

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN
DE JENGIBRE ORGÁNICO EN POLVO PARA SU
EXPORTACIÓN AL MERCADO ESTADOUNIDENSE**

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

AUTOR

Paolo Romano Saenz Salas

ASESOR

Luciano Silva Alarco

Lima, Agosto, 2021

RESUMEN

La exportación del jengibre hacia el mercado estadounidense tiene mucho potencial por desarrollar, ya que la demanda del mismo está en crecimiento, especialmente por la pandemia del coronavirus, pues al jengibre se le atribuye propiedades medicinales. Sin embargo, el mercado del jengibre en polvo es aún pequeño, comparado con el mercado del jengibre sin triturar, ya que el Perú es un país que exporta, en su mayoría, materia prima y no producto terminado. Esto podría explicarse debido a que existe una falta de inversión en tecnológica que no permite competir con los países asiáticos, tales como China e India, quienes, debido a sus economías de escala, poseen menores precios de venta. No obstante, el jengibre peruano posee una ventaja competitiva, pues este es catalogado a nivel internacional como un producto premium, debido a su forma ecológica de cultivarlo (ADEX, 2020). Por lo tanto, se buscará aprovechar esta ventaja competitiva para realizar una estrategia de penetración en el mercado estadounidense de especias.

El presente trabajo de investigación busca presentar un estudio estratégico con el fin de elaborar una planta productora de jengibre en polvo para su posterior exportación hacia el mercado estadounidense. Este estudio estratégico inicia con un análisis del macroentorno, con los principales factores externos que influyen en la empresa, y un análisis del microentorno, el cual se realiza mediante el uso de las cinco fuerzas de Porter. Además, dentro del planeamiento estratégico, se detallará la misión y visión de la empresa, una matriz de factores internos, una matriz de factores externos y, finalmente, una matriz FODA, con la cual podremos definir las estrategias y objetivos organizacionales para el desarrollo de la empresa y el posicionamiento del producto en el mercado estadounidense.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	i
ÍNDICE GENERAL	ii
ÍNDICE DE TABLAS	iii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	iii
Capítulo 1. Análisis del Macroentorno	1
1.1. Factor sociocultural.....	1
1.2. Factor económico	3
1.3. Factor geográfico	4
1.4. Factor legal.....	7
Capítulo 2. Análisis del Microentorno.....	9
2.1. Rivalidad entre competidores.....	9
2.2. Poder de negociación de proveedores	10
2.3. Poder de negociación de compradores	11
2.4. Amenaza de sustitutos.....	12
2.5. Amenaza de nuevos competidores	13
Capítulo 3. Planeamiento estratégico.....	14
3.1. Visión	14
3.2. Misión	14
3.3. Matriz de factores internos (EFI)	14
3.4. Matriz de factores externos (EFE)	15
3.5. Matriz interna-externa (IE)	17
3.6. Matriz FODA	18
3.7. Definición de estrategias	19
3.8. Objetivos estratégicos	20
CONCLUSIONES	21
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	22

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Bienes agropecuarios exportados hacia los Estados Unidos con mayor crecimiento al 2020, respecto al 2019 (millones de dólares).....	3
Tabla 2. Bienes agropecuarios exportados hacia los Estados Unidos con mayor crecimiento al primer trimestre del 2021, respecto al mismo periodo del año anterior (millones de dólares)..	4
Tabla 3. Superficie agrícola y no agrícola en el Perú (hectáreas).....	5
Tabla 4. Departamentos con mayor superficie agrícola en el Perú.....	6
Tabla 5. Exportación de jengibre en polvo hacia el mercado estadounidense en el año 2020, en miles de dólares.....	9
Tabla 6. Precios de venta del jengibre en polvo en las páginas web de Estados Unidos.	10
Tabla 7. Exportación de jengibre en polvo hacia el mercado estadounidense en el año 2019 y 2020, en miles de dólares.....	13
Tabla 8. Matriz de factores internos (EFI).....	15
Tabla 9. Matriz de factores externos (EFE).....	16
Tabla 10. Matriz FODA.....	18
Tabla 11. Estrategias de la empresa.....	19

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Composición de la superficie agropecuaria en el Perú.....	4
Figura 2. Calendario de producción del jengibre peruano en el periodo 2019-2020.....	7
Figura 3. Cardamomo en polvo en presentación de 1.75 onzas.....	12
Figura 4. Matriz Interna-Externa (IE).....	17

Capítulo 1. Análisis del Macroentorno

1.1. Factor sociocultural

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la obesidad es una problemática a nivel mundial que se ha triplicado desde 1975 debido a los malos hábitos de desnutrición, malnutrición y carencia de macronutrientes en los alimentos. Desde entonces, esta organización internacional ha recomendado a la población mundial planes de alimentación saludable entre los cuales destaca el consumo de productos orgánicos y naturales, para reducir el consumo de productos procesados. Según el Higuchi (2015), se puede clasificar a los consumidores acorde a cinco subgrupos: lohas, naturalities, drifters, convencionales y despreocupados, basándose en la clasificación realizada por el NMI (2013). A continuación, se detalla las características de cada uno de estos consumidores.

1. Consumidores lohas: Aquellos que compran productos orgánicos debido su preocupación por tener un consumo ético y responsable con el medio ambiente.
2. Consumidores naturalities: Aquellos que tienen un criterio de compra de productos orgánicos principalmente por temas de salud, dejando el tema ambiental en segundo plano.
3. Consumidores drifters: Aquellos que compran productos orgánicos por presión social y tendencia, queriendo proyectar ser personas con responsabilidad social, pero generalmente no tienen interés por lo ambiental.
4. Consumidores convencionales: Aquellos consumidores que son prácticos y racionales. Les interesa comprar productos menos costosos, ya que el precio de venta es su principal preocupación y dejan el tema ambiental en segundo plano.

