Qué tal? ¿En qué te puedo ayudar?

E1: Me va muy bien, Daniel, quisiera saber si te puedo hacer unas preguntas generales relacionadas al negocio que te comenté la vez pasada.

D1: Sin problemas, ¿Qué necesitas?, dale con las preguntas.

E1: Con respecto a la experiencia que tienes importando productos de Perú a Miami, ¿cómo ves el potencial de Perú como exportador?

D1: Perú tiene gran potencial, tiene una variedad de productos, en estos momentos, manejo varios productos como la mermelada que me ofreces pero de sabores tradicionales que se traen como de fresas, duraznos y piña, entre otros. Los productos recibidos en Miami son muy cotizados, valorados y consumidos tanto por el mismo americano como los extranjeros, como yo (es de Puerto Rico), con ascendencia latina y que por temas de trabajo no pueden viajar constantemente, y esto les genera cierta nostalgia al consumirlos. La verdad, es que podría tener un mayor crecimiento estas empresas, si fueran un poco más ordenadas y cumplidas.

E1: ¿Cómo así, Daniel?

D1: Casi nunca cumplen con las fechas estipuladas, siempre los tengo que estar llamando para que me pasen los documentos para generar el proceso de nacionalización, y ahí me avisan que se van a demorar un poco más de lo prometido. Eso me genera un poco molestia, pero al final lo envían, y yo en Miami genero mi gestión para con mis clientes entre ellos Walmart.

E1: Por un lado, hay potencial, pero por el otro lado, el lado del incumplimiento de los plazos, si reconozco que debemos mejorar, quizás es un tema de cultura de la famosa tardanza. Pero ¿cómo ves a Walmart como cliente de productos de Perú, especialmente de los agroindustriales?

D1: Walmart compra bastantes productos que tengan rotación alta, eso le sirve para que sus tiendas generen ventas, no sólo por los productos peruanos, sino por los demás productos que tienen en sus tiendas, ya que cuando un cliente va a Walmart, no sólo compra un producto, sino varios.....como yo...

Nos reímos....

E1: Eso es verdad, no sólo se puede comprar un solo ítem en esa tienda.

D1: Como te indicaba Walmart, compra mucho volumen y nosotros como Dama, hemos peleado bastante para seamos sus proveedores, ya que hay mucha competencia, una vez te dije si querías ser proveedor directo.

E1: Si, pero me asusté con todo lo que pedían como el crédito de 120 días después que el producto pasa de almacén a góndola, es mucho capital invertido en un solo proveedor, y también

con las cantidades mínimas que me dijiste como mínimo 1 contenedor cuando máximo por producción te podría brindar 5 paletas o un poco más, pero un contenedor es demasiado.

D1: Es verdad, pero a nosotros si nos compran menos volumen, por la confianza que hay y por los más de 20 años que llevamos trabajando con ellos.

E1: Quizás esto lo repitas, pero ¿cómo ves el potencial de nuestro producto (mermelada de yacón)?

D1: Tiene potencial y mucho, según el mercado que me indicaste que era para....

E1: Era para Georgia, USA.

D1: Si, y encima que es un producto para diabéticos o personas como sobrepeso, eso les va a convenir. Y quizás sea yo uno de tus potenciales clientes.....

E1: Si, de hecho te mandaría muestras....

D1: hay que probar

E1: Bueno, ha sido un gusto

D1: No hombre, el gusto ha sido mío, más bien me avisas para cuando lo del negocio.

E1: Si te aviso, muchas gracias a ti. Nos vemos.

**Fuente:** Elaboración Propia

Anexo 6: Entrevista a Especialista en la exportación de productos perecibles a Estados Unidos

Nombre del entrevistador: Giantpierre Espinal Fabián

Nombre del entrevistado: Ross Mery López Quiroga

Tema de la entrevista: Exportaciones de productos perecibles a Estados Unidos

Fecha de la entrevista: 27/06/2022

Preguntas:

¿Qué tan diferente en procesos es una exportación de perecibles a una exportación regular de cualquier otro tipo de producto?

