TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

"EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD COMERCIAL, OPERATIVA Y FINANCIERA PARA LA EXPORTACIÓN DE MACA NEGRA GELATINIZADA ENCAPSULADA AL MERCADO ESTADOUNIDENSE"

Trabajo de investigación para optar el grado académico de:

BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Presentado por:
Victor Hugo Alva Tello (0009-0005-0048-947X)

Asesor:

Jose Antonio Alvarez Pejerrey (0000-0001-9607-436X)

Lima – Perú

2026

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE BACHILLER

Lima, 11 de setiembre del 2026

Los integrantes del Jurado evaluador del trabajo de investigación:

Presidente: Mg. María Claudia Espíritu Mallaupoma
Miembro 1: Dra Sandra Huaman Pastorelli
Miembro 2: Mg. Ittusaca Coloma, Julissa Ivette

Se reúnen para evaluar el trabajo de investigación de Bachiller: Evaluación de la viabilidad comercial, operativa y financiera para la exportación de maca negra gelatinizada encapsulada al mercado estadounidense, con código de registro: N° 003-2026-PREB02.

Presentada por el egresado:

- VICTOR HUGO ALVA TELLO

Para optar al grado de Bachiller en: ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Asesorada por: Mg. JOSÉ ANTONIO ALVAREZ PEJERREY.

Luego de haber evaluado el informe final del trabajo de investigación de Bachiller, concluyen de manera unánime (X) por mayoría simple ( ) calificar a:

Tesista: VICTOR HUGO ALVA TELLO			Nota (en letras): DIECISEIS
Aprobado ( )	Aprobado - Muy buena (X)	Aprobado - Sobresaliente ( )	Desaprobado ( )

Los miembros del jurado/comité firman en señal de conformidad.

Firma

Presidente de jurado

Firma

Asesor

Firma

Miembro 1

Firma

Miembro 2

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

ANEXO: FORMATO DE DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD DE CONTENIDO DE INFORME FINAL DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD DE CONTENIDO DEL INFORME FINAL DE TESIS / TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (versión 2.0) [1]

Lima, 17 de Setiembre del 2026

Señor,
Percy Mayta - Tristán
Vicerrector de Investigación
Universidad Científica del Sur
Presente. –

De nuestra consideración,

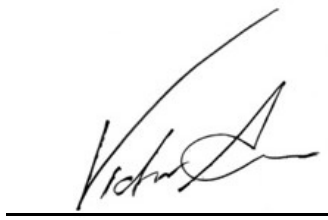
El abajo firmante – Víctor Hugo Alva Tello egresado del Programa académico de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad Científica del Sur, y el asesor de tesis José Antonio Alvarez Pejerrey – declaramos que este trabajo de investigación titulado "Evaluación de la viabilidad comercial, operativa y financiera para la exportación de maca negra gelatinizada encapsulada al mercado estadounidense", que presentamos para optar el grado académico de Bachiller, es original.

En consecuencia, declaramos que el informe no contiene plagio ni total ni parcial; que, cuando se utilizó información de fuentes externas, se reconoció su autoría mediante la citación correspondiente; y que los resultados obtenidos son producto íntegro de nuestra investigación y no han sido falseados ni fabricados. Todo ello en cumplimiento del Código de ética en la Investigación, Reglamento de Disciplina de Pregrado y Posgrado, Reglamento de Propiedad Intelectual, Normas y procedimientos de los trabajos de investigación para la obtención de títulos profesionales y grados académicos [2], que afirmamos conocer en su totalidad.

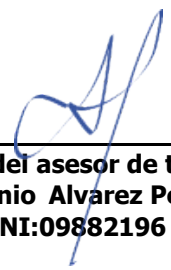
Declaramos, además, que no se han utilizado herramientas de inteligencia artificial (IA) generativa, de forma parcial ni total, en ninguna fase del desarrollo de la investigación ni en la redacción del informe final de tesis/trabajo de investigación. Sí declaro haber utilizado herramientas de IA no generativa para [describir el uso específico: p. e., corrección ortográfica y de estilo, gestión de referencias, traducción , etc.], conforme a la normativa de la Universidad [3]. Todo el material ha sido revisado por el/los autor(es), quien(es) asume(n) la responsabilidad de su contenido.

Por ello, en caso de identificarse alguna situación de plagio, falsificación o fabricación de resultados , uso indebido de IA generativa o uso no declarado de IA, nos sometemos al proceso de investigación que establezca la Universidad y aceptamos las sanciones que pudieran corresponder. También declaramos conocer las normativas institucionales que regulan las sanciones aplicables en estos casos, incluido el de la compra y venta de tesis.

Firmamos en conformidad con lo declarado,



Firma tesista
Víctor Hugo Alva Tello
DNI: 10728000



Firma del asesor de tesis
José Antonio Alvarez Pejerrey
DNI:09882196

[1] En conformidad con la Resolución del Consejo Directivo N° 084-2022-SUNEDU/CD
[2] Los documentos están en: https://repositorio.cientifica.edu.pe /handle /20.500.12805/3652
[3] GEA-GIE-POL-05 Política del uso de inteligencia artificial

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

INFORME DE REVISIÓN DE ORIGINALIDAD

Título del documento evaluado. Evaluación de la viabilidad comercial, operativa y financiera para la exportación de maca negra gelatinizada encapsulada al mercado estadounidense

Autores. Victor Hugo Alva Tello

Mecanismo de revisión de originalidad. Evaluación con Turnitin (ID 3048760536).

Código de registro. 003-2026-PREB02

Resultado de la evaluación. 6%

Revisado por. Magaly Kelly Guerrero Huaracallo.

Comentarios sobre la revisión. Filtros usados: excluir fuentes de menos de 12 palabras.



Evaluación de la viabilidad

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%	5%	2%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.cientifica.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	Submitted to Universidad Cientifica del Sur Trabajo del estudiante	1%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
4	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.uide.edu.ec Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad Autonoma de Chile Trabajo del estudiante	<1%

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL SUR

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

"EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD COMERCIAL, OPERATIVA Y FINANCIERA PARA LA EXPORTACIÓN DE MACA NEGRA GELATINIZADA ENCAPSULADA AL MERCADO ESTADOUNIDENSE"

Trabajo de investigación para optar el grado académico de:

BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Presentado por:
Victor Hugo Alva Tello (0009-0005-0048-947X)

Asesor:

Jose Antonio Alvarez Pejerrey (0000-0001-9607-436X)

Lima – Perú

2026

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Índice general

Índice general 1
Índice de tablas 3
Resumen ejecutivo 6
Introducción 9
CAPITULO I: DESCRIPCION DE LA EMPRESA 12
1.1. Análisis del entorno 12
1.2. Sondeo de Mercado 15
1.2.1. Sondeo de Mercado local 23
1.3. Análisis de la empresa 25
CAPITULO II: PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA 29
2.1. Visión 29
2.2. Misión 30
2.3. Objetivos estratégicos 30
2.4. Estrategia del negocio 32
2.5. Fuentes generadoras de la ventaja competitiva 33
CAPITULO III: PLAN DE MARKETING 34
3.1. Objetivos de marketing 34
3.2. Marketing mix 35
3.3. Descripción de producto o servicio 36
3.4. Estrategia de precio 40
3.5. Estrategia de distribución de plaza 43
3.6. Estrategia de promoción 44
3.7. Estrategia de servicio al cliente o postventa 48
3.8. Estrategia de posicionamiento 50
CAPITULO IV: PLAN DE OPERACIONES 52
4.1. Objetivos de operaciones 52
4.2. Actividades previas al inicio de la producción 54
4.3. Proceso de producción del bien o servicio 60
CAPITULO V: DISEÑO DE ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS 61
5.1. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal 61

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

5.2. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal.....63
5.3. Estrategias de motivación y desarrollo del personal 65
5.4. Políticas de remuneraciones y compensaciones 67
CAPITULO VI: PLAN FINANCIERO.....71
6.1. Historia financiera de la empresa 71
6.2. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras.....73
6.3. Plan de ventas de la empresa 75
6.4. Análisis de costos 75
6.5. Punto de equilibrio de la empresa 78
6.6. Adquisición de materiales e insumos para la producción.....78
6.7. Inversión inicial 79
6.8. Capital de trabajo.....79
6.9. Fuentes de financiamiento 81
6.10. Proyección de flujo de caja.....83
6.11. Análisis de rentabilidad 86
6.12. Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa 87
6.13. Balance General proyectado de la empresa.....88
6.14. Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa.....89
CAPITULO VII: DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO GERENCIAL DE LA EMPRESA.....91
7.1. Descripción del equipo gerencial de la empresa.....91
BIBLIOGRAFÍA.....94
ANEXOS.....97

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Índice de tablas

Tabla 1. Oportunidades y amenazas del entorno para el proyecto 15

Tabla 2. Caracterización del mercado objetivo de la propuesta 17

Tabla 3. Requisitos técnico-operativos para el ingreso de maca negra gelatinizada encapsulada a Estados Unidos 18

Tabla 4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter 19

Tabla 5. Estimación de la demanda comercial inicial 21

Tabla 6. Síntesis del sondeo de mercado 23

Tabla 7. Síntesis de sondeo de mercado local 24

Tabla 8. Ficha general del proyecto general 26

Tabla 9. Análisis FODA de la propuesta empresarial 27

Tabla 10. Estrategias derivadas del análisis FODA 28

Tabla 11. Indicadores de seguimiento de los objetivos estratégicos 31

Tabla 12. Estrategia competitiva del proyecto 33

Tabla 13. Ventajas competitivas del proyecto empresarial 34

Tabla 14. Integración del Marketing Mix del proyecto 36

Tabla 15. Características comerciales del producto 37

Tabla 16. Clasificación referencial arancelaria del producto 38

Tabla 17. Condiciones sanitarias y de certificación consideradas para el producto 39

Tabla 18. Estructura y sustento del precio de venta proyectado 42

Tabla 19. Canal de distribución del proyecto 44

Tabla 20. Plan de acciones promocionales para el primer año 46

Tabla 21. Estrategias de servicio al cliente y postventa 49

Tabla 22. Elementos de posicionamiento del proyecto 51

Tabla 23. Objetivos de operaciones del proyecto 53

Tabla 24. Actividades previas al inicio de la producción 56

Tabla 25. Capacidad operativa requerida según las ventas proyectadas 58

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 26. Recursos necesarios para la operación inicial 59

Tabla 27. Descripción del proceso operativo 61

Tabla 28. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal 63

Tabla 29. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal 65

Tabla 30. Estrategias de motivación y desarrollo del personal 67

Tabla 31. Estructura organizacional y remuneración inicial 69

Tabla 32. Políticas de remuneraciones y compensaciones 71

Tabla 33. Situación financiera inicial del proyecto 72

Tabla 34. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras del proyecto 74

Tabla 35. Plan de ventas proyectado de la empresa 75

Tabla 36. Costo unitario del producto private label 75

Tabla 37. Estructura referencial del costo logístico para la exportación bajo Incoterm FOB Callao 76

Tabla 38. Estimación referencial del cubicaje del primer embarque 77

Tabla 39. Punto de equilibrio de la producción 78

Tabla 40. Adquisición del producto terminado y materiales complementarios 78

Tabla 41. Inversión inicial del proyecto 79

Tabla 42. Determinación del Capital de trabajo inicial 79

Tabla 43. Criterios considerados para la determinación del capital de trabajo 81

Tabla 44. Total Inversión del proyecto 81

Tabla 45. Propuesta de Financiamiento 82

Tabla 46. Fuentes de financiamiento del proyecto 82

Tabla 47. Cronograma referencial del financiamiento bancario 82

Tabla 48. Presupuesto de compras US$ 83

Tabla 49. Presupuesto de costos variables asociados a la exportación (US$) 83

Tabla 50. Presupuesto de gastos administrativos US$ 84

Tabla 51. Presupuesto anual de gastos de ventas US$ 84

Tabla 52. Flujo de caja económico proyectado (US$) 85

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 53. Indicadores de rentabilidad y regla de decisión de inversión..... 86

Tabla 54. Estado de resultados proyectado US$..... 87

Tabla 55. Balance general proyectado US$ 88

Tabla 56. Análisis de escenarios financieros del proyecto..... 89

Tabla 57. Principales riesgos y acciones de respuesta 91

Tabla 58. Idoneidad y relación de los responsables con las funciones del proyecto 92

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Resumen ejecutivo

El presente Plan de Negocios tiene como propósito evaluar la viabilidad comercial, operativa y financiera para la exportación de maca negra gelatinizada encapsulada al mercado estadounidense, considerando las oportunidades que ofrece el crecimiento sostenido de la industria de suplementos alimenticios y la creciente preferencia de los consumidores por productos naturales con valor agregado. La propuesta se fundamenta en el aprovechamiento de las ventajas competitivas del Perú como principal productor mundial de maca y en la incorporación de procesos de gelatinización y encapsulado que permiten ofrecer un producto diferenciado y adaptado a las exigencias del mercado internacional.

El estudio identifica que Estados Unidos representa uno de los mercados más atractivos para este tipo de productos debido al incremento de la demanda de suplementos alimenticios, la existencia de un marco regulatorio claramente definido y el reconocimiento que han alcanzado los super alimentos de origen peruano. Bajo este contexto, el proyecto plantea un modelo de comercialización Business to Business (B2B), orientado a importadores y distribuidores especializados, lo que permite facilitar el ingreso al mercado objetivo mediante una estrategia de enfoque con diferenciación.

Desde el punto de vista estratégico, la propuesta busca competir a partir del valor agregado del producto, su origen peruano, el cumplimiento de

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

estándares de calidad y la especialización en un segmento de mercado que prioriza ingredientes naturales y funcionales. En concordancia con esta estrategia, se diseñaron los planes de marketing, operaciones y recursos humanos, estableciendo lineamientos para la gestión comercial, la organización de las actividades productivas mediante un esquema de maquila especializada, el fortalecimiento de las relaciones con los clientes y la conformación de una estructura organizacional funcional acorde con la dimensión del proyecto.

