

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Negocios Internacionales



EXPORTACIÓN DE HARINA DE ALGARROBA HACIA ALEMANIA

Trabajo de investigación para optar el Título Profesional de Licenciado en Negocios
Internacionales

Lilian Elvira Salazar Prado
Código 2011131

Asesor

William Alberto Arteaga Donayre

Lima – Perú
Noviembre del 2019



CAROB PULVER EXPORT TO GERMANY

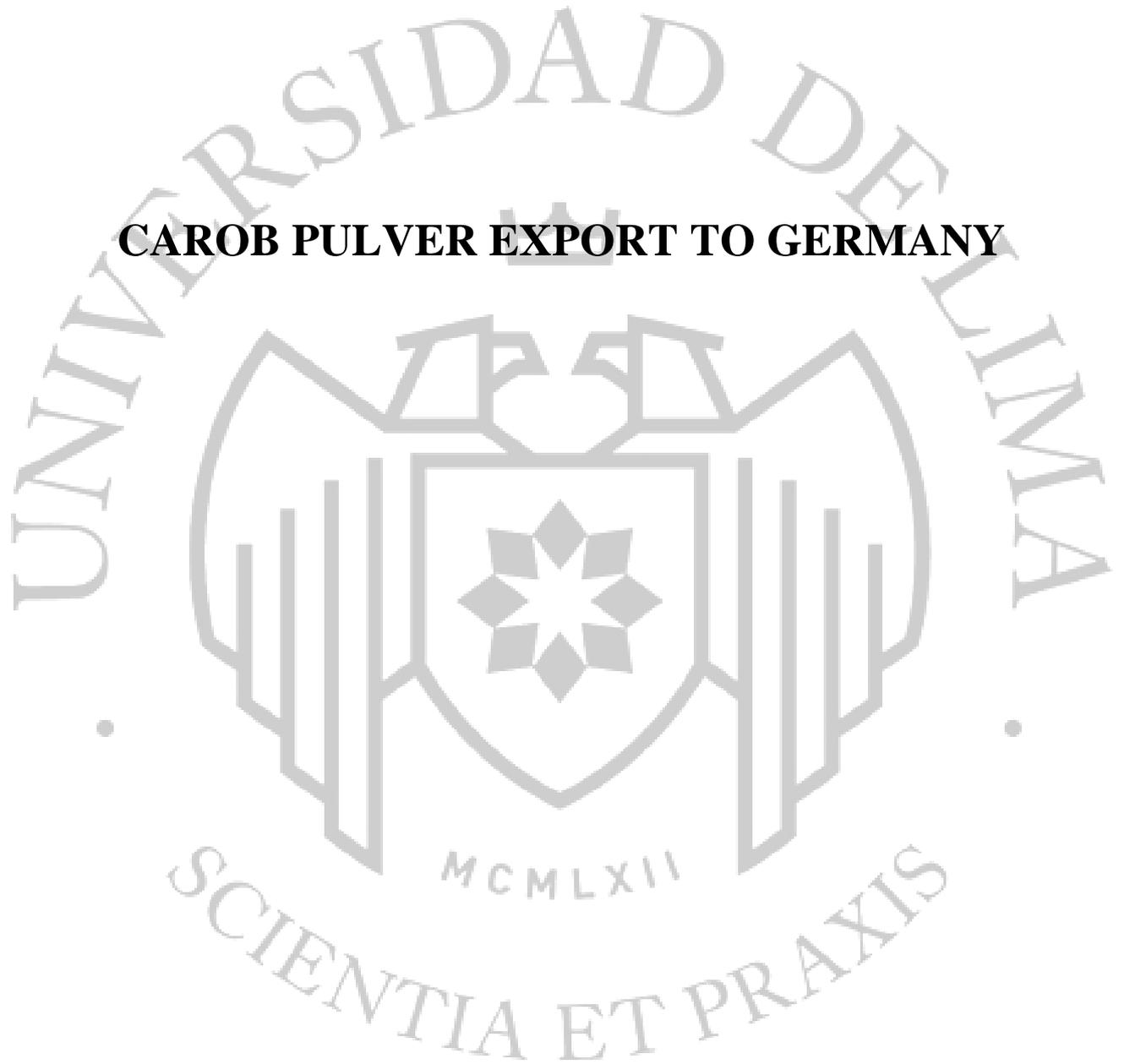


TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I : ANÁLISIS DE LA IDEA, OPORTUNIDAD Y MODELO DEL NEGOCIO.....	2
1.1. Identificación y análisis de la problemática actual.....	2
1.2. Descripción de la idea de negocio como alternativa de solución.....	3
1.3. ¿Por qué la idea sería una oportunidad de negocio?	5
1.4. Propuestas de innovación en el negocio.....	6
1.5. Diseño del negocio innovador, creativo y estratégico: (Modelo Canvas).....	6
1.5.1. Segmentación de mercado.....	6
1.5.2. Propuesta de valor.....	7
1.5.3. Canales.....	7
1.5.4. Relación con clientes.....	7
1.5.5. Fuente de ingresos.....	8
1.5.6. Recursos claves.....	8
1.5.7. Actividades claves.....	8
1.5.8. Asociaciones claves.....	8
1.5.9. Estructura de costos.....	9
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO.....	11
2.1. Nombre, fecha de constitución y principales gerentes.....	11
2.1.1. Nombre de la empresa.....	11
2.1.2. Fecha de constitución.....	11
2.1.3. Ubicación.....	11
2.1.4. Gerencia de la empresa.....	11
2.1.5. Constitución y formalización de la empresa.....	11
2.2. Forma societaria, capital social y accionistas.....	12
2.3. Régimen tributario y laboral.....	13
2.4. Actividad, sector y estructura organizacional.....	14
2.5. Visión, misión, valores, objetivos y planes de acción proyectados.....	15
2.5.1. Visión.....	15

2.5.2. Misión.....	15
2.5.3. Valores.....	15
2.5.4. Código de ética.....	16
2.5.5. Plan de acción proyectados	16
CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO	18
3.1. Definición del producto.....	18
3.1.1. Beneficios y Propiedades	22
3.2. Selección del mercado internacional.....	23
3.3. Análisis de la demanda.....	26
3.3.1. Distribución geográfica del mercado de consumo.	26
3.3.2. Proyección de la demanda internacional.....	36
3.4. Análisis de la Oferta.....	39
3.4.1. Características de los principales productores- competidores.....	39
3.4.2. Proyección de la oferta.....	40
3.5. Importaciones del producto.....	41
3.6. Análisis de precios.....	42
3.6.1. Análisis histórico y proyección de precios.....	42
3.6.2. Tendencias en el mercado de destino.....	42
3.7. Canales de comercialización y distribución del producto.....	45
3.7.1. Tipos de canales del producto	46
3.7.2. Descripción de los canales de distribución.....	46
CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN EXTERNA	48
4.1. Análisis PESTE.....	48
4.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	48
4.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	51
4.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	54
4.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	57
4.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	59
4.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	61
CAPÍTULO V : ANÁLISIS COMPETITIVO	63
5.1. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter	63
5.1.1. Rivalidad de la industria- actuales competidores.....	63
5.1.2. Poder de negociación de los compradores	66
5.1.3. Amenaza de productos sustitutos	67

5.1.4. Poder de negociación con los proveedores.....	68
5.1.5. Amenaza de nuevos competidores	69
5.2. Análisis de la competencia local e internacional.....	70
5.3. Barreras arancelarias y no arancelarias	73
5.4. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	74
CAPÍTULO VI : ELECCIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS.....	77
6.1. Objetivos a largo plazo.....	77
6.2. Elección de estrategias	77
6.2.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) 77	
6.2.2. Matriz Interna- Externa (IE).....	81
6.2.3. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	84
6.2.4. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	85
6.3. Objetivos de corto plazo.....	86
6.4. Políticas.....	86
CAPÍTULO VII : PLAN DE PRODUCCIÓN.....	89
7.1. Objetivos de Producción	89
7.2. Diseño y distribución de Instalaciones.....	89
7.3. Localización, maquinarias, equipos y mobiliario.....	90
7.4. Descripción de productos, presentaciones, empaque, patentes, certificaciones, autorizaciones sanitarias, etc.	100
7.5. Programa de Producción: utilización de capacidad instalada propia o de terceros, control de producción, asignación de recursos, control de reproceso, tiempos muertos y devoluciones por defecto.....	105
7.6. Sistema de control de procesos y calidad.....	105
7.7. Gestión de mantenimiento correctivo y preventivo, seguridad y salud en el trabajo.....	105
7.8. Descripción de las principales herramientas de control	106
7.9. Principales factores claves de éxito a controlar.....	106
CAPÍTULO VIII : PLAN DE MARKETING.....	107
8.1. Objetivos de Marketing	107
8.2. Mercado potencial y objetivo	107
8.3. Segmentación	107
8.4. Posicionamiento	108

8.5. Desarrollo del plan de marketing	108
8.6. Postura competitiva	108
8.7. Producto.....	109
8.8. Precio.....	111
8.9. Plaza.....	111
8.10. Promoción	112
8.11. Presupuestos de Marketing proyectado a 4 y/o 5 años.....	113
CAPÍTULO IX: PLAN LOGÍSTICO	119
9.1. Manejo de mercancía.....	119
9.1.1. Envase	119
9.1.2. Embalaje.....	119
9.1.3. Pallet	119
9.1.4. Contenedores.....	120
9.2. Medio de transporte.....	120
9.3. Agentes logísticos.....	120
9.4. Tramitación aduanera.....	122
9.5. Seguros internacionales.....	123
9.6. Trazabilidad	124
CAPÍTULO X : PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS	
HUMANOS.....	125
10.1. Objetivos de Administración y Recursos Humanos.....	125
10.2. El organigrama y la descripción de puestos por área.....	125
10.3. Definición del perfil del puesto y evaluación de desempeño.....	127
10.4. Política de selección, contratación, capacitación y desarrollo	132
10.5. Descripción de los principales procesos del negocio – Flujo grama.....	133
10.6. Diseño de las principales herramientas y/o formatos de control.....	134
CAPÍTULO XI: GESTIÓN DE CALIDAD.....	135
11.1. Política de calidad	135
11.2. Normas de calidad.....	135
11.3. Principales factores claves de los procesos a controlar.....	136
CAPÍTULO XII: PLAN DE FINANZAS (PRESUPUESTOS PROYECTADOS Y ANÁLISIS DE RENTABILIDAD).....	138
12.1. Presupuesto de ventas.....	138
12.2. Presupuesto de cobranza	140

12.3.	Presupuesto de producción.....	140
12.4.	Presupuesto de compras de materiales de producción y empaque.....	141
12.5.	Presupuesto de mano de obra.....	144
12.6.	Presupuesto de gastos indirectos de fabricación.....	146
12.7.	Presupuesto de gastos de administración.....	148
12.8.	Presupuesto en gasto de ventas y promoción.....	149
12.9.	Gastos de distribución.....	149
12.10.	Estructura de costos fijos y variables.....	150
12.11.	Margen y determinación de precio de venta FOB.....	151
12.12.	Capital de trabajo.....	152
12.13.	Estructura de la Inversión.....	152
12.14.	Financiamiento de la inversión.....	153
12.15.	Estado de ganancias y pérdidas.....	153
12.16.	Flujo de caja económica y financiero proyectado.....	155
12.17.	Evaluación económica y financiera.....	156
12.18.	Balance general.....	157
12.19.	Definición de los principales factores claves de éxito a controlar.....	158
	CAPÍTULO XIII : EVALUACIÓN Y CONTROL.....	159
13.1.	Balanced Scorecard.....	159
13.1.1.	Finanzas.....	159
13.1.2.	Clientes.....	160
13.1.3.	Recursos Humanos.....	161
13.1.4.	Calidad.....	162
	CONCLUSIONES.....	163
	RECOMENDACIONES.....	164
	REFERENCIAS.....	165

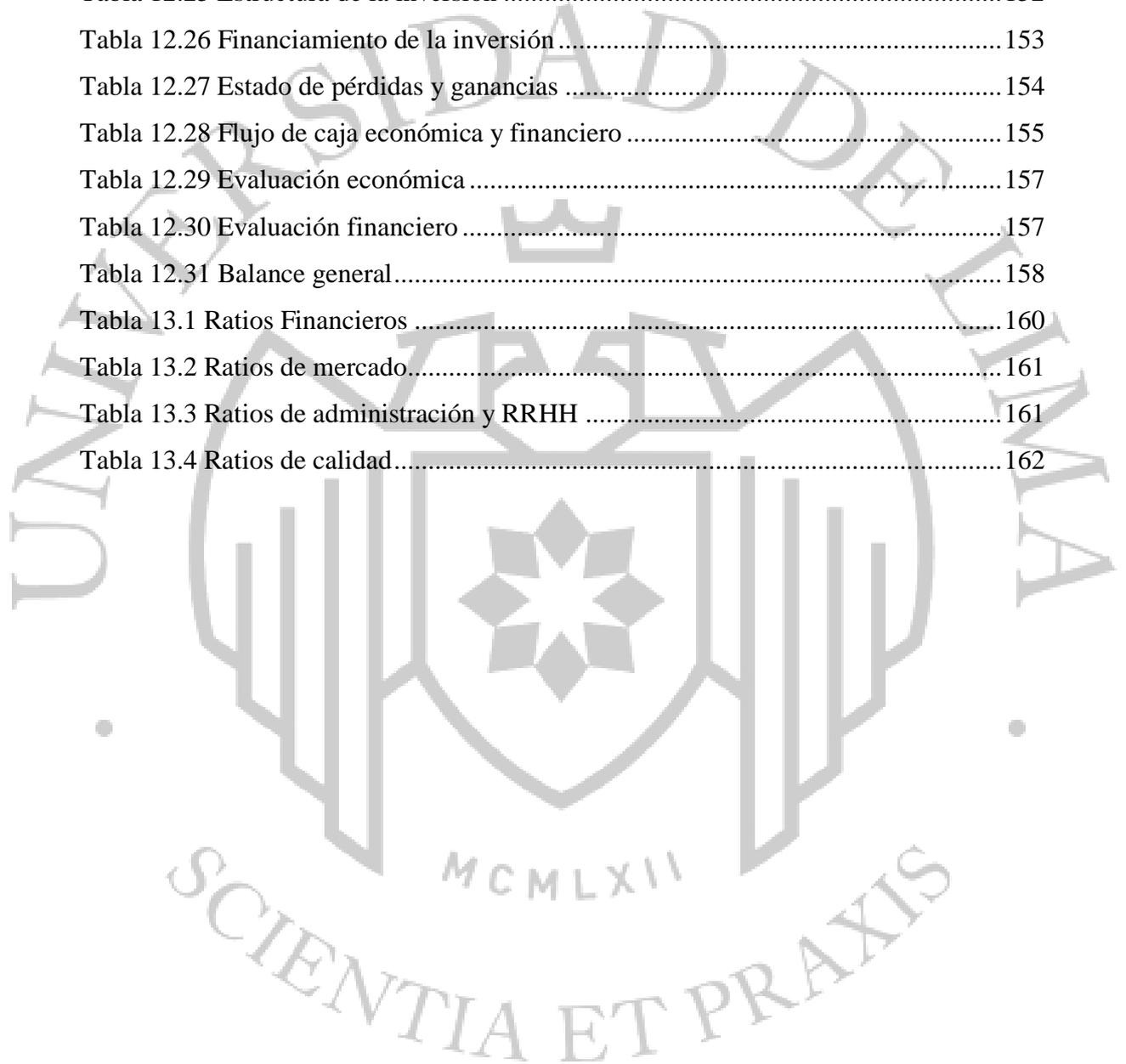
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Estructura de costos	9
Tabla 1.2 Lienzo de Canvas	10
Tabla 2.1 Gastos preoperativos	12
Tabla 2.2 Sueldos Brutos de cada empleador	14
Tabla 3.1 Cantidad de algarrobos que existen por distritos	20
Tabla 3.2 Disponibilidad de materia prima	21
Tabla 3.3 Característica Nutricional de la Algarroba	23
Tabla 3.4 Principales países importadores de la algarroba en el 2017	23
Tabla 3.5 Matriz de selección de mercado internacional.....	25
Tabla 3.6 Matriz de selección de mercado internacional en valores US\$	25
Tabla 3.7 Población de hombres y mujeres entre 18 a 64 años	26
Tabla 3.8 Etapas para exportar y comercializar productos hacia la Unión Europea	29
Tabla 3.9 Partida Arancelaria Perú	30
Tabla 3.10 Partida Arancelaria para la Unión Europea	30
Tabla 3.11 Desempeño Logístico en Alemania	33
Tabla 3.12 Líneas Navieras entre Perú y Alemania.....	33
Tabla 3.13 Líneas Aéreas entre Perú y Alemania.....	35
Tabla 3.14 Demanda potencial del producto	37
Tabla 3.15 Proyección de la demanda en Kg.....	38
Tabla 3.16 Proyección de ventas en Kg.....	38
Tabla 3.17 Proyección de compras según estacionalidad del producto.....	39
Tabla 3.18 Evolución de las empresas exportadoras en valor FOB US\$	40
Tabla 3.19 Evolución de las empresas exportadoras en volúmenes	40
Tabla 3.20 Proyección de ventas de productos naturalmente saludables en Alemania al 2023	41
Tabla 3.21 Importaciones de Alemania 2014-2018.....	41
Tabla 3.22 Proveedores de harina de algarroba por país (2018).....	42
Tabla 3.23 Análisis histórico de los precios	42
Tabla 3.24 Ventas de productos naturalmente saludables	43
Tabla 3.25 Proyección ventas de productos de salud y bienestar en % 2018-2023	44

Tabla 3.26 Canales de distribución para la venta de productos saludables - % 2013-2018	46
Tabla 4.1 Principales Indicadores económicos de Alemania	52
Tabla 4.2 Intercambio comercial Alemania – Mundo (Millones US\$)	52
Tabla 4.3 Balanza comercial entre Perú y Alemania (Millones US\$)	53
Tabla 4.4 Clasificación Doing Business de Alemania	53
Tabla 4.5 Libertad Económica de Alemania 2018	54
Tabla 4.6 Matriz EFE – Harina de Algarroba para Alemania	61
Tabla 5.1 Participación de empresas NBO de alimentos envasados naturalmente saludables 2017	64
Tabla 5.2 Evaluación de la rivalidad de la industria de actuales competidores	66
Tabla 5.3 Evaluación del poder de negociación de los compradores	67
Tabla 5.4 Evaluación de la amenaza de productos sustitutos	67
Tabla 5.5 Evaluación del poder de negociación con los proveedores	68
Tabla 5.6 Evaluación de la amenaza de nuevos competidores	69
Tabla 5.7 Evaluación global de la atractividad de la industria	69
Tabla 5.8 Participación de mercado de marcas de alimentos envasados en Alemania %	70
Tabla 5.9 Productos harina de algarroba en Alemania	72
Tabla 5.10 Matriz del perfil competitivo (MPC) de la harina de algarroba en el mercado alemán	74
Tabla 5.11 Justificación de ponderaciones	76
Tabla 6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	78
Tabla 6.2 Matriz FODO y FADA	79
Tabla 6.3 Matriz de evaluación de factores externos	81
Tabla 6.4 Matriz de evaluación de factores internos	83
Tabla 6.5 Matriz de decisión estratégica	85
Tabla 7.1 Distribución de las instalaciones	90
Tabla 7.2 Macro localización	91
Tabla 7.3 Mico localización	91
Tabla 7.4 Maquinarias	92
Tabla 7.5 Equipos para el área administrativa	93
Tabla 7.6 Equipos para el área de envasado y etiquetado	94
Tabla 7.7 Mobiliario para el área administrativa	95

Tabla 7.8 Mobiliario para el área de envasado y etiquetado	96
Tabla 7.10 Ficha técnica del producto	100
Tabla 7.11 Ficha técnica del envase	101
Tabla 8.1 Determinación del precio final Determinación del precio final	111
Tabla 8.2 Presupuesto de marketing primer año.....	114
Tabla 8.3 Presupuesto de marketing segundo año.....	115
Tabla 8.4 Presupuesto de marketing tercer año	116
Tabla 8.5 Presupuesto de marketing cuarto año	117
Tabla 8.6 Presupuesto de marketing quinto año	118
Tabla 9.1 Cotización agente de carga	121
Tabla 9.2 Cotización de agente de aduana.....	122
Tabla 10.1 Principales funciones en cada área	126
Tabla 10.2 Descripción del cargo gerente general.....	128
Tabla 10.3 Descripción del cargo asistente	130
Tabla 10.4 Descripción del cargo gerente de operaciones.....	131
Tabla 12.1 Presupuesto de ventas mensual.....	139
Tabla 12.2 Presupuesto de ventas anual	139
Tabla 12.3 Presupuesto de cobranza anual	140
Tabla 12.4 Producción producto terminado incluyendo merma.....	140
Tabla 12.5 Producción mensual del producto terminado incluyendo merma.....	141
Tabla 12.6 Costo de materia prima.....	141
Tabla 12.7 Costo de materiales de empaque.....	142
Tabla 12.8 Presupuesto de compras de materiales de producción anual	143
Tabla 12.9 Presupuesto de compras de materiales de producción mensual	143
Tabla 12.10 Tributos pequeña empresa	145
Tabla 12.11 Beneficios sociales para pequeña empresa	145
Tabla 12.12 Calculo costo laboral del obrero	145
Tabla 12.13 Presupuesto de MOD anual	145
Tabla 12.14 Presupuesto de MOD mensual.....	146
Tabla 12.15 Presupuesto de gastos indirectos de fabricación mensual	147
Tabla 12.16 Presupuesto de gastos indirectos de fabricación anual	147
Tabla 12.17 Presupuesto de gastos de administración mensual	148
Tabla 12.18 Presupuesto de gastos de administración anual	149
Tabla 12.19 Presupuesto de promoción anual	149

Tabla 12.20 Gastos de distribución mensuales	150
Tabla 12.21 Gastos de distribución anual	150
Tabla 12.22 Costos fijos y variables	150
Tabla 12.23 Cálculo de precio FOB	151
Tabla 12.24 Capital de trabajo anual	152
Tabla 12.25 Estructura de la inversión	152
Tabla 12.26 Financiamiento de la inversión	153
Tabla 12.27 Estado de pérdidas y ganancias	154
Tabla 12.28 Flujo de caja económica y financiero	155
Tabla 12.29 Evaluación económica	157
Tabla 12.30 Evaluación financiero	157
Tabla 12.31 Balance general.....	158
Tabla 13.1 Ratios Financieros	160
Tabla 13.2 Ratios de mercado.....	161
Tabla 13.3 Ratios de administración y RRHH	161
Tabla 13.4 Ratios de calidad.....	162

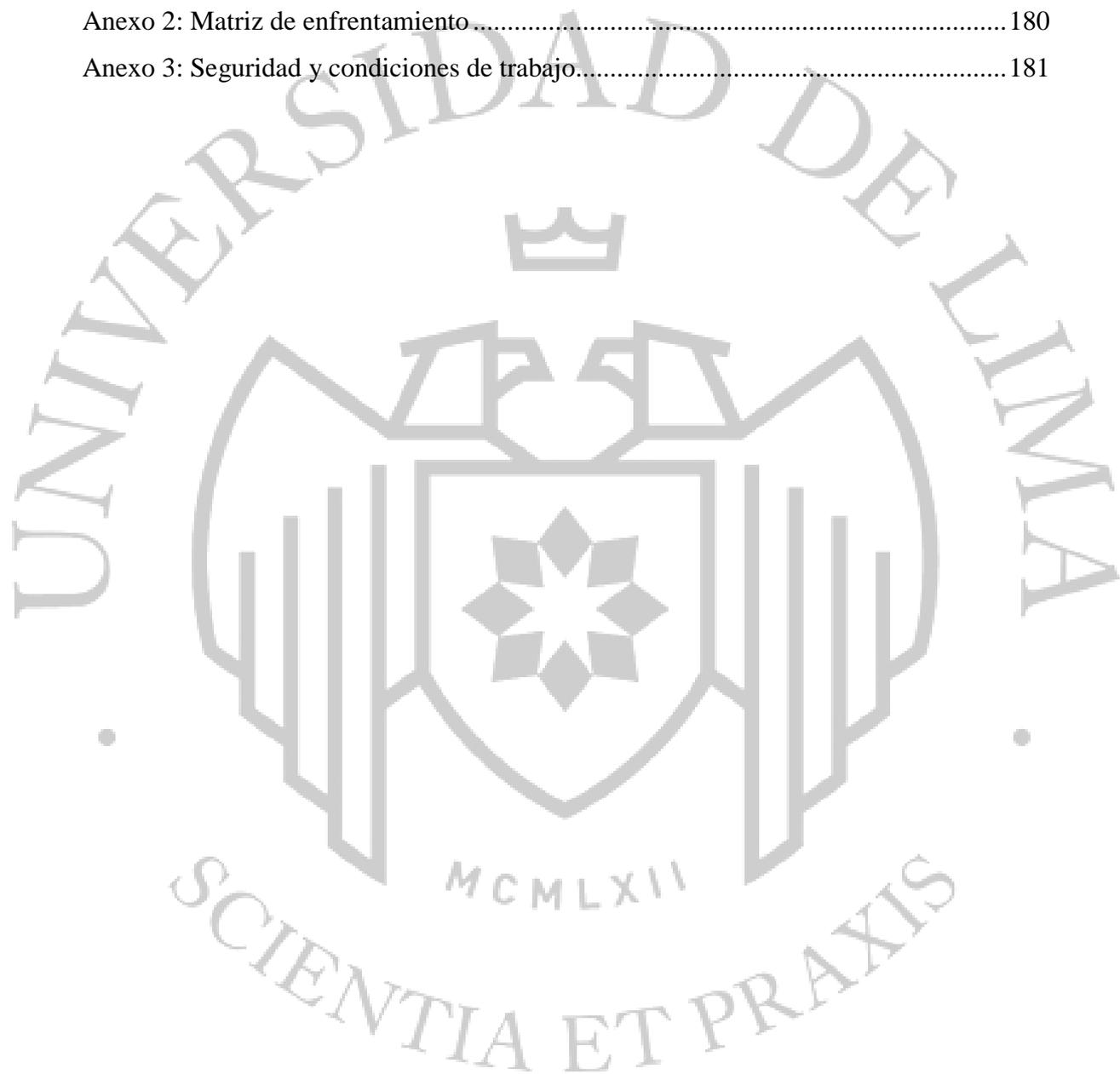


ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Estructura organizacional	15
Figura 3.1 Mapa de Alemania.....	27
Figura 3.2 Mapa de Berlín	28
Figura 3.3 Ruta marítima del puerto del Callao hacia Puerto Hamburgo.....	34
Figura 3.4 Proyección ventas de productos de salud y bienestar 2018-2023 (millones de euros)	44
Figura 3.5 Encuesta de actitudes hacia los alimentos en Alemania (%).....	45
Figura 3.6 Canal de distribución y comercialización de alimentos para Alemania.....	47
Figura 4.1 Estabilidad política en Alemania.....	49
Figura 4.2 Las cinco dimensiones culturales de Alemania por Geert Hofstede	56
Figura 4.3 Proyección de población de Alemania desde 2017- 2060.....	57
Figura 6.1 Matriz interna – Externa.....	84
Figura 6.2 Matriz de la gran estrategia	85
Figura 7.1 Diseño y distribución de instalaciones	90
Figura 7.2 Diagrama de flujo de proceso.....	97
Figura 7.3 Flujograma de producción y envasado	98
Figura 7.4 Certificación orgánica/ ecológica/ biológica de la Unión Europea.....	103
Figura 8.1 Presentación del producto	110
Figura 8.2 Etiqueta del producto.....	110
Figura 10.1 Mapa de procesos	133

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Código de ética.....	176
Anexo 2: Matriz de enfrentamiento.....	180
Anexo 3: Seguridad y condiciones de trabajo.....	181



INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocio propone la constitución de una empresa que se encargará de la comercialización de la harina de algarroba en el mercado de Alemania.

Se busca introducir en el mercado internacional un producto natural, nutritivo y con beneficios para la salud que gracias a sus características se puede utilizar como un ingrediente y saborizante en la preparación de diferentes postres, pasteles y jugos a fin de obtener un sabor singular y distinto. La ejecución de este plan de negocio permitirá, a su vez, brindar una oportunidad económica a los agricultores de algarroba de la región norte del Perú y un desarrollo sostenible de los bosques de algarrobo.

En este plan de negocio, se describe los antecedentes y el mercado objetivo realizado en base a un estudio de mercado. Del mismo modo, se presenta un plan logístico que involucra el proceso de la comercialización hacia el mercado de Alemania. El plan de marketing está orientado a la promoción del producto destacando las características y bondades del mismo para atraer una importante demanda del exterior.

Por último, se desarrolla un plan financiero revisando los costos fijos, variables y la proyección de ventas demostrándose que el presente plan de negocio es rentable, por lo que se constituye en una oportunidad de negocio de un producto peruano en el mercado exterior.

MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA IDEA, OPORTUNIDAD Y MODELO DEL NEGOCIO

1.1. Identificación y análisis de la problemática actual

En la actualidad existe una gran preocupación por llevar un estilo de vida saludable, principalmente en los países europeos como España, Italia y Suecia con la finalidad de prevenir ciertas enfermedades y, a su vez, tener una mejor calidad de vida. Esto ha generado, sobre todo en Alemania, que las personas busquen en forma permanente alimentos orgánicos, sin aditivos, sin azúcares y de gluten free que les permita mejorar su calidad de vida.

Existe una tendencia en reemplazar los alimentos procesados con productos naturales que tienen más nutrientes, y que mejoran de por sí la salud. Por ello podemos decir que, en estos últimos tiempos, se van dando cambios importantes en los hábitos alimentarios de amplios segmentos de la sociedad; situación que viene incrementado la demanda de productos naturales como el de la harina de algarroba tanto en el mercado nacional como el internacional.

El deseo de buscar un mejor estilo de vida se debe a dos razones “La capacidad de vivir una vida de calidad en el presente y una larga vida en el futuro (...)” (Euromonitor International, 2016).

- Hoy en día, los consumidores de ingresos medios y altos son “más conscientes, y escépticos, de los productos que consumen. Están interesados en aprender valores nutricionales y cuestionar la veracidad de la información presentada en los reclamos de los fabricantes y en el empaque del producto” (Euromonitor International, 2016).

Asimismo, Euromonitor International (2016) menciona que el mercado de productos saludables sigue ofreciendo “oportunidades para explorar la innovación dinámica y para aumentar la penetración de productos que antes no eran accesibles para una gran cantidad de consumidores”.

De acuerdo con la fuente antes citada, los productos hacia la intolerancia alimentaria, funcionales, naturalmente sanos y orgánicos tendrían una tasa de crecimiento anual de 5% en términos de valor hasta el año 2020.

Por otro lado, en Alemania el envejecimiento de la población está demandando productos para la salud y alimentos funcionales para prevenir o superar enfermedades. Cada vez se vuelven más sofisticados y exigentes en términos de variedad y calidad de productos alimenticios (Germany trade & invest [GTAI], 2018).

En Alemania existe una gran conciencia de la salud. Durante el 2018, ha tenido un buen crecimiento de 3% en ventas en productos de salud y bienestar, con respecto al año anterior y esto se debe porque han surgido varias tendencias nuevas que están cambiando su comportamiento. Los consumidores se han vuelto más conocedores de los síntomas de diversas dolencias, así como de los productos y sus ingredientes para tratarlos. Esto continuó fortaleciendo la preferencia por los productos naturales (Euromonitor International, 2019).

Una investigación realizada por CEBAS -CSIC¹, ha certificado que la algarroba tiene el prestigio de los super alimentos por sus propiedades multifuncionales (López Sánchez, Moreno, & García viguera, 2018).

La harina de la algarroba se elabora sobre la base de las semillas provenientes del árbol denominado “algarrobo”. En el Perú crece principalmente en la costa norte, destacando Chiclayo, Ferreñafe, y Lambayeque. La disponibilidad de harina de algarroba en las mencionadas zonas suma un total del 731,942 TM (Muro Baca, 2017).

Cabe señalar que en nuestro país hay un mayor interés de las autoridades gubernamentales de promover la reforestación y protección del algarrobo, dándose disposiciones que castigan la tala ilegal de dicho árbol. Lo que significa, que la fuente para la elaboración de harina de algarroba irá creciendo en los próximos años, y más aún si se promueve el consumo de dicho producto tanto en el mercado nacional como internacional.

1.2. Descripción de la idea de negocio como alternativa de solución.

La idea del negocio que se propone es la comercialización de “La harina de algarroba” como un producto natural, nutritivo y pueda ser utilizado como un ingrediente y saborizante natural para preparar postres, jugos, helados, etc. Elaborado de las vainas de algarroba de la costa norte del país y por su gran aporte nutricional.

¹ Centro de Edafología y Biología Aplicada del Segura

La harina de algarroba es beneficioso para la salud humana porque es un energizante natural, no contiene gluten, los componentes de fibra son solubles en el organismo, brindan beneficios a la flora intestinal al disminuir las bacterias nocivas, elimina metales pesados y sustancias radioactivas (Ministerio de comercio exterior y turismo [MINCETUR], 2014). Se caracteriza por presentar alto tenor de fibras alimentarias, libre de cafeína. Es rico en polifenoles lo que hace que tenga efectos antioxidantes y bajo índice glucémico (Milek dos Santos, Tomzack Tulio, Fuganti Campos, Ramos Dorneles, & Carneiro Hecke Krüger, 2015).

El producto sujeto a estudio es rico en antioxidantes, reduce el colesterol LDL² y es alto en fibra. Contiene polifenoles solubles e insolubles en agua, que exhiben una considerable actividad antioxidante natural y pueden contribuir a un equilibrio más favorable entre los radicales libres y los antioxidantes (Van Mol, 2003).

El fruto posee en promedio de 9 a 14% de proteínas, 20% de fibra, buen contenido de vitaminas, minerales, carbohidratos y como fuente de energía. Es efectivo contra las infecciones intestinales por el alto contenido de fibra (Alzate Tamayo, Arteaga González, & Jaramillo Garcés, 2008).

Por ende, la harina de algarroba es un excelente producto nutritivo que es dulce por naturaleza e ideal para ser consumido por niños y adultos. Asimismo, al no contener gluten es apto para los celíacos.

- Al ser un producto natural tiene que cumplir con ciertos requisitos y exigencias de sanidad como el sistema HACCP, que de esta manera muestra la inocuidad del producto, certificaciones de gluten free, orgánica y ecológica.

La harina es elaborada por muchas comunidades de la costa norte del Perú que se comprometen con el cuidado y conservación de este fruto. Las comunidades con quienes se trabajará en conjunto serán: La comunidad campesina Cury – Lagartos y Santa María de Locuto S.R. Ltda ubicados en Piura.

La presente idea de negocio también permitirá mejorar el nivel de ingresos de los pobladores de la costa norte del país a quienes se comprará la harina de algarroba, y como consecuencia se incentivará la explotación del algarrobo sin necesidad de que se talen

² Lipoproteína de baja densidad que es el colesterol malo

estos árboles. De esta forma también se estaría contribuyendo con la protección de los bosques y el cuidado del medio ambiente.

1.3. ¿Por qué la idea sería una oportunidad de negocio?

El Perú tiene mayor reconocimiento entre los consumidores del mundo por ser líder global en super alimentos debido a la biodiversidad, capacidad exportadora, trazabilidad e innovación con procesos transparentes y sostenibles, además que cuenta con un gran reconocimiento gastronómico a nivel mundial (MINCETUR, 2017).

Al ser un país con biodiversidad, le permite la existencia de una gran diversidad de productos naturales que genera oportunidades de negocio para posicionarse en el mercado de alimentos orgánicos, productos nutraceuticos e insumos gourmet (MINCETUR, 2015)

Como se mencionó anteriormente, la harina de algarroba está considerada en la categoría denominada “Super alimentos”, por su propuesta enfocada en su valor nutricional (Alzate et al.,2008).

Además, el algarrobo (*Prosopis pallida*) es nativo del Perú procedente del desierto norteño del Perú, tiene mejores características, valor nutricional y mayor digestión de proteína en comparación de otros tipos de algarrobos que existen en Europa (*Ceratonia siliqua L*) (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [Siicex] , 2016).

Es una oportunidad de negocio, porque es posible atender una creciente demanda de consumidores que buscan productos alimenticios naturales en lugar de los que tienen procesos químicos o aditivos artificiales y tengan un aporte nutritivo; y para aquellos que buscan nuevos alimentos y sabores para su consumo diario.

De tal modo sus características y sabor dulce, puede ser utilizado como un ingrediente y saborizante natural para la preparación de postres, pasteles y jugos.

Al ser un producto natural, se planea contar con el certificado orgánico europeo, Reglamento europeo (CE) N°834/2007 y sus reglamentos de aplicación (CE) N°889/2008 y (CE) N°1235/200. Uno de los requisitos para la certificación es que los agricultores, con quienes se va a trabajar en conjunto, han tenido que pasar por un proceso de transición entre 2 a 3 años, donde utilizaron métodos de producción orgánica.

1.4. Propuestas de innovación en el negocio.

La harina de algarroba es de por sí un producto natural y nutritivo, en donde la algarroba, pasará por un proceso de elaboración para harinas donde a diferencia de otros no pasará por ningún proceso químico ni adición de saborizante o azúcar, ya que presenta un sabor dulce por naturaleza.

La harina de algarroba presenta un sabor y características únicas en comparación de la algarroba que se comercializa en Europa (*Ceratonia Siliqua*). Además de su valor nutricional y grandes beneficios para la salud (Siicex, 2016).

Como empresa se busca introducir este producto hacia un mercado distinto y posteriormente a través de la marca ser conocidos como una empresa que comercializa productos naturales. Del mismo modo, reflejar esta imagen para los clientes y consumidores finales.

Por último, el empaque que se trabajará será de material de fibra de cartón debido a que existe una tendencia a favor de marcas ecológicas, lo que genera una visión a la conservación de la naturaleza. De esta manera se estaría generando un reconocimiento de la marca a través del packaging, porque es una manera más innovadora de presentar el producto y a su vez genera una imagen positiva para la empresa.

1.5. Diseño del negocio innovador, creativo y estratégico: (Modelo Canvas).

Como herramienta para poder elegir el modelo del negocio, se utilizará el Modelo Canvas. Estructurado en nueve bloques, nos permitirá ver diferentes formas del plan a partir de una propuesta de valor.

1.5.1. Segmentación de mercado

Como mercado objetivo son los hombres y mujeres residentes en Alemania de 20 años a 50 años; que presenten un nivel socioeconómico A y B; en donde lleven un estilo de vida saludable, buscando productos nutritivos y eco amigables.

1.5.2. Propuesta de valor

La harina de algarroba ofrece un sabor dulce por naturaleza que adquiere un color y aroma único, libre de gluten y cafeína. Asimismo, es un producto que aporta un gran valor nutricional por ser una fuente de energía, antioxidante, alto en fibra y beneficioso para la salud. Ideal para ser utilizado como un ingrediente y saborizante distinto para la preparación de postres, pasteles, jugos, etc.

Considerado como un super alimento nativo del Perú presenta un mejor reconocimiento en el mercado internacional.

Este producto pasa por un procedimiento natural en el cual no se añade ningún tipo de conservante ni aditivo, manteniendo su sabor natural. Al ser elaborado de esta manera, contribuye a la conservación del medio ambiente y como una actividad económica para la población del norte del Perú. Brinda una oportunidad para las comunidades que podrían iniciar y recuperar los cultivos del algarrobo para la comercialización de este producto al mercado internacional.

De igual forma, será fabricado con un empaque sostenible a base de fibra de cartón, con la finalidad de crear conciencia positiva para los clientes y consumidores.

1.5.3. Canales

El producto será vendido a un importador/mayorista y posteriormente se encargará de enviar hacia los supermercados y tiendas especializadas en productos saludables y orgánicos.

