



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERÚ

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

“Exportación de aguaymanto y camu camu en polvo,
endulzado con stevia, para la industria de alimentos y
bebidas de Alemania – ciudad de Hamburgo”

Plan de Negocio para optar el Título de:

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales;
Bachiller Ariza Daza, Ubaldo

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales;
Bachiller Reátegui Flores, Jessica Jimena

Licenciada en Administración de Empresas;
Bachiller Urpay Vásquez, Liliana Angela

Lima – Perú

2015

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO 1 – ESTUDIO DE MERCADO.....	15
1.1. Idea de negocio.....	15
1.1.1. Descripción de la idea de negocio.....	16
1.1.2. Equipo de trabajo.....	17
1.2. Objetivos del estudio de mercado.....	17
1.2.1. Objetivo general.....	17
1.2.2. Objetivos específicos.....	17
1.3. Identificación del mercado objetivo.....	18
1.3.1. Análisis del país destino.....	18
1.3.1.1. Aspectos políticos.....	22
1.3.1.2. La Industria de alimentación y bebidas en Alemania.....	23
1.3.1.3. La infraestructura industrial de alimentos y bebidas en Alemania.....	24
1.3.1.4. Acceso al mercado Europeo.....	25
1.3.1.4.1. Acuerdos comerciales entre Perú y la Unión Europea.....	25
1.3.1.5. Medidas arancelarias y no arancelarias.....	26
1.3.1.5.1. Medidas arancelarias.....	26
1.3.1.5.2. Medidas no arancelarias.....	27
1.3.1.5.2.1. Requisitos, regulaciones y normas de calidad.....	27
1.3.1.5.2.2. Embalaje, etiquetado y envase.....	30
1.3.2. Análisis de la ciudad destino.....	32
1.3.3. Perfil de comprador.....	34
1.3.4. Segmentación de mercados industriales.....	35
1.3.5. Tamaño de la muestra, entrevista.....	36
1.3.6. Resultados e interpretación.....	37
1.3.6.1. Interpretación empresas Alemanas.....	37
1.3.6.2. Interpretación representante de la Oficina Comercial en el Exterior del Perú en Hamburgo.....	43
1.4. Estudio de la demanda, análisis cuantitativo y cualitativo.....	45
1.4.1. Análisis cualitativo.....	45

1.4.2.	Análisis cuantitativo	46
1.4.3.	Información histórica	48
1.4.4.	Proyección de la demanda	54
1.4.4.1.	Determinación de la proyección de la demanda	56
1.5.	Estudio de la oferta, análisis cuantitativo y cualitativo.....	58
1.5.1.	Identificación y análisis de la competencia.....	65
1.5.1.1.	Competencia nacional.....	65
1.5.1.2.	Competencia internacional.....	66
1.5.2.	Productos sustitutos y complementarios	68
1.6.	Análisis de precios.....	69
1.6.1.	Factores que influyen en los precios del negocio	69
1.6.2.	Fijación del precio de mercado	70
1.7.	Balance demanda-oferta.....	71
1.7.1.	Demanda potencial insatisfecha	71
1.7.2.	Proyección de las ventas y participación de mercado	72
CAPÍTULO 2 – PLAN DE MARKETING.....		73
2.1.	Marketing MIX - estrategia general de marketing	73
2.1.1.	Producto.....	73
2.1.2.	Precio.....	81
2.1.3.	Distribución (plaza)	82
2.1.4.	Publicidad y promoción.....	83
2.1.5.	Tácticas de ventas	86
2.1.6.	Política de servicios y garantía	87
2.1.7.	Diseño de la cadena de comercialización, fundamentos técnicos.....	88
CAPÍTULO 3 – PLAN DE OPERACIONES Y EXPORTACIÓN		90
3.1.	Plan de operaciones	90
3.1.1.	Objetivo de operaciones y exportación	91
3.1.1.1.	Entrega	91
3.1.1.2.	Costos.....	91
3.1.1.3.	Calidad.....	91
3.1.1.4.	Flexibilidad	91
3.1.2.	Estrategia de operaciones y exportación.....	91
3.1.3.1.	Estrategia de calidad	91

