



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE JENGIBRE
DESHIDRATADO ORGÁNICO”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión de Negocios Globales**

Presentado por

Sra. Sheyla Johana Chavesta Paico

2019

Dedico el presente trabajo a mis amados hijos, por su paciencia y amor incondicional, son mi impulso para crecer cada día. A mis padres, por su total amor y por la educación brindada, el mayor de los tesoros. Y a mis hermanas, por su disponibilidad de apoyo y motivación constante.

Expreso mi mayor gratitud a los docentes de la Universidad del Pacífico, por brindar conocimientos y experiencias, enriqueciendo mi aprendizaje dentro de la Maestría. A los empresarios, potenciales clientes y profesionales vinculados al sector agroexportador peruano, por su tiempo e información brindada, pero sobre todo por compartir su valiosa experiencia.

Resumen ejecutivo

El presente plan de negocios está orientado a la exportación de jengibre deshidratado orgánico al mercado de Alemania con la marca K'isay, la empresa a constituirse, se denominará Kisay Peru SAC.

El jengibre fresco orgánico, será adquirido a través de asociaciones productoras ubicadas en Pichanaki y Satipo (Selva Central), las mismas que cuentan con las certificaciones respectivas para el ingreso a la Unión Europea; no obstante, el equipo técnico de Kisay Peru realizará capacitaciones y monitoreará las actividades de los agricultores desde la siembra hasta la cosecha, a fin de contar y asegurar el aprovisionamiento de la materia prima libre de pesticidas.

Así mismo, para el primer año se producirán 80 mil bolsas de jengibre deshidratado orgánico (80 toneladas), lo que representa el 0,6% del total de la demanda insatisfecha en el primer año, y se espera alcanzar para el quinto año del proyecto las 200 mil bolsas (200 toneladas).

Dentro de la estrategia de internacionalización se ha considerado la exportación directa a través de empresas importadoras dedicadas a la distribución o transformación del producto. En tanto, la ventaja competitiva de la empresa se expresa en su cultura organizacional, dado que los colaboradores están altamente capacitados, mantienen un comportamiento competitivo y con sentido de pertenencia a la organización, por lo que la empresa no descuidará y respetará el marco legal, social, de seguridad y salud de su cliente interno.

Así mismo, la empresa incorporará un enfoque de responsabilidad social empresarial como parte de sus operaciones, estableciendo alianzas estratégicas con proveedores comprometidos con la comunidad y el medio ambiente. La inversión total del proyecto es de US\$ 49.500, de los cuales el 40% será aportado por los socios y el 60% financiado por una entidad bancaria.

Finalmente, los flujos de fondos económico y financieros son positivos, obteniéndose un Valor Actual Neto (VAN) financiero de US\$ 84.825, mientras que la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanzó el 155%, y el beneficio costo es de US\$ 5,28, confirmando así la rentabilidad y viabilidad del plan de negocio.

Índice

Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	01
1. Idea de negocio	02
2. Modelo del negocio – Lienzo de Canvas	02
Capítulo II. Estudio o sondeo de mercado	04
1. Objetivos	04
1.1 Objetivo general.....	04
1.2 Objetivos específicos	04
2. Fuentes de información.....	04
2.1 Fuente primaria	04
2.2 Fuente secundaria.....	07
3. Evaluación del mercado	07
3.1 Análisis del mercado nacional	08
3.1.1 Zonas de Producción.....	08
3.1.2 Estacionalidad.....	08
3.1.3 Evolución de las exportaciones en valor FOB	08
3.1.4 Evolución de los precios	09
3.2 Análisis del mercado internacional	10
3.2.1 Participación del Perú en el mercado internacional del jengibre (091011)	10
3.2.2 Principales países exportadores según valor FOB	11
3.2.3 Principales países exportadores según volumen	11
3.2.4 Principales países importadores a nivel mundial	11
3.2.5 Evolución de los precios internacionales	12
3.3 Selección del país de destino	13

3.3.1	Características de la demanda del país de destino	14
3.3.2	Requisitos de ingreso al país de destino	14
3.3.3	Requerimientos legales	15
3.3.4	Requerimiento de etiquetado	15
3.3.5	Certificación	15
3.3.6	Canal de distribución	16
3.3.7	Ferías.....	17
4.	Estimación de la demanda insatisfecha.....	17
4.1	Proyección de la oferta y la demanda	17
4.2	Proyección de la demanda insatisfecha.....	17
Capítulo III. Análisis del entorno		18
1.	Macroentorno.....	18
1.1	Entorno político	18
1.2	Entorno económico	19
1.3	Entorno social	20
1.4	Entorno tecnológico.....	21
1.5	Entorno ecológico	21
1.6	Entorno legal.....	22
1.7	Entorno global.....	23
2.	Microentorno	24
2.1	Amenaza de nuevos competidores.....	24
2.2	Poder de negociación de los proveedores	24
2.3	Poder de negociación de los compradores o clientes	25
2.4	Amenaza de productos sustitutos.....	25
2.5	Intensidad de la rivalidad entre competidores.....	26
3.	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	26
Capítulo IV. Análisis Interno		27
1.	Cadena de valor	27
1.1	Actividades primarias	27
1.2	Actividades de apoyo.....	28
2.	Análisis de los recursos y capacidades	29
3.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	30
4.	Modelo VRIO	30

5. Estrategia competitiva o genérica	31
Capítulo V. Planeamiento estratégico	32
1. Visión.....	32
2. Misión	32
3. Valores empresariales	32
4. Objetivos estratégicos	32
5. Análisis FODA	33
6. Estrategias	34
6.1 Estrategia competitiva genérica	34
6.2 Estrategia de internacionalización y crecimiento.....	34
Capítulo VI. Plan de marketing	35
1. Objetivos del plan de marketing	35
2. Formulación estratégica de marketing	35
2.1 Segmentación.....	35
2.2 Posicionamiento.....	36
2.3 Propuesta de valor.....	36
2.4 Crecimiento.....	36
3. Estrategias de la mezcla de marketing	36
3.1 Producto	36
3.2 Precio	37
3.3 Plaza.....	38
3.4 Promoción.....	38
4. Cronograma de actividades.....	40
5. Presupuesto	40
Capítulo VII. Plan de operaciones	41
1. Objetivos de operaciones	41
2. Política de operaciones	41
2.1 Acopio.....	41
2.2 Proceso productivo.....	41
2.3 Operador logístico.....	42
3. Diseño de procesos	42
3.1 Proceso de producción	42

3.2 Trazabilidad	43
3.3 Aspectos sanitarios.....	44
3.4 Regulación para productos orgánicos	45
3.5 Procedimiento en caso se excedan los Límites Máximos de Residuos (LMR)	45
4. Operaciones para el comercio internacional	45
4.1 Determinación de modo de transporte	45
4.2 Elección de Incoterms.....	46
4.3 Determinación de los agentes intervinientes.....	46
4.4 Documentación requerida	47
5. Presupuesto	48
5.1 Presupuesto de costo de producción	48
5.2 Presupuesto de gastos de exportación	48
5.3 Inversión en equipos y muebles.....	49
5.4 Activos intangibles.....	49
5.5 Capital de trabajo (operación inicial).....	50
Capítulo VIII. Plan de recursos humanos.....	51
1. Objetivos de recursos humanos	51
2. Constitución de la empresa	51
3. Estructura organizacional, puestos de trabajo y perfiles.....	51
4. Cultura organizacional	52
5. Política general de recursos humanos	53
6. Presupuesto del plan de recursos humanos	54
Capítulo IX. Plan financiero	55
1. Objetivo financiero	55
2. Supuestos generales	55
3. Inversiones y financiamiento	55
4. Presupuesto	56
4.1 Presupuesto de ingresos	56
4.2 Presupuesto de egresos.....	56
4.3 Punto de equilibrio	57
5. Cálculo del costo promedio ponderado de capital	57
6. Resultados económicos-financieros.....	58
6.1 Estado de resultados proyectado	58

6.2 Flujo de caja proyectado	58
6.3 Estado de situación financiera proyectado.....	59
7. Análisis de sensibilidad	60
8. Planes de contingencia.....	61
Capítulo X. Responsabilidad social empresarial (RSE)	62
1. Alcance	62
2. Objetivos responsabilidad social empresarial	62
3. Presupuesto	62
Conclusiones y recomendaciones	63
1. Conclusiones.....	63
2. Recomendaciones	63
Bibliografía	64
Anexos	71
Nota biográfica	87

Índice de tablas

Tabla 1.	Modelo de Negocio Canvas.....	3
Tabla 2.	Clasificación arancelaria	8
Tabla 3.	Principales países exportadores para la partida 091011 jengibre, sin triturar ni pulverizar, expresado en miles de dólares	11
Tabla 4.	Factores y variables para la selección de mercado	13
Tabla 5.	Elección de mercado a exportar	14
Tabla 6.	Proyección de la demanda insatisfecha.....	17
Tabla 7.	Matriz EFE	26
Tabla 8.	Valoración de los recursos de Kisay Peru SAC. en términos de importancia estratégica y fortaleza relativa	29
Tabla 9.	Matriz EFI	30
Tabla 10.	Objetivos estratégicos.....	32
Tabla 11.	Matriz FODA cruzado.....	33
Tabla 12.	Objetivos de Marketing	35
Tabla 13.	Segmentación de mercado para la exportación de jengibre orgánico deshidratado a Alemania	35
Tabla 14.	Cronograma de marketing	40
Tabla 15.	Presupuesto de marketing	40
Tabla 16.	Objetivos de operaciones	41
Tabla 17.	Costo de producción	48
Tabla 18.	Presupuesto de costo de producción	48
Tabla 19.	Gasto de exportación	49
Tabla 20.	Presupuesto de gasto de exportación	49
Tabla 21.	Inversión equipos y muebles	49
Tabla 22.	Activos intangibles	50
Tabla 23.	Capital de operación inicial	50
Tabla 24.	Objetivos de recursos humanos	51
Tabla 25.	Presupuesto de recursos humanos 2020-2024	54
Tabla 26.	Presupuesto pagos a terceros	54
Tabla 27.	Presupuesto de actividades de recursos humanos.....	54
Tabla 28.	Objetivo financiero.....	55
Tabla 29.	Inversión total.....	55
Tabla 30.	Estructura del capital	56

Tabla 31.	Presupuesto de ingreso por ventas	56
Tabla 32.	Presupuesto de egresos	57
Tabla 33.	Estado de resultados proyectados	58
Tabla 34.	Flujo de caja proyectado – Escenario esperado	58
Tabla 35.	Flujo de caja proyectado – Escenario optimista	59
Tabla 36.	Flujo de caja proyectado – Escenario pesimista	59
Tabla 37.	Balance general	60
Tabla 38.	Análisis de sensibilidad en los escenarios: esperado, optimista y pesimista ...	61
Tabla 39.	Objetivos de RSE	62
Tabla 40.	Presupuesto actividades de responsabilidad social empresarial	62

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Exportaciones de jengibre deshidratado según valor FOB (US\$) 2014-2018.	08
Gráfico 2.	Precios de exportación de jengibre deshidratado 2014-2018	09
Gráfico 3.	Principales empresas exportadoras de jengibre deshidratado orgánico, según valor FOB (US\$) en el 2018.....	09
Gráfico 4.	Participación de las exportaciones peruanas en las exportaciones mundiales.	10
Gráfico 5.	Tendencia mundial y nacional.....	10
Gráfico 6.	Principales países exportadores de jengibre, sin triturar ni pulverizar (091011) según volumen (miles de toneladas).....	11
Gráfico 7.	Principales países importadores de jengibre sin triturar ni pulverizar según valor FOB (miles de dólares).....	12
Gráfico 8.	Principales países importadores de jengibre sin triturar ni pulverizar según volumen (miles de toneladas).....	12
Gráfico 9.	Precio internacional de importación para el jengibre sin triturar ni pulverizar (miles de dólares)	13
Gráfico 10.	Sello de la UE.....	15
Gráfico 11.	Principales canales de distribución y comercialización de alimentos en Alemania	16
Gráfico 12.	Las cinco estrategias genéricas de Porter	31
Gráfico 13.	Marca y logo de la empresa.....	37
Gráfico 14.	Canal de distribución	38
Gráfico 15.	Organigrama de Kisay Peru SAC.....	52
Gráfico 16.	Punto de equilibrio	57

Índice de anexos

Anexo 1.	Relación de expertos entrevistados	72
Anexo 2.	Resultado de las entrevistas a expertos del rubro agroexportador.....	72
Anexo 3.	Resultado de las entrevistas a expertos del rubro de laboratorios	73
Anexo 4.	Resultado de las entrevistas a expertos del rubro de certificadoras internacionales.....	74
Anexo 5.	Matriz de selección de países	74
Anexo 6.	Sellos de Comercio Justo según certificadora	76
Anexo 7.	Ferias importantes en Alemania	76
Anexo 8.	Proyección de la oferta y la demanda.....	76
Anexo 9.	Población ocupada con empleo informal, según dominios geográficos (2017-2018) en miles de personas y variación porcentual.....	77
Anexo 10.	Tasa de empleo informal, según sexo, grupos de edad y nivel de educación, 2018.....	77
Anexo 11.	Matriz de Atractividad del Sector.....	78
Anexo 12.	Imágenes de algunas entrevistas realizadas durante la feria Expoalimentaria 2019.....	79
Anexo 13.	Cadena de Valor (Porter).....	79
Anexo 14.	Clasificación de los recursos y capacidades organizativas de la empresa.....	80
Anexo 15.	Evaluación hipotética de los recursos y capacidades	80
Anexo 16.	Matriz VRIO.....	81
Anexo 17.	Ficha técnica de jengibre deshidratado orgánico.....	81
Anexo 18.	Imágenes del proceso de producción.....	82
Anexo 19.	Flujograma del proceso de producción.....	83
Anexo 20.	Cotización Servicio Integral Logístico (SIL)	83
Anexo 21.	Funciones del personal de Kisay Peru SAC	84
Anexo 22.	Proyecciones de amortizaciones e intereses	85
Anexo 23.	Punto de equilibrio	86
Anexo 24.	Costo promedio ponderado de capital: WACC	86

Capítulo I. Introducción

El presente estudio desarrolla un plan de negocio para la exportación de jengibre deshidratado orgánico hacia el mercado alemán en un periodo de cinco años (2020-2024).

El jengibre deshidratado orgánico es un producto buscado por sus beneficios a la salud. En los últimos cinco años las exportaciones peruanas han venido creciendo a un ritmo promedio del 44% anual, siendo los principales países de destino, Estados Unidos, Países Bajos y Alemania.

En tanto, las condiciones económicas y relaciones comerciales a través del TLC con la Unión Europea facilitan el ingreso de forma positiva hacia el mercado internacional, cumpliendo con los requisitos legales, de etiquetado, sanitarios y de calidad exigentes en el mercado de destino.

Alemania es el mercado meta elegido, en el segundo capítulo, se presentan los resultados que condujeron a su elección y las características del mercado. Los clientes, a quienes se les exportará directamente serán empresas comercializadoras o transformadoras de jengibre deshidratado orgánico.

La empresa a constituir recibirá el nombre de Kisay Peru S.A.C. y tendrá como marca la palabra quechua K'isay, que significa "poner a secar". Asimismo, para la elección del nombre de la marca se utilizaron los principios de Foley y Gordon (2012) y de Kotler y Keller (2012); además, la marca fue validada con algunos potenciales clientes contactados en la reciente edición de Expoalimentaria (2019), lo que permitió definir su logotipo.

Por otro lado, la producción de materia prima está asegurada, debido a que se cuenta con gran número de productores de jengibre orgánico en la Selva Central del Perú, con quienes ya se han sostenido previas conversaciones comerciales.

Respecto a la responsabilidad social empresarial, se está considerando como parte de la política de Kisay Peru S.A.C. a través de apoyo a las comunidades productoras, el respeto por el medio ambiente, el cuidado de los colaboradores, transparencia con los clientes, buscando brindar excelencia a los grupos de interés.

Finalmente, el análisis realizado en el presente trabajo permite concluir que el proyecto es viable y sostenible.

1. Idea de negocio

Para Kisay Peru SAC, la idea de exportar jengibre deshidratado orgánico surge de la identificación de varias asociaciones de productores de jengibre fresco orgánico, ubicados en la Selva Central del Perú, quienes manifestaron a la autora, su preocupación por el bajo precio (US\$0,10 por kilogramo) al que venden el jengibre de exportación en el mercado nacional ya sea por no reunir el calibre requerido para exportación o por rechazos mínimos de calidad. Otra de las razones es la necesidad de agregar mayor valor al jengibre fresco, permitiendo una mejor posición en la negociación.

Así mismo, Alemania, el mercado meta, es un mercado atractivo cuyo consumo per cápita (500 gramos) es mayor al promedio de los otros países europeos (280 gramos), dado por una creciente conciencia entre los consumidores sobre los beneficios que el jengibre orgánico trae para la salud. El jengibre deshidratado orgánico es empleado como insumo para la fabricación de productos farmacéuticos, bebidas, chocolate, infusiones, condimentos entre otros productos.

2. Modelo del negocio – Lienzo de Canvas

Para el presente plan de negocio de exportación de jengibre deshidratado orgánico se ha desarrollado el Lienzo de modelo de negocio o modelo Canvas, el cual fue descrito en el libro Generación de modelos de negocio (Business Model Generation) escrito por Osterwalder y Pigneur (2011).

Mediante la siguiente tabla se describe la propuesta de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas (ver tala 1).

Tabla 1. Modelo de negocio Canvas

8. SOCIOS CLAVES	7. ACTIVIDADES CLAVES	1. PROPUESTA DE VALOR	4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES	2. CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones de productores de jengibre orgánico. • Planta de deshidratación. • Proveedores de materiales e insumos. • Certificadora internacional. • Operador logístico. • Naviera. • Promperú (ferias). 	<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimiento de materia prima. • Producción. • Control de calidad. • Certificación orgánica. • Logística de exportación. • Inteligencia de mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer con excelencia a nuestros clientes, a través del abastecimiento durante todo el año de jengibre deshidratado orgánico, producto saludable que sigue y respeta las normas orgánicas con un impacto positivo en el medio ambiente y comunidad de la Selva Central. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta directa, con transparencia, buscando relaciones a largo plazo. • Participación en ferias internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas importadoras dedicadas a la distribución o transformación del producto.
	6. RECURSOS CLAVES		3. CANALES	
	<ul style="list-style-type: none"> • Físicos: tecnología en deshidratación. • Humano: experiencia en la industria. • Intelectual: marca Kisay. • Financiamiento: préstamo bancario. 		<ul style="list-style-type: none"> • Envío al almacén del cliente a través del modo marítimo mediante el buque como medio de transporte (naviera). 	
9. COSTOS		5. FUENTE DE INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Costo de producción y exportación. • Gastos administrativos y de ventas. • Gastos financieros. 		<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento. • Venta. 		

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011.
 Elaboración: Propia, 2019

Capítulo II. Estudio o sondeo de mercado

1. Objetivos

1.1 Objetivos generales

- Indagar si el plan de negocio tiene oportunidad en el mercado.
- Identificar y analizar el mercado objetivo para el jengibre deshidratado orgánico.
- Conocer los principales canales de distribución y atributos de calidad para el jengibre deshidratado orgánico en el mercado objetivo.
- Determinar la demanda existente de jengibre deshidratado orgánico en el mercado meta.

1.2 Objetivos específicos

- Determinar el país destino y conocer el mercado de jengibre deshidratado orgánico.
- Identificar los principales competidores de jengibre deshidratado orgánico.
- Identificar los precios referenciales del producto.
- Conocer las condiciones de acceso al mercado en el mercado objetivo.
- Determinar la demanda actual y potencial del producto.

2. Fuentes de información

2.1 Fuente primaria

Es la información que se recoge expresamente del mercado para la investigación que se está llevando a cabo; para ello, se realizaron entrevistas a profundidad. Entre los entrevistados, destacan empresarios productores de jengibre fresco y deshidratado, representantes de laboratorios y certificadoras internacionales. En el anexo 1 se detalla la lista de los entrevistados.

Para las entrevistas a expertos del sector agroexportador, se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las presentaciones de jengibre que exporta?
- ¿Cuáles son los principales mercados a los que exporta el jengibre?
- ¿Cuáles son las principales características del mercado internacional para la exportación de jengibre orgánico?

- ¿Qué ventajas considera usted que posee el jengibre peruano en el mercado europeo?
- ¿Qué consideraciones se debe tener en cuenta para exportar a Europa?
- ¿Cómo ha evolucionado el mercado europeo en los últimos 5 años?
- Según su criterio, ¿cuáles son las principales estrategias para ingresar y posicionarse?
- Algunas consideraciones o recomendaciones finales

Realizadas las entrevistas a los expertos, los comentarios recabados se agruparon en base a temas puntuales (ver anexo 2). En tanto, se concluye lo siguiente:

- **Características del mercado internacional del jengibre orgánico**
 - Los mercados internacionales, en especial los europeos, son exigentes en cuanto a calidad y certificaciones.
 - Buscan productos libres de pesticidas.
 - Interés de los compradores por empresas con responsabilidad social y medioambiental.
- **Ventajas del jengibre peruano en el mercado europeo**
 - Su alto picor y sabor lo hace atractivo.
 - Cuenta con mejor textura que el jengibre chino.
 - Concentración alta de gingeroles.
 - Los clientes reconocen las características propias del jengibre peruano, por lo que están dispuestos a pagar un poco más.
- **Evolución del mercado**
 - La tendencia de llevar una vida saludable ha permitido el incremento del consumo de productos orgánicos, por lo que la cantidad de importadores ha aumentado.
 - Las características diferenciales del jengibre peruano frente al chino o brasilero están permitiendo que los importadores fijen sus importaciones desde Perú.
 - Las exportaciones de jengibre peruano a Europa desde el 2013 al 2017 han aumentado en 10,2% anual en volumen.
- **Estrategias para ingresar y posicionarse en el mercado europeo**
 - Cumplir con los estándares de calidad solicitado por el cliente.
 - Cumplir con las certificaciones requeridas.
 - Exportar producto inocuo y libre de pesticidas.
 - Participar en las ferias internacionales.
 - Envío de muestras.
- **Consideraciones o recomendaciones finales**
 - Ser transparente y honesto con el cliente.

- o Manejar un buen sistema de trazabilidad.
- o Poseer un certificado orgánico de importación (COI) para Europa.
- o Cumplir con la regulación nacional e internacional.

También se realizaron entrevistas a tres expertos en laboratorios internacionales, las preguntas fueron las siguientes:

- ¿Qué análisis para alimentos realizan como laboratorio?
- ¿Cuál es la metodología que emplean para realizar los análisis?
- ¿En qué consiste un análisis de aflatoxinas y micotoxinas?
- ¿En qué consiste el análisis químico y físico?
- ¿Qué análisis recomienda para el jengibre orgánico deshidratado?
- ¿Por qué considera importante realizar los análisis para exportación de alimentos a Europa?

Realizadas las entrevistas a los expertos, los comentarios recabados se agruparon en base a temas puntuales, el detalle de los mismos se encuentra en el anexo 3. Se concluye que:

- Los principales análisis para alimentos son análisis de contaminantes, metales pesados, pesticidas y la metodología puede ser cromatografía líquida y gaseosa.
- Los análisis recomendados son análisis de pesticidas, análisis microbiológico, análisis de metales pesados y, de ser requerido por el cliente, análisis de aflatoxina y micotoxinas.
- Es importante realizar los análisis para cumplir con los lineamientos mínimos exigidos no solo por la Unión Europea sino también por Perú.
- Ha de considerarse un correcto muestreo en campo y de producto terminado, también se debe trabajar con laboratorios acreditados con respaldo internacional.

Finalmente, se entrevistó a tres representantes de las principales certificadoras internacionales. Las preguntas fueron las siguientes:

- ¿Cuáles son los requisitos para ser certificado como *trader* orgánico?
- ¿Cada qué tiempo se debe renovar la certificación orgánica?
- ¿Qué certificaciones emiten para el mercado europeo?, ¿y para Alemania?
- En los últimos años ¿cómo ha evolucionado el mercado en materia de certificación orgánica?
- ¿Por qué considera importante el cultivo orgánico?
- Respecto al jengibre orgánico, ¿a cuántos productores o asociaciones han certificado?

Realizadas las entrevistas a los expertos, los comentarios recabados se agruparon en base a temas puntuales (ver anexo 4). En tanto, se concluye que:

- Para ser *trader* orgánico primero debe asegurarse que el productor (proveedor) también cuente con certificación orgánica (Certificación Máster actualizada) y, sobre todo, debe asegurar que el producto no se contamine, desde el flujo de entrada hasta la salida.
- Es importante llevar un control documentario para las auditorías respectivas, el certificado se renueva anualmente.
- El mercado orgánico ha venido evolucionando favorablemente debido a una mayor preocupación de los consumidores por la salud y el medioambiente.
- El cultivo orgánico es importante dado que respeta la biodiversidad, conserva el planeta, mejora la fertilidad de suelo y se obtienen alimentos saludables.

2.2 Fuente secundaria

Es la que ya existe de manera organizada cuando se empieza una investigación; es decir, es toda la información publicada. Para ello se consultaron revistas especializadas, normas legales, tesis, páginas web, Trademap, así como de organismos de comercio como el Centro para la Promoción de Importaciones de países en desarrollo (CBI), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), y la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat). En la bibliografía se especifican las fuentes consultadas.

3. Evaluación del mercado

Para el análisis cuantitativo se recurrió a la base de datos de la Sunat (s.f.), se empleó la partida arancelaria 0910.11.00.00 de los años 2014 a 2018 (ver tabla 2), previamente se eliminó la data referente a jengibre fresco); luego se procedió a clasificar en orgánico y convencional. Para la data estadística internacional se trabajó con el código arancelario a seis dígitos (HS Code: 0910.11) del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías¹ y se utilizó como fuente a Trademap (s.f.a, s.f.b).

¹ El Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías, al que se denomina generalmente como Sistema Armonizado, o simplemente como "SA", es una nomenclatura internacional polivalente de productos elaborada por la Organización Mundial de Aduanas (OMA).

Tabla 2. Clasificación arancelaria

Sección	II	Productos del reino vegetal
Capítulo	09	Café, té, yerba mate y especias.
HS Code	0910	Jengibre, azafrán, cúrcuma, tomillo, hojas de laurel
Subpartida nacional	0910.11.00.00	Jengibre sin triturar ni pulverizar.

Fuente: Sunat, s.f.

Elaboración: Propia, 2019.

3.1 Análisis del mercado nacional

3.1.1 Zonas de producción

La principal zona de producción de jengibre se encuentra en la región Junín, Selva Central, en los distritos de Pichanaki, Satipo, Yurinaki, San Martín de Pangoa y Mazamari, ubicados en el VRAE (Valle del Río Apurímac, Ene y Mantaro), zona catalogada como zona de conflicto por el narcotráfico, por lo que las implementaciones de estos cultivos están permitiendo que la población tenga acceso a oportunidades laborales y a una mejor calidad de vida.

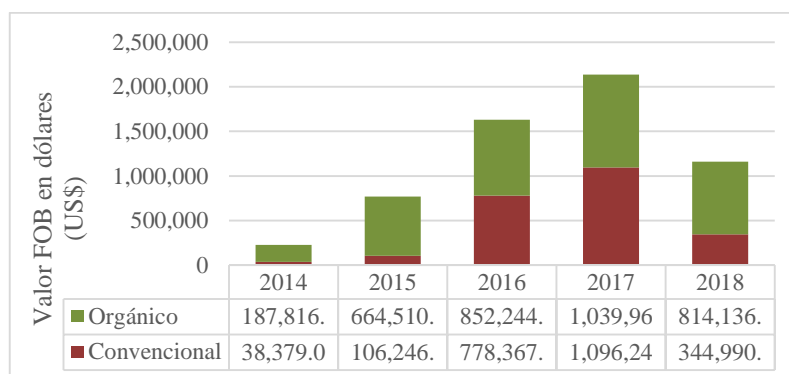
3.1.2 Estacionalidad

No hay estacionalidad, puesto que, la cosecha se inicia en mayo y puede prolongarse hasta abril del siguiente año debido a la capacidad del jengibre de mantenerse maduro bajo tierra hasta 14 meses, permitiendo que los agricultores programen su cosecha todos los meses del año.

