

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



**ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA IMPLEMENTAR UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE  
AGUAYMANTO FRESCO Y DESHIDRATADO AL MERCADO DE  
ESTADOS UNIDOS**

**Trabajo de investigación para la obtención del grado de BACHILLER EN  
CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**AUTOR**

Kenneth Luis Gamarra Chávez

**ASESOR:**

Aguedita del Carmen Quiroz Fernández

Lima, Julio, 2020

## RESUMEN

El panorama sobre el consumo de aguaymanto se ha mostrado favorable en los últimos años. La razón de este crecimiento se puede deber a las tendencias de un consumo y estilo de vida saludable, así como a los beneficios y propiedades que posee la fruta. Ante esta situación, muchos países que producen aguaymanto, incluido el Perú, se han mostrado interesados en la exportación de esta fruta, siendo Estados Unidos el principal país importador para las empresas peruanas y la presentación de deshidratado la más comercializada de las diferentes variedades. Por todo ello, el presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de elaborar un estudio estratégico para una empresa exportadora de aguaymanto deshidratado y fresco al mercado de Estados Unidos, el cual permita mostrar y evaluar los factores que influyen en el sector. De ese modo, se podrá definir el objetivo de la empresa y la estrategia más adecuada para el posicionamiento en el mercado.

Los resultados del análisis se muestran favorables, las variables macroeconómicas indican que existe un escenario potencial para la exportación de aguaymanto, debido principalmente a los puntos positivos en los factores económicos y políticos. Asimismo, las regulaciones del comercio exterior exigen altos estándares de calidad en la producción y envío. En tanto el ámbito del microentorno del proyecto, indica que existe una fuerte competencia internacional y moderada localmente, lo cual representa una gran desventaja para la empresa analizada, pues el ingreso al mercado será más complicado. Además, se evidencia la necesidad de contar con un *bróker* de exportación para mayor facilidad de comercialización con los mayoristas. Por último, la empresa optará por una estrategia de diferenciación en calidad e innovación, pues así se espera tener una ventaja comparativa frente a los demás competidores.

# INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS.....	iv
INDICE DE FIGURAS.....	v
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Factor Político .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Factor económico .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Factor socio-cultural.....</b>	<b>9</b>
<b>1.4 Factor tecnológico .....</b>	<b>10</b>
<b>1.5 Factor ecológico.....</b>	<b>12</b>
<b>1.6 Factor legal .....</b>	<b>13</b>
<b>2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 La rivalidad entre los competidores.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Poder de negociación de los proveedores.....</b>	<b>18</b>
<b>2.4 Poder de negociación de los compradores .....</b>	<b>19</b>
<b>2.5 Amenaza de ingresos de productos sustitutos .....</b>	<b>20</b>
<b>2.6 Estrategia genérica competitiva.....</b>	<b>21</b>
<b>2.6.1 Estrategia de liderazgo en costos .....</b>	<b>21</b>
<b>2.6.2 Estrategia de diferenciación.....</b>	<b>22</b>
<b>2.6.3 Estrategia de enfoque.....</b>	<b>23</b>
<b>3. ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 Los clientes.....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 Productos sustitutos / complementarios.....</b>	<b>27</b>
<b>3.3 Evolución del mercado de aguaymanto .....</b>	<b>27</b>
<b>3.4 Insumos y proveedores .....</b>	<b>28</b>
<b>3.5 Tecnologías de producción utilizadas.....</b>	<b>31</b>
<b>3.6 Canales de distribución y publicidad utilizados.....</b>	<b>34</b>
<b>3.7 Principales participantes en el mercado (competidores).....</b>	<b>36</b>
<b>4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 Visión.....</b>	<b>38</b>
<b>4.2 Misión.....</b>	<b>38</b>
<b>4.3 Análisis FODA.....</b>	<b>38</b>
<b>4.4 Definición de estrategias.....</b>	<b>42</b>
<b>4.5 Objetivos estratégicos .....</b>	<b>42</b>
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>44</b>



## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Variación de puestos de Perú en el informe Doing Business 2020 .....</b>	<b>4</b>
<b>Tabla 2: Exportaciones de Perú a los principales mercados extranjeros .....</b>	<b>5</b>
<b>Tabla 3: Agricultura, caza y silvicultura: Valor agregado bruto .....</b>	<b>8</b>
<b>Tabla 4: Gastos de consumo por categoría (en porcentaje) .....</b>	<b>10</b>
<b>Tabla 5: Participación de empresas peruanas en la exportación de aguaymanto - 2018 .....</b>	<b>17</b>
<b>Tabla 6: Gastos por sectores en los hogares estadounidenses (en porcentaje) .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 7: Resumen de los distintos métodos de deshidratación .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 8: Matriz FODA del proyecto .....</b>	<b>41</b>



## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1: Crecimiento estimado del PBI de principales economías .....</b>	<b>7</b>
<b>Figura 2: Variación porcentual de la inflación en el Perú .....</b>	<b>8</b>
<b>Figura 3: Aguaymanto.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 4: Empaque de aguaymanto deshidratado.....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 5: Empaque de aguaymanto fresco .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 6: Máquina envasadora/selladora para bolsas doypack .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 7: Cadena de distribución del aguaymanto.....</b>	<b>35</b>



# INTRODUCCIÓN

En la última década, las personas han intentado cambiar su estilo de vida a uno más saludable, debido principalmente a las enfermedades y padecimientos que se hacen cada vez más comunes en el mundo. La Organización Mundial de la Salud (OMS) indica que las personas no comen suficientes frutas ni verduras, el cual aumenta el riesgo de desarrollar enfermedades como la obesidad y cáncer. (OMS, 2018)

Se ha demostrado que el aguaymanto posee grandes beneficios para la salud. Debido a su alto contenido en antioxidantes, vitaminas A, B, C y bajo contenido calórico, lo hace indispensable en la dieta saludable de cualquier persona. (El Comercio, 2015)

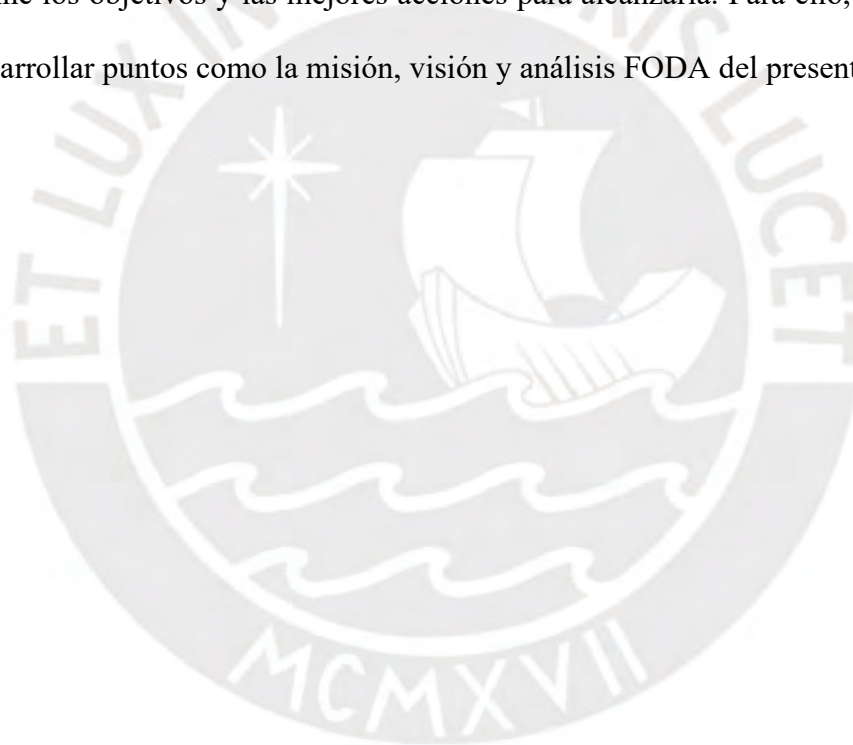
Dentro de los principales países que importan esta fruta se encuentra Estados Unidos y Holanda, ello se ve reflejado en las cifras de intercambio comercial que registran cada año. El portal SIICEX informa que las importaciones de aguaymanto por parte del país norteamericano crecen a una tasa de 10% cada año desde el 2015.

El Perú no ha sido ajeno a esta oportunidad. Es así, que para el año 2017, el país llegó a exportar una cifra de 1 089 443 dólares en valores FOB a Estados Unidos. (PromPerú, 2018). De este modo, el Perú logra tomar reconocimiento a nivel mundial y a ganar participación en el mercado internacional. Es importante resaltar que este país cuenta con ventajas comparativas frente a otros exportadores, puesto que puede ofrecer la fruta en meses de contra estación para los mercados. (Gestión, 2015). Además, las condiciones climáticas nacionales permiten su cultivo durante todo el año en diversos departamentos de la sierra.

Sobre la base anterior, este trabajo de investigación plantea realizar un estudio estratégico para implementar una empresa productora y exportadora de aguaymanto fresco y deshidratado al mercado estadounidense. Para ello, en el ámbito del macroentorno se analizarán diversos

factores como el político, económico, socio-cultural, tecnológico y legal, con la finalidad de descubrir si estas afectan positiva o negativamente al desarrollo del proyecto. Por otro lado, mediante el uso de las 5 fuerzas de Porter y un análisis del *Benchmarking* de la competencia se detallará el microentorno de la empresa, de tal modo que se determine la intensidad de la competencia y la rivalidad existente en el sector.

De igual modo, se realizó un análisis del sector industrial de aguaymanto, el cual profundiza la evolución del mercado y los mecanismos que se utilizan para la producción y distribución del producto. Por último, se realiza el planeamiento estratégico de la empresa, donde se define los objetivos y las mejores acciones para alcanzarla. Para ello, también, será necesario desarrollar puntos como la misión, visión y análisis FODA del presente proyecto.





# 1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En esta sección se identificarán aquellas variables externas que afectan al desarrollo del proyecto. Para ello, es necesario abarcar diversos factores como el político, económico, socio cultural, tecnológico, ambiental y legal, las cuales permitirán aclarar la situación macro del presente trabajo. A continuación, se desarrollará a profundidad los mencionados factores, indicando el impacto que tiene cada uno de ellos en la implementación de una empresa agroexportadora de aguaymanto en el Perú.

## 1.1 Factor Político

El panorama político del Perú se ha visto afectado por los últimos conflictos entre el poder ejecutivo y legislativo, el cual tuvo como desencadenante la disolución del congreso. Ello ha generado inestabilidad en el país. Según informa la Central de Reserva del Perú (BCRP), esta situación obligará a revisar nuevamente su proyección de crecimiento del PBI nacional, el cual se ubicaba en 2,7% para fin de año. (Gestión, 2019). Toda esta incertidumbre política en el Perú ha afectado desde hace años la expansión del país, pues constantemente se posponen decisiones de inversión y de consumo, que afectan también a la economía nacional. (El Peruano, 2018).

El informe Doing Business 2020, elaborado anualmente por el Banco Mundial, informa que el Perú cayó 8 posiciones respecto a la factibilidad de hacer negocios en 190 países de todo el mundo. El informe mide 10 variables de las cuales el país solo mejoró en 2 de ellas. (Ver Tabla 1). Por el contrario, el indicador de apertura de negocios cayó algunos puestos, dado que abrir un negocio ahora demanda 8 procedimientos que requieren alrededor de 26 días, tiempo el cual ha aumentado con respecto al año 2019 (24,5 días). (Gestión, 2019). Otro hallazgo importante presentado en el trabajo es que existe mayor facilidad de hacer negocios en la capital

peruana, lo cual puede representar una desventaja comparativa respecto a nuevas empresas que planean iniciar su funcionamiento en otros departamentos. (Banco Mundial, 2020). En el sector agroexportador, es común que empresas agrícolas se ubiquen cercanas a sus proveedores de provincia, de tal modo que puedan disminuir costos en transporte de materia prima.

