



MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA)
FACULTAD DE CC. ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
CURSO ACADÉMICO 2021-2022

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA
EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE
FRESCO ORGÁNICO VÍA MARÍTIMA PARA EL MERCADO
ESTADOUNIDENSE**

**FEASIBILITY ANALYSIS OF THE CONSTITUTION OF A
PERUVIAN EXPORT COMPANY OF ORGANIC FRESH
GINGER BY SEAWAY FOR THE US MARKET**

AUTORA

VERONICA MADRID LAOS

TUTOR

SERGIO SANFILIPPO AZOFRA

SETIEMBRE 2022

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	3
ABSTRACT	3
1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. PRESENTACIÓN	3
1.2. ESTRUCTURA DEL PROYECTO	4
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	5
2.1. IDEA DEL NEGOCIO	5
2.2. SECTOR DE OPERACIÓN	6
2.3. FORMA JURÍDICA	10
2.3.1. Propuesta de opciones	10
2.3.2. Trámites para la constitución de la empresa	12
2.3.3. Nombre y logo	14
2.4. ANÁLISIS PRIMARIO	14
2.4.1. Misión, visión y objetivos empresariales	14
2.4.2. Análisis del campo de actividad	15
2.5. LOCALIZACIÓN	17
2.6. MERCADO DE DESTINO	18
3. ANÁLISIS DE MERCADO NACIONAL	22
3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	22
3.1.1. Dimensión política	23
3.1.2. Dimensión económica	24
3.1.3. Dimensión social	26
3.1.4. Dimensión tecnológica	27
3.1.5. Dimensión ecológica	28
3.1.6. Dimensión legal	29
3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	29
3.2.1. Poder de negociación de los clientes	30
3.2.2. Poder de negociación de los proveedores	32
3.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes	34
3.2.4. Amenaza de productos sustitutos	34
3.2.5. Rivalidad entre los competidores	35

3.3.	ANÁLISIS DAFO	37
4.	PLAN DE MARKETING	38
4.1.	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	38
4.2.	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	38
4.3.	ESTRATEGIA COMERCIAL.....	39
4.4.	PLAN DE ACCIÓN	39
4.4.1.	Plan de producto	40
4.4.2.	Plan de precio	41
4.4.3.	Plan de distribución	41
4.4.4.	Plan de promoción.....	42
4.5.	EJECUCIÓN Y CONTROL	42
5.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	43
5.1.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	43
5.1.1.	Gerente General	44
5.1.2.	Ejecutivo Comercial	44
5.1.3.	Responsable de Producción.....	44
5.1.4.	Operario de Producción.....	45
5.1.5.	Auxiliar de Limpieza	45
5.1.6.	Conductor Profesional AIB.....	45
5.2.	PROCESO DE SELECCIÓN.....	47
5.3.	POLÍTICA RETRIBUTIVA.....	47
5.4.	HORAS EXTRAORDINARIAS Y PAGAS EXTRAS	48
5.5.	VACACIONES.....	49
5.6.	GASTO DE PERSONAL	49
6.	PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO.....	53
6.1.	DESEMBOLSO INICIAL	53
6.2.	PREVISIÓN DE VENTAS Y GASTOS	55
6.3.	ESTADO DE RESULTADOS	58
6.4.	BALANCE GENERAL.....	60
6.5.	VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	61
6.6.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	63
7.	CONCLUSIONES	64
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1. Resumen del crecimiento del PBI peruano (% anual) en los últimos 10 años	25
Gráfico 3.2. Resumen del IPC peruano en los últimos 13 años, variación porcentual	25

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Resumen de Exportaciones peruanas por Sectores del 2018 al 2021, según valor FOB en USD	6
Tabla 2.2. Resumen porcentual de Exportaciones peruanas por Sectores del 2018 al 2021	7
Tabla 2.3. Resumen porcentual de Exportaciones peruanas por Sub Sector “Agro No Tradicional” del 2018 al 2021 según valor FOB en USD	8
Tabla 2.4. Resumen porcentual de Exportaciones peruanas por Sub Sector Agro No Tradicional del 2018 al 2021	8
Tabla 2.5. Evolución de las exportaciones peruanas al Mercado Mundial	18
Tabla 2.6. Los 15 primeros importadores de la partida 0910110000 según Valor FOB acumulado del 2018 al 2021 (USD), desde el mercado peruano	19
Tabla 2.7. Evolución de las exportaciones peruanas al mercado de EE.UU.	20
Tabla 2.8. Exportaciones al mercado estadounidense, según “Vía de Transporte” en valor FOB acumulado del 2018 al 2021 (USD)	20
Tabla 2.9. Exportaciones al mercado estadounidense, según “Presentación” en valor FOB acumulado del 2018 al 2021 (USD)	21
Tabla 2.10. Exportaciones al mercado estadounidense según “Variedad”, en valor FOB acumulado del 2018 al 2021 (USD)	21
Tabla 2.11. Relación de puertos marítimos estadounidenses más importantes según en valor FOB acumulado del 2018 al 2021 (USD)	22
Tabla 3.1. Población en situación de pobreza extrema monetaria, según ámbito geográfico, en porcentaje (2010-2020)	26
Tabla 3.2. Ranking e Índice Mundial de la Innovación en el Perú	27
Tabla 3.3. Los 10 Principales importadores estadounidenses que compran jengibre fresco orgánico desde el Perú, según valor FOB (USD) del 2018 al 2019	31
Tabla 3.4. Ingreso de nuevos competidores que exporten jengibre fresco orgánico al mercado estadounidense	34
Tabla 3.5. Capacidad de Producción del cultivo de Jengibre en el Perú	34
Tabla 3.6. Los 5 principales exportadores de jengibre fresco orgánico al mercado americano	36
Tabla 4.1. Listado de precios FOB Callao del Jengibre Fresco Orgánico Peruano	41
Tabla 5.1. Remuneración Computable	49
Tabla 5.2. Cómputo de gratificación julio y diciembre; y 14 pagos en el año	50
Tabla 5.3. Aporte del Empleador y Descuentos del Trabajador	50
Tabla 5.4. Sueldos afectos al Impuesto a la Renta de 5ta Categoría	51
Tabla 5.5. Tasas Progresivas Acumulativas de Impuesto a la Renta de 5ta Categoría	51
Tabla 5.6. Cómputo de CTS	52

Tabla 5.7. Coste de Personal en el primer año de funcionamiento	52
Tabla 5.8. Resumen de Coste de Personal por año	53
Tabla 6.1. Desembolso Inicial	53
Tabla 6.2. Estimación de demanda de Jengibre Fresco Orgánico	56
Tabla 6.3. Ingresos Totales de Jengibre Fresco Orgánico	56
Tabla 6.4. Volumen de Materia Prima a Procesar por año (Kg)	56
Tabla 6.5. Gastos Variables y Semi Variables Anuales de Explotación	57
Tabla 6.6. Gastos Fijos Anuales de Explotación	57
Tabla 6.7. Estado de Resultado de Agro Peruvian Foods S.A.C.	58
Tabla 6.8. Balance General de Agro Peruvian Foods S.A.C.	60
Tabla 6.9. Flujo de Caja Desagregado	62
Tabla 6.10. Coste del capital de las acciones (Ke)	63
Tabla 6.11. Valor Actual Neto (VAN)	63
Tabla 6.12. Análisis de Sensibilidad en función a la Variación de Ventas Previstas (Cálculo del VAN en distintos escenarios).....	64

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2.1. Ficha de Reserva de Nombre	12
Ilustración 2.2. Ficha de Solicitud de Constitución de Empresas / Modificación de Estatutos	13
Ilustración 2.3. Logo de Agro Peruvian Foods S.A.C.	14
Ilustración 2.4. Campo de actividad de Agro Peruvian Foods S.A.C.	16
Ilustración 2.5. Localización geográfica de Lima dentro del mapa de Perú	17
Ilustración 2.6. Localización geográfica del distrito de Puente Piedra dentro del mapa de Lima	17
Ilustración 3.1. Resumen del perfil estratégico del Macroentorno	23
Ilustración 3.2. Resumen del perfil estratégico del Microentorno	30
Ilustración 3.3. Localización geográfica del departamento de Junín dentro del mapa del Perú.....	32
Ilustración 4.1. Jengibre fresco orgánico procedente de Perú	40
Ilustración 5.1. Organigrama de Agro Peruvian Foods S.A.C.	46
Ilustración 6.1. Fórmula del VAN	61
Ilustración 6.2. Modelo del CAPM para cálculo de Ke,l	62

ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro 2.1. Clasificación arancelaria del Jengibre, sin triturar ni pulverizar	9
Cuadro 2.2. Tipos de empresa jurídica en Perú	10
Cuadro 3.1. Proveedores de Jengibre Autorizados del departamento de Junín	33
Cuadro 3.2. Análisis de la matriz DAFO	37
Cuadro 4.1. Cronograma de actividades	43
Cuadro 5.1. Horario General de Actividades diarias	46

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Dedico este trabajo a mi Dios Omnisciente, que me facultó de todo cuánto necesitaba, capacidad mental, salud física y espiritual. Asimismo, a mis padres, hermanos, profesores y amigos, que han sido instrumentos en las manos de Dios para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de fin de máster consiste en analizar la viabilidad económica y financiera de realizar una inversión respecto a la constitución de una empresa exportadora peruana de jengibre fresco orgánico vía marítima dirigido al mercado estadounidense. La idea principal estará enfocada en fomentar una alimentación nutritiva, saludable y orgánica en la dieta de los consumidores americanos. Se sacará provecho a la preferencia y exclusividad que el mercado americano brinda al jengibre procedente del Perú debido a su calidad, sabor, color, textura, aroma y cuidado orgánico en sus cultivos. El personal de la empresa estará compuesto por personas altamente cualificadas y con experiencia en el sector. La idea de negocio se debe a que el jengibre fresco orgánico ha mostrado un crecimiento en las exportaciones no tradicionales en los últimos años hacia los Estados Unidos y también porque se evidencia una mayor concientización en el consumo de alimentos saludables y orgánicos. Por lo tanto, los resultados de la investigación demostrarán la rentabilidad del negocio.

ABSTRACT

The objective of this master's final project is to analyze the economic and financial viability of making an investment about the constitution of a Peruvian export company of organic fresh ginger by seaway at the US market. The main idea will be focused on promoting a nutritious, healthy and organic diet in the diet of American consumers. Advantage will be taken of the preference and exclusivity that the American market offers ginger from Peru due to its quality, flavor, color, texture, smell and organic care in its crops. The company's staff will be composed of highly qualified people with experience in the sector. The business idea is due to the fact that organic fresh ginger has shown growth in non-traditional exports in recent years to the United States and also because there is evidence of increased awareness in the consumption of healthy and organic foods. Therefore, the results of the research will prove the profitability of the business.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. PRESENTACIÓN

El trabajo de fin de máster que se va a llevar a cabo, tiene como objetivo principal realizar un análisis de viabilidad económico-financiero de un proyecto de inversión sobre la constitución de una empresa exportadora peruana de jengibre fresco orgánico vía marítima para el mercado estadounidense.

El estilo de vida sano está en auge en estos momentos y se ha incrementado aún más desde que inició la pandemia. Uno de los pilares importantes de este estilo es la buena alimentación basada en el consumo de alimentos saludables como lo son, las frutas y las hortalizas, que proporcionan los nutrientes que el cuerpo necesita. Hoy en día, tanto hombres y mujeres, están buscando nuevas pautas alimentarias que enriquezcan su dieta

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

diaria, con el fin de mantener el buen funcionamiento del organismo, conservar y restaurar la salud, y minimizar el riesgo de contraer enfermedades crónicas y agudas.

Asimismo, existe también a la fecha una preferencia por la alimentación orgánica y ello se debe al aumento de la conciencia sobre la salud y el medio ambiente ya que como sabemos, los alimentos orgánicos se caracterizan por estar libres de productos químicos sintéticos como pesticidas y fertilizantes; y además por no contener organismos genéticamente modificados.

La decisión de crear este negocio se debe a las oportunidades encontradas comenzando porque el jengibre es un cultivo que se desarrolla en tierras peruanas y porque el Perú ocupa los primeros puestos en su exportación; también por la tendencia al alza de consumo de alimentos saludables y orgánicos a nivel mundial; y finalmente, por los conocimientos académicos y experiencia laboral en los negocios internacionales, precisamente en el comercio exterior.

1.2. ESTRUCTURA DEL PROYECTO

La estructura del proyecto se fragmenta en distintos apartados y cada uno de ellos con distintas temáticas. El *segundo apartado* está compuesto por la descripción de la idea de negocio; identificación del sector de operación al que se dirige; la forma jurídica que adoptará la empresa, incluyendo la evaluación de las distintas opciones de constitución de sociedades, así como también los trámites que involucra para llevar a cabo el nacimiento de esta nueva persona jurídica dentro de la economía peruana; se agrega también a ello, un análisis primario que describe la misión, visión, objetivos empresariales y líneas de actividad de negocio; por último la localización del establecimiento.

Siguiendo, el *tercer apartado* está compuesto por el análisis del macro entorno que involucra diferentes dimensiones como político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal; así mismo se suma el análisis del micro entorno que envuelve el estudio del poder de negociación de los clientes y proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, productos sustitutos y la rivalidad de los competidores. Finalmente, la evaluación de ambas fuerzas tanto externas como internas, harán posible la detección de un análisis de situación a través de la herramienta DAFO que descubra la oportunidad estratégica de la empresa.

El *cuarto apartado* corresponde a la segmentación del mercado a trabajar, la estrategia de posicionamiento, la estrategia comercial, el plan de acción; y finalmente la ejecución y control para introducirse en el mercado elegido.

El *quinto apartado* es el plan de recursos humanos que abarca la estructura organizativa, el proceso de selección, la política retributiva según el puesto de trabajo, la política de horas extraordinarias y pagas extras, las vacaciones y, por último, la totalidad de lo que se llevaría a cabo en cuanto a gasto de personal.

El *penúltimo apartado* se dirige al desarrollo de un plan económico-financiero para valorar la viabilidad del proyecto propuesto. Específicamente, se tomará en cuenta la inversión a asignar, es decir, el desembolso inicial; las fuentes de financiamiento que se cuentan, las previsiones en cuanto a ventas y gastos; elaboración del balance de resultados, balance de situación y el VAN para luego efectuar un análisis de sensibilidad.

El *apartado final*, se realizará una serie de conclusiones sobre la viabilidad del proyecto propuesto, remarcando los detalles más importantes del mismo.

Comentar por último que la moneda peruana es el nuevo sol y se representa por el símbolo S/. o PEN; sin embargo, para este proyecto se usará el dólar americano representado por el símbolo \$ o USD. Los costes obtenidos en soles se llevarán al tipo de cambio de S/.4.00/USD.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. IDEA DEL NEGOCIO

La idea de negocio se basa en crear una empresa exportadora de alimentos saludables y nativos del Perú, ya sea cultivado en la región costa, sierra, así como selva. Concretamente, la evaluación de este proyecto de inversión se enfoca en la exportación de del jengibre fresco orgánico, proveniente de la selva peruana. Este rizoma es considerado un tallo subterráneo comestible que crece debajo de la tierra, apreciado por su aroma y sabor picante. Su nombre científico es *Zingiber Officinale* y pertenece a la familia de las Zingiberáceae, alcanza 1.5 metros de altura, con hojas largas de 20 centímetros y tiene múltiples utilidades en la industria cosmética, medicinal y culinaria.

Este proyecto estudiará específicamente la comercialización del jengibre en presentación fresca, quedando fuera del análisis el jengibre deshidratado, congelado y en polvo. Adicionalmente, se comercializará solo en estado orgánico, quedando fuera del estudio el estado convencional, por lo que se garantizará que los cultivos lleven un control natural de plagas. Por último, la única vía de transporte a analizar será la marítima ya que representa un 90% de la cantidad de embarques exportados acumulados del 2018 al 2021, quedando fuera de la investigación el transporte aéreo.

Se tiene pensado comprar el jengibre fresco orgánico a agricultores, empresas y cooperativas agrícolas que cumplan con las exigencias del mercado estadounidense y que garanticen el uso de buenas prácticas agrícolas, la certificación de cultivo orgánico, trazabilidad del cultivo, comercio justo, cultivos sin organismos genéticamente modificados; y además que cuenten con precios competitivos. Luego de la búsqueda y análisis de los proveedores de jengibre, se optará también por evaluar de forma comparativa otros parámetros como lo son el tiempo de despacho, la forma de pago, la capacidad de abastecimiento entre otros.

Una vez determinado el proveedor, se tiene planeado trasladar vía terrestre desde la provincia productora, las cosechas a la capital Lima, en el distrito de Puente Piedra, que es donde se encontrará la planta acopiadora, procesadora y armadora de los despachos para exportación.

Además, se contará con un área de producción que dará el visto bueno de la inocuidad, buen estado y apariencia del jengibre a través de la evaluación de los resultados de análisis organolépticos, de pesticidas, fitosanitarios, microbiólogos y otros más que sean necesarios.

Finalmente, el área comercial hará las gestiones necesarias para la despacho de los embarques e informará al cliente en todo momento el estado de su carga.

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

2.2. SECTOR DE OPERACIÓN

El sector de operación en este proyecto de inversión del jengibre se encuentra en las Exportaciones No tradicionales, el cual contiene el subsector “Agro No Tradicionales” que nos lleva al campo de sub subsector “Otros Productos Vegetales”.

Cabe mencionar que las exportaciones peruanas se dividen en dos grandes sectores: Tradicionales que representan una media de 70.68%, el cual simboliza un valor FOB acumulado del 2018 al 2021 de USD 40.665.777.633 y las No Tradicionales un 29.38% por un valor de USD 16.634.842.556 respectivamente (Ver tabla 2.1).

Tabla 2.1. Resumen de Exportaciones peruanas por Sectores del 2018 al 2021, según valor FOB en USD

Resumen de Exportaciones por Sectores	Valor FOB (USD)			
Sector	2018	2019	2020	2021
Total Exportado	48.013.922.485	46.442.754.651	41.694.021.498	57.300.620.189
TRADICIONAL	34.762.057.853	32.618.504.020	28.810.103.924	40.665.777.633
<i>Minería</i>	27.847.437.228	26.799.412.837	25.043.541.594	34.384.596.098
<i>Petróleo y Gas Natural</i>	4.215.699.450	3.117.038.348	1.484.427.774	3.089.283.252
<i>Pesca Tradicional</i>	1.938.001.875	1.928.905.161	1.546.422.781	2.336.719.117
<i>Agro Tradicional</i>	760.919.300	773.147.673	735.711.774	855.179.165
NO TRADICIONAL	13.251.864.632	13.824.250.632	12.883.917.575	16.634.842.556
<i>Agro No Tradicional</i>	5.886.158.630	6.321.569.583	6.806.848.819	8.049.396.587
<i>Químico</i>	1.557.024.145	1.599.614.281	1.564.014.867	2.035.197.395
<i>Textil y Confecciones</i>	1.402.002.560	1.354.778.837	1.027.835.036	1.733.084.740
<i>Sidero Metalúrgico</i>	1.202.708.963	1.195.487.994	857.095.778	1.506.959.166
<i>Pesca No Tradicional</i>	1.343.573.928	1.592.112.396	1.301.166.177	1.490.183.817
<i>Minería No Metálica</i>	630.126.391	606.250.452	446.672.019	678.325.449
<i>Metal Mecánico</i>	602.547.412	573.005.847	466.498.157	568.910.717
<i>Maderas</i>	124.681.504	124.932.273	94.128.528	123.113.473
<i>Industria de Papel y Cartón</i>	214.246.403	196.593.516	145.466.480	159.353.395
<i>Joyería</i>	126.829.409	116.899.525	71.627.930	118.028.386
<i>Pieles y Cueros</i>	19.836.311	18.394.907	5.969.853	7.977.106
<i>Calzado</i>	26.155.694	20.401.926	13.820.205	19.928.443
<i>Artesanías/Decoración</i>	730.249	890.103	1.115.953	2.263.742
<i>Varios</i>	115.243.032	103.318.991	81.657.775	142.120.141

Fuente: Aduanas del Perú

Elaboración propia a partir de la plataforma Came Trade Plus – Área de Inteligencia Comercial. CCEX

Como vemos en la Tabla 2.2, dentro del Sector No Tradicional, se encuentra el Subsector “Agro No tradicional” que representa una media de 47.84% del total, en lo que va del año 2018 al 2021.

Tabla 2.2. Resumen porcentual de Exportaciones peruanas por Sectores del 2018 al 2021

Resumen de Exportaciones por Sectores	Participación %				PROMEDIO (2018 al 2021)
Sector	2018	2019	2020	2021	
Total Exportado	100%	100%	100%	100%	100%
TRADICIONAL	72,40%	70,23%	69,10%	70,97%	70,68%
<i>Minería</i>	80,11%	82,16%	86,93%	86,93%	84,03%
<i>Petróleo y Gas Natural</i>	12,13%	9,56%	5,15%	5,15%	8,00%
<i>Pesca Tradicional</i>	5,58%	5,91%	5,37%	5,37%	5,56%
<i>Agro Tradicional</i>	2,19%	2,37%	2,55%	2,55%	2,42%
NO TRADICIONAL	27,60%	29,77%	30,90%	29,03%	29,32%
<i>Agro No Tradicional</i>	44,42%	45,73%	52,83%	48,39%	47,84%
<i>Químico</i>	11,75%	11,57%	12,14%	12,23%	11,92%
<i>Textil y Confecciones</i>	10,58%	9,80%	7,98%	10,42%	9,69%
<i>Sidero Metalúrgico</i>	9,08%	8,65%	6,65%	9,06%	8,36%
<i>Pesca No Tradicional</i>	10,14%	11,52%	10,10%	8,96%	10,18%
<i>Minería No Metálica</i>	4,76%	4,39%	3,47%	4,08%	4,17%
<i>Metal Mecánico</i>	4,55%	4,14%	3,62%	3,42%	3,93%
<i>Maderas</i>	0,94%	0,90%	0,73%	0,74%	0,83%
<i>Industria de Papel y Cartón</i>	1,62%	1,42%	1,13%	0,96%	1,28%
<i>Joyería</i>	0,96%	0,85%	0,56%	0,71%	0,77%
<i>Pieles y Cueros</i>	0,15%	0,13%	0,05%	0,05%	0,09%
<i>Calzado</i>	0,20%	0,15%	0,11%	0,12%	0,14%
<i>Artesanías/Decoración</i>	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
<i>Varios</i>	0,87%	0,75%	0,63%	0,85%	0,78%

Fuente: Aduanas del Perú

Elaboración propia a partir de la plataforma Came Trade Plus – Área de Inteligencia Comercial. CCEX

Ahora, a continuación, se muestra un desglose de la distribución en específico del subsector “Agro No tradicional”, en valor FOB U\$S (Ver tabla 2.3) y la proporción (Ver Tabla 2.4).