3.1.3 Evolución de las exportaciones en valor FOB

En los últimos 5 años las exportaciones de jengibre deshidratado han venido creciendo a una tasa anual de 50% respecto a su valor FOB, destacando los envíos de jengibre deshidratado orgánico, cuyo crecimiento anual fue de 44%. El año 2017 fue el de mayor valor FOB exportado (US\$ 1.039.969M es decir 22% más que el año anterior).

Gráfico 1. Exportaciones de jengibre deshidratado según valor FOB (US\$) 2014-2018



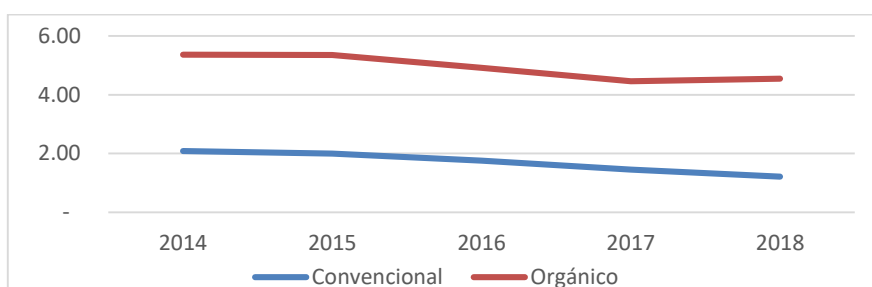
Fuente: Sunat, s.f.

Elaboración: Propia, 2019.

3.1.4 Evolución de los precios

Los precios del jengibre deshidratado orgánico vienen marcando una gran diferencia a lo largo de los últimos 5 años en relación al convencional, llegando incluso a duplicarlo. Así se tiene que en el año 2014 el precio del kilogramo de jengibre deshidratado convencional fue US\$ 2,08, en tanto el orgánico fue de US\$ 5,38. En el 2018, el precio exportado del jengibre deshidratado convencional fue de US\$ 1,21, cayendo 26% en relación al año anterior, en tanto el precio del jengibre deshidratado orgánico fue de US\$ 4,55, incrementando en 2% en comparación al 2017.

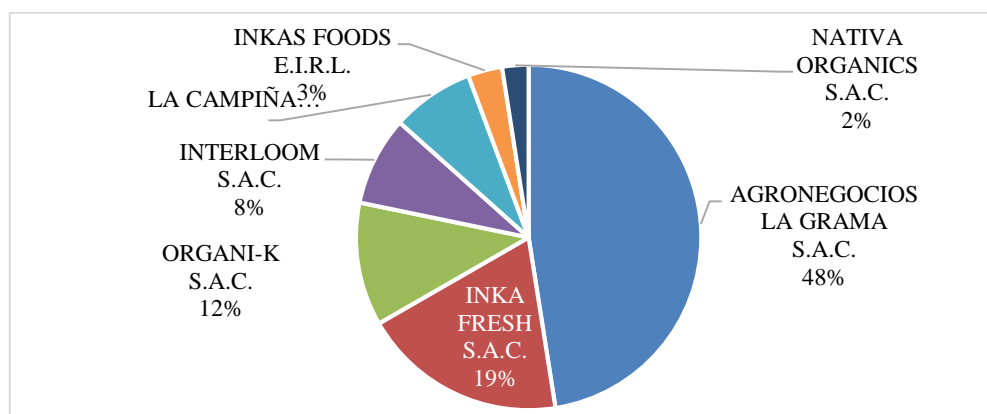
Gráfico 2. Precios de exportación de jengibre deshidratado 2014-2018



Fuente: Sunat, s.f.
Elaboración: Propia

En el año 2018, la participación de las empresas exportadoras según valor FOB fue de 48% para Agronegocios La Grama SAC. con un valor FOB de US\$ 386.803; el segundo lugar lo ocupa Inka Fresh SAC. con un 19%, en tanto Organi-K SAC e Interloom SAC tienen una participación del 12% y 8%, respectivamente (ver gráfico 3).

Gráfico 3. Principales empresas exportadoras de jengibre deshidratado orgánico, según valor FOB (US\$) en el 2018



Fuente: Sunat, s.f.
Elaboración: Propia, 2019

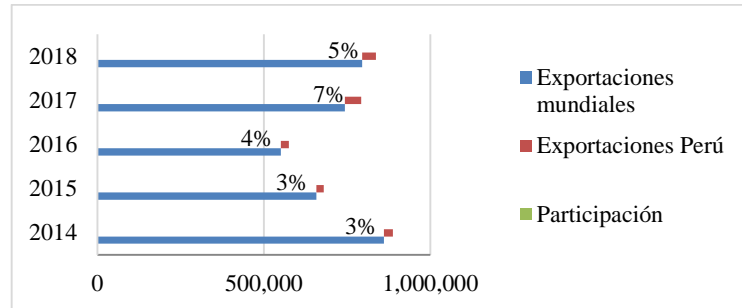
3.2 Análisis del mercado internacional

Las crecientes cifras de obesidad y enfermedades originadas por el consumo de sal, azúcar y aditivos sintéticos, son causa para que los consumidores busquen reemplazos en hierbas y especias que brinden sabor y tengan efectos positivos en su salud, incrementándose así la demanda de jengibre seco o deshidratado.

3.2.1 Participación del Perú en el mercado internacional del jengibre (091011)

Las exportaciones mundiales para la sub-partida 091011 ascendieron a US\$ 3.608.244.000 en el periodo 2014 a 2018, donde la participación del Perú como proveedor se ha ido incrementando, pasando de un 3% de participación en el 2014 a un 7% en el 2017. Hay que considerar que el 2018 hubo poca producción, por ende, la participación disminuyó a un 5% del total mundial.

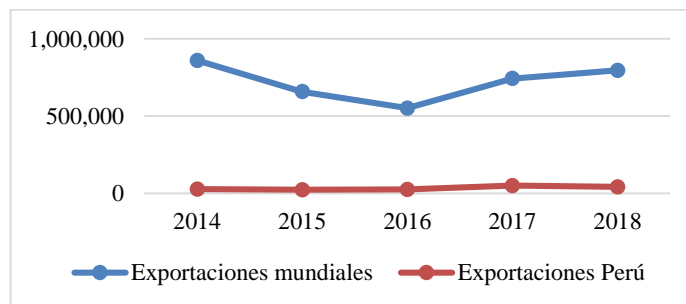
Gráfico 4. Participación de las exportaciones peruanas en las exportaciones mundiales



Fuente: Trademap, s.f.b.
Elaboración: Propia, 2019

La tendencia mundial de las exportaciones de jengibre, sin triturar ni pulverizar, ha tenido un comportamiento inestable dado que China -el principal país proveedor- ha tenido problemas con su producción en los últimos años. Panorama diferente es el de Perú, que mantiene una tendencia favorable con un crecimiento promedio de 11% (ver gráfico 5).

Gráfico 5. Tendencia mundial y nacional



Fuente: Trademap, s.f.b.
Elaboración: Propia, 2019

3.2.2 Principales países exportadores según valor FOB

De las exportaciones mundiales destaca como primer proveedor China, seguido por Países Bajos que, aunque no produce jengibre, tiene importaciones que exporta principalmente a los países de la Unión Europea (UE). Como tercer proveedor mundial está Tailandia, y Perú se ubica en el cuarto puesto, con un valor FOB en el 2018 de poco más de US\$ 40 millones.

Tabla 3. Principales países exportadores para la partida 091011 jengibre, sin triturar ni pulverizar, expresado en miles de dólares

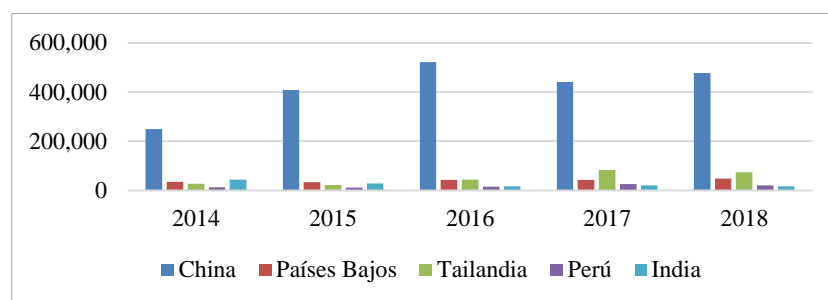
N°	País	Valor exportado 2014	Valor exportado 2015	Valor exportado 2016	Valor exportado 2017	Valor exportado 2018	Valor total 2014-2018
1	China	518.763,00	416.445,00	337.155,00	402.386,00	442.257,00	2.117.006,00
2	Países Bajos	96.922,00	64.046,00	65.641,00	78.793,00	97.518,00	402.920,00
3	Tailandia	38.265,00	25.104,00	27.164,00	106.093,00	85.391,00	282.017,00
4	Perú	26.893,00	22.328,00	24.399,00	49.343,00	41.080,00	164.043,00
5	India	40.062,00	37.174,00	27.080,00	23.955,00	20.123,00	148.394,00

Fuente: Trademap, s.f.b.
Elaboración: Propia, 2019

3.2.3 Principales países exportadores según volumen

China es el primer proveedor mundial de jengibre (0910.11) con un crecimiento anual en volumen de 18%; en tanto, Perú se ubica en el cuarto lugar con un crecimiento anual de 14%.

Gráfico 6. Principales países exportadores de jengibre, sin triturar ni pulverizar (091011) según volumen (miles de toneladas)



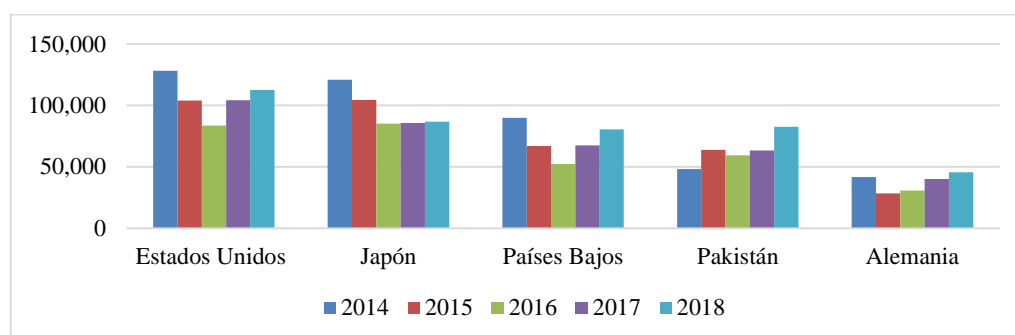
Fuente: Trademap, s.f.b.
Elaboración: Propia

3.2.4 Principales países importadores a nivel mundial

El principal importador mundial es Estados Unidos; sin embargo, su ritmo de crecimiento en los últimos 5 años ha sido de -3% debido a la crisis económica. En el 2018 se incrementó su valor de importación en un 8% y se espera que los precios mejoren; en tanto en Europa, los Países Bajos y Alemania son los principales importadores (ver gráfico 7). Cabe resaltar que Países Bajos, al ser considerado un *hub*, concentra la mayor importación europea que luego son reexportadas a

otros países de la comunidad, en los últimos cinco años ha decrecido a -3% sus valores de importación; Alemania, en cambio, mantiene un ritmo de crecimiento de 2% y considerando los últimos años, su crecimiento fue de 14%.

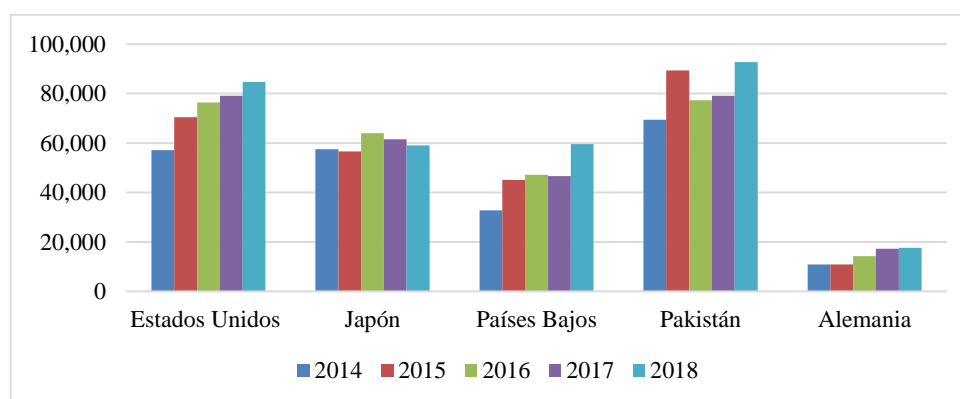
Gráfico 7. Principales países importadores de jengibre sin triturar ni pulverizar según valor FOB (miles de dólares)



Fuente: Trademap, s.f.a.
Elaboración: Propia, 2019

En volumen, nuevamente Estados Unidos concentra la mayor cantidad de jengibre (091011) importado, y a diferencia de su valor importado, en volumen su ritmo de crecimiento ha sido de 10%, viéndose reflejado en un precio bajo. En tanto Países Bajos y Alemania tuvieron un crecimiento promedio anual de 16% y 13%, respectivamente (ver gráfico 8).

Gráfico 8. Principales países importadores de jengibre sin triturar ni pulverizar según volumen (miles de toneladas)



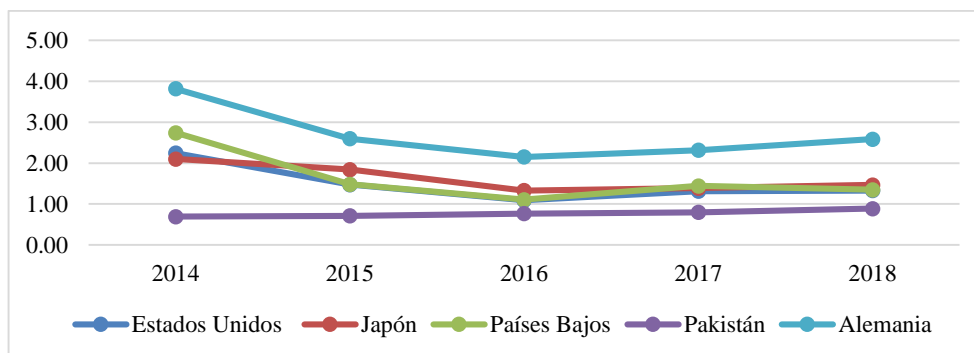
Fuente: Trademap, s.f.b.
Elaboración: Propia, 2019

3.2.5 Evolución de los precios internacionales

Respecto al precio, Alemania es el país con el mejor precio pagado durante los últimos cinco años a comparación de los demás países importadores. Considerando los dos últimos años, el precio

de importación de Estados Unidos incrementó en 1%, en tanto el de Países Bajos cayó en 6%, y el de Alemania se incrementó en 12% respecto al 2017 (ver gráfico 9).

Gráfico 9. Precio internacional de importación para el jengibre sin triturar ni pulverizar (miles de dólares)



Fuente: Trademap, s.f.b.
Elaboración: Propia, 2019

3.3 Selección del país de destino

Según el análisis realizado en el apartado 3.2 se seleccionaron a los tres principales importadores de jengibre deshidratado orgánico. A cada país se le evaluó de acuerdo a los siguientes factores con sus respectivas variables (ver tabla 4).

Tabla 4. Factores y variables para la selección de mercado

Factores	Variables
Factor 1: Económico – Demográfico	-Crecimiento del PBI -PBI per cápita (US\$) -Población (millones) -Inflación
Factor 2: Índice de competitividad logística	La eficiencia aduanera La calidad de la infraestructura La competitividad de transporte internacional de carga La competencia y calidad en los servicios logísticos La capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos. La puntualidad en el transporte de carga
Factor 3: Facilidad para hacer negocios	-Cumplimiento de contratos -Apertura de empresa -Pago de impuestos -Comercio transfronterizo
Factor 4: Criterios comerciales	Tratados comerciales/ beneficios arancelarios Consumo per cápita (g 2018) Valor FOB importado (2013-2018) Volumen importado (2013-2018) Precio promedio jengibre deshidratado orgánico (3 últimos años) Crecimiento de precio entre 2017 y 2018 Número de empresas peruanas exportadoras (competencia)

Fuente: Elaboración propia, 2019.

A cada variable se le asignó una ponderación (importancia relativa) y se estableció un sistema de puntuación basado en el desempeño de cada país con respecto a la variable analizada. Finalmente, al aplicar la metodología de evaluación, se obtuvo un promedio ponderado para cada país, siendo

Alemania el país con más alto promedio (ver tabla 5), los detalles del análisis se encuentran en el anexo 5.

Tabla 5. Elección de mercado a exportar

	Estados Unidos	Alemania	Países Bajos
Factor 1: Económico – Demográfico	1.89	4.48	2.96
Factor 2: Índice de competitividad logística	3.94	4.03	3.16
Factor 3: Facilidad para hacer negocios	3.88	3.43	3.48
Factor 4: Criterios comerciales	3.18	4.76	3.33
Promedio	3.22	4.17	3.23

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.3.1 Características de la demanda del país de destino

- Según Euromonitor, Alemania cuenta con bajas tasas de natalidad y alta esperanza de vida (77 años para los hombres y 83 para las mujeres) (Quintana 2019). La sociedad se vuelve cada vez más multicultural.
- En Alemania, el jengibre se utiliza y consume de varias formas. Básicamente, se puede distinguir entre el jengibre como alimento y el jengibre como planta medicinal.
- Los mayores compradores de jengibre en Alemania son los fabricantes de alimentos, productos farmacéuticos, remedios naturales y cosméticos.
- Los alemanes valoran mucho su salud y su estado físico, por lo que se preocupan por consumir alimentos saludables y con certificación orgánica (Alemania es el mercado más dinámico de la Unión Europea para la venta de productos orgánicos) (Oficina de Tratados Comerciales Agrícolas [OTCOA] del Ministerio de Agricultura de la República Dominicana 2013).
- Alemania tiene un consumo per cápita más alto que el promedio europeo (500 g.), el cual se ha venido incrementando desde 2014, posiblemente por la mayor presencia de descendientes asiáticos (CBI Ministry of Foreign Affairs s.f.).
- La mayoría de los importadores buscan relaciones a largo plazo con sus proveedores en origen y así garantizar la oferta a sus clientes en todo el año.

3.3.2 Requisitos de ingreso al país de destino

- Alemania se rige bajo el Codex Alimentarius, el cual establece requisitos alimentarios para garantizar productos sanos, puros y debidamente etiquetados.
- Según las normas del Codex Alimentarius, los materiales utilizados para los envases deben ser nuevos, limpios y que protejan debidamente al jengibre.
- Cuando se importan productos pre-ensados es obligatorio indicar la naturaleza del producto, su peso neto y el número de identificación del lote. Se debe garantizar la trazabilidad del producto según el Reglamento de Alimentos (CE) N°178/2002, artículo 18.

- El jengibre tiene un arancel de importación del 0% al ingresar a la UE.

3.3.3 Requerimientos legales

- **Seguridad alimentaria.** Debe contarse con un sistema de trazabilidad, higiene y control acorde a la ley general alimentaria.
- **Contaminación de micotoxinas.** Los residuos máximos permitidos a tener en cuenta son:
 - o Aflatoxina, máximo nivel permitido entre 5,0 µg/kg (aflatoxina B1) y 10 µg/kg (aflatoxinas totales B1, B2, G1 and G2).
 - o Ocratoxina, el máximo nivel es 15µg/kg
- **Niveles de residuos máximos de pesticidas.** En caso se superen, el producto será retirado del mercado europeo.
- **Contaminación microbiológica.** El jengibre no debe tener presencia de salmonella, ya que será excluido y prohibida su venta.
- **Producto adulterado.** Si las autoridades de Aduanas encuentran que el producto está adulterado, presenta materiales no autorizados o no declarados, será rechazado.

3.3.4 Requerimiento de etiquetado

Para los compradores europeos es muy importante el correcto etiquetado, para el jengibre deshidratado se debe considerar la siguiente información: nombre del producto; detalles del exportador (nombre y dirección); número de lote; fecha de producción; país de origen, peso neto.

3.3.5 Certificación

- **Certificación orgánica para la Unión Europea.** Para el ingreso a Europa de productos orgánicos se debe usar el siguiente sello (ver gráfico 10). Este logo puede ser utilizado de forma voluntaria por aquellos productos no procesados en la UE o cualquier producto orgánico importado de terceros países.

Gráfico 10. Sello de la UE



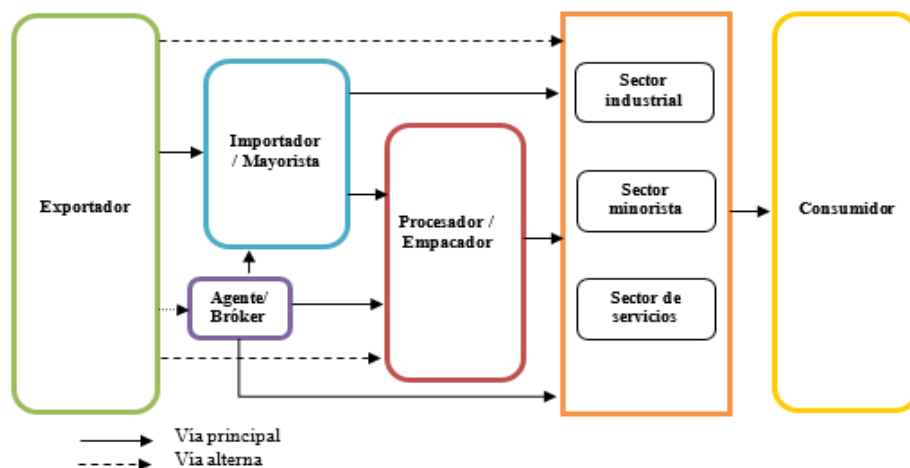
Fuente: European Commission. (s.f.).

- **Certificación Global Agricultural Practices (Globalgap).** Entidad de certificación privada que establece estándares voluntarios para la certificación de los procesos productivos de productos agrícolas y acuicultura a nivel internacional. Esta certificación logra que sus miembros se comprometan a responder a los consumidores en cuanto a la seguridad alimentaria, protección de animales, medio ambiente y a sus trabajadores.
- **Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP).** El sistema HACCP identifica peligros específicos y medidas para su control para garantizar la inocuidad de los alimentos.
- **Comercio Justo.** El logo indica que tanto los productores como comerciantes han cumplido con los requerimientos de Comercio Justo, busca reducir los desequilibrios de poder en las relaciones comerciales. El sello varía según el organismo de certificación (ver anexo 6).

3.3.6 Canal de distribución

Según un informe realizado por el CBI Ministry of Foreign Affairs (s.f.) sobre los canales y segmentos de mercado para jengibre deshidratado, la cadena de distribución para la importación y distribución en la Unión Europea empieza por los exportadores, quienes están en los países en vías de desarrollo, destinando sus productos a los importadores mayoristas, quienes son la clave principal para el éxito de la importación y distribución de los productos en el territorio dado que desempeñan un rol de intermediarios entre los exportadores y el cliente final (ver gráfico 11).

Gráfico 11. Principales canales de distribución y comercialización de alimentos en Alemania



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), s.f.
 Elaboración: Propia, 2019.

3.3.7 Ferias

Las ferias ofrecen una buena oportunidad para conocer e identificar clientes. En Alemania se realizan varias ferias en las que los exportadores o empresas peruanas dedicadas a la exportación del jengibre pueden participar como visitantes o expositores (ver anexo 7).

4. Estimación de la demanda insatisfecha

Para la estimación de la demanda insatisfecha, se trabajaron las siguientes fases:

4.1 Proyección de la oferta y la demanda

Para determinar la oferta, se evaluó el histórico de la producción, exportaciones e importaciones peruana desde el 2013 al 2018, proyectándose la del año 2019. Para determinar la demanda, se tomó como referencia la evolución anual del mercado de jengibre en Alemania, para ello se tomó los datos del volumen de sus importaciones de la P.A. 091011 desde el año 2013 al 2018, dado que el año 2019 aún no concluye, se realizó la proyección respectiva.

Finalmente, se realizó la estimación de la oferta y la demanda para los próximos 5 años (Ver anexo 8).

4.2 Proyección de la demanda insatisfecha

Luego de obtener las proyecciones de la oferta y la demanda, se halló la demanda insatisfecha equivalente para el 2020 a casi 14 mil toneladas. Sobre la base de las estadísticas y las revisiones de los expertos, se establece que la participación del mercado objetivo para los años 2020 y 2021 sería del 0,6%; es decir, poco más de 83 y 96 t., para los siguientes años, la participación será del 0,7%, 0,8% y 0,9%, con un crecimiento del 0,1%.

Tabla 6. Proyección de la demanda insatisfecha

	2020	2021	2022	2023	2024
DEMANDA (t)	19,961.20	23,086.80	26,212.40	29,338.00	32,463.60
OFERTA (t)	6,098.24	7,023.27	7,948.30	8,873.33	9,798.36
DEMANDA INSATISFECHA (t)	13,862.96	16,063.53	18,264.10	20,464.67	22,665.24
% a satisfacer	0.6%	0.6%	0.7%	0.8%	0.9%
Toneladas	83.18	96.38	127.85	163.72	203.99
Contenedores	8	10	13	16	20

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo III. Análisis del entorno

1. Macroentorno

Martínez y Milla (2012) expresaron que la metodología Pestel (análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) permite examinar aquellos factores externos que la empresa no puede controlar y que pueden afectar a su futuro desarrollo.

1.1 Entorno político

El Perú ha experimentado una serie de imprevistos políticos en los últimos meses del 2019, siendo el de mayor connotación el cierre del Congreso y la convocatoria a nuevas elecciones, lo cual ha sido aplaudido por la mayoría de la población peruana; no obstante, se debe reflexionar por elegir correctamente, puesto que, en esta nueva campaña electoral, cada partido político tiene una posición diferente en materia de política en el comercio exterior.

Por otro lado, se cuenta con programas gubernamentales como Sierra y Selva Exportadora, y el apoyo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a través de Promperú con sus ferias o misiones internacionales, y programas como Ruta Exportadora, Miércoles del Exportador, y marca País (Marca Peru)². Así mismo, en aras de promover las exportaciones, el gobierno peruano tiene dos mecanismos de incentivo: el *drawback*³ y el saldo a favor del exportador. Si bien la tasa del se inició con un 8%, ha ido disminuyendo hasta llegar a un 3%, lo cual aún es un incentivo y oportunidad para las empresas.

Se concluye que, se debe estar alerta al cambio de la política en materia de comercio exterior, tras adelanto de elecciones; así mismo, los programas de Sierra y Selva Exportadora y de Promperú representan una gran oportunidad para que el empresario peruano se introduzca a los negocios internacionales y consolide alianzas con diferentes actores de la cadena de suministro.

Por otro lado, la devolución del IGV (Saldo a favor del exportador) y del valor FOB (*Drawback*) son incentivos para iniciar en la exportación.

² Marca Perú es una herramienta que busca impulsar el turismo y las exportaciones. Para atraer inversiones, transmite con eficacia la propuesta de valor del país.

³ Drawback: Régimen aduanero que permite obtener como consecuencia de la exportación, la devolución de un porcentaje del valor FOB del bien exportado.

1.2 Entorno económico

El ex ministro de Economía, Alonso Segura, señaló a un medio de prensa escrito que la economía peruana para el 2020 se prevé que crezca en 2,5% (Redacción Gestión 2019b). Así mismo, a pesar de las tensiones políticas dadas en los últimos meses, Fitch Ratings mantuvo sin cambios la calificación BBB+ del país a fines de setiembre 2019 (Redacción Gestión 2019c).

Respecto a las cifras de inflación, según el reporte de inflación del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP año) tomados a partir del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la inflación interanual pasó de 1,36% registrado en el 2017 a 2,19% en el 2018 (Reuters 2019).

En cuanto al empleo informal, según el reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) sobre la situación del empleo revela que, en el 2018, la población con empleo informal se incrementó en 2,3%, lo que implica 192.800 empleos informales más que el 2017, y en la selva la informalidad laboral creció más con 3,1% (ver anexo 9). Así mismo, se observó que el nivel educativo influye: a menor nivel educativo, mayor tasa de informalidad; así el 88,9% de los ocupados con educación primaria o menor nivel educativo tienen empleo informal (ver anexo 10) (Redacción Gestión 2019d).

En tanto el Producto Bruto Interno (PBI) creció 3,99% en el 2018 y las proyecciones oficiales para este año se fijaron sobre 4%, pero luego se fueron corrigiendo hacia la baja, quedando en 3,4% (Martínez 2019).