5. Consumidores despreocupados: Aquellos que están desconectados de los temas sociales y ambientales. Piensan que los productos orgánicos tienen una vida útil corta y quieren seguir manteniendo su estilo de vida actual.

Una vez analizado estos cinco tipos de consumidores, se puede decir que el concepto de consumidores naturalities podría acoplarse a la coyuntura actual del COVID-19, pues existe una tendencia creciente en el número de personas que consumen productos orgánicos, especialmente por su salud, pues buscan productos con beneficios directos o indirectos que ayuden a prevenir o mitigar las consecuencias de esta enfermedad respiratoria.

Estados Unidos es un mercado que se preocupa por la calidad e inocuidad del producto que importan desde otros países, por lo que aprecia mucho que el jengibre peruano sea un producto cultivado de forma orgánica, donde el agricultor juega un rol fundamental pues este le dedica observación y cuidado al proceso de maduración. Por otro lado, el jengibre proveniente de china es visto mundialmente como un producto más industrializado, debido a que se buscan las economías de escala, lo cual les genera una reducción de sus costos con tierras más productivas.

Debido a todo lo mencionado anteriormente, el jengibre peruano es visto como un producto premium a nivel internacional, lo cual le da una ventaja competitiva frente al jengibre asiático. Ciertamente existen diferencias, pues el jengibre peruano es más pequeño y brillante, mientras que el chino es más grueso y de color mate. Por otro lado, el sabor del jengibre peruano también marca la diferencia, pues este es más intenso que el asiático.

1.2. Factor económico

La pandemia del coronavirus desató una crisis económica que generó la paralización de las exportaciones a nivel mundial, sin embargo, en el Perú sucedió lo inesperado, pues en el primer cuatrimestre del 2020, el sector agropecuario fue el único sector que incrementó sus exportaciones en 1,4%, respecto al mismo periodo del año anterior. Una de las principales razones de este incremento fue que en abril del 2020 las exportaciones del jengibre peruano incrementaron en un 137%, principalmente por la exportación hacia países como España, Países Bajos y Estados Unidos, en los cuales se registraron incrementos del 529%, 255% y 124% respectivamente (MINCETUR, 2020). Estos incrementos podrían tener como explicación las propiedades medicinales que se le atribuye al jengibre, pues este posee constituyentes químicos como el gingerol y el shogaol, los cuales se les atribuye propiedades antiinflamatorias, antioxidantes, antieméticas, entre otras (Zambrano-Blanco, 2015).

En el 2020, la agroexportación hacia el mercado estadounidense creció un 9%, alcanzando un récord de ventas por el monto de 2 688 millones de dólares. Según la tabla 1, se evidencia que el jengibre peruano fue el primer producto agropecuario, exportado a los Estados Unidos, con mayor crecimiento (millones de dólares). Además, destacó el incremento de ventas de las frutas, tales como mandarina (+58%), mango (+28%), uva (+24%) y arándano (+17%).

Tabla 1.

Bienes agropecuarios exportados hacia los Estados Unidos con mayor crecimiento al 2020, respecto al 2019 (millones de dólares).

Producto agropecuario	2019	2020	Variación
Jengibre	18	42	131%
Mandarina	87	137	58%
Mango	98	125	28%
Uva	388	482	24%
Arándano	467	546	17%

Nota. Tomado de “Reporte de Comercio Bilateral Perú – Estados Unidos Anual 2020”, por MINCETUR, 2020.

Según la tabla 2, se evidencia que el jengibre peruano fue el segundo producto agropecuario, exportado a los Estados Unidos, con mayor crecimiento (millones de dólares). Además, destacó el incremento de ventas de las frutas, tales como el arándano (+69%) y la uva (+19%), y el incremento de ventas de la cebolla (+95%).

Tabla 2.

Bienes agropecuarios exportados hacia los Estados Unidos con mayor crecimiento al primer trimestre del 2021, respecto al mismo periodo del año anterior (millones de dólares).

Producto agropecuario	Enero-Marzo 2020	Enero-Marzo 2021	Variación
Cebolla	6	11	95%
Jengibre	9	17	89%
Arándano	24	41	69%
Uva	212	251	19%

Nota. Tomado de “Reporte de Comercio Bilateral Perú – Estados Unidos I Trimestre 2021”, por MINCETUR, 2021.

1.3. Factor geográfico

Según el IV Censo Nacional Agropecuario 2012, de la superficie total del Perú, el 30.1% se encuentra destinado al sector agropecuario, del cual solo el 18.5% pertenece al sector agrícola, teniendo disponible alrededor de 7,125,007 hectáreas a nivel nacional para la agricultura, según se detalla en la figura 1.

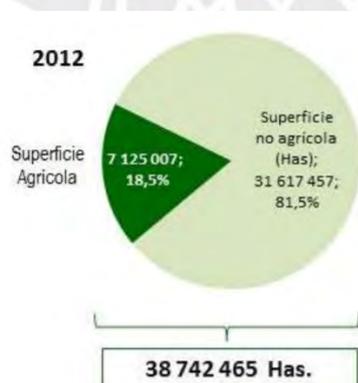


Figura 1. Composición de la superficie agropecuaria en el Perú.

Tomado de INEI (2012) IV Censo Nacional Agropecuario.

Además, dentro de esta cantidad de hectáreas destinadas para la agricultura, se subdivide en 23.6% para la costa, 46.3% para la sierra y 30.1% para la selva, según se detalla en la tabla 3.

Tabla 3.
Superficie agrícola y no agrícola en el Perú (hectáreas).

Región Natural	Superficie agrícola	
Costa	1,686,778	23.7%
Sierra	3,296,008	46.3%
Selva	2,142,222	30.1%
Total	7,125,008	100.0%

Nota. Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario”, por INEI, 2012.