Es muy diferente, primero por el control de temperatura. Al ser perecibles se necesita que la temperatura sea estable durante todo el proceso de exportación, en algunos casos, ciertos productos necesitan incluso mantenerlas refrigeradas a un nivel de temperatura para que no se degraden. Es importante pueden conocer el grado de temperatura en el que su producto empieza

a perder sus propiedades, una vez identificado eso, deben garantizar y gestionar con todos los involucrados que esa temperatura sea constante hasta la entrega final al consumidor final.

Luego, por otro lado, se necesitan cumplir con ciertos requisitos de envase, embalaje, información que debe contener en la etiqueta, estar registrado en Digesa por el lado del Perú y en la entidad que le competa la administración de estos productos en Estados Unidos, de lo contrario no van a dejarlo ingresar.

En tu experiencia, cuál es el proceso más crítico que consideras tener en cuenta para un negocio de exportaciones de mermelada de yacón.

No sé si sea el más crítico, pero si es uno de los más importantes, es el tiempo de vida útil con el que llega a actor de la cadena de suministro, inclusive hasta el consumidor final. Por ejemplo, si un producto llega al distribuidor con solo 3 meses antes de vencer, tendrán muy poco tiempo para poder venderlo, lo mismo con el consumidor final, debe llegar a cada eslabón con un tiempo adecuado para que pueda ejecutar la función que le competa distribuirla, transportarla, consumirla, etc.

Dicho esto, es importante que dentro de la negociación que tengan con sus clientes se establezcan estos parámetros, llegar a un consenso de con qué tiempo de vida útil llegará al cliente, no siempre va a ser exacto, pero se debe trabajar para que sea así.

Dentro de la producción misma de una mermelada de yacón, qué consideras importante ponerle foco sabiendo que se va a ir a un mercado como el de Estados Unidos.

Como te decía en la pregunta anterior, es importante que el producto salga con un tiempo de vida útil determinado. Se debe hacer un análisis de tiempos logísticos para determinar un objetivo de vida útil del producto y ordenar nuestro proceso productivo para que se cumpla con ello.

Muy aparte de eso, es muy importante que incluyan en su proceso un control de calidad porque los estadounidenses son muy exigentes a la hora de consumir algún producto, pueden llegar al punto de no consumir más un producto si su expectativa no fue satisfecha. Estudien bien a su cliente y traten de cubrir todas sus necesidades.

**Fuente:** Elaboración Propia

Anexo 7: Entrevista a Especialistas en el sector salud y consumo saludable de alimentos

¿Cuál es su nombre y su profesión?

Enfermera, Maryori Flores Quispe

¿Cuánto tiempo viene desempeñándose en el puesto que ejerce?

1 año

En su experiencia, ¿qué tan importante es la alimentación saludable como frutas y verduras en el día a día del ser humano?

Muy importante para el desarrollo físico, emocional y mental

¿Tiene conocimiento de las propiedades nutritivas del yacón?

Si

En su experiencia, ¿considera que el yacón debería ser considerado como un alimento necesario en la alimentación de las personas que padecen diabetes?

Si, ya que regula el nivel de glucosa en sangre.

En su experiencia, ¿en qué presentación considera que el yacón obtendría mayor aceptación por el consumidor?

Ensalada y jugos.

**Fuente:** Elaboración Propia - Fecha: 04/07/2022

¿Cuál es su nombre y su profesión?

Médico General, Fiorella Karen Quispe Sarmiento

¿Cuánto tiempo viene desempeñándose en el puesto que ejerce?

1 año

En su experiencia, ¿qué tan importante es la alimentación saludable como frutas y verduras en el día a día del ser humano?

Es muy importante la alimentación balanceada ya que nos aporta diversos componentes en nuestro cuerpo y cubrir los requerimientos diarios.

¿Tiene conocimiento de las propiedades nutritivas del yacón?

Si, el yacón tiene efectos antioxidantes e hipoglicemiantes.

En su experiencia, ¿considera que el yacón debería ser considerado como un alimento necesario en la alimentación de las personas que padecen diabetes?

Si, podría considerarse uno de los alimentos hipoglicemiantes que ayudarían a regular los niveles de glucosas en pacientes con DM además de su tratamiento farmacológico. Sería como un apoyo en la medicina alternativa.

En su experiencia, ¿en qué presentación considera que el yacón obtendría mayor aceptación por el consumidor?

Podría ser usado en extractos o jugos naturales. En verano quizá como paletas de helado.

**Fuente:** Elaboración Propia - Fecha: 07/07/2022