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Tabla 2.3. Resumen porcentual de Exportaciones peruanas por Sub Sector “Agro No Tradicional” del 2018 al 2021 según valor FOB en USD

Resumen de Exportaciones por Sectores	Valor FOB (USD)			
Sector	2018	2019	2020	2021
NO TRADICIONAL	13.251.864.632	13.824.250.632	12.883.917.575	16.634.842.556
Agro No Tradicional	5.886.158.630	6.321.569.583	6.806.848.819	8.049.396.587
Alimentos para Animales	267.370.060	229.451.798	166.209.102	220.420.165
Animales Vivos y Productos del Reino Animal	137.500.611	109.719.072	90.109.112	46.766.365
Bebidas, Líquidos Alcohólicos y Vinagres	45.139.552	60.088.600	44.600.696	47.998.662
Cacao y Derivados	262.435.362	289.954.790	274.109.304	301.007.687
Cereales	151.600.918	185.201.193	183.685.449	132.064.427
Colorantes Naturales	4.333.984	4.585.754	7.434.224	8.171.232
Flores y Plantas Vivas	18.183.329	20.641.965	20.910.070	26.457.123
Frutas	3.189.286.864	3.533.076.748	4.035.808.944	4.921.890.281
Grasas y Aceites de Animales o Vegetales	81.185.558	87.907.759	98.517.526	173.861.361
Hortalizas	1.119.650.300	1.155.721.196	1.203.327.060	1.275.673.666
Legumbres	63.168.849	71.958.689	71.122.343	109.078.303
Otros Productos de la Industria Alimentaria	253.722.899	282.671.149	281.818.467	376.334.715
Otros Productos Vegetales	292.580.343	290.590.870	329.196.523	409.672.598

Fuente: Aduanas del Perú

Elaboración propia a partir de la plataforma Came Trade Plus – Área de Inteligencia Comercial. CCEX

Tabla 2.4. Resumen porcentual de Exportaciones peruanas por Sub Sector Agro No Tradicional del 2018 al 2021

Resumen de Exportaciones por Sub Sector	Participación %				PROMEDIO (2018 al 2021)
Sub Sector	2018	2019	2020	2021	
Total Exportado	100%	100%	100%	100%	100%
Agro No Tradicional	44,42%	45,73%	52,83%	48,39%	47,84%
Alimentos para Animales	4,54%	3,63%	2,44%	2,74%	3,34%

Animales Vivos y Productos del Reino Animal	2,34%	1,74%	1,32%	0,58%	1,49%
Bebidas, Líquidos Alcohólicos y Vinagres	0,77%	0,95%	0,66%	0,60%	0,74%
Cacao y Derivados	4,46%	4,59%	4,03%	3,74%	4,20%
Cereales	2,58%	2,93%	2,70%	1,64%	2,46%
Colorantes Naturales	0,07%	0,07%	0,11%	0,10%	0,09%
Flores y Plantas Vivas	0,31%	0,33%	0,31%	0,33%	0,32%
Frutas	54,18%	55,89%	59,29%	61,15%	57,63%
Grasas y Aceites de Animales o Vegetales	1,38%	1,39%	1,45%	2,16%	1,59%
Hortalizas	19,02%	18,28%	17,68%	15,85%	17,71%
Legumbres	1,07%	1,14%	1,04%	1,36%	1,15%
Otros Productos de la Industria Alimentaria	4,31%	4,47%	4,14%	4,68%	4,40%
Otros Productos Vegetales	4,97%	4,60%	4,84%	5,09%	4,87%

Fuente: Aduanas del Perú

Elaboración propia a partir de la plataforma Came Trade Plus – Área de Inteligencia Comercial. CCEX

Vemos, según la Tabla 2.4, que Sub Subsector de “Otros Productos Vegetales” representa un 4,87% en promedio en los últimos 4 años, del 2018 al 2021, ubicándose así en el tercer Sub Subsector más importante después de Frutas con una media de 57,63% y Hortalizas con 17,71%. Dentro del Sub Subsector de “Otros Productos Vegetales” como tal, ya se encuentra diversos productos entre ellos el jengibre, donde se analizará sus exportaciones. En el comercio internacional, cada producto está identificado bajo una partida armonizada (HS Code), el cual designa y codifica las mercancías a nivel mundial. En este caso, el HS Code que corresponde al jengibre es 09.10.11.00.00, el cual hace referencia al “Jengibre sin triturar ni pulverizar” (Ver Cuadro 2.1); si bien esta partida contiene diversas presentaciones como lo es en fresco, deshidratado, congelado y en polvo, más adelante se focalizará las cifras solo en jengibre fresco.

Cuadro 2.1. Clasificación arancelaria del Jengibre, sin triturar ni pulverizar

Sub Partida Nacional - Jengibre	09.10.11.00.00
Capítulo de Partida de Sistema Armonizado	09
	Café, té, yerba mate y especias
Partida del Sistema Armonizado	09.10
	Jengibre, azafrán, cúrcuma, tomillo, hojas de laurel, curri y demás especias.
Sub Partida del Sistema Armonizado (HS Code) - Fresco	09.10.11
	Jengibre, sin triturar ni pulverizar.

Fuente: (El Peruano, 2021)

2.3. FORMA JURÍDICA

2.3.1. Propuesta de opciones

En este apartado, según describe el Cuadro 2.2 (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2022), se evaluará las diferentes opciones de constitución de sociedades mercantiles de forma jurídica en el Perú mediante una breve explicación de las características de cada tipo. Nuestro objetivo inicial es crear una empresa familiar; sin embargo, estamos dispuestos a aceptar nuevos socios que nos aporten nuevos conocimientos, capital social y todo lo que nos permita crecer.

Cada tipo de sociedad jurídica, se distingue por la cantidad de sus socios, la forma de su organización, la definición del capital, el tipo de régimen tributario, entre otras particularidades. A continuación, se detalla 5 opciones a elegir para constituir una persona jurídica:

Cuadro 2.2. Tipos de empresa jurídica en Perú

Tipo de Sociedad	Cantidad de Accionistas / Socios	Organización	Capitales y Acciones
Sociedad Anónima (S.A.)	Mínimo: 2	Se debe establecer:	Capital definido por aportes de cada socio.
	Máximo: ilimitado	Junta general de accionistas, Gerencia y Directorio.	Se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.
Sociedad Anónima cerrada (S.A.C.)	Mínimo: 2	Se debe establecer:	Capital definido por aportes de cada socio.
	Máximo: 20	Junta general de accionistas, Gerencia, Directorio (Opcional)	Se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.
Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)	Mínimo: 2	Normalmente empresas familiares pequeñas.	Capital definido por aportes de cada socio.
	Máximo: 20		Se debe inscribir en Registros Públicos.
Empresario Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)	Máximo: 1	Una sola persona figura como Gerente General y socio.	Capital definido por aportes del único aportante.

Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.)	Mínimo: 750	Se debe establecer:	Más del 35% del capital pertenece a 175 o más accionistas.
		Junta general de accionistas, Gerencia y Directorio.	Debe haber hecho una oferta pública primaria de acciones u obligaciones convertibles en acciones. Deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.

Fuente: (Comercio, Negocio y Emprendimiento, 2022) De dominio público.

Chamorro (2021) describió algunas particularidades que nos ayudarían a definir mejor el tipo de empresa a constituir:

Sociedad Anónima

El capital de los socios puede ser por bienes monetarios y no monetarios, no existe un monto mínimo de capital. La responsabilidad es limitada, ello quiere decir que las obligaciones de la empresa, se limitan únicamente al patrimonio de la misma. Respecto al régimen tributario, puede inscribirse en régimen especial, general o MYPE Tributario.

Sociedad Anónima Cerrada

No se puede inscribir las acciones en los Registros Públicos del Mercado de Valores, solo en el Registro de Matrícula de Acciones. Tiene un Directorio facultativo, por lo que no tiene la obligación de formarse, pero en caso exista, el Gerente podría asumir las funciones del Director. Este tipo de empresas se suele formar en familias.

Sociedad Anónima Abierta

Se pueden inscribir las acciones en los Registros Públicos del Mercado de Valores para su comercialización. Sus acciones quedan abiertas a la venta, por lo actores externos que pueden comprar y convertirse en nuevos socios.

Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada

El capital no se divide en acciones, sino en participaciones que pueden ser iguales, acumulables o indivisibles. Además, no pueden incorporarse en títulos valores. Por su naturaleza, es cerrada ya que tiene un mínimo y máximo de accionistas, muy habitual en empresas familiares. Los socios responden de forma limitada por el monto que aportaron en el capital.

Empresa Individual de Responsabilidad Limitada

La empresa responde sus obligaciones con su propio capital, sin afectar el capital de la persona natural como único socio. Se puede acoger a régimen tributario especial o general y solo puede ser formada para pequeñas empresas.

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Luego de describir y analizar las diferentes formas jurídicas existentes, la cantidad de accionistas con las que tenemos pensando comenzar, la responsabilidad de los socios, el aporte inicial mínimo y máximo; y la permisibilidad de que puedan ingresar nuevos socios, se ha decidido que el negocio será constituido bajo la modalidad de “Sociedad Anónima Cerrada sin Directorio”. Se eligió sin Directorio ya que, al ser una empresa familiar, los dueños participarán directamente en las actividades de la empresa y por el momento no sería necesario formar uno.

2.3.2. Trámites para la constitución de la empresa

A continuación, se va describir brevemente los trámites a seguir para llevar a cabo la constitución de la sociedad. La Oficina General de Comunicaciones - SUNARP (2018) detalla claramente 6 pasos:

Búsqueda y reserva de nombre: Es un paso previo a la constitución, que no es obligatorio; sin embargo, es recomendable debido a que el registrador público examina si existe una igualdad o coincidencia de nombre, denominación, completa o abreviada de una sociedad preexistente o que ya cuente con preferencia registral, para ello debe llenarse una ficha de reserva de nombre (Ver Ilustración 2.1).

Ilustración 2.1. Ficha de Reserva de Nombre

PRIMERO Donde será el domicilio fiscal de la empresa.			 PERÚ Ministerio de la Producción													
Departamento:																
Provincia:																
SEGUNDO: elegir como mínimo 3 opciones de nombre para su empresa en <u>orden de importancia</u> .																
Colocar Tipo societario: MARCA CON (X) EL TIPO SOCIETARIO																
<table border="1"><tr><td>☐</td><td>EIRL</td></tr><tr><td>☐</td><td>SAC</td></tr><tr><td>☐</td><td>SRL</td></tr><tr><td>☐</td><td>SA</td></tr></table>		☐	EIRL	☐	SAC	☐	SRL	☐	SA							
☐	EIRL															
☐	SAC															
☐	SRL															
☐	SA															
Opciones de Nombre:		Abreviación: (OPCIONAL)														
1-			(Principal)	1-												
2-				2-												
3-				3-												
4-				4-												
5-				5-												
Digitar los Nombres Completos y Números de DNI's de los Socios																
<table border="1"><thead><tr><th></th><th>APELLIDOS</th><th>NOMBRES</th><th>N° DNI</th></tr></thead><tbody><tr><td>1.-</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>2.-</td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>			APELLIDOS	NOMBRES	N° DNI	1.-				2.-						
	APELLIDOS	NOMBRES	N° DNI													
1.-																
2.-																
Números de Celulares de los Socios:																
1.-																
2.-																
Correos electrónicos de los Socios:																
1.-																
2.-																

Fuente: Programa Nacional “Tu Empresa”, Ministerio de la Producción

Elaboración de minuta de constitución de la empresa: Mediante este documento los socios manifiestan la voluntad de constituir la persona jurídica, donde se detalla el pacto social y los estatutos. Los estatutos contienen la denominación, duración, domicilio, objeto social, capital social, transferencia y adquisición de acciones, órganos de la sociedad, junta general de accionistas, juntas no presenciales, gerencia, modificación de estatuto, aumento

y reducción de capital, estados financieros y aplicación de utilidades, disolución; y finalmente la liquidación y extinción de la sociedad. Para ello, debe completarse la ficha de solicitud de constitución de empresas (Ver Ilustración 2.2).

Ilustración 2.2. Ficha de Solicitud de Constitución de Empresas / Modificación de Estatutos

PERÚ
 Ministerio
de la Producción

Anexo 1 de Declaración Jurada
FICHA DE SOLICITUD DE CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS/MODIFICACIÓN DE ESTADUOS

Promotor:

Fecha:

Estimado(a) Señor(a) Empresario(a): Sírvase llenar la siguiente información:

N° de expediente:

N° de registro:

I. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA EN FORMACIÓN

1. Denominación o Razón Social de la Empresa
(especificar si es SA, SAC, SRL O EIRL)
2. Nombre Abreviado de la Empresa (si lo tuviera)
3. Dirección o domicilio Legal de la empresa
Av. Jr. Calle, Pasaje, Prolongación, Malecón, N° o Mz. Lote y Urbanización

Distrito

Provincia

Departamento, Región

4. Teléfono S. Celular E. Correo Electrónico

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DE LA EMPRESA EN FORMACIÓN

7. Descripción de la Actividad Económica (OJO: Lo pueden presentar en un word aparte, este no debe de exceder los 10 mil caracteres o en su defecto no más de 2 hojas)

III. INFORMACIÓN DEL TITULAR O SOCIOS DE LA EMPRESA EN FORMACIÓN (Si el listado fuera mayor, adjuntar una hoja adicional como declaración jurada con firma del declarante)

1. Información del socio(a)

Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombres		DNI/CE		Fecha de Nacimiento	
Sexo	Discapacitado	Nacionalidad	Estado Civil	Grado de Instrucción	Profesión/Ocupación	Total de aportes en efectivo (S/.)		Total de aportes en bienes (S/.)	
M F	SI NO								

Dirección o domicilio (DISTRITO-PROVINCIA-DEPARTAMENTO)

Cargo	Gerente	Director
	Sub Gerente	Presidente del Directorio

Detalle de los bienes aportados (Si el listado fuera mayor, adjuntar en hoja adicional como declaración jurada con firma del declarante y según los siguientes datos)

Descripción	Marca	Modelo	Serie	Valor en S/.

Información del cónyuge

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres
DNI / CE	Fecha de Nacimiento	Sexo
		M F
Nacionalidad	Profesión/Ocupación	

Fuente: Programa Nacional “Tu Empresa”, Ministerio de la Producción

Aporte de capital: En este paso se podrá realizar el aporte de forma dineraria y no dineraria. En el primer caso, se acredita a través del documento que emita la entidad del sistema financiero nacional y en el segundo caso, se acredita a través de la inscripción de la transferencia de los bienes muebles o inmuebles a la sociedad o como también a través de un informe de valorización indicando el criterio de valuación de los bienes. El aporte va a depender de los socios y puede ser de S/.1.00 hasta lo que dispongan.

Elaboración de Escritura Pública ante notario: La minuta de constitución de la sociedad se lleva ante un notario público para que lo eleve a Escritura Pública, es así que se genera la Escritura Pública de constitución, el cual contiene la firma y sello del notario, así como también de los socios y sus respectivos cónyuges.

Inscripción de la empresa en el Registro de Personas Jurídicas de la SUNARP: Desde que la inscripción en Registros Públicos, comienza la existencia de la persona jurídica. Al presentar el título, se obtiene un asiento registral de inscripción de la empresa en el Registro de Sociedades.

Inscripción al RUC para Persona Jurídica: El RUC es el número de registro que identifica al contribuyente como persona jurídica según sus actividades económicas, está compuesto por 11 dígitos y es emitido por la SUNAT.

2.3.3. Nombre y logo

El nombre determinado para la empresa es “Agro Peruvian Foods”; se optó por el nombre en inglés debido a que impacta más comercialmente y da un toque internacional. El nombre como tal describe que nuestra empresa comercializa alimentos cultivados en tierra peruana, los colores elegidos son marrón por el color de la tierra y verde por el color de las plantas. De esta forma, la razón social de la empresa quedaría de la siguiente manera (Ver Ilustración 2.3):

Ilustración 2.3. Logo de Agro Peruvian Foods S.A.C.



Fuente: Elaboración propia

2.4. ANÁLISIS PRIMARIO

En este apartado, vamos a describir y analizar la misión, visión, objetivos empresariales y las líneas de actividad de negocio en el que estará situado la empresa.

2.4.1. Misión, visión y objetivos empresariales

La misión de la empresa es promover el consumo de alimentos peruanos que sean nutritivos, saludables y orgánicos, así como también comercializar productos de calidad que contribuyan al bienestar de los consumidores. Sus bases están fundamentadas en que los cultivos sean 100% orgánicos, que exista seguridad alimentaria en sus procesos y que sus negociaciones se desarrollen sobre la base del comercio justo.

La visión de la empresa es ser un líder y referente a nivel internacional en el rubro de alimentos orgánicos, conocido por la calidad de sus productos y procesos; la responsabilidad y compromiso con su entorno; el placer de servir a sus clientes y la

transparencia en hacer negocios. Inicialmente, la empresa solo desarrollará como primera línea de inversión la exportación de jengibre fresco orgánico, luego poco a poco irá incursionando en otros cultivos que también sean demandados en el mercado exterior.

El objetivo principal de la empresa, teniendo en consideración que su primera línea de inversión, es satisfacer la potencial demanda de jengibre fresco orgánico y también promover su consumo mediante una oferta exportable atractiva y competitiva.

Por otro lado, los objetivos generales de la empresa son los siguientes:

- Alcanzar reconocimiento a nivel internacional por la calidad, las buenas prácticas de manufactura, la seguridad alimentaria, la agricultura orgánica y el comercio justo.
- Mantener a los clientes fidelizados y captar nuevos clientes a través del e-mail chimp, promociones, descuentos entre otros.
- Potenciar la visibilidad del negocio a través de la página web y las redes sociales como LinkedIn y Facebook.
- Participar en ferias internacionales en el mercado de destino.
- Alcanzar la cuota de mercado establecida y mejorar las ventas.
- Consolidar el departamento comercial y de producción.
- Construir un directorio de clientes internacionales desde bases inteligentes.
- Conseguir que la planta procesadora implemente el plan HACCP, POE y POES.
- Contar con una planta de procesamiento propia, autorizada como procesador primario por SENASA.
- Aprobar anualmente las auditorias que certifican el sello orgánico y el comercio justo.
- Ser asociado de gremios privados y públicos, nacionales e internacionales para potenciar la red de contactos y las ventas internacionales.
- Formar alianzas con asociaciones o cooperativas agrícolas.
- Establecer filiales en el exterior para alcanzar mayor participación en la cadena de suministro y atender directamente a supermercados, eco tiendas, mercados locales, tiendas de comercio electrónico, empresas productoras, farmacéuticas, restaurantes entre otros.

2.4.2. Análisis del campo de actividad

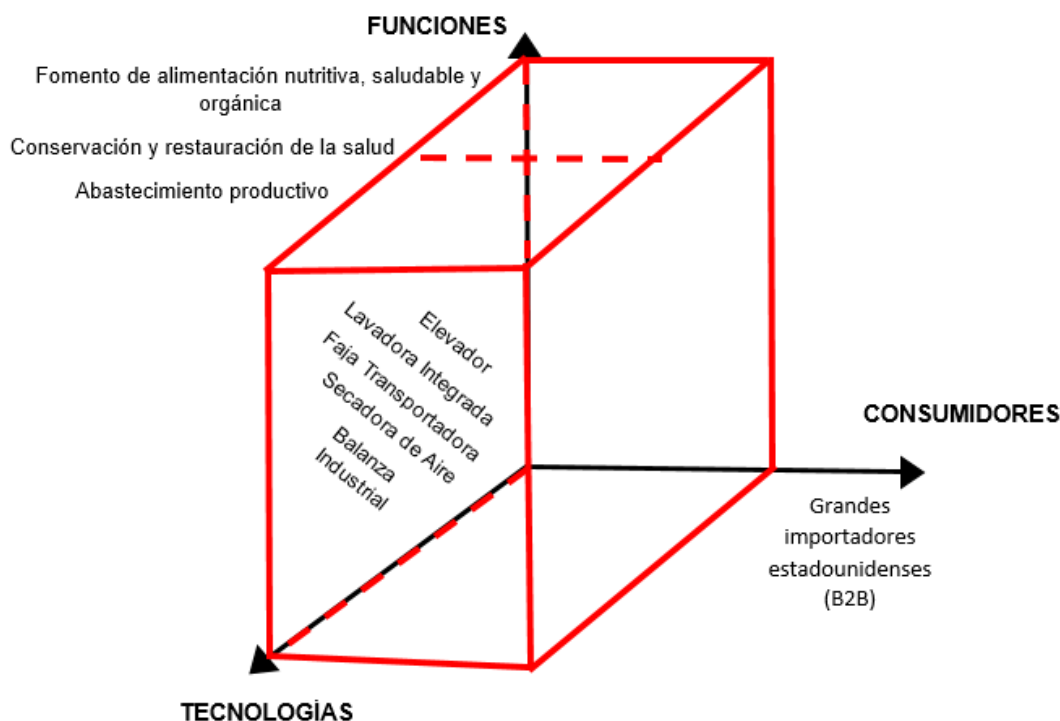
Según Abell (1980) nos afirma lo siguiente:

“Para identificar el campo de actividad de una empresa, lo primero es conceptualizar la definición de un negocio en términos de alguna competencia o habilidad distintiva clave. La segunda forma de conceptualizar la definición de negocio es en términos de programas de actividad, convencionalmente en términos de productos ofrecidos y mercados servidos” (p. 11-12).