El sector agrícola peruano posee deficiencias en sus procesos, por lo que es aún difícil competir con los grandes exportadores agroindustriales del mundo. Estas deficiencias podrían combatirse mediante el reforzamiento e inversión de 2 tipos de agricultura. Por un lado, la agricultura de precisión, la cual busca la medición de factores físicos del suelo como son el pH, la humedad, las plagas, entre otros. Por otro lado, la agricultura protegida, la cual busca reducir costos y tener una mayor eficiencia mediante la implementación de invernaderos, sistemas de riego, sistemas de fertilización y maquinas como tractores o cosechadoras automáticas. Además de una mayor investigación científica en el ámbito agrícola, con personal altamente calificado y laboratorios de última generación.

Debido a los diversos climas, pisos altitudinales y la geografía compleja del Perú, es posible tener gran variedad de cultivos como el esparrago, la palta, jengibre, entre otros, los cuales generan un gran aporte a las agroexportaciones peruanas. Según se detalla en la tabla 4, el departamento de Junín destaca dentro de los departamentos con mayor superficie agrícola en el Perú y se caracteriza por sus diferentes microclimas. Por un lado, en la zona de valles interandinos en la sierra, posee un clima templado y frío con poca humedad (seco) donde se cultiva papa, maíz, zanahoria, habas, olluco, entre otros productos agrícolas. Por otro lado, en

la selva y en la ceja de selva, posee un clima más cálido y húmedo, con lluvias de noviembre a mayo, en la cual destaca la producción de piña, naranja, tangelo, plátano, café, cacao y jengibre, para su consumo local y exportación.

Tabla 4.
Departamentos con mayor superficie agrícola en el Perú.

Departamento	Superficie agrícola (hectáreas)
Cajamarca	487 648
San Martín	473 969
Huánuco	429 572
Junín	427 685

Nota. Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario”, por INEI, 2012.

Las condiciones óptimas de crecimiento del jengibre se basan en climas tropicales húmedos y soleados, con un rango de temperatura de 18-32°C, resultando más favorables temperaturas entre los 22°C y 28°C, con una humedad relativa de 80%. Además, se requiere pluviosidad (cantidad de lluvia) de 1500-2500 milímetros de agua y un suelo franco o franco-arenoso con 5.5 a 7.5 de pH.

La temporada del jengibre peruano oscila entre septiembre a diciembre, dependiendo de la demanda. En el periodo 2019-2020, la máxima producción de jengibre del departamento de Junín se dio en los meses de septiembre a febrero, tal y como lo muestra la figura 2.

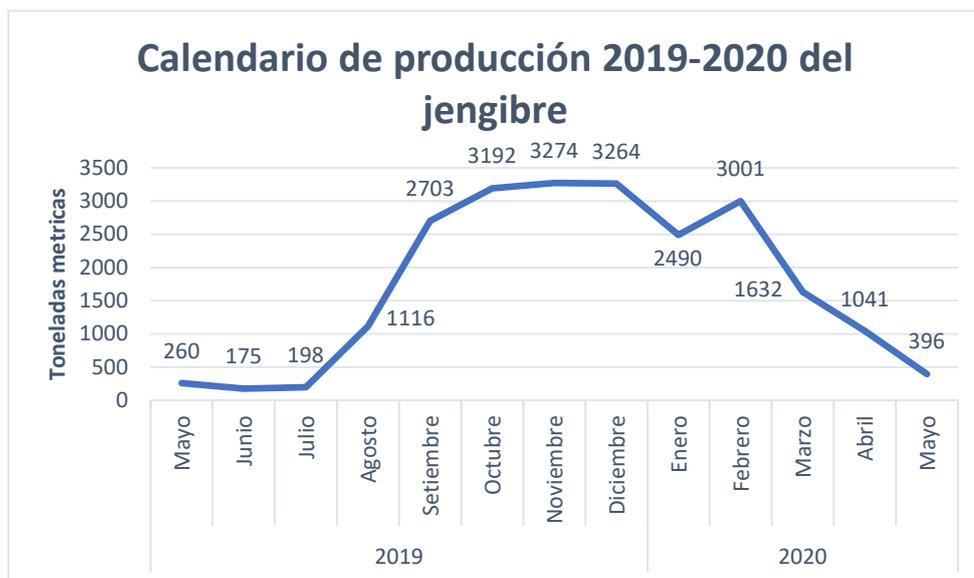


Figura 2. Calendario de producción del jengibre peruano en el periodo 2019-2020.

Tomado de Banco Central de Reserva, Sucursal Huancayo (2020) Junín: Síntesis de actividad económica Mayo 2020.