Por el lado de las exportaciones, los envíos alcanzaron los US\$ 3.989 millones en julio del 2019 y las ventas al exterior de productos no tradicionales ascendieron a US\$ 1.208 millones, lo que representa un aumento de 13% respecto al mismo periodo del año anterior (Diario Correo 2019).

Asimismo, se prevé una apreciación del dólar respecto al sol tras conocerse que Estados Unidos y China retirarían los aranceles impuestos recíprocamente. Según los analistas de Latin Focus el tipo de cambio terminaría el año en S/ 3,37, en tanto para el 2020 se proyecta a S/ 3,39 (Redacción Gestión 2019c).

La economía de Alemania escapó de la recesión en el tercer trimestre del 2019, ya que el fuerte gasto de los consumidores ayudó a que la producción creciera un 0,1% intertrimestral, según los datos preliminares publicados el jueves por la Oficina Federal de Estadística (Destatis). En el año,

el producto interior bruto (PIB) de la mayor economía de Europa creció un 0,5% de julio a septiembre, tras una expansión del 0,3% de abril a junio, según las cifras de Destatis (Agencia Reuters, 2019). Asimismo, dicho país ocupa el vigésimo cuarto puesto de los 190 que conforman el ranking *Doing Business*, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios, y tiene la clasificación de AAA por Fitch Ratings y S&P Ratings (The World Bank 2019).

Se concluye, que el crecimiento económico peruano se ha desacelerado en el 2019, aun así, los indicadores macroeconómicos demuestran un mejor desempeño en Sudamérica; por otro lado, el porcentaje de trabajo informal en la Selva se incrementó dado la baja tasa de educación. En tanto, se debe estar atento al tipo de cambio y a una posible crisis económica en Alemania, lo que generaría una ralentización de las exportaciones peruanas.

1.3 Entorno social

El creciente mercado de alimentos y fibras orgánicas contribuye a reducir la pobreza en zonas rurales de los países en desarrollo y es de gran beneficio al medio ambiente; sin embargo, estas asociaciones enfrentan obstáculos al exportar productos orgánicos como las exigencias de los compradores, desconocimiento sobre requisitos y normas, trámites de certificación, y el establecer relaciones con los compradores (Centro de Comercio Internacional [ITC] 2013). A ello se le suma la tasa de pobreza rural en la sierra y en la selva, la cual se ha incrementado en 0,9 y 2,1 puntos porcentuales, respectivamente según el INEI (Instituto Crecer 2019).

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) que elabora las Naciones Unidas (2018) para medir el progreso de un país y que muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los alemanes tienen la mejor calidad de vida y gozan de un alto poder adquisitivo, por lo que se preocupan por consumir alimentos saludables y con certificación orgánica, además tiene un consumo per cápita más alto (500 g.) que el promedio europeo (280 g.) (CBI Ministry of Foreign Affairs s.f.).

Se concluye, que el mercado orgánico es una tendencia en el mercado alemán, dado su poder adquisitivo y preocupación por la salud, lo que generaría una gran oportunidad para disminuir los índices de pobreza en las comunidades de la selva peruana.

1.4 Entorno tecnológico

Actualmente existen maquinarias fabricadas y adecuadas para el proceso del jengibre, lo que permite que el proceso productivo sea más rápido y que garantice inocuidad, en tanto que para el proceso de deshidratación existen equipos térmicos con *dryer* secado y ahora, velando por el medio ambiente, ya están en el país equipos con tecnología *Ecodyr*.

La tecnología ha permitido que las empresas innoven en procesos productivos, operativos, de gestión, financieros; es así como en el mercado existen diferentes softwares, las transacciones se realizan desde un dispositivo con Internet, la información se guarda en la nube, y existen aplicaciones que apoyan la gestión comercial, la certificación y la trazabilidad. Asimismo, el aumento del uso del marketing digital enfocada al *target* (segmentación), se ha convertido en una aliada de las empresas, generando una mayor interacción entre clientes, consumidores y empresa.

En Alemania existen los centros tecnológicos, organismos que favorecen la transferencia de conocimiento y tecnología a empresas pues cuentan con infraestructura y equipos de última tecnología para desarrollar proyectos de Investigación y Desarrollo, aumentando de esta manera la competitividad de las empresas. Estos centros pueden ser desarrollados por el sector privado o bien por una asociación público-privada (ICEX – España Exportación e Inversiones 2017).

Se concluye, que la tecnología es un factor fundamental para la innovación e investigación y desarrollo; así mismo, el aumento del uso del marketing digital permite una mayor interacción con clientes y consumidores finales, por lo que, una estrategia de marketing digital será indispensable para mejorar la imagen de la marca y aumentar su visibilidad.

1.5 Entorno ecológico

Se vive una fuerte presión por el cambio climático a largo plazo, puesto que el calentamiento del planeta podría afectar a la agricultura en diversas formas. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) pondría en riesgo la seguridad alimentaria ya sea por plagas y enfermedades, por reducción de la diversidad biológica, o por el desequilibrio que se generaría entre las regiones frías y tropicales (FAO 2019).

Asimismo, dado que los efectos del cambio climático pueden superar las capacidades de adaptación inherentes de la agricultura familiar peruana y, por lo tanto, perjudicar sus niveles de

producción y existencias con efectos negativos en la seguridad alimentaria, es que el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa) junto con Sierra y Selva Exportadora, vienen impulsando e incentivando el cultivo de productos orgánicos. En el caso de Junín, Senasa, certificó 208 t de kion (jengibre), cultivo que se presenta como una interesante alternativa para los productores de la Selva Central, en la región Junín. (Senasa Contigo 2017).

Por otro lado, en Alemania el 66% de las personas creen que el cambio climático es «[...] un problema muy grave» (Epson Blog Team 2017); por ello manifiestan una fuerte presión internacional en la agricultura ecológica⁴, y cada vez son más consumidores que compran alimentos que se producen con sustancias y procesos naturales. El uso de químicos en la producción de alimentos viene siendo rechazado y los consumidores están optando por productos orgánicos que, según cifras de Eurostat, han alcanzado importantes ventas al por menor en la UE con € 30.700.000, destacando Alemania con ventas por € 9.500.000.

Se concluye, que el cambio climático es un problema global y que repercute en la producción alimentaria con la presencia de plagas y enfermedades; así mismo el rechazo de uso de químicos y el aumento de ventas de productos orgánicos ejercen presión a una agricultura ecológica.

1.6 Entorno legal

- **Decreto Ley N°22342, Ley de Promoción de Exportaciones no Tradicionales.** Se establece un marco jurídico especial orientado a promover las condiciones que incentiven y favorezcan la actividad empresarial de exportación de productos no tradicionales (Presidente de la República 1978).
- **Decreto Ley N°29196, Ley de promoción de la producción orgánica o ecológica.** Promueve el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica o ecológica en el Perú. Por otro lado, conforme al numeral 2 del artículo 5 de la citada ley, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa) es la autoridad nacional encargada de la fiscalización de la producción orgánica a nivel nacional (Congreso de la República 2008).
- **Decreto Ley N°27360, Ley de promoción agraria.** Ley que aprueba las normas de promoción del sector agrario, la misma que recientemente ha sido ampliada por el Congreso de la República hasta el 2031 (Congreso de la República 2000).

⁴ Se considera agricultura ecológica aquella que se basa en un sistema sostenible que respeta el medio ambiente y el bienestar animal, pero también incluye todas las demás etapas de la cadena de suministro de alimentos (suministro de materias primas, procesamiento, almacenamiento, transporte, distribución y servicios minoristas) (Dirección General de Comunicación Parlamento Europeo, 2019).

En cuanto a la legislación de Alemania se encontró que los productos orgánicos pueden ingresar siempre y cuando tengan la certificación orgánica de la Unión Europea (UE), la cual se basa en las Normas de producción orgánica: EU 834/2007 - EU 889/2008, creadas por la Comunidad Económica Europea (CEE). Los niveles máximos estandarizados en toda la CEE para los contaminantes se han establecido en el Anexo de la Regulación 1881/2006 de la Comisión que incluye los niveles máximos para los nitratos, micotoxinas, metales pesados, 3-MCPD, dioxinas e hidrocarburos aromáticos policíclicos (PAH, por sus siglas en inglés) en los productos comestibles (Promperú s.f.).

En conclusión, el Perú y Alemania, cuenta con un marco legal que permite el desarrollo de actividades no tradicionales e impulsa a crear un mejor ecosistema.

1.7 Entorno global

Los Tratados de Libre Comercio (TLC) forman parte de una estrategia comercial de largo plazo que busca consolidar mercados para los productos peruanos con el fin de desarrollar una oferta exportable competitiva (Acuerdos Comerciales 2019). En el caso de Perú y la Unión Europea (UE), desarrollan sus relaciones políticas bajo el Acuerdo de Diálogo Político y Cooperación de 2003, y sus relaciones comerciales se enmarcan en el Acuerdo Comercial firmado en 2012, que ha abierto los mercados a una zona de libre comercio (Página de la Unión Europea en Perú 2016).

Por otro lado, según los datos que ofrece el estudio elaborado por el Instituto de Investigación y Desarrollo del Comercio Exterior del Cámara de Comercio de Lima (CCL) los principales mercados de destino de productos orgánicos son la Unión Europea (US\$ 160 millones), seguido de Estados Unidos, Canadá, Corea del Sur y Japón. También menciona que los europeos son consumidores informados que se preocupan por su salud y por los factores sociales y medioambientales pues le ponen mayor atención al origen y a la elaboración de un producto (buenas prácticas agrícolas, condiciones laborales favorables, entre otros) (Posada 2018).

En conclusión, el crecimiento de la actividad agroexportadora se debe principalmente a la apertura de nuevos mercados a través de los Tratados de Libre Comercio; así mismo, el TLC de Perú con Unión Europea ha permitido que se consolide como el primer mercado de destino de productos orgánicos.

2. Microentorno⁵

Para el análisis del microambiente se utilizará la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter (David 2013) y la Matriz de Atractividad del Sector presentada por Hax & Majluf (1983) (ver anexo 11) y así determinar la intensidad de competencia y rivalidad en la industria de jengibre deshidratado orgánico dentro de Alemania. Para ello, se utilizará información obtenida durante la visita de la autora a la Feria Internacional Expoalimentaria 2019 (las imágenes de las entrevistas realizadas se encuentran en anexo 12).

2.1 Amenaza de nuevos competidores

Alemania es un país con altos estándares y requisitos de calidad, busca productos saludables, de preferencia orgánicos, por ello, el ingreso a dicho país es complicado para empresas pocas tecnificadas. Así mismo, si bien China ya está produciendo jengibre orgánico, el jengibre peruano sigue siendo el preferido por los alemanes, debido a su sabor concentrado, ya que se requeriría por lo menos tres veces la cantidad de jengibre chino para obtener el mismo sabor que el producto peruano. No obstante, durante las entrevistas realizadas, los representantes de algunas empresas, manifestaron su preocupación por el ingreso de nuevas empresas peruanas que, por no seguir las normas orgánicas, están propiciando contaminación cruzada, que, de comprobarse en el extranjero, generaría una mala imagen del sector, cayendo las exportaciones.

Se concluye, que para ingresar a Alemania se debe cumplir con los exigentes estándares de calidad, por lo que el ingreso y la comercialización para nuevos competidores será más complicada; por otro lado, se debe velar por seguir cuidadosamente las normas orgánicas y así evitar contaminación cruzada.

2.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores de jengibre fresco es bajo, dada la existencia de más de 50 asociaciones de jengibre localizadas principalmente en Pichanaki y Satipo, quienes cuentan con plantas procesadoras artesanales y ofertan su producto empacado a diversas empresas exportadoras. Algunas de estas asociaciones están considerando exportar directamente, pero a mercados latinoamericanos dada su menor exigencia en calidad.

⁵ Lo presentado en este acápite se basa en la investigación realizada por la autora para la Feria Internacional Expoalimentaria realizada en la ciudad de Lima del 26 al 28 de septiembre del 2019 (Chavesta 2019).

En tanto, existe una gran cantidad de proveedores de materiales, insumos y servicios logísticos, colocando a Kisay Peru en una mejor posición de negociación.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es bajo, por tanto, existe menor riesgo de suministro, lo que aumenta la atraktividad del sector.

2.3 Poder de negociación de los compradores o clientes

Los mayores compradores de jengibre en Alemania son empresas distribuidoras, fabricantes de alimentos, productos farmacéuticos, remedios naturales y cosméticos, tales como Pronatec, Biotropic, Lehmann Natur, Kölla entre otros. Se debe tener en cuenta que no existen muchos proveedores a dicho mercado; no obstante, los clientes son empresas de renombre que compran grandes volúmenes, por lo que su nivel de negociación es equilibrado. Por otro lado, no existe concentración de precios, pero el mercado alemán es exigente e informado y gran parte de su demanda está orientada a la calidad del producto.

En conclusión, se cuenta con una importante cartera de clientes en destino cuyo poder de negociación es equilibrado.

2.4 Amenaza de productos sustitutos

En cuanto a productos sustitutos la relación producto/calidad es alta, por lo que si se consideraría al jengibre deshidratado convencional (peruano o chino) como producto sustituto, el precio es bajo a igual que la calidad; no obstante, al estar en el rubro orgánico el hecho de cambiar de producto sería alto para el cliente, volviendo atractivo el sector. En tanto, existe un producto complementario, la cúrcuma deshidratada orgánica, que si bien no tiene el picor ni sabor del jengibre; es solicitada por sus propiedades favorables para la salud.

En conclusión, el jengibre deshidratado convencional buscará satisfacer a los consumidores que no van por la línea orgánica; no obstante, para las *bio* empresas el costo de cambio sería alto; así mismo, encontrarían en la cúrcuma orgánica -por sus propiedades en la salud- un complemento.

2.5 Intensidad de la rivalidad entre competidores

Las empresas que actualmente exportan jengibre deshidratado orgánico a Alemania son solo tres: Agronegocios La Grama, Inkafresh y Organi-k, quienes han participado en ferias internacionales, tienen experiencia en el rubro del jengibre y son las únicas que han exportado consecutivamente en los últimos tres años. Su rivalidad es medianamente intensa por clientes y precios.

En conclusión, se puede afirmar que la rivalidad de los competidores es medianamente intensa, por tal, se debe respaldar precio con calidad, certificación y trazabilidad.

3 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

En la tabla 7 se muestran las oportunidades y amenazas valoradas siendo el valor ponderado obtenido de un total de 3,24 indicando que Kisay Peru S.A.C. responde de manera adecuada a las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno.

Tabla 7. Matriz EFE

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
O1 Apertura de nuevos mercados.	0,07	3	0,21
O2 Tendencia creciente por el consumo de alimentos orgánicos.	0,10	4	0,40
O3 Alto poder adquisitivo de los consumidores de productos orgánicos.	0,10	3	0,30
O4 Participación activa de Senasa, Sierra y Selva exportadora.	0,05	3	0,15
O5 Programas de capacitación y convocatorias a ferias internacionales (Promperu).	0,10	4	0,40
O6 Buen posicionamiento de la marca Perú.	0,05	3	0,15
O7 Aumento del uso de marketing digital.	0,05	3	0,15
O8 Existencia de muchos proveedores intervinientes en la cadena de suministro.	0,07	3	0,21
O9 <i>Drawback</i> y el saldo al exportador.	0,03	3	0,09
Subtotal Oportunidades			2,06
AMENAZAS			
A1 Fenómenos climáticos adversos (enfermedades y plagas).	0,07	4	0,28
A2 Contaminación cruzada.	0,10	3	0,30
A3 Presencia de nuevos competidores.	0,07	4	0,28
A4 Incremento de la oferta mundial de jengibre orgánico.	0,04	3	0,12
A5 Cambio en política exterior por nuevo gobierno en Perú.	0,05	2	0,10
A6 Tipo de cambio y crisis económica internacional.	0,05	2	0,10
Subtotal Amenazas			1,18
TOTAL	1,00	-	3,24

Fuente: David, Fred R., 2008
Elaboración propia, 2019.

Capítulo IV. Análisis Interno

1. Cadena de valor

La cadena de valor (Porter 2002) despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen. Debe entenderse como margen a la diferencia entre el valor total y el costo de todas las actividades en que incurrirá Kisay Peru; en tanto, las actividades de valor son las diferentes actividades que realiza una empresa y se dividen en actividades primarias y actividades de apoyo. Kisay Peru SAC generará empleos directos e indirectos en la zona de la selva central, creando valor a través de la implementación de buenas prácticas en la agricultura orgánica que van en armonía con el medio ambiente (ver anexo 13).

1.1 Actividades primarias

Son las actividades propiamente referidas a la creación del producto y su entrega al cliente:

- **Logística interna.** Recepción de la materia prima (jengibre fresco orgánico), el rechazo en caso de no cumplir con los estándares de calidad o características requeridas; el almacenamiento, así como el medio para distribuir los materiales.
- **Operaciones.** Involucra las actividades desarrolladas en la planta de procesamiento, para lo cual se contará con un jefe de calidad, quien asegurará que se cumpla con los requerimientos del cliente, controlando y garantizando la calidad y cantidad del producto.
- **Logística externa.** Según el programa de llenado de contenedores, se procederá a realizar la logística de exportación. El modo de envío será marítimo, a través de buque portacontenedores, la salida será por el puerto del Callao hasta el puerto de Hamburgo.
- **Mercadotecnia y ventas.** Se contará con un profesional para realizar el marketing de contenido en todas las plataformas virtuales de la empresa. Además, se participará de ferias internacionales y se contará con condiciones de venta, forma y plazo de pagos.
- **Servicio postventa.** Se contará con un sistema de vigilancia de alimentos y trazabilidad. La comunicación será constante con los clientes y la resolución de consultas o quejas tendrán respuesta de forma inmediata, dependiendo de la magnitud del problema se considerará un plazo no mayor de 2 días. Se medirá la satisfacción del cliente a través de encuestas.

1.2 Actividades de apoyo

Son aquellas actividades que refuerzan la capacidad de las actividades primarias para agregar valor, las cuales se engloban en los siguientes procesos:

- **Compras.** El principal insumo está representado por el abastecimiento de jengibre fresco orgánico de calidad (*Zingiber officinale*), la compra de insumos y el material de oficina.
- **Desarrollo de tecnología.** Empleo de tecnología (*Ecodry*) en la producción del jengibre deshidratado orgánico, respaldado por procedimientos que garantizan la calidad del producto en forma sustentable, en armonía con las normas orgánicas. Se usarán plataformas tecnológicas *on line* para posicionar la marca y realizar demás operaciones de marketing, así como operaciones financieras y para la emisión y respaldo de documentos de exportación, certificación, contable, entre otros.
- **Dirección de recursos humanos.** La actividad generará 100 puestos de empleo indirectos, beneficiando el desarrollo de calidad de vida de los pobladores de la zona. En tanto, los colaboradores directos serán reclutados y pasarán el proceso de inducción, se les pagará mensualmente, y estarán en planilla bajo el régimen general con todos los beneficios de ley.
- **Infraestructura de la empresa.** La planificación será la pauta antes de iniciar cualquier actividad; asimismo, se realizará la gestión de calidad en los procesos administrativos, control de costos y gastos, finanzas y contabilidad, contándose con políticas de responsabilidad social.

Como resultado del análisis de la cadena de valor de Kisay Peru SAC, las actividades claves y que serán fuente de la ventaja competitiva son:

- **Logística de entrada.** Se recepcionará el jengibre fresco de productores certificados y que han sido monitoreados por el personal de campo. Al trabajarse una alianza estratégica con las asociaciones de productores de jengibre, el abastecimiento está asegurado.
- **Postventa.** Se contará con un sistema de trazabilidad que permitirá ubicar el producto en todas las fases de la cadena. La atención será personalizada y ante quejas o reclamos se brindarán las soluciones apropiadas según la magnitud del problema.
- **Recursos humanos.** El equipo está conformado por profesionales con experiencia en el rubro, caracterizados por su compromiso y pasión en realizar sus actividades para lograr los objetivos propuestos por la empresa.
- **Infraestructura.** Se cuenta con *know how* en el negocio de agroexportación, y gerencia tiene contacto directo con los clientes y buenas relaciones comerciales con los actores de la cadena.

2. Análisis de los recursos y capacidades

Del análisis interno de la empresa tendrán que emerger fuentes de ventaja competitiva, tratando de completar el análisis estratégico convencional que identifica las oportunidades y amenazas del entorno (David 2013). La metodología utilizada fue la de análisis de los recursos y de las capacidades. Por tal, se identificó que Kisay Peru SAC. posee recursos tangibles e intangibles y capacidades organizativas que le permiten crear una ventaja competitiva (ver anexo 14):

Los recursos y capacidades han sido valorados bajo dos criterios: en función a su importancia y según su fortaleza relativa comparada con los principales competidores midiéndose entre los valores del 1 (muy bajo) al 10 (más alto). Los detalles a continuación:

Tabla 8. Valoración de los recursos de Kisay Peru SAC. en términos de importancia estratégica y fortaleza relativa

RECURSOS	IMPOR-TANCIA	FORTALEZA RELATIVA	COMENTARIO
R01: Financiero	9	7	Kisay Peru SAC contará con recursos financieros propios y de préstamo bancario; así como de la utilidad de sus ventas.
R02: Bienes y equipos modernos	7	6	Se trabajará con bienes y equipos nuevos.
R03: Reserva de materia prima.	8	4	No se cuenta con campos propios, por ello se realizará alianzas estratégicas con los productores y con personal de campo que asegure la materia prima de calidad.
R04: Tecnológico	9	4	Se tercerizará el proceso, el mismo que se realizará en maquinaria ecody; además se explotará el uso de plataformas tecnológicas - virtuales.
R05: Organizacional	9	8	La cultura organizacional es adoptada por los colaboradores desde el inicio de labores, buen clima laboral,
R06: Humano	8	9	Personal calificado, el compromiso y pasión por los objetivos es el sello de los colaboradores por la empresa.
R07: Reputación	7	4	La marca aún no es conocida; no obstante la gerente general cuenta con prestigio reconocido por los potenciales clientes.
CAPACIDADES	IMPOR-TANCIA	FORTALEZA RELATIVA	COMENTARIO
C01: Gerenciales	9	6	Existe planificación y dirección estratégica. Además de cuenta con modelo de responsabilidad social - mediambiental. Hay desconocimiento operativo del Drawback y saldo a favor del exportador.
C02: Comercial	10	8	Existe experiencia en investigación de mercados y buenas relaciones con los actores de la cadena de suministro. Además de contacto directo con los clientes.
C03: Eficiencia proceso productivo y operativo	8	7	No se cuenta con planta propia, pero la empresa de maquila emplea óptimos y eficientes procesos demostrados en los indicadores de productividad.
C04: Calidad - Trazabilidad	9	8	Se demostrará calidad en el producto, documentación y servicio post venta. Además, el sistema de trazabilidad abarcará desde el acopio hasta la entrega final.
C05: Certificaciones	8	6	Se cuenta con un equipo especializado y amplia experiencia en auditorías de normas orgánicas y otras certificaciones.
C06: Marketing	7	6	Presencia activa en las redes sociales; además se participará en ferias internacionales.

Fuente: Grant, 2006.

Elaboración: Propia, 2019.

En el caso de Kisay Peru SAC., sus debilidades están relacionados con el no contar con campos propios, el realizar maquila, la marca nueva poco conocida y el desconocimiento del *Drawback* y saldo a favor del exportador. En tanto sus recursos y capacidades como fortalezas claves son:

contar con un producto con certificado orgánico, un modelo de responsabilidad empresarial, el conocimiento en investigación de mercado, la experiencia en el sector, contar con un equipo con experiencia en el sector y el tener contacto directo con los clientes.

Así mismo, los valores resultantes se trasladaron a la matriz de evaluación hipotética de recursos y capacidades (ver anexo 15).

3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Del análisis interno realizado, se procedió a realizar la matriz EFI, donde las fortalezas y debilidades se valoraron, obteniéndose un valor ponderado total de 3,05 que nos indica que Kisay Peru posee una posición interna de fuerza.

Tabla 9. Matriz EFI

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
F1 Producto certificado orgánico, de calidad y con marca propia.	0,10	4	0,40
F2 Modelo de responsabilidad social y ambiental.	0,10	3	0,30
F3 Equipo técnico especializado en normativa orgánica.	0,10	4	0,40
F4 Conocimiento y experiencia en el sector.	0,10	4	0,40
F5 Buenas relaciones con los actores de la cadena de suministro.	0,10	3	0,30
F6 Investigación de mercados.	0,10	3	0,30
F7 Contacto directo con el comprador	0,10	4	0,40
Subtotal Fortalezas			2,50
DEBILIDADES			
D1 No contar con campos propios de producción de materia prima.	0,10	2	0,20
D2 Tercerización del procesamiento, envasado y almacén del producto.	0,10	2	0,20
D3 Marca no conocida.	0,05	1	0,05
D4 Desconocimiento del proceso operativo para acogerse al Drawback y saldo a favor del exportador.	0,05	2	0,10
Subtotal Debilidades			0,55
TOTAL		1,00	3,05

Fuente: David, Fred R., 2008
Elaboración propia, 2019.

4. Modelo VRIO

Se empleará la Matriz VRIO (valor, rareza, inimitable, organización), la cual califica y valoriza los recursos y capacidades de una organización, para identificar las ventajas competitivas sostenibles (David 2013). En base a cuatro preguntas, se sometieron los recursos tangibles e

intangibles y las capacidades organizativas de Kisay Peru SAC., resultando como ventajas competitivas sostenibles: su cultura organizacional; personal comprometido, capacitado y con experiencia en agroexportación, certificaciones, y la gestión de calidad de los procesos documentarios y postventa. (ver anexo 16).

5. Estrategia competitiva o genérica

La ventaja competitiva es un concepto lanzado por Michael Porter en 1985, para llegar a ella, la empresa puede emplear cualquiera de estos 3 ejes fundamentales: de liderazgo en costes, de diferenciación o del enfoque.

David Fred, describe 5 estrategias basadas en los ejes fundamentales referidos por Porter. En base a ello y luego de analizar las ventajas competitivas obtenidas en el análisis VRIO, se concluye que la estrategia competitiva o genérica más adecuada es: una estrategia de enfoque del tipo 5, de mejor valor, que ofrece productos a un pequeño rango de clientes, al mejor precio disponible en el mercado (David 2008) (ver gráfico 12).

A través de dicha estrategia, se apunta a clientes en un ámbito más reducido del mercado, como lo es el mercado orgánico, quienes compran el producto debido al alto valor percibido, por lo que la empresa elaborará productos que garanticen calidad, inocuidad, libre de pesticidas y con disponibilidad de ser adquiridos en cualquier mes del año; así mismo brindará una atención personalizada de forma ágil y dinámica.

Gráfico 12. Las cinco estrategias genéricas de Porter

		Estrategias Genéricas		
		Liderazgo en costo	Diferenciación	Enfoque
Mercado grande	Tipo 1		Tipo 3	—
	Tipo 2			
Mercado pequeño	—		Tipo 3	Tipo 4
				Tipo 5

Tipo 1: Liderazgo de costos-bajo costo
Tipo 4: Enfoque: bajo costo

Tipo 2: Liderazgo de costos-mejor valor
Tipo 5: Enfoque: mejor valor

Tipo 3: Diferenciación

Fuente: David, Fred R., 2008
 Elaboración: Propia, 2019.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Visión

“Ser líder en alimentos naturales y orgánicos, reconocida internacionalmente por la calidad, responsabilidad socio ambiental y excelencia operativa impulsada por el talento de nuestros colaboradores y la participación de los grupos de interés”.

2. Misión

“Exportar jengibre deshidratado orgánico, producto que genera bienestar en la salud y con alto impacto positivo en el medio ambiente y la comunidad de la selva central peruana.”

3. Valores empresariales

- **Excelencia y pasión.** Los colaboradores mantienen un vínculo de implicación emocional e intelectual con la organización, agregando valor en cada actividad, para garantizar productos de excelencia a los clientes, consumidores y comunidad.
- **Trabajo en equipo.** Los colaboradores trabajan con confianza y compromiso, impulsando a la organización en la generación de valor.
- **Integridad.** Todo el equipo de trabajo es congruente con lo que piensa, dice y realiza, buscando siempre el bien común, prevaleciendo la verdad, justicia y los valores, generando credibilidad dentro y afuera de la organización.
- **Responsabilidad social y ambiental.** Existe compromiso con el bienestar de los colaboradores y familia, de las comunidades de la Selva Central donde se opera, respetando siempre los derechos humanos, laborales y de medioambiente.