**Tabla 1: Variación de puestos de Perú en el informe Doing Business 2020**

	2019	2020	Variación
<b>Posición general del Perú</b>	<b>68</b>	<b>76</b>	↓ -8 puestos
Apertura de un negocio	125	133	↓ -8 puestos
Manejo de permisos de construcción	54	65	↓ -11 puestos
Obtención de electricidad	67	88	↓ -11 puestos
Registro de propiedades	45	55	↓ -10 puestos
Obtención de crédito	32	37	↓ -5 puestos
Protección a inversores minoritarios	51	45	↑ 6 puestos
Pago de impuestos	120	121	↓ -1 puestos
Comercio transfronterizo	110	102	↑ 8 puestos
Cumplimiento de contratos	70	83	↓ -13 puestos
Resolución de insolvencias	88	90	↓ -2 puestos

Fuente: (Ranking Doing Business 2020)

Elaboración: (Gestión 2019)

En otro contexto, el crecimiento de la actividad exportadora se debe principalmente a los Tratados de Libre Comercio, conocidos también como TLC<sup>1</sup>. Según la guía de Negocios e Inversión en el Perú 2018-2019, el comercio con las principales economías mundiales se da gracias a la explotación de tratados comerciales, dado que estas cubren alrededor del 89% de las exportaciones. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2018). Con lo que respecta a Estados Unidos, el TLC entro en vigencia desde el año 2009. Esto consolido el acceso del exportador peruano a dicho mercado. Entre el año 2009 y 2017, las exportaciones a la primera economía del mundo crecieron 18.1%, observándose sobre todo un auge en las exportaciones no tradicionales. (La Cámara, 2018). El detalle de lo mencionado anteriormente se puede apreciar en la Tabla 2.

<sup>1</sup> Tratado de libre comercio (TLC): Acuerdo entre dos o más países cuyo objetivo principal es establecer reglas para normar la relación comercial entre ellos.

**Tabla 2: Exportaciones de Perú a los principales mercados extranjeros**

INDICADORES	China		EE.UU.		Unión Europea	
	2009	2017	2008	2017	2012	2017
<b>EXPORTACIONES (millones US\$)</b>	<b>4.078,8</b>	<b>11.611,3</b>	<b>5.835,7</b>	<b>6.891,9</b>	<b>8.121,9</b>	<b>6.511,6</b>
<b>Tradicional</b>	<b>3.896,3</b>	<b>11.208,7</b>	<b>3.958,3</b>	<b>3.520,0</b>	<b>6.227,1</b>	<b>3.779,4</b>
Agrícola	0,6	12,9	164,8	219,4	636,0	408,9
Mínero	3.002,5	9.914,1	2.281,8	2.452,2	4.123,8	2.621,0
Pesquero	707,2	1.227,2	24,5	34,1	641,5	126,1
Petróleo y gas natural	186,0	54,5	1.487,1	814,3	825,7	623,5
<b>No tradicional</b>	<b>182,5</b>	<b>402,5</b>	<b>1.877,4</b>	<b>3.372,0</b>	<b>1.894,7</b>	<b>2.732,2</b>
Agropecuario	12,4	109,3	576,4	1.675,2	1.019,6	1.772,1
Artesanías	0,0	0,0	1,0	0,4	0,3	0,1
Maderas y papeles	71,2	59,2	50,5	13,2	15,1	15,6
Metal mecánico	0,3	1,5	55,0	118,7	17,2	26,4
Minería no metálica	0,0	1,5	54,7	209,3	13,7	13,2
Pesquero	54,9	137,2	88,6	232,7	256,1	326,2
Pieles y cueros	0,1	10,0	2,5	2,5	8,9	5,6
Químico	23,2	22,2	59,5	111,8	155,5	175,0
Sidero-metalúrgico	3,3	3,8	113,8	262,9	235,2	248,7
Textil	17,0	56,9	799,2	628,9	160,1	141,5
Varios (incluye joyería)	0,1	0,8	76,3	116,4	12,8	7,9

Fuente: (MINCETUR 2018:7)

Elaboración: (Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial 2018)

Programas gubernamentales como Sierra y Selva Exportadora y el programa de Apoyo a la Internacionalización, en conjunto con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), han representado una ventaja de introducción a los mercados internacionales para el empresario peruano. El estado está brindando diversas facilidades como plataformas de información, financiamientos y reconocimiento de sus productos a nivel internacional. (MINCETUR, 2019). Esta situación ha generado consolidación de alianzas entre empresas exportadoras e importadoras, lo cual beneficia a ambas partes a la hora de negociar la compra y venta de la mercancía.

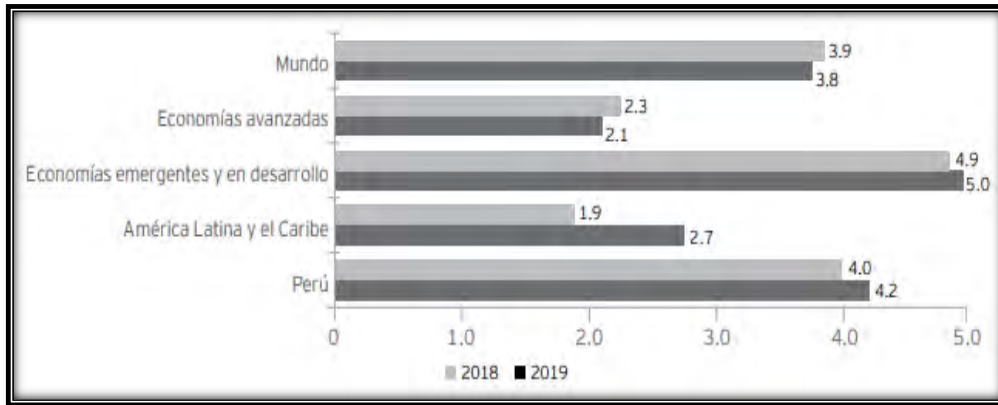
Entonces, con el análisis realizado se puede llegar a la conclusión que la estabilidad política puede afectar el crecimiento económico del país y que, si no se resuelven los conflictos internos, el Perú no logrará explotar todo el potencial que tienen sus industrias. No obstante, a pesar de esta situación, el estado ha logrado desarrollar tratados internacionales y programas de apoyo al empresario exportador que estimulan la inversión privada y generación de nuevas empresas en el rubro agroexportador. Además, el crecimiento que vienen teniendo las

exportaciones no tradicionales en el Perú incrementan las oportunidades de negocio para el proyecto. Entre las desventajas que se presentan es que la planta de producción de aguaymanto requiere estar cerca a los principales productores de aguaymanto, los cuales se encuentran en Cajamarca y Áncash. La apertura del negocio, también, se puede tornar un tanto complicada pues las oportunidades de crecimiento en un lugar alejado de la capital son menores y a ello se añade la lentitud existente en la tramitación de documentos.

## **1.2 Factor económico**

El crecimiento de la economía mundial sigue siendo moderada en los últimos años. Estados Unidos viene incrementando los aranceles sobre ciertas importaciones chinas, y este último ha respondido de igual manera con las importaciones estadounidenses. (Fondo Monetario Internacional, 2019). En ese contexto, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) señala que las perspectivas de crecimiento económico para años posteriores dependen de la reducción de los conflictos comerciales y la incertidumbre. (ONU, 2020). Es así que el Fondo Monetario Internacional (FMI) pronostica un crecimiento de 3,2% para el año 2019 y se espera que este repunte a 3,5% en el 2020. (FMI, 2019)

En el entorno nacional, la economía peruana se encontraba en el inicio de una fase de aceleración, resultado de la implementación de una política macroeconómica contra cíclica y de un entorno externo favorable. (MRE, 2018). La Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2018/2019 indica que, tras una expansión de 2,5% en el 2017, el PBI creció 4,3% en el primer semestre del 2018, teniendo como resultado una tasa de crecimiento de 4% para dicho año. En la Figura 1, se puede observar la proyección para el año 2019, el cual se espera que tenga una tasa de crecimiento de 4,2%; sin embargo, debido a los últimos acontecimientos políticos este se puede ver afectado. (MRE, 2018). Cabe mencionar que la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), indica que si el Perú crece a tasa superiores al 5% anual podría pasar a ser un país de alta rentabilidad para el año 2025. (El Peruano, 2016).



**Figura 1: Crecimiento estimado del PBI de principales economías**

Fuente: (Guía de Negocios e Inversión 2018)

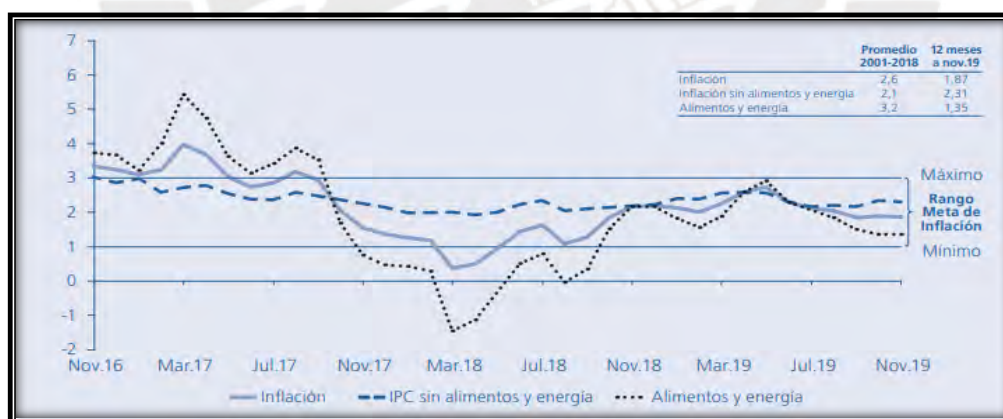
Si se analiza el crecimiento de PBI por actividad económica, el reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) acerca del comportamiento de la economía peruana al segundo trimestre del 2019, indica que la actividad agricultura, ganadería, caza y silvicultura creció 2,1% por la evolución positiva de sus subsectores; para el caso de la agricultura esta fue de 1,3% y en el pecuario en 3,9%. Sin embargo, este valor registrado es menor en 8,3 puntos porcentuales respecto al periodo del año anterior, lo cual indica la desaceleración de esta actividad (INEI, 2019). Su crecimiento no fue elevado debido a que a la par que se extendía la producción de algunos productos otros iban disminuyendo en volumen, entre aquellos que presentaron una fuerte expansión se encuentra el arándano con 526,6%. El crecimiento de esta fruta perteneciente a los *berries* es un dato positivo para la producción de aguaymanto debido a que poseen características similares. El arándano es el *berry* que más se comercializa a nivel internacional y en los últimos años la aceptación de estos ha logrado que demás frutos pertenecientes a la familia logren ser conocidos internacionalmente. En la Tabla 3 se presenta el cuadro con la variación porcentual del sector Agricultura, caza y silvicultura en los periodos 2018/2017 y 2019/2018.

**Tabla 3: Agricultura, caza y silvicultura: Valor agregado bruto**

AGRICULTURA, CAZA Y SILVICULTURA: VALOR AGREGADO BRUTO								
(Variación porcentual del Índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)								
Valores a precios constantes de 2007								
Actividad	2018/2017				2019/2018			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. <sup>1/</sup>	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. <sup>1/</sup>
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura <sup>1/</sup>	7,2	10,4	9,1	7,3	5,2	2,1	3,3	4,4
Agrícola	10,5	11,7	11,2	9,7	5,4	1,3	2,8	4,1
Pecuaria	3,2	8,0	5,6	4,2	4,9	3,9	4,4	4,8

Fuente: (INEI 2019)

Con respecto a las cifras de inflación, el país obtuvo uno de los niveles más bajos en Latinoamérica, con una tasa de 1,4% en el año 2017, para lo que va del 2019 este se encuentra en 2,3% y se estima que disminuya gradualmente hasta alcanzar el valor de 2%, ubicándose así en el centro del rango meta. (Banco Central de Reserva del Perú, 2019). En la Figura 2 se muestra un gráfico con la variación porcentual de la inflación en el Perú durante el periodo 2016-2019; y tal como se observa en esta, durante el mes de noviembre del 2019 si se logra alcanzar el límite objetivo de inflación.



**Figura 2: Variación porcentual de la inflación en el Perú**

Fuente: (BCRP 2019:92)

Las exportaciones no tradicionales en el Perú al término del tercer trimestre del año 2018, experimentaron un crecimiento de 15% en todos sus rubros, equivalente a 1 257 millones dólares, respecto al periodo del 2017, siendo Estados Unidos, Países Bajos y Reino Unido los principales destinos de exportación. (Perú Info, 2018)

En conclusión, las principales variables macroeconómicas indican que el Perú mantiene sus niveles de crecimiento, a su vez que el PBI de la actividad Agricultura, ganadería, caza y silvicultura presenta un crecimiento moderado, pero al final favorable para la exportación. A pesar de ello, este valor es bajo respecto a periodos anteriores, el cual se espera que repunte a fines de año. En tanto la inflación sigue manteniéndose en niveles bajos, siendo así uno de los más estables a nivel de Latinoamérica. Por último, las exportaciones no tradicionales, donde se incluye al aguaymanto, crecen a una tasa elevada, lo cual es beneficiosa para el proyecto.