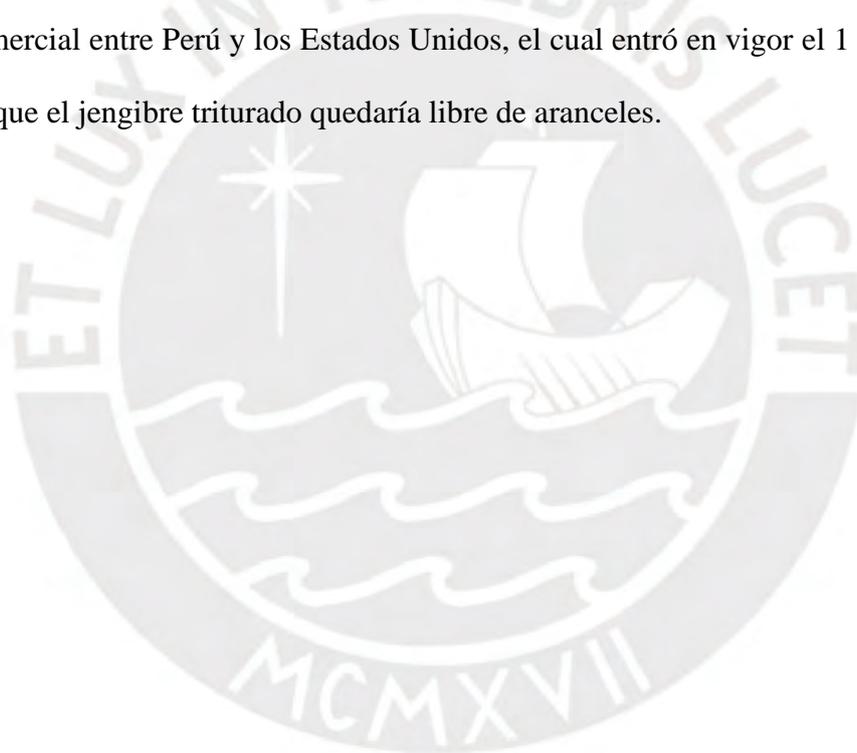
1.4. Factor legal

El Tratado de Libre Comercio (TLC) es un acuerdo comercial sin fecha de caducidad de carácter obligatorio entre 2 países y busca reducir barreras en el intercambio comercial y consolidar el acceso a bienes y servicios entre ambos países. El TLC no solo involucra temas comerciales, sino también temas económicos, laborales, medio ambientales, de propiedad intelectual, entre otros, además de fortalecer el tema institucional para proteger a los sectores y productos considerados como sensibles.

Desde el 1 de febrero del 2009, fecha que entró en vigor el Acuerdo de Promoción Comercial entre Perú y Estados Unidos, hasta noviembre del 2013, el monto de pago por concepto de aranceles fue de 23 millones de dólares, generando un ahorro de 996 millones de dólares en casi 5 años para los importadores estadounidenses. Este tipo de tratados dan acceso

a diversos productos de calidad a bajo precio, generando empleos y brindando oportunidad de negocios a las micro, pequeñas y medianas empresas del país exportador.

Dentro del Acuerdo de Promoción Comercial Perú-Estados Unidos, el jengibre en polvo es aceptado en la lista de mercancías para la exportación hacia los Estados Unidos y con la partida arancelaria 09101040 y el nombre de *ginger, ground*. Según este acuerdo comercial, el jengibre triturado posee un arancel de 1 céntimo/kg (dólares), sin embargo, se encuentra dentro de la categoría de desgravación A, la cual sustenta que los aranceles serán eliminados completamente y las mercancías quedarán libres de aranceles en la fecha que entre en vigor el Acuerdo Comercial entre Perú y los Estados Unidos, el cual entró en vigor el 1 de febrero del 2009, por lo que el jengibre triturado quedaría libre de aranceles.



Capítulo 2. Análisis del Microentorno

2.1. Rivalidad entre competidores

En el año 2020, del total de importaciones estadounidenses de jengibre en polvo, solo el 3.1% provenían de Perú, lo cual evidencia la baja participación de mercado en comparación con sus principales competidores mundiales, en especial, los países asiáticos, tales como China e India, quienes poseen una participación del 31.0% y 21.2% respectivamente. Sin embargo, a pesar de la baja participación del mercado peruano, este posee un gran potencial de crecimiento por su buena percepción por parte del mercado estadounidense del jengibre peruano en comparación con el jengibre asiático.

Tabla 5.
Exportación de jengibre en polvo hacia el mercado estadounidense en el año 2020, en miles de dólares.

Países exportadores	Valor importado en 2020	Participación 2020
India	6,006	31.0%
China	4,101	21.2%
Israel	3,180	16.4%
Tailandia	1,273	6.6%
Australia	1,024	5.3%
Vietnam	958	5.0%
Alemania	651	3.4%
Perú	599	3.1%
Otros países	1,551	8.0%
Total mundial	19,343	100.0%

Nota. Tomado de Trade Map, 2021

Según la ficha de mercado del jengibre en polvo en Estados Unidos, realizada por la oficina comercial del Perú en Houston, los principales proveedores de jengibre en polvo en la venta por internet son China e India, ofreciendo sus productos en diversas presentaciones de 1 libra o 16 onzas.

Tabla 6.

Precios de venta del jengibre en polvo en las páginas web de Estados Unidos.

Marca	Presentación	\$ por unidad	Origen	Fecha de recolección	Página web
Nuts	Bolsa de 1 libra	9.99	India	3/08/2020	Nuts.com
Healthworks	Bolsa 16 onzas	12.99	India	3/08/2020	Amazon
McCormick	Botella vidrio de 1.25 onzas	4.48	No especifica	3/08/2020	Walmart
Naturevibe	Bolsa 16 onzas	9.49	China	3/08/2020	Amazon

Nota. Tomado de “Ficha de mercado Jengibre/kion” por Oficina comercial del Perú en Houston, 2020.

2.2. Poder de negociación de proveedores

Los agricultores de jengibre, los cuales se ubican en su mayoría en la sierra y selva del Perú, serán los principales proveedores, debido a que se les comprará directamente y se buscará capacitarlos y certificarlos para cumplir con los requisitos necesarios para catalogar al jengibre como producto orgánico. Esto se realizará mediante el apoyo gubernamental del organismo público Sierra y Selva Exportadora, el cual se encuentra adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) y tiene como finalidad impulsar el desarrollo de pequeños y medianos agricultores y ganaderos de la sierra y selva del Perú.

Este apoyo se basa en capacitaciones y asistencias técnicas que pueden ser aprovechadas por los proveedores para fomentar la productividad y el despejo de dudas acerca de los requerimientos internacionales para la exportación. Este tipo de programas del gobierno, además de capacitar a los agricultores, fomenta la generación del empleo formal.