1.5.4. Relación con clientes

El cliente intermediario es un importador/mayorista por el cual la relación que se va a entablar es business to business - B2B y se tendrá una trazabilidad continua con el cliente.

Además, se tendrá una página web oficial, donde se va a indicar toda la información de la empresa.

Para una relación directa con los consumidores finales se trabajará con las redes sociales como el Facebook e Instagram, ya que es muy importante mantener una comunicación constante e informarnos sobre las opiniones o quejas que pueden existir.

Como contenido, se compartirá tips y recetas sobre cómo preparar ciertos platos con este ingrediente natural, al mismo tiempo informándolos de los beneficios que contiene la harina. Toda esta información será transmitida por fotos, videos e incluso testimonios de otras personas que han probado este producto.

1.5.5. Fuente de ingresos

La principal fuente de ingresos es a través de las exportaciones de la harina de algarroba en Alemania.

1.5.6. Recursos claves

Los principales recursos claves para el producto son el manejo de la materia prima, es decir, la algarroba, el proceso del envasado de un material más ecológico y el equipo de colaboradores que se trabajará en conjunto para cumplir con los objetivos.

1.5.7. Actividades claves

Las actividades claves que realizará la empresa serán: La investigación de mercado, compra de la materia prima, el envasado y etiquetado, distribución y comercialización del producto.

La mayoría de los agricultores del fruto de la algarroba comercializan la harina ya procesada, por lo tanto, se encargará de realizar principalmente el envasado y embalaje en la pequeña planta que se tendrá, para posteriormente comercializarlo.

Por último, otra clave muy importante es el plan de marketing que se va a realizar con la finalidad de dar a conocer el producto al mercado internacional. En el primer año, el presupuesto de marketing alcanzará un monto de US\$ 15,541, que conforma la promoción de ventas, marketing digital y en la participación en ferias. En el capítulo 8.11 se especifica con mayor detalle cómo se obtuvo dicho presupuesto.

1.5.8. Asociaciones claves

La asociación clave que tendrá la empresa será con la comunidad campesina Cury – Lagartos y Santa María de Locuto S.R. Ltda. ubicados en Piura, con ellos se busca

entablar una relación a largo plazo ya que dependemos principalmente de la materia prima para poder comercializarlo.

De igual manera, mantener una relación estrecha y continua con el importador/mayorista porque es el intermediario que podrá conectarnos hacia los puntos de venta en Alemania.

1.5.9. Estructura de costos

En la estructura de costos, está compuesta por los costos fijos y variables. En los costos variables se puede observar que en las materias primas e insumos representan el 38% del total de costos, seguido de los gastos de distribución que representa en promedio el 15% para el primer año.

Por otro lado, en los costos fijos, los sueldos de la parte administrativa representan el 20% del total de los costos fijos

En la siguiente tabla 1.1 se detalla la estructura de costos en porcentajes para los cinco años del proyecto.

Tabla 1.1
Estructura de costos

Costos variables	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Compra de Materia Prima e insumos	0	38%	41%	42%	44%	45%
Gastos de distribución	0	15%	17%	17%	18%	18%
Subtotal	0	54%	58%	60%	62%	64%
Costos fijos						
Mano de obra directa	0	6%	6%	5%	5%	5%
Mano de obra indirecta	0	6%	6%	5%	5%	5%
Gastos de producción	0	3%	3%	3%	3%	3%
Gastos de ventas	0	6%	6%	6%	5%	5%
Sueldos	0	20%	18%	17%	16%	15%
Gastos administrativos	0	4%	4%	4%	4%	3%
Subtotal	0	46%	42%	40%	38%	36%
Total	0	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.2

Lienzo de Canvas

Asociaciones claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentación de mercado
<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad campesina Cury – Lagartos y Santa María de Locuto S.R. Ltda. - Importador/mayorista 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación de mercado, compra de la materia prima, envasado, etiquetado, distribución y comercialización. - Plan de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingrediente y saborizante distinto para la preparación de postres, pasteles, jugos, etc. - Gran valor nutricional. - Empaque eco amigable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Página web - B2B - Redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Hombres y mujeres residentes en Alemania de 20 a 50 años. - Nivel socioeconómico A y B. - Estilo de vida saludable, buscan productos nutritivos y eco amigables.
	<p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de la materia prima, proceso del envasado y el equipo de colaboradores. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Importador/mayorista, posteriormente se enviará a supermercados y tiendas especializadas. 	
	<p>Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los costos variables representan el 54% y costos fijos en 46% del total de costos. 	<p>Fuente de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exportaciones de la harina de algarroba en Alemania. 		

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO

2.1. Nombre, fecha de constitución y principales gerentes.

2.1.1. Nombre de la empresa

Razón Social: Peruvian Raw Foods - Sociedad Anónima Cerrada.

2.1.2. Fecha de constitución

Peruvian Raw Foods S.A.C se constituirá el 1 de enero del año 2020.

2.1.3. Ubicación

La empresa se ubicará en la avenida Marañon con Huaylas en el distrito de Los Olivos, provincia de Lima, en el departamento de Lima - Perú.

2.1.4. Gerencia de la empresa

Peruvian Raw Foods S.A.C tendrá como cargo de Gerente General a Lilian Salazar Prado.

2.1.5. Constitución y formalización de la empresa

Para poder formalizar la empresa se deben cumplir con los siguientes pasos:

- Como persona jurídica se debe reservar el nombre de la empresa en la Superintendencia de registros públicos (SUNARP) que tiene un plazo de hasta 30 días.
- Realizar la Minuta de Constitución.
- Llevar e inscribir la escritura a Registros Públicos.
- Obtener el RUC.

- Legalizar los libros contables por un notario.
- Obtener la Licencia de funcionamiento municipal.
- Inscribir a los trabajadores en ESSALUD y presentar planillas.

Tabla 2.1

Gastos preoperativos

Activo Intangible	Cantidad	Valor Unitario (US\$)	Total	Vida útil	Amortización mensual	Amortización anual
Plan de negocio y estudio de mercado	1	900	900	60	15	5
Licencia y constitución de empresa	1	550	550	60	9	5
Página web	1	200	200	60	3	5
Remodelación local administrativo	1	200	200	60	3	5
Certificación HACCP	1	3,000	3,000	60	50	5
Certificación de origen	1	25	25	60	0	5
Certificado sanitario	1	200	200	60	3	5
Certificación gluten free	1	1,500	1,500	60	25	5
Certificación orgánica y ecológica	1	2,500	2,500	60	42	5
Plan de Lanzamiento	1	7,841	7,841	60	131	5
Total			16,916		282	

Fuente: Elaboración propia

2.2. Forma societaria, capital social y accionistas.

En registros de escrituras públicas, se constituirá una Sociedad Anónima Cerrada, bajo la denominación de Peruvian Raw Foods S.A.C, en donde estará conformada por:

Lilian Elvira Salazar Prado, nacionalidad peruana con DNI: 48422590, accionista principal tras el aporte del 37.5% de la inversión del capital accionario y el otro 37.5%, atribuido por Talia Milagros Salazar Prado con DNI: 459758408 y Fredy Salazar Sandoval con DNI: 08552546, con capital propio de US\$ 21,825 y 25% como financiamiento del banco US\$ 7,275.

Se definió ser una Sociedad Anónima Cerrada porque cumple con las siguientes características:

- Cuenta con un mínimo de 2 accionistas a más.
- Se aporta el capital por cada accionista, quienes no responden por las deudas sociales.
- Puede funcionar sin un directorio.
- Se asigna por la escritura pública, en el cual contiene pacto y el estatuto social.
- La transferencia de acciones debe ser anotada en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad.
- Está compuesto por una junta general de accionistas, cantidad de socios, el gerente y subgerente.

2.3. Régimen tributario y laboral

De acuerdo con Sunat, Peruvian Raw Foods S.A.C. es una pequeña empresa porque el rango de las ventas está entre lo que está estipulado como 150 UIT en ventas anuales superiores hasta un máximo de 1700 UIT (Sunat, 2018). En términos de valor entre los S/ 607,500 hasta S/ 6, 885,000.

“El impuesto a la renta a cargo de los sujetos del Régimen MYPE Tributario se determinará aplicando a la renta neta anual determinada de acuerdo con lo que señale la Ley del Impuesto a la Renta” (Sunat, 2016). Al tener más de 15 UIT anuales, el impuesto a la renta se acoge a una tasa de 28,50% sobre su renta neta, esto se aplica una vez que se haya declarado el comienzo de las actividades en el RUC. El impuesto general a las ventas (IGV) es de 16% más el 2% del Impuesto de Promoción Municipal, dando un total del 18% a las ventas mensuales.

Con respecto al régimen laboral, la empresa va a estar ordenado por el Texto Único Ordenado del D. Leg. N° 728, Ley De Productividad y Competitividad Laboral Decreto Supremo N° 003-97- (27.03.97). De acuerdo con el Ministerio de Trabajo, se deben cumplir ciertas normas y aspectos legales sobre la legislación laboral del Régimen Privado.

Todos los empleadores cuentan con 8 horas de trabajo diario, descansos en feriados, vacaciones de 15 días, beneficios sociales como Cts y gratificaciones. Además de los tributos como impuesto a la renta y EsSalud. A continuación, se observan los sueldos brutos de cada miembro en la organización.

Tabla 2.2

Sueldos Brutos de cada empleador

Estructura Organizacional	Sueldos brutos US\$
Gerente comercial	2,500
Asistente	700
Jefe de operaciones	1,000
Operario 1	330
Operario 2	330
Operario 3	330
Contador (Tercerizado)	45

Fuente: Elaboración Propia

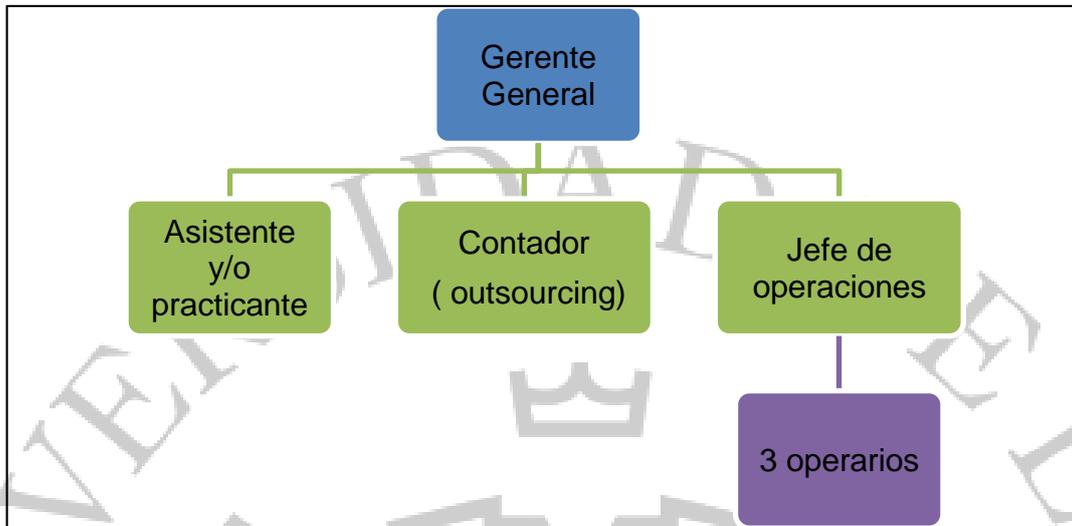
2.4. Actividad, sector y estructura organizacional.

La empresa se dedicará a la comercialización de la harina de algarroba perteneciente al sector de alimentos.

El gerente general tendrá un rol muy importante en el manejo de la empresa, en el cual la misma persona tiene el cargo de ser el gerente comercial. Este será apoyado por un asistente que tendrá un rol administrativo y por otro lado el manejo de la contabilidad se va a realizar por terceros. Finalmente, el jefe de operaciones tendrá a su cargo de 3 operarios que realizarán las actividades del envasado, etiquetado y embalaje de la harina de algarroba.

Figura 2.1

Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

2.5. Visión, misión, valores, objetivos y planes de acción proyectados.

2.5.1. Visión

Ser una de las empresas exportadoras peruanas del sector alimentos naturales a nivel internacional que contribuya con una mejor calidad de vida de la sociedad.

2.5.2. Misión

Comercializar productos naturales, cumpliendo con las características de calidad de acuerdo con las exigencias del mercado internacional.

2.5.3. Valores

La empresa cuenta con los siguientes valores:

- Calidad: Disponer de estándares de calidad en los productos que se ofrecen.
- Honestidad: Realizar nuestra gestión con transparencia entre miembros de la empresa.

- Compromiso: Ofrecer productos funcionales y de calidad para el cliente final.
- Respeto: Realizar las actividades y proyectos futuros, priorizando el cuidado y conservación del medio ambiente.
- Responsabilidad: Trabajar con seriedad, de acuerdo con la propuesta de valor.

2.5.4. Código de ética

Como empresa, se debe contar con códigos de ética, que son reglas que tienen el propósito de guiar el comportamiento de los que conforman y actúan en la organización. Con ello se busca reducir conflictos entre los miembros, mejorar la imagen de la empresa, generar confianza, captación de clientes y mejorar los ingresos.

El código de ética es obligatorio para el conocimiento y aplicación para todos, tanto de los miembros de la organización, así como también de proveedores, clientes, accionistas u otros que estén relacionados a la actividad de la empresa. Asimismo, todo tercero que entable relación con la empresa debe respetar los valores y demostrar una buena conducta.

El código de ética está compuesto por 3 partes: La política en relación con los colaboradores que se quiere llevar a cabo en cumplir con las normas de comportamiento; políticas en cómo se debe tratar con los clientes, proveedores y competidores; y finalmente con la política de compromiso con el medio ambiente. Para mayor detalle ver en el *Anexo 1*.

2.5.5. Plan de acción proyectados

Peruvian Raw Foods S.A.C tiene como plan de acción proyectado, ampliar el mercado hacia otras ciudades de Alemania que pueden ser otro mercado potencial para comercializar productos naturales.

Igualmente, se considera que a partir del quinto año se debe realizar un estudio de mercado para ver la factibilidad de ampliar una línea de productos, es decir, nuevos tipos de sabores de harina a base de frutas con la finalidad de poder ampliar la cartera de nuevos clientes, distribuidores y proveedores.

Para el segundo año la empresa planea, en caso sea necesario, trabajar con más proveedores de harina de algarroba, en el que se pueda trabajar en conjunto con la finalidad de poder abastecerse con la suficiente cantidad de producto para poder atender a la demanda.



CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Definición del producto

La harina de algarroba está elaborada a base de las semillas de la algarroba, considerado como un alimento nutritivo. Presenta mejores propiedades y beneficios, ya que funciona como una fuente de energía, antioxidante y alto contenido en fibra. Es ideal para las personas celiacas porque no contiene gluten (Alzate et al., 2008). Es elaborado de manera natural, porque en el proceso de elaboración no se agrega ningún uso de químicos, fertilizantes u otros aditivos.

Al ser un producto natural presentará un empaque ecológico como una forma de cuidar y proteger el medio ambiente, presentado ciertas certificaciones como gluten free, orgánico, ecológico y en el sistema HACCP.

La harina tiene una presentación de 250 gr en un envase de fibra de cartón, posteriormente ubicadas como embalaje en cajas doble corrugado de 45cm (ancho) x 45cm (largo) x 35cm (alto).

Tiene como descripción arancelaria la P.A 12.12.92.00.00 dentro del capítulo 12 como: “Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos; plantas industriales o medicinales; paja y forraje”.

La harina está elaborada de las vainas de la algarroba, provenientes del árbol del Algarrobo, por ello es muy importante conocer con mayor precisión de esta especie.

El algarrobo (*Prosopis Pallida*) es conocido también como el “Huarango” (En el departamento de Ica), proveniente de la familia *Mimosaceae* (*Leguminosae: Mimosoideae*), sinónimos, tales como, “*Acacia cumanensis* H. et B.; *Acacia pallida* H. Et *Acacia salinarum* Re.; *Prosopis affinis* Spreng.; *Prosopis bracteolata* DC.; *Prosopis cumanensis* H.B.K.; *Prosopis dominguensis* DC.; *Prosopis dulcis* Kunth.; *Prosopis flexuosa* DC.; *Prosopis fructicosa* Forr.; *Prosopis glandulosa* Meyer; *Prosopis horrida* Kunth; *Prosopis inermis* H.B.K.; *Prosopis limensis* Bentham” (Food and Agriculture Organization [FAO], 2000).

De acuerdo con la FAO (2000), este es oriundo del Perú, Colombia y Ecuador, adaptado hacia otros mercados como en Puerto Rico y la isla Molokai en Hawai, también introducido en el nordeste de Brasil, India y Australia. Sin embargo, el nombre algarrobo

fue aplicado por los españoles, que reconocieron en *Prosopis*³, cualidades muy similares a las del “algarrobo europeo” *Ceratonia Siliqua*, por lo que España también cultiva la algarroba y es el principal país que produce este fruto. Crece en las partes más secas de estos países, a lo largo de la costa del Pacífico. El fruto se caracteriza por ser una vaina o legumbre alargada plana de sabor dulce y carnoso que miden de 10 a 30 cm de largo, 1 a 1,5 cm de ancho y 5 a 9 mm de espesor, con un peso de 12 gramos.

Existen más de 44 variedades de *Prosopis* nivel mundial, donde 28 de ellas se encuentran en Argentina, mientras que en el Perú existen 10 especies de algarrobos; a continuación, se les dará a conocer las principales:

- *Prosopis Pallida* variedad *Pallida*. En esta especie de árbol, la cual se va a elaborar la harina de algarroba, presenta de 5 a 12 metros de alto. El fruto es muy dulce y en cada inflorescencia maduran de 2 a 3 frutos, entre características principales presenta un color amarillo, semicomprimido, con grosor recto o falcado y las semillas son oblongas de hasta 6,5 mm de largo y 5mm de ancho. Al tener hojas que parecen encrespadas los pobladores lo llaman el “Algarrobo Sambito” (FAO, 2000).
- *Prosopis Pallida* variedad *Armata*. Los frutos que contienen son pequeños de 14- 20 cm de longitud, de color amarillo, curvo, alto nivel de azúcar y se diferencia por las ramas de espinas geminadas (FAO,2000).
- *Prosopis Pallida* variedad *Decumbens*. también presenta un color amarillo, comprimido, falcado, poco recto, maduran entre 2 a 4 frutos por inflorescencia (FAO, 2000).
- *Prosopis Pallida* variedad *Annularis*. En esta ocasión los frutos son sobresalidos o falcados, comprimidos de color amarillo (FAO, 2000).

En el Perú crece principalmente en los valles de Tacna, Arequipa, Nazca, Ica, Casma, Viru, Moche, Chicama, Jequetepeque, Chaman, Zaña, Chancay, La Leche, Olmos, Piura, Chira, Fernández, Bocapán, Tumbes, Zarumilla (FAO, 2000).

³ Es un género de varias especies de leguminosas en forma de árboles.

Los meses de mayor producción son entre Diciembre – Marzo, aunque entre junio y julio se tiene, pero en menor proporción.

Actualmente existe una gran variación en cuanto a la producción de frutos entre árboles. La cosecha es a partir del quinto al sexto año y se puede obtener entre 40 a 60 kg de frutos del árbol de algarrobo (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú] , 2017).

Actualmente las empresas de algarrobo producen y comercializan la harina a un precio promedio de S/ 16.00 por kilo (US\$ 5).

La cantidad de árboles de algarrobos por tipo de bosque según los distritos que abundan más en el norte del Perú son Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque. El bosque seco semi denso de llanura es el que tiene mayor cantidad de algarrobos con un 53% (Muro Baca, 2017).

Tabla 3.1

Cantidad de algarrobos que existen por distritos

Distritos	Bosque Seco Denso de Llanura	Bosque Seco Semi Denso de Llanura	Bosque Seco Ralo de Llanura	Bosque Seco muy Rallo de Llanura	Bosque Seco muy Ralo de Colina	Total
Chiclayo	63,323	969,438	549,820	80,236	4,919	1,667,736
Ferreñafe	120,795	243,941	131,635	41,184	1,579	539,134
Lambayeque	2,314,070	8,549,637	4,664,778	555,054	8,135	16,091,674
Total	2,498,188	9,763,016	5,346,233	676,474	14,633	18,298,544

Fuente: Andreina Muro (2017)

Tabla 3.2

Disponibilidad de materia prima

	Cantidad de algarrobo	Rendimiento (kg/árbol)	Cantidad de algarroba (kg)	40% derivados de la harina	Total
Bosque Seco Denso de Llanura	2,498,188	40	99,927,520	39,971,008	142,396,756
Bosque Seco Semi Denso de Llanura	9,763,016	40	390,520,640	156,208,256	556,491,952
Bosque Seco Ralo de Llanura	5,346,233	40	213,849,320	85,539,728	304,735,321
Bosque Seco muy Rallo de Llanura	676,474	40	27,058,960	10,823,584	38,559,058
Bosque Seco muy Ralo de Colina	14,633	40	585,320	234,128	834,121
Total	18,298,544		731,941,760	292,776,704	

Fuente: Andreina Muro (2017)

Como se observa en la tabla 3.2, la disponibilidad de materia prima cuenta con un total de 731, 942 kilos de algarroba donde el 60% es para el aprovechamiento directo de la población, el 20% es utilizado para el uso de alimento del ganado y el 40% en productos derivados de algarroba en esta ocasión es la harina de algarroba, café de algarroba y algarrobina.

El cambio climático y la tala indiscriminada están afectando a los bosques donde crecen los algarrobos, generando escasez del fruto en caso no se esté tomando medidas adecuadas; es por ello que el Programa Desarrollo Rural Sostenible de la GIZ⁴, desarrolló un estudio con el fin de tomar medidas para la conservación y sostenibilidad de la Algarroba. Otros proyectos como “Olmos” donde se han reforestado más de 60 hectáreas en el sureste del proyecto de irrigación en Lambayeque y con una segunda fase de reforestación (Proyecto Olmos: reforestan 60 hectáreas con 28.000 algarrobos, 2015).

De la misma manera en Chiclayo se reforestaron 1,000 árboles de algarrobo realizado por el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (Sembrarán más de 1,000 árboles en espacios urbanos de Lambayeque, 2016). Gracias a las lluvias que se registraron en el año 2017, a causa del fenómeno del niño costero, la producción ha

⁴ Cooperación Alemana de Desarrollo

aumentado en un 20%; de igual forma los distritos como La Arena, La Unión y Sechura han incrementado en un 100% este 2018 (Destacan incremento en la producción de algarroba en Piura, 2018). De esta manera se está buscando y desarrollando nuevas alternativas de producción, fuentes de ingresos para ciertas regiones generando beneficios y sostenibilidad para los agricultores.

Como se mencionó anteriormente con este plan de negocio se busca encontrar un mercado potencial para poder comercializar la harina de algarroba y así brindar un beneficio económico, cuidando los bosques secos del norte para mejorar el crecimiento del cultivo de los algarrobos mediante la concientización y aprovechamiento de este recurso para los pobladores.

3.1.1. Beneficios y Propiedades

El fruto es considerado como un “alimento dulce natural” libre de gluten, cafeína, aditivos, químicos y pesticidas. Logra la reducción de apetito y genera saciedad.

Es considerado como un energizante natural por el contenido de azúcar; es antidiarreica lo cual ayuda a absorber las toxinas del conducto digestivo y por el alto nivel de antioxidantes y que es rica en taninos (Inkanatural, 2019).

Alto en fibra porque contiene taninos, antiinflamatorios, antiartríticos y benéficos para el corazón, los riñones, estimula la digestión y elimina radicales libres. Contiene 40 y un 50% de azúcares, fructuosa, glucosa y sacarosa. 5% de proteínas y muchos minerales: hierro, calcio, magnesio, zinc, silicio, fósforo y mucho potasio. (Alzate et al., 2008).

Tabla 3.3

Característica Nutricional de la Algarroba

Nutrición	Por 100gr
Calorías	222 kcal
Proteína	4,62 g
Carbohidrato	88,88 g
Azúcar	49,08 g
Grasa	0,65 g
Grasa Saturada	0,09 g
Grasa Monoinsaturada	0,197 g
Grasa Poliinsaturada	0,216 g
Colesterol	0 mg
Fibra	39,8 g
Sodio	35 mg
Potasio	827 mg

Fuente: Fatsecret (2018)

3.2. Selección del mercado internacional

Para elegir el mercado internacional al cual se va a exportar, se eligieron los 4 principales países importadores a nivel mundial de las algarrobas bajo la partida 12129200, comercialmente la algarroba europea (carob).

De acuerdo con Trademap (2017), China es el principal país que importa algarrobas (1'242,817 Tm a un valor de US\$ 383,290 al año), seguido de Japón con US\$ 316, 479 y Estados Unidos con US\$ 169,510. Mientras que Alemania se ubica en el cuarto lugar, cuyo valor de las importaciones asciende a US\$ 2,659 y 59'802 Tm un poco mejor en relación con Japón y Estados Unidos. (ver tabla 3.4).

Tabla 3.4

Principales países importadores de la algarroba en el 2017

Importadores	Valor (Miles US\$)	Cantidad (TM)	Participación en %
China	383,290	1,242,817	19.70
Japón	316,479	55,608	16.30
Estados Unidos	169,510	58,907	8.70
Alemania	107,926	59,802	5.5

Fuente: Trademap (2017)

Elaboración propia

Se realizó la matriz de priorización de mercados, evaluando los cinco principales países que importan las algarrobas.

En base a la información del Banco Mundial y de Oxfam⁵, se consideró seis indicadores para poder realizar la matriz; de las cuales son los siguientes: facilidad para hacer negocios, crecimiento del PBI (% anual), crecimiento del PBI per cápita (% anual), índice de desempeño logístico, población entre 15 y 64 años total y ranking de países con alimentación saludable.

Asimismo, se les asignó un puntaje del 1 al 4, según el desarrollo de cada país en cada indicador, el 1; indica que es malo, 2; regular, 3; bueno y 4; muy bueno.

Para evaluar los principales indicadores, se les asignó un peso según su nivel de importancia resultado de la matriz de enfrentamiento. Para mayor detalle revisar el *Anexo 2*.

El ranking de países con alimentación saludable tiene un peso de 25%, porque la harina de algarroba está dirigida hacia personas que buscan alimentos saludables y nutritivos. Alemania está ubicado en el puesto 13 como uno de los países que llevan una dieta más variada, saludable y nutritiva, seguido de Estados Unidos, Japón y China (Oxford Committee for Famine Relief [OXFAM], 2014).

El producto apunta hacia hombres y mujeres entre 20 a 50 años, dentro del cual el indicador de población total (19%) nos permite saber cuánto es nuestro público objetivo en el país seleccionado.

En el desempeño logístico total (19%), presenta una puntuación de 1; que significa malo, 2; regular, 3; bueno y 4; muy bueno. Este indicador nos ayuda a conocer, si el país adecuado presenta una logística eficiente tanto en infraestructura como en la parte operativa; por lo tanto, Alemania demuestra muy buenos indicadores logísticos, ya que tiene una puntuación de 4.

A los indicadores macroeconómicos se brindó un peso de 13% al crecimiento del PBI (% anual) y PBI per cápita (% anual). Alemania presenta un desempeño económico con un puntaje promedio de 2.5.

⁵ Organización sin fines de lucro, que realizan obras sociales en 90 países.

Por último, en facilidad para hacer negocios (13%), Alemania se encuentra en el vigésimo puesto según el ranking de Doing Business (2018), donde tiene un puntaje de 3. Este nos proporciona medir el nivel de la actividad empresarial en cada país.

De acuerdo con el análisis realizado, Alemania cumple con las condiciones antes señaladas por lo tanto la elección del país se justifica por ser un mercado que ofrece una importante demanda de la materia prima objeto del plan negocio.

Tabla 3.5

Matriz de selección de mercado internacional

Indicadores	Peso	China	Japón	Estados Unidos	Alemania
Facilidad para hacer negocios	13%	1	2	4	3
Crecimiento del PBI (% anual)	13%	4	1	2	3
Crecimiento del PBI per cápita (% anual)	13%	4	3	1	2
Índice de desempeño logístico	19%	1	2	3	4
Población entre 15 y 64 años, total	19%	4	2	3	1
Ranking de países con alimentación saludable	25%	1	2	3	4
Puntaje Final	100%	1.34	1.09	1.42	1.50

Nota 1: Calificación (1-4): 1(malo), 2(regular), 3(bueno), 4(muy bueno)

Nota 2: Calificación en el Índice de desempeño logístico (1-4): 1(malo), 2(regular), 3(bueno), 4(muy bueno)

Fuentes: Databank (2017), Oxfam (2014), Doing business (2018)

Elaboración: propia

Tabla 3.6

Matriz de selección de mercado internacional en valores US\$

2017	China	Japón	Estados Unidos	Alemania
Facilidad para hacer negocios	78	34	6	20
Crecimiento del PBI per cápita (% anual)	6.30	1.90	1.55	1.79
Índice de desempeño logístico	3.66	3.97	4.0	4.2
Población entre 15 y 64 años, total	993,792,919	76,153,398	213,911,387	54,141,932
Ranking de países con alimentación saludable	57	22	21	13

Fuente: Databank (2017), Oxfam (2014), Doing business (2018)

Elaboración: propia

Se elaboró una tabla comparativa de las tres principales ciudades en Alemania, que presentan un mayor nivel de población, en el cual se concluye que, Berlín registra una población de 3'613,495 en el 2017, seguido de Hamburgo con 1'830,584 y Múnich con 1'456,039 personas (ver tabla 3.7).

Tabla 3.7
Población de hombres y mujeres entre 18 a 64 años

Ciudad	Población (2017)	Hombres y mujeres de 18 a 64 años (2011)
Berlín	3,613,495	2,163,630
Hamburgo	1,830,584	1,114,736
Múnich	1,456,039	910,690

Fuente: City Population (2017)

3.3. Análisis de la demanda

3.3.1. Distribución geográfica del mercado de consumo.

Alemania está ubicada en Europa central, limita con el Mar báltico y el Mar del Norte, entre los países Bajos y Polonia, en el sur de Dinamarca. Tiene como países fronterizos a Austria 801 km, Bélgica 133 km, República Checa 704 km, Dinamarca 140 km, Francia 418 km, Luxemburgo 128 km, Países Bajos 575 km, Polonia 467 km y Suiza 348 km (Central Intelligence Agency [CIA], 2018)

De acuerdo con CIA (2018), Alemania tiene 80'594,017 de habitantes, asentados en 357, 022 km², lo cual es el país más poblado en Europa.

Está compuesto por 16 estados federados llamados Länder, cuentan con su propio parlamento y gobierno regional, cada uno resuelve sus problemas de manera independiente (Embajada de Alemania, 2017).

Figura 3.1

Mapa de Alemania



Fuente: Google Maps (2018)

Al noreste se ubica la capital de Alemania, Berlín, una de las ciudades más pobladas compuesto por 49% de hombres y 51% de mujeres. Esta ciudad está poblada en segundo lugar por asiáticos, por otros países vecinos europeos y turcos (City Population, 2017).

Berlín es una ciudad con un centro cultural y artístico de primer nivel, quinta ciudad más aglomerada en la Unión Europea.

Figura 3.2

Mapa de Berlín



Fuente: Google Maps (2018)

Reglamentación para exportadores, autoridades que rigen el mercado, tratados en vigencia, entre otros.

Perú cuenta con un acuerdo comercial con la Unión Europea, que entró en vigor el 1 de marzo del 2013, esto beneficia a los exportadores peruanos ya que el 99.3% de los productos agrícolas tienen preferencias arancelarias (MINCETUR, s.f.). Asimismo, Siicex (2010) menciona que para poder exportar hacia el mercado europeo existen autoridades que se ocupan de la seguridad alimentaria, tales como el SANCO⁶ y EFSA⁷. Además, existen ciertas etapas que uno debe seguir al momento de exportar productos agrícolas, esto se puede apreciar en la tabla 3.8.

⁶ Dirección General de la Salud y Protección de los Consumidores

⁷ La Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria

Tabla 3.8

Etapas para exportar y comercializar productos hacia la Unión Europea

País tercero autorizado por la UE para exportar	<p>Reconocimiento de la autoridad sanitaria competente del país exportador.</p> <p>Reconocimiento del control fitosanitario del país y áreas de producción libres de plagas.</p> <p>Reconocimiento del programa de control de residuos, contaminantes y aditivos.</p>
Establecimientos y áreas de producción registradas por la autoridad competente	<p>Cumplimiento de las normas de seguridad alimentaria.</p> <p>Regiones libres de plagas.</p> <p>Cumplimiento del control microbiológico.</p> <p>Importador aprobado y registrado.</p>
Certificado fitosanitario	Otorgado por la autoridad competente luego de cumplir con las dos etapas anteriores.
Controles efectuados por los puertos fronterizos	<p>Puestos de inspección fronterizo.</p> <p>Control documental.</p> <p>Control de identidad por muestreo.</p> <p>Control físico.</p>

Fuente: Siicex (2010)

Es importante identificar la clasificación arancelaria para la harina de algarroba, puesto que permite:

El control aduanero de mercancías de exportación (...) regularización de regímenes aduaneros (...) determinar la regla de origen aplicable conforme a los tratados de libre comercio (...) llenado debido de certificados de origen (...) seguimiento estadístico de las operaciones de exportación e importación (Importancia de la clasificación arancelaria, 2015).

A continuación, se presenta la descripción de la partida arancelaria identificada en la SUNAT para exportar hacia Alemania.

Tabla 3.9

Partida Arancelaria Perú

Código	Descripción del producto
12	Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos; plantas industriales o medicinales; paja y forraje
12.12	Algarrobas, algas, remolacha azucarera y caña de azúcar, frescas, refrigeradas, congeladas o secas, incluso pulverizadas; huesos (carozos) y almendras de frutos y demás productos vegetales (incluidas las raíces de achicoria sin tostar de la variedad <i>Cichorium intybus sativum</i>), empleados principalmente en la alimentación humana, no expresados ni comprendidos en otra parte.
1212.92.00.00	Algarrobas

Fuente: Sunat (2017).

Tabla 3.10

Partida Arancelaria para la Unión Europea

Código	Descripción del producto
12	Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos; plantas industriales o medicinales; paja y forraje.
12.12	Algarrobas, algas, remolacha azucarera y caña de azúcar, frescas, refrigeradas, congeladas o secas, incluso pulverizadas; huesos (carozos) y almendras de frutos y demás productos vegetales (incluidas las raíces de achicoria sin tostar de la variedad <i>Cichorium intybus sativum</i>), empleados principalmente en la alimentación humana, no expresados ni comprendidos en otra parte.
1212 21	Algas
1212 91	Los demás
1212 92	Algarrobas

Fuente: European Comission (2017)

Normas para cumplir en la presentación del producto.

Todos los productos alimenticios que se comercializan en la Unión Europea (UE) deben cumplir con las normas de etiquetado, envase y embalaje.

El Reglamento (UE) N° 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el suministro de información alimentaria a los consumidores (DO L-304 22/11/2011) (CELEX 32011R1169) modifica la legislación existente sobre etiquetado de alimentos.

El nombre del producto debe tener una dominación jurídica no como de propiedad intelectual, marca o nombre de fantasía. Este debe ser acompañado de detalles de la condición física del alimento por ejemplo en polvo, ahumado, congelado, entre otros.

La lista de ingredientes estará precedida por un título adecuado que incluya la palabra “ingredientes”. En ella se incluirán todos los ingredientes del alimento, en orden decreciente de peso, según se incorporen en el momento de su uso para la fabricación del alimento. Por otro lado, no se exigirá la lista para los productos que contienen un único ingrediente. La cantidad neta de alimentos se expresará en esta ocasión por gramos.

La fecha de caducidad debe estar indicado en la etiqueta, además de la referencia a las condiciones de conservación que deben observarse para asegurar la duración indicada.

El modo de empleo deberá indicarse de forma que permita un uso apropiado del alimento.

El país de origen o lugar de procedencia es de manera obligatoria, se considerará que las mercancías enteramente obtenidas en un solo país tienen su origen en dicho lugar.

La información nutricional debe incluir de manera obligatoria el valor energético, cantidades grasas, ácidos grasos saturados, hidratos de carbono, azúcares, proteínas y sal. En el etiquetado del alimento envasado.

Todos los datos deben aparecer en el empaque, en caso sean alimentos preenvasados se debe adjuntar una etiqueta. Los datos de etiquetado obligatorios de los productos alimenticios preenvasados para empresas de restauración masiva deben aparecer en los documentos comerciales, mientras que el nombre con el que se venden, la fecha de durabilidad o caducidad y el nombre del fabricante deben figurar en el embalaje externo.

El etiquetado no debe inducir a error al comprador en cuanto a las características del producto, ni debe atribuirle las propiedades especiales, prevención y/o tratamiento del producto. La información debe ser entendible, visible, legible e imborrable y estar en el idioma del país donde se comercializa (Eur-lex, 2011).

Los envases deben cumplir con los requisitos de proteger el medio ambiente y prevenir riesgo para la salud de los consumidores.

El reglamento N° 1935/ 2004 del parlamento europeo y del consejo sobre los materiales y objetos que estén en contacto con los alimentos. Los envases activos que indica el reglamento son aquellos que aumentan el tiempo de conservación de los alimentos o brindan información sobre su estado (MINCETUR, 2010).

La seguridad alimentaria de la UE se basa en una política de trazabilidad del insumo y consumo, en el cual rigen normas para garantizar la sanidad de los alimentos, animales, salud y riesgos de contaminación (Eur- lex, 2017). El sistema HACCP⁸ une la seguridad alimentaria mediante la reducción, análisis y control de los peligros en toda la cadena de suministros y producción. Según la legislación europea todo fabricante o distribuidor deben cumplir los requisitos generales de seguridad del producto, informar los riesgos y precauciones que se debe tener en cuenta en el producto.

Infraestructura y transporte para el acceso al mercado alemán

En la siguiente tabla 3.11 se observa que Alemania presenta un buen índice de desempeño logístico en la infraestructura para el comercio y transporte, competitividad y calidad de servicios logísticos, eficiencia del despacho aduanero, facilidad para coordinar embarques a precios competitivos, facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos, frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto, y el total desempeño logístico (Databank, 2017). Por todos estos indicadores es conocido como “una nación en la que el transporte de mercancías tiene como sector un gran peso en la economía nacional y es el primer país del Logistics Performance Index (LPI), que valora el desarrollo logístico de las infraestructuras” (Camara de Comercio e Industria Panameña Alemana, 2018).

⁸ Hazard analysis and critical control points

Tabla 3.11

Desempeño Logístico en Alemania

Indicadores Logísticos	Puntaje
Calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte	4.44
Competitividad y calidad de los servicios logísticos	4.28
Eficiencia del despacho aduanero	4.12
Facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	3.86
Facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	4.27
Frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto	4.45
Índice de desempeño logístico total	4.23

Nota 1: Calificación (1-5): 1(muy malo), 2(malo), 3(regular), 4(bueno), 5(muy bueno)

Fuente: Databank (2017)

El transporte en vía marítima hacia Alemania es la más común y utilizada por las empresas peruanas, la infraestructura es considerada como una de las mejores en toda la Unión Europea. (...) Los principales puertos son Bremerharven y Hamburgo, que han tenido mayor movimiento de carga de contenedor, dentro de los cinco principales puertos en Europa (...). Perú cuenta con 7 líneas navieras que tienen ruta hacia Alemania, en donde el trayecto inicia principalmente en el puerto del Callao de manera semanal (MINCETUR, s.f.)

La ruta empieza desde el puerto del Callao, posteriormente se hacen escalas en el puerto de Paita, Balboa, Cartagena, Lexioes, Le Havre, Rotterdam y finalmente a Hamburgo (Siicex, 2018).