### **1.3 Factor socio-cultural**

El consumidor estadounidense es relativamente acomodado y diverso en sus gustos e intereses, a su vez se muestra muy abierto en consumir productos extranjeros. A pesar de que en los últimos años han ido adquiriendo productos de menor coste, siguen valorando la comodidad en casa, cuidado en la alimentación y coches. (Santander Trade, 2019). Entre los gastos que realizan durante su vida cotidiana, la salud ocupa el primer lugar con 21,8%, mientras que vivienda y servicios básicos está en la segunda posición con 19,0%. Los alimentos y bebidas no alcohólicas representan solo el 6,4% del total de gastos; no obstante, este gasto se prioriza con respecto a otros bienes de consumo como muebles y ropa. En la Tabla 4 se presentan los gastos mencionados en %, respecto de los gastos totales.

Con relación a las tendencias de consumo, se observa que para el consumidor estadounidense el bienestar sigue siendo un factor clave, lo cual los hace más conscientes de la necesidad de llevar una vida saludable. Por eso, aumenta su preferencia en productos libres de grasas, transgénicos y aditivos químicos. El consumidor está dispuesto a probar productos novedosos; no obstante, sigue siendo exigente con el producto, están informados sobre lo que contiene y les importa el impacto que este puede generar en el medio ambiente. (Globofran, 2016).

**Tabla 4: Gastos de consumo por categoría (en porcentaje)**

Gastos de consumo por categoría de productos en % de los gastos totales	2017
Salud	21,8%
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	19,0%
Bienes y servicios varios	14,1%
Transporte	9,5%
Ocio y cultura	9,0%
Hoteles y restaurantes	6,9%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	6,4%
Muebles, electrodomésticos y mantenimiento del hogar	4,1%
Ropa y calzado	3,1%
Educación	2,2%
Comunicación	2,1%
Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos	1,8%

Fuente: (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico 2018)

Elaboración: (Santander Trade 2019)

En los últimos años, entre los ciudadanos norteamericanos ha cobrado mayor importancia el *Wellness*, una tendencia que se caracteriza por mantener una buena salud y condición física. (El Nacional, 2019). Esto permitiría que la población estadounidense esté dispuesto a consumir mayores cantidades de frutas, los cuales traen consigo altos beneficios para la salud a un precio más asequible.

Por lo mencionado anteriormente, los habitantes en países como Estados Unidos dan suma importancia a la alimentación saludable, el bienestar personal y cuidado al medio ambiente. Ellos están dispuestos a consumir nuevos productos siempre y cuando cumplan con sus exigencias de satisfacción y cuidado del medio ambiente. En ese sentido, el país norteamericano representa un gran mercado potencial para la comercialización de un producto saludable como lo es el aguaymanto.

#### **1.4 Factor tecnológico**

En países líderes en la producción de aguaymanto se opta por una cosecha manual y postcosecha automatizada. Para este último, existen maquinas especializadas en limpieza y selección como cintas de inspección, calibradoras, entre otras, el cual facilita los procesos



mencionados y aseguran la calidad del fruto. De igual modo, para el almacenamiento del producto, ya sea aguaymanto fresco o procesado, se utilizan cámaras frigoríficas donde se pueda regular la temperatura. Este proceso es muy importante pues condiciona el estado de la fruta antes de ser despachado al extranjero y, además, debido a que las frutas son perecederas, las empresas agroexportadoras deben de invertir una buena cantidad de dinero para conservar estos productos en el tiempo que consideran necesario.

Los países sudamericanos productores de aguaymanto no satisfacen la demanda del mercado internacional debido a un inadecuado uso de su tierra, el cual disminuye el rendimiento por hectárea que tiene el fruto. (Calua y Vásquez, 2017). Esto genera que la competencia asiática tome ventaja sobre la situación y logre exportar mayor cantidad hacia su principal consumidor que es China. Entonces, es ideal que Perú adopte nuevos métodos y tecnologías de cosecha, tal es el caso de la adquisición de tecnologías que ha estado transfiriendo de Colombia desde el año 2014 (Gestión, 2014); lo cual, permitirá incrementar la densidad de plantas por hectárea. Para lograr este objetivo, es muy importante que el estado capacite a los agricultores y los apoye económicamente durante el proceso.

José Perdomo, presidente de Croplife Latin América, indico que en el futuro América Latina se convertirá en el continente más importante para la producción alimentaria del mundo. Sin embargo, este panorama enfrenta retos como el bajo uso de tecnología en la agricultura, sobre todo en países como Perú. (Gestión, 2017). Por ello, Perdomo indica que las autoridades deben aprovechar las experiencias de otras agencias regulatorias mundiales, para conocer las mejores prácticas que le permita al agricultor ser más eficiente, reducir sus costos y producir más a través de la tecnología. Entre estas, con mira a promoverse, se encuentra la biotecnología, irrigación por goteo, uso de drones, entre otros. (Gestión, 2017).

Se concluye entonces, que las tendencias en el cultivo de aguaymanto requieren de inversión en tecnologías de cosecha y postcosecha que permitan aumentar el rendimiento y a su vez mantener la calidad e integridad del fruto para su exportación. En un futuro es necesario que las empresas peruanas dedicadas a la agroexportación dispongan de procesos automatizados que permitan incrementar su oferta, pues incluso desde ahora es imposible cubrir toda la demanda existente en los mercados. Como punto adicional se debe considerar la inversión que deben realizar las empresas para la capacitación de sus operarios, quien serán finalmente los encargados de supervisar y mantener las máquinas.

### **1.5 Factor ecológico**

Cada día surgen consumidores interesados en productos que no dañen al medio ambiente, además en el caso de productos de consumo buscan que estos sean saludables y beneficios para su estilo de vida. (Hamann, 2013). No obstante, alrededor del mundo existe confusión acerca de qué productos son los que se consideran saludables, es así que gran parte de los consumidores no distinguen entre un producto natural, ecológico u orgánico. Los alimentos naturales son aquellos que han sido elaborados con ingredientes extraídos de la naturaleza, lo cual implica también que pueden estar contaminados. Por el contrario, los alimentos orgánicos son cultivados sin pesticidas o fertilizantes y los ecológicos se caracterizan por producirse en un entorno verde con un sistema de producción respetuoso con el medio ambiente. (National Center for Complementary and Integral Health, 2015). Es así que al ser un producto orgánico supone mayores costos asociados con procesos de producción ambiental.

En la última década se ha hecho fuerte la tendencia de marketing ecológico, el cuál involucra modificación en los productos y procesos. Las razones de ello se deben a que existe un cambio en el comportamiento de los usuarios y una audiencia cada vez más heterogénea, lo cual ha generado que las empresas potencien su marca asociada a cuestiones medioambientales. (Antevenio, 2020). Por ello, muchas de las empresas peruanas y estadounidense optan por la

tecnología verde con la finalidad de adaptarse al entorno y satisfacer las necesidades del cliente. El rubro de la empresa debe considerar este factor a la hora de comercializar el producto, lo cual tratándose de un alimento beneficioso para la salud debe ser aprovechado al máximo.

Con lo expuesto, resulta necesario que la industria orgánica propicie una buena comunicación en cuanto al origen de los productos y así eduquen a los consumidores, pues son ellos quienes buscan el bienestar en su salud. También, es importante resaltar que existe una fuerte tendencia sobre la producción amigable con el medio ambiente, el cual busca satisfacer las necesidades de los consumidores. Para concluir, se puede afirmar que los productos orgánicos y naturales están siendo cada vez más demandados en la canasta alimentaria de las personas, expresado en la expansión de la venta de estos productos en los supermercados y ferias.

## **1.6 Factor legal**

Con respecto al marco legal en Perú aplicable a la exportación, se encuentra la ley General de Aduanas que rige las normas de comercio exterior. Gracias a la profundización de estos acuerdos comerciales y a la expansión de la frontera agrícola con grandes proyectos de irrigación, las exportaciones agrarias han venido creciendo exponencialmente, lo que ha permitido duplicar el valor de dichas exportaciones cada 5 años. (Gestión, 2018).

También, se debe de nombrar ciertas leyes que promueven la producción agrícola como la Ley de Promoción de las Inversiones en el sector agrario y la Ley de Promoción del Sector Agrario. De este último, los beneficios de la ley se centraron en otorgar incentivos tributarios y laborales a las unidades agropecuarias que se acogieron a esta norma. Los resultados a nivel macroeconómico son evidentes, pues durante el periodo de 1993-2017 se alcanzaron tasas altas y sostenidas de crecimiento económico en mencionada actividad. (Gestión, 2018).

En cuanto al marco internacional, es importante considerar las regulaciones de comercio exterior que posee cada país. Para el mercado estadounidense se debe tener en cuenta las regulaciones del *Food and Drug Administration*, o por sus siglas en inglés FDA, para exportar alimentos. (Deusto Formación, 2016). Asimismo, la Organización Mundial de Comercio dicta acuerdos específicos relacionados con la inocuidad de los alimentos y normas sobre los productos en general. (OMC, 2019).

Con lo expuesto, las industrias peruanas dedicadas a la exportación se encuentran beneficiadas gracias a los Tratados de Libre Comercio, los cuales liberan a los importadores del pago de Impuesto Gravado a las Ventas. De igual modo, le otorgan al exportador un saldo a favor (SFE), que le permitirá disminuir los pagos del IGV en periodos posteriores. Asimismo, el estado posee varias leyes que promueven la producción agrícola y el desarrollo de este sector, presentando tasas altas en su crecimiento. En contraste, Estados Unidos dispone de distintas exigencias y regulaciones para el ingreso de productos a sus mercados. Por ello, tanto los procesos como el producto deberán de cumplir con los más altos estándares de calidad.

## **2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

Para el análisis del microentorno se va hacer uso de las 5 fuerzas de Porter, el cual permitirá conocer información relevante de la competencia en el sector agroexportador de aguaymanto en sus diversas presentaciones (fresco, deshidratado, etc). De este modo, el proyecto puede ser evaluado para conocer las circunstancias ante los principales factores que determinan el éxito o no de un negocio.

### **2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El estado, a través de Sierra y Selva Exportadora, órgano adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), viene promoviendo el acceso a nuevos mercados a los pequeños y medianos productores agropecuarios desde el 2016, año en el que el gobierno promulga la ley que amplía el trabajo de Sierra Exportadora a la selva. (MINAGRI, 2016). En ese sentido, es importante destacar el crecimiento en valor de las exportaciones que van concretando este grupo de productores, principalmente al mercado de Estados Unidos y Canadá. (Sierra Exportadora, 2019).

Asimismo, en la actualidad existen facilidades en el intercambio comercial con otros países. Tal es caso de los TLC, donde el Perú posee tratados con nueve países miembros del APEC<sup>2</sup> (Canal N, 2016). Este acuerdo abre los principales mercados del mundo a nuestro país y permite que estos puedan conocer los productos y servicios que el Perú produce y exporta.

Por otro lado, la creciente tendencia de la población hacia un consumo saludable, ha originado que sea cada vez mayor la incursión de empresas peruanas a la producción, comercialización o exportación de productos naturales. Actualmente son alrededor de 30 empresas productoras y exportadoras de aguaymanto y sus derivados. (SIICEX, 2019). Este número puede irse incrementando a medida que empresas actuales incorporen al aguaymanto

---

<sup>2</sup> APEC: Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico

como nueva línea de producción. No obstante, la inversión y el costo para generar una empresa agroindustrial es limitante para iniciarse en el negocio. Además, el hecho de que sea un producto de exportación producido solo en algunas zonas del Perú, obliga a invertir más en los métodos de traslado y distribución de materia prima y productos terminados. Con todo lo mencionado, se puede concluir diciendo que existe una amenaza media en el ingreso de nuevos competidores.

## **2.2 La rivalidad entre los competidores**

A nivel internacional son varios los países exportadores de aguaymanto. Actualmente, los principales exportadores se encuentran en el sudeste asiático y Europa. Países como Vietnam, Tailandia y España tuvieron una participación conjunta de alrededor de 50% en el año 2018, convirtiéndolos así en los líderes mundiales en la exportación de aguaymanto. (TRADEMAP, 2018). El Perú en términos de valor exportado no se encuentra alejado de los demás competidores, dado que, sin considerar a los países líderes mencionados, los restantes poseen una participación similar que fluctúa entre el 2% y 5%.

De este modo, se considera que existe una rivalidad fuerte entre países exportadores; no obstante, la diferencia en la participación del mercado internacional de aguaymanto se puede dar por el país al cual se exporta el producto. Por ejemplo, países importadores de aguaymanto como Estados Unidos están en constante crecimiento por la aceptación que tiene la fruta entre su población, el cuál creció en 153% durante el año 2018. (SIICEX, 2018). Por tal motivo, es importante concentrar la exportación del producto a los mercados crecientes como lo es el país norteamericano.

Por otro lado, a nivel local son varias las empresas que exportan aguaymanto y sus derivados en distintas presentaciones. La mayoría son nuevas o recién están iniciando en el rubro de la exportación. En el año 2018, empresas prestigiosas como EcoAndino y Peruvian

Nature lideraban la participación del mercado exportador con casi el 67% de la participación total. (SIICEX, 2019). En la Tabla 3 se presenta a más detalle las principales empresas peruanas exportadoras de aguaymanto.