4. Objetivos estratégicos

Tabla 10. Objetivos estratégicos

Tipo	Objetivo	Indicador de medición	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
			1-2 años	3-4 años	5 años
Rentabilidad	Incrementar la rentabilidad.	EBITDA (miles dólares)	50	65	101
Crecimiento	Incrementar las ventas de exportación.	US\$ miles Venta	500	800	1,000
	Crece en participación del mercado alemán del total de sus importaciones.	% de participación del total de las importaciones de Alemania.	0.6%	0.8%	0.9%
Sostenibilidad	Alcanzar la excelencia operativa con "cero fallas" de calidad	% de productos defectuosos	5%	3%	1%
	Mantener un impacto positivo en las comunidades cercanas a la operación.	% de satisfacción de las comunidades	80%	90%	98%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Análisis FODA

Tabla 11. Matriz FODA cruzado

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 Producto certificado orgánico, de calidad y con marca propia. F2 Modelo de responsabilidad social y ambiental. F3 Equipo técnico especializado en normativa orgánica. F4 Conocimiento y experiencia en el sector. F5 Buenas relaciones con los actores de la cadena de suministro. F6 Investigación de mercados. F7 Contacto directo con el comprador	D1 No contar con campos propios de producción de materia prima. D2 Tercerización del procesamiento, envasado y almacén del producto. D3 Marca no conocida. D4 Desconocimiento del proceso operativo para acogerse al Drawback y saldo a favor del exportador.
OPORTUNIDADES	Estrategia Ofensivas – FO	Estrategia Adaptivas – DO
O1 Apertura de nuevos mercados. O2 Tendencia creciente por el consumo de alimentos orgánicos. O3 Alto poder adquisitivo de los consumidores de productos orgánicos. O4 Participación activa de Senasa, Sierra y Selva exportadora. O5 Programas de capacitación y convocatorias a ferias internacionales (Promperu). O6 Buen posicionamiento de la marca Perú. O7 Aumento del uso de marketing digital. O8 Existencia de muchos proveedores intervinientes en la cadena de suministro. O9 Drawback y el saldo al exportador.	F1,F2; O2, O7: Emplear las plataformas de Marketing digital para dar a conocer los beneficios saludables del producto, la empresa y su impacto socioambiental. F1, F4, F5; O5, O6: Contactar con Promperu para participar en ferias internacionales. F4; O8, O9: Negociar y mantener propuestas competitivas con los diferentes actores de la cadena de suministro. F6, O1, O2: Realizar perfiles de mercados potenciales, segmentando en lo orgánico y considerando la apertura a nuevos mercados. F7; O7: Mantener una comunicación directa y transparente con los clientes en los temas comerciales.	D2; O1, O2: Realizar contrato fijo con la empresa deshidratadora certificada (maquila). D3; O5, O6: Utilizar paraguas de Marca Perú para el ingreso al mercado Alemán. D4; O5: Inscribir a la empresa en el programa Ruta Exportadora para tener acceso a las capacitaciones gratuitas (Drawback y Saldo a favor del exportador).
AMENAZAS	Estrategia Reactiva (FA)	Estrategia Defensivas – DA
A1 Fenómenos climáticos (plagas y enfermedades) A2 Contaminación cruzada. A3 Presencia de nuevos competidores. A4 Incremento de la oferta mundial de jengibre orgánico. A5 Cambio en la política exterior peruana. A6 Tipo de cambio y crisis económica internacional.	F1, A1: Aumentar las inspecciones del producto ante la presencia de fenómenos climáticos para evaluar que no tenga residuo de tierra, plagas o alguna enfermedad. F2, F5; A3: Fidelizar a los agricultores a través de soporte técnico en materia de certificación, BPM y producción orgánica. F3; A2: Realizar análisis de residuos en materia prima como producto terminado. F5; A6: Fijar un tipo de cambio con la entidad bancaria, anticipándonos a factores económicos adversos.	D1; A3: Formar alianzas estratégicas con los productores de jengibre orgánico y así asegurar la entrega de materia prima a través de contratos.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2019.

6. Estrategias

6.1 Estrategia competitiva o genérica

La estrategia competitiva o genérica a emplear es la estrategia de enfoque, de mejor valor. Para ello se tendrá en cuenta:

- Abastecimiento de materia prima de calidad y libre de pesticidas.
- Certificación orgánica, Globalgap y de Comercio Justo.
- Empleo de buenas prácticas agrícolas y de manufactura con estándares de calidad.
- Gestión eficiente de relación empresa – productores - comunidad - clientes.
- Responsabilidad medioambiental.
- Salud, seguridad y bienestar de los colaboradores.
- Puntualidad en las entregas.
- Capacidad de satisfacción al cliente (trazabilidad, atención personalizada).

6.2 Estrategia de internacionalización y crecimiento

Dentro de la estrategia de internacionalización se ha considerado la de exportación directa, dada la experiencia en el rubro comercial, conocimientos de los canales de distribución y buenas relaciones con los clientes. Se firmarán contratos por mínimos de compra determinando el valor de venta (FOB).

En la estrategia de crecimiento se ha utilizado la matriz de Ansoff, la cual muestra cuatro opciones de crecimiento para las empresas al confrontar los productos existentes y nuevos con los mercados existentes y nuevos. En el caso de Kisay Peru SAC. las oportunidades de crecimiento se realizarán en un “mercado nuevo” y se utilizará el jengibre deshidratado orgánico como un “producto actual”; en consecuencia, la estrategia de negocio que se aplicará será la de desarrollo de mercado. Para ello se realizará:

- Elaboración de perfiles de mercados de otros países de Europa, de Estados Unidos, Canadá u otros países con demanda de productos orgánicos.
- Envíos de muestras a potenciales clientes en otros países.
- Participación en las ferias internacionales que permitirá contactar con potenciales clientes.

Capítulo VI. Plan de marketing

1. Objetivos del plan de marketing

Tabla 12. Objetivos del Plan de Marketing

Objetivo	Indicador de medición	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
		1-2 años	3-4 años	5 años
Incrementar las ventas de exportación.	US\$ miles Venta	500	800	1,000
Crece en participación del mercado alemán del total de sus importaciones.	% de participación del total de las importaciones de Alemania.	0.6%	0.8%	0.9%
Incrementar el número de clientes.	# de clientes nuevos por año.	2	4	7
Fidelización de clientes.	Frecuencia de ventas / total de cotizaciones	30%	60%	90%
Incrementar la satisfacción del cliente	# de clientes satisfechos / # total de clientes	85%	90%	98%
Mejorar el posicionamiento de la imagen.	% de incremento de número de seguidores.	5%	10%	15%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Formulación estratégica de marketing

2.1 Segmentación

Para determinar el mercado meta en Alemania, se ha empleado la herramienta de variables de segmentación de mercados industriales de Bonoma y Shapiro (1983) (ver tabla 13).

Tabla 13. Segmentación de mercado para la exportación de jengibre orgánico deshidratado a Alemania

Variable	Sub - variables	Descripción
Geográficos	País de procedencia de sus importaciones	Principalmente empresas que importen desde Perú
Demográficos	Rubro perteneciente	Empresas que pertenezcan al rubro de productos orgánicos.
	Ubicación	Toda Alemania
Enfoques hacia la compra	Organización de la función de compra	Empresas importadoras con experiencia de compras internacionales.
	Criterios de compra	Empresas que requieren abastecimiento continuo y que valoran la calidad.
Factores situacionales	Tamaño del pedido	Empresas que tengan la capacidad de importar de 1 a 3 contenedores mensuales.
Características personales	Relación empresa-segmento	Empresas que gustan del servicio diferenciado y de calidad.
	Motivación	Empresas que valoran la generación de impacto positivo con el medio ambiente y la comunidad.

Fuente: Bonoma y Shapiro, 1983

Elaboración: Propia, 2019.

2.2 Posicionamiento

A través de las herramientas de promoción y con el reconocimiento en auge de la marca Perú se buscará posicionar la marca K'isay, resaltando sus atributos como producto peruano saludable y de calidad, y atributos de la empresa respecto a las comunidades beneficiarias del proyecto, el compromiso de abastecimiento y la atención personalizada con los clientes, el respeto de los derechos laborales y el impacto positivo para el medioambiente (Kotler y Armstrong 2017).

2.3 Propuesta de valor

“Satisfacer con excelencia a nuestros clientes, a través del abastecimiento durante todo el año de jengibre deshidratado orgánico, producto saludable que sigue y respeta las normas orgánicas y que tiene un impacto positivo en el medio ambiente y con la comunidad en la Selva Central”.

2.4 Crecimiento

La estrategia para ingresar al mercado alemán será a través del importador, una empresa procesadora de alimentos (distribuidor), como socio estratégico, que en sus productos indicará el origen del jengibre.

Según la experiencia y conocimiento del mercado, es necesario participar en ferias internacionales, lo que permitirá contactar con otros potenciales clientes dentro de Alemania, de la Unión Europea, o países como Estados Unidos y Canadá, cuyo perfil de consumo por productos saludables y orgánicos representarían una oportunidad de crecimiento.

3 Estrategias de la mezcla de marketing⁶

3.1 Producto

- **Descripción del producto.** Jengibre deshidratado orgánico caracterizado por su sabor picante, es una gran fuente de nutrición (compuestos bioactivos y vitaminas) y su consumo otorga beneficios para salud (digestión, náuseas, alivio de la gripe, reducción del dolor, inflamación, salud cardiovascular).

⁶ Esta sección se desarrollará considerando a Kotler y Armstrong, 2017.

El jengibre deshidratado orgánico es trabajado desde el campo de forma ecológica, libre de pesticidas y cualquier insumo químico, certificado por organismos internacionales.

- **Marca.** Lo que identificará a la empresa será la marca, para ello se ha seleccionado una palabra en quechua, K'isay, que significa poner a secar la fruta (deshidratar). El nombre transmite el concepto de naturaleza y la percepción de calidad, reflejando la cultura de la selva central peruana, además por ser una palabra corta será fácil de recordar por los clientes. La propuesta de la marca se encuentra en el gráfico 13.

Gráfico 13. Marca y logo de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2019.

- **Presentación.** En bolsa multipliegos⁷ (empaquete ecológico) conteniendo 10 kilos.
- **Volumen por contenedor.** 1.000 bolsas (contenedor de 40 pies).
- **Ficha técnica.** Ver en el anexo 17.
- **Trazabilidad.** Se contará con un sistema de trazabilidad que permitirá conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de los lotes a lo largo de la cadena de suministros en todo momento, así como el rastreo del producto desde el destino final hacia la parcela del productor del cual se originó, facilitando la resolución de problemas de darse el caso.
- **Servicio.** La empresa se caracterizará por brindar una atención de calidad, personalizada, respondiendo oportunamente a las consultas e inquietudes de los clientes o potenciales clientes; asimismo, ante reclamos se brindará una rápida y oportuna respuesta, y se le otorgará la mejor solución. Se buscará tener relaciones de largo plazo con todos los agentes de la cadena de suministro para el logro de los objetivos fijados.

3.2 Precio

Para la determinación del precio se ha tomado en cuenta los costos de la empresa, el precio que vende la competencia, y el valor generado en los clientes.

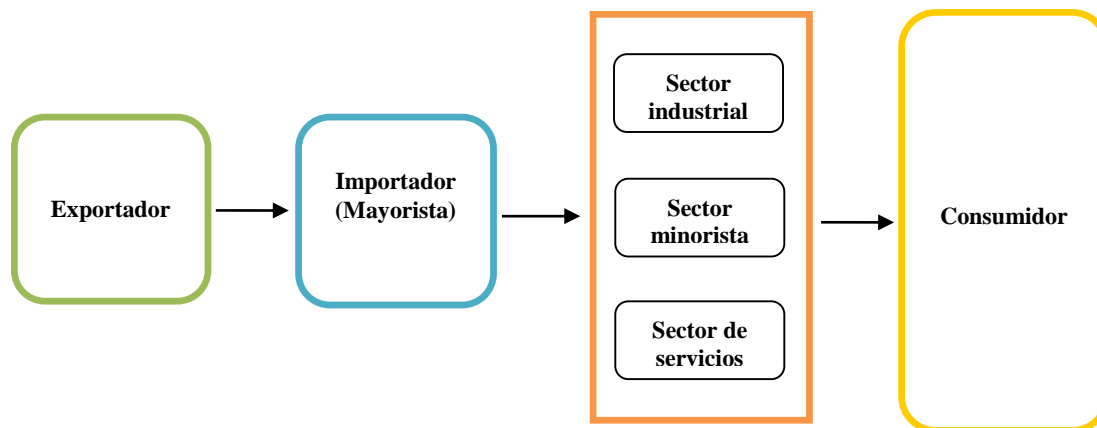
⁷ Bolsas multipliegos: confeccionado con uno o más pliegos de papel, lo que permite la resistencia del papel a la elasticidad y a la porosidad, protegiendo el producto envasado y satisfaciendo las demandas más exigentes del mercado. En términos ambientales, son bolsas 100% naturales, biodegradables y reciclables

- **Incoterms.** La exportación será bajo el Incoterms *Free On Board* (FOB), en el cual el vendedor se encarga de poner la mercancía a bordo del buque y también del despacho de aduanas con los trámites para su exportación. El resto de la operación será por cuenta del importador.
- **Precio.** US\$ 50,00 (bolsa de 10 kilos).
- **Plazo y medio de pago.** Será a través de transferencia bancaria, donde el importador ordena a su banco que envíe el pago al banco del exportador.
- **Condiciones de venta.** Se trabajará con un adelanto del 30% contra envío del conocimiento de embarque y el 70% restante al desaduanaje del contenedor.

3.3 Plaza

El modo de ingreso a Alemania será marítimo a través del puerto de Hamburgo, uno de los principales en dicho país, con un tiempo de tránsito de aproximadamente de 26 días. El importador se encargará del desaduanaje y de la distribución al sector industrial, minorista o de servicios, para finalmente llegar al consumidor final (ver gráfico 14).

Gráfico 14. Canal de distribución



Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.4 Promoción

Las herramientas seleccionadas para la mezcla de promoción serán:

- **Marketing digital.** Se creará la página web institucional donde estará disponible la información de la empresa, el proceso desde la cosecha hasta la fabricación del producto, actividades realizadas, y video institucional que mostrará el impacto positivo de la calidad de

vidas de los agricultores en selva. También se buscará alcanzar las primeras posiciones en los motores de búsqueda, se trabajará con un profesional externo quien trabajará el marketing de contenido bajo técnicas de Search Engine Optimization (SEO)⁸.

- **Relaciones públicas**

- o Visitas a importadores. Se programarán para conocer los requerimientos específicos de los clientes, además de conocer sus instalaciones, verificar sus prácticas logísticas y así afianzar los lazos comerciales.
- o Visitas técnicas. Según las fechas programadas por los clientes, se coordinarán con la asociación de agricultores y con la planta procesadora las visitas técnicas, con la finalidad de comprobar las buenas prácticas de cosecha, producción y transformación en toda la cadena productiva, así como evidenciar el impacto social y económico en las comunidades de la selva central.

- **Entrega de muestras.** Para que el producto sea analizado y se corroboren las especificaciones de un producto orgánico se entregarán muestras gratuitas a los potenciales clientes durante la participación de las ferias internacionales, y se realizarán envíos aéreos de las muestras comerciales.
- **Ferias internacionales.** Se ha considerado participar en la Feria Internacional Expoalimentaria (Lima, Perú) y en la Feria Internacional de productos orgánicos Biofach (Nuremberg, Alemania).
- **Publireportajes.** Para ello se contactará con los jefes editoriales de páginas de revistas online especializadas como Agroforum (nacional). A nivel internacional se contactará con el Portal Frutícola y Fresh Plaza.
- **Sponsor.** Se participará como sponsor para la Convención de Productos Orgánicos realizado por Adex durante la feria Expoalimentaria, lo que permitirá reforzar la imagen de la empresa.

⁸ Es un conjunto de técnicas de optimización para sitios, blogs y páginas en la web. Esas optimizaciones buscan alcanzar buenos posicionamientos orgánicos y generar tráfico.

4. Cronograma de actividades

Tabla 14. Cronograma de actividades de marketing

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2020-2024											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Diseño de marca	SEO												
Diseño y construcción de página web	SEO												
Envío de muestras	Logística												
Marketing de contenido, redes sociales	SEO												
Publireportajes (Agroforum, Fresh Plaza)	Gerencia general												
Promoción en redes sociales	SEO												
Participación feria Expoalimentaria	Gerencia general												
Participación en la feria Biofach	Gerencia general												
Sponsor (Expoalimentaria)	Gerencia general												
Visita a clientes	Gerencia general												
Visitas técnicas	Gerencia general												
Encuestas de satisfacción	Gerencia general												

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Presupuesto

Tabla 15. Presupuesto de marketing

Presupuesto de Marketing	2020	2021	2022	2023	2024
Diseño marca	150,00				
Diseño y construcción de página web	230,00				
Mantenimiento	80,00	92,00	106,00	130,00	150,00
Envío de muestras	800,00	920,00	1.100,00	1.700,00	2.100,00
Promoción en Facebook	1.200,00	1.380,00	1.587,00	1.800,00	2.300,00
Participación feria Expoalimentaria	2.500,00	2.875,00	3.500,00	4.025,00	5.000,00
Stand alquiler para Expoalimentaria	1.500,00	1.700,00	2.200,00	2.530,00	3.200,00
Participación en la feria Biofach		250,00	6.000,00	9.000,00	15.000,00
Movilidad y viajes		3.225,00	4.500,00	7.000,00	10.000,00
Sponsor (Expoalimentaria)			800,00	920,00	1.058,00
Visita a clientes		200,00	600,00	800,00	1.500,00
Visitas técnicas		400,00	460,00	700,00	1.350,00
Community manager	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00
Total	\$17.260,00	\$21.842,00	\$31.653,00	\$39.405,00	\$52.458,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo VII. Plan de operaciones

1. Objetivos de operaciones

Tabla 16. Objetivos de operaciones

Objetivo	Indicador de medición	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
		1-2 años	3-4 años	5 años
Alcanzar la excelencia operativa con "cero fallas" de calidad.	% de productos defectuosos	5%	3%	1%
Reducir los costos operativos.	Ratio gastos operativos/ventas	55%	60%	65%
Mejorar tiempos de entrega al cliente.	% de contenedores entregados a tiempo al cliente.	85%	92%	98%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Política de operaciones

2.1 Acopio

El proceso de acopio se hará en coordinación con las asociaciones productoras de jengibre orgánico y para garantizar la inocuidad del producto y que esté libre de pesticidas es que se contará con un equipo de operación-certificaciones: su responsabilidad será asegurar la adquisición de materia prima con los estándares de calidad y sin pesticidas, así como velar por la eficiencia en el proceso productivo, supervisando cada una de las etapas del proceso; garantizando el cumplimiento de los estándares y normas nacionales e internacionales.

2.2 Proceso productivo

Para el proceso productivo del jengibre deshidratado orgánico se trabajará con empresas deshidratadoras que deberán:

- Contar con certificación Haccp y además certificación orgánica que garantice la calidad sanitaria e inocuidad del producto final.
- Realizar los análisis microbiológicos; no obstante, será responsabilidad de Kisay Peru realizar los análisis de metales pesados, así como de aflatoxinas en las muestras tomadas por la persona de calidad.
- Contar con un almacén acondicionado para productos orgánicos y evitar contaminación cruzada.

- Cumplir los puntos de control aplicables a las tareas del subcontratista, verificando y firmando la evaluación del subcontratista para cada tarea contratada y el acuerdo del procesador.

2.3 Operador logístico

Para la elección del operador logístico además de evaluar costo, calidad de servicio, personal calificado, experiencia en rubro agroindustrial, es indispensable que cuente con la certificación Sistema de Gestión en Control y Seguridad (BASC), además deberá contar con seguro interno.

3. Diseño de procesos

3.1 Proceso de producción

- **Acopio.** El jengibre fresco orgánico se acopiará en sacos de 25 a 30 kg y será adquirido por el personal del área de Operaciones y Certificaciones de Kisay Peru SAC. a las asociaciones de jengibre fresco orgánico, las mismas que cuentan con certificación HACCP, certificación orgánica para la Unión Europea y de Comercio Justo actualizadas.
- **Llegada de carga.** Personal de calidad verifica documentación y condiciones higiénicas del transporte que trae la materia prima.
- **Recepción.** Se muestrea el 10% de la carga para determinar si está apta para ingreso, evaluándose calibres y sanidad. La recepción de los camiones será en la empresa Disebas (Callao), que cuenta con certificación HACCP y certificación orgánica para la Unión Europea, la cual ha sido emitida por Control Union.
- **Selección.** La selección se realiza manualmente revisando si la materia prima cumple con tolerancias de sanidad establecidas. La materia prima descompuesta o contaminada, es rechazada.
- **Picado.** Se utilizan cuchillos desinfectados con alcohol de 70°C, el jengibre sin pelar se pica en rodajas desde 3 mm a 5 mm de espesor. Se reduce el tamaño con el fin de facilitar la eliminación de agua y mejorar la calidad del proceso.
- **Secado y deshidratado.** El jengibre picado es colocado en grandes bandejas, las cuales son ingresadas en hornos de aire caliente pasando por 2 tiempos iniciándose a una temperatura de 75°C. por hora y media, enfriamiento a temperatura ambiente por 10 minutos, y finalmente pasa a una temperatura a 55°C por 150 minutos.

- **Empaque.** El empaquetado es manual y se hace con bolsas multipliegos⁹ de papel Clupak, con un peso de 10 kg (22 lb). Durante esta labor se van muestreando bolsas terminadas (mínimo 1 bolsa por cada lote) para verificar calidad del producto, características organolépticas, tipo de envasado y empaquetado, además que algunas muestras son llevadas al laboratorio para el análisis de residuos. El muestreo total debe ser mínimo el 10% del total.
- **Pesado, sellado y etiquetado.** Una vez finalizado el llenado en bolsas, se realiza el pesado oficial y se procede a sellar y etiquetar, para lo cual se toma en cuenta el número de lote, el día de empaque y el código del empacador. Esta codificación será registrada en la lista de empaque para la correspondiente trazabilidad.
- **Almacenaje.** Los sacos con jengibre deshidratado orgánico son colocados en plataformas de madera y trasladados al almacén a temperatura ambiente. Cada semana se deberá realizar una inspección visual y seguimiento a cada lote.
- **Despacho.** Antes de efectuar el estibado de las bolsas se procederá a forrar las paredes y el piso del contenedor, y se colocarán ocho deshumecedores. Se despachará el contenedor una vez que se completa la guía de remisión respectiva y se coloquen los precintos de la naviera, aduanas y el de la empresa. El contenedor va directo y sin escalas al terminal marítimo del Callao para su respectivo embarque.

Las imágenes del proceso y flujograma se encuentran en los anexos 18 y 19 respectivamente.

3.2 Trazabilidad

El manejo de la trazabilidad de Kisay Peru SAC. comienza desde la coordinación con las asociaciones de productores de jengibre quienes, según el pedido, planificarán la cosecha, la misma que será solo de los productores aptos para exportar su producto orgánico con certificados Globalgap y Comercio Justo, anulando así la posibilidad que exista riesgo de mezcla con producto sin certificación. Vale indicar que cada productor certificado posee un código único, lo cual será verificado por el personal de la empresa.

Una vez cosechada la fruta de un campo, la asociación generará dos documentos: guía de cosecha y guía de remisión. Cuando el jengibre llega a la planta de manipuleo, éstos documentos son sellados a su ingreso y, con el número de la guía de remisión, la planta de manipuleo genera un

⁹ Las bolsas de papel multipliegos son confeccionadas con uno o más pliegos de papel y se usa papel extensible con proceso *Clupak* (a partir de un 100% de fibra larga). En términos ambientales, dichas bolsas son naturales biodegradables y reciclables.

número de lote que servirá para rastrear el producto durante todo el proceso. Luego, el producto es trasladado a la planta deshidratadora en Lima, para lo cual se generará una nueva guía de remisión que irá acompañada del formato de peso y volumen, así como del acta de trazabilidad.

Ya en la planta deshidratadora y según los documentos recepcionados, se procederá a identificar cada lote y, una vez procesado, cada bolsa de jengibre deshidratado orgánico llevará información general y el número de lote correspondiente impreso en la etiqueta. El paso siguiente es llenar el contenedor para su despacho a puerto, cuando ya esté embarcado se generará el conocimiento de embarque *Bill of Lading* (BL) correspondiente, el cual consigna la información de la carga. Posterior a ello, generará el *packing list* (PL) con el detalle de la nave, número de orden de compra, cliente, así como el detalle de todas las mil bolsas de jengibre deshidratado orgánico. Cuando el cliente reciba la carga, corroborará los datos del PL y BL. Si hubiera observaciones en alguna bolsa, deberá remitir la información de la etiqueta para verificar el número de lote e iniciar el rastreo respectivo.

3.3 Aspectos sanitarios

Es importante garantizar productos seguros para la salud del consumidor, por lo que se cumplirán estrictamente las normas de higiene.

- **Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).** La inocuidad es un requisito básico de la calidad, puesto que implica la ausencia de contaminantes, adulterantes, toxinas y cualquier otra sustancia que pueda hacer nocivo el alimento para la salud de los consumidores, por lo que los socios estratégicos ya cuentan con la implementación de BPM, aplicándolas en todos los procesos de elaboración y manipulación de alimentos.
- **Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (Appcc o Haccp por sus siglas en inglés).** Es un instrumento para evaluar los peligros y establecer sistemas de control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos. Kisay Perú SAC. trabajará con empresas que tengan implementado el sistema Haccp, a fin de obtener un producto que cumpla con las exigencias de las normas nacionales e internacionales y el compromiso de entregar a los clientes alimentos seguros.

3.4 Regulación para productos orgánicos

La agricultura orgánica se caracteriza por no usar en campo ni en proceso productos químicos como pesticidas o fertilizantes de nitrógeno artificiales. La certificación orgánica europea se basa en las Normas de producción orgánica: EU 834/2007 - EU 889/2008, creadas por la Comunidad Económica Europea (Control Union s.f.a). Para ingresar al mercado europeo es necesario que los exportadores cuenten con el certificado orgánico, sin importar que tenga certificación para otros países como Estados Unidos, ya que los residuos permitidos difieren según país. Para obtenerlo hay que cumplir con dichas normas, y ser certificado por una certificadora que cumpla con la ISO 65, y que sea acreditada por un ente regulador europeo como es la RVA de Holanda.

3.5 Procedimiento en caso se excedan los Límites Máximos de Residuos (LMR)

En caso el análisis de residuos, ya sea realizado en origen como en destino, arrojará un exceso de LMR, se realizará lo siguiente:

- Identificar al agricultor con LMR positivos.
- Detener la cosecha de dicho agricultor.
- Identificar la causa (verificar la lista de productos aprobados por Senasa y prohibidos por la Unión Europea).
- Solicitar a la asociación tomar acciones correctivas del caso de acuerdo al ingrediente activo motivo del rechazo.
- Informar al cliente los resultados obtenidos y las acciones tomadas, las cuales deben incluir la disposición final del producto.
 - o Si el límite detectado es inferior al LMR de la Unión Europea, se derivará el producto como convencional.
 - o Si el nivel de residuo detectado es superior a lo reglamentado por la Unión Europea, se procederá a incinerar o desechar mediante canales oficiales.

4. Operaciones para el comercio internacional

4.1 Determinación de modo de transporte

El jengibre deshidratado orgánico se enviará a los clientes por modo marítimo (buque portacontenedores), en contenedores secos (*dry*) de 40 pies. En el caso de envíos de muestras o pedidos urgentes estos se realizarían mediante envíos aéreos.

4.2 Elección de Incoterms

El Incoterms acordado con el cliente es el *Free On Board* (FOB), por lo que la responsabilidad solo abarcará hasta la puesta del contenedor en el buque. El flete y seguro internacional serán responsabilidad del cliente.

4.3 Determinación de los agentes intervinientes

Para el desarrollo de la operación logística de exportación se trabajará con:

- **Mediterranean Shipping Company (MSC).** En la actualidad es la mayor empresa naviera del mundo en términos de capacidad de carga de buques portacontenedores.
- **Medlog Peru.** Es el terminal de vacíos de la línea naviera MSC, desde ahí se procederá a retirar el contenedor vacío e ingresarlo para el embarque.
- **OLP.** Es un consorcio con división de operador logístico, agenciamiento de aduanas y transporte terrestre (transporte interno). Cuenta con certificado BACS e ISO, la cotización del Servicio Integral Logístico (SIL) está en el anexo 20.
- **Puerto de embarque.** El puerto de embarque es Callao, Perú, y será a través de APM Terminal.
- **Puerto de descarga.** Según lo indicado por el cliente, el puerto de descarga será Hamburgo, Alemania.
- **Asociación de Exportadores (Adex).** Institución con más de 25 años en el país y apoya a los exportadores en tema de las emisiones de los certificados de origen.
- **Control Unión.** El certificado orgánico de importación será tramitado con la certificadora internacional Control Union, el mismo que será tramitado por cada contenedor embarcado.