Tabla 3.12

Líneas Navieras entre Perú y Alemania

Puerto	Naviera	Origen	Tiempo de Transito	Agente
Bremerharven	Maersk Line	Callao	19 días	Ian Taylor
	American President Line – APL	Paita	23 días	Amerandes
	American President Line – APL	Callao	25 días	Amerandes
	Hapag Lloyd	Callao	28 días	Hapag Lloyd Perú
	Mediterranean Shipping Line – MSC	Callao	30 días	Msc Perú
	Mitsui Osaka Line – MOL	Callao	33 días	Tecnapo

(continúa)

(continuación)

Hamburgo	Hapag Lloyd	Callao	23 días	Hapag Lloyd Perú
	Cma Cgm	Callao	24 días	B&M Marítima Perú
	Maersk Lines	Callao	25 días	Ian Taylor
	Hamburg Sud	Callao	26 días	Hamburg Sud Perú
	American President Line – APL	Callao	32 días	Amerandes
	Mediterranean Shipping Line – MSC	Callao	32 días	Msc Perú
	Mitsui Osaka Line – MOL	Callao	33 días	Tecnapo

Fuente: Mincetur (s.f.)

Figura 3.3

Ruta marítima del puerto del Callao hacia Puerto Hamburgo



Fuente: Siicex (2018)

Por otro lado, el transporte vía aérea es utilizado en caso de llevar mercadería perecedera o delicada, toma alrededor de 13 a 14 horas dependiendo de la línea naviera y la ruta que se escoja. Como punto de partida es el aeropuerto Jorge Chávez para llegar al aeropuerto Frankfurt y posteriormente llegar vía terrestre hacia la ciudad de destino. Cabe recalcar que los vuelos no son directos ya que durante la ruta tienen escalas hacia otras ciudades (MINCETUR, 2014).

Tabla 3.13

Líneas Aéreas entre Perú y Alemania

Línea Aérea	Vía	Frecuencia
Iberia	Madrid	5 por semana
KLM	Ámsterdam	Diario
Air France	París	Diario
American Airlines	Dallas	Diario
American Airlines	Miami	Diario
United Airlines	Houston	2 por semana
United Airlines	Newark	2 por semana

Fuente: Mincetur (s.f.)

Las características de la población (estructura) y estimaciones

De acuerdo con MINCETUR (2014), Alemania es un mercado que valora la protección en el medio ambiente, la biodiversidad, y el desarrollo sostenible. Por lo tanto, buscan productos que hayan sido cultivados y/o elaborados bajo medidas que no dañan la “buena salud” del medio ambiente y los ecosistemas; y favorecer el desarrollo continuo de comunidades y regiones.

Asimismo, menciona que los productos que cuentan con la certificación orgánica obtienen una ventaja porque Alemania tiene un gran mercado saliente en el sector de alimentos orgánicos. Los consumidores orgánicos o “verdes” buscan productos de alta calidad, que estén bien presentados y empaquetados. Aprecian los productos innovadores y funcionales que procuren la buena salud y bienestar, además de productos que tengan una “historia” que contar. La trazabilidad también es importante por el impacto que puede tener desde su cultivo hasta que llegue al consumidor final.

Productos sustitutos y complementarios que existen en el mercado objetivo.

Como producto sustituto de la harina de algarroba, existen los saborizantes artificiales, que también son utilizados para la preparación de postres, chocolates, budines, galletas, debido a los costos bajos o en la búsqueda de nuevos y diferentes sabores.

Existen otros tipos de harinas que son saludables y libres de gluten como la harina de quinoa. Sin embargo, no brinda un sabor dulce como la algarroba.

Por último, se encuentran las demás harinas naturales elaboradas de otras frutas que pueden ser un complemento en la preparación de los productos tales como la harina de plátano, lúcuma, entre otros.

3.3.2. Proyección de la demanda internacional

Como se mencionó anteriormente, el mercado potencial son hombres y mujeres entre 20 y 50 años en Alemania, que suman un total de 35'921,676 personas. No se decidió considerar una ciudad en específico porque se considera optar por un mayorista nacional que se encargará de distribuir el producto según el alcance que tiene.

De acuerdo con Association of the German Confectionary Industry (2017), el consumo anual de dulces, aperitivos y helados es de 32.71 kg por persona, con una compra anual de US\$ 109.62 por persona. Multiplicando los valores correspondientes, da como resultado la demanda potencial del mercado objetivo 1,174,998,007 kg y US\$ 3,937,734,074.

Finalmente, el mercado objetivo será el 0.08% de la demanda potencial, porque es un porcentaje moderado para un producto nuevo que está introduciéndose en el mercado, alcanzando a un valor de US\$ 3,150,187 y de 939,998 kg (ver tabla 3.14).

Tabla 3.14

Demanda potencial del producto

Segmentación	Población Objetivo	Observaciones	Fuente de información
Población País en Alemania	82,521,653	Mercado meta	Oficina Federal de Alemania de Estadística
Hombres y mujeres entre 20 y 50 años	35,921,676	Construcción de nicho	Oficina Federal de Alemania de Estadística
Consumo anual de dulces, aperitivos y helados en kg	32.71	Construcción de nicho	Association of the German Confectionary Industry
Compra anual de dulces, aperitivos y helados por persona en US\$	109.62	Construcción de nicho	Association of the German Confectionary Industry
Demanda potencial del mercado objetivo en kg	1,174,998,007		Elaboración propia
Demanda potencial del mercado objetivo en US\$	3,937,734,074		Elaboración propia
Mercado objetivo %	0.08%		Elaboración propia
Mercado objetivo en valor US\$	3,150,187		Elaboración propia
Mercado objetivo en KG	939,998		Elaboración propia

Fuente: Oficina Federal de Alemania de Estadística (2017), Association of the German Confectionary Industry (2017)

En base a la información anterior se ha proyectado la demanda de harina de algarroba, considerando que se puede vender en el primer año 12,700 Kg de dicho producto con lo cual se pretende cubrir el 0.08% de la demanda potencial en Alemania. En los siguientes cuatro años, se considera un crecimiento anual de la demanda de 10 % con lo cual se propone cubrir hasta el 0.12 % del mercado de dicho país (ver tabla 3.15).

Tabla 3.15

Proyección de la demanda en Kg

Año	Total Demanda	Participación Mercado
2019	12,700	0.08%
2020	13,970	0.09%
2021	15,367	0.10%
2022	16,904	0.11%
2023	18,594	0.12%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3.16 se ha proyectado las ventas de la harina de algarroba, considerando una merma de 0.05% de las compras anuales. Asimismo, se ha considerado vender en el primer año el 95% de las compras quedando un inventario de 635 Kg. En los siguientes años se pretende incrementar las ventas, de tal forma que los inventarios a fin de cada año sean menores.

Tabla 3.16

Proyección de ventas en Kg

Del primero al quinto año	Compras	Merma	Compras -merma	Stock disponible	Ventas	Inventario
2019	12,700	6.35	12,694	12,694	12,059	635
2020	13,970	6.99	13,963	14,598	14,160	438
2021	15,367	7.68	15,359	15,797	15,481	316
2022	16,904	8.45	16,895	17,211	17,039	172
2023	18,594	9.30	18,585	18,757	18,569	188

(*) Se considera una merma de 0.05%

Fuente: Elaboración propia

Las compras de harina de algarroba serán concordantes con la estacionalidad de la producción. Las compras mayores se efectuarán en los primeros tres meses de cada año (ver tabla 3.17).

Tabla 3.17

Proyección de compras según estacionalidad del producto

Proyección de compras Kg					
Mes	2019	2020	2021	2022	2023
Enero	2,540	2794	3,073	3380.8	3,719
Febrero	2,540	2794	3,073	3380.8	3,719
Marzo	2,540	2794	3,073	3380.8	3,719
Abril					
Mayo					
Junio	1,270	1397	1,537	1,690	1,859
Julio	1,270	1397	1,537	1,690	1,859
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre	2,540	2794	3,073	3380.8	3,719
Total	12,700	13,970	15,367	16,904	18,594

Fuente: Elaboración propia

3.4. Análisis de la Oferta

3.4.1. Características de los principales productores- competidores

En el Perú existen empresas exportadoras que comercializan la harina de algarroba, entre ellos: Algarrobos Orgánicos del Perú S.A.C y Eco andino S.A.C.

Algarrobos Orgánicos S.A.C es muy reconocido por ser la primera empresa que empezó en la recolección y producción de algarrobos orgánicos en la costa peruana. Cuentan con responsabilidad social como el cuidado del medio ambiente e innovación, ya que utilizan material reciclable para el desarrollo de envases en sus productos, generando valor y diferenciación. Cabe recalcar que es la única empresa que vende sus productos con empaques innovadores y ecológicos (Algarrobos Organicos , s.f.).

Eco andino S.A.C empresa dedicada al cultivo, procesamiento y comercialización de sus productos 100% naturales y orgánicos, trabajan con 545 agricultores de ciertas áreas de la región peruana, comprometidos con el Biocomercio, FairTrade, sostenibilidad y conservación en el medio ambiente (Ecoandino, s.f.).

Tiene 17 años operando en el mercado, con una amplia gama de 42 productos y cuenta con certificación orgánica para Europa y Kosher, entre otros. La presentación de la harina de Algarroba son en bolsas Stand Up con Zipper de 5kg.

Como se observa en la siguiente tabla 3.18 y tabla 3.19 se presenta la evolución de las exportaciones de las principales empresas peruanas en valor FOB US\$ y volumen bajo la partida 12.12.92.00.00 (Datatrade, 2018). El valor y volumen de las exportaciones muestran una tendencia decreciente. Sin embargo, es posible que pueda revertirse ese comportamiento, incentivando la producción y la demanda en los mercados en donde se destinan estos productos e ingresando hacia otros mercados.

Tabla 3.18

Evolución de las empresas exportadoras en valor FOB US\$

Exportadores	2014	2015	2016	2017	2018	Crecimiento Var. % 2018 /2017	Tendencia Var. % 2018 /2014	CAGR 2018 / 2014
Algarrobos Orgánicos del Perú SAC	61,404	151,662	77,930	94,211	70,755	-25	15	4
Eco andino SAC	74,469	73,774	44,529	45,274	18,144	-60	-76	-30
Otros	149,894	124,404	160,705	59,439	44,217	-26	-71	-26
Total	285,767	349,840	283,164	198,924	133,116	-33	-53	-17

Fuente: Datatrade (2018)

Tabla 3.19

Evolución de las empresas exportadoras en volúmenes

Exportadores	2014	2015	2016	2017	2018	Crecimiento Var. % 2018 /2017	Tendencia Var. % 2018 /2014	CAGR 2018 / 2014
Algarrobos Orgánicos del Perú SAC	10,496	32,240	16,760	21,205	18,040	-15	72	14
Eco andino SAC	10,645	10,424	8,899	8,763	3,632	-59	-66	-24
Otros	22,522	24,539	38,462	14,900	7,326	-51	-67	-24
Total	45,677	69,218	66,137	46,885	31,016	-34	-32	-9

Fuente: Datatrade (2018)

3.4.2. Proyección de la oferta

Está previsto que las ventas de productos naturalmente saludables alcancen en 11,068 millones de euros en el año 2023. Presentando un crecimiento de 6.5% para el periodo 2018/2023 y creciendo a una tasa anual compuesta del 1.3% (Euromonitor, 2019).

Tabla 3.20

Proyección de ventas de productos naturalmente saludables en Alemania al 2023

Millones de euros	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2018-23 CAGR	2018/23 Total
Naturalmente saludable	10,392	10,602	10,761	10,884	10,989	11,068	1.3	6.5

Fuente: Euromonitor International (2019)

3.5. Importaciones del producto

Para las importaciones de la harina de algarroba, se trabajó con la misma partida 12.12.92.00.00.

Según datos de Trademap (2018), se puede apreciar que las importaciones de la harina de algarroba en valor aumentaron 6% con respecto al año anterior, esto se refleja en el incremento de los precios unitarios en un 11%, alcanzando para el 2018 en US\$ 607.

Tabla 3.21

Importaciones de Alemania 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018	Crecimiento Var. % 2018 /2017	Tendencia Var. % 2018 /2014	CAGR 2018 / 2014
Valores en US\$	686,000	528,000	551,000	544,000	579,000	6	-16	-4
Volumen en toneladas	1,160	1,087	1,103	992	954	-4	-18	-5
Precio Unitario US\$/Kg	591	486	500	548	607	11	3	1

Fuente: Trademap (2018)

Durante el mismo año (2018), se puede apreciar los principales proveedores de Alemania, con respecto a la harina de algarroba, en el cual España, Italia y Turquía son los países que presentan mayor participación 59.8%, 16.2% y 15.2%, respectivamente. Otros países que proveen son Marruecos, Portugal, Argelia, y República Checa (ver tabla 3.22).

Tabla 3.22

Proveedores de harina de algarroba por país (2018)

Exportadores	Valor importado 2018 en US\$	% Participación
España	346,000	59.8
Italia	94,000	16.2
Turquía	88,000	15.2
Países bajos	25,000	4.3
Otros	26,000	4.5

Fuente: Trademap (2018)

3.6. Análisis de precios

3.6.1. Análisis histórico y proyección de precios

Para el análisis histórico de los precios en Alemania se trabajó bajo la P.A. 12.12.92.00.00 de acuerdo con las exportaciones que Perú realizó a nivel mundial.

De acuerdo con Trademap (2018), el valor unitario por kilo en otros países ha aumentado durante el 2018 en 3% alcanzando un valor de 4.59 dólares (Ver tabla 3.23). Alemania en el 2016 importó a un precio de US\$ 3.5. Sin embargo, no se cuenta con información del precio de importación que paga dicho país de los años 2017 y 2018, pero es posible que estos se hayan incrementado tal como ocurre en otros países.

Tabla 3.23

Análisis histórico de los precios

Importadores	2014	2015	2016	2017	2018
Otros países	6.52	5.22	4.42	4.44	4.59

Fuente: Trademap (2018)

3.6.2. Tendencias en el mercado de destino

Durante el 2018, las ventas de productos de salud y bienestar incrementaron en 3.2% y en los últimos cinco años 13.4% con una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) 2.6%. En la tabla 3.24 se encuentran las cinco categorías de productos de salud y bienestar, en el cual la categoría naturalmente saludable aumentó sus ventas en 3.9%, alcanzando un valor de 10,392 millones de euros con respecto al año anterior (Euromonitor, 2019).

Tabla 3.24

Ventas de productos naturalmente saludables

Millones de euros	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2017/18	2013-18 CAGR	2013/18 Total
Mejor para ti	4,540	4,590	4,569	4,622	4,718	4,807	1.9	1.1	5,9
Fortificado / Funcional	3,832	3,901	3,936	3,971	4,046	4,112	1.6	1.4	7.3
Libre de	791	874	989	1,039	1,081	1,117	3.3	7.1	41.1
Naturalmente saludable	9,081	9,234	9,415	9,658	10,005	10,392	3.9	2.7	14.4
Orgánico	3,435	3,544	3,648	3,787	3,987	4,167	4.5	3.9	21.3

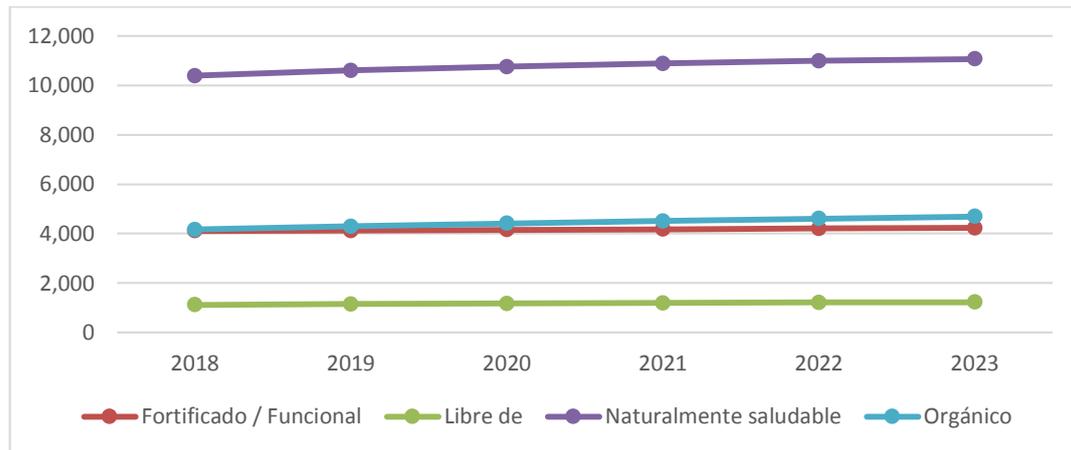
Fuente: Euromonitor International (2019)

De acuerdo con Euromonitor International (2019), Alemania presenta una tendencia creciente en alimentos saludables y de bienestar. El incremento de ventas se debe a la creciente demanda de productos auténticos y naturales. Lo natural, la autenticidad; y menos y/o nada de azúcar seguirán siendo tendencias clave a lo largo del período, ya que los consumidores se interesarán más en las etiquetas éticas y limpias, productos sin ingredientes agregados y que simplemente mejoren el bienestar general. Los artículos de los medios sobre alimentación saludable y los riesgos que plantea el consumo de demasiada azúcar y grasa también continuarán impulsando la demanda.

En la siguiente figura 3.4 se puede observar la proyección de ventas de los tipos de productos de salud y bienestar para los siguientes cinco años. La categoría naturalmente saludable alcanza un valor de ventas en 11,068 millones de euros con un crecimiento de 6.5% para el 2023 y una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) de 1.3%. En segundo lugar, se encuentran los productos orgánicos alcanzando un valor de 4,688 millones de euros para el 2023, seguido de los productos funcionales (4,227 millones de euros) y por último los productos libres de (1, 229 millones de euros).

Figura 3.4

Proyección ventas de productos de salud y bienestar 2018-2023 (millones de euros)



Fuente: Euromonitor International (2019)

Tabla 3.25

Proyección ventas de productos de salud y bienestar en % 2018-2023

% de valor de crecimiento constante	2018/2019	2018-23 CAGR	2018/23 Total
Fortificado / Funcional	0.3	0.5	2.7
Libre de	2.5	1.9	10.0
Naturalmente saludable	2.0	1.3	6.5
Orgánico	3.0	2.4	12.6

Fuente: Euromonitor International (2019)

De acuerdo con GTAI (2018), Alemania es líder en la producción y el consumo de alimentos orgánicos y el mercado más grande en Europa. Las ventas per cápita de 116 euros en este sector son casi el doble del promedio que tienen los países de la Unión Europea con 60 euros.

La categoría de alimentos envasados naturalmente saludables seguirá creciendo por las preocupaciones generales de salud y el envejecimiento de la población en Alemania. Lo cual se pronostica que el crecimiento de ventas incrementará en 8.6% para el 2023. Con una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) de 3.3% (Euromonitor International, 2019).

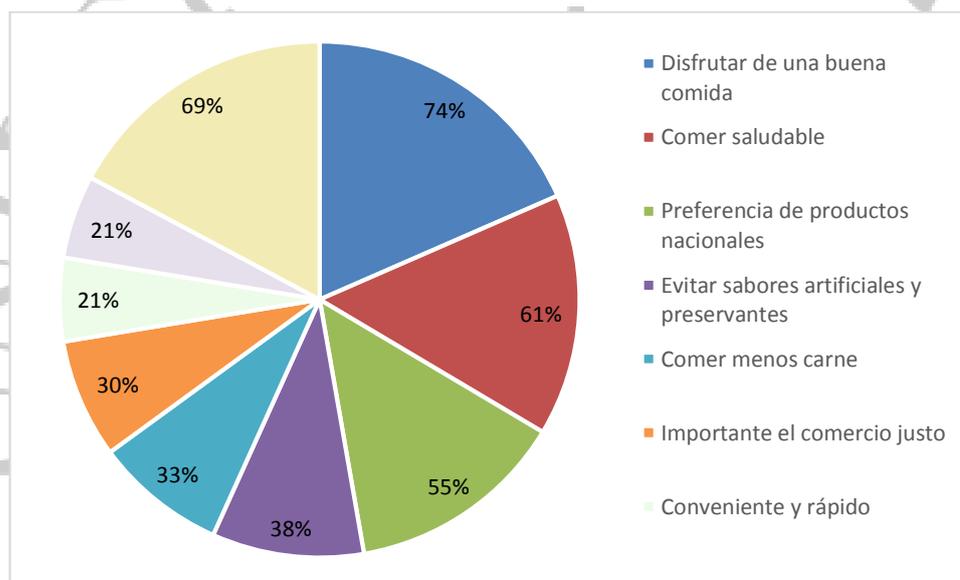
Existe la tendencia creciente en la demanda de alimentos sanos y nutritivos que permitan mantener una dieta balanceada y de bienestar, de igual manera la importancia en la demanda por alimentos y comidas funcionales que contribuyen a prevenir y/o mejorar condiciones como la diabetes, la presión alta, el colesterol, la intolerancia a la

lactosa y el gluten, entre otros (MINCETUR, 2014). Un 22% de los alemanes están dispuestos a probar alimentos y bebidas con texturas inusuales (Zegler, s.f.)

De acuerdo con una encuesta realizada en Alemania sobre las actitudes que tienen hacia los alimentos (ver figura 3.5), un 61% de personas respondieron que prefieren comer saludable y un 38% que prefiere evitar sabores artificiales y preservantes (Statista, 2019). Los aspectos más importantes que consideran es el buen sabor, que sean frescos, de gran calidad, productos regionales y que contengan ingredientes naturales.

Figura 3.5

Encuesta de actitudes hacia los alimentos en Alemania (%)



Fuente: Statista (2019)

Elaboración propia

Los Superalimentos, alcanzan un nivel de popularidad por la conciencia a la salud (...) los consumidores están más preocupados por lo que comen, quieren conocer y entender los ingredientes que son utilizados, debido a que son escépticos a la seguridad de los aditivos alimenticios e ingredientes procesados (Ministry of Foreign Affairs [CBI], 2015).

3.7. Canales de comercialización y distribución del producto

3.7.1. Tipos de canales del producto

La harina de algarroba se puede comercializar en cadenas minoristas u horeca. Como se puede apreciar en la tabla 3.26, la venta de productos saludables se vende principalmente en tiendas minoristas en el cual tiene una participación de 92%, por ello al ser un producto natural y considerado como un super alimento, será distribuido a través de este canal para supermercados y tiendas especializadas en productos saludables.

Tabla 3.26

Canales de distribución para la venta de productos saludables - % 2013-2018

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tiendas minoristas	92.5	92.4	92.3	92.3	92.2	92.2
Non-Store Retailing	7.5	7.6	7.7	7.7	7.8	7.8
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: Euromonitor (2019)

La mayoría de este tipo de productos son obtenidos a través de empresas de compra online, supermercados y tiendas especializadas. Los supermercados que tienen secciones con productos ecológicos son: Dm, Rewe, Edeka, Rossman y las más conocidas en tiendas especializadas son: Bio company, Basic, Dennis Biomarkt, Reformhaus, Naturland y Veganz (Prochile, 2015).

3.7.2. Descripción de los canales de distribución

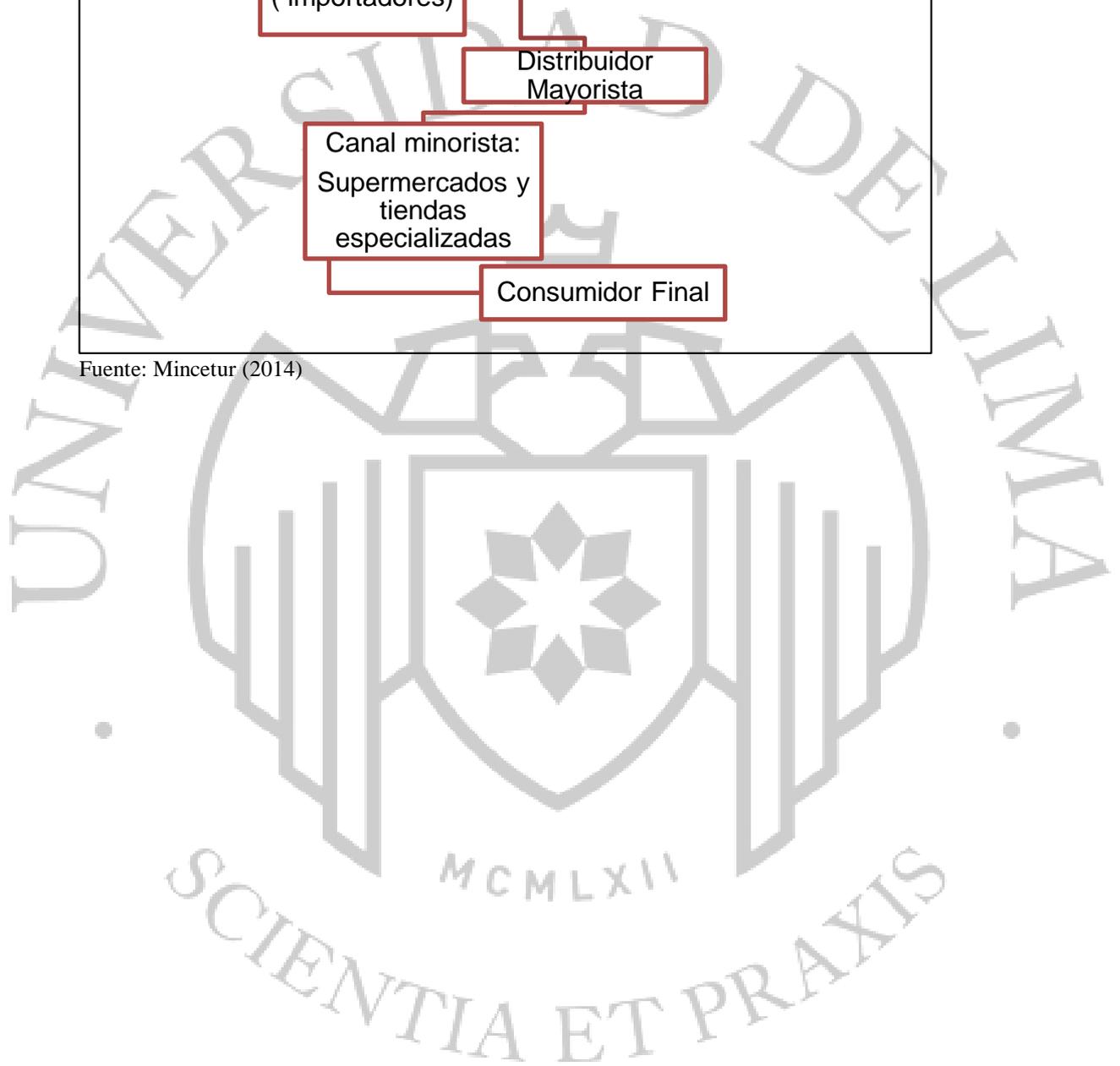
Para poder ingresar y comercializar en el mercado de Alemania será a través de un intermediario, en esta ocasión se recurrirá a los importadores/mayoristas especializados en la importación de productos naturales y/ orgánicos para que finalmente pueda llegar a las tiendas especializadas y supermercados; y posteriormente al consumidor final. En esta ocasión la comercialización culmina al contactarse con el intermediario

Figura 3.6

Canal de distribución y comercialización de alimentos para Alemania



Fuente: Mincetur (2014)



CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN EXTERNA

4.1. Análisis PESTE

4.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

“Alemania es una república federal, con un sistema de gobierno parlamentarista, La ley suprema es la Ley Fundamental (Grundgesetz) o Constitución Federal (Bundesverfassung)” (Romero Bengoetxea, 2006).

El estado federal de Alemania está compuesto por 16 estados federales donde cada uno tiene su propia constitución, parlamento y gobierno. Tres estados son ciudades-estado: Berlín, Bremen y Hamburgo. Las elecciones en cada estado se realizan de manera independiente, cada cuatro o cinco años.

Los poderes de estado se encuentran divididas en tres poderes: poder ejecutivo, judicial y legislativo.

Según la CIA (2018), en la actualidad la estructura de gobierno está compuesto por el jefe de estado, Frank Walter Steinmeier (desde el 19 de marzo del 2017) y jefe de gobierno Angela Merkel (desde el 22 de noviembre del 2005), por un período de 5 años.

En el poder judicial, está compuesto por el Corte Federal Constitucional y las Cortes Superiores Federales (Embajada de Alemania, s.f.).

En el poder legislativo es bicameral, tienen como arbitrio el Tribunal Constitucional Federal, compuesto por el parlamento federal y la cámara de los estados. El gobierno depende de manera directa o indirectamente del apoyo del parlamento (...) El poder legislativo pertenece al mismo tiempo al gobierno y al parlamento. Los ciudadanos alemanes gozan de considerables derechos políticos (Santander, 2017).

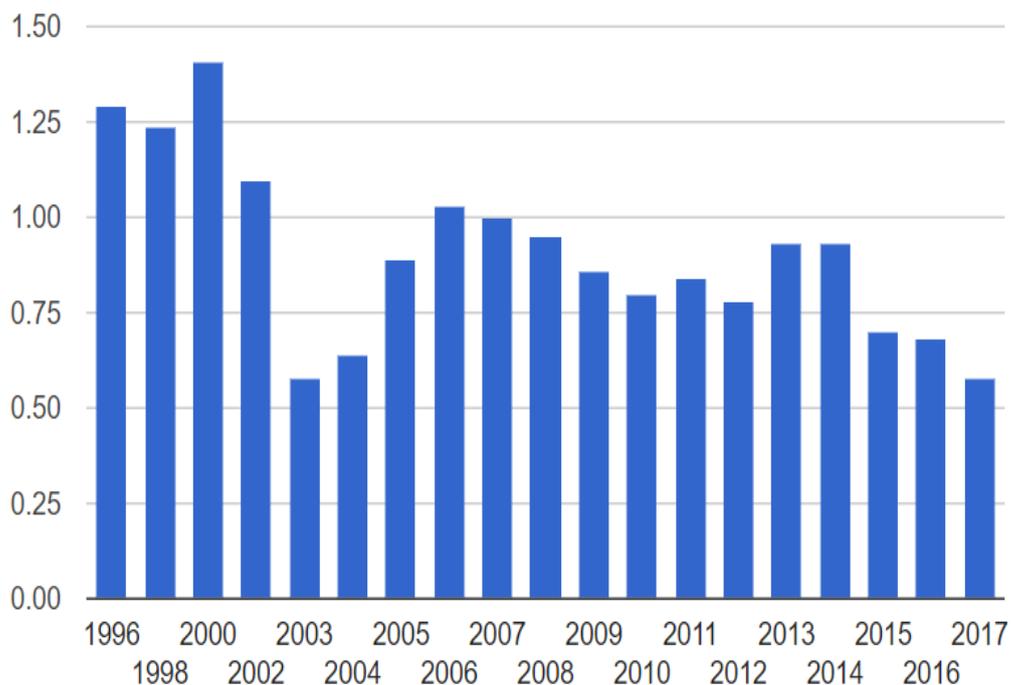
De acuerdo con la constitución alemana, ellos designan la “la Ley Fundamental, el Poder Judicial es confiado a los jueces y es ejercido por el Tribunal Federal de Constitucionalidad, por los tribunales federales previstos en aquella y por los tribunales de los Estados” (Witthaus, 2001).

La canciller Angel Merkel ha sabido controlar hasta cierto punto la política de la Unión Europea en comparación con otros países europeos. Su atípico estilo de Gobierno,

meditado, pausado y para muchos incluso plano, le ha permitido liderar durante más de una década la primera potencia europea y en una era en la que los personajes estrambóticos con la política internacional (Angela Merkel, la líder sin ego que garantiza estabilidad, 2017).

En la figura 4.1 se observa la estabilidad política de Alemania en el año 2017. En donde muestra un valor de 0.58 que está dentro del rango indicado. El valor promedio durante estos años fue de 0.91.

Figura 4.1
Estabilidad política en Alemania



Nota: (-2,5 débil; 2,5 fuerte)

Fuente: The Global Economy (2017)

Los principales atractivos para invertir en Alemania son los siguientes:

- Para la inversión extranjera, el marco legal con la legislación comunitaria y acuerdos de la OCDE⁹, se basa en principios de libertad y no a la discriminación.
- La reducción de impuestos empresariales y costos salariales.

⁹ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

- Existen programas de apoyo a las actividades comerciales, desde subsidios directos, fondos de investigación, subvenciones como de créditos blandos, inversión en zonas económicas deprimidas o atrasadas y el I+D (España Exportación e Inversiones [ICEX], s.f.).

“Alemania, es miembro de la OMC¹⁰ desde el 1 de enero del 1995 y de la GATT¹¹ desde el 1 de octubre de 1951” (Organización Mundial del Comercio [OMC], s.f.).

Como se mencionó, este país es miembro de la Unión Europea que son los miembros más activos en la OMC. Existen dos categorías de acuerdos que la Unión Europea puede firmar:

- Acuerdos Preferenciales que son ventajas comerciales mucho mejores que el de la NMF¹².
- Acuerdos no Preferenciales son tratamientos arancelarios de la NMF (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica [PROCOMER], 2009).

Por lo tanto, el Perú goza con el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP Plus) acordado con la Unión Europea.

En la actualidad, Alemania se ha acelerado a una crisis política, después del fracaso de intento del canciller en formar una unión de gobiernos con los liberales y los verdes. Anunció en realizar unas nuevas elecciones y formar un gobierno en minoría mientras evalúa sus opciones tras el fracaso de formar una coalición cuatripartita. (Alemania abocada a una grave crisis política, 2017).

Por otro lado, la Vanguardia (2017) menciona que Alemania y China están comprometidas con las normas de la OMC, para fortalecer ámbitos comerciales, económicos y bilaterales.

¹⁰ Organización Mundial del Comercio

¹¹ Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio

¹² Nación Más Favorecida

4.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Alemania es la cuarta economía mundial después de China, Estados Unidos y Japón, considerado como el principal motor económico en la Unión Europea. El crecimiento de la economía alemana se debe al aumento de las inversiones y en el consumo interno, por un buen comportamiento del mercado laboral, menor nivel de tasa de desempleo, aumento del consumo privado, gasto público e inversión inmobiliaria (La economía alemana creció un 2,2% en 2017, 2018).

De acuerdo con Databank (2017), en el año 2017 muestra un crecimiento del PBI en 2.22%, el porcentaje más alto durante los últimos cuatro años. Las exportaciones, la demanda interna, bajos valores de préstamos, aumento del ingreso y la fortaleza del mercado laboral han generado un buen resultado económico (Santander, 2017).

En términos de valores, el PBI alcanzó en el 2017 a US\$ 3, 677, 439, de igual manera creció en 5% el PBI per cápita a un valor de US\$ 44,470. Si bien en el año 2008, Alemania y el resto de los países miembros de la Unión Europea entraron en recesión, este pudo sobresalir por la fabricación, exportaciones y por la persistente demanda interna, lo cual hubo un mejoramiento durante los últimos años en su economía. Esto también se ve reflejado en el crecimiento de PIB durante los últimos 5 años. El ahorro bruto también presenta un nivel más alto en 27.76% del PIB. Del mismo modo, la tasa de inflación alcanzó el nivel más alto de 1.74% en el 2017. Estos indicadores muestran un buen ambiente económico para la inversión (ver tabla 4.1).

De acuerdo con Santander (2017), se espera que Alemania continúe siendo la principal economía de la Unión Europea. No obstante, continúa la incertidumbre política que puede afectar las inversiones de largo plazo.

Tabla 4.1

Principales indicadores económicos de Alemania

Indicadores	2013	2014	2015	2016	2017
PIB (US\$ a precios actuales)	3,752,514	3,890,607	3,375,611	3,477,796	3,677,439
PIB per cápita (US\$ a precios actuales)	46,531	48,043	41,324	42,233	44,470
Crecimiento del PIB (% anual)	0.49	1.93	1.74	1.94	2.22
Ahorro bruto (% del PIB)	26.19	27.01	27.67	27.60	27.76
Inflación (% anual)	1.50	0.91	0.23	0.48	1.74

Fuente: Databank (2017)

El intercambio comercial entre Alemania y el mundo muestra un crecimiento de 9% con respecto al año anterior en 2, 623,841 millones de dólares (Trademap, 2018). Las exportaciones presentan un buen crecimiento durante los últimos cuatro años, demostrando un superávit de 276, 587 millones de dólares (ver tabla 4.2). Las causas principales de este gran superávit es en primer lugar que los Estados Unidos es el primer socio comercial de Alemania (...) que solo en el 2017 tuvo un superávit comercial de 50,000 millones de euros, (...) el debilitamiento del euro , la caída del precio de los combustibles y materias primas que abarataron las importaciones de Alemania (Deutschland, 2018).

Tabla 4.2

Intercambio comercial Alemania – Mundo (Millones US\$)

Comercio Exterior	2013	2014	2015	2016	2017
Exportaciones	1,450,951	1,498,158	1,328,549	1,339,205	1,450,214
Importaciones	1,187,315	1,214,956	1,057,616	1,054,788	1,173,627
Balanza comercial	263,636	283,202	270,933	284,417	276,587
Intercambio comercial	2,638,266	2,713,114	2,386,165	2,393,993	2,623,841

Fuente: Trademap (2018)

Alemania se ubica en el tercer lugar como importador y exportador a nivel mundial y tiene como socio principal a la Unión Europea que representa el 60% del mercado (Siicex, 2017).

Durante los últimos cinco años, la balanza comercial muestra un déficit, que significa que las compras del exterior (importaciones) son mayores que sus ingresos (exportaciones). De acuerdo con Siicex (2017) indica: “se debe a menor valor en las ventas del sector tradicional, principalmente en productos minerales como los concentrados de cobre (-US\$ 108 millones) y estaño (-US\$ 6 millones)”.

Tabla 4.3

Balanza comercial entre Perú y Alemania (Millones US\$)

Comercio Exterior	2013	2014	2015	2016	2017
Exportaciones	1,169	1,229	927	890	918
Importaciones	1,334	1,439	1,074	1,075	1,024
Balanza comercial	-165	-210	-147	-185	-106
Intercambio comercial	2,503	2,668	2,001	1,965	1,942

Fuente: Siicex (2017)

El grupo Banco Mundial (2018), clasifica a Alemania en el puesto 20 del “Doing Business” de los que conforman 190 países que demuestran facilidad para hacer negocios.

En la siguiente tabla 4.4 se manifiesta en una escala de 0 al 100, donde 0 es el más bajo y 100 la frontera, que significa el mejor desempeño en cada uno de los indicadores en todas las economías de la muestra (Doing Business, 2018). De los 10 indicadores, Alemania no ha demostrado un cambio notable en sus escalas.

Tabla 4.4

Clasificación Doing Business de Alemania

Temas	2018	2017	Cambios porcentuales
Global	79	79	0.19
Apertura de un negocio	83	83	0.04
Manejo de permisos de construcción	78	78	0.02
Obtención de Electricidad	99	99	..
Registro de propiedades	66	66	0.01
Obtención de crédito	70	70	..
Protección de los inversionistas minoritarios	58	58	..
Pago de impuestos	82	82	0.02
Comercio transfronterizo	92	92	..
Cumplimiento de contratos	71	71	..

Nota: (...): No hubo variación

Fuente: Doing Business (2018)

De acuerdo con The Heritage Foundation (2018) Alemania se encuentra en el puesto 25 del ranking mundial en el índice de la Libertad Económica 2018 con un puntaje de 74.2, calificado como economía “moderadamente libre”. En comparación del año pasado, ha aumentado en 0.4 puntos entre los indicadores principales como: libertad laboral, derechos de propiedad y efectividad judicial.

“La libertad comercial y la libertad de inversión son fuertes en Alemania. La competitividad a largo plazo y el crecimiento empresarial están respaldados por la apertura al comercio mundial, los derechos de propiedad bien protegidos y un entorno regulador empresarial sólido” (The Heritage Foundation, 2018).