2.3. Poder de negociación de compradores

El jengibre peruano es un producto altamente demandado a nivel internacional por su forma ecológica de cultivarlo, comparado con el cultivo más industrializado del jengibre perteneciente a los países asiáticos. Sin embargo, los compradores estadounidenses tienen gran poder de negociación, ya que los países asiáticos les ofrecen grandes cantidades de jengibre en polvo a menores precios de venta, por lo que será importante negociar correctamente y destacar las ventajas competitivas del jengibre peruano orgánico en polvo.

Para entender a los compradores, se nombrará las principales características y actitudes del empresario estadounidense. En primer lugar, estos se caracterizan por ser negociadores directos, breves, prácticos y claros, teniendo a la puntualidad como uno de sus mayores valores. Hay que tomar en cuenta que el empresario americano da por sentado que el exportador extranjero habla inglés, por lo que, si no se habla este idioma, es necesario contratar a un intérprete de por medio. Por otro lado, el empresario estadounidense en las primeras reuniones de negocios suele relacionarse netamente de forma profesional, por lo que se debe guardar la compostura y dejar las conversaciones informales de lado. Además, el empresario estadounidense es muy directo al hablar y manifiesta su posición ante alguna discrepancia, por lo que es necesario responder de forma clara y concisa sus preguntas para evitar futuros inconvenientes en los contratos. Finalmente, suele ser una persona que tome riesgos, por lo que en caso se le presente una oportunidad comercial, esta la tomará, siempre que represente para él beneficios económicos claros.

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo (PromPerú) brinda herramientas digitales que ayudan al productor y exportador con los aspectos técnicos necesarios para la exportación. Debido a la coyuntura del coronavirus, este organismo se encuentra promoviendo ferias internacionales virtuales de exportación, con el fin de que el productor y exportador peruano pueda interactuar con el empresario estadounidense generando

un vínculo directo entre comprador y vendedor, reduciendo las brechas de comunicación e incentivando al desarrollo económico del país en términos de exportaciones.

2.4. Amenaza de sustitutos

Uno de los principales productos sustitutos del jengibre es el cardamomo, el cual es una especia que se usa principalmente en la comida asiática, sin embargo, también se encuentra disponible en el mercado estadounidense. Además, el cardamomo se encuentra dentro de los productos aceptados para su exportación desde Perú hacia los Estados Unidos, sin embargo, solo en su presentación de semilla, mas no en polvo.

Unas de las características similares del cardamomo con el jengibre son sus propiedades medicinales, las cuales se caracterizan por ayudar a la tos y bronquitis, además de tener usos para fines digestivos, carminativos, antiespasmódicos, entre otros. Adicionalmente, al igual que el jengibre en polvo, el cardamomo es usado en infusiones gracias a su sabor mentolado y refrescante. Sin embargo, el cardamomo es una especia mucho más costosa que el jengibre, con lo cual nos brinda una ventaja en términos de precio, pues el precio de venta del cardamomo es casi el doble que el precio de venta del jengibre en polvo.

Se realizó una búsqueda de precios en octubre del 2020, en la tienda en línea del supermercado Walmart en Estados Unidos y se encontró a 4.48 dólares por 1.25 onzas de jengibre en polvo contra 8.64 dólares por 1.75 onzas de cardamomo en polvo, los dos productos pertenecientes a la marca McCormick.



Figura 3. Cardamomo en polvo en presentación de 1.75 onzas.

Tomado de tienda Walmart en línea (2020).

2.5. Amenaza de nuevos competidores

Según la tabla 7, en la cual se detalla los principales países exportadores de jengibre en polvo hacia Estados Unidos, es notorio que los países con los mayores crecimientos en el periodo 2019-2020 fueron Israel y Tailandia, con un crecimiento del del 212.4% y 748.7% respectivamente.

Tanto Israel como Tailandia son países que están aumentando la producción y exportación de jengibre en polvo hacia el mercado estadounidense, por lo que estos dos países se podrían considerar como competidores directos del mercado peruano de exportación de jengibre en polvo hacia los Estados Unidos, sin embargo, es importante resaltar que dentro del conglomerado de países expuestos en la tabla 7, Perú es el único país perteneciente al continente americano, por lo que eso le lleva a tener ventaja en términos de cercanía, pues la mayoría de países exportadores pertenecen al continente asiático.

Tabla 7.

Exportación de jengibre en polvo hacia el mercado estadounidense en el año 2019 y 2020, en miles de dólares.

Países exportadores	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020	Variación 2019-2020
India	4,673	6,006	28.5%
China	4,701	4,101	-12.8%
Israel	1,018	3,180	212.4%
Tailandia	150	1,273	748.7%
Australia	763	1,024	34.2%
Vietnam	440	958	117.7%
Alemania	287	651	126.8%
Perú	207	599	189.4%
Otros países	1,238	1,551	25.3%
Total mundial	13,477	19,343	43.5%

Nota. Tomado de Trade Map, 2021

Capítulo 3. Planeamiento estratégico

3.1. Visión

Ser la empresa peruana líder en exportaciones de productos orgánicos, generando un impacto positivo en la salud de nuestros clientes y en el bienestar de las comunidades proveedoras, mediante una producción sostenible, responsable y con altos estándares de calidad.

3.2. Misión

Buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo productos con certificaciones orgánicas y de alta calidad, hechos mediante buenas prácticas de producción que beneficien a nuestros trabajadores, logrando un desarrollo económico y sostenible para la empresa y comunidades proveedoras.

3.3. Matriz de factores internos (EFI)

En la matriz de factores internos (EFI) se colocará las principales fortalezas y debilidades de la empresa y se les asignarán un peso de 0 a 100% basado en la importancia de cada factor para alcanzar el éxito dentro de la empresa. Acorde a la importancia que la empresa le dará a cada factor interno, se le colocará las siguientes calificaciones:

4: Fortaleza mayor

3: Fortaleza menor

2: Debilidad menor

1: Debilidad mayor

Luego, se multiplica los valores de peso y calificación para, finalmente, sumar todos los valores, obteniendo un resultado final que represente a la matriz de factores internos, según se detalla en la tabla 8.