**Tabla 5: Participación de empresas peruanas en la exportación de aguaymanto - 2018**

Empresa	%Var 18-17	%Part. 18
ECOANDINO S.A.C.	-22%	36%
PERUVIAN NATURE S & S S.A.C.	-54%	31%
VILLA ANDINA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	-	23%
GLINT S.A.C.	404%	8%
AMAZONIA MARAVILLA NATURAL DEL PERÚ	-	1%
CJ INVERSIONES EXPORT & IMPORT E.I.R.L	-	1%
LABORATORIO HERBAL FOOD SOCIEDAD ANONIMA	-96%	0%
INCA INVEST SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	-	0%
LLERENA MACHADO ROSA ANGELICA	-89%	0%
Otras Empresas (8)	-	0%

Fuente: (SUNAT 2018)

Elaboración: (SIICEX 2019)

Según lo observado, EcoAndino se perfiló como líder con un porcentaje de participación de 36%, esto a pesar de haber tenido una reducción en sus exportaciones respecto al año anterior. Muy cercano a este se encuentra Peruvian Nature, el cual concentró el 31% del mercado para el año 2018. (SIICEX, 2019). Es importante notar que hay ciertas empresas, como Glint, que tuvieron un crecimiento elevado, donde de manera repentina empezaron a tomar ventaja frente a sus competidores.

Es así que, para poder competir en el mercado internacional es necesario contar con la capacidad adecuada para la satisfacer la demanda creciente. Se considera que, a nivel local, existe una rivalidad media debido a que ya existe empresas consolidadas; no obstante, la aparición de un nuevo competidor con estrategias clave de producción y comercialización puede lograr afectar la participación que tienen las empresas líderes en el mercado.

## **2.3 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores cubren varias necesidades en una empresa agroexportadora. El poder de negociación con cada una de ellas depende del impacto que genera su participación en la cadena de suministro del producto. Por un lado, se tiene a los proveedores de materia prima y maquinarias, y por el otro, a los distribuidores.

Los proveedores de materia prima para la empresa son aquellas personas independientes que se dedican a la cosecha y cultivo del aguaymanto. La producción que generan normalmente es para el mercado local y en mayor volumen para empresas que se dedican a la exportación. Las principales zonas de producción de este fruto en el Perú son los departamentos de la costa y sierra como: Cajamarca, Ancash, Junín, Cuzco, entre otras. (Andina, 2018). Su poder de negociación es bajo, debido a su inhabilidad en el proceso de negociación y a la elevada competencia con demás productores; a esto se le añade que no poseen la inversión suficiente para formar su propio negocio. En ese sentido, se buscará formar alianzas con proveedores y fortalecerlas a fin de facilitar las compras y exclusividad de productos. En retribución ellos recibirán capacitación y apoyo en el desarrollo de sus cultivos.

Luego, se tiene a los proveedores de maquinaria, equipos, y tecnologías en general, que asegurarán la óptima calidad en la producción de aguaymanto en sus distintas presentaciones. Se considera un poder de negociación bajo con ellos pues la tecnología que ofrecen está consolidada en el rubro agroindustrial; además, de que son varias las empresas y compañías que pueden ofrecer tecnología de punta.

Por último, los distribuidores poseen un poder medio de negociación. Su participación en la cadena es importante pues depende de estos la llegada de los productos a destino en óptimas condiciones. Por lo tanto, no se puede tomar a la ligera su selección. Asimismo, existe una exigencia mínima en cuanto a la capacidad de producción para el traslado y condiciones



comerciales para empresarios que recién se inician en el rubro agroexportador. Se debe tener en consideración el costo de los fletes terrestres para el traslado de productos terminados al puerto destino.

## **2.4 Poder de negociación de los compradores**

En el rubro de exportación son los consumidores finales o intermedios quienes deciden finalmente las pautas de la compra, por lo cual se puede considerar que tienen mayor poder en la negociación. Dado que el mercado de exportación para el aguaymanto es Estados Unidos, existen variedades de exigencia para la entrada del producto como la calidad, cantidad y precio; no obstante, el TLC que cuenta Perú con el mencionado país facilita la negociación, debido a que los importadores pagarían menos impuestos. (Connect Americas, 2015).

Asimismo, para la búsqueda de empresas importadoras (mercados y distribuidores mayoristas) en Estados Unidos se puede realizar la contratación de un bróker de comercio exterior. Este actuará en nombre de la empresa, realizando actividades comerciales y aduaneras para la exportación e importación. (Como importar en Argentina, 2017). Es importante considerar el apoyo de un bróker si la empresa quiere exportar determinada mercadería, pero no cuenta con una marca consolidada internacionalmente.

Con todo lo mencionado, el poder de negociación de los compradores sería alto, pues son ellos quienes deciden los parámetros en la compra de la mercadería. A pesar de ello, esta desventaja se puede ver aminorada dado a la existencia de mecanismos como el TCL o la contratación de un bróker que hacen más fácil la comercialización del aguaymanto en el mercado estadounidense.

## 2.5 Amenaza de ingresos de productos sustitutos

Se ha identificado que en el caso del aguaymanto los productos sustitutos vendrían a ser las frutas pertenecientes a la familia de los *berries*<sup>3</sup>, tales como la frambuesa, fresa, arándanos, entre otros. Su venta para el mercado local tiene poca presencia; sin embargo, en el mercado internacional destacan en su presentación de fruta deshidratada.

El arándano en sus diversas formas de presentación es el principal berry exportado en el Perú, el cual para el año 2017 llegó a exportar una cifra de US\$ 247 393 267; sin embargo, su mercado actual ya ha sido explotado y la competencia para introducirse en ella es muy alta a la fecha. Para el 2021 se prevé que el Perú llegue a ser el principal exportador de arándano en el mundo. (Gestión, 2018). De ese modo, se ve reflejado su consolidación en el mercado futuro y por ende representa una gran amenaza como producto sustituto al aguaymanto.

Asimismo, existen frutas con características similares al aguaymanto que no habían sido explotadas internacionalmente, tales como las frambuesas y moras. Sin embargo, en el último periodo, el Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior (IDEX), destacó que las importaciones mundiales de estas frutas mantienen un crecimiento interanual de 17% desde el año 2015, debido principalmente a que la demanda internacional impulsa su cosecha y exportación. (Andina, 2019).

En ese sentido, la amenaza de ingresos de productos sustitutos sería alta. Esto principalmente a la gran acogida que viene teniendo los productos peruanos no tradicionales y en general sudamericanos alrededor del mundo.

---

<sup>3</sup> *Berries*: también conocidos como frutos del bosque, es el nombre comúnmente utilizado para referirse a las bayas, frutos redondos de colores brillantes que crecen en arbustos.

## 2.6 Estrategia genérica competitiva

Michael Porter lanzó el concepto de ventaja competitiva en el año 1985. El mencionó 3 estrategias genéricas que son: estrategia de liderazgo en costos, estrategia de diferenciación y estrategia del enfoque.

### 2.6.1 Estrategia de liderazgo en costos

Según la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), el liderazgo en costos se basa en vender los productos a un precio inferior al de la competencia, por definición solo puede alcanzarla una empresa en cada sector. El producto no necesita ser el mejor, pues solo es necesario tener una calidad aceptable. (CEPYME, 2020). El público al que está orientado esta estrategia son consumidores que ponen el precio como primera condición para la elección de un producto.

Una vez expuesto lo anterior, se enfocará esta estrategia al negocio. Los productos andinos son muy valorados en los mercados extranjeros, dado su alto contenido en nutrientes y vitaminas. La buena imagen causada por los arándanos peruanos hizo que los *berries* en general sean bien aceptados por los consumidores estadounidenses. Esto originó que el precio FOB del aguaymanto incrementara con el pasar de los años, desde 11,9 \$/kg de deshidratado en el 2015 a casi 14,5 \$/kg para el 2018. (SIICEX, 2018). En tanto si se consulta el precio de este producto en los supermercados norteamericanos se puede encontrar un producto con contenido de 450 g a casi \$15 la unidad. En el caso del aguaymanto fresco el precio de venta en Estados Unidos se mantiene estable rondando entre \$5 y \$6 el kilo. (Gestión, 2016).

Es importante que la empresa inicie con un precio competitivo, el cual debe ser inferior a la media para atraer compradores, pero a su vez no debe ser exagerado pues puede ser malinterpretado como un producto de mala calidad. Lo ideal sería empezar con un precio de

años anteriores y luego paulatinamente incrementar su valor hasta lograr que el producto sea más valorado por su calidad que por su costo.

### **2.6.2 Estrategia de diferenciación**

En comparación al liderazgo basado en costes, la diferenciación no es exclusiva de una sola empresa de cada sector, pues varias compañías pueden tenerla, ya sea por su servicio, calidad, innovación, entre otros. (CEPYME, 2020).

Un estudio realizado por la Universidad del Istmo sobre la innovación en empresas exportadoras del estado de Oaxaca en México, mostró que las empresas que mejores resultados obtuvieron fueron aquellas que valorizaron su producto o servicio (Hernández, Cruz, Luna y Benítez, 2018); es decir, obtuvieron mayores ganancias por bienes y servicios nuevos o mejorados, así como la adopción de nuevos métodos de comercialización a causa de la innovación.

Para el proyecto no solo se piensa renovar los bienes que se ofrece al mercado, sino también los procesos, relacionados a la forma en como son producidos, distribuidos y comercializados. Teniendo en cuenta lo expuesto, existen diferentes herramientas que permiten poner en marcha varios proyectos de innovación. Para el análisis, se puede considerar hacer uso de alguna de estas, tales como: la capacidad humana (conocimiento y preparación que impactan directamente en la innovación), capacidad de relacionarse con el entorno (intercambios de información en materia de innovación), capacidad de aprovechamiento de las TICs (uso de tecnologías de información), entre otras. (Logística MX, 2019).

De igual manera, es necesario tener presente la cultura de calidad en la empresa la cual es una cualidad que debe tener cualquier industria para obtener mayor reconocimiento en el mercado. Este involucra obtener un mayor rendimiento, cumpliendo con normas y reglas necesarias para satisfacer las necesidades del cliente. Como comentó Johana Álvarez,

especialista en implementación y auditoría del sistema de gestión de calidad ISO 9001, la clave para lograr implantar una cultura de calidad en toda organización, es contar con colaboradores comprometidos en la expansión del cambio. (Medium, 2018).

El factor calidad es uno de los puntos clave más importantes en el desarrollo de este proyecto, dado que no solo involucra tener los procesos más eficientes acreditados por algún ente de calidad, sino que también, depende en gran medida del funcionamiento adecuado en toda la cadena de suministro, desde la compra de la materia prima hasta el traslado del producto mediante un distribuidor. Para ello, es necesario contar con un clima organizacional óptimo, los trabajadores deben estar abiertos al cambio como a constantes capacitaciones, debe existir una mejora continua y, por último, se debe lograr que todos los involucrados estén identificados con el objetivo del proyecto y la empresa.

Por lo tanto, las estrategias de diferenciación que puede emplear el proyecto son las relacionadas con la innovación y calidad, de tal forma que dote a los productos de una calidad única valorada por los consumidores.

### **2.6.3 Estrategia de enfoque**

La estrategia de enfoque se basa en centrarse en un segmento específico del mercado, creando productos y servicios especialmente diseñados para responder a necesidades y preferencias. (CEPYME, 2020). En resumen, la estrategia permite dirigirse a un mercado más pequeño y así incrementar su eficiencia.

Se conoce que el mercado objetivo del negocio es la población de Estados Unidos. En especial, aquellas personas que buscan tener un estilo de vida más saludable. No obstante, este sector se puede segmentar aún más. Por ejemplo, el producto puede ir dirigida a la población latina que radica en Estados Unidos. Según BBC Mundo: “(...) los latinos en el país norteamericano tienen un poder adquisitivo tan alto equiparable al producto bruto interno de

Turquía, Australia o Argentina y se espera que esta siga creciendo con el pasar de los años”. Asimismo, al representar casi el 15% de la población estadounidense, influyen a que el entorno comercial ofrezca cada vez más, mayores productos de origen latino, lo cual es beneficioso para el proyecto.

Finalmente, tras el análisis de las estrategias genéricas, con la finalidad de que la empresa capte mayor presencia en los mercados internacionales, este deberá ingresar con una estrategia de costos que disminuya el precio, pero sin perder la calidad en el producto. De igual manera, sería adecuado enfocar la venta de aguaymanto fresco y deshidratado en un grupo pequeño como el sector latinoamericano y posteriormente ampliar el mercado a casi todo el país. Como estrategia adicional esta la innovación y calidad que la empresa debe incorporar en sus procesos, motivo por el cual será diferenciado en el extranjero. Se debe comentar que las estrategias se pueden aplicar en distintos enfoques, es decir dependiendo del impacto que genere la marca en los clientes y consumidores.