En el ámbito operativo, el proceso productivo contempla la tercerización de la gelatinización y encapsulado mediante un proveedor especializado, mientras que la empresa concentrará sus esfuerzos en la coordinación comercial, el control de calidad, la logística de exportación y la gestión integral del negocio. Este modelo permite reducir la inversión inicial, optimizar recursos y aprovechar capacidades productivas ya existentes, manteniendo el control sobre los atributos que sustentan la propuesta de valor.

La evaluación financiera fue desarrollada considerando un horizonte de cinco años y un escenario conservador sustentado en información sectorial, variables macroeconómicas y supuestos técnicos consistentes con las características del proyecto. La inversión total requerida asciende a US$ 22,150, conformada por US$ 6,150 de inversión inicial y US$ 16,000 de capital de trabajo, financiada en un 70 % mediante aporte propio y en un 30 % mediante crédito bancario. Las proyecciones muestran un crecimiento gradual de las ventas, con un flujo negativo durante el primer año debido a la etapa inicial de operación y resultados positivos a partir del segundo año.

Los resultados obtenidos evidencian una rentabilidad favorable. El proyecto genera un Valor Actual Neto (VAN) de US$ 46,774.71 y una Tasa

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Interna de Retorno (TIR) de 48.78 %, valores que superan ampliamente los criterios mínimos de aceptación establecidos para la evaluación financiera. Asimismo, el análisis de sensibilidad indica que, aun frente a variaciones moderadas en variables como las ventas, los costos o los gastos logísticos, la propuesta mantiene condiciones que respaldan su viabilidad económica.

En conjunto, los resultados obtenidos permiten concluir que la exportación de maca negra gelatinizada encapsulada al mercado estadounidense constituye una alternativa empresarial viable, sustentada en una oportunidad comercial identificada, una estrategia competitiva claramente definida, un esquema operativo técnicamente factible y una evaluación financiera que demuestra la capacidad del proyecto para generar valor y recuperar la inversión realizada. En consecuencia, el plan de negocios proporciona una base sólida para orientar la implementación de esta iniciativa y contribuir al fortalecimiento de la oferta exportable peruana de productos con valor agregado.

Palabras claves: viabilidad comercial, viabilidad operativa, viabilidad financiera, oferta exportable.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Introducción

Existe una situación que representa una oportunidad para productos peruanos que cuentan con reconocimiento en mercados internacionales, como ocurre con la maca. En los últimos años el mercado de suplementos alimenticios ha venido creciendo de manera importante, principalmente en mercados como Estados Unidos, donde existe una mayor presencia de productos elaborados con ingredientes naturales y de origen vegetal. Si bien durante muchos años su comercialización estuvo asociada principalmente a presentaciones poco transformadas, pues ahora ha ido cambiando, porque actualmente puede encontrarse como polvo, extractos, productos gelatinizados y cápsulas, ampliándose de esta manera las posibilidades para generar una oferta con mayor valor agregado.

La propuesta del presente estudio busca aprovechar el origen peruano de la materia prima, pero incorporando un proceso de transformación y una presentación más acorde con la forma en que se comercializan los suplementos alimenticios en dicho mercado. Por las características y dimensión del proyecto, se ha considerado más conveniente trabajar mediante maquila especializada y concentrar las actividades de la empresa en la gestión comercial, coordinación de las operaciones, control de calidad y exportación. Se plantea evaluar la exportación de maca negra gelatinizada encapsulada al mercado estadounidense. No se pretende competir a través de grandes volúmenes ni asumir desde un inicio la instalación de una planta propia. La comercialización, por su parte, se plantea bajo un modelo Business to Business (B2B), dirigido principalmente a importadores y distribuidores especializados.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Antes de tomar una decisión de inversión es necesario conocer qué condiciones presenta el mercado, cuáles son las exigencias para comercializar el producto, qué recursos se necesitarán y cómo tendría que organizarse la operación, es por ello que el presente trabajo tiene como propósito evaluar la viabilidad comercial, operativa y financiera de la exportación de maca negra gelatinizada encapsulada hacia Estados Unidos, considerando las condiciones bajo las cuales podría desarrollarse el proyecto. Ya que la existencia de un mercado atractivo no necesariamente siempre hace viable una propuesta empresarial. También es necesario establecer si las ventas esperadas permitirían cubrir los costos del negocio y recuperar la inversión dentro de un periodo razonable.

Por una parte, se analiza el entorno y las características del mercado al cual se pretende ingresar; luego se define la orientación estratégica y comercial de la propuesta. Porque para realizar esta evaluación se consideran diferentes componentes que están relacionados entre sí. También se desarrollan las decisiones relacionadas con el producto, precio, distribución y promoción, además de las actividades necesarias para organizar la producción mediante terceros y preparar las operaciones de exportación. Elementos que permiten posteriormente estimar los recursos humanos y financieros que serían necesarios para poner en funcionamiento el negocio.

El trabajo se encuentra organizado en siete capítulos. Los primeros desarrollan la descripción de la empresa, el entorno, el mercado y el planteamiento estratégico, para luego abordar el plan de marketing. Después se presenta el plan de operaciones y la estructura de recursos humanos prevista para una empresa que inicialmente trabajará con una organización

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

reducida y servicios especializados externos. El capítulo financiero reúne las proyecciones de ventas y costos, la inversión necesaria, el capital de trabajo, las fuentes de financiamiento y los resultados de la evaluación de rentabilidad, incluyendo los riesgos que podrían modificar los resultados esperados. Finalmente, se presenta la estructura del equipo gerencial y las principales responsabilidades necesarias para conducir las operaciones del proyecto.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

CAPITULO I: DESCRIPCION DE LA EMPRESA

1.1. Análisis del entorno

El mercado estadounidense presenta muy buenas condiciones favorables para la comercialización de suplementos alimenticios, aunque se trata también de un entorno amplio es decir, mercado muy extenso, competitivo y con exigencias regulatorias que deben considerarse antes de ingresar. De acuerdo con Grand View Research (2026), el mercado de dietary supplements en Estados Unidos alcanzó aproximadamente US$ 68.74 mil millones durante 2025 y para 2026 se estima un valor cercano a US$ 74.06 mil millones. La misma fuente proyecta una tasa de crecimiento anual compuesta de 8.5 % entre 2026 y 2033, periodo al final del cual el mercado podría superar los US$ 131 mil millones. Estas cifras muestran que existe una demanda importante, pero por el tamaño del mercado también es razonable esperar una presencia considerable de marcas, fabricantes y distribuidores que compiten por diferentes segmentos de consumidores. (Grand View Research, 2026)

En 2025 los suplementos de venta libre representaron alrededor del 75.7 % de los ingresos del mercado estadounidense, mientras que los canales tradicionales u offline concentraron aproximadamente el 77.1 %. Se observa una mayor atención hacia el bienestar, la nutrición y el cuidado preventivo de la salud dentro de este mercado. Lo cual ha favorecido el desarrollo de distintas categorías de suplementos y también la incorporación de ingredientes de origen vegetal. Para la propuesta planteada, este último dato resulta especialmente relevante porque permite considerar que, aun con el crecimiento del comercio electrónico, los distribuidores y establecimientos físicos continúan

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

teniendo un peso importante dentro de la comercialización de estos productos. (Grand View Research, 2025)

El proyecto no parte de considerar que el origen peruano por sí solo garantice una ventaja comercial, no obstante la maca peruana puede desenvolverse dentro de este escenario como un ingrediente de origen natural que ya cuenta con presencia en el comercio internacional y que se ofrece bajo diferentes presentaciones. La propuesta incorpora la utilización de maca negra, su gelatinización y posterior encapsulado como elementos que buscan diferenciar el producto y facilitar su presentación como suplemento alimenticio. Particularmente el mercado de destino cuenta con una oferta amplia y el ingreso de un producto nuevo requiere generar confianza tanto en el importador como en los demás participantes del canal, por lo que esto deberá complementarse con condiciones adecuadas de calidad, trazabilidad y cumplimiento regulatorio,

Para este proyecto, las principales exigencias no representan solamente trámites que deben cumplirse antes de exportar. También condicionan la elección de la empresa de maquila, la documentación que deberá acompañar al producto y la relación con el importador, por lo que un incumplimiento podría ocasionar retrasos, mayores costos o incluso impedir el ingreso del producto al mercado. Ya que en Estados Unidos, la comercialización de suplementos alimenticios se encuentra sujeta a un marco regulatorio específico. La Food and Drug Administration (FDA) establece disposiciones relacionadas con las buenas prácticas de manufactura, el etiquetado de suplementos, el registro de las instalaciones que correspondan y la notificación previa para los alimentos que ingresan al país. A ello se suma el Foreign Supplier Verification Program

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

(FSVP), mediante el cual el importador estadounidense debe verificar que los alimentos provenientes del extranjero cumplan con los estándares de inocuidad aplicables en Estados Unidos (U.S. Food and Drug Administration, 2023b).

El crecimiento del sector y el interés por los suplementos ofrecen un espacio comercial atractivo; al mismo tiempo, la competencia existente, los requerimientos regulatorios, los costos asociados a la exportación y la dependencia inicial de proveedores especializados pueden afectar el desempeño del proyecto. Para una empresa que recién busca ingresar al mercado, estas condiciones generan oportunidades, pero también riesgos que no deberían dejarse de lado. En consecuencia, el entorno no puede considerarse únicamente favorable. Su atractivo dependerá de la capacidad de la empresa para ingresar de manera gradual, controlar sus costos y mantener un producto que cumpla con las condiciones requeridas por los compradores y por el mercado estadounidense.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 1.
Oportunidades y amenazas del entorno para el proyecto

Factor identificado	Tipo	Implicancia para el proyecto
Mercado estadounidense de suplementos superior a US$ 68 mil millones y con crecimiento proyectado	Oportunidad	Existe un mercado de tamaño suficiente para buscar espacios comerciales específicos sin que el proyecto necesite captar una participación elevada.
Mayor interés del consumidor por bienestar, nutrición y cuidado preventivo	Oportunidad	Favorece la presencia de productos e ingredientes vinculados con estas tendencias de consumo.
Importancia que mantienen los canales de distribución tradicionales	Oportunidad	Es compatible con el modelo B2B propuesto y con el ingreso mediante importadores y distribuidores especializados.
Amplia presencia de marcas y productos sustitutos en el mercado	Amenaza	Una empresa nueva no puede competir solamente por la disponibilidad de maca; necesita sustentar su diferenciación y propuesta de valor.
Exigencias regulatorias para suplementos e importaciones	Amenaza	Un incumplimiento puede retrasar o impedir la comercialización y generar costos adicionales para el proyecto.
Dependencia de maquila, proveedores y operadores logísticos	Amenaza	Variaciones de costos, tiempos o condiciones del proveedor pueden trasladarse directamente al costo del producto exportado.
Variación de costos logísticos internacionales	Amenaza	Puede reducir el margen previsto, especialmente durante una etapa inicial de volúmenes relativamente bajos.

Fuente: Elaboración propia con base en Grand View Research (2026) y el análisis comercial, regulatorio y operativo desarrollado en el presente plan.

1.2. Sondeo de Mercado

Al tratarse de una propuesta que todavía se encuentra en etapa de evaluación, no se aplicó una encuesta representativa en Estados Unidos ni se cuenta con pedidos confirmados de importadores. El sondeo de mercado se desarrolló principalmente a partir de información secundaria proveniente de fuentes oficiales y especializadas. Se revisaron datos sobre el mercado estadounidense de suplementos alimenticios, estadísticas de exportación de maca peruana, características de la oferta existente, tendencias de consumo y condiciones generales para el ingreso de este tipo de productos. Por ello, los

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

resultados que se presentan permiten aproximarse a las condiciones comerciales del mercado y sirven como base para evaluar si la propuesta tiene posibilidades razonables de ingreso.

Un aspecto que debe diferenciarse es el consumidor final del cliente al que venderá directamente la empresa. Esta diferencia resulta relevante porque la proyección inicial de ventas dependerá más de la posibilidad de concretar operaciones con compradores empresariales que de captar individualmente a consumidores finales. El primero corresponde a personas que adquieren suplementos alimenticios y que muestran interés por productos elaborados con ingredientes de origen natural. Sin embargo, la propuesta no considera inicialmente una venta directa al consumidor estadounidense. Al trabajar bajo un modelo Business to Business (B2B), los clientes de la empresa serán principalmente importadores, distribuidores y empresas especializadas en suplementos, quienes posteriormente comercializarán el producto a través de sus propios canales.

Existe además un antecedente comercial que permite sustentar la presencia de la maca peruana en el mercado elegido. La información disponible entre enero y mayo de 2026 mantiene a este país como el principal destino, con una participación cercana al 24.87 % (PROMPERÚ, 2026). De acuerdo con información de PROMPERÚ elaborada a partir de registros de SUNAT, las exportaciones peruanas correspondientes a la partida 1106201000, que comprende harina, sémola y polvo de maca, alcanzaron aproximadamente US$ 17.18 millones durante 2025. Estados Unidos fue el principal destino, con alrededor de US$ 4.44 millones y una participación de 25.84 % del valor exportado.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

La partida utilizada comprende otras presentaciones del producto y, por lo tanto, no sería correcto asumir que los US$ 4.44 millones corresponden a productos iguales al que propone la empresa. Lo que sí permiten comprobar es que existe un flujo comercial previo de maca peruana hacia Estados Unidos, aspecto que reduce la incertidumbre respecto a la existencia de este producto en el mercado de destino. Estos datos deben tomarse como una referencia del comercio de maca peruana y no como el tamaño específico del mercado para maca negra gelatinizada encapsulada.