Asimismo, La ley alemana protege el derecho de propiedad tanto a los ciudadanos alemanes como a los extranjeros. Cuentan con un régimen para la protección de los derechos de propiedad intelectual (ver tabla 4.5).

Tabla 4.5

Libertad Económica de Alemania 2018

Libertades Económicas	Puntaje
Imperio de Ley	
Derechos de Propiedad	81
Efectividad judicial	78
Eficiencia Regulatoria	
Libertad de negocios	86.1
Libertad Laboral	53.3
Libertad monetaria	86.2
Tamaño del Gobierno	
Gasto del gobierno	41.3
Salud fiscal	90.8
Mercados Abiertos	
Libertad comercial	86.9
Libertad de inversión	80
Libertad financiera	70

Fuente: The Heritage Foundation (2018)

4.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

El nivel de desempleo fue de 3.8% en el 2017 y se espera que se reduzca en 3.5% para el 2018. Las empresas alemanas están enfrentando un crecimiento menor por la competitividad de los precios a medida que aumentan los costos laborales (Euromonitor

International, 2018). Alemania tiene la segunda tasa más baja de desempleo en toda la Unión Europea, pero existe una escasez de mano de obra por falta de trabajadores bien capacitados lo que afecta a la economía (Alemania no encuentra trabajadores, 2017).

Euromonitor International (2018) menciona que Alemania es considerada un país de inmigración. Las nuevas leyes han generado que los inmigrantes calificados puedan obtener permisos de trabajo y poder ingresar al país, pese al fortalecimiento de las políticas de inmigración en el 2015.

Con respecto al factor cultural se evaluó las 5 dimensiones culturales de Geert Hofstede¹³, que son agrupamientos de sus culturas y afectan el comportamiento de la sociedad.

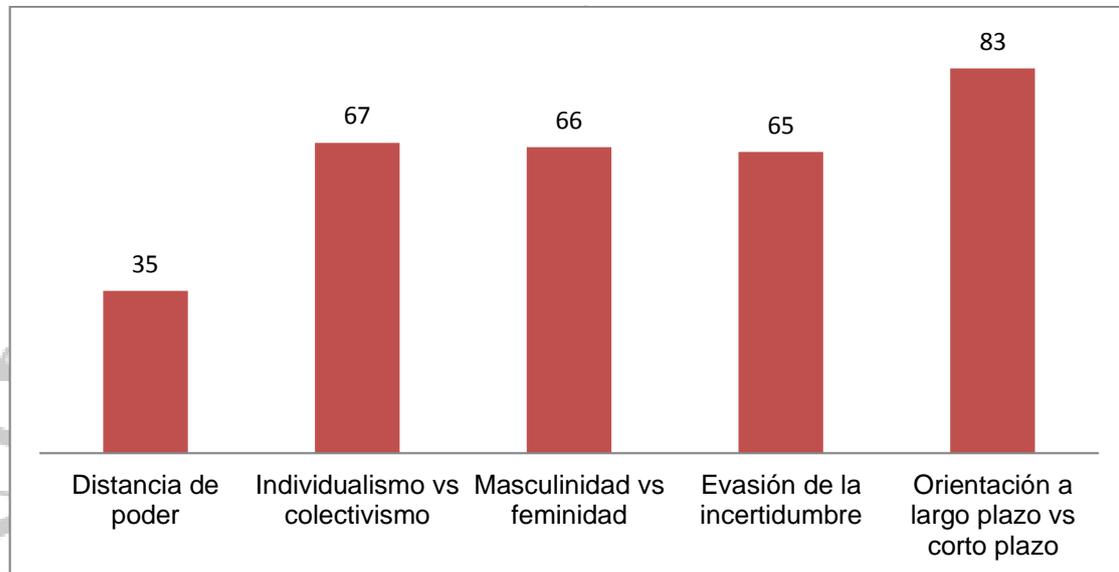
- La distancia al Poder
Significa que las personas en las sociedades no son iguales, por ende, Alemania presenta un puntaje de 35 lejano a la distancia al poder.
- Individualismo vs colectivismo
Alemania tiene un puntaje de 67 que indica es una sociedad individualista, debido a que existe una relación más cercana entre padres e hijos que con otros miembros de familia. La comunicación es más directa entre ellos y creen en la autorrealización.
- Masculinidad vs Femenidad
Alemania posee un puntaje de 66 considerado como una sociedad masculina que se valora el rendimiento y el “vivir para trabajar”.
- Evasión de la incertidumbre
Alemania es considerada un país que evita la incertidumbre con un puntaje de 65; tienden asumir menos riesgos, creen en los expertos y a establecer normas o alguna estructura por escrito para brindarles mayor seguridad.
- Orientación a largo plazo vs corto plazo

¹³ Agrupamientos culturales a nivel nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones, y que son muy persistentes en el tiempo. Desarrolló el llamado Modelo de las Cinco Dimensiones para identificar los patrones culturales de cada grupo

Alemania presenta un puntaje de 83 lo que califica como un país “pragmático” por tener la capacidad de adaptarse hacia condiciones cambiantes, latentes a la inversión y al ahorro (The Hofstede Centre, 2018).

Figura 4.2

Las cinco dimensiones culturales de Alemania por Geert Hofstede



Fuente: The Hofstede Centre (2018)

En Alemania el 29.4% de la población son hombres y mujeres entre 40 a 60 años y el 24,5% entre 20 a 40 años. Esto indica que gran parte de la población son de edad medio mayor (Oficina Federal de Estadística de Alemania, 2016).

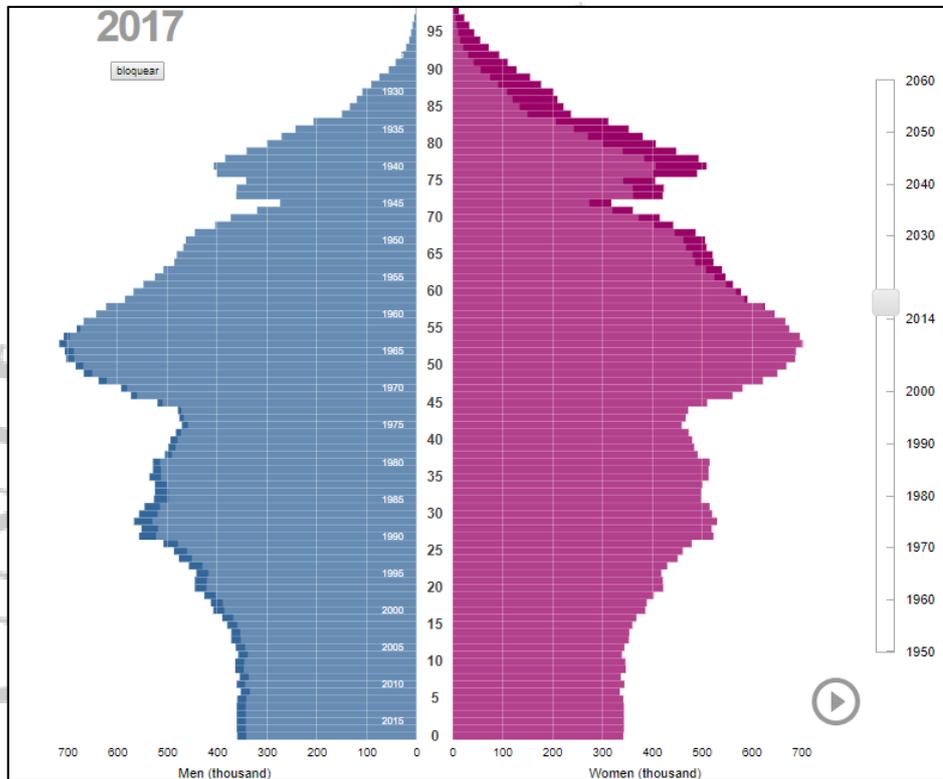
Alemania tiene una de las poblaciones más longevas en comparación de otros países europeos. La población adulta ha alterado el factor de consumo, en búsqueda de productos más saludables.

La esperanza de vida al nacer en el 2016 es de 81 años, pero se pronostica que en el año 2030 la esperanza de vida será de 84 años. Además, la esperanza de vida saludable, de 72 años, crecerá un poco más lento a 73 años. Según menciona la Oficina Federal de Estadística de Alemania (2017), el número de recién nacidos ha aumentado en los últimos años, principalmente por el alto nivel de madres entre 25 y 39 años. La fertilidad de mujeres que nacieron entre los años 70 y 80 se incrementó por que empiezan muy tarde a formar una familia y finalmente el aumento de mujeres inmigrantes en la decisión de tener hijos ha cambiado en los últimos años.

En la figura 4.3 se puede observar la proyección de población en Alemania hasta el 2060 en donde se estima que la edad promedio será de 46 años que representa el 60% de la población total (Oficina Federal de Estadística de Alemania, 2017).

Figura 4.3

Proyección de población de Alemania desde 2017- 2060



Fuente: Oficina Federal de estadística alemana (2017)

4.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Alemania está ubicada en el puesto 9 a nivel mundial como uno de los países líderes en innovación de acuerdo con el Índice Global de Innovación 2018 y en Capital Humano e Investigación, ubicado en el décimo puesto; en los gastos variables de las empresas de I + D globales ocupa el segundo lugar en el mundo (World Intellectual Property Organization [WIPO], 2018).

“Desde la física y la química hasta los automóviles y los productos de consumo, Alemania es líder mundial en innovación, que cuenta con las principales universidades e institutos de investigación junto con las principales industrias de ingeniería, informática y fabricación” (European Commission, 2012) .

La economía de Alemania es fuerte en sus sectores tecnológicos, como es en la exportación de automóviles, maquinarias y productos químicos (Legislative Council Secretariat, 2017).

La comunidad científica alemana está constituida por universidades, institutos no universitarios, instituciones estatales y federales y asociaciones. Se caracteriza por abarcar un amplio número de campos, desarrollar proyectos y enfoque industrial (...) Alemania es uno de los países que más invierte en investigación a nivel mundial: 90,3 billones de euros (2,9% del PIB) en el año 2017 (ICEX, 2017) .

El Gobierno alemán promueve una serie de programas de financiación llamado la “Iniciativa de Excelencia”. Es una ayuda económica para mejorar las condiciones laborales de los jóvenes investigadores tanto de Alemania como del extranjero (...) De igual manera en las instituciones que brindan oportunidades para los investigadores en sectores como: biomedicina, energía, medioambiente, humanidades entre otros (Make it Germany, 2017).

De acuerdo con Legislative Council Secretariat (2017) el gobierno brinda subsidios a proyectos de I + D en empresas que emplean productos, procesos y servicios innovadores, en este caso las PYMES que representan el 99% en Alemania.

Alemania comenzó la Ley de Energías Renovables en 1990 y ahora cuenta con un proyecto futuro llamado “Transición energética”, es decir cubrir el abastecimiento energético del país con energía renovable (Ministerio Federal de Relaciones Exteriores, Berlin , s.f).

En el 2008 fue elaborada por el Ministerio Federal de Educación e Investigación (BMBF) una” Estrategia de Internacionalización para la Ciencia e Investigación, con el objetivo de fortalecer más el papel de Alemania en la sociedad global del conocimiento” (Deutschland, 2015).

Alemania definió una “Estrategia de alta tecnología” que busca cambiar de manera rápida los productos y servicios innovadores que tengan efecto en el crecimiento económico del país y fomentando el avance de las nuevas tecnologías, dentro de estas estrategias existen seis actividades principales:

- Digitalización y nuevas tecnologías con la finalidad de brindar soluciones innovadoras y dar competitividad.

- Desarrollar una economía sostenible empleando métodos de producción y patrones de consumos responsables y sostenibles con el medio ambiente.
- Generar un ambiente de trabajo moderno e innovador con la finalidad de que puedan brindar ideas más creativas.
- Fomentar a las personas a llevar un estilo de vida saludable, para ello se necesita fortalecer la investigación para que las personas vivan sanas y activas.
- Políticas de transporte para mejorar y desarrollar de manera sostenible.
- Inversión en la seguridad civil como en el terrorismo, cambio climático, desastres naturales, etc (Deutschland, 2015).

4.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Actualmente existe una mayor conciencia ecológica y de conservación con el medio ambiente que ha generado implementar acciones para mitigar el impacto ambiental en el futuro.

El gobierno y las autoridades están promoviendo la protección ambiental y ahorro de energía, por lo que esto ha encaminado hacia una tendencia ecológica en la población, generando un aumento en la demanda de marcas ecológicas y bienes de consumo responsable, sostenibles, orgánicos y últimamente productos veganos. El comercio justo sigue siendo un factor importante para los alemanes al momento de realizar sus compras porque ayuda a contribuir a la protección del medio ambiente.

“Los alemanes son maestros de la separación de residuos, se preocupan por el cambio climático y compran productos “bio” (Thurau, 2015).

La protección del medio ambiente es un tema que preocupa mucho al país porque existe una alta concentración de población, industrialización y dependencia de combustibles fósiles.

El gobierno de Alemania crea concursos para empresas de distintos rubros para proteger la biodiversidad, ecosistema y especies en todo el mundo, tal como es el caso de “Biodiversity in good company” que hace una contribución al Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB). Asimismo, el Grupo Alemán de Trabajo para una Gestión Empresarial Respetuosa con el Medio Ambiente (B.A.U.M.), es un grupo corporativo que orienta a las empresas en desarrollar negocios sostenibles (Deutschland, 2012).

El proyecto más importante que se ha desarrollado en Alemania es “la transición energética” que es cambiar de energía de petróleo, gas, carbón en energía renovable. En el año 2000, se fomentó dejar el uso de la energía atómica para un beneficio al medio ambiente y a la economía que es una manera de ofrecer trabajo, y de poder exportarlo y dejar de depender de las importaciones de otras fuentes de energía (Actualidad de Alemania, 2017).

En el 2014 la Ley de Energías Renovables se actualizó y dio énfasis a las energías en la red asegurando que los inversores en energía renovable reciban una compensación de los precios de la electricidad (Deutschland, 2018).

La Actualidad de Alemania (2017) menciona que se toma en gran importancia, la protección del medio ambiente y de la expansión de energía renovable que aspiran en reducir 80-95% hasta el 2050. En el 2016 plantearon el “plan de protección del clima 2050” y que hasta el 2017 se logró reducir en un 27%. Tiene como estrategia desarrollar una economía sostenible teniendo en cuenta la ampliación de la energía renovable, uso de recursos y de materias primas renovables. Asimismo, existen los “eco-impuestos” que significa aplicar impuestos al uso de combustibles fósiles como la gasolina y diésel u otro que genere energía no renovable. Esos impuestos se utilizan para compensar otros costos lo cual genera a la población que reemplace el uso de este tipo de energía por uso de transporte público, bicicleta o hasta compartir su vehículo.

Por otra parte, Alemania busca reducir la contaminación del aire y es que en algunas ciudades como Hamburgo prohibieron el tránsito de vehículos diésel antiguos, por lo que se espera que otras ciudades de Alemania (66 ayuntamientos) apliquen lo mismo en un mediano plazo (Comienza en Alemania el veto a la circulación de automóviles diesel, 2018).

4.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 4.6

Matriz EFE – Harina de Algarroba para Alemania

Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Política estable	8%	3	0.24
Búsqueda de productos más saludables	12%	4	0.48
Alto nivel de poder adquisitivo en los clientes	12%	4	0.48
Acuerdo comercial con la UE	8%	3	0.24
Desempeño Logístico	12%	4	0.48
Subtotal	52%		1.92
Amenaza			
Variedad de ingredientes opcionales para elaborar postres, pasteles y jugos	8%	3	0.24
Productos similares con mejores beneficios	10%	3	0.30
Innovación de tecnología en la elaboración de productos	10%	4	0.40
Aparición del fenómeno El niño y cambios climáticos	8%	3	0.24
Altos competidores de empresas extranjeras	12%	4	0.48
Subtotal	48%		1.66
Total	100%		3.58

Fuente: Elaboración propia

Se elaboró una matriz EFE donde se evalúa las oportunidades y amenazas. En lo que concierne a oportunidades, se le otorgó una calificación de 3 puntos porque Alemania demuestra una política estable, la búsqueda de productos más saludables y el poder adquisitivo son una gran oportunidad para responder la demanda. Igualmente, el acuerdo comercial que tiene Perú con la UE beneficia al importador ya que gran parte de productos agrícolas ingresan con libre arancel 0%.

Por último, el nivel de desempeño logístico es muy bueno lo cual permite colocar el producto en el mercado a tiempo oportuno. En amenazas, existen variedades de ingredientes opcionales para elaborar postres, pasteles, helados y jugos. Harinas a base de frutas u otro similar que brindan beneficios son otra amenaza. La innovación en tecnología para elaborar productos es alta ya que Alemania es un país reconocido por su industria tecnológica y a su vez reducen costos en sus productos de alta calidad. Existen empresas extranjeras que son considerados los competidores, están posicionados en el

mercado con una gran participación y reconocidos por los consumidores. Finalmente, la amenaza del fenómeno El niño, así como las condiciones climáticas puede afectar la producción de la Algarroba.



CAPÍTULO V: ANÁLISIS COMPETITIVO

5.1. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

Mediante el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter se podrá analizar el nivel de la competencia que existe en el sector, desarrollando ciertas estrategias para obtener oportunidades de mercado o para detectar y afrontar las amenazas con un análisis previo.

5.1.1. Rivalidad de la industria- actuales competidores

La industria de alimentos saludables en Alemania se encuentra en crecimiento y muy competitiva al ser un gran consumidor de productos ecológicos y Bio. (Euromonitor International, 2018).

Euromonitor International (2018), indica que las empresas Lieken AG y Aldi Einkauf GmbH & Co OHG cuentan con la mayor participación de ser los NBO¹⁴ de alimentos envasados naturalmente saludables en 15% y 10.7%, respectivamente.

La empresa Lieken AG tiene su propia marca principal en Alemania llamada Lieken Urkorn en panes, sándwiches, pasteles entre otra especialidad. Aldi es un supermercado de descuento de origen alemán que también comercializa su propia marca Aldi.

Rewe Markt GmbH cuenta con participación de 5.7%, considerado como la segunda minorista en este país por tener su propia marca Rewe que también comercializan productos saludables. Lidl Stiftung & Co KG con 5.6% en participación, manejan su propia marca blanca llamada Lidl. Cabe recalcar que estas empresas no comercializan los productos iguales o similares a la harina de algarroba, pero si otras categorías de alimentos saludables.

La empresa Rapunzel Naturkost GmbH es principalmente uno de los competidores directos que venden la harina de algarroba en polvo. Es un fabricante y comercializador de productos ecológicos en toda Europa con experiencia de 44 años en el mercado. Ofrece más de 450 productos distribuidos en todos los supermercados y bio

¹⁴ National Brand Owner- Propietario de Marca Nacional

supermarkets bajo su propia marca Rapunzel. No obstante, la harina de algarroba específicamente lo importa de Italia colocando la marca “Rapunzel” para la comercialización.

Biovegan GmbH es una empresa ecológica de origen alemán con 32 años en el mercado, venden productos sin lactosa, sin gluten y veganos. Del mismo modo con 51 años en el mercado, Naturkornmühle Werz GmbH & Co es conocida por ser una empresa familiar con responsabilidad al medio ambiente, comercialmente se conoce como Werz en el cual sus productos se encuentran en biomarkets y en tienda online Amazon.

Tabla 5.1

Participación de empresas NBO de alimentos envasados naturalmente saludables 2017

Empresa	Participación
Lieken AG	15.00%
Aldi Einkauf GmbH & Co OHG	10.70%
Rewe Markt GmbH	5.70%
Lidl Stiftung & Co KG	5.60%
Ültje GmbH & Co KG	4.60%
Seeberger GmbH	3.20%
Lorenz Bahlsen Snack-World GmbH & Co KG	3.00%
Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG	2.80%
Edeka Zentrale AG & Co KG	2.70%
Breitsamer & Ulrich GmbH & Co KG	2.60%
Schwartauer Werke GmbH & Co KGaA	2.60%
Peter Kölln KGaA	2.40%
Herbert Kluth GmbH & Co KG	2.40%
Molkerei Alois Müller GmbH & Co KG	2.10%
Langnese Honig GmbH & Co KG	2.00%
deOleo Deutschland GmbH	1.80%
Barilla Deutschland GmbH	1.40%
Farmer's Snack GmbH	1.30%
Bahlsen GmbH & Co KG	0.60%
H & J Brüggem KG	0.40%
Rapunzel Naturkost GmbH	0.30%
Brandt Zwieback-Schokoladen GmbH & Co KG	0.30%
Fürsten-Reform Dr. Med Hans Plümer Nachf GmbH & Co	0.30%

(continúa)

(continuación)

Pittjes Vertriebsgesellschaft GmbH	0.30%
Schneekoppe GmbH & Co KG	0.30%
Davert GmbH	0.20%
Minerva Deutschland Olivenöl gesellschaft GmbH	0.10%
Naturata AG	0.10%
DMK Deutsches Milchkontor GmbH	0.10%
Mars Deutschland GmbH	0.10%
Otra etiqueta privada	6.10%
Artisanal	4.30%
Otros	14.60%
Total	100%

Fuente: Euromonitor International (2018)

Una de las barreras identificadas son las importaciones de alimentos provenientes de otros países que pertenecen a la UE. Tienen una ventaja al contar con buenas relaciones comerciales que permite el ingreso libre de productos. Países no pertenecientes a la UE están sujetos al control estipulado en la legislación.

Para superar esta barrera, Perú cuenta con un acuerdo comercial donde goza del 0% libre arancel. Las normas y requisitos tienen un alto nivel para los productos importados por lo que se debe cumplir con todos los requerimientos y crear un diferencial en el producto para volverse más competitivos.

La identificación de marcas es medio alto porque la gran mayoría de empresas como Rapunzel y Biovegan ya están posicionadas en el mercado alemán. Del mismo modo, el acceso a canales de distribución es alto porque sus productos están distribuidos en tiendas especializadas de productos saludables, supermercados y ventas online.

A continuación, en la tabla 5.2 se muestran los factores claves para analizar el nivel de rivalidad de la industria de los actuales competidores. A cada factor se le dio un peso según su nivel de importancia y una calificación de 1 al 5 para obtener el promedio final de ello.

Tabla 5.2

Evaluación de la rivalidad de la industria de actuales competidores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
0.2	Acceso a canales de distribución	Bajo				4		Alto	0.8
0.3	Diversidad de competidores	Bajo				4		Alto	1.2
0.3	Identificación de marcas	Bajo			3			Alto	0.9
0.2	Barreras comerciales	Alto		2				Bajo	0.4
1.0	Total								3.3

Nota 1: Calificación (1-5): 1(muy poco atractivo), 2(poco atractivo), 3(regular), 4(atractivo), 5 (muy atractivo).

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es medio alto debido que existen fuertes competidores en el mercado alemán y en el resto de los países miembros de la Unión Europea que en consecuencia puede influir un poco en el precio final.

La importancia de la calidad del producto es medio alto porque “los consumidores alemanes se caracterizan por ser compradores maduros, y por estar siempre bien informados (...) todo producto que posea una certificación “eco” y/o “bio”, y de “comercio justo” (...) está dispuesto a pagar un poco más por este tipo de productos (Siicex, 2012).

- Existen algunas empresas alemanas que se dedican a la comercialización de productos ecológicos y saludables. La mayoría provienen de otros países.

En la siguiente tabla 5.3 se detalla los tres factores analizados. El número de clientes e importancia de la calidad del producto se le asignó un peso de 0.3 obteniendo como resultado final un valor de 3.7.

Tabla 5.3

Evaluación del poder de negociación de los compradores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
0.3	Número de clientes	Bajo				4		Alto	1.2
0.4	Sensibilidad al precio	Bajo			3			Alto	1.2
0.3	Importancia de la calidad del producto	Bajo				4		Alto	1.2
1.0	Total								3.6

Nota 1: Calificación (1-5): 1(muy poco atractivo), 2(poco atractivo), 3(regular), 4(atractivo), 5 (muy atractivo).

Fuente: Elaboración propia

5.1.3. Amenaza de productos sustitutos

El nivel de productos sustitutos es alto porque existen otras harinas que pueden utilizarse para la elaboración de cualquier tipo de postres, jugos y helados, pero no llegan a alcanzar al mismo sabor que ofrece la harina de algarroba.

Existen otras harinas a base de frutas que pueden sustituir la algarroba, pero la diferencia está en la textura, color y sabor que presenta.

La sustitución del producto por parte de los compradores va a depender del precio, calidad del producto, los beneficios y propiedades que puede obtener en comparación con los demás. (ver tabla 5.4).

Tabla 5.4

Evaluación de la amenaza de productos sustitutos

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
0.5	Precio del producto sustituto	Bajo				4		Alto	2
0.4	Calidad del producto sustituto	Bajo			3			Alto	1.2
0.1	Preferencia del cliente por productos sustitutos	Bajo				4		Alto	0.4
1.0	Total								3.6

Nota 1: Calificación (1-5): 1(muy poco atractivo), 2(poco atractivo), 3(regular), 4(atractivo), 5 (muy atractivo).

Fuente: Elaboración propia

5.1.4. Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación con los proveedores es bajo para el insumo que se requiere en la producción de la harina, proporcionando ventaja en la negociación.

El número de proveedores es escaso debido a que no hay muchos proveedores del fruto principalmente en la zona norte y por ser un fruto de estacionalidad.

Los proveedores tienen ventaja ya que no se tiene la capacidad de hacer una integración vertical hacia atrás, es decir ingresar a la industria de los proveedores. Los costos de cambiar por otro proveedor son bajos al ser un producto distinto y que se trabajará con más de un proveedor.

La comunidad campesina Cury – Lagartos y Santa María de Locuto S.R. Ltda. serán nuestros proveedores con quienes se trabajará.

La comunidad campesina Cury – Lagartos está ubicada en el distrito las Lomas, su extensión alcanza 5,470 hectáreas donde predomina la algarroba (Comunidad campesina de Piura desarrolla proyectos de conservación y aprovechamiento sostenible de recursos forestales, 2018). Santa María de Locuto S.R. Ltda. ubicado en Tambogrande, integrado por 34 socios con una producción mensual en promedio de 8 toneladas mensuales. Se debe realizar el pedido con mayores cantidades durante los meses de diciembre a marzo debido a su estacionalidad, con la finalidad de disponer la materia prima todo el año según cómo va la demanda internacional.

- En la siguiente tabla 5.5 se analiza los tres factores. Para el número de proveedores se le asignó un peso de 0.5 por la importancia que influyen en la producción del producto, con una calificación de 3(regular). Como resultado se obtiene un valor promedio de 2.8.

Tabla 5.5

Evaluación del poder de negociación con los proveedores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
0.5	Número de proveedores	Alto			3			Bajo	1.5
0.2	Costos por cambiar otros proveedores	Alto		2				Bajo	0.4
0.3	Amenaza de integración hacia adelante	Bajo			3			Alto	0.9
1.0	Total								2.8

Nota 1: Calificación (1-5): 1(muy poco atractivo), 2(poco atractivo), 3(regular), 4(atractivo), 5 (muy atractivo).

Fuente: Elaboración propia

5.1.5. Amenaza de nuevos competidores

El nivel de ingreso de competidores en el sector nacional es medio. Existen ciertos proveedores que pueden llegar a ser competidores, porque tienen la capacidad de poder atender un mayor tamaño en los pedidos y dar valor agregado en los procesos y en el producto final. Sin embargo, son muy pocas empresas alemanas que comercializan el producto.

Por otra parte, la amenaza a nivel internacional es alta porque pueden entrar competidores que ofrezcan el producto con mayor valor agregado o una diferenciación en el producto final (ver tabla 5.6).

Tabla 5.6
Evaluación de la amenaza de nuevos competidores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
0.4	Diferenciación del producto	Bajo				4		Alto	1.6
0.3	Número de competidores nacionales	Alto			3			Bajo	0.9
0.3	Número de competidores internacionales	Bajo				4		Alto	1.2
1.0	Total								3.7

Nota 1: Calificación (1-5): 1(muy poco atractivo), 2(poco atractivo), 3(regular), 4(atractivo), 5 (muy atractivo).

Fuente: Elaboración propia

Para realizar la evaluación global de la atraktividad de la industria, se consideró las cinco fuerzas de Michael Porter con el valor obtenido en cada uno. La atraktividad promedio da como resultado total un valor de 3.46 (ver tabla 5.7).

Tabla 5.7
Evaluación global de la atraktividad de la industria

Fuerzas	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Rivalidad de la industria actuales competidores	Baja				X		Alta	3.3
Poder de negociación de los compradores	Baja				X		Alta	3.7
Amenaza de productos sustitutos	Baja				X		Alta	3.6
Poder de negociación con los proveedores	Baja			X			Alta	2.8
Amenaza de nuevos competidores	Baja				X		Alta	3.7
Atraktividad promedio	Baja			X			Alta	3.42

Fuente: Elaboración propia

5.2. Análisis de la competencia local e internacional

Como se mencionó en el capítulo III, existen empresas peruanas que comercializan el producto bajo la partida P.A 12.12.92.00.00 donde las principales son Algarrobos Orgánicos del Perú S.A.C y Ecoandino S.A.C.

De acuerdo con Datatrade (2018), Estados Unidos es el primer país de destino que las empresas peruanas se dirigen, cuenta con una participación de 48%, Australia con 30%, Reino Unido 5%, Holanda y Canadá 3% y otros países como Chile, España, México, República Checa, Nueva Zelanda, Suiza, Suecia, Indonesia, Irlanda y Tailandia. Actualmente, las empresas peruanas no están comercializando el producto específico hacia el mercado de Alemania, por ende, es una oportunidad para la empresa.

Con respecto al mercado internacional, los principales mercados que Alemania se provee según la P.A. 12.12.92.00.00: son España con 59.8% de participación, Turquía 15.2%, Italia 16.2% y Holanda 4%.

Los actuales competidores son Lieken, Aldi, Rewe, Lidl que son empresas que fabrican productos naturales y saludables bajo su propia marca.

De acuerdo con Euromonitor (2018), la marca con mayor participación en el mercado es Lieken Urkorn con 15%, seguido de Aldi 6.3%, Rewe, 5.7%, Lidl 5.6% y Ültje con 4.6%. El competidor directo, Rapunzel solo representa el 0.3%. Durante los últimos cuatro años, la participación de las marcas no ha presentado una gran variación (ver tabla 5.8).

Tabla 5.8

Participación de mercado de marcas de alimentos envasados en Alemania %

% Valor venta	Compañía (NBO)	2014	2015	2016	2017
Lieken Urkorn	Lieken AG	17.0	16.3	15.6	15.0
Aldi	Aldi Einkauf GmbH & Co oHG	6.3	6.6	6.4	6.3
Rewe	Rewe Markt GmbH	5.5	5.6	5.6	5.7
Lidl	Lidl Stiftung & Co KG	5.2	5.3	5.4	5.6
Ültje	Ültje GmbH & Co KG	4.5	4.4	4.5	4.6
Gourmet	Aldi Einkauf GmbH & Co oHG	4	4	4.2	4.4
Seeberger	Seeberger GmbH	2.7	2.9	3.1	3.2
Nic Nacs	Lorenz Bahlsen Snack-World GmbH & Co KG Alemania	3.0	3.0	3.0	3.0

(continúa)

(continuación)

Vitalis	Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG	2.6	2.8	2.8	2.8
Edeka	Edeka Zentrale AG & Co KG	2.6	2.7	2.7	2.7
Breitsamer y Ulrich	Breitsamer & Ulrich GmbH & Co KG	2.7	2.9	2.8	2.6
Kluth	Herbert Kluth GmbH & Co KG	2.2	2.2	2.3	2.4
Corny	Schwartauer Werke GmbH & Co KGaA	2.6	2.5	2.4	2.4
Müller	Molkerei Alois Müller GmbH & Co KG	2.2	2.2	2.1	2.1
Kölln	Peter Kölln KGaA	2.2	2.2	2.1	2.1
Langnese	Langnese Honig GmbH & Co KG	2.2	2.4	2.2	2
Bertolli	deOleo Deutschland GmbH	1.7	1.8	1.8	1.8
Merienda de los granjeros	Farmer's Snack GmbH	1.1	1.2	1.3	1.3
Wasa	Barilla Deutschland GmbH	1.4	1.4	1.3	1.3
Leibniz Vollkorn	Bahlsen GmbH & Co KG	0.6	0.6	0.6	0.6
Rapunzel Fruchtschnitte	Rapunzel Naturkost GmbH	0.2	0.2	0.3	0.3
Brandt	Brandt Zwieback-Schokoladen GmbH & Co KG	0.3	0.3	0.3	0.3
Brüggen	H & J Brüggen KG	0.3	0.3	0.3	0.3
Dr Kriegers	Fürsten-Reform Dr. Med Hans Plümer Nachf GmbH & Co	0.3	0.3	0.3	0.3
Pittjes	Pittjes Vertriebsgesellschaft GmbH	0.3	0.3	0.3	0.3
Schneekoppe	Schneekoppe GmbH & Co KG	0.2	0.2	0.2	0.3
Davert	Davert GmbH	0.1	0.2	0.2	0.2
Fruity Früchтеріegel	Schwartauer Werke GmbH & Co KGaA	0.1	0.2	0.2	0.2
Barilla	Barilla Deutschland GmbH	0.1	0.1	0.1	0.1
Minerva	Minerva Deutschland Olivenölgesellschaft mbH	0.1	0.1	0.1	0.1
Otra etiqueta privada	Otra etiqueta privada	5.9	5.9	6	6.1
Artesanal	Artesanal	4.8	4.6	4.4	4.3
Otros	Otros	14.8	14.5	15	15.4
Total	Total	100	100	100	100

Fuente: Euromonitor International (2018)

Actualmente son muy pocas empresas que comercializan la harina de algarroba en el mercado de Alemania, a continuación, se presenta los competidores directos con la presentación de sus productos, precio y donde lo distribuyen.

Tabla 5.9

Productos harina de algarroba en Alemania

Marca	Descripción	Imagen
Rapunzel	Harina de algarroba a precio de 3,49 euros por paquete de 250 gr. Se venden en tiendas orgánicas, supermercados de alimentos saludables, naturales y en tiendas online.	
Biovegan	Harina de algarroba al precio de 2,79 euros por unidad de 200 gr. Se puede encontrar en tiendas orgánicas, especializadas en productos naturales y venta online.	
Werz	Harina de algarroba a precio de 7 euros por paquete de 200 gr, actualmente se vende a través de su página web.	
Govinda	Harina de algarroba a precio de 2,2 euros por paquete de 200 gr, actualmente se venden en distintas tiendas online.	
Indigo Nutrition	Harina de algarroba a precio de 3,49 euros por paquete de 250 gr, actualmente se venden en distintas tiendas online.	

Fuente: Rapunzel (2017), Biovegan (2017), Werz (2017), Govinda (2018), Indigo Nutrition (2018).
Elaboración propia

Se puede concluir que la harina de algarroba se vende en diferentes supermercados y tiendas especializadas en productos naturales y saludables, listo para el consumo directo.

5.3. Barreras arancelarias y no arancelarias

Al ser miembro de la Unión Europea, Alemania aplica las reglas de la Unión Europea (UE) que están en vigencia en todos los países miembros.

De acuerdo con Market Acces Map de International Trade Center (ITC) los regímenes arancelarios aplicados para la P.A 12.12.92.00.00 como descripción: “Algarrobas "algarrobo", frescas, refrigeradas, congeladas o secas, incluso molidas” son los siguientes: como derecho de la Nación Más Favorecida (NMF) se aplica 5.10% como arancel preferencial para países beneficiarios de la disposición de estímulo del desarrollo sostenible y como arancel preferencial para Perú son de 0%.

Adicionalmente, el impuesto sobre el valor agregado (UST¹⁵) “Se aplica una tasa reducida del 7% a alimentos, transporte público, libros y revistas, hoteles y entretenimiento, así como a otros productos y servicios de consumo cotidiano” (Santander, 2018). Por ende, Perú goza de este beneficio.

Respecto a las barreras no arancelarias, los requerimientos legales para la exportación y consumo del producto en el mercado de Alemania son los siguientes:

- Control de contaminantes en productos alimenticios.
- Control de residuos de plaguicidas para destino humano.
- Control de la salud de alimentos genéticamente modificados (GM).
- Control sanitario.
- Control de la salud de los productos alimenticios de origen no animal.
- Trazabilidad en los alimentos.

¹⁵ Umsatzsteuer o IVA

- Etiquetado.
- Normas de comercialización (European Comission, 2017).

5.4. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Se desarrolló la matriz del perfil competitivo (MPC) de la harina de algarroba en el mercado alemán para identificar a los principales competidores, entender el entorno y compararlos con los factores críticos. Al mismo tiempo se evaluaron sus fortalezas y debilidades, mostrando los factores claves para la empresa.

Los factores críticos en el que se compara a las empresas son calidad del producto, empaque, certificados, amplitud de gama de productos, experiencia y participación en el mercado.

Los principales competidores son Rapunzel y Biovegan ya que cuentan con mayor experiencia en el mercado de Alemania.

Se les asignó un puntaje de 1 al 4, en el que indica:

1= es la debilidad principal, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor y 4= fortaleza mayor.

Tabla 5.10

Matriz del perfil competitivo (MPC) de la harina de algarroba en el mercado alemán

Factores claves	Peso	Peruvian Raw Foods		Rapunzel		Biovegan	
		Calif	Resultado ponderado	Calif	Resultado ponderado	Calif	Resultado ponderado
Calidad	0.3	4	1.2	4	1.2	4	1.2
Empaque	0.2	4	0.8	2	0.4	2	0.4
Certificados	0.2	3	0.6	2	0.4	4	0.8
Amplitud de gama de productos	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2
Experiencia	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3
Participación en el mercado	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3
Total	1		3		3.1		3.2

Fuente: Elaboración propia

El primer factor clave de éxito es la calidad del producto, donde las tres empresas tienen presente.

El segundo factor, empaque del producto. Peruvian Raw Foods tendrá un empaque y diseño innovador porque está elaborado principalmente de fibra de cartón dando un mensaje clave sobre el cuidado de la naturaleza. Rapunzel y Biovegan poseen un empaque simple hasta el momento.

El tercer factor son las certificaciones para el producto. En esta ocasión la harina de algarroba que la marca Rapunzel comercializa cuenta solo con la etiqueta ecológica europea. Por el contrario, Biovegan cuenta con las siguientes certificaciones: gluten free, vegan, etiqueta ecológica europea, libre de lactosa y el sello orgánico nacional de Alemania.

El cuarto factor, la amplitud de gama de productos. El portafolio de productos considerados como super alimentos es poco para la marca Biovegan. Mientras que Rapunzel si cuenta con línea exclusiva de productos naturales y saludables.

El quinto factor, la experiencia en el mercado es importante. Rapunzel y Biovegan tiene experiencia de más de 30 años en el mercado, siendo una de las empresas más consolidadas dentro del rubro de productos saludables y naturales.

Finalmente, el sexto factor es la participación en el mercado. Como menciona Euromonitor International (2018), Rapunzel tiene una participación como marca en el mercado de 0.3 %.

A continuación, se demuestra en detalle la justificación de ponderaciones que se asignó a cada empresa.