Una vez recepcionada la Orden de Compra (O/C) del cliente se coordinará con las áreas de Operaciones y Calidad el despacho del contenedor en función a la fecha requerida por el cliente y se procederá a solicitar reserva (*booking*¹⁰) en la nave de MSC. Una vez confirmada la reserva y el producto final esté listo para el embarque, se enviarán las instrucciones de embarque al operador logístico quien, junto con su agencia de aduanas, realizarán los trámites respectivos para la asignación del contenedor, el mismo que será llevado a la planta de Disebas en Callao.

¹⁰ Booking: documento que confirma una reserva de espacio para los contenedores que se van a embarcar.

En la planta se procederá con el acondicionamiento del contenedor, se realizará el forrado y se colocarán los deshumedecedores, posterior a ello se estibarán las bolsas de jengibre orgánico deshidratado en su interior. Una vez finalizado, se procederá al precintado y emisión de guía de remisión con dirección al depósito temporal Medlog. Una vez en Medlog, se procederá a posicionar el contenedor y el agente de aduanas refrendará la Declaración Aduanera de Mercancías (DAM)¹¹, esperando la asignación del canal (verde, naranja o rojo). Después de ello, la naviera MSC emitirá el BL y el contenedor se procederá a embarcar con un tránsito de 26 días.

Los documentos requeridos por el cliente serán enviados por el operador logístico; una vez recepcionado el BL, el cliente depositará el 30%. Posteriormente, al desembarque del contenedor en el Puerto de Hamburgo, Alemania, realizará la transferencia del 70% restante. Por parte de la empresa Kisay Peru SAC. se brindará un servicio de postventa de atención al cliente para recibir las oportunidades de mejora, dudas o reclamos.

4.4 Documentación requerida

- **Certificado de origen.** Es el documento que acreditará a Kisay Peru SAC sobre el país de origen del jengibre deshidratado orgánico, permitiéndole al cliente alemán acogerse a los beneficios arancelarios de la UE. El modelo por usar es el Formato A y se tramitará con Adex.
- **Factura comercial.** Es el documento legal que emitirá Kisay Peru SAC. (exportador) al importador durante la transacción internacional.
- **Conocimiento el embarque marítimo.** Este o su correspondiente *Bill of Lading* (B/L) en inglés, es un documento de transporte marítimo puerto a puerto que acredita que las mercancías han sido embarcadas (Azure Afi s.f.).
- **Lista de empaque.** También conocido como *packing list*, es un documento donde se lista la relación de sacos de jengibre deshidratado orgánico, detallándose datos como número de factura, nombre de la nave y viaje, fecha de producción, de proceso y de llenado, así como códigos pertenecientes a los productores y al proceso productivo.
- **Certificado de Importación Orgánica.** Denominado oficialmente Certificado de Inspección, mediante el cual la certificadora Control Union declara, que la mercancía ha sido inspeccionada y evaluada conforme a las regulaciones (EEC) N°834/2007 y 889/2008¹².

¹¹ La Declaración Aduanera de Mercancías (DAM) es el documento aduanero mediante el cual el declarante (importador o exportador), declara la mercancía e indica el régimen aduanero que deberá aplicarse a las mercancías, y a través del cual se establece los detalles que la Administración Aduanera requiere para su aplicación.

¹² Anexo 16. Regulación de Inspección de Control Unión (Control Union, 2008).

- **Reporte de análisis de residuos y aflatoxinas.** Para validar que el jengibre deshidratado orgánico no contiene trazas de pesticidas, metales pesados o aflatoxina (micotoxina), Kisay Peru realizará dichos análisis con un laboratorio internacional, cuyo reporte será enviado al cliente en Alemania.

5. Presupuesto

5.1 Presupuesto de costo de producción

Para la producción de un contenedor de diez toneladas (contenedor de 20 pies) se requiere del monto de US\$ 29.700 (Ver tabla 17). En la tabla 18, se detalla el presupuesto de costo de producción para el horizonte del proyecto.

Tabla 17. Costo de producción para un contenedor

Descripción	Unid. Requeridas	Costo Unit.	Costo total
Costo de producción (1 contenedor, 10.000kilos)			
Jengibre fresco orgánico (kg)	50.000	\$0,30	\$15.000,00
Transporte	4	\$475,00	\$1.900,00
Maquiladora(Kg)	50.000	\$0,25	\$12.500,00
Bolsas multipliegos (10 kg)	1.000	\$0,20	\$200,00
Etiquetas	1.000	\$0,10	\$100,00
Total			\$29.700,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 18. Presupuesto del costo de producción

Costos de producción	2020	2021	2022	2023	2024
Nº Contenedores	8	10	13	16	20
Costo de producción	\$29.700,00	\$29.700,00	\$29.700,00	\$29.700,00	\$29.700,00
Total Costo de producción	\$237.600,00	\$297.000,00	\$386.100,00	\$475.200,00	\$594.000,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5.2 Presupuesto de gastos de exportación

Los gastos de exportación incluyen los materiales a utilizarse para el acondicionamiento del contenedor, los análisis, certificados y el pago al operador logístico (Ver tabla19).

El presupuesto de los gastos de exportación se aprecia en la tabla 20.

Tabla 19. Gastos de exportación

Descripción	Unid. Requeridas	Costo Unit.	Costo total
Gastos de exportación (1 contenedor)			
Absorbentes	8	\$9,00	\$72,00
Forado y cuadrilla	1	\$30,00	\$30,00
Certificados Origen	1	\$10,00	\$10,00
Certificado Orgánico	1	\$22,00	\$22,00
Análisis de residuos	3	\$180,00	\$540,00
Análisis de aflatoxinas	1	\$180,00	\$180,00
Operador logístico	1	\$1.200,00	\$1.200,00
Total			\$2.054,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 20. Presupuesto de gastos de exportación

Gastos de exportación	2020	2021	2022	2023	2024
Número de contenedor	8	10	13	16	20
Gastos de exportación (1 container)	\$2.054,00	\$2.054,00	\$2.054,00	\$2.054,00	\$2.054,00
Total Gasto de exportación	\$16.432,00	\$20.540,00	\$26.702,00	\$32.864,00	\$41.080,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5.3 Inversión en equipos y muebles

Se muestra a continuación el detalle de muebles y equipos requeridos para el inicio de las operaciones.

Tabla 21. Inversión equipos y muebles

INVERSIÓN EN EQUIPOS Y MUEBLES						
Rubro	Valor Unit.	Unid. Requerida	Dólares	Vida útil	Depreciación Anual	Valor residual (10%)
Maquinaria y equipos						
Laptops	850,00	6	5.100,00	4	1.275,00	
Impresora	120,00	3	360,00	4	90,00	
Etiquetadora	550,00	1	550,00	4	137,50	
Celulares	100,00	6	600,00	4	150,00	
Sub Total (\$)	1620,00		6.610,00		1.652,50	
Muebles y enseres						
Escritorios	140,00	6	840,00	10	84,00	420,00
Sillas de escritorio	90,00	8	720,00	10	72,00	360,00
Estantería	180,00	6	1.080,00	10	108,00	540,00
Sub Total (\$)	410,00		2.640,00		264,00	1.320,00
Total	\$2.030,00		\$9.250,00		\$1.916,50	\$1.320,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5.4 Activos intangibles

La inversión en activos intangibles son los necesarios para poner en marcha la empresa, en la siguiente tabla, se detallan:

Tabla 22. Activos intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES			
Descripción	Valor Unit. (US\$)	Unid. Requerida	Costo total
Elaboración de plan de exportación	1,755	1	\$ 1,755
Formalización de la empresa			
Búsqueda del nombre en SUNARP	2	1	\$ 2
Reserva de nombre	5	1	\$ 5
Elaboración de la minuta ante un notario	80	1	\$ 80
Elevación de la minuta a escritura pública	120	1	\$ 120
Inscripción en Sunarp	40	1	\$ 40
Libros contables legalizados	45	1	\$ 45
Licencia de Funcionamiento	120	1	\$ 120
Certificado defensa civil	95	1	\$ 95
Patente marca Indecopi	158	1	\$ 158
Certificación			
Orgánica	2,100	1	\$ 2,100
Global Gap	2,100	1	\$ 2,100
Comercio Justo	2,100	1	\$ 2,100
Total			\$8,720

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5.5 Capital de trabajo (operación inicial)

Para poner en marcha la empresa se requerirá el monto de US\$ 31.530 como capital de operación inicial.

Tabla 23. Capital de operación inicial

CAPITAL DE TRABAJO			
Descripción	Unid. Requeridas	Costo Unit. (US\$)	Valor total
Presupuesto de costo de producción.	8	29.700	\$ 237.600
Presupuesto MKG	1	17.260	\$ 17.260
Presupuesto de RRHH	1	94.200	\$ 94.200
Otros gastos administrativos			
Agua	12	20	\$ 240
Luz	12	40	\$ 480
Internet	12	30	\$ 360
Local	12	700	\$ 8.400
Otros	12	45	\$ 540
Presupuesto actividades de RRHH	1	1.500	\$ 1.500
Presupuesto actividades de RSE	1	1.350	\$ 1.350
Presupuesto de gastos de exportación	8	2.054	\$ 16.432
Total			\$ 378.362
Capital de operación por día			\$ 1.051
Días necesarios antes de retornos por ventas			30
Capital de operación inicial			\$ 31.530

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo VIII. Plan de recursos humanos

1. Objetivo de recursos humanos

Tabla 24. Objetivo de recursos humanos

Objetivo	Indicador de medición	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
		1-2 años	3-4 años	5 años
Mantener un buen clima organizacional.	% de satisfacción laboral.	70%	85%	95%
	% de rotación de colaboradores.	3%	2%	1%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Constitución de la empresa

La empresa por constituir se denominará Kisay Peru, Sociedad Anónima Cerrada (SAC.), en la que participarán tres socios inversionistas, cada quien con igual número de acciones y similar contribución de capital con respecto a la estructura financiera del proyecto.

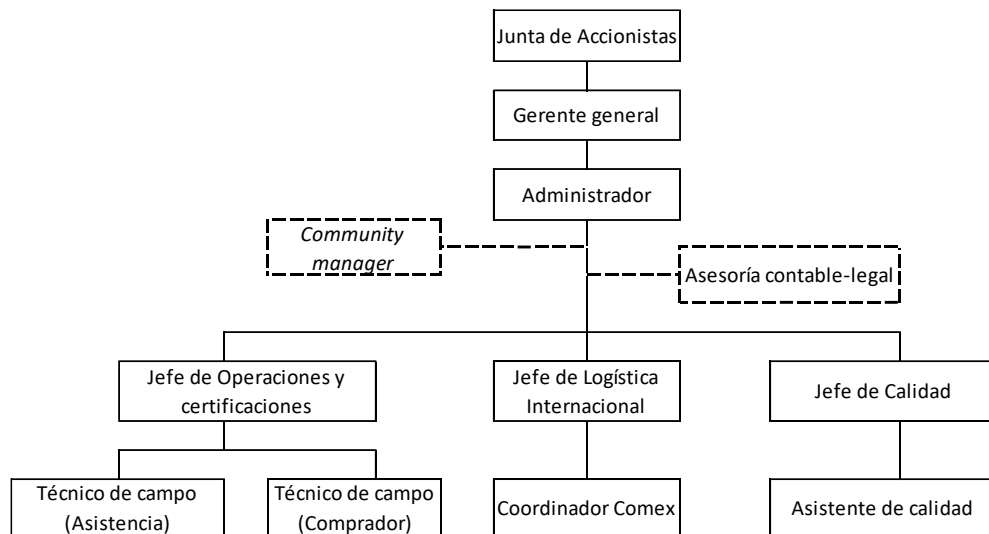
La empresa realizará alianzas estratégicas con productores de jengibre orgánico, así como con una empresa procesadora de deshidratado que realizará el proceso de maquila; además, se tendrá buenas relaciones con todos los actores de la cadena de suministro, reforzando lazos comerciales con el objetivo de articular el sistema ganar-ganar.

3. Estructura organizacional, puestos de trabajo y perfiles

La estructura organizacional que trabajará la empresa Kisay Peru SAC. será plana (Robbins y Coulter 2005), es decir, elemental y clara para facilitar la rapidez en las acciones y cumplir con las necesidades del cliente, empleados y otros grupos organizacionales. El objetivo es contar con un mayor flujo de comunicación entre los diferentes actores de la organización (ver gráfico 15). El requerimiento del personal ha sido determinado en función a la producción y ventas, y cada puesto contará con sus perfiles y funciones (ver anexo 21); también se contará con servicios de *outsourcing* para el tema contable y legal, así como para el *community manager*¹³.

¹³ El community manager es un profesional de marketing digital responsable de la gestión y desarrollo de la comunidad on line de una marca o empresa en el mundo digital.

Gráfico 15. Organigrama de Kisay Peru SAC.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Cultura organizacional

La cultura organizacional se caracteriza por ser aprendida y es una respuesta al entorno mediante su adaptación a las diferentes situaciones que se presentan, ya que las empresas no tienen la capacidad de controlar el entorno, pero sí de adaptarse (Mendoza *et al.* 2009). La cultura organizacional de la empresa estará basada en pasión, compromiso y trabajo en equipo, buscando la excelencia en todo lo realizado, en beneficio de los mismos colaboradores, empresa, clientes, grupos de interés y medioambiente.

Kisay Peru SAC. apuesta por el trabajo en equipo, las reuniones se realizarán mensualmente y se escucharán no solo los resultados de los indicadores sino las propuestas que ayuden a la toma de decisiones dentro de la perspectiva de globalización y cuidado del medioambiente; se fomentará la iniciativa, participación y comunicación flexible, horizontal, respetando las opiniones, sugerencias y propuestas. El impacto y la responsabilidad social será un tema sensibilizado desde el inicio de las labores.

Los contratos serán indeterminados para eliminar la incertidumbre laboral, por ello Kisay Peru a través de capacitaciones, bonificaciones, e incentivos no económicos, buscará la satisfacción de sus colaboradores, pues satisfaciendo al cliente interno se logra la excelencia para sus clientes.

5. Política general de recursos humanos

- **De capacitación.** Identificación de necesidades mediante la evaluación del desempeño del personal en su cargo actual y necesidades futuras.
- **De evaluación del desempeño.** Viene a ser la observación del desempeño del trabajador en el cargo, evaluando sus fortalezas y debilidades durante el desarrollo de sus funciones.
- **De incentivos.** Se establecerá una política de compensación monetaria y no monetaria como parte de la gestión motivadora para el personal, así como los beneficios sociales, horas extras y bonos por cumplimiento de meta.
- **Del clima organizacional.** Se diseñará encuesta de medición de clima organizacional, la misma que se aplicará semestralmente y será anónima.
- **De trato igualitario.** La empresa Kisay Peru SAC. no discriminará en la contratación, compensación, capacitación o beneficios en base a raza, origen nacional, partido político, religión, edad, invalidez, género, estatus marital, orientación sexual, o portador de la enfermedad de VIH/Sida. Tampoco permitirá discriminación hacia las mujeres embarazadas y se respetarán los derechos de las mismas, ni el acoso sexual.
- **De seguridad y salud.** Los colaboradores recibirán capacitación regular y registrada sobre seguridad y salud, a fin de evitar accidentes y mejorar la salud ocupacional.
- **De despido.** Los actos deshonestos, falta de ética, indisciplina, ofensas verbales o físicas, acoso no serán tolerados bajo ninguna circunstancia y será sancionado con la extinción del contrato.

También se realizarán convenios con entidades universitarias para la contratación de practicantes.

6. Presupuesto del plan de recursos humanos

A continuación, se detalla el presupuesto de recursos humanos comprendiendo el pago de planilla, pago a terceros y actividades propias.

Tabla 25. Presupuesto de recursos humanos 2020-2024

Puesto	2020	2021	2022	2023	2024
Gerente general	\$18.000,00	\$18.000,00	\$20.700,00	\$23.900,00	\$27.485,00
Administrador	-	-	\$18.000,00	\$20.700,00	\$23.805,00
Jefe de Operaciones	\$15.000,00	\$15.000,00	\$17.250,00	\$20.000,00	\$23.000,00
Jefe de Logística	\$15.000,00	\$15.000,00	\$17.250,00	\$20.000,00	\$23.000,00
Jefe de Calidad y certificaciones	\$15.000,00	\$15.000,00	\$17.250,00	\$20.000,00	\$23.000,00
Técnico de campo (Asistencia)	\$12.000,00	\$12.000,00	\$13.800,00	\$15.500,00	\$17.825,00
Técnico de campo (Comprador)	\$12.000,00	\$12.000,00	\$13.800,00	\$15.500,00	\$17.825,00
Coordinador de exportaciones	-	-	\$11.000,00	\$12.600,00	\$14.490,00
Asistente de calidad y certificaciones	-	-	\$11.000,00	\$12.600,00	\$14.490,00
Total anual de planilla	\$87.000	\$87.000	\$140.050	\$160.800	\$184.920

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 26. Presupuesto pago a terceros

	2020	2021	2022	2023	2024
Asesor contable y legal	\$7.200,00	\$7.200,00	\$8.400,00	\$8.400,00	\$8.400,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 27. Presupuesto de actividades de recursos humanos

Tipo de gasto	Detalle	2020	2021	2022	2023	2024
Capacitaciones	Cursos varios	\$500,00	\$500,00	\$625,00	\$780,00	\$990,00
Eventos de integración	Día del trabajo	\$80,00	\$80,00	\$100,00	\$130,00	\$162,50
	Día de la madre	\$140,00	\$140,00	\$175,00	\$250,00	\$312,50
	Día del padre	\$80,00	\$80,00	\$100,00	\$115,00	\$150,00
	Fiestas Patrias	\$70,00	\$70,00	\$87,50	\$120,00	\$150,00
	Navidad	\$200,00	\$200,00	\$250,00	\$320,00	\$400,00
	Cumpleaños	\$30,00	\$30,00	\$40,00	\$50,00	\$80,00
Seguridad y salud en el trabajo	Evaluaciones médicas	\$400,00	\$400,00	\$500,00	\$700,00	\$900,00
TOTAL		\$1.500	\$1.500	\$1.878	\$2.465	\$3.145

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo IX. Plan financiero

1. Objetivo financiero

Tabla 28. Objetivo financiero

Objetivo	Indicador de medición	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
		1-2 años	3-4 años	5 años
Incrementar la rentabilidad.	EBITDA (miles dólares)	50	65	101

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Supuestos generales

- Se considera una estabilidad normal en Alemania y en Perú sin cambios radicales en las políticas de los países.
- El impuesto general a las ventas (IGV) no ha sido considerado, dado que se tiene la figura del saldo a favor del exportador y en el caso de las exportaciones, están inafectas al IGV.
- El tipo de cambio utilizado es de S/ 3,37¹⁴ equivalente US\$ 1.
- No se considera la tasa del drawback¹⁵ porque no es un ingreso propio del negocio sino un incentivo por parte del Gobierno y que a lo largo de los años ha venido disminuyendo. De no eliminarse, será tomado como un colchón financiero para Kisay Peru SAC.

3. Inversiones y financiamiento

La inversión total del proyecto es de US\$ 54.290 y está compuesto por inversión tangible, intangible y capital de trabajo (ver tabla 29). El detalle de la inversión de operación inicial está detallado en el plan de inversiones.

Tabla 29. Inversión total

Descripción	Dólares
Inversión Tangible	\$9.250,00
Inversión Intangible	\$8.720,00
Capital de trabajo	\$31.530,00
Total	\$49.500,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

¹⁴ Tipo de cambio proyectado según informe Consensus Forecast LatinFocus de octubre (Redacción Gestión, 2019c).

¹⁵ Tasa vigente desde el 01 de enero del 2019 (Decreto Supremo N°282-2016-EF).

Del monto total de inversión se elige financiar el 60% con un préstamo bancario de US\$ 29.700 a un periodo de 60 meses, con una tasa de anual efectiva de 17,25%. El cronograma de financiamiento se muestra en el anexo 22, y la estructura del capital se muestra en la tabla 30.

Tabla 30. Estructura del capital

Inversión total	\$49.500,00	100%
Préstamo	\$29.700,00	60%
Capital propio	\$19.800,00	40%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Presupuesto

4.1 Presupuesto de ingresos

Los ingresos de la empresa Kisay Peru estarán dado por el precio de venta del jengibre deshidratado orgánico, adicionalmente, se recibirán ingresos por el *drawback*, al cual la empresa tiene derecho; no obstante, no se está considerando en la elaboración de los estados financieros, dado que no es un ingreso propio del negocio sino un incentivo por parte del Gobierno.

Tabla 31. Presupuesto de ingreso por ventas

	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad (bolsas)	8,000	10,000	13,000	16,000	20,000
Precio (bolsa)	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00
Total	\$400,000	\$500,000	\$650,000	\$800,000	\$1,000,000

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.2 Presupuesto de egresos

Está compuesto por el pago de los costos de producción, depreciación de activos fijos, amortización del intangible, gastos administrativos (incluye presupuesto de recursos humanos y responsabilidad social), ventas (presupuesto de marketing), gastos de exportación y gastos financieros.

Tabla 32. Presupuesto de egresos

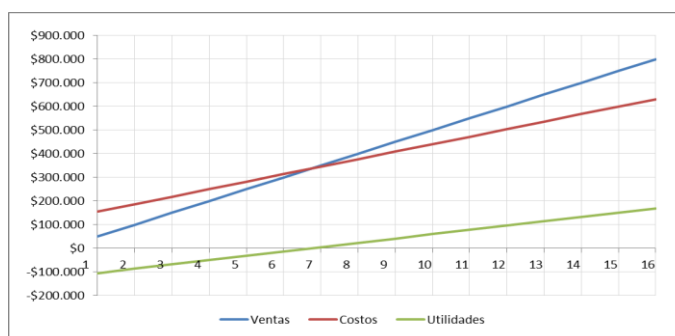
	2020	2021	2022	2023	2024
Presupuesto de producción (compras)	\$ 237,600.00	\$ 297,000.00	\$ 386,100.00	\$ 475,200.00	\$ 594,000.00
Presupuesto de gastos administrativos:	\$ 109,858.50	\$ 109,858.50	\$ 164,823.50	\$ 186,608.50	\$ 210,471.00
-Presupuesto RRHH (pago personal)	\$94,200	\$94,200	\$148,450	\$169,200	\$193,320
-Depreciación	\$1,917	\$1,917	\$1,917	\$1,917	\$264
-Actividades RRHH	\$1,500	\$1,500	\$1,878	\$2,465	\$3,145
-Actividades RSE	\$1,350	\$1,350	\$1,688	\$2,135	\$2,850
-Gastos de oficina	\$10,020	\$10,020	\$10,020	\$10,020	\$10,020
-Amortización Intangible	\$872	\$872	\$872	\$872	\$872
Presupuesto de marketing (ventas)	\$ 17,260.00	\$ 21,842.00	\$ 31,653.00	\$ 39,405.00	\$ 52,458.00
Presupuesto de gastos de exportación	\$ 16,432.00	\$ 20,540.00	\$ 26,702.00	\$ 32,864.00	\$ 41,080.00
Presupuesto de gastos financieros	\$ 8,670.71	\$ 8,670.71	\$ 8,670.71	\$ 8,670.71	\$ 8,670.71
Total	\$ 389,821.21	\$ 457,911.21	\$ 617,949.21	\$ 742,748.21	\$ 906,679.71

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.3 Punto de equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio se detalla en el anexo 23 y el resultado en el gráfico 16. Se realiza la proyección del punto de equilibrio y se observa que en los cinco años de evaluación del proyecto la demanda estimada se encuentra por encima del punto de equilibrio (siete mil kilogramos, equivalente a 7 contenedores).

Gráfico 16. Punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Cálculo del costo promedio ponderado de capital

El cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC) para el proyecto es de 18,38% (ver anexo 24) y está compuesto por los siguientes factores:

- El costo de oportunidad del capital (COK) obtenido por el método del CAMP de 20,07%.
- La tasa de deuda efectiva del 17,25% anual a ser cancelada en 60 meses.

Sin embargo, la rentabilidad mínima exigida por los accionistas es del 25%, por lo tanto, se ha utilizado dicha tasa para descontar los flujos de caja financiero.

6. Resultados económicos-financieros

6.1 Estado de resultados proyectado

En la tabla 33 se presenta el estado de resultado para el análisis del proyecto (2020-2024).

Tabla 33. Estado de resultados proyectado

CONCEPTO	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS	\$400.000,00	\$500.000,00	\$650.000,00	\$800.000,00	\$1.000.000,00
(-) COSTOS DE VENTA	\$217.800,00	\$297.000,00	\$386.100,00	\$475.200,00	\$594.000,00
UTILIDAD BRUTA	\$182.200,00	\$203.000,00	\$263.900,00	\$324.800,00	\$406.000,00
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$100.936,00	\$109.858,50	\$164.823,50	\$186.608,50	\$210.471,00
(-) GASTOS DE VENTAS	\$15.821,67	\$21.842,00	\$31.653,00	\$39.405,00	\$52.458,00
(-) GASTOS DE EXPORTACION	\$15.062,67	\$20.540,00	\$26.702,00	\$32.864,00	\$41.080,00
UTILIDAD OPERATIVA	\$50.379,67	\$50.759,50	\$40.721,50	\$65.922,50	\$101.991,00
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$4.888,74	\$4.091,62	\$3.156,99	\$2.061,14	\$776,26
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$45.490,92	\$46.667,88	\$37.564,51	\$63.861,36	\$101.214,74
(-) IMPUESTO A LA RENTA (29.5%)	\$13.419,82	\$13.767,02	\$11.081,53	\$18.839,10	\$29.858,35
UTILIDAD NETA	\$32.071,10	\$32.900,85	\$26.482,98	\$45.022,26	\$71.356,39

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6.2 Flujo de caja proyectado

Se proyectó el flujo de caja económico y el flujo de caja financiero en los tres escenarios, esperado, optimista y pesimista. Para ello, se modificaron las variables: precio de venta, costo de materia prima, costo de compra y costo de exportación. Los resultados se explican en el acápite de análisis de sensibilidad.