Tabla 2.
Caracterización del mercado objetivo de la propuesta

Elemento	Caracterización
Mercado geográfico	Estados Unidos
Sector de referencia	Suplementos alimenticios
Producto propuesto	Maca negra gelatinizada encapsulada
Consumidor final	Personas que consumen suplementos alimenticios y muestran interés por productos de origen natural
Cliente directo	Importadores, distribuidores y empresas especializadas en suplementos alimenticios
Modelo de comercialización	Business to Business (B2B)
Antecedente comercial	Estados Unidos fue el principal destino de la partida peruana 1106201000 durante 2025
Valor exportado a Estados Unidos	Aproximadamente US$ 4.44 millones durante 2025
Participación de Estados Unidos	25.84 % del valor exportado bajo la partida durante 2025
Forma de ingreso prevista	Colocación gradual mediante compradores empresariales y pedidos por lotes

Fuente: Elaboración propia con información de PROMPERÚ y SUNAT (2026). Los valores comerciales corresponden a la partida 1106201000 —harina, sémola y polvo de maca– y se utilizan únicamente como referencia del comercio de maca peruana hacia Estados Unidos.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 3.
Requisitos técnico-operativos para el ingreso de maca negra gelatinizada encapsulada a Estados Unidos

Etapa / requisito	Aplicación al proyecto	Acción requerida
Clasificación como suplemento dietético	La maca negra gelatinizada encapsulada será comercializada como suplemento dietético y no como medicamento.	Verificar que la formulación, presentación y declaraciones comerciales sean compatibles con la regulación estadounidense aplicable a *dietary supplements*.
Registro de instalaciones ante FDA	Las instalaciones extranjeras que fabriquen, procesen, empaquen o mantengan alimentos destinados al consumo en EE. UU. están sujetas al régimen de registro de instalaciones de FDA cuando corresponda (U.S. Food and Drug Administration, 2018).	Verificar que la empresa maquiladora utilizada para elaborar y encapsular el producto cumpla con el registro FDA aplicable antes de realizar la exportación.
Buenas Prácticas de Manufactura (CGMP)	Los suplementos dietéticos están sujetos a requisitos específicos de buenas prácticas de manufactura (U.S. Food and Drug Administration, 2010).	Seleccionar un maquilador que pueda acreditar el cumplimiento de los requisitos aplicables a suplementos dietéticos y mantener la documentación de respaldo.
Etiquetado del suplemento	El producto debe cumplir los requisitos estadounidenses de etiquetado para suplementos dietéticos.	Preparar el etiquetado en inglés e incorporar la información obligatoria correspondiente, incluyendo identidad del producto, contenido neto, *Supplement Facts*, ingredientes y datos del responsable de comercialización, según corresponda(U.S. Food and Drug Administration, 2005).
Declaraciones sobre beneficios del producto	Las afirmaciones comerciales no pueden presentar el suplemento como producto destinado a diagnosticar, tratar, curar o prevenir enfermedades.	Revisar previamente los *claims* utilizados en etiqueta, material promocional y canales comerciales. Cuando se utilicen declaraciones de estructura o función, deberán cumplirse las condiciones y notificaciones establecidas por FDA.
FSVP – Foreign Supplier Verification Program	El importador estadounidense debe verificar que su proveedor extranjero produce el alimento conforme a los estándares de seguridad aplicables en EE. UU. Para suplementos dietéticos pueden existir requisitos FSVP modificados según las circunstancias. (U.S. Food and Drug Administration, 2023b)	Definir previamente quién actuará como importador FSVP en Estados Unidos y proporcionar la documentación requerida para la verificación del proveedor y del producto.
Prior Notice	FDA exige notificación previa para los embarques de alimentos importados destinados al mercado estadounidense (U.S. Food and Drug Administration, 2023a).	Presentar la notificación previa del embarque dentro de los plazos establecidos antes de su ingreso a Estados Unidos.
Documentación de exportación e ingreso	Cada embarque requiere documentación comercial, logística y aduanera consistente con las características del producto.	Preparar factura comercial, *packing list*, documento de transporte, clasificación arancelaria y demás documentación exigible según la operación (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2020).
Verificación previa al embarque	El cumplimiento regulatorio debe comprobarse antes de efectuar el despacho comercial.	Implementar una lista de control previa que verifique producto, etiquetado, documentación, registro de instalaciones,

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Etapa / requisito	Aplicación al proyecto	Acción requerida
		importador FSVP y requisitos FDA correspondientes.

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes citadas en cada fila. Las acciones propuestas corresponden a la aplicación de esos requisitos al proyecto.

Análisis competitivo del mercado

El ingreso al mercado estadounidense no depende solamente de que exista demanda por suplementos alimenticios. También intervienen las condiciones de competencia, la capacidad de negociación de compradores y proveedores y la existencia de productos que pueden sustituir la propuesta. Para observar estas condiciones con mayor detalle se emplea el modelo de las cinco fuerzas de Porter, aplicado al escenario comercial previsto para el proyecto.

Tabla 4.
Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Intensidad estimada	Análisis para el proyecto
Rivalidad entre competidores	Alta	En el mercado estadounidense existe una oferta amplia de suplementos y diferentes presentaciones de maca. Una empresa nueva tendrá que diferenciar su propuesta y no depender únicamente del precio para competir.
Poder de negociación de los compradores	Alto	Durante los primeros años se espera trabajar con una cartera reducida de importadores y distribuidores. Estos compradores pueden negociar precios, cantidades, condiciones de pago y requisitos comerciales, especialmente mientras la empresa todavía no cuente con una cartera diversificada.
Poder de negociación de los proveedores	Medio-alto	La propuesta depende del abastecimiento de maca y del servicio de una empresa especializada en maquila. Variaciones en precios, calidad, disponibilidad o tiempos de entrega podrían trasladarse al costo final y afectar el cumplimiento de los pedidos.
Amenaza de productos sustitutos	Alta	La maca no compite únicamente con otras marcas que ofrecen el mismo producto. El consumidor dispone de diferentes suplementos vegetales y productos orientados al bienestar, por lo que existen diversas alternativas que pueden satisfacer expectativas similares.
Amenaza de nuevos competidores	Media-alta	El uso de maquila disminuye la inversión necesaria para desarrollar una marca propia y puede facilitar el ingreso de nuevos participantes. Las exigencias regulatorias, la relación con distribuidores y la necesidad de generar confianza comercial funcionan como barreras, aunque no impiden completamente el ingreso.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del mercado y del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

La diferenciación del producto tendrá que sostenerse además en aspectos que el comprador pueda reconocer y comprobar, principalmente origen, calidad, presentación y cumplimiento de los requisitos aplicables, ya que el análisis muestra que el atractivo del mercado no elimina las dificultades para una empresa que recién empieza a operar. La principal presión se encuentra en la competencia existente y en el poder que pueden ejercer los compradores B2B durante la etapa inicial. Esto hace necesario ingresar de manera gradual, evitar una dependencia excesiva de un solo distribuidor y mantener alternativas de proveedores y operadores de maquila.

Estimación de la demanda comercial inicial

No sería adecuado asumir que el proyecto captará un porcentaje determinado del mercado total de suplementos, ya que este incluye numerosas categorías que no compiten directamente con la maca. Tampoco lo sería asumir que la dimensión del mercado estadounidense y los antecedentes de exportación de maca permiten identificar una oportunidad, es decir no determinan por sí mismos cuánto podría vender una empresa nueva. Por esta razón, para la etapa inicial se trabaja con una meta de colocación construida a partir de los volúmenes previstos en el propio modelo comercial.

Para el primer año se proyecta la venta de 6,000 frascos. Considerando que el lote inicial previsto es de 1,500 unidades, la meta equivale a colocar cuatro lotes durante los primeros doce meses de operación. En términos comerciales esto representa, en promedio, una operación de esa magnitud cada tres meses. Los pedidos podrían provenir de un mismo comprador que realice

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

compras sucesivas o de diferentes importadores y distribuidores, por lo que no se presupone que toda la venta dependa necesariamente de un solo cliente.

Tabla 5.
Estimación de la demanda comercial inicial

Concepto	Estimación
Ventas proyectadas durante el primer año	6,000 frascos
Cantidad considerada por lote	1,500 frascos
Lotes requeridos durante el primer año	4
Frecuencia promedio de colocación	1 lote cada 3 meses
Precio FOB proyectado por frasco	US$ 10.80
Valor FOB estimado por lote	US$ 16,200
Valor FOB proyectado del primer año	US$ 64,800

Fuente: Elaboración propia a partir de las proyecciones comerciales y financieras del proyecto.

Frente al valor exportado de maca peruana hacia Estados Unidos, la magnitud planteada para el primer año resulta reducida; sin embargo, ello tampoco garantiza que las unidades puedan colocarse automáticamente en el mercado. La proyección de 6,000 frascos debe entenderse como una meta comercial inicial y no como una demanda ya comprobada mediante contratos, pedidos o una encuesta al mercado estadounidense. Su utilidad dentro del plan consiste en establecer un volumen de referencia que permita evaluar las condiciones operativas y financieras del negocio.

El contacto con importadores y distribuidores, el envío de muestras, las solicitudes de cotización y la negociación de los primeros pedidos permitirán comprobar si la frecuencia de colocación prevista puede sostenerse en

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

condiciones reales. Por este motivo, antes de comprometer volúmenes mayores de producción será necesario validar progresivamente la respuesta de los compradores B2B. Si la respuesta comercial fuera menor a la esperada, los volúmenes posteriores tendrían que ajustarse antes de asumir nuevos compromisos con proveedores y operadores de maquila.

En este contexto, la maca peruana ha logrado posicionarse progresivamente dentro de la oferta internacional de ingredientes naturales y suplementos alimenticios, permitiendo que su presencia comercial constituya un antecedente favorable para iniciativas empresariales que busquen ingresar o ampliar su participación en dichos mercados. En ese sentido, diversos reportes de PROMPERÚ evidencian que sus derivados ya se comercializan en mercados como Estados Unidos, Japón y México bajo diferentes presentaciones, entre ellas polvo, extractos y cápsulas, lo que demuestra la aceptación que viene alcanzando este producto en segmentos orientados al bienestar y la alimentación saludable (PROMPERÚ - OLAN, 2022; PROMPERÚ - OMEX, 2022; PROMPERÚ - OTOK, 2022)

La combinación de un mercado en expansión, consumidores con una creciente preferencia por productos naturales, un marco regulatorio definido y el reconocimiento internacional alcanzado por la maca peruana sustentan la existencia de una oportunidad comercial para la exportación de maca negra gelatinizada encapsulada. Por lo que, en el resultado del análisis realizado, se observa que el mercado estadounidense reúne condiciones favorables para el desarrollo del presente proyecto empresarial.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 6.
Síntesis del sondeo de mercado

Aspecto analizado	Situación identificada
Mercado objetivo	Estados Unidos
Tendencia del mercado	Crecimiento sostenido del consumo de suplementos alimenticios
Consumidor objetivo	Personas interesadas en bienestar, prevención y estilos de vida saludables
Productos con mayor aceptación	Suplementos elaborados con ingredientes naturales
Marco regulatorio	DSHEA y supervisión de la FDA
Oportunidad identificada	Creciente aceptación de productos naturales y super alimentos de origen peruano
Implicancia para el proyecto	Condiciones favorables para la exportación de maca negra gelatinizada encapsulada

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio.

1.2.1. Sondeo de Mercado local

La maca se cultiva principalmente en las regiones altoandinas de Junín y Pasco, donde las condiciones agroecológicas favorecen la obtención de un producto con características valoradas en los mercados internacionales. Esto demuestra que el Perú reúne condiciones favorables para el desarrollo de proyectos orientados a la exportación de productos derivados de la maca, debido a que concentra la producción mundial de este cultivo y cuenta con una trayectoria reconocida en la comercialización internacional de super alimentos.

Ha habido una evolución del mercado mundial durante los últimos años, que ha hecho que diversas empresas peruanas hayan incorporado procesos de transformación que permiten comercializar la maca en presentaciones con mayor valor agregado, entre ellas harina, extractos, polvo gelatinizado y cápsulas. Esta evolución refleja, asimismo, una tendencia hacia la diversificación de la oferta exportable y una mayor orientación hacia segmentos

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

especializados del mercado internacional, donde la diferenciación del producto constituye un factor importante de competitividad.

Diversas acciones han contribuido a consolidar el reconocimiento de la maca como uno de los principales super alimentos de origen peruano, facilitando el acceso de empresas nacionales a mercados con elevada demanda de suplementos alimenticios y productos funcionales. Destacan instituciones como PROMPERÚ y MINCETUR quienes han promovido la internacionalización de productos naturales peruanos mediante programas de fortalecimiento empresarial, participación en ferias internacionales y estrategias de promoción comercial.

La disponibilidad de materia prima, la experiencia exportadora acumulada por el país y la existencia de mecanismos institucionales de apoyo constituyen elementos que fortalecen la viabilidad de una propuesta orientada a exportar maca negra gelatinizada encapsulada al mercado estadounidense. La realidad demuestra que, en conjunto, las condiciones observadas permiten identificar un entorno local favorable para el desarrollo del presente proyecto empresarial.

Tabla 7.
Síntesis de sondeo de mercado local

Aspecto	Situación identificada
País productor	Perú
Principales regiones	Junín y Pasco
Oferta exportable	Harina, polvo, extractos y cápsulas
Instituciones de apoyo	PROMPERÚ, MINCETUR
Experiencia exportadora	Consolidada en productos naturales
Oportunidad identificada	Desarrollo de productos con mayor valor agregado
Implicancia para el proyecto	Base productiva y comercial favorable para la exportación

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

1.3. Análisis de la empresa

El presente proyecto busca evaluar las condiciones necesarias para desarrollar una propuesta exportadora viable que permita atender un segmento de mercado caracterizado por una creciente preferencia por productos naturales y con valor agregado, y plantea el desarrollo de un proyecto empresarial orientado a la exportación de maca negra gelatinizada encapsulada hacia el mercado estadounidense. La iniciativa surge a partir de la identificación de una oportunidad comercial asociada al crecimiento sostenido del mercado de suplementos alimenticios y al reconocimiento internacional que ha alcanzado la maca peruana como uno de los principales super alimentos de origen andino.