3.1.3.2.	Estrategia adquisición de la materia prima.....	92
3.1.3.3.	Entrega del producto	93
3.1.3.4.	Estrategia de costos	93
3.1.4.	Desarrollo del producto	93
3.1.5.1.	Proceso.....	94
3.1.5.2.	Costo de producción	95
3.1.5.2.1.	Selección de proveedores	95
3.1.5.2.2.	Costos.....	99
3.2.	Exportación	101
3.2.1.	Análisis del precio de exportación	103
3.2.2.	Costos y gastos de exportación.....	103
3.2.3.	Selección del precio de exportación	105
3.2.4.	Modalidad de pago	107
3.2.5.	Distribución física internacional.....	108
3.2.6.	Características de la carga.....	111
CAPÍTULO 4 – ORGANIZACIÓN.....		119
4.1.	Descripción de la empresa	119
4.2.	Personería jurídica de la sociedad	122
4.3.	Análisis de la estructura del capital social.....	123
4.4.	Diseño de la organización	124
4.4.1.	Organigrama.....	124
4.4.2.	Funciones	124
4.5.	Requerimiento de recurso humano.....	127
4.5.1.	Estructura salarial.....	127
CAPÍTULO 5 – PRESUPUESTOS, INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO		128
5.1.	Presupuesto	128
5.1.1.	Presupuesto operativo.....	128
5.1.1.1.	Presupuesto de ventas.....	128
5.1.1.2.	Presupuesto de producción y compras.....	130
5.1.1.3.	Presupuesto de gastos administrativos	132
5.1.1.4.	Presupuesto de gastos de ventas y exportación.....	132
5.1.2.	Presupuesto financiero	134
5.1.3.	Presupuesto maestro	135

5.2.	Estructura de la inversión	136
5.2.1.	Inversión tangible.....	137
5.2.2.	Inversión intangible.....	138
5.2.3.	Capital de trabajo.....	139
5.3.	Financiamiento de la inversión	139
5.3.1.	Evaluación de las fuentes de financiamiento.....	139
5.3.2.	Estructura del financiamiento.....	141
5.3.3.	Cuadro de servicio de la deuda.....	142
5.3.4.	Preparación de los EE.FF. (bajo normativa NIFF)	144
CAPÍTULO 6 – EVALUACIÓN FINANCIERA Y SENSIBILIZACIÓN		147
6.1.	Evaluación financiera del negocio.....	147
6.2.	Herramientas de evaluación	148
6.2.1.	Valor actual neto y Tasa de retorno.....	148
6.2.2.	Ratio beneficio – costo y Payback.....	149
6.3.	Identificación de las variables para sensibilizar	150
6.3.1.	Definición de los escenarios.....	150
6.3.2.	Análisis cualitativos de los resultados.....	154
CONCLUSIONES		155
RECOMENDACIONES.....		156
BIBLIOGRAFÍA.....		237

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 – Principales indicadores de Alemania 2014.....	21
Tabla 2 – La industria de alimentos	24
Tabla 3 – Novel Food Regulation y HACPP.....	29
Tabla 4 – 8. ¿Qué volumen de polvo de frutas importa según su frecuencia de compra?	41
Tabla 5 – Exportación del camu camu del Perú al mundo	48
Tabla 6 – Exportación de camu camu en polvo del Perú al mundo	50
Tabla 7 – Exportación de camu camu del Perú a la Unión Europea	50
Tabla 8 – Exportación del aguaymanto de del Perú al mundo (acumulado de las diferentes ...	51
Tabla 9 – Exportación de aguaymanto del Perú a la Unión Europea.....	53
Tabla 10 – Principales países importadores de stevia	53
Tabla 11 – Alemania – Importaciones – Evolución - NCE: harinas de leguminosas.....	54
Tabla 12 – Demanda de polvo de fruta a nivel mundial dirigido a Alemania	55
Tabla 13 – Demanda de polvo de fruta de América del Sur a Alemania	55
Tabla 14 – Método de proyección de la demanda a nivel mundial dirigido a Alemania.....	56
Tabla 15 – Determinación de la proyección de la demanda global de polvo de fruta de Alemania	57
Tabla 16 – Demanda proyectada de polvo de fruta global dirigida a Hamburgo.....	57
Tabla 17 – Producción nacional del aguaymanto (Toneladas Métricas) 2008-2014	58
Tabla 18 – Estacionalidad de producción del aguaymanto - zonas de cosecha en Perú.....	59
Tabla 19 – Producción nacional del camu camu (Toneladas Métricas) 2008-2014.....	60
Tabla 20 – Estacionalidad de producción del camu camu según sus zonas de cosecha en el Perú (Loreto y Ucayali)	62
Tabla 21 – Empresas nacionales de exportación a Alemania que utilizan como insumo principal el aguaymanto y camu camu 2014	66
Tabla 22 – Principales competidores internacionales	67
Tabla 23 – Precio promedio unitario por Kg de polvo de frutas a Alemania	71
Tabla 24 – Participación de Biotrade Redazal S.A.C. en el mercado de Hamburgo Kg.....	72
Tabla 25 – Demanda específica de productos importados de la empresa KWPFANNENSCHMIDT GMBH 2015	72
Tabla 26 – Material del Envase	75
Tabla 27 – Ficha técnica del producto de aguaymanto en polvo endulzado con stevia.....	78