Tabla 34. Flujo de caja proyectado – Escenario esperado

CONCEPTO	PERÍODOS					
	0	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS		\$400,000	\$500,000	\$650,000	\$800,000	\$1,000,000
VALOR RESIDUAL						\$36,320
INGRESOS (A)		\$400,000	\$500,000	\$650,000	\$800,000	\$1,036,320
(-) COSTO DE INVERSIÓN	\$49,500					
(-) COMPRAS		\$217,800	\$297,000	\$386,100	\$475,200	\$594,000
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$98,148	\$107,070	\$162,035	\$183,820	\$209,335
(-) GASTOS VENTAS		\$15,822	\$21,842	\$31,653	\$39,405	\$52,458
(-) GASTOS EXPORTACIÓN		\$15,063	\$20,540	\$26,702	\$32,864	\$41,080
(-) IMPUESTO A LA RENTA (Sin deuda)		\$14,862	\$14,974	\$12,013	\$19,447	\$30,087
EGRESOS (B)	\$49,500	\$361,694	\$461,426	\$618,503	\$750,736	\$926,960
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-\$49,500	\$38,306	\$38,574	\$31,497	\$49,264	\$109,360
PRESTAMO	\$29,700					
CUOTA		\$9,510	\$9,510	\$9,510	\$9,510	\$9,510
ESCUDO FISCAL		\$1,442	\$1,207	\$931	\$608	\$229
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-\$19,800	\$30,239	\$30,271	\$22,919	\$40,362	\$100,079

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 35. Flujo de caja proyectado – Escenario optimista

CONCEPTO	PERÍODOS					
	0	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS		\$416,000	\$520,000	\$676,000	\$832,000	\$1,040,000
VALOR RESIDUAL						\$37,720
INGRESOS (A)		\$416,000	\$520,000	\$676,000	\$832,000	\$1,077,720
(-) COSTO DE INVERSIÓN	\$49,500					
(-) COMPRAS		\$213,400	\$291,000	\$378,300	\$465,600	\$582,000
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$98,148	\$107,070	\$162,035	\$183,820	\$209,335
(-) GASTOS VENTAS		\$15,822	\$21,842	\$31,653	\$39,405	\$52,458
(-) GASTOS EXPORTACIÓN		\$14,667	\$20,000	\$26,000	\$32,000	\$40,000
(-) IMPUESTO A LA RENTA (Sin deuda)		\$20,997	\$22,803	\$22,191	\$31,974	\$45,746
EGRESOS (B)	\$49,500	\$363,033	\$462,715	\$620,179	\$752,799	\$929,539
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-\$49,500	\$52,967	\$57,285	\$55,821	\$79,201	\$148,181
PRESTAMO	\$29,700					
CUOTA		\$9,510	\$9,510	\$9,510	\$9,510	\$9,510
ESCUDO FISCAL		\$1,442	\$1,207	\$931	\$608	\$229
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-\$19,800	\$44,900	\$48,982	\$47,243	\$70,299	\$138,900

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 36. Flujo de caja proyectado – Escenario pesimista

CONCEPTO	PERÍODOS					
	0	2020	2021	2022	2023	2024
VENTAS		\$384,000	\$480,000	\$624,000	\$768,000	\$960,000
VALOR RESIDUAL						\$34,920
INGRESOS (A)		\$384,000	\$480,000	\$624,000	\$768,000	\$994,920
(-) COSTO DE INVERSIÓN	\$49,500					
(-) COMPRAS		\$226,600	\$309,000	\$401,700	\$494,400	\$618,000
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$98,148	\$107,070	\$162,035	\$183,820	\$209,335
(-) GASTOS VENTAS		\$15,822	\$21,842	\$31,653	\$39,405	\$52,458
(-) GASTOS EXPORTACIÓN		\$16,867	\$23,000	\$29,900	\$36,800	\$46,000
(-) IMPUESTO A LA RENTA (Sin deuda)		\$7,014	\$4,808	-\$1,203	\$3,182	\$9,756
EGRESOS (B)	\$49,500	\$364,450	\$465,720	\$624,085	\$757,607	\$935,549
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-\$49,500	\$19,550	\$14,280	-\$85	\$10,393	\$59,371
PRESTAMO	\$29,700					
CUOTA		\$9,510	\$9,510	\$9,510	\$9,510	\$9,510
ESCUDO FISCAL		\$1,442	\$1,207	\$931	\$608	\$229
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-\$19,800	\$11,483	\$5,977	-\$8,664	\$1,491	\$50,090

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6.3 Estado de situación financiera proyectado

Se presenta el estado de situación financiera (Balance General) para un periodo de 5 años.

Tabla 37. Balance general

PARTIDAS	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVOS					
ACTIVO CORRIENTE					
DISPONIBLE	\$ 60.346,30	\$ 91.449,43	\$ 82.922,76	\$ 98.354,08	\$ 118.069,93
REALIZABLE	\$ 31.530,00				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 91.876,30	\$ 91.449,43	\$ 82.922,76	\$ 98.354,08	\$ 118.069,93
ACTIVO NO CORRIENTE					
ACTIVOS OPERACIONALES					
TANGIBLES	\$ 9.250,00	\$ 7.840,81	\$ 6.431,62	\$ 5.022,43	\$ 3.613,24
INTANGIBLES	\$ 8.720,00	\$ 6.445,73	\$ 4.171,46	\$ 1.897,19	\$ 309,22
AJUSTE POR DEPRECIACION Y AMORTIZ	\$ 2.788,50	\$ 2.788,50	\$ 2.788,50	\$ 2.788,50	\$ 1.136,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 15.181,50	\$ 11.498,04	\$ 7.814,58	\$ 4.131,12	\$ 2.786,46
TOTAL ACTIVOS	\$ 107.057,80	\$ 102.947,47	\$ 90.737,34	\$ 102.485,20	\$ 120.856,39
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES					
DEUDA DE CORTO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVOS NO CORRIENTES					
DEUDAS A LARGO PLAZO	\$ 25.486,70	\$ 20.546,61	\$ 14.754,36	\$ 7.962,94	\$ 0,00
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 25.486,70	\$ 20.546,61	\$ 14.754,36	\$ 7.962,94	\$ 0,00
TOTAL PASIVO	\$ 25.486,70	\$ 20.546,61	\$ 14.754,36	\$ 7.962,94	\$ 0,00
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	\$ 49.500,00	\$ 49.500,00	\$ 49.500,00	\$ 49.500,00	\$ 49.500,00
UTILIDAD DE EJERCICIO	\$ 32.071,10	\$ 32.900,85	\$ 26.482,98	\$ 45.022,26	\$ 71.356,39
TOTAL PATRIMONIO	\$ 81.571,10	\$ 82.400,85	\$ 75.982,98	\$ 94.522,26	\$ 120.856,39
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO	\$ 107.057,80	\$ 102.947,47	\$ 90.737,34	\$ 102.485,20	\$ 120.856,39
AJUSTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia, 2019.

7. Análisis de sensibilidad

Se identificaron las variables claves para llevar a cabo exitosamente el proyecto, las mismas que se modificaron a la vez para plantear los 3 escenarios: actual (normal), optimista y pesimista

Las variables utilizadas son:

- Precio de venta
- Costo de materia prima
- Costo de compra
- Costo de exportación

En la tabla 38, observamos los resultados de los indicadores financieros, del cual se concluye que, ante las variaciones de las variables claves, el valor actual neto y la tasa de retorno interna del proyecto se mantienen positivo y el beneficio costo es mayor a uno; así mismo se aprecia que la rentabilidad del proyecto es moderada aún en un escenario pesimista, por lo que aplicando los planes de contingencia resulta un proyecto con riesgo moderado.

Tabla 38. Análisis de sensibilidad en los escenarios: esperado, optimista y pesimista

Resumen del escenario		ACTUAL	OPTIMISTA	PESIMISTA
Variables				
	Precio Venta	\$50,00	\$52,00	\$48,00
	Costo materia prima	\$0,30	\$0,29	\$0,32
	Costo de compra	\$1,47	\$1,46	\$1,49
	Costo de exportación	\$0,21	\$0,20	\$0,23
Resultados:				
Económico	VANE	\$94.879	\$164.079	\$5.429
	TIRE	79%	115%	24%
	B/C	\$2,92	\$4,31	\$1,11
Financiero	VANF	\$84.825	\$145.966	\$5.800
	TIRF	155%	236%	35%
	B/C	\$5,28	\$8,37	\$1,29

Fuente: Elaboración propia, 2019.

8. Planes de contingencia

Ante posibles escenarios que afectarían la viabilidad financiera del proyecto se tomarán las siguientes acciones:

- **Reducción del precio internacional del jengibre deshidratado orgánico.** Si bien Europa y sobre todo Alemania gozan de buena estabilidad económica, cabe la posibilidad que en algún momento pueda darse una recesión afectando la economía. Ante este escenario, Kisay Peru SAC. implementaría un plan de reducción de gastos administrativos o de promoción que permitiría cubrir una caída de precios hasta de 10%.
- **Aumento de la demanda.** Se trabajará con tres asociaciones; no obstante, se estará evaluando a otras asociaciones que quieran ser proveedores y así abastecer dicha demanda.
- **Aumento de los precios del jengibre fresco.** Ante la posibilidad de subida de precios, se buscaría terrenos para realizar instalación de cultivos (Costa), además de incrementar el volumen de compra cerrando contratos por campañas a un precio especial.
- **Barreras de ingreso.** En el caso de Alemania se generarán barreras de ingresos para el jengibre deshidratado orgánico, pero se tienen otros mercados como opciones para ingresar, como Estados Unidos, Países Bajos o Canadá.

Capítulo X. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

1. Alcance

Para Kisay Peru SAC. es importante desarrollar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que generen beneficios mutuos entre la empresa y los grupos de interés.

2. Objetivos de responsabilidad social empresarial

Tabla 39. Objetivos de RSE

Objetivo	Indicador de medición	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
		1-2 años	3-4 años	5 años
Mantener un impacto positivo en las comunidades cercanas a la operación.	% del nivel de satisfacción de las comunidades	80%	90%	98%
Posicionar a la empresa entre sus grupos de interés como confiable.	% en el nivel de confianza con los grupos de interés.	85%	90%	95%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Acciones estratégicas

- Realizar reuniones con municipalidades y comunidades cercanas a la operación para elaborar el plan de trabajo anual relacionados a proyectos sociales.
- Realizar mesas de trabajo con Senasa o Sierra y Selva exportadora.
- Realizar un mapeo de programas de reforestación.
- Elaborar y financiar proyectos de agroforestación.
- Brindar capacitación al productor en buenas prácticas agrícolas (BPA) y agricultura orgánica.
- Cumplir con el cronograma de pagos a agricultores, proveedores y colaboradores.
- Implementar un comité de RSE.

4. Presupuesto

Tabla 40. Presupuesto de actividades de RSE

Actividad	2020	2021	2022	2023	2024
Apoyo en proyectos socio culturales.	\$400,00	\$400,00	\$500,00	\$625,00	\$800,00
Capacitaciones.	\$250,00	\$250,00	\$312,50	\$400,00	\$500,00
Apoyo en proyectos de agroforestación.	\$600,00	\$600,00	\$750,00	\$950,00	\$1.300,00
Sensibilización interna.	\$100,00	\$100,00	\$125,00	\$160,00	\$250,00
Total	\$1.350	\$1.350	\$1.688	\$2.135	\$2.850

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Kisay Peru SAC. busca brindar excelencia a través no solo de productos de calidad, sino en el día a día, cumpliendo con sus pedidos, sus pagos, con el buen trato a sus colaboradores, la gestión de documentos y con todo lo relacionado a la cadena de suministro.
- La cultura organizacional y los valores adoptados por Kisay Peru SAC. permitirán mantener un grato clima laboral que contribuirá a la sostenibilidad del proyecto en el ámbito de cliente interno, externo y demás grupos de interés.
- Las certificaciones y análisis del producto, además de garantizar y asegurar una producción orgánica y la inocuidad de los alimentos, promueven el comercio internacional al aumentar la confianza de los clientes.
- La participación en ferias internacionales es una inversión que debe ser aprovechada al máximo con miras a contactar nuevos clientes y a extender mercados.
- El análisis económico y financiero demuestran que el proyecto es rentable y viable al obtener un B/C mayor a cero, y una tasa de retorno mayor a la tasa de descuento.

2. Recomendaciones

- Buscar alianzas estratégicas con asociaciones de productores de jengibre orgánico certificados para asegurar el abastecimiento de materia prima y una mínima variabilidad de los precios de compra.
- Realizar análisis de residuos y aflatoxinas para reasegurar que el producto no esté contaminado y así evitar rechazos o incineración del producto en el mercado destino.
- Ser transparente en las relaciones comerciales, puesto que los clientes alemanes valoran que los clientes cumplan con sus compromisos, ellos buscan socios estratégicos a largo plazo.
- Seleccionar proveedores en la cadena de exportación que estén acreditados con la certificación BASC y como Operador Económico Autorizado (OEA).
- Mantener un grato clima laboral no solo repercute en los colaboradores sino en todo el entorno de la empresa, ya que ese sentimiento de identificación permitirá que realicen su trabajo con pasión y hacia la excelencia.
- Evaluar la construcción y adquisición de tecnología propia para el deshidratado, al término del proyecto.

Bibliografía

Ansoff, I. (1983). *El planteamiento estratégico: nueva tendencia de la administración*. México D.F.: Editorial Trillas.

Arteaga, J., y Alburqueque, F. (2007). “Estudio de factibilidad para la creación de empresa: acopio, selección exportación y comercialización nacional de valeriana”. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Lima: Universidad Privada del Norte. [En línea]. Fecha de consulta: 21/09/2019. Disponible en: <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/60/artea_ga_lj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Azure Afi. (s.f.). “Conocimiento de embarque marítimo”. En: *azure.afi.es*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/11/2019. Disponible en: <https://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/conocimiento/embarque/maritimo/contenido_sidN_1052425_sid2N_1052384_cidlL_954961_ctylL_139_scidN_954961_utN_3.aspx>.

Banco Mundial. (s.f.). “Índice de desempeño logístico: competitividad y calidad de los servicios logísticos (1= baja a 5= alta)”. En: *datos.bancomundial.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/09/2019. Disponible en: <<https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.LOGS.XQ?view=chart>>.

Bonoma, T.; y Shapiro, B. (1983). *Segmenting the Industrial Market*. Lexington: Lexington Books.

CBI Ministry of Foreign Affairs. (s.f.). “The European market potential for dried ginger”. En: *cbi.eu*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/09/2019. Disponible en: <<https://www.cbi.eu/market-information/spices-herbs/dried-ginger/>>.

Centro de Comercio Internacional (ITC). (2013). “Productos orgánicos”. En: *intracen.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/09/2019. Disponible en: <<http://www.intracen.org/itc/sectores/productos-ecologicos/>>.

Congreso de la República. (2000). “Decreto Ley N°27360, Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario”. En: *congreso.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 23/09/2019. Disponible en: <[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5C947E120537341B05257B7A004B13E5/\\$FILE/27360.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5C947E120537341B05257B7A004B13E5/$FILE/27360.pdf)>.

Congreso de la República. (2008). “Ley N°29196, Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica”. En: *servindi.org*. [PDF]. Fecha de consulta: 23/09/2019. Disponible en: <<http://www.servindi.org/pdf/Ley29196.pdf>>.

Control Union. (2008). “Anexo 16. Regulación de Inspección de CU”. En: *cuperu.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/08/2019. Disponible en: <https://cuperu.com/downloads/skal/Annex_A16_Inspection%20Regulation_spa-2.pdf>.

Control Union. (s.f.a). “CEE 834/2007 - 889/2008 - European Community Regulation for Organic Production”. En: *cuperu.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/09/2019. Disponible en: <<https://www.cuperu.com/portal/es/programas-de-certificacion/organico/cee-8342007-8892008>>.

Control Union. (s.f.b). “Fair Choice (Control Union Certifications Social and Fair Trade Standard)”. En: *cuperu.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/09/2019. Disponible en: <<https://www.cuperu.com/portal/es/programas-de-certificacion/auditorias-sociales/fair-choice>>.

David, F. (2013). *Administración estratégica*. Décimo cuarta edición. México, D.F.: Pearson Educación de México.

Diario Correo. (2019). “Perú acumula una balanza comercial positiva de casi \$ 3000 millones a julio”. En: *diariocorreo.pe*. [En línea]. 05 de septiembre de 2019. Fecha de consulta: 22/10/2019. Disponible en: <<https://diariocorreo.pe/economia/peru-acumula-una-balanza-comercial-positiva-de-casi-3000-millones-julio-908943/>>.

Dirección General de Comunicación Parlamento Europeo. (2019). “Agricultura ecológica en la UE: nuevas reglas más estrictas”. En: *europarl.europa.eu*. [PDF]. 07 de agosto 2019. Fecha de consulta: 10/09/2019. Disponible en: <http://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2018/4/story/20180404STO00909/20180404STO00909_es.pdf>.

Epson Blog Team. (2017). “Tecnología sostenible: Alemania sigue liderando el camino en Europa”. En: *epson.es*. [En línea]. 21 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 10/09/2019. Disponible en: <<https://www.epson.es/insights/article/tecnologia-sostenible-alemania-sigue-liderando-el-camino-en-europa>>.

European Commission. (s.f.). “Organics at a glance”. En: *ec.europa.eu*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/10/2019. Disponible en: <https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/organic-farming/organics-glance_en#theorganiclogo>.

Expansión/Datosmacro.com. (2019a). “IPC de Alemania”. En: *datosmacro.expansion.com*. [En línea]. Octubre de 2019. Fecha de consulta: 20/10/2019. Disponible en: <<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/alemania>>.

Expansión/Datosmacro.com. (2019b). “PIB - Producto Interior Bruto”. En: *datosmacro.expansion.com*. [En línea]. Octubre de 2019. Fecha de consulta: 20/10/2019. Disponible en: <<https://datosmacro.expansion.com/pib>>.

Expansión/Datosmacro.com. (2019c). “Población”. En: *datosmacro.expansion.com*. [En línea]. Octubre de 2019. Fecha de consulta: 20/10/2019. Disponible en: <<https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion>>.

Expansión/Datosmacro.com. (2019d). “IPC”. En: *datosmacro.expansion.com*. [En línea]. Octubre de 2019. Fecha de consulta: 20/10/2019. Disponible en: <<https://datosmacro.expansion.com/ipc>>.

Expansión/Datosmacro.com. (2019e). “Doing Business: Facilidad para hacer negocios”. En: *datosmacro.expansion.com*. [En línea]. Octubre de 2019. Fecha de consulta: 20/10/2019. Disponible en: <<https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business>>.

Fair for life. (s.f.). “Fair for Life programme: Certification standard for Fair Trade and responsible supply-chains”. En: *fairforlife.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/09/2019. Disponible en: <https://www.fairforlife.org/pmws/indexDOM.php?client_id=fairforlife&page_id=ffl&lang_iso_639=en>.

Feriasalimentarias.com. (s.f.a). “Fruit Logistica 2020. Feria Internacional para el Marketing de Frutas y Hortalizas”. En: *feriasalimentarias.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/09/2019. Disponible en: <https://www.feriasalimentarias.com/main/oblea.asp?id_feria=254>.

Feriasalimentarias.com. (s.f.b). “Biofach 2020, Feria Internacional de Productos Orgánicos”. En: *feriasalimentarias.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/09/2019. Disponible en: https://www.feriasalimentarias.com/main/oblea.asp?id_feria=491

Feriasalimentarias.com. (s.f.c). “Anuga 2019. Feria Internacional, todos los Rubros Alimentarios”. En: *feriasalimentarias.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/09/2019. Disponible en: <https://www.feriasalimentarias.com/main/oblea.asp?id_feria=414>.

Feriasalimentarias.com. (s.f.d). “Semana Verde de Galicia 2021 - fecha a confirmar. Gran centro de negocios multisectorial de la Eurorregion Atlántica”. En: *feriasalimentarias.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/09/2019. Disponible en: <https://www.feriasalimentarias.com/main/oblea.asp?id_feria=422>.

Flor-Cert. (s.f.). “Comercio justo ¿qué es?”. En: *wfto-la.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/09/2019. Disponible en: <<http://www.wfto-la.org/comercio-justo/que-es/>>.

Foley, N., y Gordon, M. (2012). “Eight principles of naming”. En: *landor.com*. [En línea]. 24 de febrero de 2012. Fecha de consulta: 30/09/2019. Disponible en: <<http://landor.com/thinking/eight-principles-of-naming>>.

Grant, R. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas Ediciones.

ICEX – España Exportación e Inversiones. (2017). “El Sector de Industrias de la Ciencia y Tecnología en Alemania Octubre 2017”. En: *icex.es*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/08/2019. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde3/nzqw/~edisp/doc2017740476.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=06-10-2017&utm_campaign=El%20sector%20de%20industrias%20de%20la%20ciencia%20y%20tecnolog%C3%ADa%20en%20Alemania%202017>.

Instituto Crecer. (2019). “Agricultura familiar y pobreza rural”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 07 de marzo de 2019. Fecha de consulta: 10/10/2019. Disponible en: <<https://gestion.pe/blog/innovacion-sinergias-y-crecimiento/2019/03/agricultura-familiar-y-pobreza-rural.html>>.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. Décimo tercera edición. México, D.F.: Pearson Educación

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.

Martínez, M. (2019). “Perú tendrá el mejor crecimiento de la región en uno de sus peores años”. En: *efe.com*. [En línea]. 09 de octubre de 2019. Fecha de consulta: 20/09/2019. Disponible en: <<https://www.efe.com/efe/america/economia/peru-tendra-el-mejor-crecimiento-de-la-region-en-uno-sus-peores-anos/20000011-4068773>>.

Martínez, P., y Milla, G. (2012). *Análisis del entorno. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Mendoza, J.; Hernández, M., y Salazar, B. (2009). *La cultura organizacional en las PYMES*. México: UAEH-AIREPME.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (s.f.). “Perfil de producto -Jengibre-”. En: *mincetur.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/09/2019. Disponible en:

<https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/pdf/Jengibre.pdf>.

Oficina de Tratados Comerciales Agrícolas (OTCOA) del Ministerio de Agricultura de la República Dominicana. (2013). “Potencialidades de Mercados. Alemania. Análisis de la oferta exportable agropecuaria dominicana”. Serie de Publicaciones N°4. En: *otca.gob.do*. [PDF]. Fecha de consulta: 20/08/2019. Disponible en: <<http://otca.gob.do/wp-content/uploads/2015/09/Potencialidades-de-Mercados-Alemania.pdf>>.

OLP. (2019). “Cotización integral O/1566-2019”. Documento privado.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2019). “La biodiversidad crucial para nuestra alimentación y agricultura desaparece de día en día”. En: *fao.org*. [En línea]. 22 de febrero 2019. Fecha de consulta: 13/08/2019. Disponible en: <<http://www.fao.org/news/story/es/item/1181470/icode/>>.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Editorial Deusto.

Página de la Unión Europea en Perú. (2018). “Perú y la UE”. En: *eeas.europa.eu*. [En línea]. 12 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 23/08/2019. Disponible en: <https://eeas.europa.eu/delegations/peru_es/1684/Per%C3%BA%20y%20la%20UE>.

Peñaranda, C. (2019). “Economía peruana crecerá menos el 2019”. En: *Revista La Cámara*. 24 de junio de 2019. [PDF]. Fecha de consulta: 20/09/2019. Disponible en: <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r884_1/iedep.pdf>.

Pinto-Bazurco, E. (1995). “Relaciones entre el Perú y la República Federal de Alemania”. En: *Agenda Internacional*. Revista del Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Lima. [En línea]. Fecha de consulta: 15/09/2019. Disponible en: <<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/agendainternacional/article/download/7151/7351/>>.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. España: Grupo Editorial Patria S.A de C.V.

Posada, C. (2018). “Productos orgánicos cobran mayor interés en mercados internacionales”. En: *La Cámara*. 26 de marzo de 2018. [PDF]. Fecha de consulta: 23/08/2019. Disponible en: <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/posada_820/posada_820_final_product>

os%20org%C3%A1nicos%20cobran%20mayor%20inter%C3%A9s%20en%20mercados%20internacionales.pdf>.

Presidencia de la República. (1978). “Decreto Ley N°22342, Ley de Promoción de Exportaciones no Tradicionales”. En: *produce.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 23/09/2019. Disponible en: <<http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/2001/dl22342.pdf>>.

Promperú. (s.f.). “Requisitos sanitarios – Guía de exportación de alimentos a la UE”. En: *siicex.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 23/09/2019. Disponible en: <<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/Guia%20Requisitos%20Sanitarios%20UE.pdf>>.

Quintana, N. (2019). “Perfil del consumidor europeo”. En: *repositorio.promperu.gob.pe*. [En línea]. 06 de marzo de 2019. Fecha de consulta: 20/10/2019. Disponible en: <http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/3794/perfil_consumidor_europa_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Redacción Gestión. (2019a). “En Europa, los alimentos orgánicos están en auge de consumo, aunque prácticamente no los cultivan”. En: *gestion.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 30/10/2019. Disponible en: <<https://gestion.pe/mundo/europa-alimentos-organicos-auge-consumo-practicamente-cultivan-259843-noticia/>>.

Redacción Gestión. (2019b). “Alonso Segura: 'No vamos a llegar a 3.5% este año (por lo que) habría que sincerar las cifras’”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 28 de agosto de 2019. Fecha de consulta: 22/10/2019. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/alonso-segura-llegar-3-5-ano-habria-sincerar-cifras-274482-noticia/>>.

Redacción Gestión. (2019c). “LatinFocus: Analistas vuelven a reducir proyección de crecimiento del Perú para el 2019”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 09 de octubre de 2019. Fecha de consulta: 30/10/2019. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/latinfocus-analistas-vuelven-a-reducir-proyeccion-de-crecimiento-del-peru-para-el-2019-noticia/>>.

Redacción Gestión. (2019d). “El 2018 se crearon 192,800 empleos informales, el doble de los que se generaron formalmente”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 09 de octubre de 2019. Fecha de consulta: 30/10/2019. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/management-empleo/2018-crearon-192-800-empleos-informales-doble-generaron-formalmente-258782-noticia/>>.

Reuters. (2019). “Inflación en Perú se desacelera en agosto y la tasa anualizada se ubica en 2,04%”. En: *americaeconomia.com*. [En línea]. 01 de septiembre de 2019. Fecha de consulta: 20/09/2019. Disponible en: <<https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/inflacion-en-peru-se-desacelera-en-agosto-y-la-tasa-anualizada-se-ubica>>.

Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava edición. México: Pearson Prentice Hall.

Senasa Contigo. (2017). “Junín: Senasa certifica más de 200 toneladas de kion con destino a mercado internacional”. En: *senasa.gob.pe*. [En línea]. 24 de abril de 2017. Fecha de consulta: 10/09/2019. Disponible en: <<https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/junin-senasa-certifica-mas-de-200-toneladas-de-kion-con-destino-mercado-internacional/>>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat). (s.f.). “Tratamiento arancelario por subpartida nacional”. En: *aduanet.gob.pe*. [Sistema de información público]. Fecha de consulta: 13/08/2019. Disponible en: <<http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>>.

The World Bank. (2019). *Doing Business 2019. Training for reform*. Washington, DC: The World Bank Group. [PDF]. Fecha de consulta: 20/09/2019. Disponible en: <https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf>.

Trademap. (s.f.a). “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú. Producto: 0910 Jengibre, azafrán, cúrcuma, tomillo, hojas de laurel, "curry" y demás especias (exc. pimienta del género "Piper"; pimientos de los géneros "Capsicum" o "Pimenta"; vainilla; canela y flores de canelero; clavo "frutos, clavillos y pedúnculos"; nuez moscada, macis, amomos y cardamomos; semillas de anís, badiana, hinojo, cilantro, comino y alcaravea, así como bayas de enebro)”. En: *trademap.org*. [Sistema de información público]. Fecha de consulta: 13/08/2019. Disponible en: <https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c604%7c%7c%7c%7c091011%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1>.

Trademap. (s.f.b). “Lista de los exportadores para el producto seleccionado. Producto: 0910 Jengibre, azafrán, cúrcuma, tomillo, hojas de laurel, "curry" y demás especias (exc. pimienta del género "Piper"; pimientos de los géneros "Capsicum" o "Pimenta"; vainilla; canela y flores de canelero; clavo "frutos, clavillos y pedúnculos"; nuez moscada, macis, amomos y cardamomos; semillas de anís, badiana, hinojo, cilantro, comino y alcaravea, así como bayas de enebro)”. En: *trademap.org*. [Sistema de información público]. Fecha de consulta: 13/08/2019. Disponible en: <https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c091011%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1>.