### **3. ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL**

En esta sección se analizará diversos factores del sector industrial que influyen en la estrategia que tomará la empresa para competir en el mercado. Para ello, es necesario profundizar en temas como: clientes, productos sustitutos, evolución del mercado, insumos y proveedores, tecnologías de producción, canales utilizados y, por último, un análisis de los principales participantes o competidores en el mercado de aguaymanto.

#### **3.1 Los clientes**

El análisis de los clientes diferencia a dos grupos. El primero es el denominado cliente o comprador primario que según el rubro de la empresa serían los distribuidores mayoristas (importadores). Estas son compañías que compran a través de un intermediario (bróker) o directamente al comprador extranjero (empresa de aguaymanto). Según el Plan de Desarrollo de Mercado de Estados Unidos elaborado por el MINCETUR, el comercio mayorista de alimentos y bebidas es aquel que presenta el mayor porcentaje de todas las actividades económicas (alrededor del 26,2%). (MINCETUR, 2016). Esto representa una gran ventaja para el negocio de exportación, dado que indica la existencia de un amplio mercado para la venta del producto. Entre los principales importadores/distribuidores mayoristas se encuentran las empresas McLane Company, Inc., US Foods, Inc. y C&S Wholesale Grocers, Inc. (MINCETUR, 2018). Estas empresas presentan características en común pues están dedicadas a la compra y distribución de comestibles y productos alimenticios en supermercados, tiendas de conveniencia, cadenas de restaurantes, etc.

El segundo grupo corresponde a los consumidores finales, quienes serían los que en realidad compran el producto por sus características y/o beneficios. El consumo de aguaymanto en el mercado estadounidense se encuentra en crecimiento desde el año 2017. La fruta se hizo popular por su sabor característico y beneficios a la salud; además, de que fácilmente podía

formar parte de la dieta diaria de cada familia. La presentación de deshidratado es la que más se consume y la gente lo prefiere porque se conserva por mayor tiempo (INFOAGRO, 2010). Este factor ayuda en su comercialización, pues permite extender su tiempo de vida. En general, el consumidor estadounidense muestra las siguientes tendencias en su conducta de compra (Globofran, 2016):

- Son personas dispuestas a probar productos nuevos y/o novedosos. Además, existe la tendencia a la internacionalización en los hábitos de consumo, es decir compran productos provenientes de otros países.
- El bienestar sigue siendo factor clave, por lo cual buscan productos naturales, los cuales les permitan mantener un estilo de vida saludable.
- Son exigentes con el producto en cuanto a su contenido y empaque. Les importa el impacto que este genere al medio ambiente.
- Consideran la calidad y el servicio por sobre el precio. Por ello, buscan invertir en productos que les pueden asegurar la satisfacción de sus necesidades.

En la Tabla 6, se muestra la variación de los gastos en alimentos y bebidas de los hogares estadounidenses a lo largo de los años. De esta se observa que tanto el sector “frutas” como el de “otros alimentos”, tuvieron un incremento en la última década, lo cual, infiere, un aumento en la demanda del producto.

**Tabla 6: Gastos por sectores en los hogares estadounidenses (en porcentaje)**

UNITED STATES	1994	1999	2004	2009	2014	2019
<b>Total Food and Non-Alcoholic Beverages</b>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>Bread and Cereals</b>	15.6	17.0	17.7	17.6	18.4	19.3
<b>Meat</b>	21.4	20.1	20.0	19.7	19.1	18.3
<b>Fish and Seafood</b>	2.0	1.8	1.9	1.8	1.8	1.7
<b>Milk, Cheese and Eggs</b>	10.0	9.5	9.8	9.9	9.8	9.6
<b>Oils and Fats</b>	2.6	2.2	2.1	2.2	2.1	1.8
<b>Fruit</b>	5.2	5.1	4.9	5.2	5.3	5.3
<b>Vegetables</b>	6.8	7.8	8.5	8.5	8.9	9.5
<b>Sugar and Confectionery</b>	6.9	6.7	6.3	6.0	5.7	5.4
<b>Coffee, Tea, and Cocoa</b>	1.7	1.6	1.5	1.5	1.5	1.5
<b>Mineral Waters, Soft Drinks, Juices</b>	11.9	11.2	10.7	10.6	10.4	10.1
<b>Other Food</b>	15.9	17.1	16.8	17.1	17.1	17.5

Fuente: Euromonitor Internacional (2019)  
Elaboración: Legiscomex (2019)



### **3.2 Productos sustitutos / complementarios**

Adicional a lo mencionado en el acápite 2.5 – Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Una variante en la exportación de aguaymanto es su presentación en mermelada. Los clientes potenciales de este producto son las personas y familias que gustan de productos naturales, orgánicos, de excelente calidad y buena presentación. (Ministerio de Producción, 2018). A menudo se compra mermelada de aguaymanto para acompañar en el desayuno. Su cadena de producción es más complicada que la del negocio analizado, pues requiere de mayores procesos y maquinaria para la elaboración y cuidado de la calidad.

Asimismo, un complemento al aguaymanto es la inclusión de chocolate y/o cacao. La operación consiste en el que aguaymanto se vierte con licor de cacao o chocolate y así obtener una variante del producto común. El mercado para este es más amplio; no obstante, indica que también debe competir con mayor cantidad de adversarios que incluyen el chocolate en su preparación, como es el caso de Costa y Nestlé. Por tanto, se puede considerar que este producto sustituto no representa mayor inconveniencia para el negocio, dado que el público objetivo es distinto en ambos casos.

En conclusión, existen variantes del aguaymanto fresco y deshidratado que pueden representar una fuerte competencia o no, según la segmentación de mercado a la cual sus empresas productoras deciden dirigir el producto.

### **3.3 Evolución del mercado de aguaymanto**

La fruta ha tenido buena aceptación no solo en el mercado estadounidense sino también en el europeo, por ello el estado peruano está impulsando la expansión en la producción y exportación de productos agrícolas no tradicionales mediante programas como Sierra y Selva Exportadora; además, de Tratados de Libre Comercio con demás países que encuentran en esta fruta un gran potencial de negocio. Esto ha permitido que tanto la oferta como demanda para

el aguaymanto haya crecido exponencialmente desde que se inició su exportación. Y dado que existe una gran demanda insatisfecha mostrada por los principales países consumidores (Agraria.pe, 2016), el proyecto encuentra un gran mercado potencial para la producción, exportación y comercialización de esta fruta.

Internacionalmente, el aguaymanto es comercializado como fresco o procesado. Alrededor del 90% de la fruta se vende en estado fresco, Colombia es uno de los principales países en Latinoamérica que exporta en esta presentación, lo cual lo ha llevado a ser líder en su sector. Es así que hay una gran oportunidad en el mercado de aguaymanto fresco en el que el país puede incursionar, tal como lo demuestra la experiencia colombiana. Caso contrario, países como Perú han encontrado un gran margen de ganancia en la venta de la fruta en su presentación de deshidratado. Uno de los principales compradores es Estados Unidos; no obstante, en el 2018 las exportaciones de aguaymanto deshidratado al mercado europeo crecieron en 83%, representando así el 58% de las exportaciones totales peruanas hacia todos los mercados. (Solano, 2019).

En ese sentido, el mercado de aguaymanto en general está en constante crecimiento y así lo demuestra el reporte elaborado por SIICEX, el cual indica que la exportación de este producto al mercado de Estados Unidos creció a una tasa promedio de 45% entre los años 2015-2017. (SIICEX, 2018).

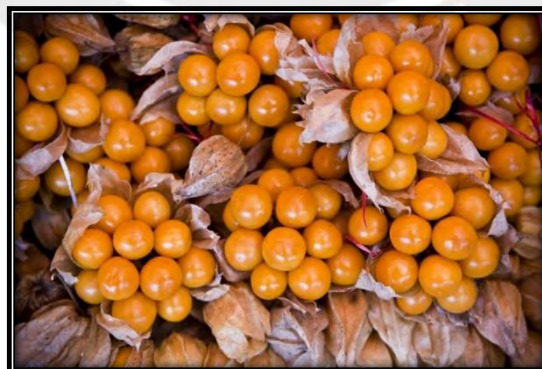
### **3.4 Insumos y proveedores**

Para detallar los insumos, primero es necesario definir el producto. Como se sabe la gran mayoría de empresas peruanas exportadoras de aguaymanto lo realiza en su presentación de deshidratado. Entonces, adicional a ello el negocio plantea exportar la fruta en fresco, dado que como se detalló en el inciso 3.3 - Evolución del mercado, existe un mercado potencial para la venta de esta fruta en su presentación fresca.

Una vez definido los productos, se procede a detallar los insumos. Para ambos casos la materia prima es el aguaymanto, el cuál dependiendo del producto pasará por ciertos procesos hasta llegar a su versión final. Por otro lado, el empaque si será distinto según el producto a exportar.

- Materia prima

El aguaymanto es originario del Perú, aunque también se cultiva en algunos países de América Latina como Colombia y Ecuador. Comercialmente se incluye a esta fruta dentro del grupo de *berries*, donde se le da el nombre internacional de *Golden Berry* por su apariencia esférica y dorada. (Andina, 2018). El fruto tiene la particularidad de tener un sabor agridulce, el cual se distingue fácilmente de otros alimentos; además, posee en su interior muchas semillas que pueden ser consumidas. Es cultivado principalmente en las regiones de la sierra, las cuales producen la mayor parte de la fruta que posteriormente se exporta. La región de Cajamarca, se ha consolidado como la primera región productora de aguaymanto del Perú. Otros departamentos que empezaron a cultivar la fruta desde hace algunos años son: Ancash, Huánuco y Junín. El precio de la fruta en chacra ronda alrededor de S/ 2,50. En la Figura 3 se aprecia a detalle la forma y color del aguaymanto.



**Figura 3: Aguaymanto**  
Fuente: (Andina 2018)

- Empaque

En el caso del aguaymanto deshidratado, el empaque más apropiado es la bolsa trilaminada *doypack*. Este material flexible está en auge en el mercado actual y es muy utilizado debido a que es perfecto para envasar todo tipo de productos ya sea sólidos, líquidos o en polvo gracias a su gran resistencia y alta capacidad de conservación de las propiedades de su contenido. (Envasados, 2017). La bolsa puede variar en tamaño según la cantidad del producto que se quiere empacar. Para el aguaymanto deshidratado la presentación más común es de 250 gramos.

En tanto el aguaymanto fresco utiliza un contenedor plástico conocido como *clamshell*. Entre sus principales características está que: no son tóxicos, poseen protección frente al CO<sup>2</sup>, no almacenan aromas y tienen la ventaja de ser livianos, lo cual ayudará en el envío y transporte. El contenido más común de las bandejas es de 150 gramos. A continuación, se presentará ambos tipos de empaque correspondientes a los productos en mención. (Ver Figura 4 y 5).



**Figura 4: Empaque de aguaymanto deshidratado**  
Fuente: (EcoAndino, 2020)



**Figura 5: Empaque de aguaymanto fresco**  
Fuente: (SMI, 2020)

Para la selección de los proveedores se debe tener en cuenta el departamento en el cual se plantea ubicar la planta. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) ha identificado en Áncash, La Libertad y Lambayeque regiones potenciales para la producción de

aguaymanto con fines de exportación. (Andina, 2018). Según el Plan Nacional de Cultivos 2018-2019, el departamento de Áncash apunta a ser un gran lugar para localizar la planta, pues presenta una gran variedad de frutas y verduras cosechadas, en donde se incluye al aguaymanto. Asimismo, dentro de esta región existe una provincia dedicada fuertemente a la cosecha de esta fruta. En la localidad de Huari, existen más de setenta agricultores pertenecientes a la Asociación de Productores Agrarios del Caserío de Uranchacra, quienes poseen alrededor de 50 hectáreas para la producción de aguaymanto. (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017). De este modo, los agricultores de esta zona podrían ser posibles candidatos para ser los proveedores de materia prima del negocio.

### **3.5 Tecnologías de producción utilizadas**

Las operaciones en la producción de aguaymanto fresco y deshidratado no difieren en gran medida, dado que para obtener aguaymanto deshidratado solo es necesario incluir una operación adicional: la deshidratación.

Los primeros procesos para ambos productos son: volcado de la materia prima, selección, pelado de cáliz y, lavado y desinfectado. Estos se realizan comúnmente a mano, es decir son los operarios quienes se encargan de las operaciones. Posteriormente, para obtener aguaymanto deshidratado, el producto debe pasar por un proceso adicional, mientras que la fruta fresca no y pasa a ser envasada.