Tabla 5.11

Justificación de ponderaciones

Factores claves	Peruvian Raw Foods	Rapunzel	Biovegan
Calidad	4, calidad aceptable	4, alto nivel de calidad en sus productos	4, alto nivel de calidad en sus productos
Empaque	3, innovador	2, poca innovación en el empaque	2, poca innovación en el empaque
Certificados	4, certificaciones que brindan la calidad en el producto	2, pocas certificaciones	4, numerosas certificaciones
Amplitud de gama de productos	1, a un inicio se venderá un solo producto.	3, cuentan con una línea especial de productos naturales y saludables.	2, el portafolio de productos “superfoods” es muy poco.
Experiencia	1, experiencia mínima, pero se conoce el mercado	4, experiencia razonable de 44 años.	3, experiencia razonable de 32 años.
Participación en el mercado	1, escasa participación en el mercado al ser un producto que recién va a ingresar al mercado	4, solvencia económica y mayor conocimiento en el mercado	3, solvencia económica y de mayor conocimiento en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VI: ELECCIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

6.1. Objetivos a largo plazo

- Trabajar en conjunto con los proveedores, principalmente de la materia prima, para obtener mejores beneficios en precios y calidad. Establecer una buena alianza con ellos va a permitir una buena relación comercial y aseguramiento de la materia prima.
- Para el quinto año, extender el mercado hacia otros países europeos previo a un plan de negocio y estudio de mercado que corresponde a un costo de US\$ 600 anuales.
- Para el quinto año, desarrollar una investigación de mercado con la finalidad de realizar una adecuada decisión de ampliar una línea de productos de harinas a base de frutas, correspondiente a un costo de US\$ 600.
- Para el quinto año posicionar la marca como una de las empresas peruanas exportadoras de productos naturales, mediante estrategias de marketing.
- En el primer año participar en la feria Anuga con la finalidad de promocionar el producto y tener presencia en el mercado con un costo de US\$ 2,575.

6.2. Elección de estrategias

6.2.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

El análisis de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), permite realizar un diagnóstico de cómo está la empresa y el mercado de manera interna y externa, de tal modo definir las estrategias adecuadas para tomar decisiones.

Tabla 6.1

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

F= Fortalezas	D=Debilidades
1.- Cumplimiento en calidad. 2.- Producto natural. 3.- Producto libre de gluten y aditivos. 4.- Empaque ecológico 5.- Buena cultura organizacional. 6.- Producto multiuso. 7.- Especialización y conocimiento del sector.	1.- Poco desarrollo en la infraestructura. 2.- Falta de recursos para la comercialización del producto. 3.- Escasa experiencia en el mercado internacional. 4.- Poco personal en el corto plazo. 5.- El producto no es muy conocido en el exterior.
O= Oportunidades	A=Amenazas
1.- Búsqueda de productos naturales y saludables. 2.- Acuerdo comercial vigente con la Unión Europea que permite libre arancel. 3.- Estabilidad económica y política en Alemania. 4.- Buen desempeño logístico. 5.- Valoración y búsqueda de productos con certificaciones. 6.- Tendencia a llevar un estilo de vida y alimentación más saludable.	1.- Cambios climáticos pueden afectar la producción de la algarroba. 2.- Reconocimiento y posicionamiento de empresas que se ven reflejados por sus volúmenes, valores y crecimientos. 3.- Competidores del mismo producto. 4.- La tala indiscriminada del árbol de algarrobo en la región del norte del Perú. 5.- Aumento del precio de la algarroba.

Fuente: Elaboración propia

Como una de las principales fortalezas es la especialización del producto porque tenemos el know-how y el conocimiento en el sector de alimentos, lo que nos atribuye una mayor concentración en la producción y comercialización del producto. No obstante, no se cuenta con un buen desarrollo en infraestructura al no tener suficiente espacio y recursos, donde no se permite realizar economías de escala generando costos altos, poca inversión en I+D y contratación de personal más calificado para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Tabla 6.2

Matriz FODO y FADA

	F= Fortalezas	D=Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Cumplimiento en calidad. 2.- Producto natural. 3.- Producto libre de gluten y aditivos. 4.- Empaque ecológico. 5.- Producto con responsabilidad social 6.- Buena cultura organizacional. 7.- Producto multiuso. 8.- Especialización y conocimiento del sector. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Poco desarrollo en la infraestructura 2.- Falta de recursos para la comercialización del producto. 3.- Escasa experiencia en el mercado internacional. 4.- Poco personal en el corto plazo. 5.- El producto no es muy conocido en el exterior.
O= Oportunidades	Estrategias = FO	Estrategias = DO
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Búsqueda de productos naturales y saludables. 2.- Acuerdo comercial vigente con la Unión Europea que permite libre arancel. 3.- Estabilidad económica y política en Alemania. 4.- Buen desempeño logístico. 5.- Valoración y búsqueda de productos con certificaciones. 6.- Tendencia a llevar un estilo de vida y alimentación más saludable. 	<p>(F2 y O1, O6) La harina de algarroba cumple la necesidad del cliente en la búsqueda de productos más saludables.</p> <p>(F1,F3 y O1,O6) Promover el consumo, beneficios y propiedades que brinda.</p> <p>(F8 y O2, O4, O5, O6) Ingresar al mercado alemán del sector de alimentos saludables.</p> <p>(F1 y O2, O3) Fijar un precio atractivo para el mercado, aprovechando el TLC con la UE que brinda 0% en arancel y una tasa reducida del 7%.</p> <p>(F4 , F5, F6 y O1 y O6) Construir una imagen de la marca mediante una estrategia de marketing ecológico y sustentable.</p>	<p>(D3 y D5 y O1 , O6) Participar en ferias internacionales como Anuga para dar a conocer el producto y la marca.</p> <p>(D1, D2, D5 y O1, O5 ,O6) Brindar conocimiento del producto para incentivar el consumo.</p> <p>(D5 y O1 , O6) Informar del producto que es un producto nutritivo y beneficioso para la salud.</p>

(continúa)

(continuación)

A=Amenazas	Estrategias = FA	Estrategias = DA
<p>1.- Cambios climáticos pueden afectar la producción de la algarroba.</p> <p>2.- Reconocimiento y posicionamiento de empresas que se ven reflejados por sus volúmenes, valores y crecimientos.</p> <p>3.- Competidores del mismo producto.</p> <p>4.- La tala indiscriminada del árbol de algarrobo en la región del norte del Perú.</p> <p>5.- Aumento del precio de la algarroba.</p>	<p>(F1, F2, F7, F8 y A2 , A3) Ampliar la gama de productos para satisfacer las necesidades de todos los clientes que buscan productos naturales y saludables.</p> <p>(F5, F6, F8 y A2) Asociarse con agricultores para mejorar los estándares de calidad y precio de la materia prima.</p> <p>(F8 y A2, A3) Incrementar nuevos clientes, participando en ferias y rueda de negocios.</p>	<p>(D1, D2, D3 y A2) Capacitación constante del personal para que puedan realizar un trabajo eficiente y se vea reflejado en la productividad de la empresa.</p> <p>(D5 y A3, A5) Ampliar a otros mercados para obtener mayor rentabilidad.</p>

Fuente: Elaboración propia

6.2.2. Matriz Interna- Externa (IE)

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos permite medir información acerca de la economía, cultura, demografía, medio ambiente entre otros.

Se asignó un peso de 0.0 que es el menos importante a 1.0 por el más importante. A las oportunidades se les dio mayor peso y puntaje que indica lo siguiente:

1= debilidad mayor; 2= debilidad menor; 3= una fuerza menor; 4= fuerza mayor.

Multiplicando el peso con la calificación de cada factor suma un valor promedio total de 2.67 que indica que la empresa responde de manera buena a las amenazas y oportunidades de la industria.

Tabla 6.3

Matriz de evaluación de factores externos

O= Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1.- Búsqueda de productos naturales y saludables.	0.1	4	0.4
2.- Acuerdo comercial vigente con la Unión Europea que permite libre arancel.	0.08	3	0.24
3.- Estabilidad económica y política en Alemania.	0.08	3	0.24
4.- Buen desempeño logístico.	0.08	3	0.24
5.- Valoración y búsqueda de productos con certificaciones.	0.09	4	0.36
6.- Tendencia a llevar un estilo de vida más saludable.	0.1	4	0.4
Subtotal	0.53		1.88
A=Amenazas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1.- Cambios climáticos pueden afectar la producción de la algarroba.	0.06	3	0.18
2.- Reconocimiento y posicionamiento de empresas que se ven reflejados por sus volúmenes, valores y crecimientos.	0.05	2	0.1
3.- Competidores del mismo producto.	0.06	3	0.18
4.- La tala indiscriminada del árbol de algarrobo en la región del norte del Perú.	0.05	3	0.15
5.- Aumento del precio de la algarroba.	0.06	3	0.18
Subtotal	0.28		0.79
Total	0.81		2.67

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Para el análisis de la matriz EFI, se evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa. Ambas tienen una calificación de 1 al 4, en donde representa:

1= debilidad mayor; 2= debilidad menor; 3= una fuerza menor; 4= fuerza mayor.

A cada indicador se le asignó un peso que se multiplica por el número de calificación. Si el valor promedio del valor ponderado es menor que 2.5 indica que la empresa es internamente débil. En esta ocasión se obtuvo un valor de 2.73 teniendo una posición interna fuerte.

Una de las principales fortalezas que tiene la empresa es que es un producto natural libre de gluten y aditivos con un empaque ecológico para el cuidado del medio ambiente y cumple con la calidad del producto, debido a que cuenta con ciertas certificaciones que lo acrediten, con el fin de generar confianza y credibilidad al consumidor final.

Por otro lado, la escasa experiencia en el mercado internacional, la estacionalidad, falta de conocimiento del producto en el exterior y la competencia son algunas debilidades que se consideran en el análisis (ver tabla 6.4).

Tabla 6.4

Matriz de evaluación de factores internos

Fortalezas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1.- Cumplimiento en calidad.	0.08	3	0.24
2.- Producto natural.	0.08	3	0.24
3.-Producto libre de gluten y aditivos.	0.09	4	0.36
4.- Empaque ecológico.	0.09	4	0.36
5.- Producto con responsabilidad social.	0.08	3	0.24
6.- Buena cultura organizacional.	0.06	3	0.18
7.- Producto multiuso.	0.08	3	0.24
8.- Especialización y conocimiento del sector.	0.07	3	0.21
Subtotal	0.63		2.07
Debilidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1.- Poco desarrollo en la infraestructura.	0.08	2	0.16
2.- Falta de recursos para la comercialización del producto.	0.09	2	0.18
3.- Escasa experiencia en el mercado internacional.	0.07	2	0.14
4.- Poco personal en el corto plazo.	0.06	1	0.06
5.- El producto no es muy conocido en el exterior.	0.07	2	0.14
Subtotal	0.37		0.68
Total	1		2.75

Fuente: Elaboración propia

Matriz Interna – Externa (IE)

La matriz interna – externa (IE) coloca las diferentes divisiones de una organización en una disposición de nueve celdas y se basa en dos dimensiones clave: las puntuaciones ponderadas de la matriz EFI y EFE, lo cual permite la construcción de la matriz IE (Fred R, 2008).

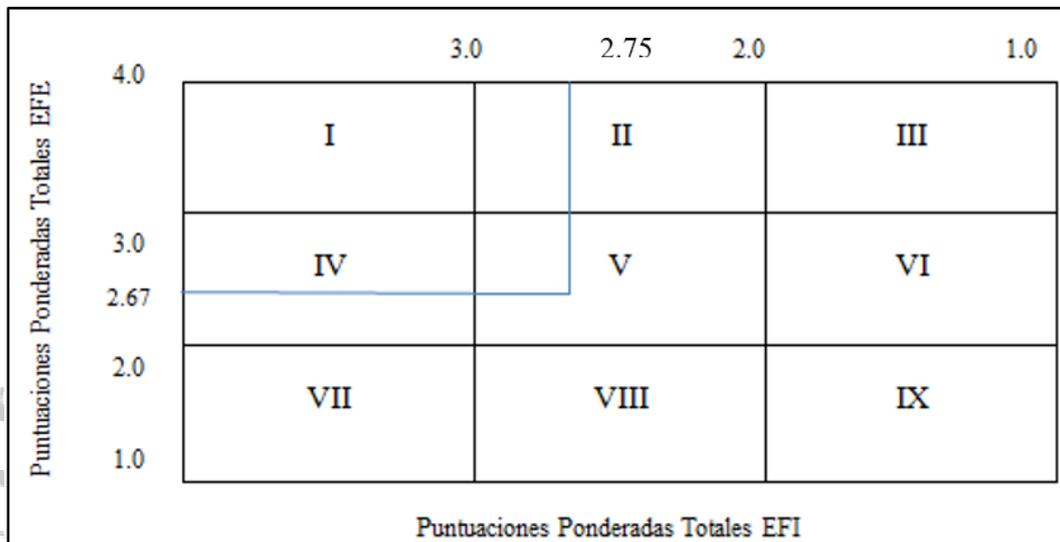
Dentro de ello, existen tres regiones importantes que las divisiones pueden caer. En el cuadrante I, II o IV indica que se debe “crecer y edificar”. Cuadrante III, V o VII indica “mantener y conservar”. Finalmente VI, VII o IX es “cosechar o desechar”.

El resultado corresponde a 2.75 en la matriz del factor interno y 2.67 en la matriz de factor externo.

Según el análisis, Peruvian Raw Foods se encuentra en el cuadrante V que debe usar estrategias de desarrollo de producto y penetración de mercado.

Figura 6.1

Matriz interna – Externa



Fuente: Elaboración propia

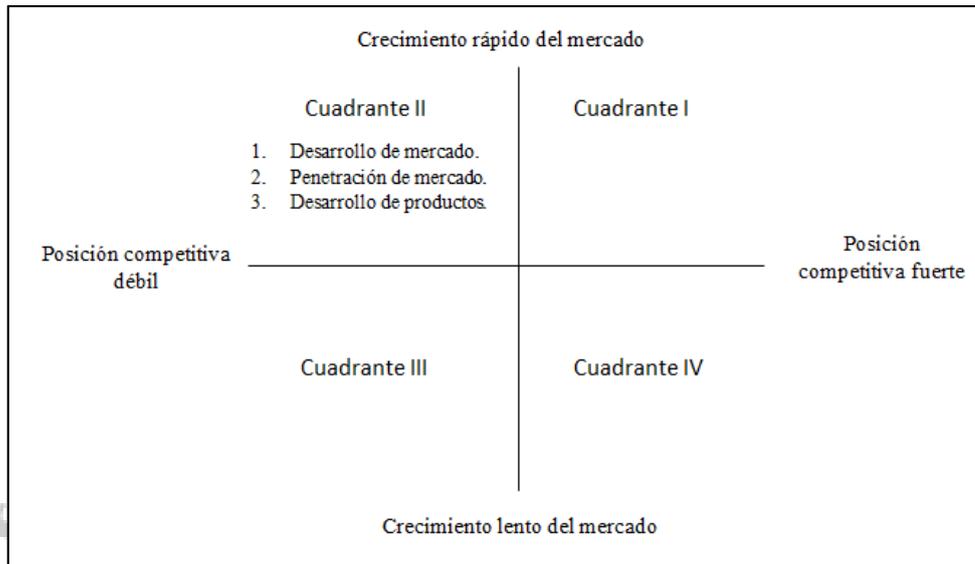
6.2.3. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo con Fred R (2008), la matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento de mercado. Dentro de ello existen cuatro cuadrantes.

De acuerdo con el análisis, Peruvian Raw Foods se ubica en el cuadrante II porque es una nueva empresa que ingresa al mercado alemán con muy poca experiencia en el mercado, es decir, su posición competitiva es débil frente a empresas nacionales y extranjeras que no pueden competir con eficacia. Sin embargo, está en una industria de rápido crecimiento de mercado y debe mejorar su nivel de competitividad. Algunas de las estrategias son el desarrollo de mercado, penetración de mercado y desarrollo de productos.

Figura 6.2

Matriz de la gran estrategia



Fuente: Elaboración propia

6.2.4. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica (MDE) se establece en base a las matrices FODA, IE y MGE consolidadas en una sola en base a las doce estrategias. Posteriormente se aprecia las repeticiones de cada una y se mantienen las que tengan mayores.

Tabla 6.5

Matriz de decisión estratégica

Estrategias	FODA	IE	MGE	TOTAL
La harina de algarroba cumple la necesidad del cliente en la búsqueda de productos más saludables.	X	x		2
Promover el consumo, beneficios y propiedades que brinda.	X	x	x	3
Ingresar al mercado alemán del sector de alimentos saludables.	X	x	x	3
Fijar un precio atractivo para el mercado, aprovechando el TLC con la UE que brinda 0% en arancel y una tasa reducida del 7%.	X		x	2
Construir una imagen de la marca mediante una estrategia de marketing ecológico y sustentable.	X	x	x	3
Participar en ferias internacionales como Anuga para dar a conocer el producto y la marca.	X	x	x	3
Brindar conocimiento del producto para incentivar el consumo.	X	x	x	3

(continúa)

(continuación)

Ampliar la gama de productos para satisfacer las necesidades de todos los clientes que buscan productos naturales y saludables.	X	x	x	3
Asociarse con agricultores para mejorar la producción, calidad y precio de la materia prima.	X	x		2
Incrementar nuevos clientes, participando en ferias.	X	x	x	3
Capacitación constante del personal para que puedan realizar un trabajo eficiente y se vea reflejado en la productividad de la empresa.	X			1
Ampliar a otros mercados para obtener mayor rentabilidad.	X	x	x	3

Fuente: Elaboración propia

6.3. Objetivos de corto plazo

- Incrementar las ventas en 17.50% para el segundo año.
- Cumplir con la fidelización de los clientes.

6.4. Políticas

Política comercial

Tiene como objetivo contactar con clientes y brindar un seguimiento constante de ellos, incrementar las ventas en los próximos años y a su vez se enfocará en la satisfacción de clientes; estas son algunas principales políticas que la empresa debe tener:

- Las condiciones de venta son mediante el incoterm FOB y el pago es a través de carta de crédito irrevocable y a la vista a 30 días.
- Como organización de la empresa se cuenta con un gerente comercial para que pueda gestionar, coordinar y controlar todas las actividades comerciales que se planean realizar y comunicar a los demás trabajadores de otras áreas.
- Contactar con potenciales clientes y dar seguimiento de ellos para entablar una buena relación comercial con ellos.

- Se desarrollarán informes trimestralmente para poder controlar toda la actividad comercial.

Política de recursos humanos

- **Comunicación interpersonal**

Dentro de la empresa se debe sostener una buena relación interpersonal entre los colaboradores. El respeto es un valor esencial que se debe tener, cualquier falta cometida no será tolerada.

- **Ingreso del personal**

El ingreso de los colaboradores debe cumplir con las competencias de acuerdo con lo que necesite la empresa, a través de un proceso de selección de manera transparente y sin discriminación, realizado por la misma empresa. El personal debe cumplir con los requisitos que se requiere.

- **Remuneraciones**

La remuneración será de acuerdo con lo que la empresa haya indicado. La remuneración puede aumentar de acuerdo con el desempeño individual que uno desarrolle durante la actividad laboral.

- **Política de capacitación**

La empresa ofrecerá oportunidades de crecimiento a todo el personal, capacitando constantemente para mejorar sus habilidades y cumplir con los objetivos que se indique, además de promover la retención y compromiso de ellos. El plan de capacitación para la parte administrativa se desarrollará cada seis meses a un valor de US\$120 anuales y para los operarios de US\$ 720 anuales.

Política financiera

- Informar la situación financiera y riesgos de modo transparente que pueden afectar a la empresa.

Política de pagos a los proveedores

- El plan de pagos a los proveedores estará bajo revisión y autorización del gerente comercial.
- El método de pago se realizará a través de transferencia bancaria y/o tarjetas de crédito.
- El pago de las mercancías será de 30 días desde la fecha de emisión de la factura. Las facturas se pagarán los viernes luego de cumplir con los 30 días de la emisión de la factura.
- El pago posterior se podrá realizar cuando la mercadería haya llegado a la empresa previa verificación física. En caso se presente una diferencia de cantidades o valor de la factura u orden de compra, se debe proceder a una emisión de nota hecho por la empresa.
- Es importante tener un contrato formal con el proveedor detallando el nombre de la empresa, sus direcciones, el servicio que ofrecen hacia la empresa, cantidad, forma de pago detallado y garantía.

Política de calidad

- Tener un buen nivel de estándar de calidad en los procesos de selección de la materia prima, envases y del producto final.
- Cada miembro debe cumplir con los objetivos de calidad, trabajando de manera responsable.
- Tener constante contacto con los clientes para conocer las necesidades y poder resolverlo según el reclamo del producto.
- Verificar a los proveedores de todos los productos que ingresen a la empresa deban cumplir con los requisitos mínimos de seguridad.

CAPÍTULO VII: PLAN DE PRODUCCIÓN

7.1. Objetivos de Producción

- Producir un total de 48,024 envases para el primer año, considerando una merma del 0.05%.
- Establecer alianzas más sólidas en mediano plazo con los proveedores de la harina de algarroba.
- Obtener la infraestructura adecuada para tener la producción en buenas condiciones.
- Realizar compras anticipadas, conforme a la demanda, durante los meses de diciembre a marzo para tenerlo almacenado durante los meses de poca producción.
- Manejo eficiente en la distribución del producto a bajos costos.

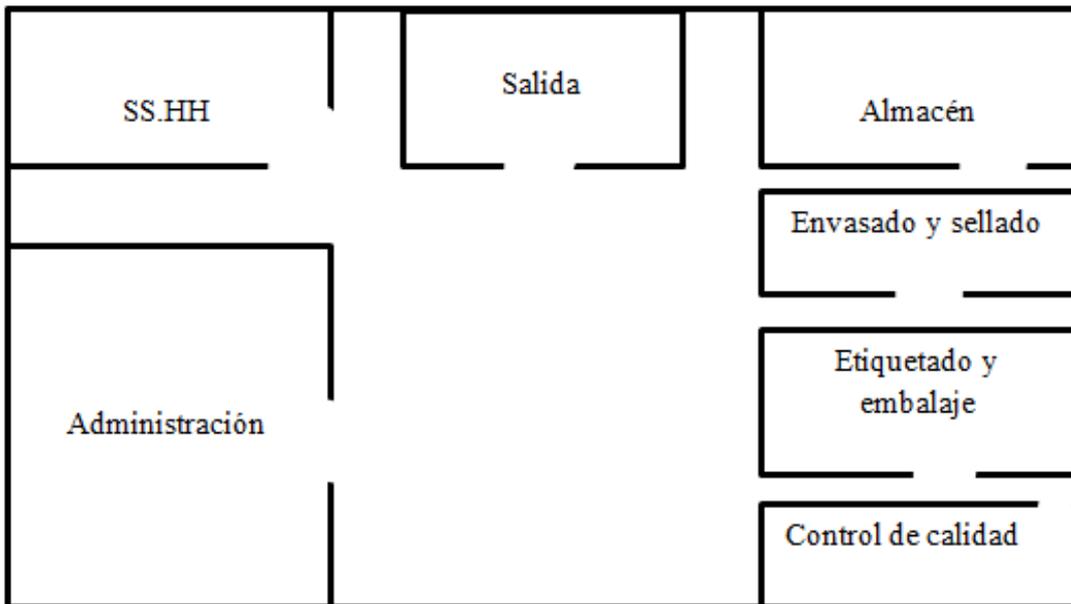
7.2. Diseño y distribución de Instalaciones

El área contará con seis instalaciones de 500 m². El proceso de producción lo realizará el proveedor y Peruvian Raw Foods S.A.C se encargará del envasado, etiquetado y embalaje del producto final.

En el siguiente diagrama se muestra la distribución de las áreas correspondientes (ver figura 7.1).

Figura 7.1

Diseño y distribución de instalaciones



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.1

Distribución de las instalaciones

Ítem	M2
Almacén	100
Área de envasado y sellado	120
Área de etiquetado y embalaje	110
Área de control de calidad	100
Área de administración	60
Servicios Higiénicos	10
Total	500

Fuente: Elaboración propia

7.3. Localización, maquinarias, equipos y mobiliario

- Macro localización

Para determinar la macro localización, se evaluaron las regiones de Piura y Lima. Dentro de ello se evaluaron los factores donde se les otorgó una calificación del 1 al 4.

1= debilidad mayor; 2= debilidad menor; 3= una fuerza menor; 4= fuerza mayor.

Como resultado se obtiene la región de Lima que cubre con las exigencias para la ubicación del proyecto, a pesar de que Piura presenta el mayor puntaje. Esto se debe a la disponibilidad de la mano de obra calificada, la cercanía al puerto principal (puerto del Callao) que genera menores costos de transporte, seguridad y mayor control por parte de los accionistas en la planta al estar ubicados en la misma ciudad con la finalidad de evitar costos adicionales, en comparación con Piura que se tendría que gastar en pasajes y estadía.

Tabla 7.2

Macro localización

Factores	Ponderación	Piura		Lima	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Disponibilidad de mano de obra calificada	0.10	2	0.2	4	0.4
Cercanía al puerto	0.25	3	0.75	3	0.75
Disponibilidad y costo de transporte	0.20	3	0.6	3	0.6
Seguridad	0.20	3	0.6	3	0.6
Costo de alquileres	0.25	3	0.75	2	0.5
Total	1.00		2.90		2.85

Fuente: Elaboración propia

- Micro localización

Para la micro localización, se evaluó el mismo método que el anterior. En esta ocasión se evaluaron dos distritos de Lima (Los Olivos y Ate) considerando nueve factores.

Como resultado el distrito de Los Olivos es el que presentó mayor puntaje (3.27) debido a que es más cercano al puerto del Callao y por tener mejores costos de alquileres.

Tabla 7.3

Mico localización

Factores	Ponderación	Los Olivos		Ate	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Disponibilidad de mano de obra calificada	0.07	2	0.14	3	0.21
Costo de alquileres	0.09	3	0.27	2	0.18
Cercanía al puerto del Callao	0.15	4	0.6	3	0.45
Cercanía al aeropuerto Jorge Chávez	0.15	4	0.6	3	0.45
Disponibilidad y costo de transporte	0.12	3	0.36	3	0.36
Cercanía a las carreteras o vías principales	0.12	3	0.36	3	0.36
Seguridad	0.13	2	0.26	2	0.26
Disponibilidad de centro de salud, comisarías y bomberos	0.08	4	0.32	4	0.32
Disponibilidad de servicios (agua, luz, desagüe y servicio telefónico)	0.09	4	0.36	4	0.36
Total	1.00		3.27		2.95

Fuente: Elaboración propia

Maquinarias

Tabla 7.4

Maquinarias

Maquinarias	Características
	<ul style="list-style-type: none"> • Máquina de embalaje multifunción • Potencia de 700 W • Voltaje: 380 V, 50Hz • Peso de embalaje: 5- 5000 gr • Velocidad de embalaje: 1500-4200 sacos/H • Tipo de empaque: bolsas, botellas, cartones, etc. • Empresa comercializadora: Longer Machinery (China). • Función: Sellado, Peso, Relleno • Precio: US\$ 3,000 • 5 años de vida útil
	<ul style="list-style-type: none"> • Máquina etiquetadora para envases cilindricos • Función: Adhesivo etiquetado • Marca: Ycx • Peso: 12 kg • Velocidad: 30 a 40 envases por minuto • Precio: US\$ 400 • 5 años de vida útil

Fuente: Alibaba (2018)
Elaboración propia

Tabla 7.5

Equipos para el área administrativa

Ítem	Descripción
<p>Laptops</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad: 3 unidades • Modelo: Laptop IDEAPAD 310-15ISK -Corei I3 - 6006U 4GB - 1TB +Funda +Usb 8GB • Marca: Lenovo • 3 años de Vida útil • Costo unitario con IGV: S/ 1,489 o US\$ 447
<p>Impresoras</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad: 2 unidades • Modelo: Deskjet ink advantage 2675 • Marca: Hp • 4 años de vida útil • Costo unitario con IGV: S/249 o US\$ 75

Fuente: Linio (2018)
Elaboración propia

Tabla 7.6

Equipos para el área de envasado y etiquetado

Ítem	Descripción
<p>Balanza pequeña</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad: 1 unidad • Balanza Electronica 30 Kg • Marca: Valtox • 3 años de vida útil • Costo unitario con IGV: S/115 o US\$ 35
<p>Carreta para cajas</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad: 1 unidad • Carreta De Carga 300 Kg • 3 años de vida útil • Costo unitario con IGV: S/202 o US\$ 60
<p>Set de herramientas</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad: 1 unidad • Set 35 piezas Impact Control + Brocas Multiusos • Marca: Bosch • 2 años de vida útil • Costo unitario con IGV: S/129.90 o US\$ 39

Fuente: Mercado libre (2018), Sodimac (2018)

Elaboración propia

Tabla 7.7

Mobiliario para el área administrativa

Ítem	Descripción
<p>Sillas</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad: 4 unidades • Modelo: Silla AC09GHT negra • Marca: Asenti • 3 años de vida útil • Costo unitario con IGV: S/141 o US\$ 42
<p>Escritorio</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad: 3 unidades • Escritorio Canarias • Marca: Asenti • 3 años de vida útil • Costo unitario con IGV: S/299.90 o US\$ 91
<p>Estante</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad: 2 unidades • Estante dos repisas • Marca: Madeforstores • 3 años de vida útil • Costo unitario con IGV: S/99.90 o US\$ 30

Fuente: Sodimac (2018)
Elaboración propia

Tabla 7.8

Mobiliario para el área de envasado y etiquetado

Ítem	Descripción
<p>Mesa de trabajo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad: 4 unidades • Modelo: Mesa De Trabajo Mural En Acero Mtmt-1500 • 5 años de vida útil • Costo unitario con IGV: S/950 o US\$ 285
<p>Sillas</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad: 3 unidades • Modelo: Silla Cagliari negra • Marca: Asenti • 3 años de vida útil • Costo unitario con IGV: S/99.90 o US\$ 30
<p>Extintor</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad: 1 unidad • Modelo: Extintores PQS ABC 4 kg • Marca: Indexsa • 2 años de vida útil • Costo unitario con IGV: S/59.90 o US\$ 17.89
<p>Estante</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad: 1 unidad • Modelo: Estantería plástica ventilada de 5 pisos color negro • 3 años de vida útil • Costo unitario con IGV: S/169.90 o US\$ 51

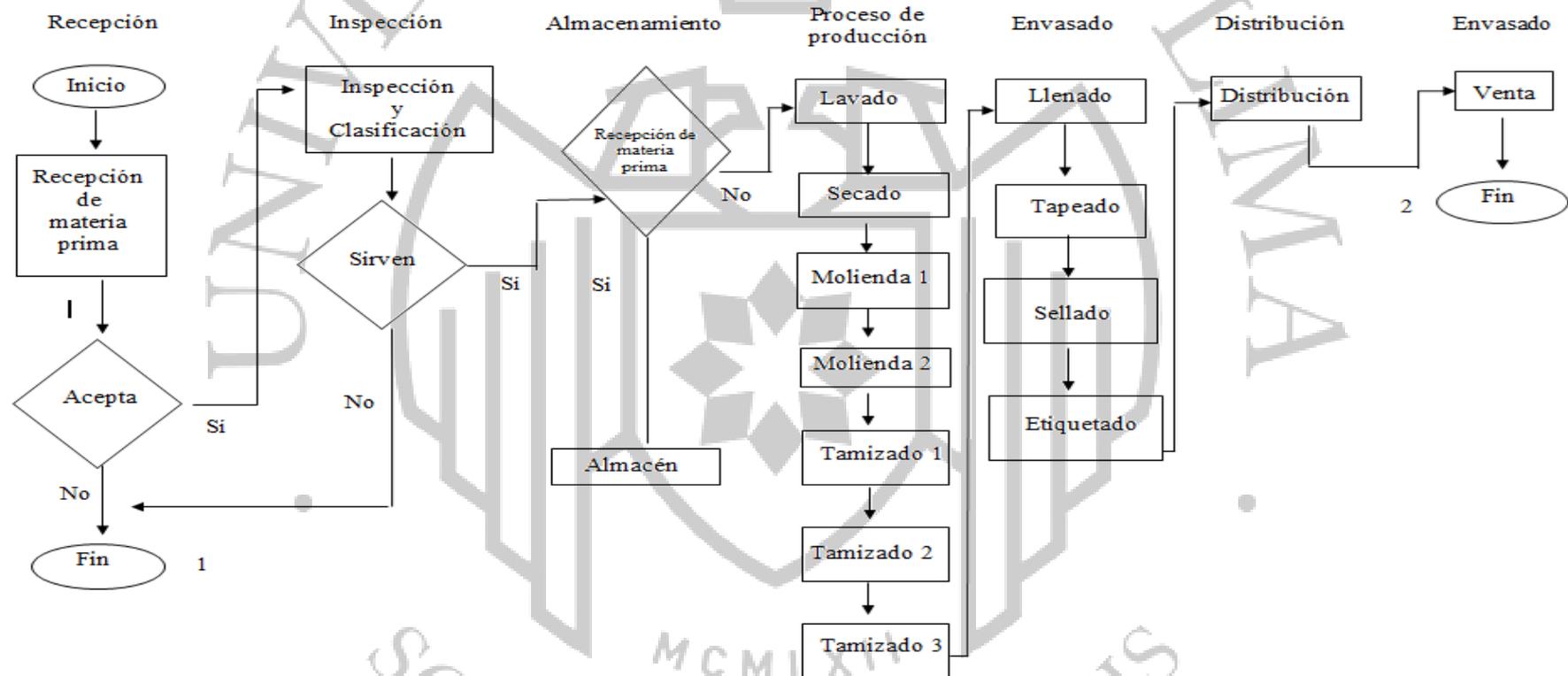
Fuente: Mercado libre (2018), Sodimac (2018), Promart (2018)

Elaboración propia

7.4 Diagrama de flujo de proceso

Figura 7.2

Diagrama de flujo de proceso



Fuente: Grados et al (2000)
Elaboración propia

La gran mayoría de los agricultores de la algarroba comercializan como harina procesada por ello la empresa se encargará de realizar el envasado, etiquetado y embalaje correspondiente para que posteriormente sea comercializado.

En el siguiente diagrama muestra la distribución de las áreas de producción en la planta de la harina de algarroba, así como el proceso de envasado y embalaje.

Figura 7.3

Flujograma de producción y envasado



Fuente: Grados et al (2000)
Elaboración propia

- Acopio: En esta etapa los agricultores de algarrobo se encargarán de recolectar la vaina de algarroba durante la temporada de estación que es entre diciembre y marzo para tenerlo en stock durante los próximos meses y posteriormente ir comprando, dependiendo de la demanda que se solicite.

- Selección: Se debe de elegir íntegramente las vainas de la algarroba que tengan un buen estado ya que muchas veces vienen dañadas o malogradas. La selección es manualmente donde se obtiene aproximadamente el 85% de vainas adecuadas para el proceso de producción.
- Almacenamiento: Se realiza a través de un proceso pre-secado teniéndolo como aproximadamente un máximo de 14% hasta el 12% de humedad del fruto, con la finalidad de mantener la calidad durante los siguientes meses.
- Lavado: El lavado es con agua para eliminar impurezas a través de una maquina lavadora con capacidad de 20-350 kg.
- Secado: Para ello se debe secar las vainas a 70 ° C por 7 horas para tenerlo en condiciones adecuadas para facilitar el proceso de molienda y evitar la acumulación de la harina.
- Moliendo: En la primera etapa, se muelen las vainas enteras colocando en un molino la malla de abertura de poro de 4 mm; después en la segunda etapa se muele por segunda utilizando una malla de 1mm.
- Tamizado: La harina pasará hasta 3 veces por tamizado para separarla de pequeñas partículas que quedan en el proceso utilizando 3 tamizadores vibratorios N° 6, 10 y 100, respectivamente (Grados Nora, Gastón, & José, 2000).
- Envasado: El producto final se envasará en envases de material de fibra de cartón de 250 gr de capacidad a través de una máquina que rellena, envasa y sella, posteriormente los operarios se encargan del etiquetado mediante una maquina etiquetadora.
- Embalaje: El embalaje también está encargado por los operarios distribuidas en cajas doble corrugado de 45cm (ancho) x 45cm (largo) x 35cm (alto).

7.4. Descripción de productos, presentaciones, empaque, patentes, certificaciones, autorizaciones sanitarias, etc.

Tabla 7.9

Ficha técnica del producto

Nombre del producto	Harina de algarroba		
Nombre científico	Prosopis Pallida		
Partida arancelaria	12.12.92.00.00		
Denominación comercial	Carob Pulver		
Composición	100% fruto de algarroba		
Proceso	Selección, almacenamiento, lavado, secado, molienda y tamizado		
Descripción física del producto	Producto alimenticio obtenido de la molienda de vainas de algarrobas		
Factores de calidad	Organolépticas	Sabor: Dulce	
		Textura: Suave	
		Color: Amarillo oscuro	
	Físico- químico (100 gr)	Calorías: 272 kcal	
		Grasa saturada: 0,1 g	
		Grasa: 0.5 g	
		Carbohidratos: 44 g	
		Azúcar: 35 g	
		Fibra: 41 g	
		Proteína: 3,4 g	
Sal: 0,04 g			
Beneficios	Producto natural como fuente de energía, alto en fibra y de antioxidantes.		
Presentación del producto	Net. WT.8,8 OZ (250 gr)		
Empaque	Envase cilíndrico de fibra de cartón		
Tiempo de vida útil	12 meses en su empaque original		
Certificaciones	Certificado de la Unión Europea		
Información adicional	Libre de gluten, cafeína y aditivos		
Modo de consumo	Ingrediente para la elaboración de postres, pasteles y jugos		
Modo de conservación	Almacenar en lugares frescos y secos. Una vez abierto conservar en el empaque original cerrado		
Empresa procesadora	Peruvian Raw Foods		
Otras informaciones	Mercado de destino: Alemania		

Fuente: Elaboración propia

Los elementos muy importantes para el etiquetado del producto son:

- Nombre del producto
- Lista de ingredientes
- Cantidad neta
- Fecha de duración mínima
- Condiciones de conservación y utilización.

La marca se comercializará bajo el nombre de la empresa Peruvian Raw Foods, que significa alimentos en su estado natural porque ofrece productos a base de frutas naturales. Por otro lado, el producto puede ser vendido con marca blanca en caso el cliente así lo desee.

Como envase principal, teniendo en cuenta los requisitos que exige la UE, será elaborado de material de fibra de cartón en forma cilíndrica, todas sus características específicas se pueden apreciar en la tabla 7.11.

Tabla 7.10

Ficha técnica del envase

Material	Fibra de cartón
Tipo	Envase en forma cilíndrica de cartón y tapa de igual diámetro del cuerpo cilíndrico
Ventajas	Fácil de llevar, reciclable, menor costo, prueba de humedad y no tóxico
Medidas del envase	Capacidad en gr (harina): 300 gr
	Altura: 15.5 cm
	Diámetro: 8 cm
Catálogo	
Tapa	Fibra de cartón

Fuente: Elaboración propia

Como embalaje se contará con cajas de cartón corrugado de cara doble-doble, que tiene dos caras exteriores con papeles “liner” entre los que hay dos ondulaciones separadas por un tercer “liner”, lo que hace un total de cinco papeles (MINCETUR, 2009). El tipo de embalaje resulta conveniente para los distintos modos de transporte, incluyendo el marítimo que es donde se enviará el producto.

Certificación orgánica/ ecológica/ biológica de la Unión Europea

La certificación para este tipo de producto se rige bajo las normas EU 834/ 2007-889/2008 para el mercado de la Unión Europea (Control Union, 2018).

Este certificado indica que el producto es libre de pesticidas y químicos que provienen de la agricultura ecológica.

Cuando el producto tenga la etiqueta “ecológica” indicará que el producto ha sido producido y transformado de manera correcta respetando el medio ambiente.

Para obtener el certificado se debe realizar el siguiente proceso:

- El proceso inicia con un formulario de solicitud por parte de la empresa que está interesada en obtener el certificado. Puede ser rechazado o suspendido en caso de que no cumpla con el reglamento estipulado, problemas financieros, prácticas que no respeten el medio ambiente o los derechos humanos, entre otros problemas.
- Una vez que haya sido aprobado, la empresa de este servicio brinda un presupuesto anual personalizado. En caso la empresa acepte el costo, y los términos y condiciones técnicas, pasará por una inspección entre la fecha que se aceptó las condiciones y otra a fin de año.
- Cuando el contrato haya sido firmado, se debe llenar un formulario describiendo la actividad que se dedica.
- Posteriormente, el formulario será evaluado y revisado de manera formal de la documentación entregada con la finalidad de encontrar algún problema que no esté cumpliendo con las normas y de ser así, se tendrá que corregir.