Anexos

Anexo 1. Relación de expertos entrevistados

Rubro	Empresa	Nombre	Cargo
Agroexportador	Agroexportadora Sol de Olmos SAC	Cristian Flores Aguirre	Jefe comercial
Agroexportador	Anawi Export SAC	Mario Vidaurre Fox	Gerente general
Agroexportador	Earth Fructifera SAC	Marloni Broncado Obregon	Gerente de operaciones
Agroexportador	Elisur Organic SAC	Adrian Vasquez Gomez	Jefe de logística
Agroexportador	Hamilton Farm Peru SAC	Hamilton Mendez Huacanjulca	Gerente general
Agroexportador	Inkas Foods EIRL	Yervin Rocio Montes Herrera	Coordinador de
Agroexportador	Nativa Organics SAC	Aldo Ramirez	Gerente general
Agroexportador	S&M Roods- SRL	Jhon Chaupis Yachachin	Jefe de compras
Agroexportador	Shared- X	Patrik Vasquez De Velasco	Gerente de operaciones
Agroexportador	Suma Yapu SAC	Diego Moises Mamani Alvarez	Coordinador de
Agroexportador	Vitallanos Peru SAC	Dick Llanos	Gerente general
Agroexportador	Consultoría	Lisset Chavesta	Consultora
Laboratorio	Agrorum	Vicente Mateo	Ejecutivo comercial
Laboratorio	Agq Labs Perú	Giuliana Coveñas	Jefe comercial
Laboratorio	Consultoría	Sandra Benitez Fernández	Consultora internacional
Certificadora Internacional	Biolatina	Orsi Quispe Huasco	Auditor
Certificadora Internacional	Control Union Peru SAC	Martin Alberto Ortiz Espinoza	Ejecutivo comercial
Certificadora Internacional	Imo Cert	Pedro Miguel Cordova Vega	Operaciones

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 2. Resultado de las entrevistas a expertos del rubro agroexportador

Experto	Características del mercado internacional de jengibre orgánico	Ventajas del jengibre peruano en el mercado europeo	Evolución del mercado	Estrategias para ingresar al mercado europeo	Consideraciones
CRISTIAN FLORES AGUIRRE	- Calidad	El sabor es más concentrado en el jengibre brasileño y chino.	La tendencia del consumo europeo es el consumir productos orgánicos que contribuyan con la sociedad.	La normativa sanitaria europea, requerimiento de certificaciones y la calidad.	
MARIO VIDAURRE FOX	- Calidad - Certificaciones - Trazabilidad	- Aroma - Calidad - Duración - Trazabilidad	Crecimiento inestable para el jengibre fresco.	- Sanidad Agraria - Legalidad, Tributos	Diferenciar con certificaciones, calidad y transparencia, ser honesto con el cliente.
MARLONI BRONCADO OBREGON	- Calidad - Tiempo de entrega - Importación directa	Su alto picor y sabor lo hace atractivo, los clientes están dispuestos a pagar un poco más por el jengibre peruano.	La demanda del jengibre es cada vez mayor, sin embargo sus procesos son exigentes para llegar a dicho mercado.	Debe trabajarse bastante entre el cliente y el exportador la ventana comercial para llegar mucho antes que el jengibre chino.	- Requisitos fitosanitarios - Especificación técnica. - Certificado COI para orgánico Europa.
ADRIAN VASQUEZ GOMEZ	Producto con certificado orgánico y certificados de responsabilidad social.	Su aceite esencial "gingerol" que le da el fuerte picor al jengibre.	En los últimos 5 años el mercado del jengibre tuvo un incremento considerable.	Asegurar al importador europeo que el producto le llegue de buena calidad.	- Contar con certificados que el mercado Europeo requiera. - Oferta exportable. - Desarrollar derivados del jengibre.
HAMILTON MENDEZ	- Exigentes en normativa orgánica y estándares de calidad.	- La concentración de gingeroles.	Ha evolucionado de manera aritmética, los precios del jengibre fresco han estado muy bajos.	Cumplir con las certificaciones que exhibe el mercado y la calidad, manteniendo la trazabilidad.	Cumplir los acuerdos y comunicar a tiempo.
YERVIN MONTES HERRERA	- Exigentes en calidad y certificaciones.	El sabor y color característico.	Cada vez son más exigentes en calidad, si encuentran producto con moho, el producto es totalmente rechazado.	Realizar análisis para que el producto no sea rechazado, puesto que el voz a voz influye en las próximas compras de encontrarse producto de mala calidad.	- Jengibre fresco: realizar correcto lavado, limpieza, secado y buen empaquetado. - Jengibre deshidratado: usar buen acondicionamiento como láminas en las paredes.
ALDO RAMIREZ	- Exigente en certificaciones - Cumplimiento en los programas de envío.	- Color - Sabor - Residuos	- Aumento de consumo por jengibre orgánico. - Incremento del número de importadores	- Certificaciones - Calidad y cantidad adecuadas - Asistencia a ferias	- Cumplir programas, plazos - Comunicación constante
JHON CHAUPIS YACHACHIN	- Trazabilidad	- Aroma y sabor	Ha evolucionando favorablemente sobre todo para los productos con valor agregado.	- Calidad	Transformación del jengibre fresco.

Fuente: Entrevistas realizadas durante la Expoalimentaria 2019.

Elaboración: Propia, 2019.

Continúa de tabla anterior

Experto	Características del mercado internacional de jengibre orgánico	Ventajas del jengibre peruano en el mercado europeo	Evolución del mercado	Estrategias para ingresar al mercado europeo	Consideraciones
PATRIK VASQUEZ DE VELASCO	- Calidad y certificaciones.	Producto diferente a china, es el preferido por el sabor.	Tendencia a consumir orgánico y también por el comercio justo.	- Dominar la cadena de suministro. - Visita a los clientes, supermercados incluso, cliente final.	Considerar certificaciones, Senasa, problemas de calidad.
DIEGO MOISES MAMANI ALVAREZ	La característica principal es requerir productos ausentes de pesticidas.	Producto orgánico, calidad de primera, y sabor picante.	Este se ha vuelto más exigente, respecto a las certificaciones y la presentación del producto en particular.	Que el producto debe de cumplir con los requisitos estrictamente, ya sea en su composición o forma.	Cumplir con los estándares de calidad.
DICK LLANOS	- Contar con las certificaciones correspondientes, cumplimiento en las entregas, calidad de los productos.	La ventaja que considero es su textura y sabor.	Por la tendencia de llevar una vida saludable, se ha incrementado al consumo de productos orgánicos y por ende existe un amplio mercado por explotar.	Los productos deben ser de calidad, contar con los permisos y certificaciones correspondientes.	- Contar con información de los productos. - Responsabilidad en los acuerdos tomados. - Perseverancia.
LISSET CHAVESTA	- Mercado exigente en cuanto calidad y certificaciones. - Buscan productos libres pesticidas. - Interés por la responsabilidad social.	El jengibre peruano posee un sabor más picante, color y un zumo más intensos que el chino.	Las exportaciones de jengibre a Europa ha aumentado en 10,2% anual en volumen desde el 2013. Si hablamos de Alemania, el volumen importado aumentaron en 14% anual desde el 2013.	- Certificación orgánica o comercio justo, análisis de residuos. - Participación en ferias internacionales, envío de muestras.	- Buen sistema de trazabilidad y cumplimiento de la oferta exportable.

Fuente: Entrevistas realizadas durante la Expoalimentaria 2019.

Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 3. Resultado de las entrevistas a expertos del rubro de laboratorios

Preguntas	Expertos		
	GIULIANA COVENAS (AGQ LABS PERÚ)	VICENTE MATEO (AGRORUM)	SANDRA BENITEZ FERNÁNDEZ (CONSULTORA INTERNACIONAL)
¿Qué análisis realizan como Laboratorio?	- Análisis de pesticidas - Concentración de ingrediente activo en PQA	Agrorum es la red de representante de Eurofins, realizamos análisis de contaminantes, metales pesados, pesticidas.	Los laboratorios internacionales realizan: Pruebas de alto valor agregado para varios sectores desde alimentos (sea consumo humano o animal), farmacéutico y cosméticos
¿Cuál es la metodología que emplean para realizar los análisis?	- Cromatografía líquida y gaseosa - M-MS - HPLC	15017025, depende del tipo de análisis, parámetros HPLC: metodología para residuos de pesticidas, también micotoxinas	Los laboratorios suelen trabajar: ELISA (Enzyme-Linked ImmunoSorbent Assay: 'ensayo por inmunoadsorción ligado a enzimas') GC-MS (cromatografía de gases acoplada a espectrometría de masas) HPLC : Cromatografía líquida de alta eficacia LC-MS / MS: La cromatografía líquida-espectrometría de masas ICP-MS: (Espectrometría de Masas con Plasma Acoplado Inductivamente) PCR: Reacción en cadena de la polimerasa AA : Espectroscopia de absorción atómica
¿En qué consiste los análisis de aflatoxinas y micotoxinas?	Cuantificación mediante PCR o Elisa / Verificar la concentración de las micotoxinas.	Determinar si existe presencia de esos metabolitos, componentes, aflatoxinas B1, B2, G1, G2.	Las aflatoxinas se pueden clasificar en B1, B2, G1, G2 y M1. Pueden dar dos tipos de respuesta: 1) Cualitativo (presencia o ausencia) y 2) Cuantitativo: cuenta la presencia de una aflatoxina según un límite de cuantificación o de concentración de un elemento. Por ejemplo: 1/ 100 Kg. Significa que cuantifica la cantidad de aflatoxinas por cada 100 kg (es una medida muy general, solo para esta respuesta)
¿En qué consiste los análisis físico - químico?	Dependiendo de lo solicitado, se realizan análisis de caracterización para determinar condiciones físicas-químicas del alimento.	Determinar agua, sodio, proteínas nutricional.	El análisis físico-químico implica la caracterización de los alimentos desde el punto de vista físico-químico, haciéndose énfasis en la determinación de su composición química, es decir determinar que sustancias están presentes en un alimento (proteínas, grasas, vitaminas, minerales, carbohidratos, contaminantes metales, residuos de plaguicidas, toxinas, antioxidantes, etc.) y en qué cantidades se encuentran. (Zumbado h. 2005)
¿Qué análisis recomienda para el jengibre orgánico deshidratado?	Análisis de concentración residual de pesticidas. Concentración de ingredientes activo en PQA.	- Análisis pesticidas. - Análisis microbiológico. - Análisis metales pesados.	Plaguicidas y metales pesados.
¿Por qué es importante realiza los análisis para la exportación de alimentos a Europa?	Porque es importante cumplir con los lineamientos mínimos exigidos no solo por la Unión Europea sino también por Perú, de modo que se pueda exportar un producto de calidad.	Porque existen normas que regulan el ingreso de alimentos, ya que cuidan a sus consumidores	Abren puertas, incrementan la confianza con el cliente y fortalecen relaciones comerciales. Así mismo evitan problemas futuros, y sobre todo, son una prueba científica de la inocuidad de los alimentos.
Algunas consideraciones o recomendaciones		- Muestreo en campo. - Asesoría a los productores orgánicos. - Monitoreo a los agricultores.	Trabajar con laboratorios acreditados. Realizar el muestreo bajo métodos validados, para tomar del lugar correcto (por ejemplo, dentro de un bulto de jengibre) y representativas del lote a analizar.

Fuente: Entrevistas realizadas durante la Expoalimentaria 2019.

Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 4. Resultado de las entrevistas a expertos del rubro de certificadoras internacionales

Preguntas	Expertos		
	ORSI QUISPE HUASCO (BIOLATINA)	MARTIN ORTIZ ESPINOZA (CONTROL UNION PERU SAC)	PEDRO CORDOVA VEGA (IMO CERT)
¿Cuáles son los requisitos para ser certificado como trader orgánico?	Se ha de considerar el producto, las fechas de comercialización, proveedores orgánicos (pueden ser acreditados por cualquiera de las certificadoras internacionales), los procesos de compra son documentados	Proveedores orgánicos con certificados master actualizados, determinar alcance de la certificación (responsabilidad de la fruta): si es hasta el proceso entonces será Trader- Procesador (importante verificar si planta cuenta con certificación). Además estar al día del llenado de documentos de agencia certificadora.	Certificar como trader, debe asegurar que el producto no se contamine durante el flujo de proceso recepción, proceso salida, ventas, por tal se debe identificar producto en cada etapa y asegurar la trazabilidad. Además debe asegurarse que su proveedor es orgánico según mercado de destino.
¿Cada qué tiempo se debe renovar la certificación orgánica?	Tanto el certificado de producción como el de comercialización se renueva cada año.	Anualmente	El control es anual, se debe asegurar que cada año se cumple el procedimiento
¿Qué certificaciones emiten para el mercado europeo? Y para ¿Alemania?	Regulación CE834- 2007 que es para todos los países de la Comunidad Europea.	Regulación CE834- 2007 / GLOBAL GAP	-Europa, Reglamento Europeo, Alemania también aplica - Reglamento Europa 834/2007 pero también solo privado NATURLAND
En los últimos años ¿Cómo ha evolucionado el mercado en materia de certificación orgánica?	El mercado está más exigente en el cumplimiento de las normas de cada sello, dado que ya han aparecido problemas con pesticidas no permitidos, por lo que ahora se están realizando análisis multiresiduos, de salir positivo para Europa, se les cancela el certificado.	Hay más demanda de productos orgánicos.	Ha crecido la demanda en Europa y norteamérica. Hay más organizaciones que solicitan.
¿Por qué considera importante el cultivo orgánico?	Por un tema comercial, ya que muchos países están optando por comprar productos orgánicos, inocuos, que no estén contaminados, ya existe una tendencia a consumir productos saludables, pues las enfermedades son a causa de alimentos con presencia de plaguicidas.	Es saludable para el medio ambiente y para las personas, promoverlo es una responsabilidad que debería ser de todo gobierno a nivel mundial.	- Cultivo sano que conserva el medio ambiente. - Respeta la biodiversidad. - Conserva planeta. - Mejora la fertilidad de suelo.
Respecto al jengibre orgánico ¿A cuántos productores o asociaciones han certificado?	Aproximadamente 8 organizaciones.	10 organizaciones aproximadamente	2, no aceptamos mucho, porque algunas tienen malas prácticas, queman y talan y esto está prohibido en reglamento.
Algunas consideraciones o recomendaciones	- Monitorear a los proveedores orgánicos. - Realizar análisis de pesticidas para evitar rechazo y cancelación del certificado orgánico.	- Seguir la normativa a nivel nacional e internacional y verificar	- Verificar que certificado orgánico de proveedor esté vigente. - Motivar la sostenibilidad del productor. - Mejorar recuperación de suelo en proveedores de jengibre.

Fuente: Entrevistas realizadas durante la Expoalimentaria 2019.

Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 5. Matriz de selección de países

Tabla A. Factor 1, Económico-Demográfico en cantidades

Factor 1: Económico - Demográfico	Estados Unidos		Alemania		Países Bajos	
	Valor - Ranking	Nota	Valor - Ranking	Nota	Valor - Ranking	Nota
Crecimiento del PBI	2.20	5	1.10	3.9	2.10	4.9
PBI per cápita (US\$)	62,641.00	4	48,195.60	2.8	52,978.40	3
Población (millones)	327,167,434.00	5	82,695,000.00	2	17,132,854.00	1
Inflación	2.40	1.5	1.70	5	1.70	5

Fuente: Expansión/Datosmacro.com, 2019b, 2019c, 2019d.

Elaboración: Propia, 2019.

Tabla B. Factor 1, Económico-demográfico en porcentajes

Variables	Ponderación	Estados Unidos	Alemania	Países Bajos
Crecimiento del PBI	25%	1.25	0.98	1.23
PBI per cápita (US\$)	25%	1.00	0.70	0.75
Población (millones)	25%	1.25	0.50	0.25
Inflación	25%	0.38	1.25	1.25
	100%	3.88	3.43	3.48

Fuente: Expansión/Datosmacro.com, 2019b, 2019c, 2019d.

Elaboración: Propia, 2019.

Tabla C. Factor 2, índice de competitividad logística en cantidades

Factor 2: Índice de competitividad logística	Estados Unidos		Alemania		Países Bajos	
Variables	Valor - Ranking	Nota	Valor - Ranking	Nota	Valor - Ranking	Nota
La eficiencia aduanera	3.78	2.5	4.09	5	3.92	3.5
La Calidad de la infraestructura	4.05	2	4.37	4	4.21	3
La competitividad de transporte internacional de carga	3.51	1.5	3.86	5	3.68	3
La competencia y calidad en los servicios logísticos	3.87	1	4.31	4	4.09	2
La capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos.	4.09	2	4.24	4	4.02	2
La puntualidad en el transporte de carga	4.08	2	4.39	4.5	4.25	4

Fuente: Banco Mundial, s.f.

Elaboración: Propia, 2019.

Tabla D. Factor 2, índice de competitividad logística en porcentaje

Variables	Ponderación	Estados Unidos	Alemania	Países Bajos
La eficiencia aduanera	25%	0.63	1.25	0.88
La Calidad de la infraestructura	20%	0.40	0.80	0.60
La competitividad de transporte internacional	18%	0.27	0.90	0.54
La competencia y calidad en los servicios	15%	0.15	0.60	0.30
La capacidad de seguimiento y rastreo a los	12%	0.24	0.48	0.24
La puntualidad en el transporte de carga	10%	0.20	0.45	0.40
	100%	1.89	4.48	2.96

Fuente: Banco Mundial, s.f.

Elaboración: Propia, 2019.

Tabla E. Factor 3, facilidad para hacer negocios en cantidades

Factor 3: Facilidad para hacer negocios	Estados Unidos		Alemania		Países Bajos	
Variables	Valor - Ranking	Nota	Valor - Ranking	Nota	Valor - Ranking	Nota
Cumplimiento de contratos	72.61	4	74.39	5	59.94	1
Apertura de empresa	91.23	4.1	83.58	3.4	94.31	4.4
Pago de impuestos	84.14	3.4	82.11	3.2	87.58	3.7
Comercio Transfronterizo	92.01	4.2	91.77	4.1	100	5

Fuente: Expansión/Datosmacro.com, 2019e.

Elaboración: Propia, 2019.

Tabla F. Factor 3, facilidad para hacer negocios en porcentaje

Variables	Ponderación	Estados Unidos	Alemania	Países Bajos
Cumplimiento de contratos	35%	1.40	1.75	0.35
Apertura de empresa	30%	1.23	1.02	1.32
Pago de impuestos	20%	0.68	0.64	0.74
Comercio Transfronterizo	15%	0.63	0.62	0.75
	100%	3.94	4.03	3.16

Fuente: Expansión/Datosmacro.com, 2019e.

Elaboración: Propia, 2019.

Tabla G. Factor 4, índice de competitividad logística en cantidades

Factor 4: Criterios comerciales	Estados Unidos		Alemania		Países Bajos	
Variables	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor	Nota
Tratados comerciales/ Beneficios arancelarios	Sí/Sí	5	Sí/Sí	5	Sí/Sí	5
Consumo per cápita (gr 2018)	200	2	500	5	240	2.4
Valor FOB importado (2013-2018)	\$1,895,321.00	5	\$1,141,050.00	4	\$233,668.00	2
Volumen importado (2013-2018)	383,620.80	5	239,811.67	4	75,759.00	2.5
Precio promedio jengibre deshidratado orgánico (3 años)	\$4.80	4	\$5.20	5	\$2.89	3
Crecimiento de precio entre 2017 y 2018	-6%	1.5	8%	5	-51%	3
Número de empresas peruanas exportadoras (competencia)	12	1	3	5	3	5




Fuente: CBI Ministry of Foreign Affairs, s.f. Elaboración: Propia, 2019.

Tabla H. Factor 4, índice de competitividad logística en porcentaje

Variables	Ponderación	Estados Unidos	Alemania	Países Bajos
Tratados comerciales/ Beneficios arancelarios	15%	0.75	0.75	0.75
Consumo per cápita (gr 2018)	18%	0.36	0.90	0.43
Valor FOB importado (2013-2018)	12%	0.60	0.48	0.24
Volumen importado (2013-2018)	12%	0.60	0.48	0.30
Precio promedio jengibre deshidratado	12%	0.48	0.60	0.36
Crecimiento de precio entre 2017 y 2018	15%	0.23	0.75	0.45
Número de empresas peruanas exportadoras	16%	0.16	0.80	0.80
	100%	3.18	4.76	3.33

Fuente: CBI Ministry of Foreign Affairs, s.f.
Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 6. Sellos de Comercio Justo según certificadora

Sello	Descripción
	El Comercio Justo hace referencia a un movimiento social global que promueve otro tipo de comercio, uno basado en el diálogo, la transparencia, el respeto y la equidad. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los pequeños productores y trabajadores desfavorecidos Certificadora: FLO-CERT
	El Comercio justo certificado como Fair for Life implica que existe una relación de cooperación a largo plazo y de total confianza entre las contrapartes, con negociaciones transparentes para la fijación de precios y precios justos, que promueve el desarrollo social en las comunidades involucradas. Certificadora: Imo Control
	El estándar de Control Union Certifications Social and Fair Trade Standard (CU Fair Choice) está basado en el desarrollo humano, principios sociales, ambientales y económicos, constituye una garantía de que las compañías están comprometidas con el desarrollo sostenible y con el mejoramiento de condiciones sociales, cumpliendo con las demandas de consumidores conscientes. Certificadora: Control Union

Fuente: Flo-Cert, s.f.; Fair for Life, s.f.; Control Union, s.f.b.
Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 7. Ferias importantes en Alemania

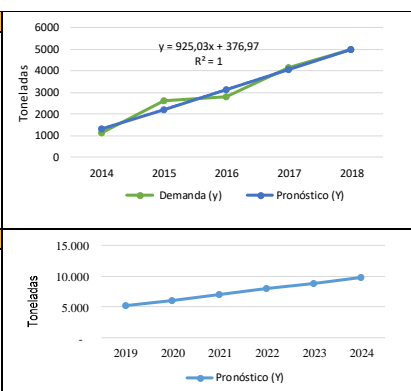
Feria	Descripción	Perfil
Fruit Logistica	Es la feria internacional más importante para el comercio de frutas y verduras frescas, se lleva a cabo en la ciudad de Berlín en febrero.	Anual (Febrero) - Esta feria brinda al comercio hortofrutícola y sectores afines la oportunidad de exponer toda su gama de prestaciones, desde el cultivo hasta la distribución. Fruit Logistica ofrece recorridos cortos, fácil acceso a los sectores destinatarios y, de este modo, máxima eficiencia. Sobre todo los expositores de los países en desarrollo, con sus productos exóticos tienen la gran oportunidad de presentarse a un público internacional profesional y efectuar transacciones comerciales.
Biofach	Es la feria internacional más prominente en el sector orgánico, se lleva a cabo en la ciudad de Núremberg.	Anual (febrero) - Presentación mundial de productos biológicos, desde la producción y certificación hasta la transformación y comercialización. El Congreso, que tiene lugar paralelamente, es también desde hace tiempo un foro importante para el sector biológico, entre otras cosas porque aquí se presentan las cifras y los hechos más actuales acerca de su desarrollo. Este es un hecho de gran interés para un mercado que ya mueve en Europa un negocio de € 10.000 millones (International Trade Center, 2019).
Anuga	Es la feria internacional más destacada en el sector alimentos y bebidas, se lleva a cabo en Colonia durante octubre.	Bianual (Octubre) - presenta juntas 10 ferias especializadas bajo un mismo techo. Este concepto está diseñado para coincidir con las necesidades de expositores y visitantes, muy alineado con las necesidades del sector. Las diez ferias comparten los beneficios de Anuga como un todo: fuerte convocatoria, amplio espectro internacional, innovación e información en profundidad.

Fuente: Feriasalimentarias.com, s.f.a, s.f.b, s.f.c, s.f.d.
Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 8. Proyección de la oferta y la demanda

Tabla A. Proyección de la oferta

OFERTA HISTÓRICA							RESULTADOS	
Año	Periodo (x)	Oferta (y)	xy	x ²	y ²	Pronóstico (Y)	Promedio	
2014	1	1.130	1.130	1	1.277.470	1.208	X media = 3	b = 925,03
2015	2	2.643	5.285	4	6.983.747	4.333	Y media = 3.152	a = 376,97
2016	3	2.829	8.488	9	8.004.639	7.459	Num (n)	Y = 5.173,21
2017	4	4.163	16.651	16	17.328.712	10.584		
2018	5	4.995	24.977	25	24.953.652	13.710	5	
Promedio	3	3.152	56.531	55	58.548.219		Re dondeando Y =	5.173
OFERTA FUTURA							RESULTADOS	
2019	6	5.173	31.039	36	26.762.102	5.173	Oferta futura	
2020	7	6.098	42.688	49	37.188.531	6.098		
2021	8	7.023	56.186	64	49.326.321	7.023		
2022	9	7.948	71.535	81	63.175.473	7.948		
2023	10	8.873	88.733	100	78.735.985	8.873		
2024	11	9.798	107.782	121	96.007.859	9.798		



Fuente: Elaboración propia, 2019

Tabla B. Proyección de la demanda

DEMANDA HISTÓRICA							RESULTADOS	
Año	Periodo (x)	Demanda (y)	xy	x ²	y ²	Pronóstico (Y)	Promedio X media = 3 b = 3.125,60 Y media = 7.459 a = 1.918,00 Num (n) Y = 16.835,60 5 Redondeando Y = 16.836	
2014	1	1.787	1.787	1	3.193.369	1.208		
2015	2	4.656	9.312	4	21.678.336	4.333		
2016	3	6.188	18.564	9	38.291.344	7.459		
2017	4	9.840	39.360	16	96.825.600	10.584		
2018	5	14.823	74.115	25	219.721.329	13.710		
Promedio	3	7.459	143.138	55	379.709.978			

DEMANDA FUTURA							RESULTADOS	
Año	Periodo (x)	Demanda (y)	xy	x ²	y ²	Pronóstico (Y)	Demanda futura	
2019	6	16.836	101.014	36	283.437.427	16.836		
2020	7	19.961	139.728	49	398.449.505	19.961		
2021	8	23.087	184.694	64	533.000.334	23.087		
2022	9	26.212	235.912	81	687.089.914	26.212		
2023	10	29.338	293.380	100	860.718.244	29.338		
2024	11	32.464	357.100	121	1.053.885.325	32.464		

Fuente: Elaboración propia, 2019

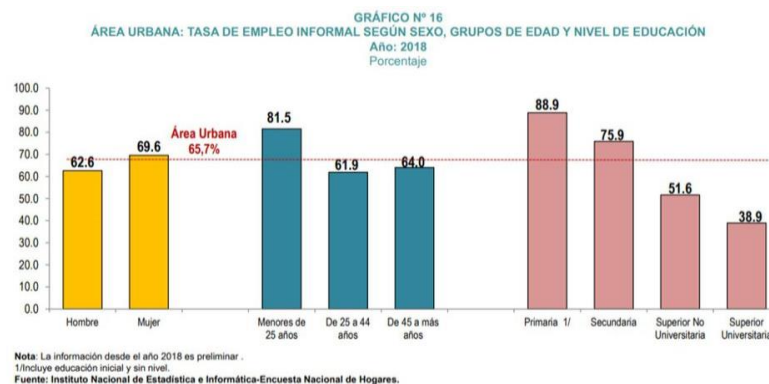
Anexo 9. Población ocupada con empleo informal, según dominios geográficos (2017-2018) en miles de personas y variación porcentual

AREA URBANA: POBLACION OCUPADA CON EMPLEO INFORMAL, SEGUN DOMINIOS GEOGRAFICOS
Años: 2017 -2018
Miles de personas y variación porcentual

Dominios geográficos	Años			
	Enero - Diciembre 2017	Enero - Diciembre 2018 P/	Variación	
			Var.%	Var. Absoluta (Miles)
Nacional	8 359,0	8 551,8	2,3	192,8
Dominios geográficos				
Costa	5 336,3	5 448,1	2,1	111,8
Costa Norte	1 481,2	1 556,9	5,1	75,7
Costa Centro	3 651,5	3 680,6	0,8	29,1
Costa Sur	203,6	210,7	3,5	7,1
Sierra	1 983,8	2 032,4	2,5	48,6
Sierra Norte	223,4	221,3	- 0,9	- 2,1
Sierra Centro	724,9	762,9	5,2	38,0
Sierra Sur	1 035,5	1 048,3	1,2	12,8
Selva	1 039,0	1 071,2	3,1	32,2

Fuente: Redacción Gestión, 2019d.

Anexo 10. Tasa de empleo informal, según sexo, grupos de edad y nivel de educación, 2018



Fuente: Redacción Gestión, 2019d.