El producto propuesto consiste en cápsulas elaboradas a partir de maca negra gelatinizada, ya que la gelatinización mejora la digestibilidad de la maca y su encapsulado ofrece una presentación práctica, estandarizada y compatible con los canales de comercialización utilizados por distribuidores e importadores especializados en este tipo de productos. En ese sentido, representa una presentación que facilita su conservación, transporte y consumo, además de responder a las preferencias observadas en el mercado internacional de suplementos alimenticios.

Desde el punto de vista comercial, la propuesta de valor se fundamenta en ofrecer un producto elaborado con materia prima peruana, incorporando valor agregado mediante su transformación industrial y presentándolo bajo estándares compatibles con las exigencias del mercado de destino. Así, el proyecto se orienta al mercado estadounidense debido a su tamaño, dinamismo y elevado nivel de consumo de suplementos alimenticios, buscando de esta manera, aprovechar las ventajas competitivas que ofrece el Perú como

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

país productor de maca y responder a una demanda internacional que privilegia productos naturales, seguros y diferenciados.

La finalidad del presente plan de negocios es determinar la viabilidad de la propuesta y establecer las condiciones necesarias para su implementación, contribuyendo a la generación de alternativas de internacionalización para productos peruanos con potencial de crecimiento en mercados especializados, y en conjunto, el plan integra componentes comerciales, operativos y financieros que serán desarrollados en los capítulos siguientes del presente trabajo.

Tabla 8.
Ficha general del proyecto general

Aspecto	Descripción
Nombre del proyecto	Exportación de maca negra gelatinizada encapsulada al mercado estadounidense
Actividad económica	Comercialización internacional de suplementos alimenticios
Producto	Cápsulas de maca negra gelatinizada
País de origen	Perú
Mercado objetivo	Estados Unidos
Cliente objetivo	Importadores y distribuidores especializados en suplementos alimenticios
Propuesta de valor	Producto natural peruano con valor agregado, elaborado bajo estándares orientados al mercado internacional
Modalidad de negocio	Exportación

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Análisis FODA de la propuesta

A partir de las condiciones revisadas en el entorno y de las características con las que se plantea iniciar el negocio, se realizó el análisis FODA. En este caso, las fortalezas y debilidades corresponden principalmente a decisiones internas del modelo empresarial, mientras que las oportunidades y amenazas provienen de condiciones del mercado y del entorno que la empresa no puede controlar directamente. Esta diferenciación permite observar no solo los aspectos favorables de la propuesta, sino también algunas limitaciones que tendrán que manejarse durante los primeros años.

Tabla 9.
Análisis FODA de la propuesta empresarial

Fortalezas	Oportunidades
F1. Producto elaborado a partir de maca negra de origen peruano y presentado con mayor valor agregado mediante gelatinización y encapsulado.	O1. Crecimiento del mercado estadounidense de suplementos alimenticios.
F2. Modelo de producción mediante maquila especializada, que evita asumir inicialmente la inversión y los costos fijos de una planta propia.	O2. Interés del mercado por suplementos e ingredientes de origen natural y vegetal.
F3. Modelo comercial B2B claramente orientado a importadores y distribuidores especializados.	O3. Existencia de un flujo comercial previo de maca peruana hacia Estados Unidos.
F4. Propuesta que incorpora calidad, trazabilidad y cumplimiento regulatorio como parte de sus condiciones de comercialización.	O4. Posibilidad de ingresar progresivamente mediante distribuidores y otros compradores empresariales ya establecidos en el mercado.
Debilidades	**Amenazas**
D1. Empresa nueva, sin una cartera propia de compradores ni antecedentes comerciales en Estados Unidos.	A1. Elevada competencia entre marcas, presentaciones de maca y otros suplementos disponibles en el mercado.
D2. Dependencia de terceros para la maquila y parte importante de las operaciones necesarias para preparar el producto.	A2. Poder de negociación elevado de importadores y distribuidores durante la etapa inicial.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

D3. Volúmenes iniciales reducidos, lo que limita la capacidad para negociar costos y condiciones frente a proveedores y operadores.	A3. Exigencias regulatorias y documentarias que pueden ocasionar retrasos o costos adicionales si no son atendidas correctamente.
D4. Demanda inicial todavía no validada mediante pedidos o contratos comerciales con compradores estadounidenses.	A4. Variaciones en costos de maquila, abastecimiento y logística internacional que pueden reducir el margen proyectado.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis interno del proyecto y de las condiciones comerciales, competitivas y regulatorias identificadas en el entorno.

El FODA permite identificar algunas decisiones que pueden adoptarse antes y durante el ingreso al mercado. No todas requieren el mismo nivel de inversión ni tienen que ejecutarse simultáneamente. En una primera etapa resulta más importante aprovechar las condiciones favorables del mercado sin aumentar innecesariamente la estructura fija de la empresa y, al mismo tiempo, reducir la dependencia que podría generarse frente a pocos compradores o proveedores. A partir de este criterio se plantean las siguientes estrategias.

Tabla 10.
Estrategias derivadas del análisis FODA

Tipo	Relación	Estrategia
FO	F1-F3 / O1-O4	Orientar la oferta de maca negra gelatinizada encapsulada hacia importadores y distribuidores especializados, aprovechando el crecimiento del mercado de suplementos y la presencia previa de maca peruana en Estados Unidos.
FO	F2 / O3-O4	Utilizar la maquila especializada para atender los primeros pedidos por lotes sin asumir inicialmente la inversión de una planta propia, permitiendo que el crecimiento de la operación acompañe la respuesta comercial obtenida.
FA	F1-F4 / A1-A3	Reforzar la diferenciación frente a otras alternativas mediante el origen peruano de la maca negra, la presentación gelatinizada y encapsulada y el cumplimiento de las condiciones de calidad y documentación requeridas para su comercialización.
FA	F2 / A4	Mantener alternativas de proveedores y operadores especializados que permitan comparar costos y condiciones de servicio antes de comprometer nuevos lotes de producción.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

DO	D1-D4 / O3-O4	Desarrollar progresivamente una cartera de compradores B2B mediante contacto con importadores y distribuidores, envío de información comercial y muestras, buscando validar los primeros pedidos antes de incrementar los volúmenes proyectados.
DO	D3 / O1-O4	Iniciar con lotes acordes con la capacidad comercial del proyecto y aumentar los volúmenes en función de pedidos recurrentes, evitando asumir desde el inicio una escala que todavía no haya sido validada por el mercado.
DA	D1-D4 / A1-A2	Evitar que las ventas dependan de un solo comprador, ampliando gradualmente la cartera de importadores y distribuidores conforme se desarrollen las operaciones.
DA	D2-D3 / A3-A4	Establecer criterios de selección y evaluación periódica para empresas de maquila, proveedores y operadores logísticos, considerando calidad, costos, tiempos de entrega y capacidad para cumplir los requisitos aplicables al producto.

Fuente: FO: fortalezas-oportunidades; FA: fortalezas-amenazas; DO: debilidades-oportunidades; DA: debilidades-amenazas. Elaboración propia.

Las estrategias planteadas guardan relación con la forma en que se ha diseñado el negocio. La propuesta parte de una estructura pequeña, producción tercerizada y una entrada gradual al mercado, por lo que durante los primeros años no sería conveniente asumir inversiones elevadas antes de comprobar la respuesta comercial. En ese sentido, el FODA muestra que una parte importante de la viabilidad dependerá de cómo se gestionen las relaciones con compradores, proveedores y operadores externos. La diversificación progresiva de estos actores permitirá reducir algunos de los riesgos identificados a medida que la empresa vaya consolidando sus operaciones.

CAPITULO II: PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

2.1. Visión

Consolidarse en 5 años como un proyecto empresarial referente en la exportación de maca negra gelatinizada encapsulada de origen peruano,

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

orientados al bienestar, capaces de competir de manera sostenible en mercados internacionales especializados y reconocido por ofrecer productos naturales con valor agregado.

2.2. Misión

Somos un proyecto empresarial orientado a la exportación de maca negra gelatinizada encapsulada de origen peruano. Desarrollamos una propuesta de valor basada en un suplemento alimenticio con valor agregado, elaborado bajo estándares de calidad y procesos eficientes, dirigido a importadores y distribuidores del mercado estadounidense. Buscamos contribuir a la internacionalización de productos naturales peruanos, generando una alternativa competitiva y sostenible para atender la creciente demanda de suplementos alimenticios en mercados especializados.

2.3. Objetivos estratégicos

Debido a que se trata de una empresa que todavía no cuenta con operaciones comerciales en Estados Unidos, las metas se han establecido de manera progresiva y tomando como referencia la capacidad comercial y financiera prevista en el proyecto. Poer tanto los objetivos estratégicos se plantean considerando la etapa inicial del negocio y las proyecciones desarrolladas para los primeros cinco años.

- OE1. Alcanzar la venta de 6,000 frascos de maca negra gelatinizada encapsulada durante el primer año de operaciones en el mercado estadounidense, mediante la colocación gradual del producto a través de importadores y distribuidores especializados.
- OE2. Incrementar progresivamente el volumen de ventas hasta alcanzar aproximadamente 31,952 frascos durante el quinto año, en función del

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

crecimiento de la cartera comercial y de la respuesta obtenida en el mercado.

- OE3. Mantener un margen de contribución unitario no menor a US$ 2.20 por frasco durante la etapa inicial del negocio, realizando seguimiento a los costos de maquila, acondicionamiento, exportación y comercialización que puedan afectar dicho margen.
- OE4. Desarrollar durante el primer año de operaciones una cartera de compradores B2B que permita colocar los cuatro lotes comerciales previstos y reducir progresivamente la dependencia de un único importador o distribuidor.
- OE5. Recuperar la inversión inicial del proyecto dentro del horizonte de evaluación de cinco años, procurando mantener resultados financieros que permitan conservar un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de descuento utilizada para evaluar el negocio.

Tabla 11.
Indicadores de seguimiento de los objetivos estratégicos

Objetivo	Indicador	Meta	Horizonte
OE1	Unidades vendidas	6,000 frascos	Año 1
OE2	Unidades vendidas	31,952 frascos	Año 5
OE3	Margen de contribución unitario	≥ US$ 2.20 por frasco	Seguimiento anual
OE4	Lotes comerciales colocados	4 lotes de 1,500 frascos	Año 1
OE5	VAN y TIR del proyecto	VAN > 0 y TIR > 12 %	Horizonte de 5 años

Fuente: Elaboración propia a partir de las proyecciones comerciales y financieras del proyecto.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

2.4. Estrategia del negocio

Es sabido que, en mercados especializados, donde los consumidores y distribuidores demandan productos con características diferenciadas, la estrategia debe responder tanto a las condiciones del entorno como a las capacidades propias de la propuesta de negocio. Por lo tanto, la definición de una estrategia competitiva constituye un elemento fundamental para orientar el desarrollo del proyecto empresarial y establecer la forma en que buscará generar valor dentro del mercado objetivo.

Considerando las características del mercado estadounidense de suplementos alimenticios y la naturaleza del producto ofrecido, el presente proyecto adopta una estrategia de *enfoque con diferenciación*, propuesta por Porter (1985) porque dicha estrategia resulta pertinente debido a que la iniciativa no busca competir mediante precios bajos o producción masiva, sino atender un segmento específico del mercado interesado en suplementos alimenticios elaborados a partir de ingredientes naturales, incorporando valor agregado mediante la gelatinización, el encapsulado y el origen peruano de la materia prima.

Todas las acciones planteadas en los capítulos siguientes se desarrollarán de manera coherente con esta orientación estratégica. En consecuencia, la aplicación de esta estrategia permitirá orientar las decisiones comerciales, operativas y financieras hacia la generación de una propuesta de valor diferenciada, sustentada en la calidad del producto, el cumplimiento de estándares internacionales, la eficiencia de los procesos y la identificación de oportunidades dentro de un mercado especializado.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 12.
Estrategia competitiva del proyecto

		Ventaja Competitiva	
		Liderazgo en Costos	***Diferenciación***
Ámbito competitivo	***Mercado amplio***	1. Liderazgo en costos	2. Diferenciación
	Segmento específico (enfoque)	3. Enfoque de costos	4. Enfoque con diferenciación **(Estrategia del proyecto)**

Fuente: Adaptado de Porter, M.E. (1985). The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free press.

2.5. Fuentes generadoras de la ventaja competitiva

A diferencia de proyectos orientados únicamente a la comercialización de materias primas, esta iniciativa incorpora valor agregado mediante la transformación de la maca negra en una presentación gelatinizada y encapsulada, adaptada a las preferencias de consumo y a las exigencias del mercado estadounidense, por lo que *la ventaja competitiva del proyecto se sustenta en la integración de atributos que permiten diferenciar la propuesta* frente a otras alternativas presentes en el mercado de suplementos alimenticios.

Existe una combinación de factores permite construir una oferta diferenciada y coherente con la estrategia de enfoque adoptada, incrementando las posibilidades de inserción en un mercado caracterizado por consumidores que valoran productos naturales, seguros y con atributos claramente identificables. Y es justamente en eso que la propuesta concentra sus esfuerzos en un segmento específico del mercado internacional, priorizando la calidad del producto, el cumplimiento de requisitos regulatorios,

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

la eficiencia operativa y la planificación financiera como elementos que fortalecen su competitividad.