- Pasará por una inspección cuando el formulario y otros documentos hayan cumplido con lo estipulado. Se le asignará a un inspector para que pueda evaluar las actividades que realiza la empresa con la finalidad de que todo este conforme. En caso de que el inspector encuentre disconformidades, la empresa tiene que realizar las correcciones.
- Cuando las acciones hayan sido corregidas en un plazo determinado, se decidirá dar el certificado.
- En caso de que se desee renovar el certificado que se da cada año, se tendrá que renovar la descripción de la actividad y luego pasará por un proceso de “vigilancia” para ser evaluado en distintos procesos y finalmente brindarle la renovación correspondiente (Ecocert, s.f.).

Existe un periodo de transición en el cual los agricultores deben “desintoxicar” sus tierras que duran 3 años. El tiempo de entrega de certificado es de 45 días, después de que haya sido inspeccionado y en caso de que no se haya encontrado alguna observación (Chavarri Holguin, 2018)

Figura 7.4

Certificación orgánica/ ecológica/ biológica de la Unión Europea



Fuente: Control Union Perú (2018)

Certificación Gluten free

El certificado de gluten free representa la verificación de la calidad, la integridad y la pureza de los productos, cumplen los estándares gluten free (Ser Orgánico, 2018).

La organización de certificación de ausencia de gluten (GFCO¹⁶) utiliza medidas de control y evaluación de calidad para asegurar que el producto sea seguro. Implica evaluación de riesgos, auditorías de plantas y prueba del producto.

Los requisitos para la certificación son los siguientes:

- Solicitar el programa del GFCO y entregar detalles del producto que se quiere certificar. La norma indica que debe contener 10 ppm o menos de gluten y pasará por un proceso de revisión
- Realizar una auditoría de carencias como preparación de una auditoría in situ.
- Reservar una auditoría.
- Si es aprobado, se tendrá el permiso para utilizar el sello de gluten free en el producto.
- Se debe realizar una auditoría anual y enviar los resultados de análisis del gluten para que el GFCO los revise (SGS Perú, 2018).

El tiempo que se necesita para el proceso de certificación, la ubicación de la instalación e inspección de la planta, en promedio toma de 6 a 18 semanas (Gluten Free Certification Organization, 2016).

¹⁶ Gluten- Free Certification Organization , programa de la Industria del grupo de intolerancia al gluten que brinda certificación de gluten free.

7.5. Programa de Producción: utilización de capacidad instalada propia o de terceros, control de producción, asignación de recursos, control de reproceso, tiempos muertos y devoluciones por defecto.

La producción será realizada por terceros que son los proveedores de la algarroba, por ello no se tiene conocimiento cuanto es la capacidad de producción, el control de reprocesos ni tiempos muertos. No obstante, la empresa cuenta con una máquina envasadora que necesitará mantenimiento cada seis meses y tomará alrededor de una hora. La capacidad de embalaje es en promedio de 1500-4200 sacos/H.

7.6. Sistema de control de procesos y calidad.

En esta actividad los agricultores deberán realizar un control en la recepción de la materia prima, es decir de las vainas de algarroba escogiendo las buenas para el proceso de producción y rechazando las descompuestas. Además, debe haber un control de calidad en los momentos de la producción, como en el lavado donde se realizará pequeñas muestras de que no quede ningún residuo de tierra u otro componente. En el proceso de la molienda se debe supervisar el color, olor y textura, y en el tamizado también que la harina haya quedado finalmente con una textura fina. Cabe recalcar que este control es responsabilidad de los mismos proveedores para ofrecer un producto de calidad a sus clientes.

Con respecto a la empresa, tiene como responsabilidad que el producto terminado cumpla las normas del etiquetado y envasado, mediante las inspecciones que se realizarán previos a la distribución.

En el Perú existen sistemas de control sanitario uno de ellos llamado HACCP que es una norma obligado al cumplimiento para el proceso de fabricación de alimentos.

7.7. Gestión de mantenimiento correctivo y preventivo, seguridad y salud en el trabajo.

Se debe realizar el mantenimiento preventivo de las maquinas antes de que presente alguna falla, mediante una empresa tercera que se encargará de encontrar y corregir algún problema menor, por ello tiene un costo promedio de US\$ 120 por año. De este modo se

tendrá la seguridad y confianza de que los equipos operen de la manera correcta evitando tiempos muertos y altos costos.

La ley N° 2978 de seguridad y salud en el trabajo en el Perú indica que las empresas deben implementar un sistema de seguridad y salud en el trabajo para prevenir accidentes con el personal. Para ello, cada colaborador que ingrese debe contar con un reglamento interno y realizar al menos cuatro capacitaciones de seguridad y salud en el trabajo, para esta implementación tiene un costo promedio de US\$ 60. Para mayor detalle ver en el anexo 3.

7.8. Descripción de las principales herramientas de control

En la actualidad existen ciertas herramientas de control para el proceso de gestión de calidad. Por ello, se requieren de indicadores para medir en forma cuantitativa.

Uno de ellos es la medición de la satisfacción del cliente, mediante la herramienta del diagrama de Pareto. En el cual ayuda al estudio de las fallas en la empresa y excluir las causas más y menos importantes.

Con respecto al almacenaje y entrega se utilizará el indicador del cumplimiento de la demanda confirmada, que consiste entre la mercadería que es confirmada por el cliente versus lo que realmente se entrega.

7.9. Principales factores claves de éxito a controlar

Todas las etapas del proceso de producción del producto son importantes. Como empresa, le corresponde controlar el envasado y etiquetado que será efectuado por el gerente de operaciones.

Con el control de calidad se podrá evaluar si el envase cumple con los parámetros especificados o si es rechazado.

CAPÍTULO VIII: PLAN DE MARKETING

8.1. Objetivos de Marketing

- Promover el consumo de la harina de algarroba como un producto natural, nutritivo y por sus propiedades. Ideal como un ingrediente para preparar postres, helados y jugos.
- En el primer año, se planea participar en la feria Anuga con la finalidad de captar clientes potenciales.
- Invertir en marketing digital para el primer año a un valor de US\$ 1,290.
- En el quinto año realizar una investigación de mercado para ampliar una línea de productos y buscar nuevos mercados.
- Finalmente, para el quinto año se incrementará el presupuesto del merchandising, envío de muestras y publicidad en redes sociales alcanzando un valor total de US\$ 16, 851.
- Retener a los clientes a 60% durante los dos primeros años, 70% en el tercer y cuarto año; y 80% para el último año.
- Alcanzar en promedio de 70% en satisfacción a los clientes durante los cinco años.

8.2. Mercado potencial y objetivo

Nuestro mercado potencial son hombres y mujeres alemanes entre 20 y 50 años que consumen productos naturales y saludables. Como mercado objetivo se pronostica del primer al quinto año alcanzar el 0.08% de la demanda potencial.

8.3. Segmentación

Geográfica:

- País: Alemania

Demográfica

- Hombres y mujeres de 20 a 50 años de nivel socioeconómico A y B que llevan un estilo de vida saludable.

8.4. Posicionamiento

La harina de algarroba busca posicionarse por ser un producto natural, nutritivo por las propiedades que contiene y por presentar un sabor único y distinto. Se realizará mediante la implementación de más información sobre el uso de ello, en la preparación de diversidad de platos que se pueden utilizar; todo ello se realizará mediante las redes sociales, página web y participando en ferias.

8.5. Desarrollo del plan de marketing

Un paso importante es desarrollar una pagina web para tener alcance del producto, prestigio y como una presentación de la empresa. El costo promedio es de US\$ 200. Posteriormente, la empresa participará en a feria Anuga para dar a conocer el producto y tener presencia en el mercado. Para llegar a los consumidores finales se contará con una pagina de Facebook y de Instagram para llenar información de contenido, publicidad e interactividad con el público.

Por otro lado, según lo que indica la matriz Ansoff¹⁷, a largo plazo se va a desarrollar nuevos productos para los clientes y consumidores existentes como por ejemplo la harina de maca, camu camu, lucuma, etc.

8.6. Postura competitiva

La postura competitiva que se inclina es la diferenciación a través de un producto natural y por las propiedades nutritivas que contiene. Un producto que presenta un sabor distinto

¹⁷ Herramienta de análisis estratégico para definir las estrategias que tiene la organización para incrementar sus ventas.

y único para preparar postres, helados y jugos para el consumo directo. Siendo así, un producto amigable con el medio ambiente a través del empaque.

8.7. Producto

El producto se presentará en un envase de fibra de cartón en forma cilíndrica, siendo innovador y memorable para el cliente, debido a que en la mayoría de las harinas que se venden son en bolsas Zip con cierre hermético por kg. Del mismo modo, con el envase ofrece una imagen socialmente responsable, de calidad y una mejora en la reputación de la organización.

La imagen que ofrece la empresa es un producto natural, brindando al cliente seguridad y calidad en lo que se ofrece y demostrando lo que somos, mediante el nombre “Peruvian Raw Foods” que significa promover el consumo de productos en su estado natural. El diseño está en relación con los colores e imagen de la algarroba.

Como se mencionó anteriormente, en la etiqueta tendrá el certificado de gluten free y de producto orgánico, ecológico y biológico de la Unión Europea. Así como también “el triángulo de Moebius” que significa que el envase es de material reciclado y puede ser reciclable.

A continuación, se observa la presentación y etiqueta del producto. Sin embargo, este es solo un modelo del cual se puede ofrecer, ya que se puede acoplar según lo que cliente necesite.

Figura 8.1

Presentación del producto



Fuente: Elaboración propia

Figura 8.2

Etiqueta del producto



Fuente: Elaboración propia

8.8. Precio

El precio inicial de la harina de Algarroba se venderá a 4.64 euros¹⁸ por 250 gr puestos en el mercado de Alemania, que equivale a 17.85 nuevos soles, ubicado dentro del rango de los precios de sus competidores.

El canal de distribución será mediante un mayorista, en el cual su margen de ganancia es del 25%, sumando el impuesto USt (7%). Como precio final se obtiene 6.23 euros, es decir, 23.98 soles.

Tabla 8.1

Determinación del precio final Determinación del precio final

Precio	Valor en dólares	Valor en euros	Margen
Precio inicial	5.21	4.64	
Intermediario	1.30	1.16	25%
Cliente final	6.51	5.79	
IVA	0.49	0.44	7%
Precio final	7.00	6.23	

Fuente: Elaboración propia

Política de pago

Como medio de pago se debe asegurar el pago de la mercancía mediante una carta de crédito irrevocable y a la vista a 30 días, teniendo en cuenta que inicialmente la empresa es nueva con poca experiencia en el mercado y con clientes que tratarán por primera vez. A pesar de que los costos son altos es el único medio que puede mitigar aquellos riesgos que no se podría con la transferencia bancaria o cobranza documentaria.

8.9. Plaza

La harina de algarroba se distribuirá en Alemania de acuerdo con el alcance nacional del mayorista. Esta categoría es comúnmente exportada por vía marítima a través del puerto de Rotterdam o en Alemania por el puerto de Hamburgo y luego distribuida por camiones hacia las instalaciones de almacenamiento de los importadores.

Al ser un producto natural para la industria alimentos. Será distribuido en supermercados y tiendas especializadas en productos naturales y saludables.

¹⁸ Para el tipo de cambio se utilizó 1 euro = 3.85 soles, 1 dólar = 0.89 euros.

Algunas tiendas especializadas son Bio Company, Basic y Denny Biomarkt y algunos supermercados que tienen secciones ecológicas como: Rewe, Edeka y DM.

8.10. Promoción

Se utilizará estrategias de Push (empuje) ya que las actividades de marketing se inician con los intermediarios que en este caso es el mayorista para poder atraer a los clientes.

Los colores y las imágenes del envase y de la página web están asociados con la temática al cuidado de los bosques de algarrobo y el mensaje que se quiere transmitir.

Es importante contar con una página web (www.peruvianrawfoods.com) en la cual se pueda más que vender, brindar información y conocimiento sobre la algarroba, videos sobre el origen del producto, los beneficios y algunas recetas que se pueden utilizar con tal producto. Por este medio, se podrá establecer contacto directo con los potenciales clientes en Alemania, al tener una atención directa para el que desee alguna cotización o información al respecto. Todo ello brindará un alcance de interactividad, seguimiento y creación de bases de información a bajos costos.

De igual manera se debe registrar una cuenta en Facebook para tener interactividad con los consumidores finales, de esta manera se pueden recibir opiniones, críticas o recomendaciones. Se realizará publicidad por este medio ya que es más efectivo y económico. Además, brindar contenido de calidad al segmento al que se dirige.

También se debe contar con una cuenta en Instagram para publicar fotografías de productos elaborados con la harina de algarroba para incentivar el consumo y para aquellas personas que desconocen del producto. Por este medio solo se realizará el contenido visual, que ayuda al usuario a tener mayor interacción e interés hacia la empresa. Como estrategias de marketing digital es importante considerar que la narrativa visual con imágenes atractivas y de videos cortos entretenidos son importantes para que las personas puedan compartir el contenido hacia otros y así atraer más clientes.

Mediante Google Analytics Basic se podrá analizar de forma completa el monitoreo de la página web, mediante sus reportes de audiencia y comportamiento. En el tema de audiencia se puede ver la ubicación geográfica de los visitantes, el nivel de frecuencia e interacción que tiene el público. Con respecto al nivel de comportamiento, permite ver la ruta que hace el público en la página web y el contenido con que

interactúan; de esta manera sirve como una ayuda para replantear ciertas acciones que se pueden mejorar. La herramienta no tiene ningún costo al ser un producto básico en el cual solo se necesita el registro por vía web.

Peruvian Raw Foods participará en la feria “Anuga” que se realizará entre las fechas del 05 al 09 de octubre del 2019 en Colonia, Alemania. Es la feria internacional de alimentos y bebidas más importantes de este sector, una de las más grandes en el mundo con 7, 405 expositores y 165,000 visitantes. Con diez ferias comerciales, un programa informativo de eventos y la mayor participación de expositores (Anuga, 2018).

Esta gran feria internacional brinda la oportunidad de poder conocer el mercado al cual nos dirigimos, analizar la competencia e iniciar contacto con los potenciales clientes. Igualmente, promocionar el producto desde el stand es una forma que puedan conocer el producto sobre todo al ser una empresa que recién empieza y estar en las mismas condiciones con empresas grandes.

8.11. Presupuestos de Marketing proyectado a 4 y/o 5 años.

Para la elaboración del presupuesto de marketing se considera muy importante la participación de ferias, estar presente en las redes sociales y en el envío de muestras a los clientes cuando ellos lo requieran, así como también las estrategias de marketing.

Previamente al presupuesto de marketing, se realizará un plan de lanzamiento anual del producto que tendrá un valor de US\$ 7,841. Considerando que inicialmente se diseña y crea la página web, email corporativo, inversión en publicidad, volantes, muestras y redes sociales.

Para el primer y segundo año se obtendrá un presupuesto total de US\$ 15, 541. Posteriormente, en el tercer y cuarto año se consideró un crecimiento del 3% en relación con los precios con un gasto total de US\$ 16,007 y finalmente, para el quinto año se incrementó el presupuesto del merchandising, envió de muestras y publicidad en redes sociales alcanzando un valor total de US\$ 16, 852, esto se debe porque la empresa plantea expandirse hacia otros mercados.

Tabla 8.2

Presupuesto de marketing primer año

MARKETING	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Promoción de ventas													
Flyers por 1000 unidades	10			10			10			10			40
Lapiceros por 1000 unidades	150			150			150			150			600
Bolsas por 1000 unidades	150			150			150			150			600
Envío de muestras a clientes	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Marketing digital													0
Creación de la página web													0
Mantenimiento de la página web	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Creación de email corporativo													0
Mantenimiento de email corporativo	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Creación de contenido visual para las redes sociales				10				10				10	30
Concurso en redes sociales				20				20				20	60
Publicidad en redes sociales - Instagram y Facebook	25			25			25			25			100
Plataforma Google analytics													0
Email Marketing por un año	500												500
Feria													0
Pasaje de Lima - Alemania (Berlín) - Lima								1,580					1,580
Estadía, alimentación, viáticos por 7 días								1,500					1,500
Traductor								45					45
Participación en feria								2,500					2,500
Instalación del stand								6,000					6,000
Muestras								150					150
Brochures								36					36
Total US\$	985	150	150	515	150	150	485	11,991	150	485	150	180	15,541

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8.3

Presupuesto de marketing segundo año

MARKETING	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Promoción de ventas													
Flyers por 1000 unidades	10			10			10			10			40
Lapiceros por 1000 unidades	150			150			150			150			600
Bolsas por 1000 unidades	150			150			150			150			600
Envío de muestras a clientes	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Marketing digital													0
Creación de la página web													0
Mantenimiento de la página web	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Creación de email corporativo													0
Mantenimiento de email corporativo	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Creación de contenido visual para las redes sociales				10				10				10	30
Concurso en redes sociales				20				20				20	60
Publicidad en redes sociales - Instagram y Facebook	25			25			25			25			100
Plataforma Google analytics													0
Email Marketing por un año	500												500
Feria													0
Pasaje de Lima - Alemania (Berlín) - Lima								1,580					1,580
Estadía, alimentación, viáticos por 7 días								1,500					1,500
Traductor								45					45
Participación en feria								2,500					2,500
Instalación del stand								6,000					6,000
Muestras								150					150
Brochures								36					36
Total US\$	985	150	150	515	150	150	485	11,991	150	485	150	180	15,541

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.4

Presupuesto de marketing tercer año

MARKETING	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Promoción de ventas													
Flyers por 1000 unidades	10			10			10			10			41
Lapiceros por 1000 unidades	155			155			155			155			618
Bolsas por 1000 unidades	155			155			155			155			618
Envío de muestras a clientes	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	1,236
Marketing digital													
Creación de la página web													
Mantenimiento de la página web	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	371
Creación de email corporativo													
Mantenimiento de email corporativo	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	247
Creación de contenido visual para las redes sociales				10				10				10	31
Concurso en redes sociales				21				21				21	62
Publicidad en redes sociales - Instagram y Facebook	26			26			26			26			103
Plataforma Google analytics													
Email Marketing por un año	515												515
Feria													
Pasaje de Lima - Alemania (Berlín) - Lima								1,627					1,627
Estadía, alimentación, viáticos por 7 días								1,545					1,545
Traductor								46					46
Participación en feria								2,575					2,575
Instalación del stand								6,180					6,180
Muestras								155					155
Brochures								37					37
Total US\$	1,015	155	155	530	155	155	500	12,350	155	500	155	185	16,007

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.5

Presupuesto de marketing cuarto año

MARKETING	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Promoción de ventas													
Flyers por 1000 unidades	10		10		10		10		10		10		62
Lapiceros por 1000 unidades	155		155		155		155		155		155		927
Bolsas por 1000 unidades	155		155		155		155		155		155		927
Envío de muestras a clientes	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	1,236
Marketing digital													0
Creación de la página web													0
Mantenimiento de la página web	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	371
Creación de email corporativo													0
Mantenimiento de email corporativo	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	247
Creación de contenido visual para las redes sociales				10				10				10	31
Concurso en redes sociales				21				21				21	62
Publicidad en redes sociales - Instagram y Facebook	26			26			26			26			103
Plataforma Google analytics													0
Email Marketing por un año	515												515
Feria													0
Pasaje de Lima - Alemania (Berlín) - Lima								1,627					1,627
Estadía, alimentación, viáticos por 7 días								1,545					1,545
Traductor								46					46
Participación en feria								2,575					2,575
Instalación del stand								6,180					6,180
Muestras								155					155
Brochures								37					37
Total US\$	1,015	155	474	211	474	155	500	12,350	474	180	474	185	16,646

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.6

Presupuesto de marketing quinto año

MARKETING	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Promoción de ventas													
Flyers por 1000 unidades	10		10		10		10		10		10		62
Lapiceros por 1000 unidades	155		155		155		155		155		155		927
Bolsas por 1000 unidades	155		155		155		155		155		155		927
Envío de muestras a clientes	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	1,236
Marketing digital													0
Creación de la página web													0
Mantenimiento de la página web	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	371
Creación de email corporativo													0
Mantenimiento de email corporativo	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	247
Creación de contenido visual para las redes sociales				10				10				10	31
Concurso en redes sociales				21				21				21	62
Publicidad en redes sociales - Instagram y Facebook	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	309
Plataforma Google analytics													0
Email Marketing por un año	515												515
Feria													0
Pasaje de Lima - Alemania (Berlín) - Lima								1,627					1,627
Estadía, alimentación, viáticos por 7 días								1,545					1,545
Traductor								46					46
Participación en feria								2,575					2,575
Instalación del stand								6,180					6,180
Muestras								155					155
Brochures								37					37
Total US\$	1,015	180	500	211	500	180	500	12,376	500	180	500	211	16,852

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IX: PLAN LOGÍSTICO

9.1. Manejo de mercancía

En este capítulo se verá las características específicas del envase, embalaje y contenedor que se necesita para la exportación hacia el mercado de Alemania.

9.1.1. Envase

Como envase primario el material es de fibra de cartón y al ser de forma cilíndrica permite la facilidad e inmediata identificación para el cliente. El peso neto del producto es de 250 gr, es decir 0.25 kg con dimensiones de 15.5cm de alto y 8 cm de diámetro.

Al ser un producto con un envase innovador presenta las siguientes ventajas:

- Bajos costos
- Reciclable
- Ligero
- Versátil

9.1.2. Embalaje

Como embalaje se utilizará cajas de cartón corrugado de cara doble- doble con dimensión de: 45cm (ancho) x 45cm (largo) x 35cm (alto). En cada caja entrarán 50 envases con un peso total de 12.5 kg. Para que los envases estén protegidos ante cualquier golpe o movimiento, se utilizará como embalaje interno planchas divisoras de cartón doble corrugado.

9.1.3. Pallet

De acuerdo con los estándares europeos, el pallet a usar sería un pallet de madera europeo, con medidas de 80 cm (ancho) x 120 cm (largo), en donde entrarán 4 cajas en piso por pallet teniendo como 6 filas por pallet ajustado, un total de 24 cajas.

Multiplicando por las 50 unidades que entran en cada caja, da como resultado una cantidad de 1,200 unidades, es decir 300 kg.

9.1.4. Contenedores

El producto se enviará en un contenedor Standard de 20 pies con dimensiones de 235cm (ancho) x 589.6 cm (largo) x 238.5 cm (alto). En ello encajan 8 pallets por contenedor enviado. Cabe mencionar que la mercadería se enviara como carga consolidada LCL. Sin embargo, no se descarta la posibilidad de hacer envíos como FCL, pero esto dependerá de la demanda del producto para los siguientes años.

9.2. Medio de transporte

El medio de transporte será vía marítimo porque es más económico, tiene gran capacidad de carga, continuidad en sus operaciones y es relativamente flexible.

De acuerdo con Siicex (2018), la ruta empieza desde el puerto del Callao, posteriormente se hacen escalas en el puerto de Paita, Balboa, Cartagena, Lexioes, Le Havre, Rotterdam y finalmente a Hamburgo.

9.3. Agentes logísticos

Agente de carga

Se utilizará el servicio de la empresa Tradel Service SRL como agente de carga, este no solo ofrece la consolidación y des consolidación de la carga sino asesoramiento de exportación, tracking de la mercadería hasta llegar al punto acordado con el cliente bajo el incoterm FOB.

Tiene 25 años de experiencia en lo que es transporte, distribución y aduanas con más de 5,000 socios en todo el mundo. A continuación, se puede observar en detalle la cotización que realizó dicha empresa en base a 1200 envases de harina de algarroba, es decir, 300 kg.

Tabla 9.1

Cotización agente de carga

Pol	CALLAO	
Pod	HAMBURGO	
Ocean freight	W/M	US\$ 50.00, MIN 50.00
B/L	FIJO	US\$ 41.30
EBS	W/M	US\$ 5.00
Transmisión	FIJO	US\$ 35.40
Handling	FIJO	US\$ 94.40
Servicio	Directo	
Frecuencia	Quincenal	
T.T Aprox	33 días Aprox.	
Almacén	NEPTUNIA	

Fuente: Tradel Service S.R.L (2018)

Agente de aduanas

Como empresa exportadora se debe prestar servicios de un agente de aduanas, quien se responsabiliza del trámite y de presentar la documentación requerida; entre ellos son los siguientes:

- Factura comercial
- Lista de empaque
- Certificado de origen
- Bill of landing
- Declaración Aduanera de mercancías (DAM)

Como agente de aduana se trabajará con la misma empresa “Tradel Service S.R.L.” donde a continuación se presenta en detalle la cotización realizada.

Tabla 9.2

Cotización de agente de aduana

Agente de aduanas	US\$
Comisión agente	118
Gastos operativos	29.5
Embarque	280
VB	298.54
Aforo: (en caso de canal rojo)	29.5
Movilización: (en caso de canal rojo)	29.5

Fuente: Tradel Service S.R.L (2018)

9.4. Tramitación aduanera

El régimen aduanero será exportación definitiva porque la salida de la mercancía será para uso definitivo en el mercado exterior sin aplicar ningún impuesto.

De acuerdo con Siicex (2016), los documentos requeridos por la aduana son los siguientes:

- DUA (declaración única de aduanas): Es el documento que se necesita para que la mercancía se someta al régimen de exportación definitiva y operaciones aduaneros.
- Bill of Lading: Es el recibo de la mercancía puestas a bordo del medio de transporte, firmado por agente que se compromete por contrato a transportarlas. Este documento es muy importante ya que sin ello la mercancía no puede ser retirada del puerto de destino.
- Guía de remisión: Este documento sustentará el traslado de la mercancía y debe ser emitido previamente.
- Factura comercial definitiva: La factura debe incluir la información del exportador e importador, fecha de emisión, el número de factura, la descripción del producto, el valor total señalando el Incoterm (FOB) y la moneda (Euros).
- Packing List: Es una lista del contenido y no existe un formato estandarizado. Se debe incluir la información del importador, del exportador, la compañía

de transporte, el número de la factura y la fecha de emisión, el número de BL y la nave que transporta la mercadería y por último el número y tipo de embalaje especificando el peso neto y bruto.

Documentos requeridos en el mercado de destino-Alemania:

- Certificado de Origen: Este certificado sirve como prueba de origen del producto para poder someterse a una tarifa preferencial y exigido en el mercado de destino. Es emitido por la Cámara de Comercio de Lima.

Documentos requeridos para el producto:

- Certificado fitosanitario: Documento requerido para las exportaciones de productos de origen vegetal (agropecuarios), el cual es exigido en las aduanas en todos los países europeos y emitido por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA).
- Certificado de calidad: A través de esto se hace constar que determinada mercancía cumple con ciertos estándares, una especificación o norma técnica suministrada por la parte interesada. Es emitido por la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA).

9.5. Seguros internacionales

El Incoterm que se aplicará para la exportación será FOB, ya que el proceso de gestión es más sencillo, económico y no se tiene la obligación de pagar el flete.

La empresa tendrá la responsabilidad de solventar todos los gastos hasta que la mercadería este a bordo del buque en el puerto de embarque, incluye gastos como: carga, descarga, desaduanamiento de exportación, maniobras, manejo en el puerto, así como hacer el despacho de exportación mediante un agente de aduana. El cliente tendrá la obligación de realizar el contrato y pagar el transporte marítimo. Asumir todos los riesgos o pérdidas de la mercadería y realizar los trámites de importación hasta el lugar de destino.

Inicialmente se aspira tener una póliza individual para asegurar la mercadería hasta dejarlo a bordo del buque, ya que la empresa tiene un bajo volumen de mercadería a exportar y con poca regularidad, luego a medida que se va conociendo el mercado, tomando en cuenta la demanda y pedidos que se tengan del producto, se contratarían una póliza flotante fija.

9.6. Trazabilidad

De acuerdo con el reglamento N° 178/2002 de la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA) que garantiza la seguridad de alimentos y los piensos de la UE. Toda la etapa de la cadena alimentaria se debe asegurar la trazabilidad tanto en producción, transformación y distribución del producto. En caso el producto se considere nocivo para la salud se deberá retirar del mercado. Por lo tanto, esto permitirá registrar y medir el producto desde su abastecimiento hasta llegar al cliente final.

En la trazabilidad ascendente, se debe controlar el ingreso y en qué condiciones son recibidos el producto por parte del proveedor. En la trazabilidad de procesos, se deberá registrar el envasado, etiquetado y embalaje. Por último, en la trazabilidad descendente, que es la trazabilidad logística, se debe monitorear el proceso de transporte desde la salida hasta que la mercadería llegue al cliente mayorista.

CAPÍTULO X: PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

10.1. Objetivos de Administración y Recursos Humanos

- Dar a conocer la visión, misión, objetivos y valores de la empresa a cada colaborador.
- Alcanzar un 7% en nivel de rotación del personal para los siguientes cinco años del proyecto.
- Enseñar a los colaboradores cuáles son sus funciones y capacitarlos anualmente en cada área que le corresponda.
- Desarrollar un ambiente cómodo en el área de trabajo, brindando motivación, apoyando sus ideas y una comunicación abierta a cada colaborador para un trabajo eficiente.
- Lograr que el personal trabaje de manera eficiente para cumplir con los objetivos que tiene la empresa.
- Retener el talento en un 80% para los siguientes cinco años.
- Implementar programas de evaluación de desempeño (evaluación de 360°), considerando que laboran cinco trabajadores, con un costo de US\$ 453 por cada 6 meses a través de la empresa Home Service.

10.2. El organigrama y la descripción de puestos por área

Como se explicó en el capítulo II, la organización de la empresa está conformado por un gerente general que también cumplirá la función como gerente comercial. El asistente, quién se encargará de ser el apoyo en la parte administrativa del gerente general. Un jefe de operaciones y dos operarios encargados en el área de envasado, etiquetado y embalaje. Finalmente, se contratará un contador externo que vendrá cada fin de mes para llevar

todos los procesos contables de la empresa. Sus principales funciones se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 10.1

Principales funciones en cada área

Cargo	Funciones
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar, dirigir y controlar todo el funcionamiento de la empresa. • Ser el representante de la empresa a todo nivel. • Responsable en la fijación de precios y política de descuentos. • Encargado en la selección del personal. • Diseñar estrategias, desarrollar actividades de marketing y ventas que permitan el logro de los objetivos de la empresa.
Asistente	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar con las llamadas y correos electrónicos con los proveedores y clientes. • Apoyar con la documentación de los pedidos. • Tener en regla los pagos a la municipalidad, empresas de servicios, impuestos, etc.
Jefe de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica y gestiona la compra de la materia prima mediante fechas y cantidades a requerir. • Gestionar el inventario. • Distribución de la mercadería solicitada. • Control de stocks. • Dirigir y controlar todo el proceso de envasado. • Encargado de mandar y supervisar a los operarios.
Operarios	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción del producto. • Manipulación de la maquina envasadora y etiquetadora. • Realizar el embalaje. • Limpieza.

Fuente: Elaboración propia

10.3. Definición del perfil del puesto y evaluación de desempeño

El gerente general dispondrá de un asistente en planilla con el salario de US\$ 700 por mes en el que trabajará 30 horas por semana. Como asistente requiere tener una buena comunicación y capacidad de análisis ya que estará en contacto directo con clientes y proveedores. Igualmente, el gerente general y el jefe de operaciones también se encontrarán en planilla clasificados en la quinta categoría, esto indica que cuenta con beneficios sociales. Todas las habilidades, competencias y acciones que realiza cada trabajador son esenciales para el éxito de la empresa.

En la tabla 10.2 se puede ver el perfil del cargo de los principales puestos del organigrama.

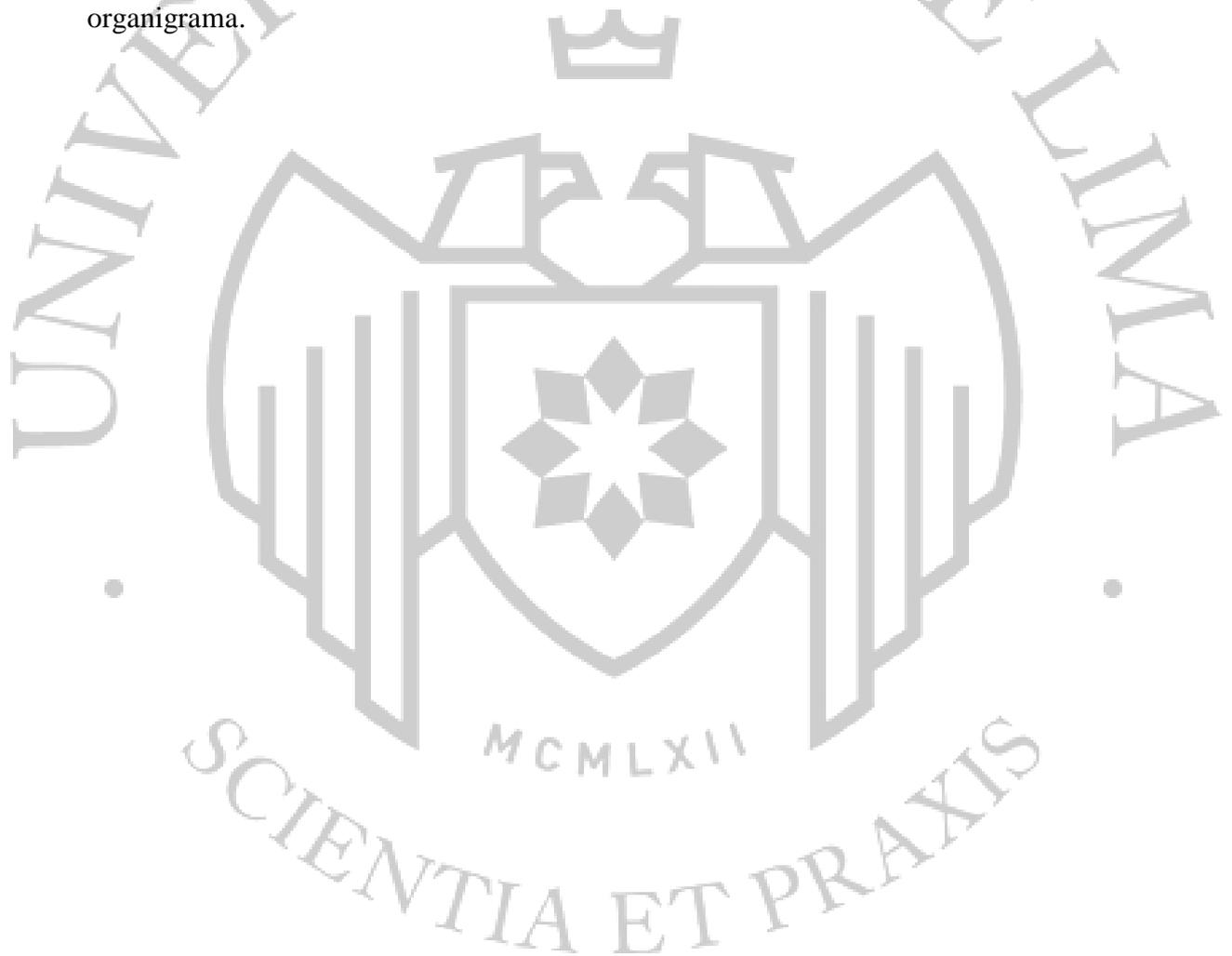


Tabla 10.2

Descripción del cargo gerente general

DESCRIPCIÓN DEL CARGO				
Fecha estimada de ingreso	Ago-20			
Cargo	Gerente General			
Sueldo mensual bruto	US\$ 2,500			
DEPENDENCIA				
Área perteneciente	Comercial			
Reporta a	A ninguno			
Pares	No tiene			
Personal a su cargo	Asistente, jefe de operaciones, contador, operarios			
PROPÓSITO DEL CARGO				
El gerente general debe planificar, dirigir y control el área comercial, así como las demás áreas, dirigiendo actividades de marketing y ventas para lograr los objetivos que tiene la empresa.				
REQUISITOS DEL CANDIDATO				
Licenciado en negocios internacionales, administración o ingeniería con 5 años de experiencia en el área comercial.				
ACCIONES Y/O ESTRATEGIAS PRINCIPALES				
Planear, organizar, dirigir y controlar todo el funcionamiento de la empresa				
Realizar plan de marketing, ventas y promoción				
Dirigir y supervisar todas las áreas de la empresa				
Dirigir ventajas competitivas para obtener mejor participación en el mercado internacional.				
Encargado del reclutamiento y selección del personal				
Elaboración y el control del presupuesto de ventas, gastos, etc.				
Proponer nuevos proyectos que se pueden desarrollar				
HABILIDADES Y COMPETENCIAS				
Descripción	Alto	Medio	Bajo	Observaciones
Orientación a los clientes		x		
Orientación a los resultados	x			
Planeación	x			
Innovación	x			
Calidad de trabajo	x			
Conciencia organizacional	x			
Liderazgo	x			
Pensamiento estratégico	x			
Empoderamiento	x			
Relaciones públicas	x			
Capacidad para aprender	x			

(continúa)

(continuación)

Comunicación	x			
Trabajo bajo presión	x			
Adaptabilidad a los cambios	x			
Dinamismo y energía	x			
Solución de problemas	x			
Toma de decisiones	x			
Trabajo en equipo	x			
Habilidad numérica	x			
Capacidad de análisis	x			
REQUISITOS FUNDAMENTALES				
Manejo de office avanzado				
Inglés avanzado				
Puntualidad				
Alta capacidad de análisis				