Anexo 11. Matriz de Atractividad del Sector

CRITERIO DE EVALUACIÓN	Nivel	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Nivel	Total
Amenaza de nuevos competidores	BAJO						ALTO	3.9
Economías de escala.	BAJO						ALTO	5
Diferencias de producto en propiedad.	BAJO						ALTO	3
Identificación de marcas.	BAJO						ALTO	3
Costes de cambio de proveedor.	BAJO						ALTO	4
Acceso a canales de distribución.	BAJO						ALTO	3
Acceso a materia primas.	BAJO						ALTO	4
Ventajas en la curva de aprendizaje.	BAJO						ALTO	5
Tasa de crecimiento del sector.	BAJO						ALTO	4
Requerimientos de capital.	BAJO						ALTO	4

CRITERIO DE EVALUACIÓN	Nivel	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Nivel	Total
Poder de negociación del comprador o cliente	BAJO						ALTO	3.6
Número de potenciales compradores.	BAJO						ALTO	5
Amenaza de integración hacia atrás.	BAJO						ALTO	2
Amenaza de integración hacia delante.	BAJO						ALTO	3
Costo de cambiar de proveedor.	BAJO						ALTO	5
Importancia a la calidad del producto.	BAJO						ALTO	5
Diferenciación de la oferta para el comprador.	BAJO						ALTO	4
Grado de estandarización del producto.	BAJO						ALTO	3
Acción del comprador sobre la empresa.	BAJO						ALTO	2
Diversificación de clientes.	BAJO						ALTO	4
Producto en relación a costo total del comprador.	BAJO						ALTO	3
Rentabilidad.	BAJO						ALTO	4

CRITERIO DE EVALUACIÓN	Nivel	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Nivel	Total
Intensidad de la rivalidad de los competidores	BAJO						ALTO	3.8
Número de competidores iguales o similares.	BAJO						ALTO	4
Tasa de Crecimiento del sector.	BAJO						ALTO	4
Costes fijos o de almacenamiento elevados.	BAJO						ALTO	4
Diferenciación en productos de los competidores.	BAJO						ALTO	3
Diversidad entre competidores.	BAJO						ALTO	4
Barreras de salida.								
Activos especializados.	BAJO						ALTO	4
Costes fijos de salida.	BAJO						ALTO	5
Interrelaciones estratégicas.	BAJO						ALTO	3
Barreras emocionales.	BAJO						ALTO	4
Restricciones sociales y gubernamentales.	BAJO						ALTO	3

CRITERIO DE EVALUACIÓN	Nivel	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Nivel	Total
Poder de negociación de los proveedores	BAJO						ALTO	3.0
Número de proveedores.	BAJO						ALTO	5
Amenaza de sustituto de productos de proveedores.	BAJO						ALTO	4
No ser un cliente importante.	BAJO						ALTO	2
Importancia de la rentabilidad del proveedor.	BAJO						ALTO	3
Los proveedores y la calidad de sus productos.	BAJO						ALTO	4
Amenaza de integración hacia adelante.	BAJO						ALTO	1
Costo del cambiar los productos.	BAJO						ALTO	2

CRITERIO DE EVALUACIÓN	Nivel	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Nivel	Total
La amenaza de productos sustitutos	BAJO						ALTO	3.0
Propensión del comprador a sustituir.	BAJO						ALTO	2
Precios relativos de los productos sustitutos.	BAJO						ALTO	2
Coste de cambio del comprador.	BAJO						ALTO	4
Grado de diferenciación valorado por el cliente.	BAJO						ALTO	4
Disponibilidad de sustitutos cercanos.	BAJO						ALTO	3
Relación precio/calidad.	BAJO						ALTO	3

CRITERIO DE EVALUACIÓN	Nivel	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Nivel	Total
Análisis Global								
Amenaza de nuevos competidores	BAJO						ALTO	3.9
Poder de negociación de los proveedores	BAJO						ALTO	3.0
Poder de negociación del comprador o cliente	BAJO						ALTO	3.6
La amenaza de productos sustitutos	BAJO						ALTO	3.0
Intensidad de la rivalidad de los competidores	BAJO						ALTO	3.8
PROMEDIO	BAJO						ALTO	3.5

Fuente: Hax y Majluf, 1983.
Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 12. Imágenes de algunas entrevistas realizadas durante la feria Expoalimentaria 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 13. Cadena de Valor (Porter)



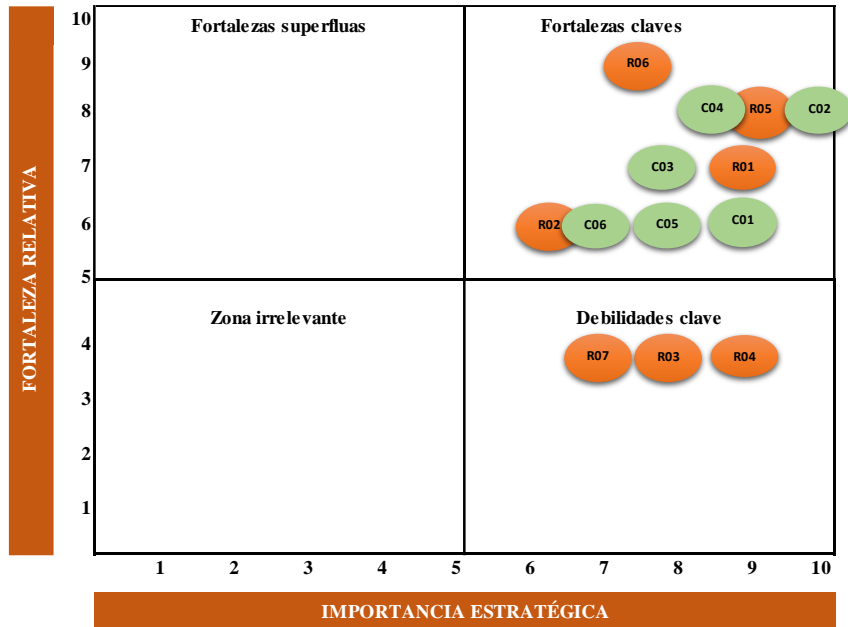
Fuente: Grant, 1996.
 Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 14. Clasificación de los recursos y de las capacidades organizativas de la empresa

RECURSOS			CAPACIDADES	
TANGIBLES	FINANCIERO	· Capital propio y sujeto a línea de crédito.	GERENCIALES	· Planificación y dirección estratégica.
		· Solvencia financiera.		· Planificación, captación y gestión de los recursos.
		· Relación deuda capital.		· Gestión financiera.
		· Relación monetaria con los proveedores.		· Fomento del uso de las TIC como herramientas de apoyo.
FÍSICOS	· Bienes y equipos nuevos.	COMERCIAL	· Amplio conocimiento del mercado destino.	
	· Materia prima de calidad.		· Servicio al cliente de manera eficiente y calidad.	
TECNOLÓGICO	· Plataforma on line (documentación).		· Gestión en negocios internacionales.	
	· Recursos para la implementación de software.		· Buenas relaciones con los actores de la cadena de suministro.	
ORGANIZACIONAL	· Existencia de cultura organizacional.	OPERACIONES	· Eficiencia en el proceso de acopio.	
	· Cultura de calidad.		· Equipo técnico especializado en normativa orgánica.	
	· Buen clima institucional.		· Mejora continua en el proceso productivo.	
HUMANO	· Capital humano calificado y con experiencia.	CALIDAD	· Óptima calidad del producto, procesos y documentos.	
	· Habilidades sociales y de colaboración.		· Rápida respuesta en trazabilidad.	
	· Compromiso y lealtad.	CERTIFICACIONES	· Implementación y gestión de certificación orgánica y otros.	
	· Canales de comunicación interna y externa.		· Auditorías y rapidez de respuesta.	
REPUTACIÓN	· Reputación entre clientes y proveedores.	MARKETING	· Desarrollo de estrategia de posicionamiento.	
			· Promoción a través de redes sociales, página web y participación en ferias internacionales.	
			· Orientación y adaptación a las tendencias del mercado.	

Fuente: Grant, 2006.
Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 15. Evaluación hipotética de los recursos y capacidades



Fuente: Grant, 2006.
Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 16. Matriz VRIO

Evaluación de los recursos y capacidades	Tipo	V	R	I	O	Análisis competitivo
Capacidad financiera.	R01: Financiero	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Bienes y equipos.	R02: Bienes y equipos modernos	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Modelo de abastecimiento de materia prima de calidad.	R03: Reserva de materia prima.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad de producción (tercerización).	R04: Tecnológico	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Explotación de plataformas tecnológicas online.	R04: Tecnológico	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Cultura organizacional	R05: Organizacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Personal comprometido	R06: Humano	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Marca nueva	R07: Reputación	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Planificación y dirección estratégica	C01: Gerenciales	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Experiencia en agroexportación.	C02: Comercial	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Eco producción	C03: Eficiencia proceso productivo y operativo	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Servicio post-venta (trazabilidad)	C04: Calidad - Trazabilidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Política de calidad documentaria	C04: Calidad - Trazabilidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Equipo capacitado en certificaciones y normas orgánicas	C05: Certificaciones	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Campañas de comunicación (Marketing digital)	C06: Marketing	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal

Fuente: David, 2013.










Elaboración: Propia, 2019.

Anexo 17. Ficha técnica de jengibre deshidratado orgánico

PRODUCT SPECIFICATION		
Dried Organic Ginger (Zingiber officinale)		
Microbiological aspects:		
Aerobic mesophilic	: < 106 CFU/g	
Mold	: < 104 CFU/g	
Yeast	: < 103 CFU/g	
Total coliform	: < 103 CFU/g	
Escherichia coli	: < 5 x 10 CFU/g	
Salmonella sp.	: Absence in 25 g	
Physical aspects:		
Slice width	: 0,16-0,25 inch thick	
Appearance	: Clear beige to clear yellow.	
Aroma	: Characteristic, with citric notes.	
Taste	: Intense, spicy and hot.	
Moisture	: < 8 %	
Essential Oil content	: 2,5-3,0 %.	
Manufacturing aspects:		
Maximum drying temperature	: 60 - 65 °C	
Desinfection	: only by physical means. No allergens present in the product or processed in the facility.	
Packaging:		
10 kg multi-paper carton bag. Sown closure.		
Storage conditions:		
Shelf life 2 years from packing date.		
Store in a ventilated place. Does not need refrigeration. No additives or preservatives added nor necessary.		
Certifications:		
  		

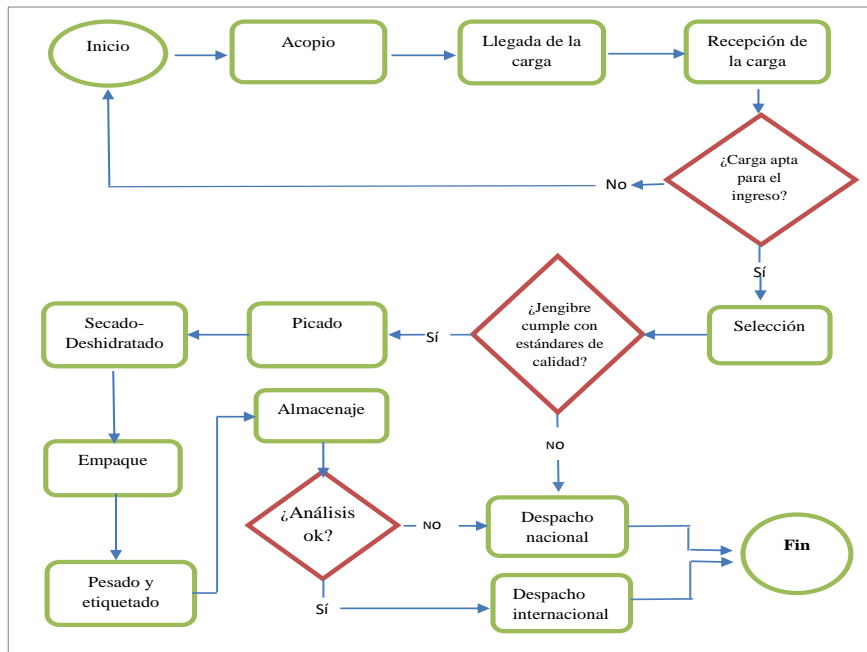
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 18. Imágenes del proceso de producción

<p>Acopio de materia prima</p>			
<p>Llegada de la carga</p>			
<p>Proceso de recepción</p>			
<p>Criterios de selección</p>			
<p>Picado</p>			
<p>Proceso de secado y deshidratado</p>			
<p>Empaquetado</p>			
<p>Almacenamiento</p>			
<p>Despacho</p>			

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 19. Flujograma del proceso de producción



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 20. Cotización Servicio Integral Logístico (SIL)



OLP
ESPECIALISTAS EN LOGÍSTICA AGROINDUSTRIAL

COTIZACION INTEGRAL O/1566-2019

FECHA : 05 de JULIO DEL 2019
 DIRIGIDO : SHEYLA CHAVESTA PAICO
 KISAY PERU SAC
 SERVICIO : Exportación marítima 01x40 dry

SERVICIO MARITIMO DE EXPORTACION // CALLAO - HAMBURGO

DESCRIPCION: SERVICIO LOGISTICO JENGIBRE DESHIDRATADO

Embarque via	MSC APM	APL APM	HAPAG LLOYD DPW	HAMBURG SUD DPW
SIL	USD 1200	USD 1250	USD 1300	USD 1350

TARIFA NO INCLUYE EL IGV

El servicio incluye lo siguiente:

- Retiro de contenedor
- Transporte Terminal - Disabas - Terminal
- Servicio de terminal por la exportación: Derecho de embarque y deposito temporal
- Aduanas: Numeración de DAM, Precinto de aduana, Gastos operativos, Regularización de DAM.
- Envío de Matriz preliminar
- Gastos portuarios y marítimos
- Envío de documentos via Courier DHL
- Atención personalizada y asistencia técnica a nivel nacional 24/7

El servicio no incluye lo siguiente:

- Llenado de contenedor
- Envío de las Correcciones de las instrucciones de embarque.
- Emisión de certificado de origen
- Gastos adicionales en caso de aforo físico en Terminal

****La Facturación de terceros a nombre de su representada****
***** Esta proforma es aproximada, puede variar segun incidencias del despacho*****

Atentamente,



OLP
BOLSONES ALMACENES DE SERVICIO ECONOMICO
OPERACIONES LOGISTICAS PERUANO S.A.S.
LIMA - PERU

Aurelio Renate Chamorro Tello
División Comercial

Email: achamorro@olpexport.com
 Web: www.olpexport.com
 Celular: 955498925
 Telefono: (511) 627 29 03
 Av. Javier Prado Este 6218 Of. 402 - La Molina
 Lima - Perú



CORTEL

Fuente: OLP, 2019.

Anexo 21. Funciones del personal de Kisay Peru SAC.

Cargo	Descripción	Requisitos	Valor
Gerente general Reporta a la Junta de Accionista.	<ul style="list-style-type: none"> Se encarga de planificar, organizar y ejecutar los planes estratégicos de la empresa. Elaborar los planes de acción de la empresa en coordinación con cada responsable de área. Realizar investigación de mercado (nichos) e inteligencia de negocios. Evaluar, seleccionar y negociar con los potenciales clientes de la empresa. Representar a la empresa en ferias y misiones internacionales. Promocionar y posicionar el producto en el mercado de destino. Revisar los estados financieros de la empresa y realizar informes mensuales. 	Formación en Comercio y Negocios Internacionales, con estudios de maestría y especialización en Finanzas. Experiencia profesional en el sector exportador más de 10 años. Dominio de inglés. Reconocido profesional en el sector agroexportador.	Capacidad en planificación y estrategia, responsable, proactivo, con capacidad de liderazgo y toma de decisiones.
Empresa Contable-legal (outsourcing).	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de la contabilidad, estados financieros; así como de atender los asuntos legales. 	Empresa jurídico-contable con experiencia en el sector agroexportador.	Capacidad en planificación, organización, resolución de controversias.
Community manager (outsourcing)	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de marketing digital. Posicionamiento SEO. Generación de contenido y tráfico. Actualización de web. Manejo de RRSS (FB, WAP, Instagram, LinkedIn, YouTube). Diseño de campañas digitales. 	Profesional especializado en marketing digital, herramientas de métricas y reporting, posicionamiento SEO y SEM, administración y análisis de redes sociales.	Capacidad de diseñar estrategias de marketing digital y optimizar el manejo de del sitio web y canales digitales.
Administrador Reporta al Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de planificar, diseñar y ejecutar todos los aspectos administrativos para la ejecución del proyecto; así mismo velará por el buen clima laboral. Coordinar con el área logística la provisión de equipos o materiales de trabajo y oficina; así como el de materia prima. Realizar los trámites de licencias, permisos ante entidades del Estado y particulares (municipalidad, defensa civil). Organizar convocatorias y realizar procesos de selección del personal. Monitorar indicadores de productividad del personal; así como evaluar su desempeño y productividad. Velar por la correcta aplicación de las normas, políticas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo. 	Formación en Administración de empresas y con estudios en Recursos Humanos. Experiencia de 5 años en empresas agroexportadoras.	Capacidad en planificación, organización y control; analítico; proactivo; dinámico; trabajo con equipo multidisciplinario y con capacidad para toma de decisiones.
Jefe de Operaciones y certificaciones Reporta al Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de la adquisición de la materia prima de calidad siguiendo las especificaciones técnicas, así como de las certificaciones orgánica, Globalgap, y comercio justo. Actualizar la información de ingredientes activos permitidos y actualizar los registros de aplicaciones (LMR) y sus implicancias. Monitorar y fiscalizar la calidad de cosecha de materia prima, emitiendo informes. Cumplir con los KPIs operativos del negocio. Negociar con los productores de jengibre. Verificar el correcto desempeño de los operarios durante la producción. Coordinar de manera permanente con las áreas de calidad, logística internacional. 	Formación en Ingeniería agrónomo, con conocimiento y manejo de los procesos de certificación orgánica, global gap y comercio justo. Experiencia de al menos cinco años en empresas agroexportadoras, de preferencia jengibre.	Capacidad en planificación y organización, responsable, trabajo en equipo, comunicación a todo nivel, liderazgo. Proactividad. Manejo de relaciones de negocios
Técnico de campo (Asistencia) Reporta al Jefe de Operaciones y Certificaciones	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de asesorar y supervisar a agricultores dedicados al cultivo del jengibre, concientizándolos en la importancia del cumplimiento de los estándares de producción orgánica y las buenas prácticas agrícolas. Ejecutar programas de labores de campo del cultivo jengibre. Supervisar el correcto desarrollo de las labores agrícolas de los productores de jengibre. Hacer seguimiento a la calidad de trabajo y rendimiento de las diferentes labores según fenología del cultivo. Capacitar a los productores de jengibre para mejorar las habilidades de estos en las diferentes labores de campo. 	Agrónomo, con conocimiento y manejo del jengibre. Experiencia en asistencia técnica de al menos un año en empresas agroexportadoras. Conocedor de las certificaciones orgánicas y auditorías.	Capacidad en planificación y organización, responsable, proactivo, comunicativo y con liderazgo.
Técnico de campo (Comprador) Reporta al Jefe de Operaciones y Certificaciones	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de Evaluar, seleccionar y negociar la adquisición de la materia prima exportable con los productores de jengibre. Elaborar mapeos de visitas a los agricultores y realizar muestreos de productos. Incluir nuevas zonas y agricultores y realizar seguimiento de precios y negociación del jengibre. Llevar en orden los registros documentarios de adquisición de materia prima. Atender reclamos en calidad, mermas, precio. Coordinar con asistencia técnica para la base de datos de agricultores capacitados. 	Agrónomo, con conocimiento y manejo del jengibre. Experiencia en compras de materia prima al menos un año en empresas agroexportadoras. Conocedor de las certificaciones orgánicas y auditorías.	Capacidad en planificación, organización y negociación; proactivo; comunicación a todo nivel.
Jefe de Logística Internacional Reporta al Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de la planificación, recepción, supervisión, ejecución y control de las compras de materia prima, insumos y materiales. Asegurar la distribución de producto final a nuestros clientes en el exterior de manera oportuna. Realizar inventarios, preparar informes y reportes sobre movimientos, estado e incidencias del producto final. Elaborar matriz de costos y presupuestos. Negociar las cotizaciones del servicio logístico integrado con los operadores logísticos u otros operadores del comercio exterior. Analizar y negociar las cotizaciones de fletes aéreos y marítimos con los diferentes Forwarders. Realizar seguimiento a las operaciones de exportación hasta su llegada final. 	Formación en Administración de Negocios Internacionales, especialización en logística. Experiencia de al menos 5 años en empresas agroexportadoras.	Capacidad en planificación y organización, responsable, proactivo, trabajo en equipo, comunicación a todo nivel y liderazgo.
Coordinador Comex Reporta al Jefe de Logística	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de ejecutar y hacer seguimiento al proceso de embarque. Coordinar los embarque aéreos o marítimos con los agentes intervinientes en la cadena de distribución física internacional. Preparar y registrar documentos relacionados a cada embarque de exportación. Apoyar en la búsqueda y selección de proveedores. Realizar seguimiento de regularización de la exportación con DAM 41. 	Formación en Administración de Negocios Internacionales. Con experiencia de al menos 2 años en empresas agroexportadoras	Capacidad en planificación y organización, responsable, proactivo, comunicativo y con liderazgo.
Jefe de Calidad Reporta al Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de controlar las actividades de Aseguramiento de la Calidad del producto final, así como de la trazabilidad. Establecer los procesos de Sistema de Gestión de Calidad según norma técnica vigente y lo establecido por el cliente. Establecer los métodos de muestreo y análisis para materias primas, materiales de empaque, productos en proceso y productos terminados. Realizar inspecciones dentro del proceso de deshidratado. Realizar la investigación y elaborar los informes respecto a los reclamos de los clientes brindar respuestas a solicitudes o consultas de clientes. 	Ingeniero Agroindustrial, Industrias Alimentarias o de carreras afines. Con experiencia mínima de cinco años en productos deshidratados. Conocimiento en certificaciones, BPM, calidad, HACCP, registros sanitarios y desarrollo de nuevos productos.	Capacidad en planificación, organización y negociación; proactivo; comunicación a todo nivel y con capacidad para toma de decisiones.
Asistente de calidad Reporta al Jefe de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la verificación de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad Contribuir con el cumplimiento de los estándares de calidad de producto exportable. Mantener actualizada la documentación del sistema de Gestión de calidad e inocuidad acorde a las certificaciones y trazabilidad. Apoyar en las auditorías internas y externas. 	Ingeniero agroindustrial, con conocimiento y manejo del jengibre. Conocedor de las certificaciones orgánicas y auditorías.	Capacidad en organización, responsable, proactivo, comunicación a todo nivel.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Anexo 22. Proyecciones de amortizaciones e intereses

Tabla A. Datos del financiamiento

	Total	Préstamo	Propio
%	100%	60%	40%
Monto	\$49.500,00	\$29.700,00	\$19.800,00
Interés	17,25%	TEA	
TEM	1,33%		
Meses	60		
Cuota	\$722,56		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla B. Datos de la amortización

	SALDO	AMORTI- ZACIÓN	INTE- RESES	CUOTA
1	\$29,373.93	\$326.07	\$396.49	\$722.56
2	\$29,043.51	\$330.42	\$392.14	\$722.56
3	\$28,708.68	\$334.83	\$387.73	\$722.56
4	\$28,369.37	\$339.30	\$383.26	\$722.56
5	\$28,025.54	\$343.83	\$378.73	\$722.56
6	\$27,677.12	\$348.42	\$374.14	\$722.56
7	\$27,324.05	\$353.07	\$369.49	\$722.56
8	\$26,966.26	\$357.79	\$364.77	\$722.56
9	\$26,603.70	\$362.56	\$360.00	\$722.56
10	\$26,236.29	\$367.40	\$355.16	\$722.56
11	\$25,863.98	\$372.31	\$350.25	\$722.56
12	\$25,486.70	\$377.28	\$345.28	\$722.56
13	\$25,104.39	\$382.32	\$340.24	\$722.56
14	\$24,716.97	\$387.42	\$335.14	\$722.56
15	\$24,324.38	\$392.59	\$329.97	\$722.56
16	\$23,926.55	\$397.83	\$324.73	\$722.56
17	\$23,523.40	\$403.14	\$319.42	\$722.56
18	\$23,114.88	\$408.53	\$314.03	\$722.56
19	\$22,700.90	\$413.98	\$308.58	\$722.56
20	\$22,281.39	\$419.51	\$303.05	\$722.56
21	\$21,856.29	\$425.11	\$297.45	\$722.56
22	\$21,425.51	\$430.78	\$291.78	\$722.56
23	\$20,988.97	\$436.53	\$286.03	\$722.56
24	\$20,546.61	\$442.36	\$280.20	\$722.56
25	\$20,098.35	\$448.26	\$274.29	\$722.56
26	\$19,644.10	\$454.25	\$268.31	\$722.56
27	\$19,183.79	\$460.31	\$262.25	\$722.56
28	\$18,717.33	\$466.46	\$256.10	\$722.56
29	\$18,244.64	\$472.69	\$249.87	\$722.56
30	\$17,765.65	\$479.00	\$243.56	\$722.56
31	\$17,280.26	\$485.39	\$237.17	\$722.56
32	\$16,788.39	\$491.87	\$230.69	\$722.56
33	\$16,289.95	\$498.44	\$224.12	\$722.56
34	\$15,784.86	\$505.09	\$217.47	\$722.56
35	\$15,273.03	\$511.83	\$210.73	\$722.56
36	\$14,754.36	\$518.67	\$203.89	\$722.56
37	\$14,228.77	\$525.59	\$196.97	\$722.56
38	\$13,696.16	\$532.61	\$189.95	\$722.56
39	\$13,156.44	\$539.72	\$182.84	\$722.56
40	\$12,609.52	\$546.92	\$175.64	\$722.56
41	\$12,055.30	\$554.22	\$168.34	\$722.56
42	\$11,493.67	\$561.62	\$160.94	\$722.56
43	\$10,924.55	\$569.12	\$153.44	\$722.56
44	\$10,347.84	\$576.72	\$145.84	\$722.56
45	\$9,763.42	\$584.42	\$138.14	\$722.56
46	\$9,171.20	\$592.22	\$130.34	\$722.56
47	\$8,571.08	\$600.12	\$122.43	\$722.56
48	\$7,962.94	\$608.14	\$114.42	\$722.56
49	\$7,346.68	\$616.25	\$106.30	\$722.56
50	\$6,722.20	\$624.48	\$98.08	\$722.56
51	\$6,089.38	\$632.82	\$89.74	\$722.56
52	\$5,448.12	\$641.27	\$81.29	\$722.56
53	\$4,798.29	\$649.83	\$72.73	\$722.56
54	\$4,139.79	\$658.50	\$64.06	\$722.56
55	\$3,472.49	\$667.29	\$55.27	\$722.56
56	\$2,796.29	\$676.20	\$46.36	\$722.56
57	\$2,111.06	\$685.23	\$37.33	\$722.56
58	\$1,416.69	\$694.38	\$28.18	\$722.56
59	\$713.04	\$703.65	\$18.91	\$722.56
60	\$0.00	\$713.04	\$9.52	\$722.56

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 23. Punto de equilibrio

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Costo variable					
Costo de producción	\$237.600	\$297.000	\$386.100	\$475.200	\$594.000
Gastos de exportación	\$16.432	\$20.540	\$26.702	\$32.864	\$41.080
Total costo variable	\$254.032	\$317.540	\$412.802	\$508.064	\$635.080
Costo variable por bolsa	\$32	\$32	\$32	\$32	\$32
Costo Fijo					
Gastos administrativos	\$97.050	\$107.070	\$152.015	\$183.820	\$209.335
Gastos de ventas	\$17.260	\$21.842	\$31.653	\$39.405	\$52.458
Gastos financieros	\$8.671	\$8.671	\$8.671	\$8.671	\$8.671
Total costo fijo	\$122.981	\$137.583	\$192.339	\$231.896	\$270.464
Costo fijo por bolsa	\$15,37	\$13,76	\$14,80	\$14,49	\$13,52
Costo total (bolsas)	\$47,13	\$45,51	\$46,55	\$46,25	\$45,28
Producción (bolsas)	8.000	10.000	13.000	16.000	20.000
Precio Venta unitario	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00
Margen de contribución unitario	\$2,87	\$4,49	\$3,45	\$3,75	\$4,72
Punto de equilibrio (bolsas)	6.740	7.540	10.541	12.709	14.823
Punto de equilibrio (contenedores)	7	8	11	13	15

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 24. Costo promedio ponderado de capital: WACC

Costo promedio ponderado de capital: WACC		18,38%
Tasa de interés de la deuda (M.N)-2019		17,25%
Estructura de capital de la empresa		
Deuda		60%
Patrimonio		40%
Tasa Impositiva (impuesto a la renta)		0.295
Costo oportunidad del capital: COK		20,07%
Feb-20	T-Bill (Riesgo País)	-0,20%
Feb-20	Riesgo país Alemania frente a USA	0,96%
2019	Riesgo de mercado (Alemania)	13,69%
Feb-20	Beta apalancado	1,4
Beta apalancado		1,4
Beta desapalancado de la industria		0,68
Tasa libre riesgo del bono alemán		-0,39%
Tasa de inflación 12-19 - BRCP		2,40%

Fuente: Aswath Damodaran DataBase, BCRP.
Elaboración propia, 2019.

Nota biográfica

Sheyla Johana Chavesta Paico

Nació en Chiclayo, el 05 de julio de 1986. Licenciada en Comercio y Negocios Internacionales por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. Ha participado del Curso de Administración Tributaria versión Aduanas y cuenta con estudios de especialización en Recursos Humanos y Marketing por Zegel Ipaе. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en el sector agroexportador, en el área comercial y de exportaciones. Actualmente se desempeña como asesora independiente y docente de Administración de Negocios Internacionales en Zegel Ipaе – Chiclayo.