#### **a) Deshidratación**

Existen diferentes métodos en la industria para deshidratar alimentos, estos varían en función al producto que ingresa y la calidad que se quiere obtener en el proceso. Adicional a ello, se debe tener en consideración el costo que se está dispuesto a asumir. Entre los métodos están:

- Convencional por horno: Conocido como secador de bandeja u horno deshidratador. Es el más utilizado en la industria de alimentos, consiste en un equipo totalmente cerrado y aislado, en donde se colocan los sólidos en bandejas. En el proceso se evapora el agua del alimento mediante aire caliente, la temperatura puede contralarse para no afectar las propiedades nutricionales del producto. (Agrimundo, 2013).
- Osmodeshidratación: Es una operación unitaria en el que se encuentran combinados dos mecanismos: deshidratación y ósmosis, a través de una membrana semipermeable. El mecanismo no es simple y se utilizan diversas corrientes. (Agrimundo, 2013).
- Secado por aire: Consiste en aportar calor al alimento por medio de aire caliente o mediante una superficie caliente. El vapor de agua formado se mezcla con aire, que constituye así el medio para eliminar el vapor de agua. Este método se emplea para productos reducidos a polvo, productos de tamaño pequeño y ortalizas disecadas. (Agrimundo, 2013).
- Liofilización: Consiste en congelar el ingrediente alimenticio y despues reducir la presión para permitir que el agua congelada dentro del alimento pase a un estado de sublimación directo. Se recomienda usar esta tecnología cuando se requiere tener una mayor intensidad en sabor, color y aroma. (Agrimundo, 2013).
- Tecnología Radiant Energy Vaccum: Consiste en el deshidratado al vacío y baja temperatura. Compite con el liofilizado por su menor costo energético y rapidez, con el deshidratado por aire porque conserva sus propiedades organolépticas y nutricionales. (Agrimundo, 2013).

En la Tabla 7, se presenta una tabla de comparación entre los distintos métodos de deshidratación de alimentos, analizando su aspecto económico y calidad.

Debido a que no se dispone de una inversión elevada para iniciar el proyecto queda descartado el liofilizado a pesar de que ofrece mejor calidad en el producto. Se considera que el método más

apropiado para la empresa es el de convencional por horno, el costo es medio y la calidad se mantiene en el tiempo.

**Tabla 7: Resumen de los distintos métodos de deshidratación**

Método	Proceso	Aspecto Económico	Calidad del producto
CONVENCIONAL HORNO	Uso de deshidratador estacionario en bandejas	Costo bajo	No se mantiene la forma original pero fácil de mantener en el tiempo
	Uso de deshidratador continuo	Costo medio	
SECADO POR SPRAY Y AIRE	Alta temperatura utilizando aire caliente en una cámara con correa continua	Bajo costo Alta velocidad	Suelen perderse ciertos nutrientes
LIOFILIZADO	Congela y lentamente remueve humedad a través de la sublimación en grandes lotes.	Alto costo Alto consumo energético	Alta calidad en la preservación de nutrientes, sabor, color y textura
TECNOLOGÍA REV	Energía microondas aplicada al vacío a temperatura más baja que el ambiente.	Bajo costo Alta velocidad	Alta calidad en la preservación de nutrientes, sabor, color y textura

Fuente: (Agrimundo 2013)

#### b) Envasado y Sellado

En este proceso no es indispensable el uso de maquinaria, puesto que pueden ser los operadores quienes envasen y sellen el producto. No obstante, si se desea optimizar la operación se puede hacer uso de una máquina envasadora/selladora. Normalmente esta tecnología es usada para el aguaymanto deshidratado, pues agiliza el proceso de pesar la cantidad a envasar y a veces la bolsa usada suele ser complicada para que el operario lo selle por sí solo. En la Figura 6 se presenta un modelo de esta maquinaria.



**Figura 6: Máquina envasadora/selladora para bolsas doypack**

Fuente: (PYMAR, 2020)

### c) Enfriado y almacenamiento

Dado que ambos productos son destinados a exportación, es necesario que estos mantengan sus propiedades durante el transcurso de entrega. Por ello, un proceso eficiente para conservar sus propiedades es el uso de una cámara frigorífica. Muchos autores comentan que a una temperatura de 6°C el aguaymanto deshidratado puede alcanzar una vida útil de un mes.

Es importante resaltar que antes de ser almacenado el producto, es adecuado que este pase por un proceso de preenfriamiento, el cual reduce rápidamente la temperatura del alimento. La tecnología más utilizada para ello es el túnel californiano. El costo de la máquina puede ser elevada; sin embargo, tratándose de un producto perecedero es necesario invertir en la tecnología, más aún si se desea tener una alta calidad en el producto.

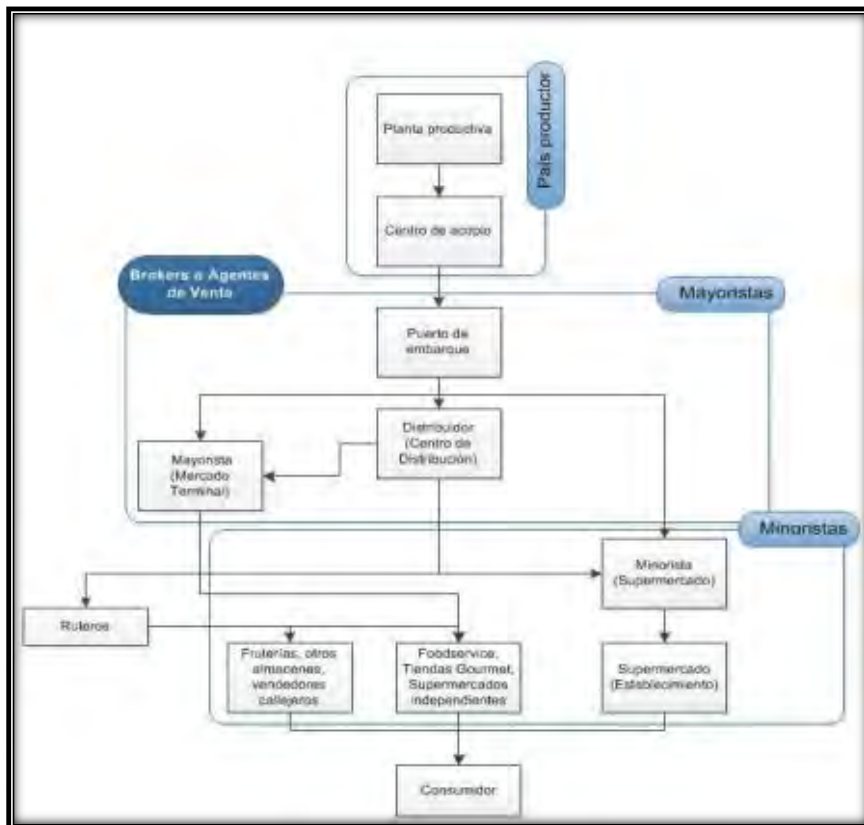
### **3.6 Canales de distribución y publicidad utilizados**

La cadena de distribución para el sector agroexportador está compuesto de un productor local, en este caso el exportador, y de un importador o distribuidor mayorista, el cual viene a ser en realidad un comprador intermedio, pues será este quien finalmente venda el producto a la persona interesada en consumir el producto.

En lo que respecta al proceso de exportación-importación, la mayoría de los interesados recurren a agentes especializados en el rubro, mundialmente conocidos como *brokers* o intermediarios, debido a las complicaciones y costos que son inherentes al proceso de comercialización. (Tasty Food and Wines, 2018). Para efectos del análisis, se espera llegar al mercado de Estados Unidos mediante un vendedor mayorista, que será finalmente el encargado de vender el producto en el país, y para ello se plantea hacer uso de estos agentes. Para empresas que recién empiezan a exportar, el apoyo de un *broker* permite tener mayor facilidad para lograr vender los productos en un mercado extranjero.



La cadena de distribución para el aguaymanto se puede resumir en la Figura 7, donde se esquematiza a gran parte de los intermediarios y las diferentes formas de llegar al consumidor final una vez que la mercadería se encuentre en el puerto destino.



**Figura 7: Cadena de distribución del aguaymanto**  
Fuente: Girón (2018)

Del gráfico se puede apreciar que una vez que esté listo el producto, será llevado mediante vía terrestre al puerto de embarque en Callao, Lima; el cual es el más utilizado en el Perú para el transporte marítimo de mercancías. Con el apoyo de un agente de ventas, la empresa se comunicará con un distribuidor o mercado mayorista, según convenga, y será este a quien se le venda el producto. En este término el trabajo de la empresa ha finalizado, pues será el mayorista el encargado de vender la mercancía a un supermercado o frutería y este, por consiguiente, al consumidor final.

De igual modo, la publicidad será un factor importante que ayudará a la empresa a posicionarse en el mercado. La mejor forma de generar ventas es hacer que las personas se

enteren de lo que uno está vendiendo (LaVerdad, 2016); y más aún, si se trata de un mercado extranjero en el cual no se tiene mayor control sobre el consumidor.

La manera más rápida de llegar al cliente, ya sea un comprador mayorista o consumidor final, es mediante el uso de una página web. En ella se debe presentar al producto, su origen y los beneficios que traen consigo. De igual modo, una sección que refleja la calidad en los procesos involucrados para la producción y comercialización del aguaymanto. Otra herramienta factible es la publicidad mediante revistas que se especializan en temas de salud y cuidado alimenticio. Esta se enfoca en consumidores específicos y que probablemente adquieran el producto con mayor regularidad. Por último, existe una mayor concurrencia de personas en ferias y exposiciones donde se presentan nuevos productos saludables. En ese sentido, hacerse participe en ellas es una buena estrategia publicitaria.

### **3.7 Principales participantes en el mercado (competidores)**

La participación del mercado exportador de aguaymanto a nivel local consta de aproximadamente 29 empresas, según el registro hasta el año 2018, las cuales exportan el producto a diferentes mercados internacionales, distribuidos principalmente entre países europeos como Holanda y Alemania y norteamericanos como Estados Unidos y Canadá. (Solano, 2019). Acorde a la información de este portal, en el año 2018, Villa Andina S.A.C. y Peruvian Nature S&S S.A.C. fueron los principales importadores de aguaymanto deshidratado, con \$1.4 millones y \$1.22 millones FOB, respectivamente. En porcentaje ambas empresas representan alrededor del 50% de la participación en el mercado peruano. Este valor los posiciona junto con EcoAndino dominantes en la exportación del producto; no obstante, el porcentaje restante está conformado por diversas empresas con baja participación. Esta situación puede ser analizada de dos puntos de vista diferentes: uno favorable y el otro no. En el primer escenario, si la empresa hace uso de una buena estrategia de posicionamiento y marketing, el negocio puede escalar fácilmente varias posiciones hasta lograr ubicarse cerca a

los principales competidores. Pero por el otro lado, el hecho de que exista una predominancia de ciertas empresas en el mercado hace más extensa la tarea en la búsqueda de compradores.

Internacionalmente, la situación es más compleja. Los principales países exportadores como Vietnam y España tienen una participación conjunta de casi la mitad del total del mercado, convirtiéndolos así en los líderes mundiales en la exportación de aguaymanto. Por debajo de ellos se encuentran algunos países latinoamericanos como Colombia y Perú, los cuales poseen una participación similar. (TradeMap, 2018). A esto se le debe añadir aquellos productores asiáticos cercanos a China, los cuales encuentran en esta gran economía un amplio mercado para exportar sus productos agrícolas, más aún cuando el inmenso país no tiene la capacidad de alimentar a su gran población por sí sola. (La Vanguardia, 2018).

Entre las características de estos países está el gran rendimiento que logran en la producción de sus alimentos, a pesar de que dependen en gran medida de pequeñas parcelas. (FAO, 1998). Asimismo, la habilidad y responsabilidad por la que se caracteriza a una persona asiática, a la par del desarrollo tecnológico con el que cuentan, impulsan a que la producción sea bastante eficiente.

Si se trata de Latinoamérica, Colombia es el país que más exporta aguaymanto a nivel de Sudamérica, el cual, en el año 2016, exportó este fruto por más de US\$ 23,6 millones, muy superior a Perú. (Agraria.pe, 2017). Tal como lo menciona Dayana Molina, vocera de Inti Harvest, el Perú no apuesta del todo por la exportación de la fruta en fresco, como si lo hace Colombia, y prefiere exportar en otras presentaciones. En este punto se recalca que la presentación que más exportan las empresas peruanas es la deshidratado, debido a que es bien aceptado en el extranjero y no genera mayor dificultad en la producción.