Fuente: Elaboración propia

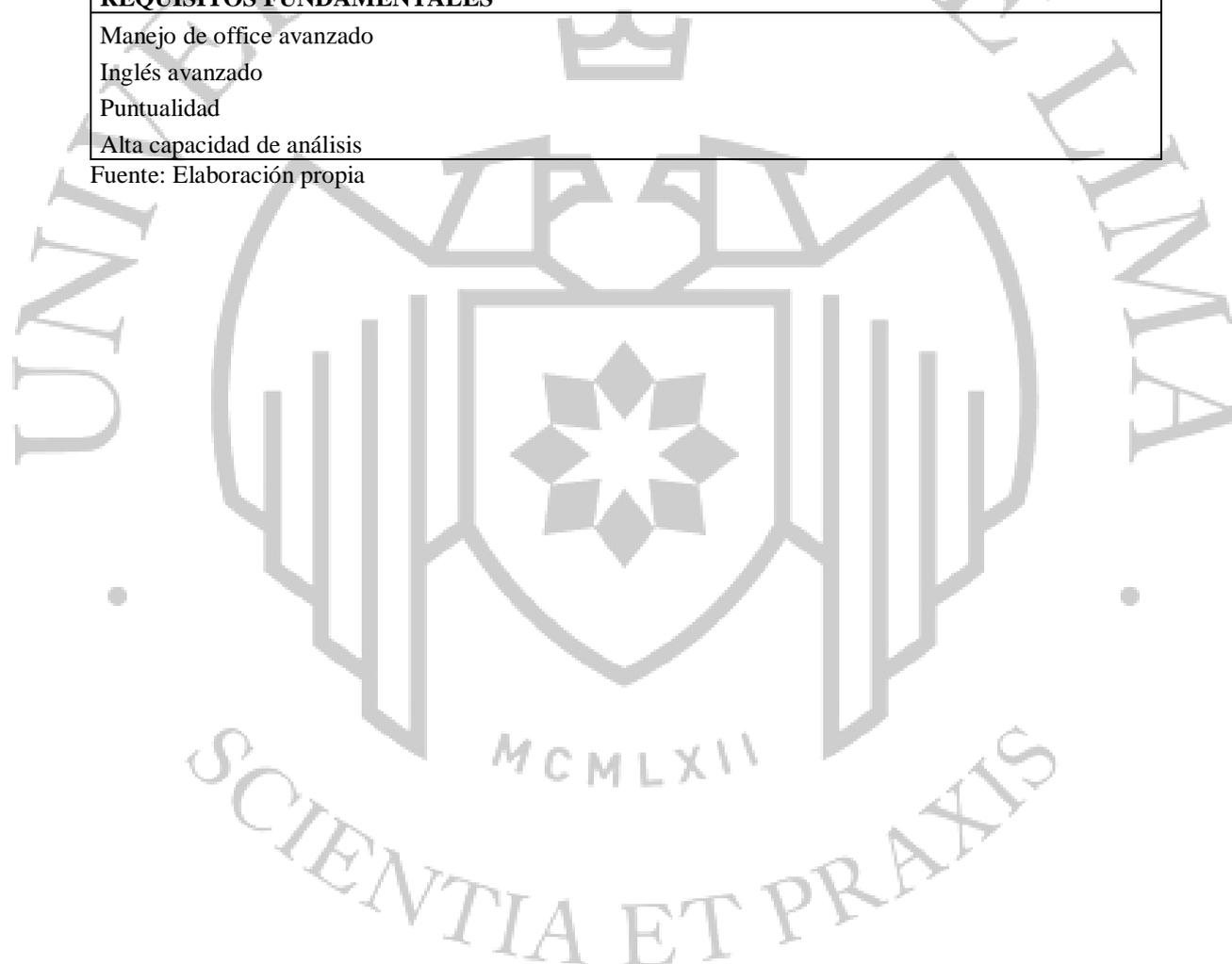


Tabla 10.3

Descripción del cargo asistente

DESCRIPCIÓN DEL CARGO				
Fecha estimada de ingreso	Ago-20			
Cargo	Asistente			
Sueldo mensual bruto	US\$ 700			
DEPENDENCIA				
Área perteneciente	Dirección general			
Reporta a	Gerente general			
Pares	No tiene			
Personal a su cargo	No tiene			
PROPÓSITO DEL CARGO				
El asistente debe apoyar al gerente general, elaborando documentos necesarios y llamadas con el fin de obtener buenos resultados para la empresa				
REQUISITOS DEL CANDIDATO				
Egresado en la carrera de administración de empresa, negocios internacionales o marketing a partir del octavo ciclo, dispuesto al trabajo en equipo, proactivo y bajo presión.				
ACCIONES Y/O ESTRATEGIAS PRINCIPALES				
Control y manejo de archivos				
Monitorear indicadores de gestión de ventas				
Participar en el proceso de planificación de actividades y estrategias en el área				
Realizar formatos de orden de pagos como a proveedores, de servicios, etc.				
Apoyar con la documentación de los pedidos				
Manejo de la agenda del gerente general y sus diferentes compromisos				
Apoyar en el proceso comercial para visitar empresas y hacer afiliaciones				
Realizar llamadas, documentos, citas con proveedores y clientes				
Otras funciones que el gerente general encomiende				
HABILIDADES Y COMPETENCIAS				
Descripción	Alto	Medio	Bajo	Observaciones
Orientación a los clientes	x			
Orientación a los resultados	x			
Planeación	x			
Innovación		x		
Calidad de trabajo		x		
Conciencia organizacional	x			
Liderazgo		x		
Pensamiento estratégico		x		
Empoderamiento			x	
Relaciones públicas			x	
Capacidad para aprender	x			
Comunicación	x			
Trabajo bajo presión	x			
Adaptabilidad a los cambios		x		
Dinamismo y energía	x			
Solución de problemas	x			
Toma de decisiones			x	
Trabajo en equipo	x			
Habilidad numérica		x		
Capacidad de análisis	x			
REQUISITOS FUNDAMENTALES				
Manejo de office intermedio				
Inglés avanzado				
Puntualidad				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.4

Descripción del cargo gerente de operaciones

DESCRIPCIÓN DEL CARGO				
Fecha estimada de ingreso	Ago-20			
Cargo	Jefe de operaciones			
Sueldo mensual bruto	US\$ 1,000			
DEPENDENCIA				
Área perteneciente	Planta			
Reporta a	Gerente general			
Pares	No tiene			
Personal a su cargo	Operarios			
PROPÓSITO DEL CARGO				
El jefe de operaciones tiene que gestionar y supervisar la producción y el mantenimiento de la planta donde garantice que se están cumpliendo todos los requerimientos y estándares de calidad, costos, etc. Coordinar con las demás áreas para cumplir con los objetivos que tiene la empresa.				
REQUISITOS DEL CANDIDATO				
Licenciado en ingeniería industrial que tenga experiencia de 2 años en posiciones similares				
ACCIONES Y/O ESTRATEGIAS PRINCIPALES				
Realiza políticas y objetivos en el área de operaciones				
Supervisar el área de envasada, etiquetado y embalaje				
Supervisar a los operarios				
Garantizar la calidad del producto final				
Administrar gastos y costos del producto				
Seguimiento en la operación y mantenimiento en los equipos de envasado y etiquetado				
Realizar pedidos y compra de la materia prima				
Central y gestión de inventarios				
Proponer nuevas políticas de gestión como nuevas tecnologías para el área				
Distribución de la mercadería solicitada				
Control de stocks				
Elaborar informes e indicadores de operación mensualmente para el área				
Realizar las demás funciones que el gerente general le asigne				
HABILIDADES Y COMPETENCIAS				
Descripción	Alto	Medio	Bajo	Observaciones
Orientación a los clientes			x	
Orientación a los resultados	x			
Planeación	x			
Innovación		x		
Calidad de trabajo	x			
Conciencia organizacional	x			
Liderazgo	x			
Pensamiento estratégico	x			

(continúa)

(continuación)

Empoderamiento		x		
Relaciones públicas		x		
Capacidad para aprender	x			
Comunicación	x			
Trabajo bajo presión	x			
Adaptabilidad a los cambios		x		
Dinamismo y energía	x			
Solución de problemas	x			
Toma de decisiones	x			
Trabajo en equipo	x			
Habilidad numérica	x			
Capacidad de análisis	x			
REQUISITOS FUNDAMENTALES				
Manejo de office avanzado				
Inglés avanzado				
Puntualidad				
Trabajo en equipo				
Alta capacidad de análisis				

Fuente: Elaboración propia

10.4. Política de selección, contratación, capacitación y desarrollo

Esta política tiene como objetivo definir el proceso de reclutamiento y selección del personal con la finalidad de elegir a los adecuados; para cumplir con los objetivos de la empresa. El proceso de selección no cuenta con un área de RR. HH por lo que el gerente general va a realizar esta actividad.

Una vez definido los perfiles y competencias requeridos para las áreas de trabajo, se va a hacer un proceso de reclutamiento garantizando la igualdad de todos sin discriminación en raza, sexo o edad. En la selección del personal, se debe elegir a los que se ajustan al perfil que se necesita para el puesto, mediante una entrevista mixta donde el gerente general hará preguntas precisas y pedirá opiniones o algún comentario al entrevistado, esto permite evaluarlo y poder conocerlo un poco mejor. El proceso de selección durará entre 3 o 4 días, luego se realizará una llamada a la persona elegida.

Se establecerá un contrato de trabajo especificando el sueldo y horarios de trabajos que no excederá las ocho horas por día, teniendo un descanso de una hora. El horario de trabajo es de 9:00 am a las 6:00 pm, con tolerancia en tardanza de hasta 15 minutos. Posteriormente se hará un proceso de capacitación, principalmente al asistente,

explicando temas generales de la empresa, sus objetivos, valores, etc. y a los operarios en la capacitación de las instalaciones de la planta.

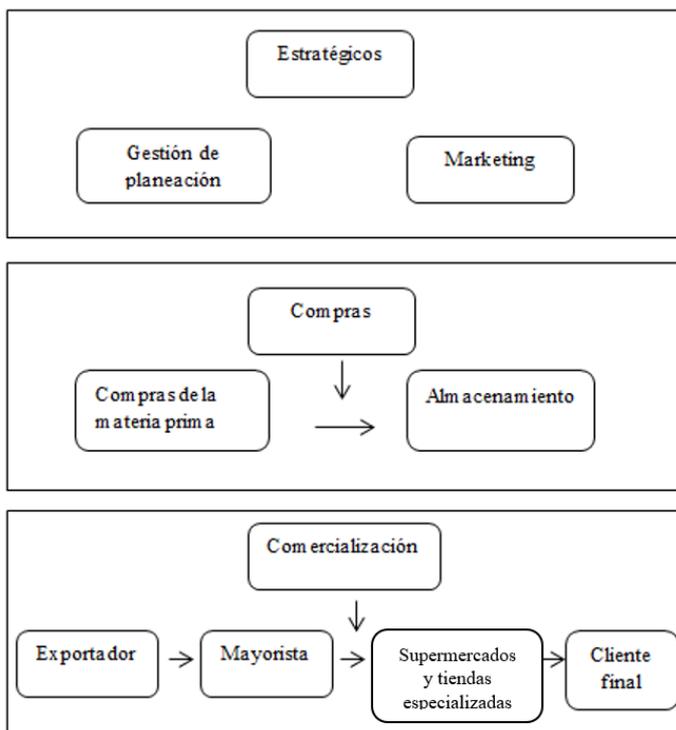
10.5. Descripción de los principales procesos del negocio – Flujo grama

Como se observa en la figura siguiente, se elaboró un mapa de procesos donde se consideró como estratégicos la gestión de planeación, debido a que se va a brindar una visión de lo que se piensa lograr en un futuro sobre la empresa a mano con los colaboradores; otra estrategia es el plan de marketing del producto con la finalidad de difundirlo como alimento natural y nutritivo.

En este mapa se puede detallar todo el proceso desde la adquisición de la materia prima hasta llegar al cliente final.

Figura 10.1

Mapa de procesos



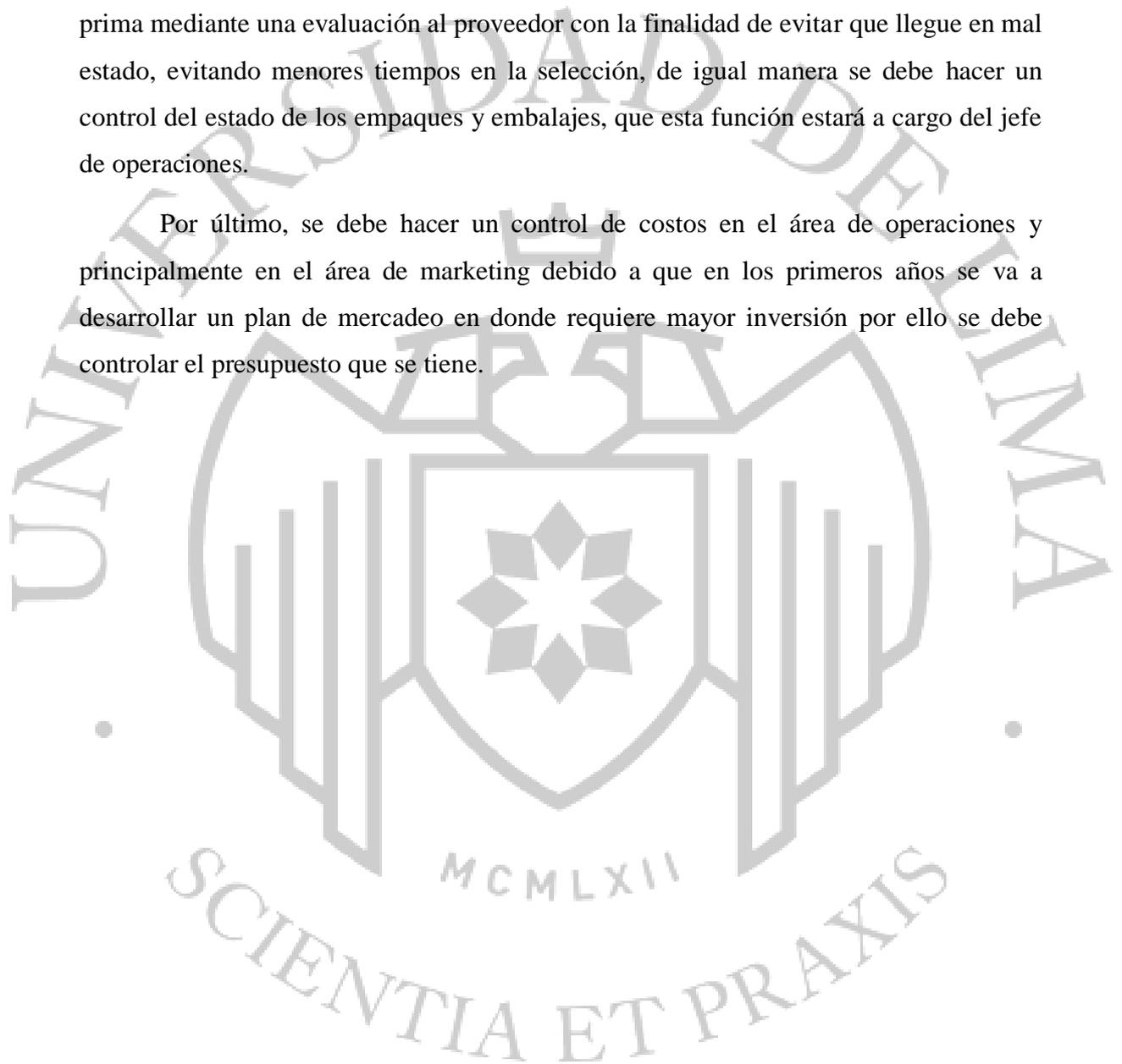
Fuente: Elaboración propia

10.6. Diseño de las principales herramientas y/o formatos de control

Para hacer un control en la gestión de recursos humanos se debe hacer un análisis y descripción de los puestos, evaluación de desempeño y un diagnóstico del clima organizacional para poder medir la satisfacción laboral (PriceWaterhouseCoopers, 2018).

En el área de abastecimiento, es muy importante el control externo de la materia prima mediante una evaluación al proveedor con la finalidad de evitar que llegue en mal estado, evitando menores tiempos en la selección, de igual manera se debe hacer un control del estado de los empaques y embalajes, que esta función estará a cargo del jefe de operaciones.

Por último, se debe hacer un control de costos en el área de operaciones y principalmente en el área de marketing debido a que en los primeros años se va a desarrollar un plan de mercadeo en donde requiere mayor inversión por ello se debe controlar el presupuesto que se tiene.



CAPÍTULO XI: GESTIÓN DE CALIDAD

11.1. Política de calidad

La política de calidad se expresa a través del compromiso que se tiene con los clientes en satisfacer sus necesidades y expectativas, cumpliendo con las características, certificaciones y calidad de acuerdo con las exigencias del mercado internacional.

Para garantizar el éxito de la política se medirá el desempeño, mejora y se promoverá buenas prácticas en la empresa, por lo tanto, se busca alcanzar:

- Incorporar a todo el personal de la empresa en el aseguramiento de calidad. Cada miembro debe cumplir con los objetivos de calidad, trabajando de manera responsable.
- Cumplir un buen nivel de estándar de calidad en los procesos de selección de la materia prima, envases y del producto final.
- Detener, corregir o prevenir problemas de calidad cuando el producto llegue a la planta.
- Inspección constante desde la cadena de abastecimiento hasta que llegue al cliente.
- Verificar a los proveedores de todos los productos que ingresen a la empresa deban cumplir con los requisitos mínimos de seguridad.

11.2. Normas de calidad

Peruvian Raw Foods contará con la norma HACCP que asegura la calidad e inocuidad del alimento a través de la evaluación y control del producto. “Facilita la inspección por parte de las autoridades encargadas de regular el control de los alimentos y favorece el comercio internacional al aumentar la confianza de los compradores en la inocuidad de los alimentos” (FAO, 2018).

Para implementar el HACCP se debe realizar lo siguiente:

- Formación del equipo HACCP.
- Descripción del producto.
- Determinación del uso previsto.
- Elaboración del diagrama de flujo.
- Análisis de peligros.
- Determinación de los puntos críticos de control.
- Establecimiento del sistema de vigilancia de los puntos críticos de control.
- Medidas correctivas.
- Procedimientos de verificación.
- Sistema de documentación y registro (Universidad Nacional Agraria La Molina [UNALM], 2012).

Algunos beneficios que se obtiene al implementar este sistema es la reducción de reclamos o alguna devolución del producto, genera buena imagen de calidad de la empresa como una ventaja que otras empresas no pueden tener y una mejor capacitación del personal.

La verificación del sistema HACCP se debe realizar por lo menos una vez al año. Además, el Decreto Legislativo N° 1222, ha permitido que las pequeñas y medianas empresas que tiene una o dos líneas de productos deben realizar dicha medida.

11.3. Principales factores claves de los procesos a controlar

Para poder lograr un buen sistema de gestión de calidad se eligió los principales factores claves para el control de proceso, principalmente establecer políticas de calidad claras en

relación a los proveedores de la materia prima, ya que ellos se encargarán de realizar todo el proceso de producción y también tener el control de los trabajadores de la planta en el proceso de envasado, etiquetado y embalaje.

Se debe definir estándares y realizar evaluaciones para ver si se están cumpliendo con el proceso de calidad. Además, tomar decisiones basados en datos objetivos y eliminar prácticas que se vinculan con errores, fallas y falta de compromiso para los clientes.

Entre las principales herramientas de control de calidad se encuentra el diagrama de Pareto que va ayudar en el estudio de las fallas en la empresa y excluir las causas más y menos importantes, entre ellos está la inspección de la maquina envasadora que debe ser supervisado por el jefe de operaciones.

Algunos métodos para la revisión de calidad de la harina de algarroba son los aspectos físicos como el color, sabor, granulosis, la contaminación de alguna plaga, esto a través de muestras que se harán entre 3 a 4 gr. En el empaquetado debe ser pesado por una balanza para que tenga el contenido neto y peso exacto. En el etiquetado medir la fecha de caducidad, peso y lote.

CAPÍTULO XII: PLAN DE FINANZAS (PRESUPUESTOS PROYECTADOS Y ANÁLISIS DE RENTABILIDAD)

12.1. Presupuesto de ventas

De acuerdo con la proyección de la demanda internacional realizada en el punto 3.3.3, se obtiene como mercado potencial de 48,236 envases para el primer año hasta alcanzar a 74, 277 envases para el quinto año. De ese modo se enviarían 40 pallets para el primer año y 62 para el quinto año.

En la proyección de ventas, el envío mensual consiste en 3 pallets como carga consolidada para el primer año y 5 pallets para el quinto año.

Del presupuesto de ventas, se muestra un crecimiento de 17.50% para el segundo año; 8.51% para el tercer año; 9.80% y 8.93% para el cuarto y quinto año respectivamente. Se proyecta vender 48,000 unidades en el primer año, es decir, 4,000 unidades por mes a un valor de venta de US\$ 5.21.

A continuación, se detalla el presupuesto de ventas en la tabla 12.1.

Tabla 12.1

Presupuesto de ventas mensual

Venta	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Unidades		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Precio venta		5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21
Valor de venta		20,840	20,840	20,840	20,840	20,840	20,840	20,840	20,840	20,840	20,840	20,840	20,840

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.2

Presupuesto de ventas anual

Venta	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades	0.00	48,000	56,400	61,200	67,200	73,200
Precio venta	0.00	5.21	5.21	5.21	5.21	5.21
Valor de venta	0.00	250,080	293,844	318,852	350,112	381,372

Fuente: Elaboración propia

12.2. Presupuesto de cobranza

Como se mencionó en el punto 8.7, el pago de los clientes es a través de carta de crédito irrevocable y a la vista a 30 días. Y como política de ventas al crédito será al 100% con resguardo de una carta de crédito.

Tabla 12.3

Presupuesto de cobranza anual

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	0.00	250,080	293,844	318,852	350,112	381,372
Ventas contado	0.00	0	0	0	0	0
Ventas crédito	0.00	250,080	293,844	318,852	350,112	381,372

Fuente: Elaboración propia

12.3. Presupuesto de producción

Como se mencionó anteriormente, la empresa se va a encargar de empaquetar y etiquetar los envases de la harina de algarrobo.

De acuerdo con la proyección de ventas, se calcularon las cantidades necesarias que se requieren para la producción anual, considerando una merma de 0.05%. Para el primer año se requiere de 48,024 envases, alcanzando para el quinto año con 73, 236 envases.

Tabla 12.4

Producción producto terminado incluyendo merma

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	0.00	48,000	56,400	61,200	67,200	73,200
merma		0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%
Producción	0.00	48,024	56,424	61,236	67,236	73,236

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra la tabla 12.5 de la producción mensual del producto terminado incluyendo merma para el primer año.

Tabla 12.5

Producción mensual del producto terminado incluyendo merma

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Merma		0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%
Producción		4,002	4,002	4,002	4,002	4,002	4,002	4,002	4,002	4,002	4,002	4,002	4,002

Fuente: Elaboración propia

12.4. Presupuesto de compras de materiales de producción y empaque

La empresa se va a encargar de comprar la materia prima procesada en harina ya que la gran mayoría de los proveedores lo comercializan de esa manera.

Tabla 12.6

Costo de materia prima

Costo de materia prima	Cantidad	Medida	Costo Dólares \$	Costo unitario
Materia Prima				
Harina de algarroba	0.25	kg	5.00	1.25

Fuente: Elaboración propia

En el presupuesto de compras de materiales de empaque se considera como envase primario el envase de fibra de cartón junto con la etiqueta y como empaque secundario, las cajas de cartón de 45x45x35 con planchas divisoras de cartón doble corrugado para la protección del producto (ver tabla 12.7).

Tabla 12.7

Costo de materiales de empaque

Costo de empaque	Cantidad	Medida	Costo Dólares \$	Costo unitario
Envase fibra de cartón	1.00	Unidad	0.25	0.25
Etiqueta	1.00	Unidad	0.10	0.10
Caja de cartón de 45x45x35cm	1.00	Unidad	0.30	0.30
Envase fibra de cartón	1.00	Unidad	0.10	0.10

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado en el presupuesto de compras de material, al ser un producto estacional, se necesita asegurar el abastecimiento de la materia prima en los meses que tiene poca producción, para ello se realizarán compras en mayor proporción entre los meses de diciembre a marzo para poder cubrir los meses de poca producción entre abril y noviembre.

A continuación, se muestra el presupuesto de compras de materiales de producción anual (ver tabla 12.8).

Tabla 12.8

Presupuesto de compras de materiales de producción anual

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades producidas	0	48,024	56,424	61,236	67,236	73,236
merma		0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%
Requerimiento MP e insumos	0	48,048	56,448	61,272	67,272	73,272
Materia Prima e insumos en unidades						
Inv. Inicial	0	200.20	235.20	255.30	280.30	305.30
Necesidad producción	0	48,048	56,448	61,272	67,272	73,272
Compras MP e insumos	200.20	48,083	56,468	61,297	67,297	72,967
Inv. Final	200.20	235.20	255.30	280.30	305.30	0.00
Costo materia prima directa/insumos	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Valor producción	0	96,096	112,896	122,544	134,544	146,544
Valor compra	400.40	96,166	112,936	122,594	134,594	145,933
Valor inventario final	400.40	470.40	510.60	560.60	610.60	0.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.9

Presupuesto de compras de materiales de producción mensual

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Unidades producidas	4,002	4,002	4,002	4,002	4,002	4,002	4,002	4,002	4,002	4,002	4,002	4,002
Merma	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%
Requerimiento MP e insumos	4,004	4,004	4,004	4,004	4,004	4,004	4,004	4,004	4,004	4,004	4,004	4,004
Materia Prima e insumos en unidades												
Inv. Inicial	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200

(continúa)

(continuación)

Necesidad producción		4,004	4,004	4,004	4,004	4,004	4,004	4,004	4,004	4,004	4,004	4,004	4,004
Compras MP e insumos	200	4,004	4,004	4,004	4,004	4,004	4,004	4,004	4,004	4,004	4,004	4,004	4,039
Inv. Final	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	235
Materia Prima e insumos en valor													
Costo materia prima directa/insumos	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Valor producción	0	8,008	8,008	8,008	8,008	8,008	8,008	8,008	8,008	8,008	8,008	8,008	8,008
Valor compra	400	8,008	8,008	8,008	8,008	8,008	8,008	8,008	8,008	8,008	8,008	8,008	8,078
Valor inventario final	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	470

Fuente: Elaboración propia

12.5. Presupuesto de mano de obra

Para el presupuesto de la mano de obra directa se consideró los sueldos del personal involucrado en el proceso productivo, dentro de los cuales se puede señalar a los tres operarios. Se consideró un sueldo base de US\$ 330 para cada obrero, mayor que el salario mínimo, manteniéndose constante durante los cinco años.

Al ser calificada como una pequeña empresa se considera los tributos que son el impuesto a la renta y salud, además de los beneficios sociales como el CTS, vacaciones y gratificaciones (julio y diciembre) ascendiendo a un valor de US\$ 15,440 para los cinco años consecutivos y US\$ 1,287 mensuales (ver tabla 12.10).

Tabla 12.10

Tributos pequeña empresa

Tributos				
Impuesto renta	Essalud	Senati	Seguro complementario trabajo riesgo	Total
1.50%	9.00%			9.00%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.11

Beneficios sociales para pequeña empresa

BENEFICIOS SOCIALES						
CTS	Vacaciones	Asignación familiar	Gratificaciones	Descanso semanal obligatorio	Feriado no laborable	Total
8.60%	4.17%	0.00%	8.20%	0.00%	0.00%	20.97%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.12

Calculo costo laboral del obrero

Cargo	Cantidad	Salario Base \$	Salario \$	TRIBUTOS	BBSS	Total mes	Total mes
				0.0900	0.2097		1
Obreros	3	330	990	89.10	207.55	1,287	1,287
TOTAL	3		990	89.10	207.55	1,287	1,287

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.13

Presupuesto de MOD anual

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOD	0.00	15,440	15,440	15,440	15,440	15,440
Valor mano de obra	0	15,440	15,440	15,440	15,440	15,440

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.14

Presupuesto de MOD mensual

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mano de obra directa		1,287	1,287	1,287	1,287	1,287	1,287	1,287	1,287	1,287	1,287	1,287	1,287

Fuente: Elaboración propia

12.6. Presupuesto de gastos indirectos de fabricación

Dentro de los costos indirectos de fabricación se considera el personal que no participa directamente en el proceso de producción, dentro de ello el jefe de operaciones asignado con un salario base de US\$ 1,000 incluyendo con los tributos y beneficios sociales por ley.

Como otros costos indirectos de fabricación se consideran la luz, agua, telefonía, capacitaciones al personal, evaluación de desempeño, mantenimiento de las máquinas, investigación y desarrollo, alquiler de local y depreciación, alcanzando un total de US\$ 24,070 cada año.

Tabla 12.15

Presupuesto de gastos indirectos de fabricación mensual

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Sueldo mano de obra indirecta	1,299	1,299	1,299	1,299	1,299	1,299	1,299	1,299	1,299	1,299	1,299	1,299
Gastos varios												
Luz	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Agua	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Telefonía	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Alquiler	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
Capacitaciones	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Evaluación desempeño	75.5	75.5	75.5	75.5	75.5	75.5	75.5	75.5	75.5	75.5	75.5	75.5
Mantenimiento maquinas	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Investigación y desarrollo	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Depreciación planta	90.35	90.35	90.35	90.35	90.35	90.35	90.35	90.35	90.35	90.35	90.35	90.35
Total	2,005.85	2,005.85	2,005.85	2,005.85	2,005.85	2,005.85	2,005.85	2,005.85	2,005.85	2,005.85	2,005.85	2,005.85

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.16

Presupuesto de gastos indirectos de fabricación anual

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo mano de obra indirecta	0	15,588	15,588	15,588	15,588	15,588
Gastos varios	0	7,398	7,398	7,398	7,398	7,398
Depreciación planta	0	1,084	1,084	1,084	1,084	1,084
Total	0	24,070	24,070	24,070	24,070	24,070

Fuente: Elaboración propia

12.7. Presupuesto de gastos de administración

Para el presupuesto de gastos administrativos está compuesto por el sueldo del gerente general y el asistente, con un sueldo base de US\$ 2,500 y US\$ 700, respectivamente. Dentro de otros gastos administrativos, se considera también al contador que será tercerizado con un costo de US\$ 45 mensuales.

Los gastos administrativos corresponden a US\$ 61,041 para los siguientes cinco años.

Tabla 12.17

Presupuesto de gastos de administración mensual

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Sueldos		4,157	4,157	4,157	4,157	4,157	4,157	4,157	4,157	4,157	4,157	4,157	4,157
Gastos varios													
Luz (Edelnor)		35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Agua (Sedapal)		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Telefonía fija e Internet		70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Alquiler		301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
Contador		45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Útiles oficina		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Evaluación desempeño		109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109
Capacitaciones		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Depreciación administración		48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Amortización		282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
Total		5,087	5,087	5,087	5,087	5,087	5,087	5,087	5,087	5,087	5,087	5,087	5,087

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.18

Presupuesto de gastos de administración anual

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos	0	49,882	49,882	49,882	49,882	49,882
Gastos varios	0	7,198	7,198	7,198	7,198	7,198
Depreciación administración	0	578	578	578	578	578
Amortización	0	3,383	3,383	3,383	3,383	3,383
Total	0	61,041	61,041	61,041	61,041	61,041

Fuente: Elaboración propia

12.8. Presupuesto en gasto de ventas y promoción

La empresa no cuenta con gasto de ventas, ya que estas actividades serán realizadas por el gerente general y el asistente. Por otro lado, para los gastos de promoción se estima alcanzar a un valor de US\$15, 541 para el primer año, alcanzando para el quinto año en US\$ 16, 852. Como se mencionó en el punto 8.10 los gastos de promoción incluyen: merchandising, inversión en marketing digital y participación en ferias.

Se estima tener un crecimiento en los gastos de promoción en 3% para el tercer año 4 % en el cuarto año y 1.24% para el quinto año.

Tabla 12.19

Presupuesto de promoción anual

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos promoción	0	15,541	15,541	16,007	16,646	16,852
Gastos por pallet	0	38,722	45,498	49,370	54,210	59,050
Total	0	54,262	61,039	65,377	70,856	75,902

Fuente: Elaboración propia

12.9. Gastos de distribución

En los gastos de distribución, se consideró los costos en agente de carga, aduanas, comisión del agente, gastos operativos, embarque y vb. Como se observa en la tabla 12.20, los gastos de distribución se multiplican por la cantidad de envíos de pallets mensuales, obteniendo un valor de US\$ 3,227 mensuales para el primer año e incrementando para el quinto año en US\$ 4,921 mensuales.

Tabla 12.20

Gastos de distribución mensuales

Gastos logísticos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Agente de carga	733	862	935	1,027	1,118
Agente de aduana	73	86	94	103	112
Comisión agente	393	462	502	551	600
Gastos operativos	98	116	125	138	150
Embarque	933	1,097	1,190	1,307	1,423
VB	995	1,169	1,269	1,393	1,518
Total	3,227	3,791	4,114	4,518	4,921

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.21

Gastos de distribución anual

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de distribución	0	38,722	45,498	49,370	54,210	59,050

Fuente: Elaboración propia

12.10. Estructura de costos fijos y variables

Los costos variables representan más del 50% de los costos totales, dentro de ello están los costos de materia prima, insumos y distribución.

En los costos fijos se considera la mano de obra directa, indirecta, gastos de producción, ventas, sueldos y gastos administrativos.

En el segundo año los costos totales incrementan en 9.38%, para el tercer año en 5.10%, 6.06% cuarto año y en el quinto año en 5.35%, esto se ve reflejado en relación al incremento de las ventas en cada año.

Tabla 12.22

Costos fijos y variables

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos variables						
Compra de Materia Prima e insumos	0	96,166	112,936	122,594	134,594	145,933
Gastos de distribución	0	38,722	45,498	49,370	54,210	59,050
Total	0	134,888	158,434	171,964	188,804	204,984
Costos fijos						
Mano de obra directa	0	15,440	15,440	15,440	15,440	15,440

(continúa)

(continuación)

Mano de obra indirecta	0	15,588	15,588	15,588	15,588	15,588
Gastos de producción	0	8,482	8,482	8,482	8,482	8,482
Gastos de ventas	0	15,541	15,541	16,007	16,646	16,852
Sueldos	0	49,882	49,882	49,882	49,882	49,882
Gastos administrativos	0	11,160	11,160	11,160	11,160	11,160
Subtotal	0	116,092	116,092	116,558	117,197	117,403
Total	0	250,980	274,526	288,522	306,001	322,387

Fuente: Elaboración propia

12.11. Margen y determinación de precio de venta FOB

El precio FOB es de US\$ 5.21 en promedio, con un margen del 25% para el intermediario.

En la tabla 12.23 se puede observar en detalle la determinación del precio FOB durante los siguientes cinco años.

Tabla 12.23

Cálculo de precio FOB

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos variables						
Compra de Materia Prima e insumos	0	96,166	112,936	122,594	134,594	145,933
Gastos de distribución	0	38,722	45,498	49,370	54,210	59,050
Subtotal	0	134,888	158,434	171,964	188,804	204,984
Costos fijos						
Mano de obra directa	0	15,440	15,440	15,440	15,440	15,440
Mano de obra indirecta	0	15,588	15,588	15,588	15,588	15,588
Gastos de producción	0	8,482	8,482	8,482	8,482	8,482
Gastos de ventas	0	15,541	15,541	16,007	16,646	16,852
Sueldos	0	49,882	49,882	49,882	49,882	49,882
Gastos administrativos	0	11,160	11,160	11,160	11,160	11,160
Subtotal	0	116,092	116,092	116,558	117,197	117,403
Total	0	250,980	274,526	288,522	306,001	322,387
Unidades producidas	0	48,024	56,424	61,236	67,236	73,236
Costo Promedio	0	5.23	4.87	4.71	4.55	4.40
Costo Promedio EXW	0	4.42	4.06	3.91	3.74	3.60
Coste de manipulación en terminal de origen	0	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81
Margen	0	1.33	1.22	1.17	1.12	1.08
FOB	0	6.55	6.08	5.88	5.67	5.48

Fuente: Elaboración propia

12.12. Capital de trabajo

La empresa requiere de inversión en capital de trabajo para efectos de su gestión. Este, está compuesto por la garantía del alquiler del local y compra en materia prima e insumos sumando un total de US\$ 1,100.

Tabla 12.24

Capital de trabajo anual

Capital de trabajo	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Garantía de alquiler	700	0	0	0	0	-700
Compra de MP e insumos	400	4,875	5,685	6,177	6,777	6,717
Total	1,100	4,875	5,685	6,177	6,777	6,017

Fuente: Elaboración propia

12.13. Estructura de la Inversión

La empresa requiere desarrollar una estructura de inversión para los gastos relacionados a las operaciones del negocio, estructurado en activos fijos, activos intangibles (gastos preoperativos) y capital de trabajo.

Tabla 12.25

Estructura de la inversión

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos Fijo planta	5,059	0	57	387	132	0
Equipo planta	4,908	0	57	236	132	0
Impresora	75	0	0	0	75	0
Balanza pequeña	35	0	0	35	0	0
Carreta para cajas	60	0	0	60	0	0
Set de herramientas	39	0	39	0	39	0
Mesa de trabajo	1,140	0	0	0	0	0
sillas	90	0	0	90	0	0
Extintor	18	0	18	0	18	0
Estante	51	0	0	51	0	0
Máquina de embalaje multifunción	3,000	0	0	0	0	0
Máquina etiquetadora para envases cilíndricos	400	0	0	0	0	0
Mobiliario de planta	151	0	0	151	0	0
Sillas	30	0	0	30	0	0
Escritorio	91	0	0	91	0	0
Estantes	30	0	0	30	0	0
Equipo y muebles administración	1,754	0	0	1,679	75	0
Equipo de oficina	1,416	0	0	1,341	75	0
Impresora	75	0	0	0	75	0
Laptops	1,341	0	0	1,341	0	0

(continúa)

(continuación)

Mobiliario de oficina	338	0	0	338	0	0
Sillas	126	0	0	126	0	0
Escritorio	182	0	0	182	0	0
Estantes	30	0	0	30	0	0
Activos Intangibles	16,916	0	0	0	0	0
Plan de negocio y estudio de mercado	900	0	0	0	0	0
Licencia y constitución de empresa	550	0	0	0	0	0
Página web	200	0	0	0	0	0
Remodelación local administrativo	200	0	0	0	0	0
Certificación HACCP	3,000	0	0	0	0	0
Certificación de origen	25	0	0	0	0	0
Certificado sanitario	200	0	0	0	0	0
Certificación gluten free	1,500	0	0	0	0	0
Certificación orgánica y ecológica	2,500	0	0	0	0	0
Plan de Lanzamiento	7,841	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	1,501	4,945	5,725	6,227	6,827	5,406
Garantía de alquiler	700	0	0	0	0	-700
Compra de MP e insumos	400	4,875	5,685	6,177	6,777	6,717
Cambio Inventario	400	70	40	50	50	-611
Total Inversión	25,230	4,945	5,782	8,293	7,034	5,406

Fuente: Elaboración propia

12.14. Financiamiento de la inversión

Como financiamiento de la inversión, se presenta el capital propio, conformado por los dos accionistas, con una participación total de 75%, es decir US\$21,825; y 25% como financiamiento del banco US\$ 7,275.

Tabla 12.26

Financiamiento de la inversión

Financiamiento	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamo	7,275	0	0	0	0	0
Capital propio	21,825	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

12.15. Estado de ganancias y pérdidas

Dentro del estado de ganancias y pérdidas, se puede observar que en el primer año la empresa presenta una utilidad bruta de US\$ 114, 474, con un margen bruto sobre ventas de 46%, y en el quinto año dicha utilidad se incrementa alcanzando los US\$ 195,318 con un margen de 51% (ver Tabla 12.27).

Asimismo, en el primer año en la que se inicia el negocio la empresa presenta una utilidad neta negativa de US\$ 2,326. Sin embargo, en los siguientes años la utilidad neta se torna positiva incrementándose progresivamente. Es así como en el segundo año de iniciado el negocio, la empresa obtendría una utilidad neta de US\$ 12,413 con lo que se tendría una rentabilidad sobre ventas de 4.2%. En el quinto año, la utilidad neta se incrementaría alcanzando los US\$ 41,590 que representa una rentabilidad de 10.9%.