Tabla 8.
Matriz de factores internos (EFI).

Fortalezas	Peso	Calificación	Total
Certificación que acredita ser un producto orgánico	15%	4	0.6
Ubicación de la planta respecto a los agricultores y puerto de exportación	10%	3	0.3
Producto de alta calidad con empaquetado de alto impacto	15%	4	0.6
Uso de tecnologías modernas y flexibles	10%	3	0.3
Debilidades	Peso	Calificación	Total
Falta de experiencia en el rubro de exportación y dependencia de brokers	10%	2	0.2
Los agricultores peruanos no poseen economías de escala	20%	1	0.2
Dificultad para la obtención de nuevos préstamos bancarios	10%	2	0.2
Falta de experiencia en el sector agroindustrial	10%	2	0.2
Total			2.6

3.4. Matriz de factores externos (EFE)

En la matriz de factores externos (EFE) se colocará las principales oportunidades y amenazas de nuestra empresa y se les asignarán un peso de 0 a 100% basado en la importancia de cada factor para alcanzar el éxito de la empresa en el sector agroexportador. Acorde a la importancia que la empresa le dará a cada factor externo, se le colocará las siguientes calificaciones:

4: Respuesta superior

3: Respuesta superior a la media

2: Respuesta media

1: Respuesta mala

Luego, se multiplica los valores de peso y calificación para, finalmente, sumar todos los valores, obteniendo un resultado final que represente a la matriz de factores externos, según se detalla en la tabla 9.

Tabla 9.
Matriz de factores externos (EFE).

Oportunidades	Peso	Calificación	Total
Jengibre peruano es visto como un producto premium a nivel internacional	15%	4	0.6
Acuerdo de Promoción Comercial entre Perú y Estados Unidos (TLC)	8%	2	0.16
Buenas condiciones de clima y suelo para el cultivo de jengibre	10%	2	0.2
Programas de capacitación y asistencias técnicas por parte del gobierno para agricultores y exportadores	5%	3	0.15
Demanda creciente del consumo de jengibre a partir de la pandemia del coronavirus	12%	4	0.48
Amenazas	Peso	Calificación	Total
Incremento del número de competidores a nivel nacional e internacional	10%	3	0.3
Carencia de agricultores de jengibre orgánico que posean certificaciones validas a nivel internacional	15%	4	0.6
La variabilidad del tipo de cambio podría generar menores ingresos	5%	1	0.05
Retrasos o falta de entrega por parte del proveedor ocasionada por plagas o situaciones climatológicas.	5%	3	0.15
Altas exigencias sanitarias para el ingreso de productos hacia Estados Unidos	15%	4	0.6
Total			3.29

3.5. Matriz interna-externa (IE)

A continuación, se analizará la matriz interna-externa (IE), con el fin interrelacionar los resultados obtenidos en las matrices EFI y EFE, con el fin de obtener una estrategia, la cual podría indicar si se debe crecer (cuadrantes I, II y IV), mantenerse (cuadrantes III, V y VII) o salir de este sector (cuadrantes VI, VIII y IX).

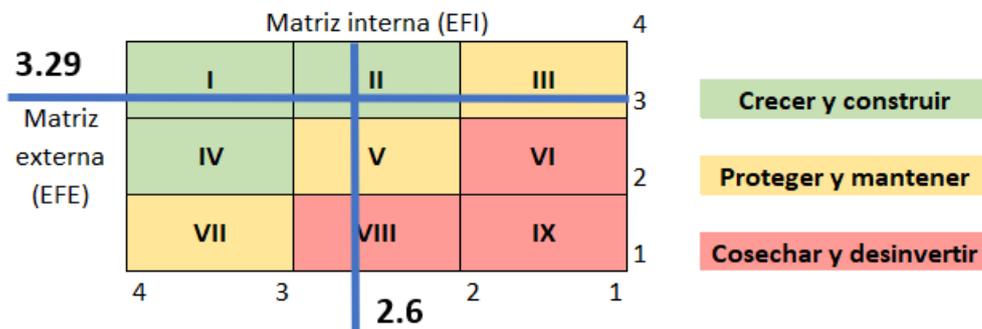


Figura 4. Matriz Interna-Externa (IE).

Según la figura 4, los valores obtenidos en las matrices de factores internos (EFI) y externos (EFE) se intersecan en el segundo cuadrante, el cual se encuentra en resaltado de color verde y el cual nos dice que deberíamos optar por una estrategia de crecer y construir, por lo que el resultado es favorable respecto a implementar una planta de jengibre en polvo para su posterior exportación al mercado estadounidense.

3.6. Matriz FODA

A continuación, se desarrollará una matriz FODA, en la cual se colocará las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee la empresa, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades expuestas en la matriz de factores internos (EFI) y las oportunidades y amenazas expuestas en la matriz de factores externos (EFE).