Es así que para identificar el campo de actividad de Agro Peruvian Foods, vamos hacer uso de la herramienta tridimensional desarrollada por Derek Abell (Ver Ilustración 2.4).

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Ilustración 2.4. Campo de actividad de Agro Peruvian Foods S.A.C.



Fuente: Elaboración propia

En adelante, el desarrollo del trabajo como ya lo hemos descrito está enfocado en la línea de jengibre fresco orgánico. De esta forma, en la dimensión de función, la empresa satisface la necesidad de fomentar una alimentación nutritiva, saludable y orgánica en la dieta de sus consumidores; conservar y restaurar su salud; y también abastecer productivamente la demanda existente dentro del mercado estadounidense. En la dimensión de consumidores, se tiene pensado dar prioridad a las grandes importadoras localizadas en los Estados Unidos, que distribuyan a retailers y wholesalers (minoristas y mayoristas), su trabajo consta en importar jengibre en marca blanca y re empaquen según las especificaciones que demanda el grupo de interés. Finalmente, con respecto a la dimensión de tecnologías, la empresa utilizará como apoyo industrial el elevador de jengibre que alimentará a la lavadora integrada para que luego esta quite con agua y burbujas de aire las impurezas adheridas al jengibre; seguido el jengibre pasará por una faja transportadora para ser seleccionado y cortado. Una vez acabado, el jengibre será sumergido en jabas plásticas en contenedores que contienen líquidos desinfectantes; sucesivo, será colocado en la secadora de aire para quitar la humedad y por último pesado en la balanza electrónica para su embalaje.

2.5. LOCALIZACIÓN

La localización escogida para realizar dicho proyecto será en el departamento de Lima, capital del Perú (Ver Ilustración 2.5), específicamente en el distrito de Puente Piedra (Ver Ilustración 2.6), donde se ubicará la planta acopiadora, procesadora y armadora de los despachos para exportación. La distancia de Puente Piedra al terminal portuario de Callao, vía marítima, para trasladar los contenedores es de aproximadamente de 22 km, con una duración alrededor de 52 minutos.

Ilustración 2.5. Localización geográfica de Lima dentro del mapa de Perú



Fuente: Wikimedia Commons, 2009. CC BY-SA 3.0

Ilustración 2.6. Localización geográfica del distrito de Puente Piedra dentro del mapa de Lima



Fuente: Wikimedia Commons, 2008. Dominio público

2.6. MERCADO DE DESTINO

Con el fin de identificar el mercado de destino, se ha realizado un análisis cuantitativo, recurriendo a la base de datos de la Cámara de Comercio de Lima, Came Trade Plus. Para ello, se empleó la partida arancelaria 09.10.11.00.00 y se filtró los últimos 4 años (2018 al 2021). En principio, los datos iniciales de la descarga de la plataforma fueron 9,762; sin embargo, luego de revisar el campo de descripción comercial, se encontró otros productos distintos al jengibre, que habían sido declarados con la misma partida arancelaria, por lo que se optó por retirarlos del estudio, quedando así una base posterior de 9,733 datos. A partir de ello, se trabajó colocando filtros internos a los campos de país de destino, vía de transporte, presentación y variedad, seleccionando así, Estados Unidos, marítima, fresco y orgánico respectivamente. De esta forma, los datos analizados se redujeron a 2,191.

Antes de pasar al análisis específico de las exportaciones peruanas al mercado estadounidense con los filtros ya mencionados, se describirá brevemente la evolución de las exportaciones peruanas al mercado mundial.

Partiendo de un panorama global, Perú se convirtió en el cuarto exportador mundial de jengibre en el 2020 y en el sexto referente al rendimiento por hectárea a nivel mundial (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, citado en Redacción Gestión, 2021). Los primeros exportadores fueron China, Tailandia y Países Bajos. Y si se considera que Países Bajos no produce, sino que solo comercializa, Perú estaría en una posición de tercer exportador mundial. Asimismo, el incremento exponencial de la demanda internacional del jengibre en los últimos tiempos, se debe fundamentalmente a sus propiedades curativas ya que refuerza el sistema inmunológico, factor que lo convirtió en una opción importante en momentos de la pandemia COVID (Redacción Gestión, 2021).

Según vemos en la Tabla 2.5, el pico más alto se dio en el año 2020 con un valor FOB de USD 104.561.818, mostrando un incremento de 154.70% con respecto al 2019. Por otro lado, en el 2021, la demanda ha sido aún importante, si bien ha decrecido un 19.20% con respecto al 2020, sigue representando un valor FOB significativo, el cual simboliza un 31% del valor FOB acumulado en los últimos 4 años, que asciende a USD 84.482.961. En promedio, las exportaciones peruanas vistas en los últimos 4 años, ha experimentado un crecimiento extraordinario de 44.12% anual.

Tabla 2.5. Evolución de las exportaciones peruanas al Mercado Mundial

EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES PERUANAS AL MERCADO MUNDIAL					
Año	2018	2019	2020	2021	Total general
Valor FOB USD	42.384.577	41.052.636	104.561.818	84.482.961	272.481.993
Representación	15,56%	15,07%	38,37%	31,00%	100,00%
Variación %		-3,14%	154,70%	-19,20%	

Fuente: Aduanas del Perú.

Elaboración propia a partir de la plataforma Came Trade Plus – Área de Inteligencia Comercial. CCEX

En adelante, se analizará específicamente el “mercado de destino”. De esta forma, vemos en la Tabla 2.6, el mercado de destino más importante y número 1 para los exportadores peruanos es el mercado estadounidense con un valor FOB acumulado de USD 118.285.984, el cual representa un 43.41% del total de las exportaciones. En segundo lugar, tenemos a Países Bajos con USD 87.856.252, simbolizando un 32.24%. El segundo puesto recae sobre Países Bajos debido a que este representa un hub logístico y es una puerta de entrada muy importante para Europa, operando como distribuidor al resto de países de la región europea.

Tabla 2.6. Los 15 primeros importadores de la partida 0910110000 según Valor FOB acumulado del 2018 al 2021 (USD), desde el mercado peruano

PAÍSES DE DESTINO			
Etiquetas de fila		Suma de FOB (USD)	Representación
Nº	Total general	272.481.993	100,00%
1	EE.UU.	118.285.984	43,41%
2	Países Bajos	87.856.252	32,24%
3	Canadá	13.642.903	5,01%
4	España	13.142.863	4,82%
5	Rusia	8.393.045	3,08%
6	Alemania	8.370.585	3,07%
7	Reino Unido	3.984.857	1,46%
8	Italia	3.185.540	1,17%
9	Bélgica	3.177.751	1,17%
10	Corea del Sur	1.931.608	0,71%
11	Chile	1.667.663	0,61%
12	Brasil	1.378.065	0,51%
13	Rep. Dominicana	1.227.636	0,45%
14	México	1.068.728	0,39%
15	Colombia	815.733	0,30%
16	Otros más	4.352.779	1,60%

Fuente: Aduanas del Perú.

Elaboración propia a partir de la plataforma Came Trade Plus – Área de Inteligencia Comercial. CCEX

Es por ello que se eligió a Estados Unidos como mercado de destino favorito en este proyecto de inversión debido a su posición en el ranking. A continuación, se evidencia la evolución de las exportaciones exclusivamente al mercado americano año a año (Ver Tabla 2.7).

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Tabla 2.7. Evolución de las exportaciones peruanas al mercado de EE.UU.

EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES PERUANAS AL MERCADO DE EE.UU					
Año	2018	2019	2020	2021	Total general
Valor FOB USD	20.309.315	18.056.950	41.578.188	38.341.531	118.285.984
Representación	17,17%	15,27%	35,15%	32,41%	100,00%
Variación %		-11,09%	130,26%	-7,78%	

Fuente: Aduanas del Perú.

Elaboración propia a partir de la plataforma Came Trade Plus – Área de Inteligencia Comercial. CCEX

Vemos que el pico más alto está estrechamente relacionado a la tendencia mundial ya que en el 2020, las exportaciones también alcanzaron los niveles máximos con un valor FOB de USD 41.578.188, reflejando un incremento de 130.26% con respecto al 2019. Del mismo modo, en el 2021 las exportaciones siguen siendo significativas a pesar de que disminuyó en un 7.78%. En promedio, las exportaciones han demostrado un crecimiento anual de 37.13%, en los últimos 4 años.

Por otro lado, en la Tabla 2.8, se observa que la vía de transporte más importante en los últimos 4 años, ha sido la vía marítima representando en promedio acumulado de 97.03%, que simboliza un valor FOB USD de 114, 773,884. De esta manera, se ha elegido trabajar solamente con esta modalidad de transporte, ya que su participación es muy significativa.

Tabla 2.8. Exportaciones al mercado estadounidense, según “Vía de Transporte” en valor FOB acumulado del 2018 al 2021 (USD)

MERCADO EE.UU SEGÚN VÍA DE TRANSPORTE					
Valor FOB (USD)					
Año	2018	2019	2020	2021	Total general
Aérea	343,829	1,073,629	1,157,489	937,154	3,512,101
Marítima	19,965,486	16,983,321	40,420,699	37,404,377	114,773,884
Total general	20,309,315	18,056,950	41,578,188	38,341,531	118,285,984
Representación porcentual (%)					
Aérea	1.69%	5.95%	2.78%	2.44%	2.97%
Marítima	98.31%	94.05%	97.22%	97.56%	97.03%
Total general	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Aduanas del Perú.

Elaboración propia a partir de la plataforma Came Trade Plus – Área de Inteligencia Comercial. CCEX

Por otra parte, en la Tabla 2.9, observamos que el jengibre fresco representa es la presentación más importante en las exportaciones para el mercado estadounidense con un valor FOB USD de 111.460.603 que significa un 97.11% del total exportado en los últimos 4 años. Mientras que el jengibre deshidratado tiene un 2.88% y en polvo 0,002%. Por este motivo, se eligió trabajar únicamente con la presentación de jengibre fresco ya que demuestra la proporción más significativa en comparación con las demás.

Tabla 2.9. Exportaciones al mercado estadounidense, según “Presentación” en valor FOB acumulado del 2018 al 2021 (USD)

MERCADO EE.UU SEGÚN PRESENTACIÓN		
Etiquetas de fila	Suma de FOB (USD)	Representación
DESHIDRATADO	3,310,643	2.884%
FRESCO	111,460,603	97.113%
POLVO	2,638	0.002%
Total general	114,773,884	100.000%

Fuente: Aduanas del Perú.

Elaboración propia a partir de la plataforma Came Trade Plus – Área de Inteligencia Comercial. CCEX

Otro punto es la variedad, en la Tabla 2.10, se aprecia que las preferencias del mercado estadounidense están más orientadas al consumo orgánico, el cual representa un valor FOB USD de 74,609,528 acumulado en los últimos 4 años, simbolizando un 66.94%, mientras que las exportaciones convencionales reflejan aproximadamente un tercio del consumo total. Además, mencionar que el pico más alto de las exportaciones con variedad orgánica se mostró en el año 2020, por un total de USD 27, 218,674. Por este motivo, se eligió para el análisis de este proyecto, la variedad orgánica ya que representa aproximadamente casi un 70% de la demanda acumulada por el mercado americano. Asimismo, porque el consumo de alimentos orgánicos está en auge y refleja una tendencia creciente con proyección positiva a futuro.

Tabla 2.10. Exportaciones al mercado estadounidense según “Variedad”, en valor FOB acumulado del 2018 al 2021 (USD)

MERCADO EE.UU SEGÚN VARIEDAD					
Etiquetas de fila	2018	2019	2020	2021	Total general
CONVENCIONAL	6,790,744	5,129,256	12,441,124	12,489,950	36,851,075
ORGÁNICO	12,746,506	11,362,700	27,218,674	23,281,648	74,609,528
Total general	19,537,250	16,491,956	39,659,799	35,771,598	111,460,603
Representación porcentual (%)					
CONVENCIONAL	34.76%	31.10%	31.37%	34.92%	33.06%
ORGÁNICO	65.24%	68.90%	68.63%	65.08%	66.94%
Total general	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Aduanas del Perú.

Elaboración propia a partir de la plataforma Came Trade Plus – Área de Inteligencia Comercial. CCEX

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Finalmente, en la tabla 2.11, se muestra que los puertos más importantes que reciben carga marítima al este de los Estados Unidos son Miami con 25.23% y Port Everglades con 5.53%, mientras que al oeste tenemos a Los Ángeles con 14.19% y Long Beach con 13.66%, porcentajes acumulados del 2018 al 2021 según valor FOB.

Tabla 2.11. Relación de puertos marítimos estadounidenses más importantes según en valor FOB acumulado del 2018 al 2021 (USD)

PUERTOS MARÍTIMOS EN LOS EE.UU			
Etiquetas de fila	Posición Cardinal	Suma de FOB (USD)	Representación
Miami	Este	18,820,373	25.23%
Los Ángeles	Oeste	10,586,054	14.19%
Long Beach	Oeste	10,189,904	13.66%
Port Everglades	Este	4,129,485	5.53%
Philadelphia	Este	2,626,319	3.52%
New York	Este	2,002,974	2.68%
Newark	Este	628,196	0.84%
Oakland	Oeste	69,822	0.09%
Jacksonville	Este	48,960	0.07%
Seattle	Oeste	36,096	0.05%
Brooklyn	Este	36,000	0.05%
Savannah	Este	31,350	0.04%
Otros	Otros	25,403,995	34.05%
Total general		74,609,528	100.00%

Fuente: Aduanas del Perú.

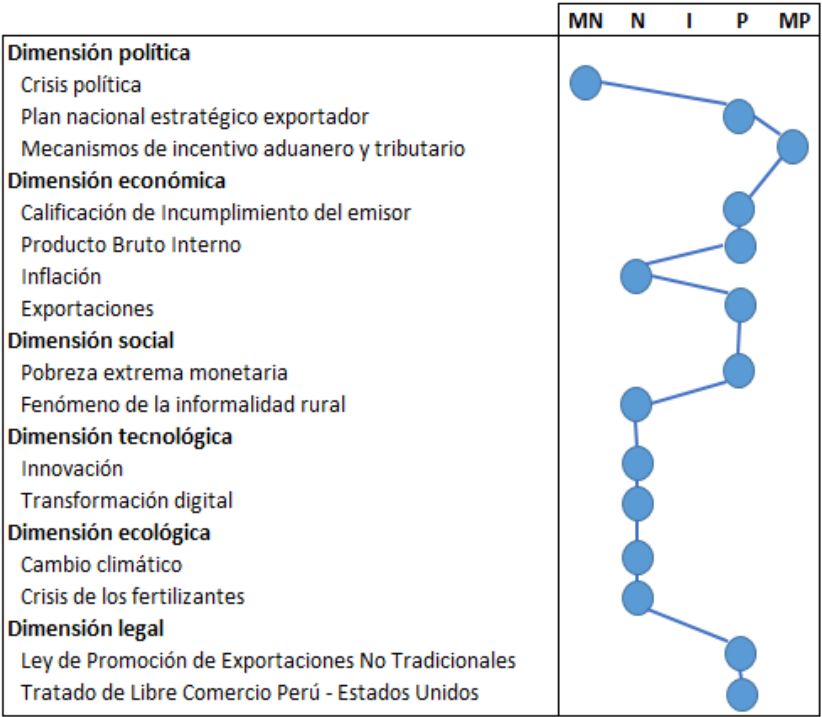
Elaboración propia a partir de la plataforma Came Trade Plus – Área de Inteligencia Comercial. CCEX

3. ANÁLISIS DE MERCADO NACIONAL

3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Para el macroentorno, se hará uso la herramienta PESTEL con la finalidad de evaluar la dimensión política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal, que se encuentra el país donde opera Agro Peruvian Food S.A.C., en este caso Perú. La valoración de las variables en cada dimensión, se realizará a través de la escala Likert del 1 al 5 con etiquetas de “Muy Negativa”, “Negativa”, “Indiferente”, “Positivo” y “Muy Positivo”. Es así que tenemos un resumen del perfil estratégico del entorno general en el mercado nacional en base a las puntuaciones obtenidas (Ver Ilustración 3.1).

Ilustración 3.1. Resumen del perfil estratégico del Macroentorno



Fuente: Elaboración Propia

3.1.1. Dimensión política

Perú está viviendo un ecosistema de *crisis política* por la corrupción. Es más, se le ha colocado una etiqueta como “el país de la crisis perpetua” ya que lleva más de 10 años consecutivos en inestabilidad política (Quesada, 2022). La mayoría de los exmandatarios que han gobernado el Perú desde el 2001 presentan numerosos escándalos y acusaciones ante la fiscalía por incapacidad moral (Fowks, 2019). Por lo motivos descritos, se califica esta variable según la escala Likert como muy negativa ya que esta inestabilidad política genera incertidumbre respecto a futuras inversiones y continuidad de los ya existentes.

Por otro lado, respecto al *plan nacional estratégico exportador*, el estado peruano representado por el equipo técnico del MINCETUR y PROMPERÚ viene trabajando de manera conjunta para potenciar la internacionalización de empresas y diversificación de mercados; la oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible; la facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional ;y finalmente, la generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora a través de la negociación de acuerdos comerciales, difusión de la imagen y marca país, promoción integral a través de road shows, misiones comerciales y ferias internacionales (MINCETUR, 2020). Asimismo, existe un programa de apoyo a la internacionalización que cofinancia de forma no reembolsable las iniciativas de internacionalización a las empresas exportadoras. Adicionalmente, el estado peruano

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

ofrece otros programas como la Ruta Exportadora; y Sierra y Selva Exportadora, los cuales brindan capacitaciones de exportación que impulsan la actividad económica de zonas rurales de la sierra y selva; y facilitan información estadística de comercio exterior para productos del sector agrario.

Por los motivos descritos, se califica esta variable según la escala Likert como positiva ya que el estado peruano se esfuerza por desarrollar e impulsar las exportaciones peruanas con múltiples herramientas que refuercen la competitividad de la oferta exportable de Perú hacia el mundo.

Por otra parte, el estado peruano ha establecido *mecanismos de incentivo aduanero y tributario a las exportaciones* a través del drawback y la devolución del IGV (Impuesto General a las Ventas). El drawback hace referencia a la restitución total o parcial de los derechos arancelarios, de un porcentaje del valor FOB que hayan gravado la importación de insumos y a su vez hayan sido incorporados o consumidos en la producción de los bienes exportados. Desde el 2019, la tasa del drawback es del 3% (PROMPERÚ, 2022). Asimismo, otro incentivo es el saldo a favor del exportador que permite la devolución por el monto del IGV que ha sido consignado en adquisiciones de bienes, servicios, contratos de construcción y declaraciones de importación con el fin de ser utilizado en el pago de los tributos de Impuesto a la Renta o cualquier otro tributo (SIICEX, 2022).

Por tales motivos, se califica esta variable como muy positiva según la escala Likert ya que estos incentivos propuestos por el Estado, facilitan e impulsan a que más empresarios apuesten por exportar desde el Perú y que estos puedan alcanzar precios competitivos en el mercado mundial.

3.1.2. Dimensión económica

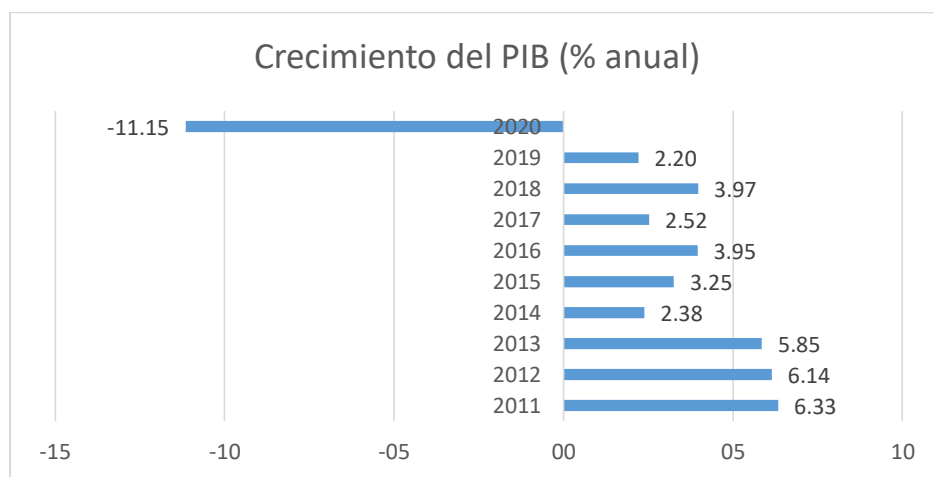
A pesar de lo descrito en la dimensión política, Perú está presentando año tras año tasas de crecimiento que lo califica como una de las economías con mejor desempeño de la región, incluso como un ejemplo de éxito y raro modelo de estabilidad (Olmo, 2022). Este país encadena ya 15 años creciendo a un 5,4% promedio por ejercicio; incluso tras ver reducido el ritmo de crecimiento en los últimos años del 5% al 2,5% aproximadamente (Fariza, 2020).

Con respecto a la *Calificación de Incumplimiento del Emisor* (IDR) a largo plazo en moneda extranjera y local del Perú, Fitch dijo que: “mantiene su calificación con BBB con perspectiva estable respaldada, gracias a su posición acreedora externa neta, historial de políticas macroeconómicas y marcos fiscales y deuda pública moderada” (Redacción Gestión, 2022b). De esta forma se califica esta variable dentro de la escala Likert, como positiva ya que la calificación de riesgo crediticio a largo plazo lo coloca en un grado de inversión, lo cual lo aprueba como un emisor de calidad crediticia buena y una expectativa de riesgo de crédito baja.