Tabla 28 – Ficha técnica del producto de camu camu en polvo endulzado con stevia	79
Tabla 29 – Composición del aguaymanto en polvo endulzado con stevia	80
Tabla 30 – Composición del camu camu en polvo endulzado con stevia	80
Tabla 31 – Flujo del proceso de elaboración del producto	95
Tabla 32 – Criterios para la selección de proveedores de nuestras materias primas	95
Tabla 33 – Lista de proveedores de todas nuestras materias primas (incluida la stevia)	96
Tabla 34 – Comparativo de empresas procesadoras	97
Tabla 35 – Comparativo de empresas de envases y embalajes	98
Tabla 36 – Requerimiento de producción de camu camu en polvo endulzado con stevia	99
Tabla 37 – Proyección de costo unitario de producción de camu camu en polvo	99
Tabla 38 – Requerimiento de producción de aguaymanto en polvo endulzado con stevia	100
Tabla 39 – Proyección de costo unitario de producción de aguaymanto en polvo endulzado con stevia	100
Tabla 40 – Costos y gastos de exportación para envío de 1000 Kg	104
Tabla 41 – Estructura de precio unitario de exportación de camu camu en polvo	105
Tabla 42 – Estructura de precio unitario de exportación de aguaymanto en polvo	106
Tabla 43 – Itinerario de exportación con destino a Hamburgo, Alemania vía Marítima	109
Tabla 44 – Itinerario de exportación con destino a Hamburgo, Alemania Vía Aérea	110
Tabla 45 – Documentos para exportar un producto alimentario a la Unión Europea	111
Tabla 46 – Embalaje utilizado para el transporte de los productos	112
Tabla 47 – Paletización utilizada para el transporte de los productos	113
Tabla 48 – Peso Total por Pallet	115
Tabla 49 – Contenedor utilizado para el transporte de los productos	116
Tabla 50 – Aporte de socios	123
Tabla 51 – Estructura salarial de Biotrade Redazal S.A.C. (S/.)	127
Tabla 52 – Proyección de precio de venta US\$	129
Tabla 53 – Proyección de ventas en kilogramos	129
Tabla 54 – Presupuesto de ventas dólares US\$	129
Tabla 55 – Presupuesto de ventas soles S/	129
Tabla 56 – Presupuesto de producción de camu camu en polvo endulzado con stevia S/	130
Tabla 57 – Presupuesto de producción de aguaymanto en polvo endulzado con stevia S/	130
Tabla 58 – Presupuesto de producción acumulado S/	131
Tabla 59 – Presupuesto de compra del empaque secundario S/	131
Tabla 60 – Presupuesto de gastos administrativos S/	132