## **4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

En esta sección se definirá la visión, misión y análisis FODA de la empresa. Asimismo, se definirá aquella estrategia a emplear y los objetivos que el proyecto espera cumplir a corto y largo plazo.

### **4.1 Visión**

Ser la empresa líder en la producción de aguaymanto deshidratado, de esa manera poder contribuir a la expansión de la agroindustria en mercados internacionales, respetando las buenas prácticas y la sostenibilidad ambiental.

### **4.2 Misión**

Ofrecer productos de calidad a excelente precio, siendo una empresa comprometida con ejecutar los mejores tratos de postcosecha para satisfacer a los mercados extranjeros.

### **4.3 Análisis FODA**

En este análisis se presentan las principales fortalezas (ventajas comparativas frente a otros), oportunidades (factores externos que benefician al proyecto), debilidades (factores internos que afectan negativamente al proyecto) y amenazas (factores externos negativos o desfavorables).

#### **Fortalezas:**

1. Producto natural con variedad de propiedades y vitaminas.
2. Empaque de calidad, amigable con el medio ambiente.
3. Alta calidad en los productos, debido a un estrecho cuidado en la cadena de producción.
4. Cumplimiento de todas las regulaciones sanitarias y certificaciones de calidad obligatorias.
5. Ahorro en el traslado de materia prima, debido a la cercanía de los proveedores.
6. Producción constante durante todo el año.

### **Oportunidades:**

1. Tratados de Libre Comercio (TLC) vigentes con Estados Unidos que facilitan la comercialización del producto.
2. La agroexportación es un sector altamente rentable para los inversionistas y emprendedores.
3. Baja producción de los principales exportadores locales, insuficiente para cubrir las necesidades de la población objetivo.
4. Cosecha de aguaymanto durante todo el año debido a las condiciones climáticas favorables.
5. Incentivos del gobierno peruano hacia la agroexportación.
6. Mayor reconocimiento internacional de productos peruanos debido a la gran acogida que vienen teniendo en los mercados extranjeros.

### **Debilidades:**

1. Mínima experiencia en el rubro agroexportador.
2. Bajo control en la venta final del producto al requerir la contratación de un *bróker*.
3. Costos elevados para la conservación de la fruta.
4. Alto costo en el transporte terrestre si la planta se encuentra alejada del puerto del Callao.
5. La empresa no cuenta con credibilidad financiera para el financiamiento inicial.
6. Se necesita maquinaria especializada para el deshidratado y envasado de los productos.

### **Amenazas:**

1. Panorama político y económico internacional desfavorable debido a la situación de pandemia.
2. La competencia en el sector agroexportador es amplia y hay empresas líderes con alta participación del mercado.
3. Exigentes requerimientos fitosanitarios y de calidad en el mercado estadounidense.

4. Presencia de fenómenos climáticos como El Niño y La Niña que afectan directa o indirectamente a los cultivos.
5. Presencia de plagas y enfermedades no controlables que pueden dañar al cultivo.

En la Tabla 8 se presenta la matriz FODA, donde se desarrollan las diversas estrategias existentes para el proyecto.



**Tabla 8: Matriz FODA del proyecto**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>F1. Producto natural con variedad de propiedades y vitaminas.                      F2. Empaque de calidad, amigable con el medio ambiente.                      F3. Alta calidad en los productos                      F4. Cumplimiento de todas las regulaciones sanitarias y certificaciones de calidad obligatorias.                      F5. Ahorro en el traslado de materia prima                      F6. Producción constante de la planta en el año</p>		<p>D1. Mínima experiencia en el rubro agroexportador.                      D2. Bajo control en la venta final del producto al requerir la contratación de un <i>bróker</i>.                      D3. Costos elevados para la conservación de la fruta.                      D4. Alto costo en el transporte terrestre.                      D5. La empresa no cuenta con credibilidad financiera para el financiamiento inicial.                      D6. Se necesita maquinaria especializada</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<p>O1. TLC's vigentes con Estados Unidos                      O2. Es un sector altamente rentable.                      O3. Baja producción de los principales exportadores locales                      O4. Cosecha de aguaymanto durante todo el año                      O5. Incentivos del gobierno peruano hacia la agroexportación.                      O6. Mayor reconocimiento internacional de productos peruanos</p>	<p>FO1: Aprovechar que el aguaymanto se cosecha durante todo el año para tener una producción constante y así satisfacer la demanda del mercado extranjero.                      FO2: Desarrollar una alianza sólida con los proveedores cercanos a la planta, de modo que permita el abastecimiento continuo de materia prima a una alta calidad.</p>	<p>DO1: Desarrollar un plan financiero que aproveche el apoyo del estado; además de buscar inversores interesados en el proyecto.                      DO2: Buscar variedad de canales de distribución y marketing para promocionar el producto en el país destino. Para ello, podemos aprovechar la marca Perú que viene teniendo reconocimiento a nivel internacional.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>A1. Panorama político y económico internacional desfavorable                      A2. La competencia en el sector agroexportador es amplia y hay empresas líderes con alta participación del mercado.                      A3. Exigentes requerimientos fitosanitarios y de calidad en el mercado estadounidense.                      A4. Presencia de fenómenos climáticos                      A5. Presencia de plagas y enfermedades no controlables</p>	<p>FA1: Buscar que tanto el producto como la planta cumplan con todas las regulaciones sanitarias y certificaciones de calidad, y así cumplir con los requisitos exigente en la exportación.                      FA2: Trabajar de manera conjunta con los agricultores para evitar daños a la cosecha por fenómenos o plagas. De ese modo, la calidad de la fruta no se verá afectada.</p>	<p>DA1: Buscar alianzas con empresas pequeñas que tengan el mismo objetivo, de tal modo que todas podamos crecer en un mercado tan competitivo.                      DA2: Tratar de reducir costos en la producción y transporte a fin de ser competitivos en el sector.                      DA3: Comenzar con el apoyo de un <i>bróker</i> que permita facilitar el comercio con los compradores mayoristas. Una vez que la empresa se consolide en el sector, el apoyo de este ya no será necesario.</p>

#### **4.4 Definición de estrategias**

En base a la estrategia genérica definida con anterioridad: diferenciación en calidad e innovación y lo propuesto en la matriz FODA, se procederá a resumir todo ello de la siguiente manera:

Primero se define los procesos necesarios para cada producto, teniendo en cuenta la demanda a satisfacer para cada uno de ellos. Luego, se debe llevar a cabo una adecuada convocatoria de personal operativo y administrativo, observando su experiencia y habilidades para la asignación de puestos. De igual modo, se busca entablar una relación duradera con los proveedores, a fin de obtener la mejor materia prima en el sector. Los canales de comunicación deben informar a los clientes y consumidores las características esenciales del producto. En lo posible se debe incurrir en costos bajos de flete para el transporte. Si bien se busca reducir costos en el empaque y otros insumos, el producto no debe perder la calidad, pues es concepto fundamental para el progreso de la empresa. Por último, se debe evaluar constantemente la respuesta de los consumidores, con la finalidad de mejorar continuamente. La aplicación de herramientas de ingeniería como Lean Manufacturing, Distribución de Planta, entre otros, debe realizarse durante todo el horizonte del proyecto.

#### **4.5 Objetivos estratégicos**

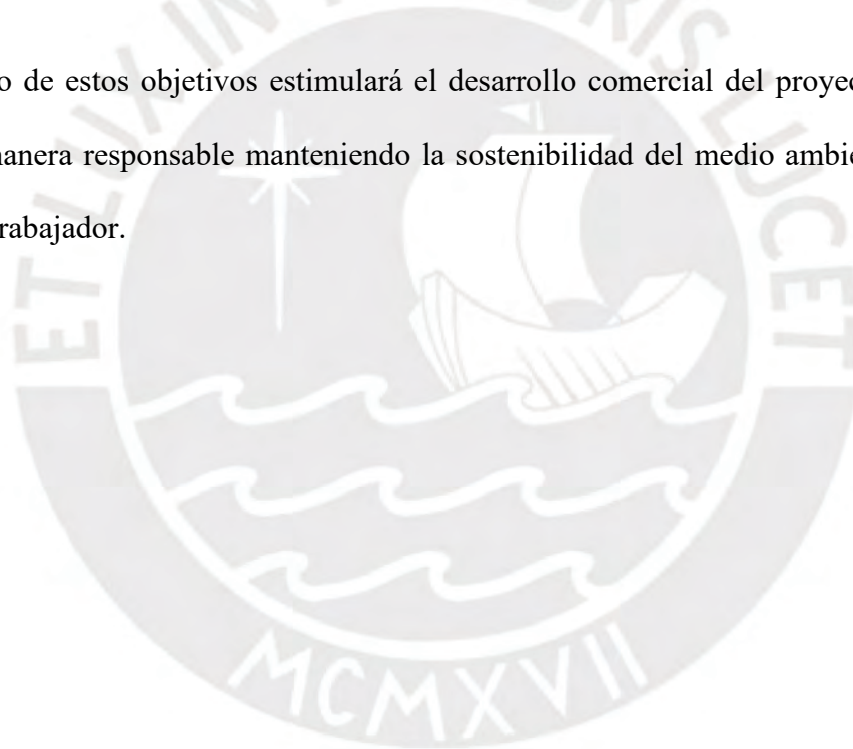
Se busca generar la mayor calidad en el producto brindado, para ello es necesario optimizar los recursos de producción, distribución y comercialización. Algunos de los objetivos trazados a lo largo del proyecto son:

- Entablar una relación duradera y amical con los productores locales a fin de preservar la calidad en la materia prima y que la negociación de compra-venta sea la más beneficiosa para ambas partes.



- Aplicar una cultura de calidad, innovación y mejora continua en la empresa, teniendo en cuenta las opiniones y capacidades de los trabajadores. Se debe mantener un clima laboral adecuado en todo momento.
- Aumentar la capacidad de la planta con el pasar de los años, a fin de incrementar el volumen de producción para la exportación.
- Apostar por inversiones en proyectos y estudios los cuales permitan conocer más a fondo los mercados internacionales y estrategias de marketing sobre el producto.
- Buscar la rentabilidad del proyecto mediante financiamiento de entidades bancarias y disminución de costos innecesarios.

El logro de estos objetivos estimulará el desarrollo comercial del proyecto. Se espera trabajar de manera responsable manteniendo la sostenibilidad del medio ambiente y el trato adecuado al trabajador.



## 5. CONCLUSIONES

Las variables macroeconómicas indican que existe un escenario favorable para la exportación de aguaymanto, determinado principalmente por los puntos positivos en el análisis de factores económicos y políticos. El apoyo del estado al exportador es fundamental para que este logre desarrollarse y dado la existencia de una TLC vigente con Estados Unidos, el comercio con este país será beneficioso. De igual modo, el crecimiento que viene teniendo tanto el sector como la fruta permitirá la fácil negociación con los compradores mayoristas interesados. En tanto, los factores tecnológicos y ecológicos indican que la industria actual debe hacer uso de procesos automatizados que involucren un entorno sostenible, a fin de satisfacer la demanda creciente y la necesidad de las personas por consumir productos saludables amigables con el medio ambiente.

El ámbito micro del proyecto, indica que existe una fuerte competencia internacional e intermedia localmente. El hecho de que existan empresas con una gran participación en el mercado hace difícil la tarea de ganar posicionamiento. Por ello también, la amenaza respecto al ingreso de nuevos competidores es moderada; además de que requiere una adecuada logística e inversión inicial. Por otro lado, el poder de negociación con los proveedores es viable, debido a la existencia de varios agricultores de aguaymanto. Sin embargo, el poder que se tiene con los compradores es baja pues tratándose de un mercado extranjero es necesario el uso de un intermediario para la comunicación y más aún cuando se es nuevo el mercado.

Al evaluar el sector industrial, se conoce el perfil del consumidor estadounidense y su exigencia en calidad en los productos que consume. Asimismo, se decide que el aguaymanto será exportado en dos tipos de presentaciones: fresco y deshidratado, con la finalidad de generar ventas adicionales en un mercado creciente. Respecto a las tecnologías usadas, se analiza la importancia del uso de tecnologías adecuadas que permitan elevar la productividad en la empresa y, además, conserven la calidad en el producto. Por último, se evidencia la necesidad

de contratar el servicio de un *bróker*, quien hará el papel de intermediario entre la empresa y los compradores mayoristas.

Finalmente, la empresa plantea utilizar una estrategia de diferenciación en calidad e innovación, con la finalidad de obtener una ventaja comparativa favorable ante los demás competidores. De igual modo, es ideal que la empresa comience con un precio competitivo que permita obtener mayor cantidad de compradores, de esa manera podrá ir ganando participación en un mercado tan complicado. Por último, la empresa deberá de buscar alianzas estratégicas en el sector público y privado que impulsen su crecimiento, teniendo siempre en consideración una cultura de calidad en toda su cadena productiva.