Respecto al *Producto Bruto Interno (PBI)*, en el 2020, este cayó en un 11.1% (Ver Gráfico 3.1). Sin embargo, luego de esta recesión debido a la pandemia mundial del Covid19, el país ha demostrado una recuperación, alcanzando un crecimiento del 13.3% en el 2021 debido principalmente a la demanda interna (Banco Mundial, 2022a). De esta forma, se

califica a esta variable dentro de la escala Likert como positiva ya que se está recuperando gradualmente.

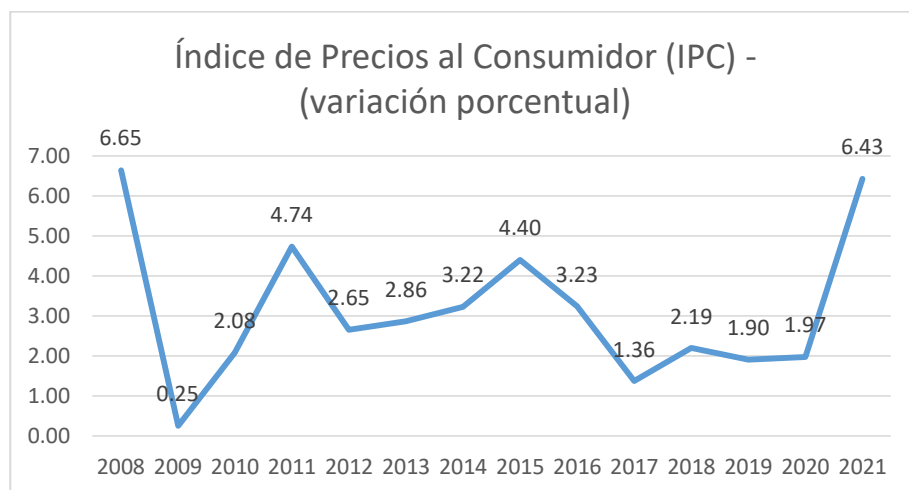
Gráfico 3.1. Resumen del crecimiento del PBI peruano (% anual) en los últimos 10 años



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Banco Mundial (Banco Mundial, 2022b)

Por otro lado, en el 2021, Perú alcanzó *una inflación acumulada* de 6.4%, llegando a tener la tasa más alta después de 13 años (Ver Gráfico 3.2). El INEI comenta que el incremento se debe al alza de precios reportados en grandes grupos de consumo, como lo son el grupo de alquiler de vivienda, combustible y electricidad; alimentos y bebidas; y transporte y comunicaciones (Redacción Gestión, 2022c). Por las razones descritas, calificamos esta variable como negativa ya que está habiendo un alza estacional en los precios de los alimentos y el combustible que encarece el costo de vida.

Gráfico 3.2. Resumen del IPC peruano en los últimos 13 años, variación porcentual



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Banco Central de Reserva del Perú Data. (Banco Central de Reserva del Perú, 2022)

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Con respecto a las exportaciones, el MINCETUR informó que los envíos peruanos alcanzaron los USD 56,241 millones, gracias a la recuperación de la producción total y los mayores precios internacionales. En comparación al 2020, las exportaciones crecieron en un 35%. En el 2021, todos los sectores productivos alcanzaron cifras positivas en sus exportaciones, puntualmente, en el caso de la agroexportación se incrementó un 18%, entre la tradicional y no tradicional, se llegó a USD 8,874 millones, marcando un nuevo record, gracias al empuje de los exportadores, agricultores, trabajadores y todos los que participan en la cadena exportadora (MINCETUR, 2022b).

Por las razones descritas, se califica esta variable dentro de la escala Likert como positiva ya que las exportaciones han sido favorables y se han incrementado, alcanzando nuevos records.

3.1.3. Dimensión social

Las agroexportaciones tiene una relación muy estrecha con las zonas rurales ya que es allí donde residen los agricultores, quienes hacen posible la obtención de los diferentes cultivos desarrollados en el Perú, siendo así un eslabón importante en la cadena exportadora. A pesar de que las agroexportaciones tradicionales y no tradicionales han alcanzado cifras record, la situación de *pobreza extrema monetaria* en zonas rurales sigue siendo motivo de preocupación. Si bien este problema social es una responsabilidad que debe ser gestionada y controlada a nivel gubernamental, no deja de ser importante para el sector privado. Del año 2019 al 2020, en la zona rural, la tasa de pobreza extrema monetaria aumentó de forma general en 3.1 puntos porcentuales. Específicamente, según dominio geográfico, vemos que la sierra rural es la que ha incrementado más su tasa con 4.4 puntos adicionales, seguido la selva rural con 3 puntos y finalmente costa rural con 2.4 puntos (Ver Tabla 3.1).

Tabla 3.1. Población en situación de pobreza extrema monetaria, según ámbito geográfico, en porcentaje (2010-2020)

Ámbito geográfico	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Área de residencia											
Rural	23,8	20,5	19,7	16,0	14,6	13,9	13,2	12,8	10,0	9,8	13,7
Dominio geográfico											
Costa rural	6,7	8,3	4,9	5,9	9,0	4,8	6,0	3,4	2,6	2,1	4,5
Sierra rural	27,6	24,6	24,0	19,0	17,0	16,5	14,9	14,9	11,9	12,0	16,4
Selva rural	21,4	14,7	14,2	12,1	10,5	10,9	12,0	11,1	7,6	7,1	10,1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares (INEI, 2022).

De esta forma, calificamos esta variable según la escala Likert como positiva ya que, a pesar de la evidencia de pobreza extrema monetaria, el sector de agroexportaciones está

ayudando a que estas tasas porcentuales no crezcan más. Y ello, gracias a la generación de puestos de trabajo en las diferentes etapas del cultivo.

Por otro lado, el *fenómeno de la informalidad* es una característica fundamental que califica al Perú como una economía subdesarrollada. Según Norman Loayza, nos dice que:

“Los determinantes principales de la informalidad no tienen una única causa, sino que es el producto de la combinación de servicios públicos deficientes, de un régimen normativo opresivo y de la débil capacidad de supervisión y ejecución del estado. Dicha combinación resulta especialmente explosiva cuando el país se caracteriza por tener bajos niveles educativos, fuertes presiones demográficas y estructuras productivas primarias” (Loayza, 2008, p. 1).

Si bien en el Perú hoy en día, existen políticas de formalización creadas exclusivamente para reducir la informalidad, estas no son suficientes debido a que carecen de un plan de trabajo adecuado que identifique realmente las necesidades de los empresarios y ciudadanos que trabajan de forma informal. Enfocándonos en la zona rural, el 95.3% de la población ocupada es informal (Redacción Gestión, 2022a) y este hecho afecta directamente a las empresas agro exportadoras ya que estas se acopian de pequeños agricultores que no operan formalmente, ni poseen un RUC para poder declarar la venta de sus cultivos a SUNAT, un caso similar sucede también con la mano de obra de los agricultores. De esta forma, calificamos esta variable según la escala Likert como negativa ya que los niveles de informalidad, puntualmente en la población ocupada de la zona rural es bastante alta.

3.1.4. Dimensión tecnológica

Lo que hace falta a Perú para ser un país desarrollado tecnológicamente es la *innovación*, en la 14ª edición del Índice Global de Innovación publicado por la OMPI, en el 2021, Perú ocupó el puesto 70 entre 132 economías clasificadas (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2021). Asimismo, en el 2018 alcanzó el puesto 71 de las 126 economías y en el 2017, el puesto 70 (Ver Tabla 3.2).

Tabla 3.2. Ranking e Índice Mundial de la Innovación en el Perú

Año	Ranking de la Innovación	Índice de Innovación
2018	71º	31,8
2017	70º	32,9
2016	71º	32,51
2015	71º	34,87
2014	73º	34,73
2013	69º	35,96
2012	75º	34,1
2011	83º	30,34

Fuente: (Expansión, 2022)

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Por lo tanto, el país no posee un alto grado de involucramiento respecto a la innovación tecnológica en las empresas y universidades que fortalezcan el capital humano, la infraestructura, las redes de investigación y la innovación tecnológica ya que su posición no ha mejorado en los últimos años; de esta forma calificamos a esta variable dentro de la escala Likert como negativa

Por otro lado, el Perú ha tomado la decisión de garantizar la digitalización como pilar fundamental, involucrando a varios sectores como la economía digital, la educación, la conectividad y los gobiernos digitales para reducir la descentralización en todo el territorio (Dominguez , 2019). Sin embargo, a nivel internacional, estos esfuerzos aún son inferiores respecto a las economías de la región de Latinoamérica y El Caribe y a nivel mundial ya que según BBVA Search, en su análisis de la evolución de la digitalización a través del índice DiGix del 2020, coloca al Perú en el puesto 86 de las 99 economías, con 0.32 puntos muy por debajo del promedio global (Cámara, 2020). Por estos motivos, se califica a esta variable dentro de la escala Likert como negativa debido a que la deficiencia en digitalización, conlleva a las organizaciones a tener elevados costes que afectan los beneficios, la competitividad y la productividad para desarrollarse y más aún en el campo del comercio exterior, donde cada día se negocian y cierran contratos de compra-venta.

3.1.5. Dimensión ecológica

La economía del *cambio climático* en el Perú, impacta directamente en el sector de la agricultura ya que la producción de un cultivo es afectada por la temperatura, la precipitación y los niveles de otros insumos necesarios. Según el Banco Interamericano de Desarrollo y Naciones Unidas, el sector agrícola representa un sector importante dentro de la economía peruana. A 2016, existe una superficie total de 5,48 millones de hectáreas que se pueden cultivar, de las cuales el 34% de la superficie está bajo riego agrícola y se concentra en la costa, mientras que el 66% depende de las lluvias y se concentra en la selva y la sierra peruana. Los impactos del cambio climático se dan ya que se prevé al 2100, hasta un 33% de las pérdidas en el PBI agrícola, así como también la disminución en la producción de todos los cultivos, ello debido a la disponibilidad de recurso hídrico e incidencia de plagas y enfermedades (BID, et al., 2016).

Por las razones descritas, calificamos a esta variable según la escala Likert como negativa ya que afectaría de primera mano los cultivos como es el caso del jengibre, disminuyendo la productividad del mismo año tras año.

Por otro lado, la *crisis de los fertilizantes* a nivel mundial se ha agudizado, colocando en un escenario crítico la seguridad alimentaria para los cultivos tanto convencionales como orgánicos no solo del Perú sino también a en todo el mundo. Al mes de mayo del 2022, el país muestra un déficit de 180 mil toneladas de este fertilizante, poniendo en riesgo la campaña agrícola 2022-2023, que iniciará en el mes de agosto del presente año. Según la FAO, Perú es el segundo país de Latinoamérica y el Caribe que depende de las importaciones de fertilizantes, un 43% depende de Rusia y un 30% de China, que sumados dan un 70%. Rusia, un mercado que está paralizado a raíz del conflicto bélico y China que limitó desde octubre del 2021, las exportaciones por un riesgo interno de seguridad alimentaria (Villar S. , 2022).

Asimismo, el Perú ha tratado de tomar medidas internas y sobreexplotar el guano de isla, que es también un abono orgánico natural completo extraído de las islas guaneras producido por las aves marinas de nuestro litoral. Este ayuda al buen crecimiento, desarrollo y producción de cosechas rentables, sobre todo a los productores orgánicos. Sin embargo, a pesar de que las empresas productoras de abono orgánico prevén aumentar su producción en un 3%, este esfuerzo será insuficiente ya que Perú cuenta con más de 500,000 hectáreas con producción orgánica (Torres, 2022).

Por las razones descritas, se califica esta variable según la escala Likert como negativa ya que la escasez de fertilizantes tanto para cultivos convencionales como orgánicos, ocasionará una disminución en la productividad de los suelos, produciendo un empobrecimiento de nutrientes y debilitando el rendimiento de las próximas cosechas.

3.1.6. Dimensión legal

La *Ley de Promoción de Exportaciones No Tradicionales*, expresada en el Decreto Ley N° 22342, tiene como objetivo promover las exportaciones no tradicionales, ayudar al desarrollo de una estructura productiva, generar mayores oportunidades de inversión y puestos de trabajo. De esta forma, las industrias de exportación no tradicional, reciben ciertos incentivos, con la condición de que exporten directamente o a través de terceros, el 40% del valor de su producción anual. Cumpliendo esto, podrán recibir el incentivo tributario de la reinversión, liberado del impuesto a la renta; podrán depreciar su activo fijo, bonificándose en un 50%; suspender del pago de los derechos arancelarios que afectan la importación de bienes de capital, entre otros más (El Gobierno, 1978, pp. 1,3,4,5). Por este motivo, calificamos esta variable según la escala Likert como positiva ya que las empresas de exportación no tradicionales pueden acogerse beneficiarse de esa forma y ser más competitivas.

Por otro lado, el TLC Perú-EE.UU, vigente desde inicios del 2009, permite el acceso a Perú, a la economía más grande del mundo a través de preferencias arancelarias unilaterales, ganando de esta forma competitividad frente a otros países que no gozan de tratos similares. En este acuerdo, se han negociado capítulos como reglas de origen, administración aduanera y facilitación del comercio, medidas sanitarias y fitosanitarias, obstáculos técnicos del comercio, defensa comercial, solución de controversias entre otros, que han permitido afinar el trato y consolidar las negociaciones entre ambas economías (MINCETUR, 2022a). De esta forma, se califica esta variable según la escala Likert como positiva ya que este TLC ha permitido que Perú alcance mejor posición en sus exportaciones.

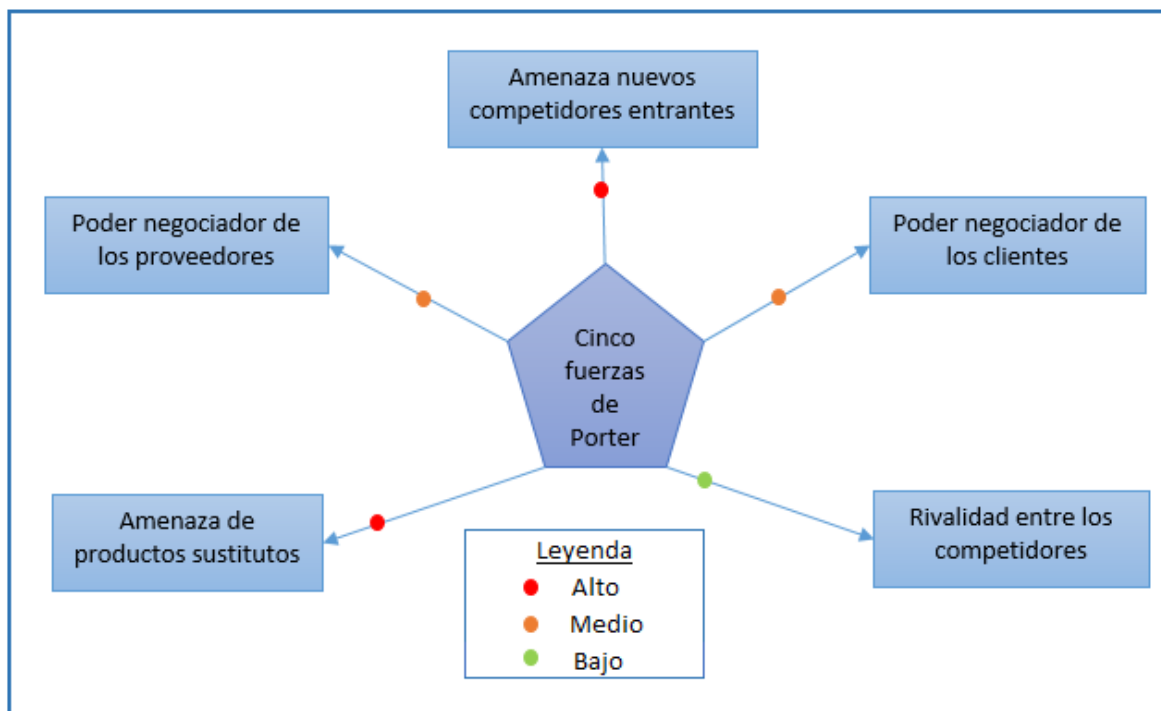
3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Para el microentorno, se utilizará la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter con la finalidad de evaluar las dimensiones más próximas al sector donde se desenvolverá Agro Peruvian Foods S.A.C. Estas fuerzas tienen como objetivo identificar y analizar el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de proveedores, la amenaza de nuevos competidores entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

competidores. Es así que tenemos un resumen del perfil estratégico del entorno específico en el mercado nacional en base a las valoraciones obtenidas (Ver Ilustración 3.2).

Ilustración 3.2. Resumen del perfil estratégico del Microentorno



Fuente: Elaboración propia

3.2.1. Poder de negociación de los clientes

Existe un poder de negociación de clientes medio ya que Perú representa para EE.UU., el principal abastecedor de jengibre orgánico, mientras que para el jengibre convencional, el panorama cambia ya que China ocupa el primer puesto. Del mismo modo, EE.UU. representa para Perú, el mercado más importante en sus exportaciones tanto orgánicas como convencionales ya que ocupa el primer puesto. Por lo que podemos decir que se evidencia la preferencia entre ambas economías para cerrar negociaciones. De manera informativa, a continuación se identificó los 10 principales importadores americanos que se abastecen año a año de jengibre orgánico desde el Perú (Ver Tabla 3.3), donde se encuentra que el primer lugar lo ocupa Smart Group Traders Inc. con 14.1%, en segundo está Trinity Distribution Inc. con 8.2% y el tercero David Oppenheimer Co. con 6.8%, en términos de valor FOB USD acumulado del 2018 al 2021.

Tabla 3.3. Los 10 Principales importadores estadounidenses que compran jengibre fresco orgánico desde el Perú, según valor FOB (USD) del 2018 al 2019

10 PRINCIPALES IMPORTADORES ESTADOUNIDENSES DE JENGIBRE FRESCO ORGÁNICO					
2018			2019		
Importador	Valor FOB (USD)	Proporción	Importador	Valor FOB (USD)	Proporción
SMART GROUP TRADERS INC	3,028,815	23.76%	MAMA PACHA INC	1,534,334	13.50%
TROPICAL SPECIALISTS LLC	1,591,622	12.49%	SMART GROUP TRADERS INC	1,451,346	12.77%
I LOVE PRODUCE, LLC	963,312	7.56%	DAVID OPPENHEIMER CO. WC	628,864	5.53%
TRINITY DISTRIBUTION INC	763,291	5.99%	TRINITY DISTRIBUTION INC	537,634	4.73%
TRADING ORGANICS USA LLC	317,342	2.49%	ESU FARM LLC	508,392	4.47%
INTERNATURAL MARKETING	308,136	2.42%	TROPICAL SPECIALISTS LLC	464,001	4.08%
JACOBS FARM / DEL CABO, INC	243,309	1.91%	INTERNATURAL MARKETING	182,769	1.61%
SEASONS FARM FRESH, INC.	226,944	1.78%	FRIEDAS INC	162,720	1.43%
GREEN EARTH PRODUCE TRADING INC.	170,160	1.33%	POMMER FRESH FOODS INC	162,351	1.43%
US FRESH CORP.	169,668	1.33%	I LOVE PRODUCE, LLC	134,131	1.18%
OTROS	4,963,906	38.94%	OTROS	5,596,158	49.25%
TOTAL GENERAL	12,746,506	100.00%	TOTAL GENERAL	11,362,700	100.00%
2020			2021		
Importador	Valor FOB (USD)	Proporción	Importador	Valor FOB (USD)	Proporción
SMART GROUP TRADERS INC	3,676,265	13.51%	GLOBAL FARMS ENTERPRISES INC.	2,998,390	12.88%
DAVID OPPENHEIMER CO. WC	3,329,582	12.23%	SMART GROUP TRADERS INC	2,370,364	10.18%
TRINITY DISTRIBUTION INC	2,965,159	10.89%	TRINITY DISTRIBUTION INC	1,873,762	8.05%
GLOBAL FARMS ENTERPRISES INC.	1,859,309	6.83%	CARB AMERICAS INC	1,419,229	6.10%
JLZ PRODUCE	1,724,806	6.34%	DAVID OPPENHEIMER CO. WC	1,110,425	4.77%

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

TROPICAL SPECIALISTS LLC	1,406,763	5.17%	I LOVE GINGER LLC	1,048,050	4.50%
I LOVE GINGER LLC	841,943	3.09%	VIVA TIERRA ORGANIC, INC.	882,739	3.79%
FP&H LLC	800,167	2.94%	DELITE FOOD TRADE INC	712,801	3.06%
VIVA TIERRA ORGANIC, INC.	702,930	2.58%	I LOVE PRODUCE, LLC	684,354	2.94%
ESPECIALISTAS TROPICALES LLC	606,505	2.23%	FRIEDAS INC	680,842	2.92%
OTROS	9,305,245	34.19%	OTROS	9,500,691	40.81%
TOTAL GENERAL	27,218,674	100.00%	TOTAL GENERAL	23,281,648	100.00%

Fuente: Aduanas del Perú.

Elaboración propia a partir de la plataforma Came Trade Plus – Área de Inteligencia Comercial. CCEX

3.2.2. Poder de negociación de los proveedores

El análisis de esta fuerza, se basa únicamente en los proveedores de jengibre provenientes de la región de Junín (Ver Ilustración 3.4) debido a que es la mayor región productora, más del 90% de jengibre procede de esta zona y además porque presenta las mejores condiciones ecológicas para el cultivo, dispone de un clima tropical, cálido y húmedo con lluvias intensas desde el mes de noviembre hasta marzo y temperaturas mayores a los 25°C. Las zonas de cultivo se sitúan aproximadamente a 7 horas de la capital de Lima, específicamente, en las provincias de Chanchamayo y Satipo, en los distritos de Pichanaki, Satipo, San Martín de Pangoa y Mazamari.