Tabla 13.
Ventajas competitivas del proyecto empresarial

Factor competitivo	Aporte al proyecto
Valor agregado	Comercialización de maca negra gelatinizada encapsulada
Materia prima diferenciada	Uso de maca negra de origen peruano
Calidad	Cumplimiento de estándares internacionales y requisitos regulatorios
Especialización	Orientación al mercado estadounidense de suplementos alimenticios
Enfoque estratégico	Competencia basada en diferenciación y atención de un segmento específico
Gestión integral	Integración de la viabilidad comercial, operativa y financiera

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio

CAPITULO III: PLAN DE MARKETING

3.1. Objetivos de marketing

- Diseñar una propuesta de posicionamiento para la maca negra gelatinizada encapsulada que destaque su valor agregado, su origen peruano y su diferenciación dentro del mercado estadounidense de suplementos alimenticios.
- Definir estrategias comerciales orientadas al establecimiento de vínculos con importadores y distribuidores especializados que faciliten el ingreso proyectado del producto al mercado estadounidense.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

- Diseñar un Marketing Mix coherente con la propuesta de valor del proyecto, integrando estrategias de producto, precio, distribución, promoción, servicio al cliente y posicionamiento para fortalecer su competitividad internacional.

3.2. Marketing mix

De acuerdo con Kotler & Keller (2012), la combinación equilibrada de las variables de producto, precio, distribución y promoción permite desarrollar estrategias comerciales capaces de fortalecer el posicionamiento y la competitividad de una organización dentro del mercado. De esta forma, el Marketing Mix constituye un conjunto de decisiones estratégicas orientadas a diseñar una oferta de valor coherente con las necesidades del mercado objetivo.

Los apartados siguientes desarrollan cada uno de estos componentes de forma específica, manteniendo coherencia con la estrategia de enfoque con diferenciación adoptada por el proyecto empresarial y con los objetivos de marketing previamente establecidos.

Las decisiones relacionadas con el producto, el precio, la distribución, la promoción, el servicio al cliente y el posicionamiento no serán abordadas de manera independiente, sino como componentes interrelacionados que buscan respaldar la propuesta de valor definida en el Plan Estratégico y facilitar el ingreso proyectado del producto al mercado objetivo. En consecuencia, en el presente proyecto, el Marketing Mix se estructura considerando las particularidades del mercado estadounidense de suplementos alimenticios y el modelo de comercialización Business to Business (B2B).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 14.
Integración del Marketing Mix del proyecto

Componente	Orientación estratégica del proyecto	Apartado donde se desarrolla
Producto	Comercialización de maca negra gelatinizada encapsulada con valor agregado y orientada al mercado de suplementos alimenticios.	3.3
Precio	Estrategia de precios competitiva acorde con el valor agregado del producto y las condiciones del mercado estadounidense.	3.4
Distribución (Plaza)	Comercialización mediante importadores y distribuidores especializados bajo un modelo Business to Business (B2B).	3.5
Promoción	Acciones orientadas al fortalecimiento de la imagen del producto y al establecimiento de relaciones comerciales con clientes potenciales.	3.6
Servicio al cliente (Postventa)	Seguimiento comercial y fortalecimiento de relaciones de largo plazo con los clientes internacionales.	3.7
Posicionamiento	Construcción de una propuesta diferenciada basada en el origen peruano, el valor agregado y la calidad del producto.	3.8

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler y Keller (2012).

3.3. Descripción de producto o servicio

La elección de la presentación del producto responde a las tendencias de consumo observadas en la industria de suplementos alimenticios, donde los productos encapsulados son ampliamente valorados por su practicidad, facilidad de almacenamiento, dosificación uniforme y comodidad de consumo. En ese sentido, el plan de negocios propone la comercialización internacional de maca negra gelatinizada encapsulada, un suplemento alimenticio elaborado a partir de materia prima de origen peruano y orientado al mercado estadounidense.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

La utilización de maca negra, reconocida por su creciente aceptación en mercados internacionales, se complementa con el proceso de gelatinización, que mejora su digestibilidad, y con el encapsulado, que facilita su comercialización dentro de los canales especializados del mercado estadounidense. Por esta razón, desde la perspectiva comercial, el producto incorpora una propuesta de valor sustentada en la combinación de atributos diferenciadores, elementos que permiten ofrecer un producto con mayor valor agregado respecto a presentaciones tradicionales como harina o polvo.

Asimismo, se busca fortalecer la confianza de importadores y distribuidores especializados ya que la propuesta considera el cumplimiento de estándares de calidad y requisitos regulatorios aplicables al mercado de destino. En consecuencia, el producto no solo representa una alternativa comercial competitiva, sino también una propuesta alineada con la estrategia de enfoque con diferenciación definida en el Plan Estratégico.

Tabla 15.
Características comerciales del producto

Característica	Descripción
Producto	Maca negra gelatinizada encapsulada
Categoría	Suplemento alimenticio
Origen	Perú
Presentación	Cápsulas
Mercado objetivo	Estados Unidos
Clientes	Importadores y distribuidores especializados
Valor agregado	Gelatinización, encapsulado y origen peruano
Estrategia competitiva	Enfoque con diferenciación

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio

Para determinar el tratamiento aduanero aplicable tanto en el país de origen como en el mercado de destino y como parte de la definición comercial del producto, se identifica su clasificación arancelaria. Como el producto ha pasado por un proceso de transformación y acondicionamiento que lo diferencia de la maca comercializada como raíz o materia prima sin procesar, ahora se trata de maca negra gelatinizada presentada en cápsulas como suplemento alimenticio.

Por lo que de manera referencial, el producto se encuentra comprendido dentro de la partida 21.06, correspondiente a preparaciones alimenticias que no estén comprendidas en otra parte. En cambio, para el mercado estadounidense, la referencia se mantiene dentro de la partida HTS 2106.90, correspondiente a otras preparaciones alimenticias. La clasificación específica a diez dígitos deberá confirmarse antes de la operación de exportación considerando la formulación definitiva, composición, presentación comercial y documentación técnica proporcionada por la empresa maquiladora.

Tabla 16.
Clasificación referencial arancelaria del producto

Elemento	Clasificación referencial	Descripción
Producto	Maca negra gelatinizada encapsulada	Suplemento alimenticio elaborado a partir de maca peruana procesada y presentado en cápsulas.
Sistema Armonizado (SA)	21.06	Preparaciones alimenticias no expresadas ni comprendidas en otra parte.
Subpartida referencial – Perú	2106.90	Las demás preparaciones alimenticias. La subpartida nacional específica deberá verificarse de acuerdo con la composición y ficha técnica definitiva del producto.
HTS referencial – Estados Unidos	2106.90	*Other food preparations not elsewhere specified or included*. La clasificación específica a nivel de HTS

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

		deberá confirmarse según la formulación y características finales del producto.
Validación definitiva	Previa a la primera operación de exportación	La clasificación definitiva deberá verificarse con la ficha técnica, composición, presentación y demás características comerciales del producto terminado.

Fuente: Elaboración propia con base en SUNAT y United States International Trade Commission (USITC).

Nota: La clasificación presentada es referencial para efectos del plan de negocios. La subpartida nacional peruana y el código HTS específico de Estados Unidos deberán confirmarse antes de realizar la operación comercial, considerando las características definitivas del producto.

Tabla 17.
Condiciones sanitarias y de certificación consideradas para el producto

Aspecto	Situación considerada en el proyecto	Tratamiento previsto
Condición orgánica del producto	El proyecto no considera, en su escenario base, la comercialización del producto utilizando la denominación o sello "USDA Organic".	Las referencias a productos orgánicos utilizadas en cotizaciones, imágenes o antecedentes comerciales tienen carácter referencial y no acreditan que el producto propuesto cuente con certificación orgánica.
Certificación orgánica para EE. UU.	No se incorpora como requisito del escenario base del proyecto.	Si posteriormente se decide comercializar el producto como orgánico, deberá verificarse y obtenerse la certificación correspondiente conforme al National Organic Program (NOP) del USDA antes de utilizar dicha alegación comercial.
Registro sanitario en Perú	El producto terminado deberá cumplir las disposiciones sanitarias aplicables a alimentos industrializados elaborados en el país.	La empresa verificará que el producto y el establecimiento fabricante o maquilador cuenten con las condiciones y documentación sanitaria aplicables antes de iniciar su comercialización y exportación.
Certificado de Libre Comercialización	Constituye un documento que puede acreditar que el alimento elaborado en el Perú es de libre comercialización en el país.	Cuando sea requerido para la operación o por el mercado de destino, se tramitará ante DIGESA mediante la VUCE, considerando el Registro Sanitario vigente correspondiente.
Certificación sanitaria para exportación	Su exigibilidad dependerá del producto y de los requerimientos establecidos para la operación de	Antes del embarque se verificará con DIGESA y las autoridades del mercado estadounidense la

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

	exportación y el país de destino.	documentación sanitaria exigible para la operación específica.
Responsabilidad del maquilador	La producción será tercerizada, por lo que la selección del proveedor deberá considerar también su cumplimiento sanitario.	Previamente a su contratación se verificará la documentación sanitaria, condiciones de fabricación y controles de calidad aplicables al producto terminado.

Fuente: Elaboración propia con base en DIGESA, FDA y USDA.

3.4. Estrategia de precio

La propuesta incorpora atributos relacionados con el origen peruano de la maca, la variedad negra, el proceso de gelatinización, la presentación encapsulada y las condiciones de calidad requeridas para su comercialización. Por tanto, la estrategia de precio se plantea tomando en cuenta que la maca negra gelatinizada encapsulada no busca ingresar al mercado únicamente mediante un precio bajo. En ese sentido, se mantiene un enfoque de precio basado en el valor percibido (Value-Based Pricing), considerando al mismo tiempo que el precio debe cubrir los costos de la operación y dejar un margen que permita sostener el negocio (Kotler & Keller, 2012).

Al realizar las proyecciones se ha establecido un precio de venta de US$ 10.80 por frasco bajo condición FOB Callao. Este importe no corresponde al precio que finalmente pagará el consumidor estadounidense, debido a que la venta de la empresa se realiza a importadores y distribuidores bajo un modelo B2B. A partir del valor FOB, el comprador deberá asumir los costos y márgenes posteriores relacionados con transporte internacional, importación, distribución y comercialización en el mercado de destino.

En el importe del costo se incluyen el producto terminado mediante Private Label, embalaje para exportación, transporte interno, documentación, gastos logísticos y costos comerciales variables asociados a la operación.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Dicho costo variable integral utilizado en la evaluación financiera asciende a US$ 8.60 por frasco. La diferencia entre el precio FOB de US$ 10.80 y dicho costo genera un margen de contribución de US$ 2.20 por unidad. Esto representa aproximadamente 20.37 % del precio de venta y un margen sobre el costo cercano a 25.58 %.

Una reducción importante podría limitar la capacidad del proyecto para absorber variaciones en costos de maquila o logística, mientras que un precio demasiado alto dificultaría la negociación con importadores que también necesitan incorporar sus propios costos y márgenes. Por esta razón el precio proyectado busca mantener un equilibrio entre la viabilidad económica y las condiciones del mercado. Por eso se deberá tener cuidado antes de cada negociación comercial, ya que será necesario revisar los costos vigentes y contrastar el precio con las condiciones ofrecidas por productos comparables y proveedores que operen en el mismo segmento.

Hay que considerar además que los precios observados en tiendas físicas o plataformas de comercio electrónico corresponden normalmente a precios de venta al consumidor y no son directamente comparables con el precio FOB propuesto. El valor de US$ 10.80 constituye un precio B2B en origen. Por esta razón, las referencias de productos competidores pueden utilizarse para observar el posicionamiento general de la categoría, pero la validación comercial definitiva deberá realizarse mediante cotizaciones, contacto con importadores y condiciones reales de negociación antes de iniciar los embarques.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 18.
Estructura y sustento del precio de venta proyectado

Elemento	Valor / criterio	Implicancia para la estrategia de precio
Precio de venta proyectado	US$ 10.80 por frasco	Precio FOB Callao ofrecido al comprador B2B
Costo variable integral	US$ 8.60 por frasco	Incluye producto terminado y costos variables asociados a la exportación
Margen de contribución unitario	US$ 2.20	Diferencia disponible para contribuir a cubrir costos fijos y generar resultado
Margen de contribución sobre ventas	20.37 %	US$ 2.20 / US$ 10.80 × 100
Margen sobre el costo	25.58 %	US$ 2.20 / US$ 8.60 × 100
Enfoque de fijación	Valor percibido con control de costos	El precio considera diferenciación, pero debe mantener viabilidad financiera
Cliente directo	Importadores y distribuidores	El precio proyectado es B2B y no corresponde al precio minorista final
Referencia competitiva	Productos comparables del mercado	Se utilizarán como referencia de posicionamiento, sin equiparar precios minoristas con precios FOB
Validación del precio	Cotizaciones y negociación B2B	El precio deberá revisarse antes de cada operación según costos y condiciones comerciales vigentes

Fuente: Elaboración propia a partir de la estructura de costos y las proyecciones financieras del proyecto.

El margen obtenido con el precio proyectado permite desarrollar la evaluación financiera bajo las condiciones planteadas en el proyecto, pero no debe considerarse invariable. Los costos de maquila, logística y demás componentes vinculados con la exportación pueden modificarse entre una operación y otra. En consecuencia, el precio deberá revisarse antes de comprometer cada lote, procurando que cualquier negociación comercial mantenga un margen suficiente para no afectar la sostenibilidad de la operación.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

3.5. Estrategia de distribución de plaza

La estrategia de distribución del proyecto se orienta hacia un canal indirecto corto, mediante un modelo de comercialización Business to Business (B2B), Ya que esta modalidad permite optimizar los recursos del proyecto, reducir los costos asociados a la comercialización directa y aprovechar la experiencia comercial de empresas que ya cuentan con redes de distribución consolidadas dentro del mercado de destino (Daniels et al., 2013). Por lo tanto, el producto será exportado desde el Perú hacia importadores y distribuidores especializados en suplementos alimenticios ubicados en Estados Unidos.