Tabla 10.
Matriz FODA

Oportunidades	Fortalezas
<p>O1: Jengibre peruano es visto como un producto premium a nivel internacional.</p> <p>O2: Acuerdo de Promoción Comercial entre Perú y Estados Unidos (TLC).</p> <p>O3: Buenas condiciones de clima y suelo para el cultivo de jengibre.</p> <p>O4: Programas de capacitación, asistencia técnica y ferias por parte del gobierno para agricultores y exportadores.</p> <p>O5: Demanda creciente del consumo de jengibre a partir de la pandemia del coronavirus.</p>	<p>F1: Certificación que acredita ser un producto orgánico.</p> <p>F2: Ubicación de la planta respecto a los agricultores y puerto de exportación.</p> <p>F3: Producto de alta calidad con empaquetado de alto impacto.</p> <p>F4: Uso de tecnologías modernas y flexibles.</p>
Amenazas	Debilidades
<p>A1: Incremento del número de competidores a nivel nacional e internacional.</p> <p>A2: Carencia de agricultores de jengibre orgánico que posean certificaciones validas a nivel internacional.</p> <p>A3: La variabilidad del tipo de cambio podría generar menores ingresos.</p> <p>A4: Retrasos o falta de entrega por parte del proveedor ocasionada por plagas o situaciones climatológicas.</p> <p>A5: Altas exigencias sanitarias para el ingreso de productos hacia Estados Unidos.</p>	<p>D1: Falta de experiencia en el rubro de exportación.</p> <p>D2: Los agricultores peruanos no poseen economías de escala.</p> <p>D3: Dificultad para la obtención de nuevos los préstamos bancarios.</p> <p>D4: Falta de experiencia en el sector agroindustrial.</p>

3.7. Definición de estrategias

Una vez realizado la matriz FODA, se combinarán los factores internos (fortalezas y debilidades) con los factores externos (oportunidades y amenazas), con el fin de obtener diversas estrategias que ayuden al desarrollo de la empresa y al posicionamiento del producto en el mercado estadounidense.

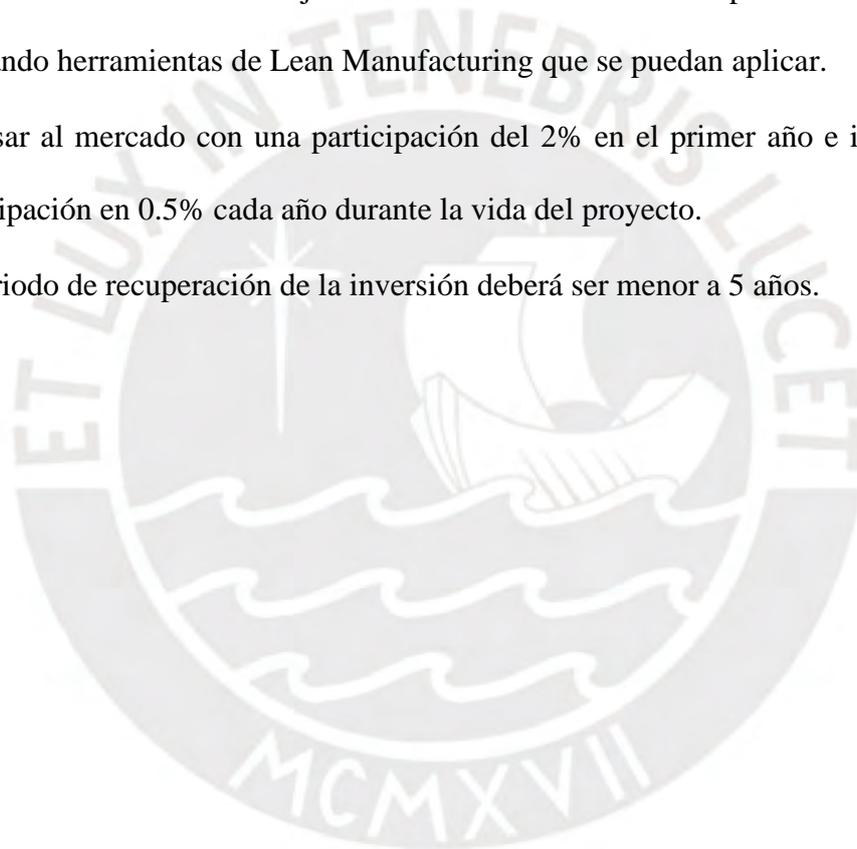
Tabla 11.
Estrategias de la empresa

Estrategias FO (Ofensivas)	Estrategias DO (Reorientación)
<p>F101: Certificar el producto como orgánico frente a la USDA y colocar el sello en el envase del producto.</p> <p>F405: Utilizar tecnologías modernas y flexibles con capacidad suficiente para la demanda del proyecto.</p> <p>F104: Aprovechar las ferias del estado para promocionar el producto en el mercado estadounidense.</p>	<p>D104: Aprovechar las capacitaciones y asistencias técnicas del gobierno para conocer más acerca del proceso de exportación. Además, buscar un buen bróker experto en agroexportación en las ferias del gobierno.</p> <p>D201: Colocar un precio de venta mayor al de la competencia.</p>
Estrategias FA (Defensiva)	Estrategias DA (Supervivencia)
<p>F3A5: Invertir en calidad, certificaciones y seguridad alimentaria de la planta para cumplir con los criterios de entrada al mercado estadounidense.</p> <p>F1A2: Capacitar e incentivar a los socios agrícolas para que obtengan la certificación orgánica del cultivo del jengibre.</p>	<p>D1A1: Formar alianzas con empresas del rubro de agroexportación peruana.</p> <p>D4A2: Formar alianzas con los agricultores mediante gremios y asociaciones agrícolas peruanas.</p>

3.8. Objetivos estratégicos

A continuación, se detallarán los objetivos estratégicos del presente estudio.

- Establecer relaciones estrechas con los agricultores de jengibre orgánico en la región Junín, con el fin de crear relaciones sostenibles en el tiempo para evitar desabastecimientos y asegurar la calidad del producto.
- Buscar constantemente la mejora continua en cada uno de los procesos de la empresa, aplicando herramientas de Lean Manufacturing que se puedan aplicar.
- Ingresar al mercado con una participación del 2% en el primer año e incrementar la participación en 0.5% cada año durante la vida del proyecto.
- El periodo de recuperación de la inversión deberá ser menor a 5 años.