Ilustración 3.3. Localización geográfica del departamento de Junín dentro del mapa del Perú



Fuente: Fuente: Wikimedia Commons, 2010. CC BY-SA 3.0

Mencionar también, respecto a la elección de proveedores, que la compra de jengibre se efectuará a productores primarios y cooperativas agrícolas que demuestren la aplicación de las buenas prácticas y que tengan el certificado orgánico acreditado para los EE.UU. Internamente, incluso se evaluará que estos proveedores tengan capacidad de abastecimiento, que sean productores realmente y no acopiadores, evitando de esta forma que la cadena de distribución se extienda demasiado. De esta forma, en la base de datos de SENASA, se obtuvo un total de 20 empresas autorizadas y certificadas en producción orgánica (Ver Cuadro 3.1), de las cuales el 75%, ya han exportado al mercado exterior, mientras que un 25%, aún no han tenido salida fuera del país, entre ellas están: Eurofresh Perú, Inka Fresh, Cooperativa Agroindustrial Bio Fruits Pichanaki, Mijam Perú Company y Apromac Valle del Mantaro. Por lo tanto, se concluye que el poder de negociación de proveedores es medio ya que si bien existe un número considerable de proveedores que muestran ofertas competitivas en precio y calidad, también existe un 25% de proveedores que aún no han exportado y que podrían significar una gran oportunidad para establecer alianzas estratégicas de abastecimiento y dar salida a la producción de jengibre al mercado internacional.

Cuadro 3.1. Proveedores de Jengibre Autorizados del departamento de Junín

Nº	RAZÓN SOCIAL	UBIGEO
1	EUROFRESH PERU S.A.C	JUNIN/SATIPO/PANGOA
2	AGROINDUSTRIA JAS E.I.R.L.	JUNIN/CHANCHAMAYO/PICHANAQUI
3	TROPIC-X S.A.C.	JUNIN/SATIPO/RIO NEGRO
4	INTERLOOM S.A.C.	JUNIN/SATIPO/RIO NEGRO
5	ELISUR ORGANIC S.A.C.	JUNIN/CHANCHAMAYO/PERENE
6	INKA FRESH S.A.C.	JUNIN/SATIPO/RIO NEGRO
7	VANCARD PERU S.A.C.	JUNIN/CHANCHAMAYO/PICHANAQUI
8	COOPERATIVA AGRO INDUSTRIAL BIOFRUITS PICHANAKI LTDA	JUNIN/CHANCHAMAYO/PERENE
9	ANAWI EXPORT S.A.C.	JUNIN/CHANCHAMAYO/PICHANAQUI
10	AGRO DEVELOP PERU SAC	JUNIN/SATIPO/RIO NEGRO
11	E & J GAVILAN EXPORT S.A.C.	JUNIN/SATIPO/RIO NEGRO
12	FOREST SUN S.A.C.	JUNIN/CHANCHAMAYO/PERENE
13	MIJAM PERU COMPANY S.A.C.	JUNIN/CHANCHAMAYO/PICHANAQUI
14	AGROEXPORTACIONES LLACTA S.A.C.	JUNIN/CHANCHAMAYO/PICHANAQUI
15	JCH ORGANIC S.A.C.	JUNIN/CHANCHAMAYO/PICHANAQUI
16	LA CAMPIÑA PERU S.A.C.	JUNIN/SATIPO/PANGOA
17	NATIVA ORGANICS S.A.C.	JUNIN/CHANCHAMAYO/PERENE
18	AGRONEGOCIOS LA GRAMA S.A.C.	JUNIN/CHANCHAMAYO/PICHANAQUI
19	APROMAC VALLE DEL MANTARO	JUNIN/JUNIN/JUNIN
20	RAINFOREST ORGANIC PERU S.A.C.	JUNIN/CHANCHAMAYO/PICHANAQUI

Fuente: Ministerio de Agricultura - SENASA
Elaboración propia a partir de la plataforma Sistema Integrado de Gestión de Productos Agropecuarios (SIGIA)

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

3.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Existe una amenaza alta de entrada de nuevos competidores que exporten jengibre fresco orgánico ya que como podemos ver en la Tabla 3.4 el ingreso de nuevos exportadores año a año ha ido en aumento, es así que en el 2019 subió a un 36%, 2020 a 40% y 2021 a 7%, todos respecto al año anterior. Incluso si comparamos del 2018 al 2021, vemos que la cantidad de exportadores se duplicó con una variación porcentual de 105% más.

Tabla 3.4. Ingreso de nuevos competidores que exporten jengibre fresco orgánico al mercado estadounidense

INGRESO DE NUEVOS EXPORTADORES PERUANOS DE JENGIBRE					
Año	2018	2019	2020	2021	Acumulado
Cantidad de Exportadores	22	30	42	45	74
Variación Porcentual (%)		36%	40%	7%	

Fuente: Aduanas del Perú.

Elaboración propia a partir de la plataforma Came Trade Plus – Área de Inteligencia Comercial. CCEX

Asimismo, comentar que la amenaza de nuevos competidores entrantes también está relacionada con el aumento de área cosechada, la producción y el rendimiento de toneladas por hectárea (Ver Tabla 3.5), ya que conforme se ha ido incrementando la capacidad de producción también se ha incrementado la aparición de nuevos competidores interesados en exportar este cultivo.

Tabla 3.5. Capacidad de Producción del cultivo de Jengibre en el Perú

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DEL CULTIVO DE JENGIBRE EN EL PERÚ				
Elementos de Estudio	Unidad de Medida	2018	2019	2020
Rendimiento	Ton /Ha	7.5	7.5	18.5
Área Cosechada	Ha	2,908	3,427	4,033
Producción	Ton	21,700	25,569	74,611

Fuente: FAO Stat & DGESEP

Elaboración propia a partir de la plataforma de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y la base DGESEP

<https://www.fao.org/faostat/es/#data/QCL>

3.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Una amenaza muy cercana del jengibre fresco orgánico son sus diversas presentaciones, ya que los consumidores podrían satisfacer las mismas necesidades a través otras presentaciones como el jengibre deshidratado, en polvo o congelado; a pesar de que los precios son mayores en comparación al fresco, puede ser sustituido. Según la base de datos del Came Trade Plus, se obtuvo que el precio FOB promedio del 2018 al 2021 por

kilogramo del jengibre fresco es de \$2.05, deshidratado \$5.02, en polvo \$10.09 y congelado \$10.5.

Otra amenaza muy próxima es la variedad del jengibre ya que un sustituto de lo orgánico es lo convencional. Si bien se conoce, que un producto orgánico está libre de pesticidas y es más saludable para el organismo, ello tampoco es impedimento para que el consumidor lo pueda sustituir fácilmente.

Finalmente, otro sustituto ideal de este producto es el cardamomo ya que tiene un sabor similar, dulce y picante, debido a que pertenecen a la misma familia de Zingiberaceae y también presenta propiedades similares antiinflamatorias, digestivas y anticoncepcionales.

Por lo descrito anteriormente, consideramos que la amenaza de productos sustitutos para la comercialización de jengibre fresco orgánico es alta.

3.2.5. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores es baja. Internacionalmente, Perú ocupa el primer puesto como abastecedor de jengibre orgánico al mercado estadounidense, por lo que China no puede competir en este aspecto ya que sus cultivos son convencionales, a pesar de que represente un 67% de la oferta exportable mundial y que según la FAO Stat, ocupe los primeros puestos en el ranking de producción con 1, 260,152 toneladas en el año 2020; China no puede definir los precios de la oferta exportable peruana.

Es cierto que la capacidad de producción de Perú es mucho menor, según FAO Stat al 2020, alcanzó 74,611 toneladas. Sin embargo, existe otra ventaja competitiva, que hace que el jengibre orgánico peruano sea más deseable y es debido a las características especiales que posee y a la calidad superior a la media, lo que lo califica como categoría premium. El jengibre peruano manifiesta una hermosa apariencia, textura robusta, un color dorado impresionante y un fuerte sabor mientras que el jengibre proveniente de otros países tiene un color amarillo pálido y no es muy picante, su sabor es más suave. Por último, una ventaja competitiva adicional es que Perú tiene una disponibilidad estacional de cosechar este cultivo, todos los meses del año, desde enero a diciembre.

Por otro lado, enfocándonos nacionalmente en la economía peruana, la rivalidad de competidores también es baja debido a que año a año, según vemos la Tabla 3.6, la mayoría de exportadores no han mantenido una posición constante en el ranking de exportación, según valor FOB USD, a excepción de la empresa Kion Export SAC que alcanzó las primeras posiciones desde el 2018 al 2020. Ello quiere decir que por lo general, cada empresa compite de acuerdo a las oportunidades que se les presente, sacando partida siempre al nivel de experiencia, reconocimientos internacionales, calidad del producto, tiempo de entrega, certificaciones internacionales, entre otros; hasta el momento no existe una empresa que lidere con permanencia y tenga una cuota de mercado fija en el tiempo.

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Tabla 3.6. Los 5 principales exportadores de jengibre fresco orgánico al mercado americano

5 PRINCIPALES EXPORTADORES PERUANOS DE JENGIBRE FRESCO ORGÁNICO AL MERCADO AMERICANO					
2018			2019		
Exportador	Valor FOB (USD)	Proporción	Exportador	Valor FOB (USD)	Proporción
AGROINDUSTRIA JAS EIRL	3,149,055	24.71%	ORGANI-K S.A.C.	1,790,701	15.76%
ORGANI-K S.A.C.	1,980,058	15.53%	KION EXPORT S.A.C.	1,571,187	13.83%
KION EXPORT S.A.C.	1,879,177	14.74%	AGROINDUSTRIA JAS EIRL	1,302,801	11.47%
ASICA FARMS S.A.C.	1,592,249	12.49%	INTERLOOM S.A.C.	998,317	8.79%
INTERLOOM S.A.C.	628,209	4.93%	JCH AGROEXPORTACIONES S.A.C.	717,884	6.32%
OTROS	3,517,758	27.60%	OTROS	4,981,809	43.84%
TOTAL GENERAL	12,746,506	100.00%	TOTAL GENERAL	11,362,700	100.00%
2020			2021		
Exportador	Valor FOB (USD)	Proporción	Exportador	Valor FOB (USD)	Proporción
FRUITXCHANGE S.A.C	3,084,909	11.33%	JCH ORGANIC SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA	3,379,459	14.52%
KION EXPORT S.A.C.	2,724,839	10.01%	FRUITXCHANGE S.A.C	2,864,477	12.30%
INTERLOOM S.A.C.	1,863,140	6.85%	STERLING PERU S.A.C.	1,466,029	6.30%
JCH ORGANIC SAC	1,755,994	6.45%	AGRO DEVELOP PERU SAC	1,251,183	5.37%
JCH AGROEXPORTACIONES SAC	1,513,800	5.56%	NATIVA ORGANICS S.A.C.	1,247,935	5.36%
OTROS	16,275,992	59.80%	OTROS	13,072,565	56.15%
TOTAL GENERAL	27,218,674	100.00%	TOTAL GENERAL	23,281,648	100.00%

Fuente: Aduanas del Perú.

Elaboración propia a partir de la plataforma Came Trade Plus – Área de Inteligencia Comercial. CCEX

3.3. ANÁLISIS DAFO

De esta forma, gracias al uso de la matriz DAFO, se ha obtenido un resumen de forma precisa y estratégica respecto al macro y micro entorno (Ver Cuadro 3.2), es decir se ha logrado identificar y analizar las diferentes oportunidades y amenazas a la que está expuesta Agro Peruvian Foods SAC al operar jurídicamente dentro del Perú, así como también se ha podido reconocer la fortalezas y debilidades que podrá sacar provecho a partir de la comportamiento del sector agro no tradicional del cultivo de jengibre orgánico.

Cuadro 3.2. Análisis de la matriz DAFO

DAFO	
Ámbito Externo	
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
- Atractivo plan nacional estratégico exportador - Incentivos aduaneros y tributarios al exportador - Tratado de Libre Comercio con los EE.UU - El jengibre peruano orgánico cultivado en Perú es Premium - Demanda creciente por la alimentación nutritiva, saludable y orgánica - Disponibilidad estacional de cosecha en todos los meses del año	- Inestabilidad política - Cambio climático afecta la producción del cultivo - Informalidad de los agricultores peruanos
Ámbito Interno	
<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
- Alianza con empresas productoras sin cuota de mercado en el exterior - Implementación de tecnología para los procesos - Equipo calificado en el área de comercial y de producción - Precios competitivos acorde al mercado y temporada - Profesionales especializados en el cultivo orgánico de jengibre - Atención personalizada a los grandes importadores	- Empresa nueva dentro del mercado peruano y americano - No cuenta con una cuota de mercado - Los puntos de producción están alejados de la capital de Lima

Fuente: Elaboración propia

4. PLAN DE MARKETING

4.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Si bien, nuestro público objetivo no son directamente los consumidores finales, sino los grandes importadores que suministran dentro del mercado estadounidense a los “retailers” y “wholesalers”, se ha considerado oportuno, mencionar el comportamiento de los consumidores finales ya que son ellos, a fin de cuentas, los que consumen el producto. De esta forma, dentro del mercado global americano, se identificó a los LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) como al subgrupo de consumidores que comparten características y necesidades homogéneas ya que estos son los que apuestan por un estilo de vida saludable, justa y sostenible, obteniendo así los siguientes criterios:

- **Factores geográficos:** Se localizan en el continente Norte Americano, precisamente en los EE.UU., y está dirigido a los 50 estados que integran el país.
- **Factores demográficos:** Los criterios como la cultura, la educación y los ingresos económicos, son muy significativos, ya que de ello dependerá la importancia que le atribuyan a la alimentación orgánica y la disposición de pagar un precio superior a la media.
- **Factores psicográfico:** Los criterios como el estilo de vida y valores son determinantes en la acción de compra de alimentos orgánicos ya que se relaciona con la creencia en la percepción sobre lo saludable, nutritivo, natural, justo y sostenible.
- **Factores Conductuales:** La intención de búsqueda, la demostración de interés, el gasto promedio por compra en productos orgánicos va depender de la concientización que tengan sobre los beneficios de una alimentación orgánica.

Esta segmentación se realizó con la finalidad de maximizar la satisfacción del consumidor final, quien es el último actor en el eslabón de la cadena de suministro y así mismo para adecuar las exigencias y preferencias del mercado en los cultivos de jengibre orgánico en aspectos como el calibre, color, sabor, olor, apariencia, presentación.

4.2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

El posicionamiento buscado será convertir a Agro Peruvian Foods S.A.C. en la empresa exportadora de jengibre fresco orgánico, más deseada del Perú, destacada por su trazabilidad, inocuidad alimentaria, calidad del producto, buenas prácticas agrícolas, agricultura orgánica, innovación de tecnología y procesos, garantía en sus negociaciones, excelente know-how y buena relación con sus clientes. Asimismo, se pretende satisfacer

de manera personalizada los requerimientos de los clientes, no solo para impulsar una exportación, sino para establecer relaciones duraderas que permitan de manera conjunta participar como aliados estratégicos dentro de la cadena de suministro.

4.3. ESTRATEGIA COMERCIAL

La estrategia comercial que seguirá Agro Peruvian Foods SAC estará orientada a dar a conocer a la empresa y al producto que ofrece, ya que será un nuevo proveedor en el mercado americano, todo con la finalidad de alcanzar poco a poco una mayor participación de mercado. La estrategia principal estará sostenida de estrategias individuales, y estas a su vez soportadas por un conjunto de acciones y herramientas de anuncios y promoción publicitaria, detallada a continuación:

- El emailing, permitirá captar nuevos clientes y a su vez desarrollar relaciones de comunicación con los clientes ya conquistados. Estos mensajes serán enviados de forma personalizada y masiva para obtener permanencia en la mente de los consumidores y así mismo para fortalecer los lazos de confianza con los clientes. Se enviará boletines informativos, ofertas especiales de temporada, campañas de fechas festivas, campaña de inauguración, entre otros.
- El posicionamiento en buscadores, permitirá optimizar en los motores de búsqueda la página web de la empresa a través de palabras claves como “jengibre fresco orgánico”.
- Publicación de contenidos adaptado a infografías, videos y presentaciones, por ejemplo un video sobre todo el proceso que lleva la empresa para colocar el jengibre hasta EE.UU.; también una infografía de los beneficios del jengibre orgánico para la salud, entre otros.
- Anuncios segmentados en las redes sociales como Facebook y LinkedIn. La facilidad que tendremos con LinkedIn es que seremos más directos ya que al tener el sector B2B como público objetivo, la publicidad será altamente específica como para formar una comunidad de profesionales, empresas importadoras, LOHAS y demás grupos de interés.

4.4. PLAN DE ACCIÓN

Este apartado tiene como fin analizar el comportamiento de los mercados y consumidores, de manera que se logre esquematizar acciones oportunas que satisfagan las necesidades, así como también retengan y fidelicen a los clientes. Para ello se hará uso de los 4 elementos principales del Marketing Mix, descritos a continuación:

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

4.4.1. Plan de producto

El producto es el bien o servicio que va a satisfacer las necesidades del cliente; por lo cual, en este proyecto, se ha optado por la estrategia de diferenciación del producto ya que este tiene características especiales y diferenciadoras. Uno de los atributos que distingue el producto es su variedad orgánica, que es apreciada porque está libre de pesticidas y fertilizantes sintéticos. Otro atributo es la calidad premium ya que muestra una apariencia fresca, con una consistencia firme, brillante y compacta, la corteza tiene un color marrón claro y la pulpa es fibrosa y de color amarillo intenso; presenta un olor aromático potente y su sabor es más picante en comparación a otros (Ver Ilustración 4.1). El calibre ofrecido está entre 151 y 200 gr. Las propiedades nutricionales que contiene son hierro, fósforo, niacina, calcio, aceites esenciales, oleorresinas y más.

Ilustración 4.1. Jengibre fresco orgánico procedente de Perú



Fuente: Elisur Organic

Agregar también que otros aspectos diferenciadores del producto son los sellos que lo certifican, entre ellos USDA Organic referente a la agricultura orgánica y Fair Trade alusivo al comercio justo.

Respecto al embalaje, este será en cajas de cartón de 30 lb (13.6 kg) e irán con zunchos, grapas, esquineros y finalmente apiladas en pallets.

Por otro lado, la marca del producto dependerá de la solicitud del cliente, esta podrá ser con la marca Agro Peruvian Foods, marca del cliente o marca blanca; por lo general los grandes importadores vuelven a re empacar para los retailers, por ejemplo en presentaciones de 1.75 lb por cesta.

Además, la empresa brindará a sus clientes de forma gratuita, congresos anuales personalizados de capacitación del cuidado y trato del jengibre fresco orgánico.

4.4.2. Plan de precio

Al momento de fijar precios, hay que tener en consideración diferentes criterios como los precios de los competidores, los costes del negocio y la sensibilidad de la oferta y la demanda. En este caso puntual, se ha visto que los consumidores finales le atribuyen una importancia alta a la alimentación orgánica y están dispuestos a pagar un sobreprecio porque están concienciados con lo ecológico. Según la base de datos del Came Trade Plus, los precios FOB para exportación a los grandes importadores fueron en promedio en el 2018, USD 2.59; en el 2019, USD 2.69; en el 2020, USD 2.60 y en el 2021, USD 2.74. De esta forma, vemos que el precio ha ido en aumento, a excepción del 2020. Para fijar el precio al producto, se ha tomado atención a varios tipos de estrategia de diferenciación quedando finalmente la estrategia de precios según valor percibido porque permite basar los precios de acuerdo a lo que los clientes están dispuestos a pagar, incluso si se cobra más. El precio está fijado en términos FOB debido a que es la modalidad más utilizada en la exportación (Ver Tabla 4.1).

Tabla 4.1. Listado de precios FOB Callao del Jengibre Fresco Orgánico Peruano

Precio de Venta de Jengibre Fresco Orgánico		
Calibre (Gr. /Pieza)	Categoría	Precio FOB / Kg
151 - 200 gr	CAT2 - Grande	\$2.90

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se podrá asignar descuentos según el volumen de la compra en toneladas y se podrá ofrecer un precio fijo por contrato, siempre y cuando, se establezca una frecuencia anual de abastecimiento.

El periodo y las condiciones de pago son negociables y va depender de la confianza que exista entre ambas partes, este podrá ser de inmediato, por adelantado, a 30 días, a 60 días y a 90 días, así como también contra recepción de documentos o contra recepción de mercadería.

4.4.3. Plan de distribución

El objetivo es poner el producto a disposición del cliente en el lugar, momento y cantidad requerida. El canal de distribución es indirecto ya que dentro del eslabón, muy aparte del exportador y el importador, que es nuestra figura en este proyecto, actuarán otras empresas mayoristas y minoristas (supermercados, eco tiendas, mercados locales, tiendas de comercio electrónico, restaurantes entre otros) hasta llegar al consumidor final. El canal indirecto se caracteriza por tener una distribución del producto a través de otros

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

intermediarios y por tener un menor contacto con el cliente, así como también por evidenciar una mayor cobertura del mercado.

Como se atenderá únicamente la modalidad de transporte marítimo, los incoterms a negociar serán FAS, FOB, CIF y CFR; y desde luego EXW y DDP. Por último, al ser el jengibre fresco, un alimento perecedero, se tendrá cuidado en conservar la cadena de frío a una temperatura promedio de 12°C.

4.4.4. Plan de promoción

El objetivo es dar a conocer el producto que ofrece la empresa a través comunicación coherente y específica. En este caso, el público objetivo pertenece al sector B2B, por lo que esta estrategia irá encaminada a captar grandes importadores que intensifiquen su compra. Para la publicidad, se usará la comunicación off line a través de la participación de congresos, seminarios, road shows, misiones comerciales, ruedas de negocio, ferias internacionales, muestras comerciales, brochures y business cards; la comunicación online será a través de las redes sociales como Facebook y LinkedIn, página web, SEO en los motores de búsqueda y emailing; y por último comunicación externa a través de la fuerza de ventas que dispondrá el equipo comercial.