Los importadores y distribuidores especializados no solo facilitan el ingreso del producto al mercado estadounidense, sino que también poseen conocimiento de la normativa vigente, acceso a clientes comerciales y capacidad logística para abastecer distintos puntos de venta, contribuyendo a disminuir riesgos operativos y comerciales durante la etapa inicial del proyecto. Es por eso la elección de este canal ya que responde a la naturaleza del producto y a las características del mercado objetivo. El canal de distribución propuesto es el siguiente:

Proyecto empresarial (Perú)
↓
Importador / Distribuidor (EE. UU.)
↓
Puntos de venta especializados
↓
Consumidor final

Consecuentemente, la estrategia de distribución prioriza el establecimiento de relaciones comerciales con empresas importadoras

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

confiables y con experiencia en la comercialización de suplementos alimenticios, buscando garantizar la continuidad del abastecimiento y fortalecer la presencia del producto en un mercado altamente competitivo.

Tabla 19.
Canal de distribución del proyecto

Elemento	Descripción
Tipo de canal	Indirecto corto
Modelo comercial	Business to Business (B2B)
Exportador	Proyecto empresarial (Perú)
Cliente directo	Importadores y distribuidores especializados
Mercado de destino	Estados Unidos
Destino final del producto	Cadenas comerciales, tiendas especializadas, e-commerce y otros puntos de venta atendidos por el distribuidor
Justificación	Mayor eficiencia comercial, menor inversión inicial y acceso a redes de distribución consolidadas

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler y Keller (2012) y Daniels, Radebaugh y Sullivan (2013).

3.6. Estrategia de promoción

Consistirá en una integración que permitirá fortalecer simultáneamente la aceptación del producto dentro del canal de distribución y estimular el interés del mercado por suplementos alimenticios elaborados a partir de maca negra gelatinizada encapsulada. La estrategia de promoción del proyecto entonces combinará acciones de empuje (push) dirigidas a importadores y distribuidores especializados con acciones de arrastre (pull) orientadas al consumidor final (Kotler et al., 2022).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Mediante el envío de muestras comerciales, la presentación de fichas técnicas, la participación en ferias internacionales, ruedas de negocios y reuniones comerciales, así como el acompañamiento durante el proceso de negociación, las estrategias de empuje estarán orientadas a incentivar la incorporación del producto en el portafolio de importadores y distribuidores. Estas acciones buscan reducir el riesgo percibido por los intermediarios y facilitar la decisión de compra.

Por su parte, mediante el desarrollo de una identidad digital, contenido informativo sobre sus atributos diferenciadores, presencia en plataformas digitales y acciones de comunicación que destaquen el origen peruano, el valor agregado y la calidad del producto, las estrategias de arrastre estarán orientadas a fortalecer el reconocimiento del producto entre los consumidores del mercado estadounidense. Aunque la comercialización se realizará bajo un modelo Business to Business (B2B), estas acciones contribuirán a generar una mayor demanda en el mercado y favorecerán el interés de los distribuidores por incorporar el producto dentro de su oferta comercial.

Al combinar ambas estrategias se fortalecerá la competitividad del proyecto, mejorando la aceptación del producto dentro del canal de distribución y consolidando una propuesta promocional coherente con la estrategia de enfoque con diferenciación definida en el Plan Estratégico.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 20.
Plan de acciones promocionales para el primer año

Estrategia	Acción promocional	Público objetivo	Periodicidad prevista	Responsable	Presupuesto anual US$
Push	Elaboración y envío de muestras comerciales	Importadores y distribuidores potenciales	Según contacto y negociación comercial	Responsable Comercial y de Exportaciones	600
Push	Participación en ferias y ruedas de negocios	Importadores, distribuidores y compradores especializados	Según calendario comercial, priorizando eventos de mayor interés para el proyecto	Gerente General / Responsable Comercial y de Exportaciones	1,500
Push	Elaboración de fichas, catálogos y material comercial	Compradores B2B	Actualización según requerimientos comerciales y cambios del producto	Responsable Comercial y de Exportaciones	500
Pull	Marketing digital y mantenimiento de presencia en redes	Mercado objetivo y apoyo al canal de distribución	Actividad continua durante el año	Responsable Comercial y de Exportaciones, con apoyo externo cuando corresponda	1,200
Push / Postventa	Atención y seguimiento comercial de clientes	Importadores y distribuidores	Durante la negociación, atención de pedidos y seguimiento posterior	Responsable Comercial y de Exportaciones	700
	Total primer año				4,500

Fuente: Elaboración propia. Los importes corresponden al presupuesto anual de gastos de ventas previsto para el primer año y guardan relación con las proyecciones financieras del proyecto.

Las acciones promocionales se han planteado pensando principalmente en la etapa inicial del negocio. Como la venta será B2B, no tendría mucho sentido invertir desde el comienzo en campañas masivas dirigidas al consumidor final. En esta primera etapa interesa más llegar a importadores y distribuidores que realmente tengan capacidad de compra, puedan revisar la

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

propuesta, solicitar muestras y, si existe interés, iniciar una negociación. Por eso se está dando mayor peso a ferias, ruedas de negocios y contactos comerciales más directos.

Las muestras y el material comercial se utilizarán como apoyo en esos acercamientos. La idea no es enviarlos de manera indiscriminada, sino cuando exista un contacto que realmente pueda convertirse en cliente. Ahí sí tiene sentido enviar una muestra, una ficha técnica o información más detallada del producto, porque ya existe una posibilidad concreta de avanzar comercialmente.

En el caso del marketing digital, su función será más de respaldo que de venta directa. Se mantendrá una presencia básica que permita mostrar el producto, dar una imagen formal de la empresa y facilitar información a quienes quieran conocer un poco más de la propuesta. Como el negocio no contempla vender directamente al consumidor estadounidense, por lo menos al inicio, tampoco sería coherente gastar demasiado en campañas digitales amplias que probablemente no tengan un retorno inmediato.

Para el primer año se ha considerado un presupuesto total de US$ 4,500, monto que también aparece en el plan financiero. Esto no quiere decir que necesariamente se tenga que gastar cada partida al cien por ciento. En la práctica, algunos gastos dependerán de cómo se presenten las oportunidades durante el año. Por ejemplo, si aparece una feria con contactos realmente interesantes o un comprador solicita muestras para evaluar el producto, tendrá sentido destinar recursos a esas acciones. Si no ocurre, sería más conveniente priorizar actividades que tengan una posibilidad más concreta de generar una relación comercial o una venta.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

3.7. Estrategia de servicio al cliente o postventa

De acuerdo con Kotler et al. (2022), la construcción de relaciones sólidas con los clientes constituye un elemento esencial para generar confianza y favorecer la permanencia en mercados competitivos. La estrategia de servicio al cliente del proyecto estará orientada al fortalecimiento de relaciones comerciales de largo plazo con importadores y distribuidores especializados, entendiendo que, en un modelo Business to Business (B2B), la fidelización depende no solo de la calidad del producto, sino también de la capacidad del proveedor para brindar un acompañamiento comercial continuo.

Se plantean acciones que buscan facilitar la coordinación entre las partes y reducir posibles inconvenientes asociados a las operaciones comerciales internacionales. En este contexto, el proyecto contempla mantener una comunicación permanente con los clientes mediante el seguimiento de los pedidos, la atención oportuna de consultas, el suministro de información técnica y comercial actualizada, así como el acompañamiento durante los procesos de exportación y entrega del producto.

Asimismo, y con el propósito de identificar oportunidades de mejora y fortalecer la calidad del servicio ofrecido, se promoverá la recopilación periódica de información sobre el nivel de satisfacción de los clientes. Este enfoque permitirá consolidar relaciones comerciales sostenibles, incrementar la confianza de los importadores y distribuidores y contribuir al desarrollo de vínculos de largo plazo alineados con la estrategia de diferenciación del proyecto.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 21.
Estrategias de servicio al cliente y postventa

Situación	Acción prevista	Tiempo de respuesta	Responsable	Criterio de solución
Consulta comercial o técnica	Responder al cliente y brindar la información disponible sobre producto, pedido o documentación	Dentro de 24 horas hábiles	Responsable Comercial y de Exportaciones	Resolver directamente o derivar al área/proveedor correspondiente
Seguimiento de pedido	Informar el estado de producción, preparación, despacho y entrega	Durante cada etapa relevante de la operación	Responsable Comercial y de Exportaciones	Mantener al cliente informado hasta el cierre del pedido
Reclamo por entrega, cantidad o documentación	Registrar la incidencia, revisar antecedentes y coordinar una respuesta	Acuse de recibo dentro de 24 horas hábiles y respuesta inicial en un máximo de 3 días hábiles	Responsable Comercial y de Exportaciones, con apoyo de Operaciones	Corrección documental, coordinación logística u otra medida según la causa
Producto no conforme	Solicitar evidencias, identificar lote y revisar la incidencia con el maquilador	Evaluación inicial dentro de 3 días hábiles	Responsable de Operaciones / Gerencia General	Reposición, nota de crédito, ajuste comercial u otra solución según la responsabilidad determinada
Observación de calidad	Revisar trazabilidad, registros de producción y documentación del lote	Prioridad inmediata una vez comunicada la incidencia	Responsable de Operaciones / proveedor de maquila	Investigación de causa y aplicación de medidas correctivas cuando corresponda
Evaluación de satisfacción	Solicitar retroalimentación luego de la atención del pedido	Después de cada operación relevante	Responsable Comercial y de Exportaciones	Registrar comentarios y utilizarlos para ajustar procesos posteriores

Fuente: Elaboración propia.

La atención postventa se manejará de forma bastante directa, sobre todo porque al inicio no se espera trabajar con una cartera grande de compradores. Eso permitirá hacer seguimiento a cada operación y atender los problemas sin necesidad de crear una estructura complicada de servicio al cliente. Lo básico

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

será que toda consulta, observación o reclamo quede registrado y que el cliente reciba una respuesta dentro de un plazo razonable.

Si aparece algún problema relacionado con la calidad o con las condiciones del producto, no tendría sentido ofrecer una reposición de inmediato sin revisar primero qué ocurrió. Se tendrá que identificar el lote, revisar la documentación y verificar si el inconveniente se originó en la maquila, en el traslado, en el despacho o en otro punto de la operación. Dependiendo de eso se definirá quién debe intervenir y qué solución corresponde.

En los casos de producto no conforme podrá evaluarse una reposición, una nota de crédito, algún ajuste comercial u otra salida que se acuerde con el comprador. No se plantea una garantía general para cualquier reclamo, porque cada caso será distinto y tendrá que revisarse según la evidencia disponible. Lo que sí debe mantenerse es una respuesta rápida y una comunicación clara con el cliente mientras el problema se va resolviendo.

3.8. Estrategia de posicionamiento

De acuerdo con Kotler et al. (2022), el posicionamiento busca ocupar un lugar distintivo en la mente del cliente objetivo mediante la comunicación consistente de aquellos atributos que generan mayor valor frente a las alternativas disponibles en el mercado. En ese sentido, la estrategia de posicionamiento del proyecto estará orientada a construir una percepción diferenciada de la maca negra gelatinizada encapsulada dentro del mercado estadounidense de suplementos alimenticios, destacando atributos asociados a su origen peruano, su valor agregado, la calidad del producto y el cumplimiento de estándares internacionales.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Así, la estrategia enfatizará la procedencia peruana de la materia prima, el proceso de gelatinización y encapsulado, la orientación hacia un segmento especializado y la confiabilidad de la oferta exportable; y no pretende competir mediante precios bajos, sino consolidar una propuesta comercial basada en la diferenciación, elementos que permiten fortalecer la percepción de calidad y reducir el riesgo percibido por importadores y distribuidores.

Como resultado con la propuesta de valor desarrolladas en los capítulos precedentes, el posicionamiento propuesto buscará que los clientes identifiquen el producto como una alternativa confiable, diferenciada y con alto valor agregado dentro del mercado de suplementos alimenticios, manteniendo coherencia con la estrategia competitiva.

Tabla 22.
Elementos de posicionamiento del proyecto

Elemento de posicionamiento	Aplicación en el proyecto
Mercado objetivo	Importadores y distribuidores especializados de Estados Unidos
Beneficio principal	Suplemento alimenticio natural con valor agregado
Diferenciadores	Maca negra, gelatinización, encapsulado y origen peruano
Promesa de valor	Producto confiable, de calidad y orientado a un segmento especializado
Estrategia competitiva	Enfoque con diferenciación
Posicionamiento esperado	Alternativa diferenciada dentro del mercado estadounidense de suplementos alimenticios

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler, Keller y Chernev (2022).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

CAPITULO IV: PLAN DE OPERACIONES

4.1. Objetivos de operaciones

Weinberger (2009) sostiene que el plan de operaciones constituye uno de los componentes fundamentales del plan de negocios, debido a que permite demostrar que la propuesta puede implementarse utilizando procesos técnicamente viables y recursos organizados de manera eficiente. Desde este enfoque, la propuesta empresarial desarrollada en el presente trabajo requiere que las actividades vinculadas al abastecimiento, producción, acondicionamiento y preparación para la exportación funcionen de manera coordinada, ya que la competitividad de un producto en mercados internacionales no depende únicamente de sus atributos comerciales, sino también de la capacidad de la organización para ejecutar procesos consistentes que garanticen calidad, continuidad de suministro y cumplimiento de las exigencias del mercado de destino.

En el caso de la maca negra gelatinizada encapsulada, la gestión operativa debe considerar no solo las actividades propias del proceso productivo, sino también aspectos relacionados con la selección de proveedores, el aseguramiento de la calidad, el acondicionamiento del producto y la preparación logística para su exportación. Esto implica que las operaciones adquieren una importancia particular debido a que el producto será comercializado en un mercado caracterizado por elevados estándares regulatorios y sanitarios. Daniels et al. (2013) señalan que las operaciones internacionales exigen una adecuada coordinación entre producción, logística y cumplimiento normativo, debido a que estos elementos influyen directamente

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

sobre la capacidad de atender de manera eficiente los requerimientos del mercado externo.