Tabla 61 – Presupuesto de gastos de ventas S/.....	132
Tabla 62 – Gastos extraordinario de ventas S/.....	133
Tabla 63 – Gastos exportaciones S/.....	133
Tabla 64 – Presupuesto operativo S/.....	134
Tabla 65 – Presupuesto financiero S/.....	134
Tabla 66 – Presupuesto maestro S/.....	135
Tabla 67 – Resumen de estructura de Inversión S/.....	136
Tabla 68 – Inversión fija tangible.....	137
Tabla 69 – Inversión fija intangible.....	138
Tabla 70 – Capital de trabajo.....	139
Tabla 71 – Evaluación de fuentes de financiamiento financiero.....	140
Tabla 72 – Condiciones financieras de los bancos evaluados para obtener nuestro capital de trabajo.....	140
Tabla 73 – Estructura de financiamiento S/.....	141
Tabla 74 – Aporte de socios S/.....	141
Tabla 75 – Cuadro de servicio a la deuda anual S/.....	142
Tabla 76 – Cuadro de servicio a la deuda mensual (S/.).....	143
Tabla 77 – Estado de situación financiero (Expresado en nuevos soles).....	144
Tabla 78 – Estado de resultados (Expresado en nuevos soles).....	145
Tabla 79 – Estado de Flujo de Efectivo (Expresado en nuevos soles).....	146
Tabla 80 – Flujo económico - financiero.....	147
Tabla 81 – Indicadores económicos – VAN – TIR.....	148
Tabla 82 – Indicadores financieros – VAN – TIR.....	148
Tabla 83 – Indicadores económicos – B/C - Payback.....	149
Tabla 84 – Indicadores financieros – B/C - Payback.....	149
Tabla 85 – Escenario Optimista US\$.....	150
Tabla 86 – Indicadores financieros – Escenario optimista.....	150
Tabla 87 – Escenario pesimista 1 US\$.....	151
Tabla 88 – Indicadores financieros – Escenario pesimista 1.....	151
Tabla 89 – Escenario pesimista 2 US\$.....	152
Tabla 90 – Indicadores financieros – Escenario pesimista 2.....	152
Tabla 91 – Resumen de escenarios.....	153
Tabla 92 – Escenarios ajustes en el tipo de cambio.....	153

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Alemania PIB por sectores 2014.....	19
Gráfico 2 – Industria, valor agregado (% del PIB).....	19
Gráfico 3 – Industria de alimentos en Alemania por segmentos 2013.....	25
Gráfico 4 – PBI por estado federado de Alemania del periodo 2014	32
Gráfico 5 – Tendencia de la demanda privada de los segmentos de alimentos y bebidas	35
Gráfico 6 – 1. ¿Su empresa adquiere productos agroindustriales?	38
Gráfico 7 – 2. ¿Qué tipo de productos adquiere?.....	38
Gráfico 8 – 3. ¿A quiénes considera como sus principales abastecedores de estás?.....	39
Gráfico 9 – 4. ¿A qué medios de información acude para identificar productos alimentarios?	39
Gráfico 10 – 5. ¿Al momento de importar un producto que es lo que primero toma en cuenta?	40
Gráfico 11 – 6. ¿Suele importar polvo de frutas	40
Gráfico 12 – 7. ¿Con qué frecuencia compra polvo de fruta?	41
Gráfico 13 – 9. ¿Estaría interesado en comprar aguaymanto y camu camu en polvo, endulzado con stevia?	42
Gráfico 14 – 10. ¿Cómo calificaría la oferta de valor (stevia) de este producto, ya que permite a la industria alimentaria reducir el uso de azúcares?	42
Gráfico 15 – 11. ¿Estaría interesado en adquirir una muestra gratuita del polvo de frutas de aguaymanto y camu camu?	43
Gráfico 16 – Exportación del producto camu camu según sus principales mercados en US\$ 2010-2015 Perú al mundo (acumulado US\$ 5.400.341,21).....	46
Gráfico 17 – Exportación del producto aguaymanto según sus principales mercados en US\$.	47
Gráfico 18 - Exportación del producto camu camu del Perú al mundo según sus principales presentaciones en kg 2010 – 2014	48
Gráfico 19 - Exportaciones del producto camu camu del Perú al mundo según sus principales presentaciones en Valor FOB 2010 – 2014.....	49
Gráfico 20 - Exportaciones del producto aguaymanto del Perú al mundo según sus principales presentaciones Valor FOB 2010 – 2014	51
Gráfico 21 – Resumen de Inversión inicial.....	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Producción de la stevia a escala mundial.....	65
Figura 2 – Modelo de Envase	75
Figura 3 – Etiqueta del camu camu en polvo endulzado con stevia.....	76
Figura 4 – Etiqueta del aguaymanto en polvo endulzado con stevia	77
Figura 5 – Ubicación de Biotrade Redazal S.A.C.....	83
Figura 6 – Cadena de comercialización Biotrade Redazal S.A.C.	89
Figura 7 – Principales áreas de control en el territorio alemán.....	102
Figura 8 – Pasos de la modalidad de pago	107
Figura 9 – Ruta marítima.....	108
Figura 10 – Cubicaje para transporte del producto	114
Figura 11 – Cantidad, Medidas de cajas por Pallet	115
Figura 12 – Logo de la empresa	119
Figura 13 – Pasos para la constitución de Biotrade Redazal S.A.C.....	122
Figura 14 – Organigrama Biotrade Redazal S.A.C.	124