En este caso, la comunicación offline es el principal medio que permitirá captar nuevos clientes y conocerlos cara a cara para empezar una amistad, fortalecer los vínculos y negociar los términos de compra. Seguido está la comunicación online donde los clientes entran a web social a informarse un poco más de la empresa y finalmente está el equipo comercial quien atenderá de forma personalizada de acuerdo a sus necesidades y preferencias.

4.5. EJECUCIÓN Y CONTROL

Para hacer todas las actividades que comprenden el plan de marketing, se ha preparado un cronograma de actividades con la finalidad de evaluar la eficiencia y eficacia de las acciones en cierto periodo de tiempo, de modo que estas puedan ser controladas de acuerdo a los objetivos trazados. La retroalimentación de los resultados obtenidos servirá para continuar con las actividades y mejorarlas aún más o caso contrario rediseñarlas.

A continuación, en el cuadro 4.1, se muestra el cronograma donde detalla las actividades y el tiempo en que serán empleadas.

Cuadro 4.1. Cronograma de actividades

4'Ps	En.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agto.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Producto												
Planificación	X											
Investigación de mercados		X	X					X	X			
Encuestas de clientes			X	X								X
Auditoria y control interno						X						X
Precio												
Planificación precios primer año	X											
Aplicación precios primer año	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Planificación precios segundo año	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Distribución												
Canal indirecto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Planificación de envíos al exterior	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Promoción												
Comunicación Online	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comunicación Offline			X						X			

Fuente: Elaboración propia

Se llevará a cabo diversos controles, entre ellos el control del plan anual donde se analizará si el plan de marketing alcanzó los resultados y objetivos previstos mediante el uso de métricas y KPI's sobre el análisis financiero, cuota de mercado, análisis de venta, campañas de marketing; y nivel de satisfacción y fidelidad de los consumidores. Además, se llevará a cabo controles mensuales y trimestrales, utilizando uniformemente indicadores en los campos ya mencionados, por mencionar alguno de ellos, está el número de visitas en la página web, volumen seguidores en las redes sociales, número de contratos en negociación, ventas por mes, retorno de la inversión por campañas, etc.

Por último, se aplicará también un control estratégico, buscando evaluar si la empresa persigue las mejores oportunidades y diseña procedimientos acordes respecto al producto, precio, plaza y promoción.

5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Agro Peruvian Foods es una empresa pequeña familiar sin directorio, donde ambos accionistas trabajarán dentro de la empresa, una de ellas como Gerente General con un 50% de las acciones y la otra como Ejecutiva Comercial con el 50% restante. Se considera que la estructura organizativa y distribución de tareas debe ser clara y sencilla. Además, debe poseer un equipo cualificado y motivado, dispuesto a dar la cara ante las responsabilidades que demande el puesto, teniendo como fin la satisfacción del cliente.

5.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

A continuación, se describirá los puestos de trabajo y sus funciones. Cabe mencionar, que los dos accionistas inicialmente asumirán puestos dentro de esta estructura y conforme la carga de trabajo aumente, se añadirá más personal.

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

5.1.1. Gerente General

El gerente general realizará múltiples actividades, demandando así un perfil con habilidades directivas. Por lo que es necesario que este cuente con inteligencia emocional, delegación efectiva, comunicación asertiva, trabajo orientado a resultados, conocimiento a fondo del producto, procesos y del comercio exterior, capacidad de negociación, flexibilidad, proactividad, saber escuchar y estimular al equipo. Entre sus funciones están:

- Atender todas las tareas administrativas, de recursos humanos, de finanzas y de logística internacional.
- Supervisar la subcontratación de los servicios contables.
- Supervisar el equipo de ejecutivos comerciales.
- Guiar y orientar el contenido de la página web y las redes sociales.
- Coordinar e inscribir a la empresa en ruedas de negocios, road shows, congresos y ferias internacionales.
- Gestionar las compras nacionales e internacionales
- Preparar toda la documentación y evidencias solicitadas por el auditor, para obtener todas las certificaciones propuestas.

5.1.2. Ejecutivo Comercial

El perfil demanda que los ejecutivos sean persuasivos, orientado al cliente, persistentes, identifiquen oportunidades, trabajen en equipo, tengan capacidad de escucha, habla y facilidad de lidiar con el rechazo. Entre sus funciones están:

- Encargarse de la comercialización y promoción de productos de la empresa.
- Prospectar y buscar clientes potenciales a nivel corporativo.
- Presentar nuevos proyectos.
- Realizar seguimiento a los clientes.
- Lograr cerrar contratos, alcanzando las metas de ventas.
- Atender las redes sociales entablando relaciones con otras empresas,
- Generar contenido y responder a los comentarios en las RRSS.

5.1.3. Responsable de Producción

Es el encargado de prever, organizar y controlar las operaciones del área productiva bajo a niveles de productividad, así como también asegurar la calidad del producto. Debe tener un perfil de pensamiento crítico, minucioso, ordenado, objetivo, transparente, orientado a resultados, con intuición y capacidad de trabajar en equipo. Entre sus funciones está:

- Garantizar la inocuidad del producto y la trazabilidad de los procesos desde la compra de materia prima hasta el despacho de la mercadería.
- Interpretar los resultados sensoriales, químicos, microbiológicos y nutricionales.
- Garantizar la higiene y verificar la calidad del producto.
- Elaborar presupuestos de los requerimientos del área.
- Evaluar el rendimiento.
- Supervisar los procesos de lavado, corte, desinfección y armado de despachos.

- Realizar la programación del elevador, lavadora, faja transportadora y secadora.
- Capacitar al personal para el desempeño de sus actividades operarias.
- Comprobar si los demás insumos son los adecuados y cumplen con las especificaciones técnicas permitidas.
- Coordinar con gerencia para reservar el transporte y toda la logística de salida del embarque, siempre y cuando lo solicite el cliente.

5.1.4. Operario de Producción

Se requiere que tenga un perfil de flexibilidad en horarios, que sea escrupuloso con el tratamiento de alimentos perecibles y responsable con la práctica de medidas sanitarias, de seguridad y calidad. Entre sus funciones está:

- Proporcionar la materia prima a las máquinas de producción.
- Realizar limpieza y mantenimiento a los equipos.
- Identificar algún defecto en el producto.
- Identificar y registrar los lotes manipulados.

5.1.5. Auxiliar de Limpieza

Se requiere que disfrute de las tareas prácticas, sea comprometido, aseado, receptivo, honesto, discreto y cuidadoso con los archivos de la empresa. Entre sus funciones está:

- Limpiar las oficinas, la planta de procesamiento, los servicios higiénicos y las demás áreas comunes de manera integral.
- Reciclar y eliminar residuos según su naturaleza.
- Reponer los materiales consumibles de higiene y limpieza.
- Solicitar la compra de artículos y herramientas de limpieza.

5.1.6. Conductor Profesional AIIB

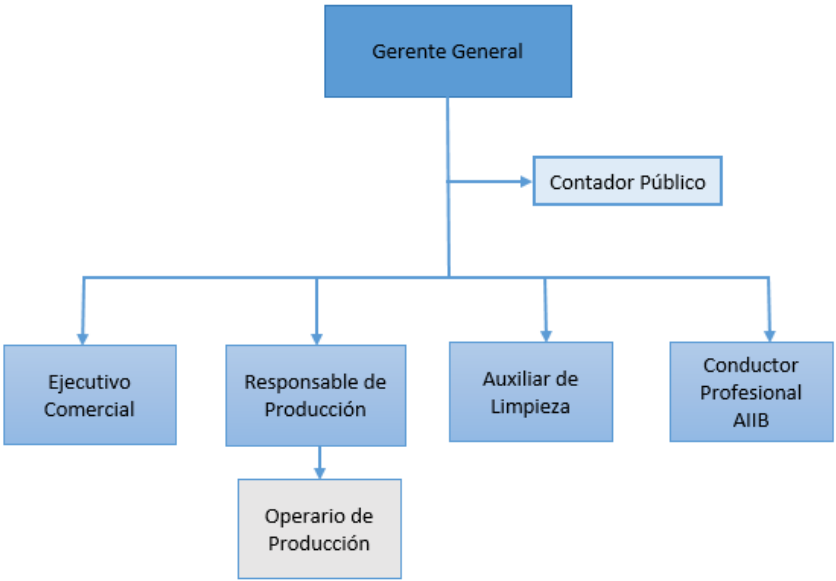
Se requiere que tenga habilidad de juicio, de resolución de problemas, que tome decisiones firmes rápidamente y que tenga habilidades mecánicas. Entre sus funciones está:

- Trasladar las jabas de jengibre fresco de Junín a Lima.
- Portar la factura y guía de remisión del transportista.
- Efectuar otros traslados que requiera la empresa.
- Llevar el camión al taller de mantenimiento por cada 5,000 kilómetros recorridos.

Por otro lado, mencionar que los servicios contables serán subcontratados como un puesto exterior para la empresa. De esta forma, el organigrama del negocio queda de la siguiente manera (Ver Ilustración 5.1):

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Ilustración 5.1. Organigrama de Agro Peruvian Foods S.A.C.



Fuente: Elaboración propia

Para la distribución horaria de los empleados, se tendrá en consideración la jornada máxima de trabajo en Perú, el cual es de 8 horas diarias y 48 semanales. En esta empresa se laborará de lunes a viernes, comenzando a las 7:00 am hasta las 4:00 pm, con una hora de refrigerio a las 12:00 pm, teniendo así 8 horas diarias y 40 horas semanales en todos los puestos a excepción del auxiliar de limpieza ya que trabajará en jornada de medio tiempo, desde las 7:00 am hasta las 11:00 am (Ver Cuadro 5.1). Solo en el caso de contador, este trabajará por su servicio puntual una vez al mes para las declaraciones mensuales y una vez al año para la declaración jurada anual.

Cuadro 5.1. Horario General de Actividades diarias

HORARIO DE TRABAJO GENERAL							
Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
7:00 a 08:00	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta		
8:00 a 09:00	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta		
9:00 a 10:00	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta		
10:00 a 11:00	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta		
11:00 a 12:00	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta		
12:00 a 13:00	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio		
13:00 a 14:00	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta		
14:00 a 15:00	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta		
15:00 a 16:00	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta	Trabajo en oficina / planta		

Fuente: Elaboración propia

5.2. PROCESO DE SELECCIÓN

La selección de personal comenzará por el reclutamiento a través de la publicación de ofertas laborales en portales de empleo como Bumerán, LinkedIn, Bolsa de Trabajo UPC, Indeed, Compu Trabajo y redes de contactos, con el propósito de atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Por lo que se comenzará realizando una preselección de CVs, luego pruebas psicotécnicas y dinámicas grupales, y por último entrevistas personales lideradas por el responsable del área. En todas las fases, se tendrá en evaluación el perfil duro y blando que demande los puestos de trabajos descritos en el apartado anterior, todo con el fin de contratar al candidato más idóneo en las competencias genéricas, técnicas y estratégicas.

Adicionalmente, la aprobación de apertura de vacantes es la siguiente: para el gerente general 1 puesto, ejecutivo comercial 1 puesto, responsable de producción 1 puesto, operarios de producción 10 puestos, auxiliar de limpieza 1 puesto y conductor profesional 1 puesto. En total 15 puestos en el primer año. A medida que la producción aumente, también aumentará el número de operarios de producción; por lo que en el segundo año, serán 18 operarios; en el tercer año, 20 operarios; en el cuarto año, 22 operarios y en el quinto año, 25 operarios.

5.3. POLÍTICA RETRIBUTIVA

En marco estatal peruano, el establecimiento de escalas de salario por puesto de trabajo, no está regulado por normas legales. Lo que se exige al empleador es que este cumpla con ofrecer a sus trabajadores sueldos iguales o mayores al mínimo y que respete los derechos del trabajador impuestos por el Ministerio de Trabajo. La remuneración mínima vital es de S/.1,025.00 mensuales (USD 256.25) y los derechos hace referencia a que el trabajador perciba los 15 pagos al año (12 sueldos, 2 gratificaciones, 1 CTS), que este afiliado al seguro social (Essalud) y al Fondo de Pensiones.

Considerando la oferta del mercado en cada puesto de trabajo, se ha determinado lo siguiente:

- El gerente general contará con un sueldo bruto mensual de USD 1,250. Además, gozará un 10% del beneficio, el cual irá a dividendos por ser accionista.
- El ejecutivo comercial tendrá un sueldo bruto fijo mensual de USD 625. Además, tendrá derecho a comisión por venta de 10% del sueldo bruto mensual por vender más de 10 toneladas por mes. Asimismo, el ejecutivo comercial percibirá del 10% del beneficio como dividendos por ser accionista.
- El responsable de producción percibirá un sueldo bruto mensual de USD 825.
- El operario de producción recibirá un sueldo bruto mensual de USD 264.5 y un bono de producción mensual de USD 75.00 por llegar a la meta de producción mensual estimada.

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

- El auxiliar de limpieza obtendrá un sueldo bruto mensual por el horario part time de USD 150.
- El conductor profesional recibirá un sueldo bruto mensual de USD 400.

Por último, mencionar que los salarios se pagarán el día 1 de cada mes, siguiente al mes vencido durante los 12 meses del año.

5.4. HORAS EXTRAORDINARIAS Y PAGAS EXTRAS

Otra de las políticas dentro de la empresa corresponde al día sábado, ya que es un día sagrado para adorar a Dios, por lo que los accionistas de la empresa por ningún motivo propondrán al personal que trabajen ese día. Dentro del descanso semanal, se podrá solicitar al trabajador, el apoyo extraordinario en el día domingo o cualquier otro día que caiga festivo menos sábado. El incremento del salario base por cada día trabajado en estas condiciones es de 50% más. En caso se convoque al trabajador a un día de apoyo extraordinario, se le abonará proporcional a las horas efectivamente trabajadas.

Por otro lado, con respecto a las horas extras, estas serán previamente aprobadas por el jefe inmediato y serán retribuidas proporcionalmente a lo que simbolice el salario base por hora con un 50% más.

En cuanto a los trabajadores inscritos en planilla, ellos están en todo el derecho de percibir aparte de los 12 pagos ordinarios al año, 3 pagos extraordinarios, uno de ellos corresponde a la gratificación en el mes de julio por fiestas patrias, otra a la gratificación en el mes de diciembre por fiestas navideñas y el último a la compensación por tiempo de servicio (CTS) que está distribuido en dos partes, 50% para pagar en el mes de mayo y el 50% restante en noviembre.

Respecto al cómputo de las gratificaciones, para los que tienen salario fijo, el monto de la paga será el mismo monto del salario bruto mensual más la bonificación extraordinaria de salud del 9%; sin embargo, para los que tiene salario fijo y variable como es el caso del ejecutivo comercial y el operario de producción por comisión de venta y bono de producción respectivamente, se calculará sobre la suma de ambos en los últimos 6 meses y dividirá el total entre 6; y del mismo modo se adicionará un 9% por bono extraordinario de salud.

Cabe mencionar que la comisión de venta y bono por producción se consideran de carácter remunerativo, por lo que sí forman parte la remuneración computable y también base de cálculo para la determinación de cualquier beneficio, carga social u otro de naturaleza similar.

Por último, referente al cómputo de CTS, se toma el sueldo base más la comisión o bono en caso existiere y se suma 1/6 de la gratificación, luego el total se divide entre 360 días y el factor es multiplicado por los números de días trabajados hasta antes del 30 de abril para el CTS de mayo y hasta antes del 30 de octubre para el CTS de noviembre.

5.5. VACACIONES

El Decreto Legislativo N°1405, establece regulaciones para el disfrute del descanso vacacional remunerado, de manera que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar. Los trabajadores tienen derecho a gozar de un descanso vacacional remunerado de treinta (30) días calendario por cada año completo de servicios. La oportunidad del descanso vacacional se fija de común acuerdo entre el servidor y la entidad. A falta de acuerdo, decide la entidad. Asimismo, durante el periodo vacacional del trabajador, sus demás compañeros cubrirán sus funciones.

El descanso vacacional remunerado se disfruta, preferentemente, de forma efectiva e ininterrumpida, salvo que se acuerde el goce fraccionado. En caso que se realice de esa forma, el trabajador deberá disfrutar de su descanso vacacional en periodos no menores de siete (7) días calendario, donde deberá programarlo de manera que complete los 30 días asignados.

Por último, por acuerdo mutuo entre el trabajador y empleador, pueden adelantarse días de descanso vacacional antes de cumplir el año, siempre y cuando el trabajador haya generado días de descanso en proporción al número de días a utilizar en el respectivo año calendario. (Editora Perú, 2018, p. 2 y 3)

5.6. GASTO DE PERSONAL

En la planificación de gasto a personal por puesto de trabajo (Ver Tabla 5.1), se ha tomado en cuenta lo siguiente:

- Se está considerando que el ejecutivo comercial, logrará ventas adicionales a la meta, mayor a 10 toneladas, en todos los meses a excepción de Abril y Mayo. Del mismo modo, el operario de producción está afecto al bono de producción en todos los meses del año, a excepción de Abril y Mayo ya que según las estadísticas, las exportaciones caen precisamente en esos meses.

Tabla 5.1. Remuneración Computable

Puesto de trabajo	N° de Trabaj.	Sueldo Base Mensual	Sueldo Base Anual (12 pagos)	Comisión / Bono por producción
Gerente General	1	\$1,250.00	\$15,000.00	
Ejecutivo Comercial	1	\$625.00	\$7,500.00	\$62.50
Responsable de Producción	1	\$825.00	\$9,900.00	
Operario de Producción	10	\$264.50	\$3,174.00	\$75.00
Auxiliar de limpieza	1	\$150.00	\$1,800.00	
Conductor Profesional AIIIB	1	\$400.00	\$4,800.00	
Total	15			

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Respecto a la gratificación de Julio y Diciembre, se obtuvieron los siguientes resultados, así como el total de los 14 pagos al año por puesto de trabajo (Ver Tabla 5.2):

Tabla 5.2. Cómputo de gratificación julio y diciembre; y 14 pagos en el año

Puesto de trabajo	Sueldo Base Anual (12 pagos)	Gratíf. Julio	Gratíf. Dicie.	Sueldo Base Anual (14 pagos)
Gerente General	\$15,000.00	\$1,362.50	\$1,362.50	\$17,725.00
Ejecutivo Comercial	\$7,500.00	\$692.60	\$726.67	\$9,231.77
Responsable de Producción	\$9,900.00	\$899.25	\$899.25	\$11,698.50
Operario de Producción	\$3,174.00	\$288.31	\$370.06	\$4,582.36
Auxiliar de limpieza	\$1,800.00	\$163.50	\$163.50	\$2,127.00
Conductor Profesional AIIIB	\$4,800.00	\$436.00	\$436.00	\$5,672.00

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se debe atender al aporte del empleador y los descuentos del trabajador (Ver Tabla 5.3):

Tabla 5.3. Aporte del Empleador y Descuentos del Trabajador

Concepto	Aporte del Empleador	Descuentos del Trabajador		
Puesto de trabajo	Es Salud (9%)	Renta de 5ta Categ. Mensual	AFP - Aportación Obligatoria (10%)	Prima de Seguro AFP (1.74%)
Gerente General	\$112.50	\$112.88	\$125.00	\$21.75
Ejecutivo Comercial	\$56.25	\$7.88	\$62.50	\$10.88
	\$61.88		\$68.75	\$11.96
Responsable de Producción	\$74.25	\$24.32	\$82.50	\$14.36
Operario de Producción	\$23.81		\$26.45	\$4.60
	\$30.56		\$33.95	\$5.91
Auxiliar de limpieza	\$13.50		\$15.00	\$2.61
Conductor Profesional AIIIB	\$36.00		\$40.00	\$6.96

Fuente: Elaboración propia

- **Seguro Social de Salud (EsSalud):** Este aporte es abonado por el empleador y corresponde un 9% de la “remuneración computable”.
- **Fondo de Pensión:** Este descuento afecta al trabajador y es un porcentaje de la “remuneración computable”. En el Perú, existe dos tipos de fondo de pensión, uno de naturaleza privada (AFP) por un 12% aproximadamente y otra pública (ONP) por un 13%. Para el cálculo en este proyecto, se estimará que todos los

trabajadores están inscritos en AFP Prima, sometiéndose así una tasa de aportación obligatoria de 10% y una prima de seguro de 1.74%.

- **Impuesto a la Renta de 5ta Categoría:** Esta retención es un impuesto que se aplica a todos los trabajadores que reciban los 14 sueldos (12 sueldos ordinarios + 2 gratificaciones) superiores a las 7 UIT que representan un valor de USD 8,050. Por lo que los puestos afectos a estos descuentos son al gerente general, ejecutivo comercial y responsable de producción (Ver Tabla 5.4).

Tabla 5.4. Sueldos afectos al Impuesto a la Renta de 5ta Categoría

Concepto	Ingresos	Descuentos del Trabajador
Puesto de trabajo	Sueldo Base Anual (14 pagos)	Remun. Neta Anual (>\$8,050)
Gerente General	\$17,725.00	\$9,675.00
Ejecutivo Comercial	\$9,231.77	\$1,181.77
Responsable de Producción	\$11,698.50	\$3,648.50
Operario de Producción	\$4,582.36	
Auxiliar de limpieza	\$2,127.00	
Conductor Profesional AIIIB	\$5,672.00	

Fuente: Elaboración propia

Luego de calcular esta diferencia, se le aplicarán tasas progresivas acumulativas según la cantidad de UIT restantes (Ver Tabla 5.5).