Los objetivos de operaciones se orientan a establecer los lineamientos que permitirán organizar las actividades necesarias para elaborar un producto con estándares consistentes de calidad, garantizar su preparación para la exportación y respaldar la viabilidad operativa de la iniciativa empresarial. En consecuencia y en coherencia con la estrategia de enfoque con diferenciación desarrollada en el Capítulo II, la planificación operativa no buscará maximizar el volumen de producción, sino asegurar que cada etapa del proceso contribuya a preservar los atributos que sustentan la propuesta de valor del proyecto.

Tabla 23.
Objetivos de operaciones del proyecto

Objetivo de operaciones	Finalidad dentro del proyecto
Diseñar un proceso operativo estandarizado para la elaboración de maca negra gelatinizada encapsulada.	Garantizar uniformidad y eficiencia durante las operaciones productivas.
Establecer procedimientos para la selección y abastecimiento de materia prima e insumos.	Asegurar la disponibilidad de recursos compatibles con los estándares de calidad del proyecto.
Definir actividades de control que permitan verificar el cumplimiento de los requisitos técnicos y regulatorios aplicables al mercado estadounidense.	Reducir riesgos operativos y fortalecer la confiabilidad del producto exportado.
Organizar las actividades de acondicionamiento, empaque y preparación logística para la exportación.	Facilitar el cumplimiento de los procesos requeridos para la comercialización internacional.
Favorecer la integración entre las operaciones productivas y la estrategia comercial desarrollada para el proyecto.	Mantener coherencia entre la propuesta de valor, la ejecución operativa y los objetivos empresariales.

Fuente: Elaboración propia con base en (Ballou, 2004; Daniels et al., 2013; Weinberger, 2009)

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

4.2. Actividades previas al inicio de la producción

Las actividades previas al inicio de la producción representan una etapa de planificación y preparación cuya finalidad es reducir riesgos operativos y facilitar la continuidad del proceso una vez iniciada la fabricación del producto. En tal sentido, la ejecución de un proyecto exportador requiere el desarrollo de una serie de actividades preparatorias que permitan organizar adecuadamente los recursos, coordinar a los diferentes actores involucrados y asegurar que las operaciones puedan iniciarse bajo condiciones compatibles con las exigencias del mercado de destino. Weinberger (2009) señala que una adecuada planificación de las operaciones permite anticipar necesidades de abastecimiento, organización y coordinación, contribuyendo a una implementación más eficiente del modelo de negocio.

Las actividades industriales relacionadas con la gelatinización y el encapsulado de la maca negra serán ejecutadas por un proveedor con experiencia en la elaboración de suplementos alimenticios, mientras que la empresa concentrará sus esfuerzos en la coordinación del abastecimiento, el control del cumplimiento de las especificaciones técnicas, el acondicionamiento comercial del producto y la preparación de las operaciones de exportación. Bajo este enfoque, en el presente proyecto, la propuesta operativa se fundamenta en un esquema de tercerización parcial de la producción mediante un *servicio especializado de maquila*. Modalidad que permite optimizar recursos, reducir la inversión inicial requerida y acceder a capacidades productivas ya instaladas, manteniendo al mismo tiempo el control sobre los atributos que sustentan la propuesta de valor del proyecto.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Será necesario desarrollar diversas actividades orientadas a garantizar la disponibilidad de materia prima, insumos, servicios y documentación necesaria para el funcionamiento de la operación antes de iniciar la producción del primer lote exportable. También, deberán establecerse mecanismos de coordinación con el proveedor encargado de la maquila y verificarse que los procesos contratados respondan a los estándares de calidad y a los requisitos regulatorios aplicables al mercado estadounidense. Daniels et al. (2013) sostienen que la coordinación entre los diferentes participantes de la cadena de suministro constituye un elemento determinante para lograr operaciones internacionales eficientes, especialmente cuando intervienen organizaciones especializadas en distintas etapas del proceso productivo.

Como resultado de esta planificación, el proyecto disminuirá la incertidumbre asociada a las primeras operaciones comerciales y fortalecerá la viabilidad operativa de la propuesta empresarial, ya que dispondrá de una estructura operativa preparada para iniciar la producción bajo condiciones previamente definidas.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 24.
Actividades previas al inicio de la producción

N°	Actividad	Responsable	Duración estimada	Momento	Permiso, compra o resultado esperado
1	Definir las especificaciones técnicas del producto	Gerencia General y Responsable de Operaciones	1 semana	Semana 1	Ficha técnica preliminar, presentación, contenido y condiciones que deberá cumplir el producto
2	Evaluar y seleccionar la empresa de maquila	Gerencia General y Responsable de Operaciones	2 semanas	Semanas 1 y 2	Cotizaciones, revisión de documentación y selección del proveedor
3	Seleccionar proveedores de maca, envases, cápsulas y materiales de empaque	Responsable de Operaciones	2 semanas	Semanas 2 y 3	Cotizaciones y condiciones de abastecimiento definidas
4	Revisar requisitos sanitarios, regulatorios y documentarios para la exportación	Responsable de Operaciones, con apoyo especializado cuando sea necesario	2 semanas	Semanas 2 y 3	Verificación de documentación del maquilador, requisitos de etiquetado, FDA, FSVP y documentación aplicable
5	Ajustar etiqueta, presentación comercial y documentación técnica	Gerencia General y Responsable de Operaciones	1 semana	Semana 4	Etiqueta y documentación listas para la producción del primer lote
6	Definir controles de calidad y trazabilidad	Responsable de Operaciones y empresa maquiladora	1 semana	Semana 4	Criterios de aceptación, identificación de lote y registros de control acordados
7	Coordinar y adquirir los insumos necesarios para el primer lote	Responsable de Operaciones	1 semana	Semana 5	Disponibilidad confirmada de producto, envases, materiales y demás insumos requeridos
8	Coordinar servicios de transporte interno, agenciamiento y apoyo logístico	Responsable de Operaciones	1 semana	Semana 5	Operadores logísticos identificados y condiciones preliminares acordadas
9	Verificar disponibilidad financiera para iniciar la operación	Gerencia General y Responsable Administrativo y Financiero	1 semana	Semana 5	Fondos disponibles para producción, acondicionamiento y gastos previos de exportación
10	Autorizar el inicio del primer lote de producción	Gerencia General	1 día	Inicio de la Semana 6	Orden de producción emitida una vez verificadas las condiciones previas

Fuente: Elaboración propia. Las semanas se consideran de manera referencial desde la decisión de implementar el proyecto. Los tiempos podrán variar según la respuesta de proveedores, requisitos documentarios y condiciones que se presenten antes del inicio de la primera producción.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

No todas estas actividades tienen que hacerse una detrás de otra, porque varias pueden avanzar al mismo tiempo. Por ejemplo, mientras se revisa al maquilador también se puede ir viendo proveedores, documentación y algunos temas de etiquetado. Lo importante es que antes de mandar a producir el primer lote ya estén claros los puntos que sí pueden generar problemas después. No tendría sentido avanzar con la producción y recién después darse cuenta de que falta corregir la etiqueta, una especificación técnica o algún documento para exportar.

Para esta etapa se está considerando unas cinco semanas de preparación. Es una referencia, no un plazo rígido. En la práctica puede tomar un poco más o incluso menos, dependiendo de qué tan rápido respondan los proveedores, si hay que hacer ajustes al producto o si aparece alguna observación en la parte documentaria. Si eso pasa, mejor mover unos días el inicio que apurarse y terminar generando un problema más adelante.

Con las compras y contrataciones pasa algo parecido. No conviene comprometer todo desde el comienzo. Primero se revisan cotizaciones, condiciones y qué se necesita realmente para el primer lote. Recién cuando eso esté más claro se confirman las compras y los servicios. Así se evita gastar antes de tiempo o contratar cosas que después no resulten necesarias en las condiciones inicialmente previstas.

Capacidad operativa, recursos y ubicación

Como la producción se hará por maquila, la empresa no va a tener una planta propia ni una línea de encapsulado. Entonces, en este caso hablar de capacidad operativa no significa medir cuánta maquinaria propia existe, sino ver cuántos frascos se necesita producir para cumplir con lo que se ha

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

proyectado vender. Para el primer año se están considerando 6,000 frascos, con pedidos de 1,500 unidades. En términos simples, serían cuatro pedidos durante el año.

Conforme las ventas vayan creciendo, también tendrá que aumentar el volumen que se coordine con el maquilador. Ahí lo importante será verificar que el proveedor realmente pueda responder a esas cantidades y a los tiempos que necesita el proyecto. No tendría sentido poner desde ahora que se usará, por ejemplo, el 70 % de su capacidad si ni siquiera se sabe todavía cuál será la empresa seleccionada ni cuánto puede producir realmente. Ese dato recién se podrá conocer cuando se evalúe al maquilador y se revisen sus condiciones de trabajo.

Tabla 25.
Capacidad operativa requerida según las ventas proyectadas

Año	Frascos proyectados	Pedidos previstos	Promedio de frascos por pedido	Capacidad requerida
1	6,000	4	1,500	6,000 frascos/año
2	13,500	9	1,500	13,500 frascos/año
3	19,800	12	1,650	19,800 frascos/año
4	29,040	16	1,815	29,040 frascos/año
5	31,952	16	1,997	31,952 frascos/año

Fuente: Elaboración propia a partir del plan de ventas del proyecto.

Recursos necesarios para la operación

La empresa tampoco necesita comprar maquinaria de gelatinización, encapsulado o envasado, porque esas actividades estarán incluidas dentro del

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

servicio de maquila. Sus recursos propios estarán más relacionados con la gestión administrativa, comercial y documental. Eso explica también por qué la inversión fija del proyecto es relativamente baja.

Tabla 26.
Recursos necesarios para la operación inicial

Recurso	Condición	Uso
Laptop	Propio	Gestión administrativa, comercial y documental
Impresora multifuncional	Propio	Documentación y apoyo administrativo
Escritorio, silla y archivador	Propios	Trabajo administrativo y archivo
Equipos de gelatinización y encapsulado	Tercerizados	Producción del producto
Equipos de envasado y etiquetado	Tercerizados	Acondicionamiento del producto
Instalaciones productivas	Tercerizadas	Elaboración y preparación de los lotes
Transporte y servicios logísticos	Tercerizados	Traslado y apoyo a la operación de exportación

Fuente: Elaboración propia.

Ubicación de las operaciones

La gestión administrativa y comercial se plantea desde Lima. Al no tener planta propia, no existe la necesidad de ubicar la empresa junto a una instalación industrial. La producción se realizará en las instalaciones del maquilador que finalmente sea seleccionado, mientras que la empresa se encargará de coordinar el abastecimiento, revisar la documentación, hacer seguimiento a los pedidos y organizar la exportación.

Lima resulta conveniente principalmente por su cercanía con el Callao y por la concentración de servicios relacionados con comercio exterior. Desde ahí es más fácil coordinar transporte, agencia de aduanas y otros operadores que

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

participan en el despacho. De todas maneras, la ubicación del maquilador también tendrá que revisarse cuando se comparen proveedores, porque no sería lo mismo trabajar con uno que esté cerca del punto de salida que con otro que genere mayores tiempos o costos de traslado.

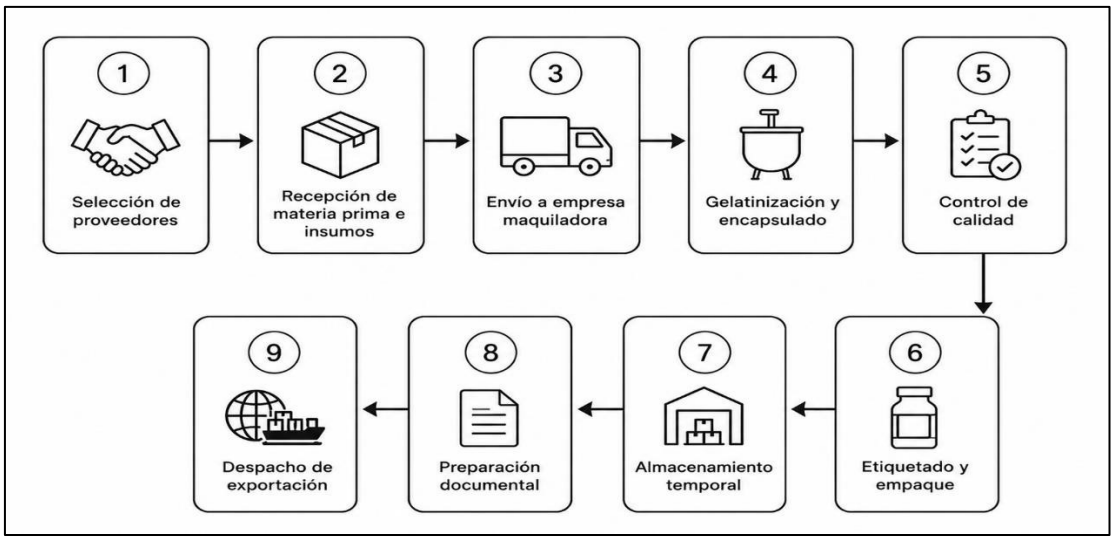
Por eso, más que afirmar que existe una ubicación "óptima" desde ahora, lo razonable es establecer el criterio que se utilizará para decidir:

costo de traslado, tiempo hacia Callao, facilidad de coordinación y disponibilidad del servicio de maquila.

4.3. Proceso de producción del bien o servicio

Figura 1.

Flujo del proceso operativo del proyecto



Fuente: Elaboración propia con datos del estudio.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 27.
Descripción del proceso operativo

	Etapa	Actividad principal	Responsable
1.	Selección de proveedores	Evaluación y aprobación de proveedores de materia prima, insumos y materiales de empaque.	Empresa exportadora
2.	Recepción de materia prima e insumos	Recepción, verificación documental y control inicial de calidad.	Empresa exportadora
3.	Envío a empresa maquiladora	Traslado de la materia prima e insumos al proveedor de maquila.	Empresa exportadora
4.	Gelatinización y encapsulado	Transformación de la maca negra y encapsulado conforme a las especificaciones técnicas.	Empresa maquiladora
5.	Control de calidad	Verificación del cumplimiento de los estándares de calidad del producto terminado.	Empresa maquiladora
6.	Etiquetado y empaque	Etiquetado y acondicionamiento del producto para su comercialización.	Empresa maquiladora
7.	Almacenamiento temporal	Conservación del producto terminado hasta su despacho.	Empresa exportadora
8.	Preparación documental	Elaboración y revisión de la documentación requerida para la exportación.	Empresa exportadora
9.	Despacho de exportación	Coordinación logística y envío del producto al mercado estadounidense.	Empresa exportadora

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio.