Tabla 12.27

Estado de pérdidas y ganancias

Estado de resultados	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	0	250,080	293,844	318,852	350,112	381,372
- Costo producto vendido	0	-135,606	-152,406	-162,054	-174,054	-186,054
Utilidad bruta	0	114,474	141,438	156,798	176,058	195,318
- Gastos de ventas y distribución	0	-54,262	-61,039	-65,377	-70,856	-75,902
- Gastos de administración	0	-61,041	-61,041	-61,041	-61,041	-61,041
Utilidad Operativa	0	-830	19,358	30,380	44,161	58,375
+ Venta de activos	0	0	0	0	0	830
- Ajuste depreciación por venta	0	0	0	0	0	-830
Utilidad antes de intereses e impuestos	0	-830	19,358	30,380	44,161	58,375
Impuestos	0	236	-5,517	-8,658	-12,586	-16,637
Utilidad neta operativa	0	-593	13,841	21,722	31,575	41,738
Utilidad antes de intereses e impuestos	0	-830	19,358	30,380	44,161	58,375
- intereses	0	-2,424	-1,997	-827	-545	-207
Utilidad antes de impuestos	0	-3,253	17,361	29,553	43,616	58,167
Impuestos	0	927	-4,948	-8,423	-12,430	-16,578
Utilidad	0	-2,326	12,413	21,130	31,185	41,590

Fuente: Elaboración propia

12.16. Flujo de caja económica y financiero proyectado

Tabla 12.28

Flujo de caja económica y financiero

Flujo de caja	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Ingresos							
Ventas contado	0	0	0	0	0	0	0
Ventas crédito	0	229,240	290,197	316,768	347,507	378,767	31,781
Total ingresos	0	229,240	290,197	316,768	347,507	378,767	31,781
Egresos							
Compras contado	0	-80,909	-80,909	-80,909	-80,909	-80,909	0
Compras crédito	0	-179,741	-220,148	-237,634	-257,939	-278,023	-21,901
Impuestos	0	535	-5,038	-8,387	-12,243	-16,302	-1,726
+ Recupero IGV	0	28,253	32,883	35,818	39,387	42,190	3,393
+ Drawback	0	0	0	0	0	0	0
Total egresos	0	-231,863	-273,212	-291,113	-311,705	-333,044	-20,235
Flujo de caja operativo	0	-2,623	16,985	25,655	35,802	45,723	11,546
Flujo de inversión							
- Inversiones en gastos de capital	-8,039	0	-67	-2,438	-244	0	0
- Inversiones en gastos preoperativos	-19,961	0	0	0	0	0	0
- Capital de Trabajo	-1,100	-70	-40	-50	-50	1,311	0
+ Venta de activos	0	0	0	0	0	830	0
Flujo de caja económico	-29,100	-2,693	16,878	23,168	35,508	47,863	11,546
Préstamo	7,275	45,700	25,500	0	0	0	0
- Pago deuda	0	-39,001	-38,770	-2,235	-2,235	-2,235	0
+ Escudo tributario	0	691	569	236	155	59	0
Flujo de caja financiero	-21,825	4,696	4,177	21,169	33,429	45,688	11,546
Caja del periodo		4,696	4,177	21,169	33,429	45,688	11,546
Caja acumulada		4,696	8,873	30,041	63,470	109,158	120,704

Fuente: Elaboración propia

12.17. Evaluación económica y financiera

Se puede observar la evaluación económica y financiero del negocio. La TIR económica es 46.85% anual y la TIR financiera es 55.73% anual. Mientras que la VAN económica es de US\$ 33,311 y el VAN financiero de US\$ 29,893. Estos indicadores muestran que la empresa es rentable y viable.

El costo promedio ponderado del capital (CPPC) es 23% donde se obtuvo a través de la siguiente formula: $C_{ppc} = w_d * k_d * (1 - tax) + w_e * k_e$.

- W_d : Costo de capital
- K_d : Costo de la deuda
- W_e : Capital propio
- K_e : Deuda
- Tax: Tasa impositiva

El costo de oportunidad del capital (COK) es 25% y se obtiene mediante el modelo CAPM : $K_e = r_f + b(RM - r_f) + r_p$

- R_f : Tasa libre de riesgo
- B: Beta
- $R_m - R_f$
- R_p : Riesgo país

Por otro lado, la relación beneficio y costo (B/C) indica que los beneficios son 2 veces mejores frente a los costos lo cual es viable. El periodo de recuperación (PR) será en el cuarto año lo que indica que el proyecto es viable y rentable a largo plazo.

Tabla 12.29

Evaluación económica

Evaluación económica	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Flujo de caja económico	-29,100	-2,693	16,878	23,168	35,508	47,863	11,546
VA	62,412	-2,689	12,312	13,787	16,861	18,232	3,908
VAN	33,311	0	0	0	0	0	0
TIR	46,85%	0	0	0	0	0	0
BC	2.14	0	0	0	0	0	0
PR	-29,100	-31,789	-19,477	-5,690	11,171	29,403	33,311

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.30

Evaluación financiero

Evaluación financiera	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Flujo de caja financiero	-21,825	4,696	4,177	21,169	33,429	45,688	11,546
VA	51,649	4,330	3,032	12,320	15,336	16,632	3,714
VAN	29,823	0	0	0	0	0	0
TIR	55.73%	0	0	0	0	0	0
BC	2.37	0	0	0	0	0	0
PR	-21,825	-17,495	-14,464	-2,144	13,192	29,823	33,537

Fuente: Elaboración propia

12.18. Balance general

En la siguiente tabla 12.31 se puede observar en detalle el balance general de la empresa.

Tabla 12.31

Balance general

ESTADO DE SITUACIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Activos							
Caja	0	4,696	8,873	30,041	63,470	109,158	120,704
Cuentas por cobrar	0	20,840	24,487	26,571	29,176	31,781	0
Inventarios	400	470	511	561	611	0	0
Gastos pagados por adelantado	4,971	4,142	4,851	5,655	5,594	5,114	5,114
IGV por recuperar	0	2,268	2,622	2,825	3,136	3,393	0
Activos Corrientes	5,372	32,417	41,344	65,653	101,986	149,446	125,818
Activos fijos	6,813	6,813	6,870	8,936	9,143	9,143	9,143
Depreciación	0	-1,663	-3,325	-4,988	-6,650	-9,143	-9,143
Activos intangibles	16,916	16,916	16,916	16,916	16,916	16,916	16,916
Amortización	0	-3,383	-6,766	-10,150	-13,533	-16,916	-16,916
Activos no Corrientes	23,729	18,683	13,694	10,714	5,875	0	0
Total activos	29,100	51,100	55,038	76,367	107,862	149,446	125,818
Pasivos							
Préstamo por pagar	7,275	16,397	5,124	3,717	2,027	0	0
Cuentas por pagar	0	14,905	17,223	18,559	20,215	21,901	0
Impuesto por pagar	0	298	778	1,049	1,391	1,726	0
Pasivos	7,275	31,600	23,125	23,324	23,633	23,628	0
Capital	21,825	21,825	21,825	21,825	21,825	21,825	21,825
Utilidades retenidas + drawback	0	-2,326	10,087	31,218	62,403	103,993	103,993
Patrimonio	21,825	19,499	31,913	53,043	84,228	125,818	125,818
Total pasivo + patrimonio	29,100	51,100	55,038	76,367	107,862	149,446	125,818

Fuente: Elaboración propia

12.19. Definición de los principales factores claves de éxito a controlar

Los factores claves de éxito para controlar dentro del negocio de la empresa es en primer lugar el precio de venta, porque al aumentar el precio incrementan los ingresos que va a repercutir positivamente en las utilidades. Por el contrario, ocurre con los costos de la materia prima, la harina de algarroba, si estos aumentan impactaran en los precios que a su vez puede generar una disminución en las ventas, afectando nuestros ingresos. Por último, la cantidad de unidades que se venden influye tanto en los ingresos como en los costos.

CAPÍTULO XIII: EVALUACIÓN Y CONTROL

13.1. Balanced Scorecard

A continuación, se puede observar en detalle los indicadores de finanzas, clientes, operaciones y recursos humanos.

13.1.1. Finanzas

La meta para el margen bruto será de 30% para los siguientes cinco años y el margen operativo en 5 %. Con respecto, a la rentabilidad sobre ventas se pretende alcanzar un 5% en el primer año y 15% para los siguientes cuatro años; y la rentabilidad sobre el patrimonio se tiene un 50% para los siguientes cinco años.

El periodo medio de cobranza es de 30 días para los siguientes cinco años de la misma manera para el periodo medio de pago y la rotación de inventarios que son 30 días para los siguientes 5 años.

El ciclo operativo tiene como meta 30 días y el ciclo efectivo 40 días para los siguientes cinco años.

Por último, el grado de propiedad es de 75% del primer al quinto año (ver tabla 13.1).

Tabla 13.1

Ratios Financieros

Ratios financieros	Meta	AÑO 1	BSC	Meta	AÑO 2	BSC	Meta	AÑO 3	BSC	Meta	AÑO 4	BSC	Meta	AÑO 5	BSC
Margen bruto	0.30	0.46	1.53	0.30	0.48	1.60	0.30	0.49	1.64	0.30	0.50	1.68	0.30	0.51	1.71
Margen Operativo	0.05	0.00	-0.05	0.05	0.05	0.94	0.05	0.07	1.36	0.05	0.09	1.80	0.05	0.11	2.19
Rentabilidad sobre ventas	0.05	-0.01	-0.19	0.15	0.04	0.28	0.15	0.07	0.44	0.15	0.09	0.59	0.15	0.11	0.73
Rentabilidad sobre el patrimonio	0.50	-0.12	-0.24	0.50	0.39	0.78	0.50	0.40	0.80	0.50	0.37	0.74	0.50	0.33	0.66
Periodo medio de cobranza	30.00	30.00	1.00	30.00	30.00	1.00	30.00	30.00	1.00	30.00	30.00	1.00	30.00	30.00	1.00
Periodo medio de pago	30.00	22.12	0.74	30.00	23.33	0.78	30.00	23.90	0.80	30.00	24.52	0.82	30.00	25.19	0.84
Rotación de Inventarios	30.00	1.27	0.04	30.00	1.22	0.04	30.00	1.26	0.04	30.00	1.28	0.04	30.00	0.00	0.00
Ciclo Operativo	30.00	31.27	1.04	30.00	31.22	1.04	30.00	31.26	1.04	30.00	31.28	1.04	30.00	30.00	1.00
Ciclo Efectivo	40.00	9.15	0.23	40.00	7.89	0.20	40.00	7.37	0.18	40.00	6.76	0.17	40.00	4.81	0.12
Grado de propiedad	0.75	0.38	0.51	0.75	0.58	0.77	0.75	0.69	0.93	0.75	0.78	1.04	0.75	0.84	1.12

Fuente: Elaboración propia

13.1.2. Clientes

La meta para la retención de clientes será de 60% para el primer año y segundo año, 70% en el tercer año y 80% en el cuarto año. Para la participación de mercado potencial será de 0.08%, 0.09%, 0.10%, 0.11% y 0.12% del primer al quinto año respectivamente. Finalmente, se pretender retener a los clientes en un 70% para los siguientes cinco años.

Tabla 13.2

Ratios de mercado

Ratios de mercado	Meta	AÑO 1	BSC	Meta	AÑO 2	BSC	Meta	AÑO 3	BSC	Meta	AÑO 4	BSC	Meta	AÑO 5	BSC
Retención de clientes	0.60	0.60	1.00	0.60	0.60	1.00	0.70	0.70	1.00	0.70	0.70	1.00	0.80	0.80	1.00
Participación de mercado potencial	0.0008	0.0008	1.00	0.0009	0.0009	1.00	0.001	0.001	1.00	0.0011	0.0011	1.00	0.0012	0.0012	1.00
Promedio de satisfacción de clientes	0.70	0.70	1.00	0.70	0.70	1.00	0.70	0.70	1.00	0.70	0.70	1.00	0.70	0.70	1.00

Fuente: Elaboración propia

13.1.3. Recursos Humanos

Con respecto a Recursos Humanos se tiene como meta alcanzar 5% en la rotación del personal ya que es un porcentaje adecuado para la poca cantidad de colaboradores que hay en la empresa. Se pretende cumplir el 100% con las capacitaciones de los colaboradores por año y retener el talento de los colaboradores en 80% por año.

Tabla 13.3

Ratios de administración y RRHH

Ratios de administración y RRHH	Meta	AÑO 1	BSC	Meta	AÑO 2	BSC	Meta	AÑO 3	BSC	Meta	AÑO 4	BSC	Meta	AÑO 5	BSC
Rotación del personal	0.05	0.05	1.00	0.075	0.05	1.00	0.05	0.05	1.00	0.05	0.05	1.00	0.05	0.05	1.00
Capacitaciones	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Retención de talento	0.80	0.80	1.00	0.80	0.80	1.00	0.80	0.80	1.00	0.80	0.80	1.00	0.80	0.80	1.00

Fuente: Elaboración propia

13.1.4. Calidad

Con respecto a la calidad, la meta en resolución de problemas o quejas sea 100% por los siguientes cinco años y que el porcentaje de reclamos sea 0.

Tabla 13.4

Ratios de calidad

Ratios de calidad	Meta	AÑO 1	BSC	Meta	AÑO 2	BSC	Meta	AÑO 3	BSC	Meta	AÑO 4	BSC	Meta	AÑO 5	BSC
Porcentaje de reclamos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Resolución de problemas o quejas	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- De acuerdo con el análisis realizado, la harina de algarroba es considerado un súper alimento por la amplitud de beneficios y propiedades que contiene por lo que el plan de negocio resulta ser viable y rentable por tratarse de un producto que presenta perspectivas interesantes.
- En base al estudio de mercado, se concluye que Alemania reúne las mejores condiciones para ser el mercado de destino de la harina de algarroba ya que muestra un buen desempeño en ventas en la categoría de productos naturalmente saludables, en el nivel logístico, estabilidad política y económica, así como una creciente tendencia en ventas en los próximos cinco años.
- El proyecto tiene una buena oportunidad en el mercado, toda vez de que existe una creciente demanda de alimentos naturales y saludables en el mercado alemán. Los cálculos efectuados indican que podría cubrirse el 0.08% de la demanda potencial.
- El proyecto resulta siendo viable toda vez de que se cuenta con la materia prima proveniente de la zona norte del Perú, con lo cual se puede atender holgadamente la demanda del mercado objetivo.
- Se tiene un plan de marketing proyectado para 5 años, que permitirá posicionar el producto en el mercado alemán y hacer que el negocio sea sostenible en el tiempo.
- Los indicadores económicos y financieros señalan que el plan de negocio es rentable. En efecto, el VAN Económico es de 33,311 US\$ y el VAN Financiero es de US\$ 29,823, mientras que el TIR Económico es de 47% y el TIR Financiero es de 56%.

RECOMENDACIONES

- Peruvian Raw Foods, que es la denominación de la empresa a desarrollar, debe tener una comunicación adecuada dando a entender que la harina de algarroba es un alimento de alto contenido nutricional, y como un ingrediente y saborizante para la preparación de postres, galletas, jugos, etc.
- Se recomienda realizar investigaciones de mercado con la finalidad de ampliar las ventas de harina de algarroba en otras ciudades de Alemania y otros países europeos.
- Se deberá mejorar la logística de Peruvian Raw Foods a medida que va aumentando las ventas, con la finalidad de poder cumplir con la atención de los pedidos en menores tiempos y ser más atractivos en el mercado.
- Se sugiere adquirir la harina de algarroba en los meses de mayor producción a efecto de asegurar el abastecimiento del producto y poder atender con regularidad a los clientes.
- Se debe asegurar que el producto cumpla con los estándares internacionales de calidad y que los precios de venta sean competitivos, condiciones que deben cuidarse a efecto de que el negocio se consolide y prospere en el tiempo.
- Las acciones de marketing deberán ser bastante agresivas para lograr que la empresa sea conocida en el mercado alemán y que los clientes confíen en el producto que se les ofrece.

REFERENCIAS

- Actualidad de Alemania. (2017). *Pionera en la política climática*. Recuperado de <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es/categorias/medio-ambiente-clima/pionera-en-la-politica-climatica>
- Alemania abocada a una grave crisis política. (21 de Noviembre de 2017). *La Vanguardia*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/>
- Alemania no encuentra trabajadores. (27 de Noviembre de 2017). *El Economista*. Recuperado de <http://www.economista.es>
- Algarrobos Organicos . (s.f.). *Algarrobos Organicos* . Recuperado de <http://www.algarrobosorganicos.pe/about-us.html>
- Alibaba. (2018). *Máquina profesional*. Recuperado de <https://www.alibaba.com>
- Alzate Tamayo, L. M., Arteaga González, D. M., & Jaramillo Garcés, Y. (Julio de 2008). Propiedades farmacológicas del algarrobo (*Hymenaea courbaril* Linneaus) de interés para la industria de alimentos. 5, 100-111. Recuperado de <http://www.ebsco.com>
- Angela Merkel, la líder sin ego que garantiza estabilidad. (24 de Septiembre de 2017). *El país*. Recuperado de <https://elpais.com/>
- Anuga. (2018). *En todo el mundo líder significativo*. Recuperado de <http://www.anuga.com>
- Association of the German Confectionery Industry. (01 de Febrero de 2017). *Sweets and salty snacks remain popular - The sweets industry records slight growth in 2016*. Recuperado de <https://www.bdsi.de/en/press-releases/details/sweets-and-salty-snacks-remain-popular-the-sweets-industry-records-slight-growth-in-2016/>
- Biovegan. (2017). Recuperado de <https://www.biovegan.de/>
- Camara de Comercio e Industria Panameña Alemana. (2014 de Julio de 2018). *Transporte y logística*. Recuperado de <https://panama.ahk.de/es/informacion-del-pais/transporte-y-logistica/>
- Central Intelligence Agency [CIA]. (25 de Junio de 2018). *The World Fact Book*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>

- Chavarri Holguin, A. (2018). *Control union certifications*. Recuperado de <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=61D03D18-92EF-48CF-BFBA-45AB6F02D233.PDF>
- City Population. (Diciembre de 2017). *Country level city - Berlín*. Recuperado de <https://www.citypopulation.de/php/germany-berlin.php?cityid=11000000>
- Comienza en Alemania el veto a la circulación de automóviles diesel. (31 de Abril de 2018). *El universal*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com/>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú] . (2017). *Superalgarrobo*. Recuperado de <https://peru.info/es-pe/superfoods/detalle/super-algarrobo>
- Comunidad campesina de Piura desarrolla proyectos de conservación y aprovechamiento sostenible de recursos forestales. (12 de Septiembre de 2018). *El regional Perú*. Recuperado de <https://www.elregionalpiura.com.pe/>
- Control Union. (2018). *CEE 834/2007 - 889/2008 Reglamento de la comunidad europea para la producción orgánica*. Recuperado de <https://www.cuperu.com/portal/es/programas-de-certificacion/orgánico/cee-8342007-8892008>
- Databank. (2017). Indicadores de desarrollo mundial. Recuperado de <https://data.worldbank.org/>
- Datatrade. (2018). Importaciones y exportaciones. Recuperado de <http://www.datatrade.com.pe>
- Destacan incremento en la producción de algarroba en Piura. (Marzo de 2018). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/>
- Deutschland. (14 de Agosto de 2012). *Sostenibilidad en Alemania*. Recuperado de <https://www.deutschland.de/es/taxonomy/term/40/sostenibilidad>
- Deutschland. (19 de Marzo de 2015). *Una red mundial*. Recuperado de <https://www.deutschland.de/es/topic/saber/universidad-investigacion/una-red-mundial>
- Deutschland. (03 de Abril de 2018). *¿Son malos los superávits comerciales?* Recuperado de <https://www.deutschland.de/es/topic/economia/el-superavit-comercial-de-alemania-ventajas-y-desventajas>
- Deutschland. (22 de Mayo de 2018). *10 cosas que hace Alemania por el medio ambiente*. Recuperado de <https://www.deutschland.de/en/topic/environment/10-things-germany-is-doing-for-the-environment>

Doing Business. (Diciembre de 2018). *Facilidad para hacer negocios en Alemania*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/germany>

Ecoandino. (s.f.). *Ecoandino*. Recuperado de <http://ecoandino.com/es/about-us-2/>

Ecocert. (s.f.). *Esquemas de certificación en países terceros*. Recuperado de <http://www.ecocert.com/sites/default/files/TS01-CE-v09es-Esquema-Certificacion.pdf>

Embajada de Alemania. (2017). *Estados de Alemania*. Recuperado de <http://www.embajadadealemania.org/pages/estados-de-alemania.php#.XU-j-OgzY2w>

Embajada de Alemania. (s.f.). *Sistema de gobierno de alemania*. Recuperado de <http://www.embajadadealemania.org/pages/gobierno.php#.W1S0IdJKjIU>

España Exportación e Inversiones [ICEX]. (s.f.). *El exportador Alemania con ventajas*. Recuperado de https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/mde1/njax/~edisp/dax2015601987.pdf

Eur-lex. (25 de Octubre de 2011). *Reglamento 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo*. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A32011R1169>

Eur-lex. (2017). *Seguridad alimentaria*. Recuperado de https://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/food_safety.html?locale=es&root_default=SUM_1_CODED%3D30

Euromonitor. (Marzo de 2019). *Salud y bienestar en Alemania*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>

Euromonitor International. (7 de Diciembre de 2016). *La evolución del concepto "saludable"*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>

Euromonitor International. (15 de Junio de 2018). *Alemania: Perfil del país*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>

Euromonitor International. (Mayo de 2018). *Alimentos envasados naturalmente saludables en Alemania*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>

Euromonitor International. (Marzo de 2019). *Alimentos envasados naturalmente saludables en Alemania*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>

Euromonitor International. (Febrero de 2019). *Salud del consumidor en Alemania*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>

- European Commission. (2017). *Perú - Germany*. Recuperado de <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport#?product=1212920000&partner=PE&reporter=DE&tab=2>
- European Commission. (26 de Septiembre de 2012). *Germany a world leader in technology, engineering and innovation*. Recuperado de <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/germany-world-leader-technology-engineering-and-innovation>
- FAO. (2018). *El sistema HACCP para asegurar la inocuidad de los alimentos*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/v9723t/v9723t0g.htm#TopOfPage>
- Fatsecret. (Octubre de 2018). *Base de datos de alimento y contador de calorías*. Recuperado de <https://www.fatsecret.cl/calor%C3%ADas-nutrici%C3%B3n/gen%C3%A9rico/harina-de-algarroba>
- Food and Agriculture Organization [FAO]. (Octubre de 2000). *El género prosopis “algarrobo” en américa latina y el caribe. distribución, bioecología, usos y manejo*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/006/AD314S/AD314S08.htm>
- Fred R, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11.^a ed.). México: Pearson Educación.
- Germany trade & invest [GTAI]. (Octubre de 2018). *The food & beverage industry in Germany*. Recuperado de https://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/Industry-overviews/industry-overview-food-beverage-industry-en.pdf
- Gluten Free Certification Organization. (2016). *Process get certified*. Recuperado de <https://gfco.org/get-certified/process/>
- Google Maps. (Octubre de 2018). Recuperado de <https://www.google.com/maps/place/Alemania/>
- Govinda. (2017). Recuperado de <https://www.govinda-natur.de/>
- Grados Nora, R. W., Gastón, C., & José, D. C. (2000). *Productos industrializables de la algarroba peruana (prosopis pallida): algarrobina y harina de algarroba*. Recuperado de https://www.mendoza-conicet.gob.ar/portal/multequina/indice/pdf/09_02/9_2_8.pdf
- ICEX. (Octubre de 2017). *El sector de industrias de la ciencia y tecnología en Alemania*. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde3/n>

zqw/~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%20Alema

Importancia de la clasificación arancelaria. (6 de Junio de 2015). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe>

Indigo nutrition. (2018). Recuperado de <https://www.indigo-herbs.co.uk/>

Inkanatural. (11 de Marzo de 2019). *Propiedades y usos de la harina de algarroba*. Recuperado de <http://www.inkanatural.com/es/arti.asp?ref=propiedades-usos-harina-algarroba>

International Trade Center. (s.f.). Market access map. Recuperado de <https://www.macmap.org/>

La economía alemana creció un 2,2% en 2017. (11 de Enero de 2018). *Expansión*. Recuperado de <https://www.expansion.com>

Legislative Council Secretariat. (2017). *Development of innovation and technology in Germany*. Recuperado de <http://www.legco.gov.hk/research-publications/english/1415fsc13-development-of-innovation-and-technology-in-germany-20150225-e.pdf>

Linio. (2018). Recuperado de <https://www.linio.com.pe/>

López Sánchez, J. I., Moreno, D. A., & García viguera, C. (27 de Febrero de 2018). D-pinitol, un producto muy valioso de las vainas de algarroba: efectos beneficios para la salud y vías metabólicas de este superalimento natural y sus derivados. págs. 41-63. Recuperado de <https://www.aimspress.com/fileOther/PDF/agriculture/agrfood-03-01-041.pdf>

Make it Germany. (2017). *Alemania lugar de investigación*. Recuperado de <https://www.make-it-in-germany.com/es/para-profesionales-cualificados/trabajar/investigar/alemania-lugar-de-investigacion>

Mercado Libre. (2018). Recuperado de <https://www.mercadolibre.com.pe/>

Mg Natura . (s.f.). *Mg Natura* . Recuperado de <http://www.mgnaturaperu.com/certificados-y-calidad/>

Milek dos Santos, L., Tomzack Tulio, L., Fuganti Campos, L., Ramos Dorneles, M., & Carneiro Hecke Krüger, C. (2015). Respuesta glucémica a la algarroba (*Ceratonia siliqua* L) en sujetos sanos y con el índice de hidrólisis in vitro. *31*, págs. 482-487. Recuperado de <http://www.ebsco.com>

- MINCETUR. (Junio de 2009). *Guía de envases y embalaje*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/188937685rad66DEB.pdf>
- MINCETUR. (Octubre de 2010). *Guía de requisitos sanitarios y fitosanitarios para exportar alimentos a la Unión Europea*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_ue.pdf
- MINCETUR. (2014). *Plan de desarrollo de mercado Alemania*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/img/cacao_03.html
- MINCETUR. (25 de Agosto de 2015). *Ministra Silva: Área destinada a superalimentos impactará a miles de compradores extranjeros en expoalimentaria*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/ministra-silva-area-destinada-a-superalimentos-impactara-a-miles-de-compradores-extranjeros-en-expoalimentaria/>
- MINCETUR. (08 de Febrero de 2017). *Perú presenta al mundo su nueva marca “Superfoods Perú”*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/peru-presenta-al-mundo-nueva-marca-superfoods-peru/>
- MINCETUR. (s.f.). *Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=73
- MINCETUR. (s.f.). *Operaciones de líneas navieras entre Perú y Alemania*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/06_01.html
- Ministerio de comercio exterior y turismo [MINCETUR]. (s.f. de Agosto de 2014). *Perú: Productos naturales*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Catalogo%20productos.pdf>
- Ministerio Federal de Relaciones Exteriores, Berlín . (s.f). *La Energiewende alemana*. Recuperado de <http://www.camara-alemana.org.pe/downloads/170529-Brochure-La-Transicion-Energetica-en-Alemania.pdf>
- Ministry of Foreign Affairs [CBI]. (Noviembre de 2015). *Superfoods in Europe*. Recuperado de https://www.cbi.eu/sites/default/files/market_information/researches/product-factsheet-europe-superfoods-2015_0.pdf

- Muro Baca, A. Y. (27 de Octubre de 2017). *Diseño y evaluación económica financiera para la instalación de una planta industrial de etanol anhidro a partir de la vaina de algarroba (prosopsis pallida) con fines de exportación (tesis para optar el título de ingeniero industrial) .* Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12423/914/TL_MuroBacaAndreinaYamilley.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Oficina Federal de Estadística de Alemania. (2016). *Población de Alemania.* Recuperado de https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/SocietyState/Population/CurrentPopulation/Tables/_lrbev01.html
- Oficina Federal de Estadística de Alemania. (2017). *La población en Alemania.* Recuperado de <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2017>
- Organización Mundial del Comercio [OMC] . (s.f.). *Alemania y la OMC.* Recuperado de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/countries_s/germany_s.htm
- Oxford Committee for Famine Relief [OXFAM]. (2014). *The food index.* Recuperado de <https://www.oxfam.org.uk/what-we-do/good-enough-to-eat>
- PriceWaterhouseCoopers. (2018). *Herramientas para administrar recursos humanos.* Recuperado de <https://www.pwc.com/py/es/servicios/recursos-humanos/herramientas-para-administrar-recursos-humanos.html>
- Prochile. (2015). *Superfoods en Alemania.* Recuperado de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2016/04/Tendencias_Alemania_Superfood_2015.pdf
- Promart. (2018). Recuperado de <https://www.promart.pe/>
- Proméxico. (s.f.). *Berlín.* Recuperado de <http://www.promexico.mx/es/mx/berlin>
- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica [PROCOMER]. (2009). *Alemania.* Recuperado de <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Informacion%20de%20Pais%20Alemania.pdf>
- Proyecto Olmos: reforestan 60 hectáreas con 28.000 algarrobos. (09 de Octubre de 2015). *El comercio.* Recuperado de <https://elcomercio.pe>
- Rapunzel. (2017). Recuperado de <https://www.rapunzel.de/en/>
- Romero Bengoetxea, A. (06 de Noviembre de 2006). *Alemania decide estructura Federal. Deutsche Welle.* Recuperado de <https://www.dw.com>

- Santander. (2017). *Alemania política y economía*. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>
- Santander. (Julio de 2018). *Alemania: Fiscalidad*. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/alemania/fiscalidad>
- Sembrarán más de 1,000 árboles en espacios urbanos de Lambayeque. (4 de Noviembre de 2016). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/>
- Ser Orgánico. (2018). *Ser orgánico*. Recuperado de <http://www.serorganico.uy/certificados.html>
- SGS Perú. (2018). *Organización de certificación de ausencia de gluten*. Recuperado de <https://www.sgs.pe/es-es/agriculture-food/food/food-certification/gluten-free-certification-services/gluten-free-certification-organization>
- Siicex. (Octubre de 2010). *Guía de requisitos sanitarios y fitosanitarios para exportar alimentos a la Union Europea*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_ue.pdf
- Siicex. (2011). *Guía de mercado de Alemania*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/285080533rad4E163.pdf>
- Siicex. (2012). *Actualización POM Alemania 2012*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/730551609rad30B6D.pdf>
- Siicex. (2016). *Manual de documentos de exportación*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/770566482rad79695.pdf>
- Siicex. (2017). *Guía multisectorial Alemania*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/953575846rad93C0D.pdf>
- Siicex. (Febrero de 2018). *Rutas Marítimas*. Recuperado de <http://www.mapex.pe/rutasmaritimas/itinerario?prutamaestra=null,7>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [Siicex] . (2016). *Estudio especializado: Oportunidades de exportación de superfoods peruanos en Suecia*. Recuperado de <http://myperuglobal.com/wp-content/uploads/2018/04/Superfoods-a-Suecia.pdf>
- Sodimac. (2018). Recuperado de <https://www.sodimac.com.pe>
- Statista. (Abril de 2019). Encuesta de consumidores. Recuperado de <https://es.statista.com/>

- Sunat. (20 de Diciembre de 2016). *Decreto legislativo que crea el régimen mype tributario del impuesto a la renta*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/mypeIR/dl1269.pdf>
- Sunat. (28 de Febrero de 2018). *Iniciando mi negocio*. Recuperado de <http://emprender.sunat.gob.pe/que-beneficios-tengo>
- Sunat. (s.f.). *Tratamiento arancelario por subpartida nacional*. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>
- The Global Economy. (Diciembre de 2017). *Alemania, estabilidad política*. Recuperado de https://www.theglobaleconomy.com/Germany/wb_political_stability/
- The Heritage Foundation. (31 de Diciembre de 2018). *Index of economic freedom* . Recuperado de <https://www.heritage.org/index/country/germany>
- The Hofstede Centre. (31 de Diciembre de 2018). *¿Qué hay de Alemania?* Recuperado de <https://www.hofstede-insights.com/country/germany/>
- Thurau, J. (07 de Septiembre de 2015). Pioneros en la protección del medioambiente. *Deutsche Welle*. Recuperado de <https://www.dw.com/>
- Tradel Service S.R.L. (2018). Recuperado de <http://www.tradel.com.pe/>
- Trademap. (2018). Lista de los mercados proveedores para un producto importado para Alemania. Recuperado de <https://www.trademap.org/>
- Universidad Nacional Agraria La Molina [UNALM]. (2012). *Implementación del plan HACCP*. Recuperado de <http://www.lamolina.edu.pe/proyeccion/inocuidadvirtual/contenido/3-haccp.html>
- Van Mol, R. (Marzo de 2003). Fibra de algarroba para productos lácteos. (3), 1-56. Recuperado de <http://www.proquest.com>
- Werz. (2017). *Página oficial Werz* . Recuperado de <https://werz.bio/>
- Witthaus, R. E. (2001). *Poder judicial alemán tribunal federal de constitucionalidad*. Astrea. Recuperado de <https://ezequielsingman.files.wordpress.com/2014/08/tribunal-federal-de-alemania.pdf>
- World Intellectual Property Organization [WIPO]. (2018). *Global innovation INDEX 2018 Alemania*. Recuperado de http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018-profile15.pdf
- Zegler, J. (s.f.). *Tendencias mundiales en alimentos y bebidas para 2018*. Recuperado de





ANEXOS

ANEXO 1: CÓDIGO DE ÉTICA

Relación con los colaboradores

- La relación con los colaboradores se basa en el respeto mutuo entre ellos.
- En la motivación del personal para lograr los objetivos de la empresa y los resultados obtenidos entre los miembros de la organización.
- La colaboración y responsabilidad de sus actividades transmitiendo eso a todos los colaboradores.

Todos los colaboradores deben tomar en cuenta las siguientes normas de comportamiento:

Acoso

Todo colaborador debe respetar a los demás sin importar su importancia, ya sea con clientes, proveedores o terceros.

Se respeta la privacidad de los colaboradores donde todo se maneja de manera confidencial.

- Todo acoso o trato ofensivo ya sea por gestos, oral o escrito, no será tolerado por la empresa.

Discriminación

No se acepta cualquier tipo de acto discriminatorio entre cualquier miembro de la empresa, ya sea por raza, sexo, creencia, condición social, religión, discapacidad, opiniones políticas u otro motivo que genera diferencia y razón para despreciar hacia las personas.

Acoso Sexual

No se aceptará cualquier conducta que sea de acoso sexual entre los miembros de la empresa.

Drogas y alcohol

No está permitido el consumo de alcohol, droga o cualquier otra sustancia prohibida durante la jornada de trabajo. Así como también estar en estado de ebriedad o bajo la influencia de drogas, en el cual no se permitirá el ingreso hacia las oficinas, ya sea si es al inicio de la jornada laboral o en horas de almuerzo.

Robo

Cualquier robo o cualquier comportamiento deshonesto en la organización no será permitido. Sin embargo, en caso ocurra informar inmediatamente al jefe respectivo.

Violencia

No se acepta ningún acto de violencia física o amenaza que intente dañar hacia algún otro miembro. Esto se debe reportar inmediatamente y ser arreglado con los miembros de la empresa; y si es de una situación con mayor urgencia, se debe acudir con un policía. En caso no se cumpla con ese procedimiento, se realizará el despido del empleado.

Seguridad y Salud

Como empresa se busca obtener un trabajo seguro y saludable y para ello deben estar libres de algún peligro que atente con sus vidas, cumpliendo con los estándares de seguridad. Todo colaborador debe respetar las normas que la empresa exige ante algún accidente que pueda ocurrir.

La empresa exige a todos sus colaboradores que otorguen con prioridad su propia seguridad ante cualquier riesgo o siniestro que pueda suceder. Al ser miembro de la organización velamos por la seguridad y darles el mejor ambiente de trabajo cumpliendo con las normas de salud y seguridad.

Trato con los clientes, proveedores y competidores

Relación con clientes

Los clientes son nuestra gran apuesta de valor que nos apoya en nuestro crecimiento como empresa.

Todo empleado debe atender en relación a los clientes de manera responsable y honesta. Las prácticas comerciales deben seguir las normas según en los países en donde se comercializan. El trato entre ellos debe ser muy honesto e igual para todos, sin discriminación o alguna diferencia, ofreciendo la calidad de los productos y transmitiendo el mensaje hacia ellos.

En caso de que algún empleado no cumpla lo que se indica, tendrá que ser sancionado.

Relación con proveedores

Los proveedores son una clave muy importante para la cadena de valor. Toda negociación u otra actividad que se realice con ellos se debe tener en claro, cuáles son los objetivos que se quieren lograr. Parte de la negociación se debe considerar ciertos factores como el precio, plazo de entrega, tiempo de pago, entre otros.

Está prohibido cualquier tipo de extorsión, soborno o algún beneficio a cambio. De la misma forma recibir o dar dinero, regalos, u otro favor. Por lo tanto, todo ello debe ser rechazado o devuelto y a su vez informar a gerencia general.

Relación con la competencia

No está permitido que los colaboradores manifiesten comentarios negativos o compartiendo información interna de la empresa hacia los competidores.

En caso de tener contacto directo con los competidores, se debe mostrar respeto, buena actitud y estar apegados a los valores de la empresa. El respeto debe ser justo, evitando hacer comentarios o insinuaciones negativas.

No se puede establecer acuerdos con los competidores, principalmente tema sobre fijación de precios, mercados o clientes, sobre todo si no es informado a gerencia general.

Medio Ambiente

Como empresa se busca el cuidado del medio ambiente. Por ese motivo, se debe cumplir con todas las normas y leyes aplicables al país en las operaciones y con los proveedores, así como también en el envasado para poder reducir el impacto ambiental. Por lo tanto, se compromete a trabajar de manera honesta, transparente y legal.



ANEXO 2: MATRIZ DE ENFRENTAMIENTO

Para la matriz de enfrentamiento, se identificó seis indicadores a evaluar que son importantes para el análisis.

Se comparó un indicador versus otro y se le asignó un valor de 1; si el indicador es importante, y 0: si el indicador es menos importante. Posteriormente se realizó el conteo que es la suma de todos los valores que se otorgó a cada indicador y luego la ponderación de cada uno de ellos sumando un total del 100%.

Tabla 1

Indicadores	Facilidad para hacer negocios	Crecimiento del PBI (% anual)	Crecimiento del PBI per cápita (% anual)	Índice de desempeño logístico	Población entre 15 y 64 años, total	Ranking de países con alimentación saludable	Conteo	Ponderación
Facilidad para hacer negocios		0	0	1	1	0	2	13%
Crecimiento del PBI (% anual)	1		1	0	0	0	2	13%
Crecimiento del PBI per cápita (% anual)	1	1		0	0	0	2	13%
Índice de desempeño logístico	0	1	1		1	0	3	19%
Población entre 15 y 64 años, total	0	1	1	0		1	3	19%
Ranking de países con alimentación saludable	1	1	1	1	0		4	25%
Total							16	100%

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3: SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones generales

El lugar de trabajo de mantener ciertas condiciones y estándares, tales como:

- Mantenerlo limpio y ordenado.
- Contar con señales de advertencia como: piso mojado, piso encerado, atención con sus manos y sustancias o materiales inflamables.
- Señalizar las rutas de escape y ubicación de los extintores en caso ocurra algún accidente.
- Mantener libre las salidas, zonas de seguridad y el equipo contra incendios.
- Todas las herramientas utilizadas deben ser guardados de manera segura, ordenada y correcta en los estantes para evitar caídas, en caso de que ocurra algún sismo.

Ventilación

- En todas las instalaciones se debe mantener una buena ventilación mientras los colaboradores estén realizando sus actividades.

Temperatura

- En todas las instalaciones se debe mantener buenas condiciones de temperatura para todos los colaboradores que realizan sus actividades.

Iluminación

- Contar con una iluminación adecuada para los lugares de tránsito como pasadizos y áreas de trabajo.

- Todas las luces deben mantenerse prendidas mientras haya personas laborando.
- Reparar las luces que muestren algún fallo para evitar inconvenientes mientras esté laborando.

Limpieza de los ambientes

- La limpieza de las áreas debe ser de manera diaria.

Equipos de protección personal

- Todo colaborador que tenga contacto con las maquinarias debe protegerse de posibles lesiones quienes deben saber cómo es el uso correcto de ellos. Deben utilizar guantes y mascarillas desechables.

Prevención contra sismos

- Realizar simulacros de sismos con todo el personal para estar preparados para cualquier ocurrencia de un sismo.

Prevención contra incendios

- Realizar del mismo modo un simulacro contra incendios a todo el personal.
- Desconectar todos los aparatos electrónicos cuando se termine de realizar las actividades laborales.
- No sobrecargar los tomacorrientes porque podría generar un corto circuito.
- Cumplir con los avisos de seguridad de la Oficina de seguridad y defensa nacional.

Primeros auxilios

- El objetivo de los primeros auxilios es evitar la muerte o invalidez de la persona que fue accidentada, mientras llegue el médico.