Tabla 5.5. Tasas Progresivas Acumulativas de Impuesto a la Renta de 5ta Categoría

Tasas Progresivas Acumulativas		
Tramo	Tasa	Monto
Hasta 5 UIT	8%	\$5,750.00
Más de 5 UIT hasta 20 UIT	14%	\$23,000.00
Más de 35 UIT hasta 45 UIT	17%	\$51,750.00
Más de 45 UIT	20%	\$51,750.00

Fuente: Elaboración propia

Respecto al cómputo de la Compensación por Tiempo de Servicio, se obtuvieron los siguientes importes por puesto de trabajo (Ver Tabla 5.6):

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Tabla 5.6. Cómputo de CTS

Compensación por Tiempo de Servicio (CTS)			
Puesto de trabajo	Mayo (50%)	Noviembre (50%)	Total
Gerente General	\$486.11	\$729.17	\$1,215.28
Ejecutivo Comercial	\$266.20	\$432.29	\$698.50
Responsable de Producción	\$320.83	\$481.25	\$802.08
Operario de Producción	\$102.86	\$154.29	\$257.15
Auxiliar de limpieza	\$58.33	\$87.50	\$145.83
Conductor Profesional AIIIB	\$155.56	\$233.33	\$388.89

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se ha decidido unir los gastos que corresponden a cada mes, teniendo así sueldos ordinarios los 12 meses del año, comisiones y bonos por producción en 10 meses del año, gratificación de julio y diciembre al 100% en cada mes respectivamente; CTS 50% en mayo y 50% noviembre, seguro social del 9% de la remuneración computable. De esta forma, se ha conseguido el coste total de personal mensual y anual por el número de trabajadores en cada puesto que debe provisionar la empresa en los inicios del proyecto, dando así en el primer año un total anual de USD 105,510.33 (Ver Tabla 5.7):

Tabla 5.7. Coste de Personal en el primer año de funcionamiento

Gasto de Personal	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Gerente General	\$1,362.50	\$1,362.50	\$1,362.50	\$1,362.50	\$1,848.61	\$1,362.50	\$2,725.00	\$1,362.50	\$1,362.50	\$1,362.50	\$2,091.67	\$2,725.00	\$20,290.28
Ejecutivo Comercial	\$749.38	\$749.38	\$749.38	\$681.25	\$947.45	\$749.38	\$1,441.98	\$749.38	\$749.38	\$749.38	\$1,181.67	\$1,476.04	\$10,974.02
Responsable de Producción	\$899.25	\$899.25	\$899.25	\$899.25	\$1,220.08	\$899.25	\$1,798.50	\$899.25	\$899.25	\$899.25	\$1,380.50	\$1,798.50	\$13,391.58
Operario de Producción	\$3,700.55	\$3,700.55	\$3,700.55	\$2,883.05	\$3,911.66	\$3,700.55	\$6,583.60	\$3,700.55	\$3,700.55	\$3,700.55	\$5,243.47	\$7,401.10	\$51,926.73
Auxiliar de Limpieza	\$163.50	\$163.50	\$163.50	\$163.50	\$221.83	\$163.50	\$327.00	\$163.50	\$163.50	\$163.50	\$251.00	\$327.00	\$2,434.83
Conductor Profesional AIIIB	\$436.00	\$436.00	\$436.00	\$436.00	\$591.56	\$436.00	\$872.00	\$436.00	\$436.00	\$436.00	\$669.33	\$872.00	\$6,492.89
Total	\$7,311.18	\$7,311.18	\$7,311.18	\$6,425.55	\$8,741.20	\$7,311.18	\$13,748.08	\$7,311.18	\$7,311.18	\$7,311.18	\$10,817.63	\$14,599.64	\$105,510.33

Fuente: Elaboración propia

Como se ha mencionado antes, a medida que aumenta el volumen de producción también aumenta el número de personal respecto a los operarios de producción. Por lo que el coste total anual de personal, en el segundo año con 18 operarios de producción, asciende a USD 147,051.71; en el tercer año con 20 operarios, incrementa a USD 157,437.06; en el cuarto año con 22 operarios, aumenta a USD 167,822.40; y en el quinto año con 25 operarios, se eleva a USD 183,400.42 (Ver Tabla 5.8).

Tabla 5.8. Resumen de Coste de Personal por año

Año	Operarios de producción	Coste Total de Personal Anual
1	10	\$105,510.33
2	18	\$147,051.71
3	20	\$157,437.06
4	22	\$167,822.40
5	25	\$183,400.42

Fuente: Elaboración propia

6. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

En este apartado se expone los cálculos correspondientes para alcanzar una valoración económica y financiera sobre la viabilidad del proyecto de inversión.

6.1. DESEMBOLSO INICIAL

Para poner en marcha el negocio, se necesita realizar gastos y pagos que son indispensables al principio, teniendo así un desembolso inicial por un total de USD 398,204. En la Tabla, se muestra el desglose detallado por cada concepto.

Tabla 6.1. Desembolso Inicial

DESEMBOLSO INICIAL	
ACTIVO NO CORRIENTE	
Mobiliario	
Oficina	
03 Mesa de escritorio	\$201.75
01 Estante de repisas	\$99.98
01 Archivador de cajones	\$82.48
03 Sillón Micheline Negro	\$149.93
06 Silla de Escritorio para visitas	\$236.85
01 Papelera de desechos	\$17.88
Varios Artículos de Oficina (Perforador - Engrapador - Bandeja de archivos - Calculadora - Pizarra - Reloj)	\$75.00
Planta	
05 Tachos recicladores de Residuos (Orgánicos - Vidrios - Plástico - Metálico - Papel y Cartón)	\$350.00
02 Juegos de mesa comedor y sillas	\$499.50
01 Casillero / Lockers (12 unidades)	\$237.25
TOTAL	\$1,950.60

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Elementos de producción	
01 Elevator (Bigger Hopper)	\$7,200.00
01 Integrated Type Water Washing Machine & High Pressure Cleaning Machie (Qingdao-Callao)	\$13,265.35
01 Faja Transportadora FTV 4	\$5,950.00
01 Air Blow Dryer Machine (Qingdao-Callao)	\$9,765.35
1268 Jaba Cosechera Blindada Calada	\$2,781.66
01 Carretilla Elevadora de Pallets	\$5,415.35
03 Balanza Industrial con plataforma (1,000 Kg)	\$180.00
08 Tina plástica (1,000 Litros)	\$200.00
TOTAL	\$44,757.71
Sistema de Gestión de Inocuidad	
Diseño e Implementación del Sistema de Gestión de la Inocuidad basado PHS - BPM - HACCP	\$1,131.25
TOTAL	\$1,131.25
Elementos de transporte	
GH 1826 Long Estándar - Año 2023 (6x2) - 15 Ton	\$95,500.00
01 Carrocería Furgón Contra placada	\$13,500.00
TOTAL	\$109,000.00
Aplicaciones Informáticas y Accesorios Audiovisuales	
Licencia Microsoft Office	\$137.25
Creación página web	\$265.50
Video Corporativo para RRSS	\$2,500.00
TOTAL	\$2,902.75
Equipos de Informáticos	
03 Laptops	\$1,124.25
03 Mouse Alámbrico	\$21.75
01 Impresora Multifuncional Smart HP	\$282.25
03 Teléfonos móviles libre	\$269.25
TOTAL	\$1,697.50
Inmueble	
Terreno 370 (m²)	\$129,000.00
Construcción de Planta (Estructura - Acabados - Arco Techo - Cerramiento - Piso Semi Pulido)	\$48,158.50
TOTAL	\$177,158.50
Inventario - 1° Mes	Año 1
Jengibre fresco orgánico sin procesar	\$5,893.13
Ácido Peracético (20 Litros)	\$3.75
Cajas de cartón troqueladas (49 x 28.7 x 23 cm)	\$1,280.52
Pallets estándar 1.00x1.20 m (Tratamiento térmico)	\$167.42
Esquineros	\$65.54

Zuncho de plástico 5/8"	\$5.89
Grapas de fe gv .5/8" (Millar)	\$33.14
Guantes de polietileno (Ciento)	\$13.39
Tocas descartables (Ciento)	\$30.71
Navajas Multiusos	\$48.00
Útiles de oficina	\$25.00
Tarjetas de visita	\$47.20
Mandiles Guardapolvo Blanco	\$57.00
Uniformes Blanco (Camisa y Pantalón)	\$1,935.00
TOTAL	\$9,605.69
Fondo de seguridad para cubrir primeros meses	\$50,000.00
TOTAL AC	\$398,204.00

Fuente: Elaboración Propia

Es así que la inversión prevista para el IME (Inmueble, Maquinaria y Equipo) está relacionada a la planta de producción y oficinas, considerando en este sentido el campo de mobiliario, elementos de producción como los son todas las máquinas y herramientas involucradas en el procesamiento, sistemas de gestión de inocuidad, elementos de transporte para el traslado del acopio del jengibre, aplicaciones informáticas y accesorios audiovisuales, equipos informáticos; y por último el inmueble compuesto por el terreno y la construcción del mismo. Además, habrá un fondo inicial de seguridad para hacer frente a posibles imprevistos y tener oportunidad de realizar los primeros pagos a los empleados al comienzo del negocio durante los primeros meses. La cantidad inicial de USD 50,000, se mantendrá en la cuenta bancaria corriente de la empresa.

6.2. PREVISIÓN DE VENTAS Y GASTOS

En este apartado se detallarán tanto los gastos anuales de la empresa, así como las ventas estimadas. La previsión de ingresos afectará el Estado de Resultados y el Balance General. La estimación proyectada brindará datos que permitirán predecir escenarios a futuro tanto en el corto como largo plazo.

Para determinar la previsión de ventas, se ha obtenido datos de la plataforma Came Trade Plus en los 2 últimos años y en términos FOB debido a que es la modalidad más usada en la exportación de esta hortaliza, consiguiendo así un promedio total anual exportado de jengibre, de USD 42, 754,430. De las cuales, la empresa estima que durante los 5 primeros años de actividad, se alcanzará una cantidad acumulada equivalente al 10%, es decir USD 4, 275,443 en términos FOB. Este 10% se distribuirá año a año hasta lograr la totalidad de USD 4, 275,443. En el primer año, se estima un 10%, en el segundo año un 15%, en el tercer año un 20%, en el cuarto año un 25% y en el quinto año un 30%. Vemos que el primer año se ha tomado el porcentaje más bajo debido a que la empresa es nueva en el mercado y luego progresivamente las ventas crecerán en mayor proporción (Ver Tabla 6.2).

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Tabla 6.2. Estimación de demanda de Jengibre Fresco Orgánico

Fuente: Came Trade Plus	Sumas	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Promedio Total Exportado (USD)	\$42,754,430	\$3,038,234	\$4,869,027	\$3,135,939	\$941,611	\$1,431,346	\$3,544,671	\$4,304,038	\$4,033,449	\$3,171,745	\$4,500,148	\$4,903,840	\$4,880,381
Cuota de Mercado Esperada (%)	10%												
Cuota de Mercado Esperada (USD)	\$4,275,443												

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, la empresa también tendrá ingresos provenientes de la merma, ya que por cada tonelada de jengibre fresco orgánico procesado, el 80% es exportable y el 20% no. Por lo que, el 20% de la producción será comercializado en el mercado nacional a un a un precio de \$1.23/Kg, alcanzando así un total de ventas en los próximos 5 años por USD 451,502. Los ingresos totales ascienden a USD 4, 726,945 (Ver Tabla 6.3).

Tabla 6.3. Ingresos Totales de Jengibre Fresco Orgánico

INGRESOS TOTALES			
Año	Exportable	No Exportable	TOTAL
1	\$427,544	\$45,150	\$472,694
2	\$641,316	\$67,725	\$709,042
3	\$855,089	\$90,300	\$945,389
4	\$1,068,861	\$112,875	\$1,181,736
5	\$1,282,633	\$135,450	\$1,418,083
TOTAL	\$4,275,443	\$451,502	\$4,726,945

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, la empresa deberá asumir gastos de producción variables y semi variables, así como también gastos fijos de la operación. Los gastos variables y semi variables dependen de los volúmenes de materia prima a procesar (Ver Tabla 6.4).

Tabla 6.4. Volumen de Materia Prima a Procesar por año (Kg)

Año	1	2	3	4	5	Total
Proporción	10%	15%	20%	25%	30%	100%
Total Exportado (Kg)	147,429	221,144	294,858	368,573	442,287	1,474,291

Fuente: Elaboración Propia

De esta forma, se obtienen los siguientes conceptos por gastos variables y semi variables que deberán asumirse año a año (Ver Tabla 6.5).

Tabla 6.5. Gastos Variables y Semi Variables Anuales de Explotación

Gastos variables	Fuente	Precios	Unidad de Medida	Gasto Anual				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste medio de jengibre fresco orgánico	Mijam Company	0.45	\$ / Kg	\$82,928.85	\$124,393.28	\$165,857.70	\$207,322.13	\$248,786.56
Coste de combustible	Enlace Repsol	4.28635	\$ / Galón	\$4,560.92	\$5,574.46	\$7,094.77	\$9,121.84	\$9,882.00
Ácido Peracético (20 Lts)	Enlace Mercado Libre	3.75	\$ / Galón	\$45.00	\$90.00	\$135.00	\$180.00	\$225.00
Cajas de cartón troqueladas (49 x 28.7 x 23 cm)	Babilonia Inversiones SAC	1.66085	\$ / Caja	\$18,015.24	\$27,018.71	\$36,018.85	\$45,019.00	\$54,025.79
Pallets estándar 1.00x1.20 m (Tramonto térmico)	Cot. Inversiones Callupe	15.635	\$ / Pallet	\$2,355.46	\$3,532.64	\$4,709.39	\$5,886.14	\$7,063.76
Esquineros	Isidro Embalajes	1.02	\$ / Und	\$322.00	\$1,382.78	\$1,843.40	\$2,304.01	\$2,764.97
Zuncho de plástico 5/8" (750 mts/Rollo 10 Kg)	Isidro Embalajes	15.635	\$ / Rollo	\$82.91	\$124.35	\$165.77	\$207.19	\$248.64
Grapas de fe gv. 5/8" (Millar)	Isidro Embalajes	12.39	\$ / Millar	\$466.36	\$699.54	\$932.72	\$1,165.90	\$1,399.09
Guantes de polietileno (Ciento)	Enlace Mercado Libre	4.25	\$ / Ciento	\$160.01	\$160.01	\$160.01	\$160.01	\$160.01
Tocas descartables (Ciento)	Enlace Inkafarma	9.75	\$ / Ciento	\$367.09	\$367.09	\$367.09	\$367.09	\$367.09
Navajas Multiusos	Enlace Mercado Libre	6	\$ / Und	\$576.00	\$576.00	\$576.00	\$576.00	\$576.00
Servicio de Agenciamiento de Aduanas	Cot. GFS Operador Logístico	1465.808	\$ / Und	\$11,034.65	\$16,551.98	\$22,069.31	\$27,586.64	\$33,103.96
Certificado Fitosanitario	Enlace VUCE	10.8	\$ / Und	\$129.60	\$194.40	\$237.60	\$270.00	\$302.40
Mantenimiento del camión (5.000 Km)	Cot. Mitsui Automotriz	400	\$ / Recorrido	\$1,200.00	\$1,600.00	\$2,000.00	\$2,400.00	\$2,400.00
Gastos semivariables	Fuente	Precios	Unidad de Medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto en electricidad Enlace Enel	Potencia	4.1025	\$ / Mes	\$49.23	\$49.23	\$49.23	\$49.23	\$49.23
	Consumo Planta	0.1631	\$ / kWh	\$1,084.20	\$1,626.30	\$2,168.41	\$2,710.51	\$3,252.61
	Consumo Oficina	0.1631	\$ / kWh	\$391.44	\$391.44	\$391.44	\$391.44	\$391.44
Gasto en agua Enlace Sedapal	Cargo Fijo	1.50275	\$ / Mes	\$18.03	\$18.03	\$18.03	\$18.03	\$18.03
	Alcantarillado	0.82825	\$ / m³	\$152.64	\$228.95	\$305.27	\$381.53	\$457.31
	Consumo Planta	1.73875	\$ / m³	\$320.43	\$480.64	\$640.86	\$801.07	\$961.28
	Consumo Oficina	1.73875	\$ / m³	\$625.95	\$625.95	\$625.95	\$625.95	\$625.95

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, los gastos fijos de explotación anuales para los próximos 5 años (Ver Tabla 6.6).

Tabla 6.6. Gastos Fijos Anuales de Explotación

Gastos fijos	Fuente	Precios	Unidad de Medida	Gasto anual
Útiles de oficina (Lapicero - Lápiz - Plumón - Hojas - Cinta - Tintas)	Tienda Tayloy	\$25.00	\$ / mes	\$300.00
Internet y teléfono fijo	Enlace Movistar	\$27.50	\$ / mes	\$330.00
Líneas móviles (3 personas)	Enlace Entel	\$29.94	\$ / mes	\$359.25
Tarjetas de visita / Business Card (500 unds)	Enlace Graficolor	\$47.20	\$ / año	\$47.20
Posicionamiento SEO	Cot. Exxa Consulting	\$122.50	\$ / año	\$122.50
Emailing Marketing / Mailing Chimp (300 emails/día)	Enlace Sendblue	\$0.00	\$ / mes	\$0.00
Ferias Internacional Natural Products Expo West	Exhibit Space Contact - West	\$12,120.70	\$ / año	\$12,120.70
Ferias Internacional Natural Products Expo East	Exhibit Space Contract - East	\$8,702.50	\$ / año	\$8,702.50
Hosting y dominio de la página web	Cot. Exxa Consulting	\$112.50	\$ / año	\$112.50
Amortización de utensilios y equipos de producción	Hoja Cálculo DI & Amort.	\$17,503.45	\$ / año	
Administración página web	Cot. Exxa Consulting	\$60.00	\$ / trimestre	\$240.00
Community Manager (Facebook & LinkedIn)	Cot. Exxa Consulting	\$125.00	\$ / mes	\$1,500.00
Servicios Contables (Outsourcing)	Servi Empresa	\$137.50	\$ / mes	\$1,650.00
Certificación USDA Organic	EcoCert	\$2,000.00	\$ / año	\$2,000.00
Certificación Fair Trade	Enlace FloCert	\$3,550.50	\$ / año	\$3,550.50
Mandiles Guardapolvo Blanco	Enlace Mercado Libre	\$9.50	\$ / año	\$57.00
Uniformes Blanco (Camisa y Pantalón)	Enlace Tiendamia	\$32.25	\$ / año	\$1,935.00

Fuente: Elaboración Propia

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

En el siguiente apartado, se tomará en cuenta todos los gastos ya mencionados, así como también los gastos del personal y todos los impuestos que deben pagarse como sociedad.

6.3. ESTADO DE RESULTADOS

A continuación, se refleja el estado de pérdidas y ganancias del negocio para los próximos 5 años (Ver Tabla 6.7).

Tabla 6.7. Estado de Resultado de Agro Peruvian Foods S.A.C.

PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	USD	USD	USD	USD	USD
Ingresos por exportación JFO (FOB)	427,544.3	641,316.5	855,088.6	1,068,860.8	1,282,632.9
Ingresos JFO no exportable (NAC)	45,150.2	67,725.2	90,300.3	112,875.4	135,450.5
Total ventas del periodo	472,694.5	709,041.7	945,388.9	1,181,736.1	1,418,083.4
Gastos	USD	USD	USD	USD	USD
Gasto de compra de JFO	82,928.85	124,393.28	165,857.70	207,322.13	248,786.56
Coste de combustible	4,560.92	5,574.46	7,094.77	9,121.84	9,882.00
Ácido Peracético	45.00	90.00	135.00	180.00	225.00
Cajas de cartón troqueladas	18,015.24	27,018.71	36,018.85	45,019.00	54,025.79
Pallets estándar	2,355.46	3,532.64	4,709.39	5,886.14	7,063.76
Esquineros	922.00	1,382.78	1,843.40	2,304.01	2,764.97
Zuncho de plástico 5/8"	82.91	124.35	165.77	207.19	248.64
Grapas de fe gv 5/8"	466.36	699.54	932.72	1,165.90	1,399.09
Guantes de polietileno	160.01	160.01	160.01	160.01	160.01
Tocas descartables	367.09	367.09	367.09	367.09	367.09
Navajas Multiusos	576.00	576.00	576.00	576.00	576.00
Servicio de Agencia de Aduanas	11,034.65	16,551.98	22,069.31	27,586.64	33,103.96

Certificado Fitosanitario	129.60	194.40	237.60	270.00	302.40
Gasto en electricidad, planta & oficina	1,524.87	2,066.97	2,609.08	3,151.18	3,693.28
Gasto en agua, planta & oficina	1,117.05	1,353.58	1,590.11	1,826.64	2,063.17
Mantenimiento del camión	1,200.00	1,600.00	2,000.00	2,400.00	2,400.00
Útiles de oficina	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Internet y teléfono fijo	330.00	330.00	330.00	330.00	330.00
Líneas móviles	359.25	359.25	359.25	359.25	359.25
Tarjetas de visita	47.20	47.20	47.20	47.20	47.20
Posicionamiento SEO	122.50	122.50	122.50	122.50	122.50
Emailing Marketing	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ferias Internacional NPE West	12,120.70	12,120.70	12,120.70	12,120.70	12,120.70
Ferias Internacional NPE East	8,702.50	8,702.50	8,702.50	8,702.50	8,702.50
Hosting y dominio de la página web	112.50	112.50	112.50	112.50	112.50
Amortización de utensilios y equipos	17,503.45	17,503.45	17,503.45	17,503.45	17,503.45
Administración página web	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
Gasto de Personal	105,510.33	147,051.71	157,437.06	167,822.40	183,400.42
Community Manager	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Servicios Contables	1,650.00	1,650.00	1,650.00	1,650.00	1,650.00
Certificación USDA Organic	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Certificación Fair Trade	3,550.50	3,550.50	3,550.50	3,550.50	3,550.50
Mandiles Guardapolvo Blanco	57.00	57.00	57.00	57.00	57.00
Uniformes Blanco (Camisa y Pantalón)	1,935.00	1,935.00	1,935.00	1,935.00	1,935.00
Total gastos del periodo	281,526.9	383,268.1	454,334.5	525,896.8	600,992.7
Resultado previsto	191,167.52	325,773.58	491,054.46	655,839.36	817,090.63

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Impuesto sobre sociedades 30%	57,350.25	97,732.07	147,316.34	196,751.81	245,127.19
Resultado después de impuestos	133,817.26	228,041.51	343,738.12	459,087.55	571,963.44

Fuente: Elaboración Propia

Como se desprende de los datos obtenidos, el resultado es positivo desde el primer año de funcionamiento con una ganancia de USD 133,817.26. Y este resultado va creciendo año a año, debido al incremento progresivo de las ventas fijadas a través de la cuota de mercado.