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Declaración del exportador.....	157
Anexo 2 – Registro Fitosanitario	159
Anexo 3 – Requisitos vigentes para el idioma del etiquetado.....	160
Anexo 4 – MINCETUR impulsa exportaciones de productos orgánicos en Alemania.....	161
Anexo 5 – Empresas importadoras alemanas – Sector ingredientes naturales	162
Anexo 6 – Formulario Biotrade Redazal S.A.C. (Versión Inglés – Español).....	164
Anexo 7 – Datos de empresas interesados en adquirir muestras	166
Anexo 8 – Entrevista y respuesta del consejero económico comercial en Alemania.....	167
Anexo 9 – Los productos prioritarios para el biocomercio (alimentos y cosméticos)	169
Anexo 10 – Consulta a nuestra principal competencia.....	171
Anexo 11 – Ficha Técnica Polvo de aguaymanto	172
Anexo 12 – Ficha Técnica Polvo de camu camu.....	174
Anexo 13 – Posicionamiento SEO	176
Anexo 14 – Certificado Orgánico – Z&T Natural Perú SAC (pupa de camu camu)	177
Anexo 15 – Contrato de Camu Camu.....	178
Anexo 16 – Certificación orgánico - Ecoandino S.A.C. (pulpa de aguaymanto).....	182
Anexo 17 – Contrato de aguaymanto	183
Anexo 18 – Certificado Orgánico – Stevia Coronel S.A.C. (polvo de stevia)	187
Anexo 19 – Certificado Orgánico – Liofilizadora Perú Amazónico S.A.....	188
Anexo 20 – Especificaciones técnicas del envase	189
Anexo 21 – ISO 14001 – TRUPALL S.A. (Envases y etiqueta).....	190
Anexo 22 – Contrato Internacional – Biotrade Redazal S.A.C.....	191
Anexo 23 – Comunicación con Intermediario y envío de muestra	194
Anexo 24 – Cotización Transmares Group.....	198
Anexo 25 – Póliza de seguro de transporte	201
Anexo 26 – Factura Comercial	202
Anexo 27 – Bill of Lading (Conocimientos de embarques)	203
Anexo 28 – Certificado orgánico – Biotrade Redazal S.A.C.....	205
Anexo 29 – Certificado de origen – Biotrade Redazal S.A.C.	207
Anexo 30 – Plantilla Contrato de Arrendamiento – Oficina.....	208
Anexo 31 – Minuta de Biotrade Redazal S.A.C.	211

Anexo 32 – Reserva de nombre	220
Anexo 33 – Escritura pública (SUNARP)	221
Anexo 34 – Contrato de agente intermediario	222
Anexo 35 – Contrato de proceso de liofilización	227
Anexo 36 – Proforma invoice – Biotrade Redazal S.A.C.....	234
Anexo 37 – Aplicación del protocolo de calidad Novel Food Regulation	235
Anexo 38 – Aplicación del protocolo de calidad HACCP	236

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio se fundamenta en aprovechar las relaciones comerciales con la Unión Europea y especialmente con nuestro mercado objetivo Hamburgo, Alemania, cabe recalcar que este mercado presenta una gran demanda de productos saludables y orgánicos, puesto que en un estudio realizado se obtuvo que las personas tienden al cuidado de la salud y que su mayor prioridad referente al consumo es la de su preferencia los productos alimenticios que contengan propiedades nutritivas y benéficas para la salud, estas tendencias son el centro de atención de la industria de alimentos y bebidas por lo tanto, la producción de este sector deben adaptarse al consumidor.

Las oportunidades que refleja este mercado nos orienta a la exportación de productos no tradicionales en donde la materia prima tenga un proceso de transformación obteniendo un mayor valor agregado y ventaja competitiva en el mercado.

Este plan de negocios muestra que es factible aprovechar las oportunidades del entorno y las ventajas comparativas del camu camu y aguaymanto, lo cual genera competitividad a un modelo de negocio orientado a satisfacer la demanda de la industria de alimentos y bebidas que tienen preferencia en adquirir insumos saludables para su producción; finalmente la evaluación financiera evidencia que el negocio es viable.