## BIBLIOGRAFÍA

- ANDINA (2018). *Aguaymanto: La fruta de los Andes*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-aguaymanto-fruta-los-andes-peruanos-es-sensacion-el-mundo-724227.aspx>
- ANTEVENIO (2020). *Marketing ecológico en 2020: ¿Qué será tendencia?* Recuperado de <https://www.antevenio.com/blog/2020/01/marketing-ecologico-en-2020-que-sera-tendencia/>
- ANDINA (2019). *Demanda internacional impulsa exportaciones peruanas de frambuesas y moras*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-demanda-internacional-impulsa-exportaciones-peruanas-frambuesas-y-moras-755447.aspx>
- AGRARIA.PE (2016). *Ingreso del Perú al negocio de aguaymanto ayudaría a cubrir demanda insatisfecha*. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/ingreso-de-peru-al-negocio-de-aguaymanto-ayudaria-a-cubrir-d-12634>
- AGRARIA.PE (2017). *Aguaymanto, el berry originario del Perú que Colombia explota mucho mejor a nivel mundial*. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/aguaymanto-el-berry-originario-del-peru-que-colombia-15414>
- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ (2019). *Síntesis. Reporte de inflación setiembre 2019*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2019-sintesis.pdf>
- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ (2019). *Síntesis. Reporte de inflación diciembre 2019*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2019.pdf>
- BANCO MUNDIAL (2020). *Doing Business en el Perú 2020*. Recuperado de <https://espanol.doingbusiness.org/es/reports/subnational-reports/peru>
- Calua, Carmen y Vásquez, Fiorella (2017). *“Factores que limitan la producción de aguaymanto orgánico en la región de Cajamarca”*. Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/11210/Calua%20S%C3%A1nchez%20Carmen%20Octavia%20-%20V%C3%A1squez%20Garc%C3%ADa%20Fiorella%20Jackeline.pdf?sequence=1>
- CANAL N (2016). *APEC: Perú tiene TLC con nueve países que integran el bloque*. Recuperado de <https://canaln.pe/actualidad/peru-tiene-tratados-libre-comercio-nueve-paises-que-integran-apec-n254882>

- CEPYME (2020). *Las 3 estrategias competitivas genéricas de Michael Porter*. Recuperado de <https://cepymenews.es/las-3-estrategias-competitivas-genericas-de-michael-porter/>
- COMO IMPORTAR EN ARGENTINA (2017). *¿Qué es un bróker de comercio exterior?* Recuperado de <https://www.comoimportarenargentina.com.ar/que-es-un-broker-de-comercio-exterior/>
- CONNECT AMERICAS (2015). *¿Deberías exportar a los Estados Unidos?* Recuperado de <https://connectamericas.com/es/content/¿deberías-exportar-los-estados-unidos>
- DEUSTO FORMACIÓN (2016). *Principales aspectos legales del comercio internacional*. Recuperado de <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/principales-aspectos-legales-comercio-internacional>
- DIARIO DEL EXPORTADOR (2017). *Como aplicar el Análisis FODA en la empresa*. Recuperado de <https://www.diariodelexportador.com/2017/09/como-aplicar-el-analisis-foda-en-la.html?m=1>
- EL COMERCIO (2015). *Los beneficios de incorporar aguaymanto a tu dieta*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/viu/estar-bien/beneficios-incorporar-aguaymanto-dieta-198172>
- EL NACIONAL (2019). *Las 8 tendencias Wellness para el 2019*. Recuperado de [https://www.elnacional.cat/es/salud/tendencias-wellness-2019\\_354990\\_102.html](https://www.elnacional.cat/es/salud/tendencias-wellness-2019_354990_102.html)
- EL PERUANO (2016). *El Perú podría ser país de renta alta en el 2025*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-el-peru-podria-ser-pais-de-renta-alta-el-2025-47487.aspx>
- EL PERUANO (2018). *La incertidumbre política afecta la expansión del Perú*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-la-incertidumbre-politica-afecta-expansion-del-peru-64743.aspx>
- ENVASADOS (2016). *El doypack y sus ventajas*. Recuperado de <https://www.ensasadados.es/el-doypack-y-sus-ventajas/>
- FAO (1998). *La agricultura contractual en Asia. Departamento de Agricultura y Protección del Consumidor*. Recuperado de <http://www.fao.org/ag/esp/revista/spot2.htm>
- FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (2019). *Perspectivas de la economía mundial*. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/07/18/WEOupdateJuly2019>

- GESTIÓN (2014). *Productores de Aguaymanto accederán a tecnología colombiana para impulsar exportación*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/productores-aguaymanto-accederan-tecnologia-colombiana-impulsar-exportacion-76152-noticia/>
- GESTIÓN (2015). *Perú tendrá 30 000 hectáreas sembradas con berries para el 2021*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-tendria-30-000-hectareas-sembradas-berries-2021-105479-noticia/>
- GESTIÓN (2016). *Exportación de aguaymanto fresco subiría a US\$ 500 mil anuales si logra ingresar a EE.UU.* Recuperado de <https://gestion.pe/economia/exportacion-aguaymanto-fresco-subiria-us-500-mil-anuales-logra-ingresar-ee-uu-113105-noticia/?ref=gesr>
- GESTIÓN (2017). *¿Cuál es el aporte de la tecnología al desarrollo agrícola?* Recuperado de <https://gestion.pe/economia/aporte-tecnologia-desarrollo-agricola-142090-noticia/>
- GESTIÓN (2018). *Perú puede ser primer exportador de arándanos el 2021*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/peru-primer-exportador-arandanos-2021-254121-noticia/>
- GESTIÓN (2018). *Ley de promoción agraria y su impacto económico y social*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/productores-aguaymanto-accederan-tecnologia-colombiana-impulsar-exportacion-76152-noticia/>
- GESTIÓN (2019). *CONFIEP sobre disolución del congreso: Este acto excede el marco de la constitución*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/confiep-sobre-disolucion-del-congreso-este-acto-excede-el-marco-de-la-constitucion-noticia/>
- GESTIÓN (2019). *Entorno para hacer negocios en Perú en su peor momento en 15 años*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/entorno-para-hacer-negocios-en-peru-en-su-peor-momento-en-15-anos-noticia/>
- GLOBOFRAN (2016). *Características del consumidor estadounidense*. Recuperado de <http://globofran.com/caracteristicas-del-consumidor-estadounidense/>
- Hamann, Antonieta. (2013). *El marketing verde: Un compromiso de todos*. Recuperado de [https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo\\_de\\_opinion\\_antonieta\\_hamann.pdf](https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo_de_opinion_antonieta_hamann.pdf)
- Hernández, Araceli, Cruz, Felipe, Luna, Ignacio y Benítez, Felipe (2018). *Análisis de la innovación en las empresas exportadoras de estado de Oaxaca, México*. Recuperado de <http://intercostos.org/documentos/congreso-15/HERNANDEZ-JIMENEZ-2.pdf>

INFOAGRO (2010). *Proceso de Deshidratación de Frutas*. Recuperado de [https://www.infoagro.com/frutas/deshidratacion\\_frutas.htm](https://www.infoagro.com/frutas/deshidratacion_frutas.htm)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA (2019). *Informe Técnico. Comportamiento de la economía peruana en el segundo trimestre de 2019*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi\\_trimestral.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral.pdf)

LA CÁMARA (2018). *Los TLC impulsan el desarrollo del Perú. Revista de la cámara de comercio de Lima*. Recuperado de [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion819/edicion\\_819.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion819/edicion_819.pdf)

LA VANGUARDIA (2018). *China no sabe cómo alimentar a todos sus ciudadanos*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20170608/423242625438/china-no-sabe-como-alimentar-a-todos-sus-ciudadanos.html%3ffacet=amp>

LA VERDAD (2016). *La importancia de la publicidad en el éxito empresarial*. Recuperado de [https://www.google.com/amp/s/www.laverdad.es/murcia/sociedad/201603/18/importancia-publicidad-exito-empresarial-20160318195440\\_amp.html](https://www.google.com/amp/s/www.laverdad.es/murcia/sociedad/201603/18/importancia-publicidad-exito-empresarial-20160318195440_amp.html)

LOGÍSTICA MX (2019). *La innovación en las Pymes exportadoras*. Consulta: 06 de abril de 2020. Recuperado de <http://m.logisticamx.enfasis.com/notas/13853-la-innovacion-las-pymes-exportadoras->

MEDIUM (2018). *La importancia de desarrollar una cultura de calidad en las empresas*. Recuperado de <https://medium.com/@comtel/la-importancia-de-desarrollar-una-cultura-de-calidad-en-las-empresas-7cfda76d840>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO (2016). *Noticias anteriores 2016*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/noticias-antiores/notas-2016/16846-gobierno-promulga-ley-que-crea-sierra-y-selva-exportadora>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO (2017). *Notas Informativas: marzo 2017*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/rediagro/2017/Notas/notas-marzo2017.pdf>

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (2016). *Plan de desarrollo de mercado – Estados Unidos*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PDM/EstadosUnidos/PDM\\_EEUU.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/EstadosUnidos/PDM_EEUU.pdf)

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (2019). *Proyectos y Programas*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/proyectos-y-programas/>

- MINISTERIO DE PRODUCCIÓN (2018). *Elaboración de mermelada de aguaymanto*. Recuperado de <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/img/crea-tu-empresa/ficha-extendida-12-elaboracion-de-mermelada-de-aguaymanto.pdf>
- MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES (2018). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2018/2019*. Recuperado de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/208665/EY\\_Gu%C3%ADa\\_de\\_Negocios\\_e\\_Inversi%C3%B3n\\_2018-2019.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/208665/EY_Gu%C3%ADa_de_Negocios_e_Inversi%C3%B3n_2018-2019.pdf)
- NATIONAL CENTER FOR COMPLEMENTARY AND ALTERNATIVE MEDICINE (2013) *Natural Product Research Information for Researchers*. Recuperado de <https://www.nccih.nih.gov/grants/natural-products-research-information-for-researchers>
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO (2019). *Normas y seguridad*. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/agrm4\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/agrm4_s.htm)
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (2018). *Alimentación Sana*. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (2020). *Situación y perspectivas de la economía mundial 2020: Resumen ejecutivo*. Recuperado de <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-2020-resumen-ejecutivo/>
- PERU INFO (2015). *Sierra y Selva Exportadora: Impulsando el comercio de productos andino-amazónicos*. Recuperado de <https://peru.info/es-pe/negocios/noticias/5/23/sierra-y-selva-exportadora>
- PERU INFO (2018). *Perú: Crecimiento de las exportaciones no tradicionales*. Recuperado de <https://peru.info/es-pe/comercio-exterior/noticias/7/29/peru--crecimiento-de-las-exportaciones-no-tradicionales>
- PROMPERÚ (2014). *Entidades reguladoras y principales requisitos en países de destino*. Lima. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/capacitacion/2014-Entidades%20reguladoras%20y%20principales%20requisitos%20en%20pa%C3%ADses%20de%20destino.pdf>
- PROMPERÚ (2018). *Informe Anual 2017. Desarrollo del comercio exterior agroexportador*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento%20agroexportador%202017.pdf>



- SANTANDER TRADEPORTAL (2019). *Estados Unidos: Llegar al consumidor*. Recuperado de [https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=38&memoriser\\_choix=memoriser](https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=38&memoriser_choix=memoriser)
- SIERRA EXPORTADORA (2019). *Sierra y Selva Exportadora*. Recuperado de <https://www.sierraexportadora.gob.pe/>
- SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN DE COMERCIO EXTERIOR (SIICEX) (2018). *Exportación del producto Aguaymanto según sus principales mercados*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/apb/ReporteProducto.aspx?psector=1025&preporte=prodmercvolu&pvalor=331080>
- SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN DE COMERCIO EXTERIOR (SIICEX) (2019). *Partida arancelaria del producto: Uchuvas*. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page=172.17100&portletid=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=229&pnomproducto=Aguaymanto](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page=172.17100&portletid=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=229&pnomproducto=Aguaymanto)
- Solano, M. (2019). *Comentario del 22 de enero a “Exportaciones de Aguaymanto deshidratado a Europa”*. Myperuglobal. Recuperado de <http://myperuglobal.com/exportaciones-de-aguaymanto-deshidratado-a-europa-crecen-en-83-en-el-2018/>
- TASTY FOOD & WINES (2018). *Como son los canales de distribución en el mercado de Estados Unidos*. Recuperado de <http://tastyfoodandwine.es/canales-de-distribucion-en-el-mercado-de-estados-unidos/>
- TRADE MAP (2018). *Exportaciones: Aguaymanto*. Recuperado de <https://www.trademap.org/Index.aspx>