6.4. BALANCE GENERAL

Una vez obtenido el Estado de Resultados, se ha elaborado el Balance General provisional desde el comienzo de la actividad, es decir del año 0 hasta los próximos 5 años (Ver Tabla 6.8).

Tabla 6.8. Balance General de Agro Peruvian Foods S.A.C.

ACTIVO (\$)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A) ACTIVO NO CORRIENTE	\$338,598	\$321,095	\$303,591	\$286,088	\$268,585	\$251,081
I. Inmovilizado intangible	\$4,034	\$3,227	\$2,420	\$1,614	\$807	\$0
II. Inmovilizado material	\$334,564	\$317,868	\$301,171	\$284,474	\$267,778	\$251,081
V. Inversiones Financieras a Largo Plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
B) ACTIVO CORRIENTE	\$59,606	\$293,723	\$561,347	\$935,065	\$1,400,885	\$1,955,314
II. Existencias	\$9,606	\$13,328	\$17,044	\$20,758	\$24,480	\$0
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	\$0	\$39,391	\$59,087	\$78,782	\$98,478	\$118,174
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	\$50,000	\$241,004	\$485,216	\$835,524	\$1,277,927	\$1,837,140
TOTAL ACTIVO	\$398,204	\$614,818	\$864,938	\$1,221,153	\$1,669,470	\$2,206,395
PASIVO (\$)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A) PATRIMONIO NETO	\$398,204	\$532,021	\$733,299	\$1,031,429	\$1,421,769	\$1,901,915
A-1) Fondos Propios	\$398,204	\$532,021	\$733,299	\$1,031,429	\$1,421,769	\$1,901,915
I. Capital	\$398,204	\$398,204	\$398,204	\$398,204	\$398,204	\$398,204
II. Prima de emisión	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
III. Reservas	\$0	\$0	\$107,054	\$289,487	\$564,478	\$931,748
VII. Resultado del ejercicio	\$0	\$133,817	\$228,042	\$343,738	\$459,088	\$571,963
B) PASIVO NO CORRIENTE	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
I. Provisiones a largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
II. Deudas a largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
IV. Pasivos por impuesto diferido	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
V. Periodificaciones a largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
C) PASIVO CORRIENTE	\$0	\$82,797	\$131,639	\$189,724	\$247,701	\$304,480
I. Pasivos vinculados con act. no corrientes para I	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
II. Provisiones a corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
III. Deudas a corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	\$0	\$82,797	\$131,639	\$189,724	\$247,701	\$304,480
VI. Periodificaciones a corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL PASIVO	\$398,204	\$614,818	\$864,938	\$1,221,153	\$1,669,470	\$2,206,395

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al activo fijo, este consiste en aplicaciones informáticas, accesorios audiovisuales, sistema de gestión e inmovilizado material como el terreno, la construcción de las instalaciones, los equipos de producción, el elemento de transporte y los equipos informáticos; mientras que el activo circulante consiste en las existencias de los productos que se comercializan a los clientes, las cuentas a cobrar y de la tesorería colocada en la cuenta bancaria de la empresa.

Los fondos propios cada año van en aumento debido las ganancias obtenidas en el estado de resultados, que dan lugar a la percepción de la reserva legal y otras reservas. Respecto al pasivo fijo, no tenemos ningún registro ya que la financiación será completamente con fondos propios; y el pasivo circulante incluye a los acreedores comerciales y las deudas con la administración pública como el pago de la seguridad social, la declaración de IGV o IVA y el Impuesto a la Renta para sociedades de tercera categoría, todas se pagan mensualmente.

6.5. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Finalmente, se realizará una evaluación de la viabilidad económico - financiera de este negocio utilizando el método VAN para conseguir el valor actual neto del proyecto. Para obtenerlo, se requieren una serie de parámetros, que se detallan a continuación. Se ha utilizado la siguiente ecuación para el cálculo del VAN (Ver Ilustración 6.1):

Ilustración 6.1. Fórmula del VAN

$$VAN = -DI + \frac{CF_1}{(1+WACC)} + \frac{CF_2}{(1+WACC)^2} + \dots + \frac{CF_n + VR_n}{(1+WACC)^n}$$

$$VR_n = \frac{CF_n (1 + G)}{(WACC - G)}$$

Fuente: Elaboración Propia

- El desembolso inicial (DI) para poner en marcha el negocio, que asciende a un total de USD 398,204.00, el cual será financiado en su totalidad por los fondos propios de los dos accionistas de la empresa, en un 50% cada uno de ellos.
- Los flujos de caja previstos (CF), generados en los próximos años y obtenidos de la cuenta de pérdidas y ganancias y balance provistos, están presentados en la Tabla 6.9.

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Tabla 6.9. Flujo de Caja Desagregado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN * (1-t)	\$133,817.26	\$228,041.51	\$343,738.12	\$459,087.55	\$571,963.44
AMORTIZACIONES	\$17,503.45	\$17,503.45	\$17,503.45	\$17,503.45	\$17,503.45
AUMENTO DEL CAPITAL CIRCULANTE	-\$39,683.26	-\$25,430.99	-\$34,674.43	-\$34,559.81	-\$61,563.35
INVERSIONES A FUTURO	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
CASH FLOW LIBRE	\$111,637.45	\$220,113.97	\$326,567.13	\$442,031.20	\$527,903.54

Fuente: Elaboración Propia

- El coste de capital (WACC) es igual al coste de capital de los accionistas (Ke) debido a que la empresa no cuenta con financiación, el aporte es al 100% por fondos propios. De esta forma, para el cálculo del Ke,I, se ha empleado el modelo del CAPM (Ver Ilustración 6.10), tomando así una empresa del sector de agrario de la Bolsa de Valores de Lima. Puesto que no hay muchas empresas de dicho sector que cotizan de forma habitual, se ha utilizado la empresa AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A., que es la que más se ajustaba al tipo de empresa que se desea crear.

Ilustración 6.2. Modelo del CAPM para cálculo de Ke,I

$$K_{e,I} = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

Fuente: Elaboración Propia

Donde:

Ke,I : Coste de las acciones apalancada.

Rf: Rentabilidad del activo libre de riesgo.

Rm: Rentabilidad del Mercado.

Se han utilizado el Rf y el Rm para Perú que aparece en el trabajo de Fernández et al. (2022).

La β , se ha calculado utilizando el modelo CAPM con datos de cotización de la empresa, del índice S&P/BVL Perú General y de los bonos soberanos a 10 años de Perú durante los primeros 7 meses de 2022, obteniendo así un valor de la β de 0.5844.

De los cálculos realizados se desprende que el Ke,I es 10,43%. A continuación se procedió a desapalancar el coste de las acciones (Ke,I), para obtener así el Ke,u que resulta ser 8,54%. Finalmente, añadimos una prima del 5% por ser nuestra empresa pequeña y de nueva creación. Por tanto, el coste de las acciones para nuestra empresa es de 13,54%.

Tabla 6.10. Coste del capital de las acciones (Ke)

Rf	6.40%
(RM-Rf)	6.90%
β	0.5844
Ke,l	10.43%
Ke,u	8.54%
Prima de riesgo	5.00%
Ke	13.54%

Fuente: Elaboración Propia

- Tasa de crecimiento (G) con un valor de 0,5% en períodos futuros, después del año 5.
- Valor residual (VR) de la inversión.

Finalmente, el VAN de la inversión, se refleja en la siguiente tabla (Tabla 6.11):

Tabla 6.11. Valor Actual Neto (VAN)

Año	FC Descontado
1	\$98,324
2	\$170,746
3	\$223,113
4	\$265,985
5	\$279,776
Valor Residual	\$1,142,758
VAN	\$1,782,498

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados muestran que en el primer año el flujo de caja es positivo y este va incrementándose año a año debido al aumento de las ventas. El VAN sale mayor que cero, por lo tanto, el proyecto es viable.

6.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Finalmente, se efectuó un análisis de sensibilidad en el que se calcula el VAN para diferentes escenarios económicos de ventas proyectadas de modo que se evalúe la viabilidad del proyecto y se intente aproximar a la realidad considerando diferentes

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

probabilidades. También se asumen tres posibles escenarios de crecimiento de los flujos de caja a partir del año 5: crecimiento del 0,5%, crecimiento del 1,5% y crecimiento del 3%. De esta forma, se muestran los resultados obtenidos (Ver Tabla 6.12).

Tabla 6.12. Análisis de Sensibilidad en función a la Variación de Ventas Previstas (Cálculo del VAN en distintos escenarios)

Ventas previstas en cada escenario	Tasa de crecimiento de los flujos futuros: 0.5%	Tasa de crecimiento de los flujos futuros: 1.5%	Tasa de crecimiento de los flujos futuros: 3%
120%	\$2,576,001	\$2,721,475	\$2,991,444
110%	\$2,179,249	\$2,305,601	\$2,540,082
100%	\$1,782,498	\$1,889,727	\$2,088,720
90%	\$1,385,747	\$1,473,853	\$1,637,358
80%	\$988,996	\$1,057,979	\$1,185,996
70%	\$592,245	\$642,104	\$734,634
60%	\$195,493	\$226,230	\$283,272
50%	-\$201,258	-\$189,644	-\$168,090

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, se puede concluir que los resultados de este análisis en términos de VAN para los distintos escenarios planteados son positivos si las ventas son al menos el 60% de la previsión original, por lo que podemos concluir que el proyecto es viable bajo esas circunstancias.

7. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo consistía en realizar un estudio de viabilidad de la constitución de una empresa exportadora peruana de jengibre fresco orgánico vía marítima para el mercado estadounidense y después de realizar el análisis completo, a modo de conclusión, se ha realizado una serie de comentarios sobre posibles oportunidades y amenazas que se han encontrado.

El tipo de sociedad jurídica elegida es la Sociedad Anónima Cerrada sin directorio (S.A.C.), considerada la más adecuada para este negocio familiar entre todas las posibilidades existentes.

Por otro lado, la localización de la empresa en la capital de Lima es estratégica ya que se encuentra cerca del puerto marítimo principal del Perú para hacer efectivas las exportaciones hacia los Estados Unidos.

Por otra parte, el estudio obtenido tanto del macroentorno como del microentorno que rodea la empresa, se confirma en la percepción de suficientes oportunidades y fortalezas que colocan al negocio en buena proyección a futuro respecto a la viabilidad de inversión. A pesar de que exista concentración de la competencia en el jengibre fresco convencional, se evidencia un factor diferencial para lo que es el jengibre fresco orgánico procedente de Perú, debido a su sabor, color, aroma y textura, además de la calidad, seguridad alimentaria, trazabilidad y comercio justo que garantiza la empresa, así como la implementación del sistema de inocuidad en sus procesos, uso de maquinarias de última tecnología y profesional calificado.

En lo que respecta al Plan de Marketing, se ha tratado de realizar la segmentación de mercado, para luego diseñar una estrategia de posicionamiento y estrategia comercial específica que este dirigida a los grandes importadores, para alcanzar una captación B2B.

En lo que respecta al análisis económico-financiero del presente proyecto, se tiene que el desembolso inicial es bastante alto debido al coste del terreno, la construcción de la planta y las oficinas, el camión y las maquinarias para el proceso productivo.

Por otro lado, la empresa no recurrirá al endeudamiento, el 100% de los aportes provendrá de fondos propios de los socios fundadores. Además de ello, se ha desglosado detalladamente todos los gastos de operación; así como también, los ingresos totales, de los cuales un 90% representan a ventas efectuadas al mercado internacional y un 10% al mercado nacional.

Finalmente, se puede hablar de un proyecto financieramente viable a efectos de los análisis realizados a través de los resultados del valor actual neto así como del análisis de sensibilidad del proyecto siempre que las ventas sean al menos el 60% de las previstas.

8. BIBLIOGRAFÍA

Abell, D., 1980. Defining the business: the starting point of strategic planning. HD30.28.A24 ed. Nueva Jersey: Prentice - Hall.

Banco Central de Reserva del Perú, 2022. Índice de Precios al Consumidor (IPC) | BCRP Data. [En línea]. Disponible en: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05197PA/html>. [Último acceso: 19 Mayo 2022].

Banco Mundial, 2022a. Perú Panorama general | Banco Mundial. [En línea]. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1> . [Último acceso: 15 Mayo 2022].

Banco Mundial, 2022b. Crecimiento del PIB (% anual) - Perú | Banco Mundial. [En línea]. Disponible en: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2020&locations=PE&start=2000&view=chart>. [Último acceso: 15 Mayo 2022].

BID, y otros, 2016. La economía del cambio climático en el Perú: Impactos en el sector agricultura | Banco Interamericano de Desarrollo. [En línea]. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-econom%C3%ADa-del-cambio-clim%C3%A1tico-en-el-Per%C3%BA-Impactos-en-el-sector-agricultura.pdf>. [Último acceso: 22 Mayo 2022].

Cámara, N., 2020. Global | DiGiX 2020 Infografía | BBVA Research. [En línea]. Disponible en: <https://www.bbva.com/publicaciones/digix-2020-infografia/>. [Último acceso: 22 Mayo 2022].

Chamorro, G., 2021. 11 Tipos de Modelos Societarios en el Perú | Lexy Consultores Legales - Estudio de Abogados en Lima Perú. [En línea]. Disponible en: <https://lexy.pe/11-tipos-de-modelos-societarios/>. [Último acceso: 12 Enero 2022].

Chong, M., 2008. Localización del Distrito de Puente Piedra | Wikimedia Commons. [En línea]. Disponible en: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Lica-puentepiedra.PNG>. [Último acceso: 08 Junio 2022].

Comercio, Negocio y Emprendimiento, 2022. Tipos de empresa (Razón Social o Denominación) | Plataforma digital única del Estado Peruano. [En línea]. Disponible en: <https://www.gob.pe/254-tipos-de-empresa-razon-social-o-denominacionhttps://www.gob.pe/254-tipos-de-empresa-razon-social-o-denominacion/>. [Último acceso: 08 Junio 2022].

Domínguez, S., 2019. Digitalización en el Perú permitirá reducir costos de servicios a usuarios (video) | Agencia Peruana de Noticias. 16 Setiembre.

Editora Perú, 2018. Normas Legales Actualizadas | Diario Oficial El Peruano. [En línea]. Disponible en: <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0046/ley-que-regula-disfrute-de-vacaciones.pdf>. [Último acceso: 10 Agosto 2022].

El Gobierno, 1978. Decreto Ley N° 22342. Lima: s.n.

El Peruano, 2021. Arancel de Aduanas 2022 - Normas Legales. Lima: Editora Perú.

Expansión, 2022. Perú - Índice Mundial de Innovación 2018 | Datos Macro. [En línea]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-mundial-innovacion/peru>. [Último acceso: 19 Mayo 2022].

Fariza, I., 2020. La economía peruana resiste a la crisis política | El País. [En línea]. Disponible en: https://elpais.com/economia/2020/01/24/actualidad/1579899503_016784.html. [Último acceso: 15 Mayo 2022].

Fernandez, P. e. a., 2021. Survey: Market Risk Premium and Risk-Free Rate Used for 88 Countries in 2021. Social Science Research Network.

Fowks, J., 2019. El 'caso Odebrecht' acorrala a cuatro expresidentes peruanos | El País. [En línea]. Disponible en: https://elpais.com/internacional/2019/04/16/america/1555435510_660612.html. [Último acceso: 23 Enero 2022].

INEI, 2022. Población en situación de pobreza extrema, ámbitos geográficos | INEI. [En línea]. Disponible en: <https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poverty/>. [Último acceso: 16 Junio 2022].

Loayza, N., 2008. Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. Estudios Económicos BCRP, Volumen 15.3, p. 1.

MINCETUR, 2020. Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) 2025 | Plataforma digital única del Estado Peruano. [En línea]. Disponible en: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/300353/d31291_opt.pdf. [Último acceso: 11 Mayo 2022].

MINCETUR, 2022a. Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE.UU. | Acuerdos Comerciales del Perú. [En línea]. Disponible en: https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En_Vigencia/EEUU/inicio.html. [Último acceso: 23 Mayo 2022].

MINCETUR, 2022b. Exportaciones peruanas alcanzan récord en 2021 y superan los US\$ 56 mil millones | Plataforma digital única del Estado Peruano. [En línea]. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/581099-exportaciones-peruanas-alcanzan-record-en-2021-y-superan-los-us-56-mil-millones>. [Último acceso: 17 Mayo 2022].

Ministerio de Relaciones Exteriores, 2021. Índice Global de Innovación 2021: el Perú ocupa el puesto 70 | Plataforma digital única del Estado Peruano. [En línea]. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/rree/noticias/523795-ndice-global-de-innovaci-n-2021-el-per-ocupa-el-puesto-70>. [Último acceso: 19 Mayo 2022].

Olmo, G. D., 2022. Perú: ¿boom, estabilidad o deterioro? Las cifras que muestran el estado de la economía | BBC News Mundo. [En línea]. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-60426385#:~:text=De%20acuerdo%20con%20las%20proyecciones,se%20ceb%C3%B3%20especialmente%20con%20Per%C3%BA>. [Último acceso: 15 Mayo 2022].

PROMPERÚ, 2022. ¿Qué es el Drawback o la Restitución de Derechos Arancelarios? | Exportemos.pe. [En línea]. Disponible en: <https://exportemos.pe/asesoria-especializada/logistica-para-exportar/drawback>. [Último acceso: 2022 Mayo 15].

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA PERUANA DE JENGIBRE FRESCO Y DESHIDRATADO PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE

Quesada, J. D., 2022. Perú, el país de la crisis perpetua | El País. [En línea]. Disponible en: <https://elpais.com/internacional/2022-02-13/peru-la-crisis-perpetua.html>. [Último acceso: 2022 Mayo 10].

Redacción Gestión, 2022a. Cerca de 1.8 millones de peruanos entraron a la informalidad laboral el 2021 | Gestión. [En línea]. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/cerca-de-18-millones-de-peruanos-entraron-a-la-informalidad-laboral-el-2021-informalidad-laboral-inei-trabajo-sin-derechos-sociales-noticia/>. [Último acceso: 19 Mayo 2022].

Redacción Gestión, 2022b. Fitch mantiene calificación de Perú en 'BBB' con perspectiva estable | Gestión. [En línea]. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/fitch-mantiene-calificacion-de-peru-en-bbb-con-perspectiva-estable-noticia/?ref=gesr>. [Último acceso: 15 Mayo 2022].

Redacción Gestión, 2022c. Inflación cerró el 2021 con un alza acumulada de 6.4%, la tasa más alta en 13 años | Gestión. [En línea]. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/inflacion-cerro-el-2021-con-un-alza-acumulada-de-64-la-tasa-mas-alta-en-13-anos-noticia/>. [Último acceso: 17 Mayo 2022].

Redacción Gestión, 2022d. Pedro Castillo ya suma dos investigaciones fiscales en solo nueve meses de gobierno | Gestión. [En línea]. Disponible en: <https://gestion.pe/peru/politica/pedro-castillo-ya-tiene-dos-investigaciones-fiscales-en-solo-nueve-meses-de-gobierno-plagio-tesis-maestria-universidad-cesar-vallejo-rmmn-noticia/>. [Último acceso: 10 Mayo 2022].

Redacción Gestión, 2021. Perú se convirtió en el cuarto exportador mundial de kion en 2020. [En línea]. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/kion-peru-se-convirtio-en-el-cuarto-exportador-mundial-de-jengibre-en-2020-nndc-noticia/?ref=gesr>. [Último acceso: 19 Junio 2022].

SIICEX, 2022. Devolución de IGV | SIICEX. [En línea]. Disponible en: <https://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?page=836.83400>. [Último acceso: 15 Mayo 2022].

SUNARP, 2018. Constituye tu empresa en seis pasos | SUNARP. [En línea]. Disponible en: <https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2018/08/03/constituye-tu-empresa-en-seis-pasos>. [Último acceso: 17 Enero 2022].

Torres, A. L., 2022. Sobreexplotación de guano de isla para este año pone en alerta a productores orgánicos | Gestión. [En línea]. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/sobreexplotacion-de-guano-de-isla-para-este-ano-pone-en-alerta-a-productores-organicos-noticia/?ref=gesr>. [Último acceso: 22 Mayo 2022].

Villar S., P., 2022. Crisis de fertilizantes en Perú, una amenaza muy cercana: ¿Cómo enfrentarla? | Bloomberg Línea. [En línea]. Disponible en: <https://www.bloomberglinea.com/2022/04/26/la-escasez-de-fertilizantes-en-peru-es-real-como-impactara-y-como-enfrentarla/>. [Último acceso: 22 Mayo 2022].

Wikimedia Commons, 2009. Mapa localizador del Departamento de Lima, en Perú | Wikimedia Commons. [En línea]. Disponible en: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Peru_-_Lima_Department_\(locator_map\).svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Peru_-_Lima_Department_(locator_map).svg). [Último acceso: 08 Junio 2022].

Wikimedia Commons, 2010. Mapa Localizador del departamento de Junín en el Perú | Wikimedia Commons. [En línea]. Disponible en: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Peru_Jun%C3%ADn_Department_locator_map.svg. [Último acceso: 22 Julio 2022].