CONCLUSIONES

Existe un escenario favorable para la exportación del jengibre en polvo hacia los Estados Unidos, principalmente por el aumento en la demanda causada por la pandemia del coronavirus, ya que al jengibre se le atribuye propiedades medicinales. Además, gracias al Acuerdo de Promoción Comercial Perú – Estados Unidos, la exportación del jengibre en polvo carece del pago de aranceles, lo cual genera un gran ahorro para los importadores, incentivando la exportación del producto.

Junín será la región del país elegida para buscar a los proveedores, debido a sus óptimas condiciones climáticas para el cultivo y cosecha de jengibre. Dentro de esta región, se deberá conseguir proveedores con cultivos orgánicos de jengibre y, en caso no se encuentre, se deberá certificarlos frente a la USDA para obtener el sello de producto orgánico.

Se utilizará los programas promovidos por el MINAGRI para capacitar a los agricultores y a los trabajadores de la empresa en temas agroindustriales. Además, mediante los programas promovidos por PromPerú, se buscará capacitar a los trabajadores de la empresa en temas de exportación y contactar con brokers, quienes serán los intermediarios entre la empresa y el mayorista estadounidense.

Finalmente, se utilizará la estrategia de penetración de mercado, ya que se colocará un producto que ya se comercializa, en el mismo mercado que actualmente lo consume, sin embargo, la ventaja competitiva estará basada en la diferenciación con el sello orgánico y el hecho que el producto se encuentre hecho con jengibre peruano, por lo cual tendrá un mayor precio que el producto asiático.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADEX (2020) *Éxito en las exportaciones peruanas de jengibre al 1er cuatrimestre 2020.*

Recuperado de

<https://cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2020/06/%c3%89XITO-EN-LAS-EXPORTACIONES-DE-JENGIBRE-AL-1ER-CUATRIMESTRE-2020-.pdf>

Banco central de reserva del Perú. Sucursal Huancayo (2020) *Junín: Síntesis de actividad económica mayo 2020.* Recuperado de

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2020/sintesis-junin-05-2020.pdf>

Egg Armero, V. M. (2011) *Evaluación Técnico-Económica del cardamomo Elettaria cardamomum con fines de producción bajo sombra de especies forestales en Villa Rica.*

(Trabajo de grado, Universidad Nacional Agraria la Molina). Recuperado de

<http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/1755/K10.E2-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

FAO (2017) *El futuro de la alimentación y la agricultura. Tendencias y desafíos.* Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i6881s.pdf>

Higuchi (2015) *Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima.* Recuperado de

<http://www.scielo.org.pe/pdf/apuntes/v42n77/a02v42n77.pdf>

INEI (2012) *IV Censo Nacional Agropecuario 2012.* Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

MINAGRI (2020) *Sierra y Selva Exportadora.* Recuperado de

<https://www.sierraexportadora.gob.pe/>

MINCETUR (2005) *Preguntas y respuestas sobre el TLC Perú-Estados Unidos*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/3580EC418A967957052575CA0058629F/\\$FILE/2respuesta.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/3580EC418A967957052575CA0058629F/$FILE/2respuesta.pdf)

MINCETUR (2011) *Acuerdo de Promoción Comercial Perú – EE. UU.* Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=55&Itemid=78

MINCETUR (2020) *Reporte de Comercio Bilateral Perú-Estados Unidos Anual 2020*.

Recuperado de https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/Rep_Comer_Bilat/Comercio

MINCETUR (2021) *Reporte de Comercio Bilateral Perú-Estados Unidos I Trimestre 2021*.

Recuperado de https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/Rep_Comer_Bilat/Comercio

MINCETUR (2019) *Plan de desarrollo de mercado Estados Unidos*. Recuperado de

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/342808/PDM_EEUU.pdf

MINCETUR (2020) *TLC entre Perú y EE. UU. consolida el acceso preferencial de nuestro país a la economía más grande del mundo*. Recuperado de

<https://www.mincetur.gob.pe/tlc-entre-peru-y-eeuu-consolida-el-acceso-preferencial-de-nuestro-pais-a-la-economia-mas-grande-del-mundo/>

MINCETUR (2020) *Oficina comercial de Perú en Houston. Ficha de mercado Jengibre –*

Kion. Recuperado de <https://agapperu.org/wp-content/uploads/2020/09/ohou-ficha-mercado-estados-unidos-producto-jengibre-2020.pdf>

MINCETUR. (8 de junio de 2020). *Envíos de fruta y jengibre mantienen al alza*

agroexportaciones no tradicionales. Recuperado de

<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/184055-envios-de-fruta-y-jengibre-mantienen-al-alza-agroexportaciones-no-tradicionales>

NMI (2013) U.S. Consumer Perspectives and Trends in Sustainability. Recuperado de https://www.ftc.gov/system/files/documents/public_comments/2014/05/00005-90255.pdf

Sistema integrado de información de comercio exterior (2019) Resumen del mercado global del jengibre. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=726.72400&_portletid_=_aim_wlistalerta&scriptdo=usp_aim_wlistdalerta&pc_alerta=53179#:~:text=Desde%20un%20punto%20de%20vista,bueno%2C%20afirma%20un%20comerciante%20belga.&text=El%20jengibre%20disponible%20en%20estos,de%20la%20demanda%20del%20mercado.

Trade map (2020) Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c%7c%7c091012%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c%7c1

Walmart (26 de octubre de 2020) McCormick Gourmet Organic Ground Cardamom, 1.75 oz. Recuperado de <https://www.walmart.com/ip/McCormick-Gourmet-Organic-Ground-Cardamom-1-75-oz/10449266>

Zambrano-Blanco (2015). *Diversidad genética del jengibre a nivel molecular: Avances de la última década*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/303504177_Diversidad_genetica_del_jengibre_Zingiber_officinale_Roscoe_A_nivel_molecular_Avances_de_la_ultima_decada