CAPITULO V: DISEÑO DE ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

5.1. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal

El éxito de una empresa exportadora depende de la capacidad para conformar un equipo humano competente que garantice la adecuada ejecución de las actividades estratégicas, comerciales y administrativas, y además, de la calidad de sus productos o de las oportunidades identificadas en el mercado internacional. Chiavenato (2020) señala que el reclutamiento y la selección permiten atraer y elegir a las personas cuyas competencias se ajustan mejor a los objetivos organizacionales, favoreciendo un desempeño eficiente y sostenible. Desde esta perspectiva, la incorporación del personal constituye un

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

proceso que debe responder a las necesidades reales de la organización y guardar coherencia con la dimensión y el modelo de negocio adoptado.

Se priorizarán perfiles con capacidad para asumir funciones complementarias, trabajar de manera coordinada con proveedores externos y adaptarse a un entorno dinámico propio de las operaciones internacionales. Considerando que el presente proyecto operará mediante una estructura organizacional reducida y apoyada en servicios especializados tercerizados, la estrategia de reclutamiento estará orientada a captar profesionales con experiencia o conocimientos en comercio exterior, gestión administrativa y desarrollo comercial.

La estrategia coherente con el enfoque de diferenciación adoptado por el proyecto reconoce al talento humano como un elemento que contribuye directamente a la generación de valor y al fortalecimiento de las relaciones comerciales con clientes internacionales. Por lo tanto, el proceso de selección primeramente comprenderá la evaluación de competencias técnicas, habilidades de comunicación, capacidad de organización y compromiso con los objetivos del proyecto, procurando identificar candidatos que compartan una orientación hacia la calidad, la mejora continua y el cumplimiento de estándares internacionales. Posteriormente, la contratación se realizará bajo modalidades compatibles con la legislación laboral vigente y con las necesidades operativas de la empresa, buscando mantener una estructura flexible que facilite el crecimiento gradual del negocio conforme aumente su volumen de operaciones.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 28.
Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal

Proceso	Estrategia propuesta	Finalidad
Reclutamiento	Captación de profesionales mediante bolsas de trabajo, redes profesionales y contactos del sector exportador.	Identificar candidatos con competencias acordes con las necesidades del proyecto.
Selección	Evaluación de conocimientos, experiencia, habilidades y competencias relacionadas con el comercio internacional y la gestión administrativa.	Incorporar personal con capacidad para desempeñar funciones estratégicas y operativas.
Contratación	Vinculación laboral conforme a la legislación vigente y a los requerimientos de crecimiento del proyecto.	Garantizar una estructura organizacional flexible y sostenible.

Fuente: Elaboración propia con base en Weinberger (2009) y Chiavenato (2020).

5.2. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal

Una adecuada incorporación facilita la adaptación de los colaboradores a la cultura organizacional, mientras que la capacitación continua permite fortalecer los conocimientos y habilidades requeridos para responder a las exigencias del mercado internacional, ya que el desarrollo de competencias constituye un elemento esencial para asegurar que el personal desempeñe sus funciones de manera eficiente y alineada con los objetivos del proyecto. En ese sentido, Chiavenato (2020) sostiene que la inducción y la formación contribuyen a mejorar el desempeño individual y favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

En la inducción se brindará información relacionada con las funciones del cargo, los procedimientos internos, las políticas de calidad y las responsabilidades asociadas al cumplimiento de los compromisos asumidos con clientes y proveedores. Considerando la naturaleza del proyecto, la

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

inducción además estará orientada a familiarizar al personal con la misión, visión, valores, estructura organizacional, procesos operativos y estrategia comercial de la empresa.

Se busca fortalecer las competencias necesarias para mantener la competitividad de la empresa y asegurar una adecuada coordinación con los proveedores especializados que participan en la cadena de suministro. En ese sentido la capacitación se desarrollará de manera periódica y estará enfocada en aspectos vinculados con comercio exterior, requisitos regulatorios, gestión de la calidad, atención a clientes empresariales y actualización sobre tendencias del mercado de suplementos alimenticios.

Los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño servirán como base para identificar necesidades de capacitación, reconocer el desempeño destacado y promover acciones orientadas al desarrollo profesional de los colaboradores. Y a su vez se realizará mediante revisiones periódicas basadas en criterios previamente establecidos, tales como el cumplimiento de objetivos, la calidad del trabajo realizado, el nivel de responsabilidad, la capacidad de trabajo en equipo y la contribución a la mejora continua.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 29.
Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal

Proceso	Estrategia propuesta	Finalidad
Inducción	Integración del personal mediante la presentación de la empresa, sus procesos, funciones y políticas internas.	Facilitar la adaptación y el conocimiento de la organización.
Capacitación	Desarrollo de programas periódicos sobre comercio exterior, calidad, normatividad, atención al cliente y mejora continua.	Fortalecer las competencias necesarias para el desempeño de las funciones.
Evaluación del desempeño	Evaluación periódica basada en objetivos, calidad del trabajo, responsabilidad y trabajo en equipo.	Identificar oportunidades de mejora y promover el desarrollo del personal.

Fuente: Elaboración propia con base en Weinberger (2009) y Chiavenato (2020).

5.3. Estrategias de motivación y desarrollo del personal

En organizaciones de pequeña dimensión, donde las responsabilidades suelen compartirse entre un número reducido de colaboradores, la motivación adquiere un papel determinante para mantener un desempeño eficiente y fortalecer la capacidad de adaptación frente a los desafíos propios del comercio internacional. Por esta razón, la consolidación de un proyecto empresarial depende, en gran medida, del compromiso y la participación activa de las personas que lo integran. En este sentido, Chiavenato (2020) sostiene que las organizaciones obtienen mejores resultados cuando generan condiciones que favorecen el desarrollo de las personas y reconocen su contribución al logro de los objetivos institucionales.

Todas las acciones buscan fortalecer el sentido de pertenencia y consolidar una cultura organizacional alineada con la calidad, la innovación y el servicio al cliente. Por lo que, en concordancia con la estructura organizacional

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

definida para este proyecto, las estrategias de motivación estarán orientadas a promover un ambiente de trabajo colaborativo, basado en la comunicación permanente, el reconocimiento de los logros individuales y colectivos, así como en la participación del personal en la identificación de oportunidades de mejora de los procesos.

Se incentivará la participación en actividades de capacitación, seminarios y programas de formación que contribuyan a ampliar las competencias profesionales de los colaboradores, también el desarrollo del personal se impulsará mediante la actualización continua de conocimientos relacionados con comercio exterior, gestión de la calidad, tendencias del mercado de suplementos alimenticios y habilidades de negociación internacional. Todo con el propósito de favorecer su crecimiento dentro de la organización conforme la empresa incremente sus operaciones.

Estas estrategias permitirán fortalecer la capacidad de la empresa para responder de manera eficiente a las exigencias del mercado estadounidense y sostener relaciones comerciales de largo plazo con sus clientes. Y al mismo tiempo consolidar un equipo comprometido con la mejora continua y con el cumplimiento de los objetivos estratégicos del proyecto.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 30.
Estrategias de motivación y desarrollo del personal

Estrategia	Acción propuesta	Finalidad
Reconocimiento del desempeño	Reconocer públicamente el cumplimiento de metas y las contribuciones destacadas.	Fortalecer el compromiso y la satisfacción laboral.
Comunicación y participación	Promover reuniones periódicas para compartir resultados y recoger propuestas de mejora.	Favorecer el trabajo colaborativo y la mejora continua.
Desarrollo profesional	Facilitar la participación en cursos, talleres y eventos relacionados con comercio exterior y gestión empresarial.	Actualizar competencias y fortalecer el desempeño profesional.
Aprendizaje continuo	Incentivar la adquisición permanente de nuevos conocimientos aplicables al negocio.	Incrementar la capacidad de adaptación y competitividad de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con base en Weinberger (2009) y Chiavenato (2020).

5.4. Políticas de remuneraciones y compensaciones

En empresas de pequeña escala, la definición de criterios claros para la administración de las compensaciones contribuye a generar relaciones laborales estables, promover un ambiente de confianza y favorecer la permanencia del talento humano. Las políticas de remuneraciones y compensaciones constituyen un instrumento de gestión que permite reconocer el aporte de los colaboradores y fortalecer su compromiso con el logro de los objetivos organizacionales. Según Chiavenato (2020), los sistemas de remuneración deben buscar un equilibrio entre las necesidades de la organización, las expectativas de los trabajadores y las condiciones del mercado laboral.

En el presente plan de negocios, la política de remuneraciones se sustentará en el cumplimiento de la legislación laboral vigente y en principios

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

de equidad, transparencia y sostenibilidad financiera. En las remuneraciones se procurará mantener una estructura salarial coherente con la realidad de una organización que inicia operaciones en el mercado internacional. De esta forma, serán asignadas de acuerdo con las responsabilidades de cada puesto y el nivel de contribución al funcionamiento de la empresa,

Como complemento a la remuneración económica, se consideran el reconocimiento al desempeño, la participación en actividades de capacitación, la asignación progresiva de mayores responsabilidades y la generación de un ambiente de trabajo basado en la comunicación, el respeto y la mejora continua. Es decir, que la empresa promoverá mecanismos de compensación no monetaria orientados a fortalecer la motivación y el compromiso del personal, lo cual permitirá reforzar el sentido de pertenencia de los colaboradores sin comprometer la sostenibilidad financiera del proyecto durante su etapa inicial.

Las políticas de compensación podrán revisarse y ajustarse de acuerdo con su capacidad económica y con las nuevas necesidades organizacionales y en la medida en que la empresa consolide su presencia en el mercado estadounidense e incremente su volumen de operaciones, pero manteniendo siempre el equilibrio entre el desarrollo del talento humano y la competitividad del negocio.

Estructura organizacional inicial

Durante los primeros años la empresa trabajará con una estructura reducida. No se considera necesario contratar desde el inicio una persona diferente para cada función, porque el volumen de operaciones todavía no lo justifica y eso terminaría elevando demasiado los costos fijos. Por eso, varias

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

responsabilidades administrativas, comerciales y de coordinación serán asumidas inicialmente por el administrador o gerente responsable del proyecto.

Las funciones que requieran un conocimiento más especializado, como contabilidad, asesoría legal, agencia de aduanas, certificaciones u otros servicios similares, se contratarán externamente cuando realmente se necesiten. Más adelante, si aumentan las ventas y también la cantidad de operaciones, ahí sí se podrá evaluar si conviene separar algunas funciones y contratar personal adicional. Pero al inicio no tendría mucho sentido armar una estructura grande solamente para que aparezcan más cargos en el organigrama.

Tabla 31.
Estructura organizacional y remuneración inicial

Puesto o función	Modalidad inicial	Remuneración mensual referencial	Costo anual proyectado	Observación
Administrador / Gerente responsable	Puesto permanente	US$ 600	US$ 7,200	Asume inicialmente las funciones administrativas, financieras, comerciales y de coordinación general
Gestión comercial y exportaciones	Función asumida inicialmente por el administrador	Incluida	Incluida	Podrá convertirse en un puesto independiente cuando aumente el volumen de operaciones
Coordinación de operaciones	Función asumida inicialmente por el administrador, con apoyo externo	Incluida	Incluida	La producción se encuentra tercerizada mediante maquila
Contabilidad y asesoría tributaria	Servicio tercerizado	Según requerimiento	Según contratación	No corresponde a un puesto permanente durante la etapa inicial
Asesoría legal, aduanera y otros servicios especializados	Servicio tercerizado	Según requerimiento	Según operación	Se contratará cuando la operación lo requiera

Fuente: Elaboración propia. La estructura corresponde a la etapa inicial del proyecto y podrá ampliarse conforme aumenten las ventas y la frecuencia de las operaciones.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

La remuneración considerada para el administrador es de US$ 600 mensuales, monto que coincide con los US$ 7,200 anuales ya incluidos en el presupuesto administrativo. No se están agregando nuevas remuneraciones porque eso modificaría los costos del proyecto y, por ahora, tampoco se justifica tener varios puestos separados.

En cuanto a los beneficios laborales, estos deberán aplicarse de acuerdo con el régimen laboral que finalmente adopte la empresa y con la normativa vigente al momento de iniciar operaciones. Por eso no conviene colocar ahora porcentajes o montos que todavía no han sido definidos. Una vez establecida la modalidad de contratación se deberán considerar los beneficios laborales que correspondan.

Lo importante acá es que no parezca que existen cuatro trabajadores distintos cuando financieramente solo se ha presupuestado uno. Al inicio se concentran funciones. Si el negocio crece y aparecen más operaciones, recién ahí se podrá ir separando responsabilidades y creando puestos independientes.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 32.
Políticas de remuneraciones y compensaciones

Política	Lineamiento propuesto	Finalidad
Equidad salarial	Establecer remuneraciones acordes con las funciones, responsabilidades y condiciones del mercado laboral.	Garantizar un trato justo y transparente para todos los colaboradores.
Cumplimiento normativo	Aplicar las remuneraciones y beneficios conforme a la legislación laboral vigente.	Asegurar el cumplimiento de las obligaciones legales de la empresa.
Reconocimiento del desempeño	Implementar mecanismos de reconocimiento económico o no económico según los resultados obtenidos.	Incentivar el compromiso y la mejora continua.
Compensaciones no monetarias	Promover oportunidades de capacitación, desarrollo profesional y reconocimiento institucional.	Fortalecer la motivación y la permanencia del personal.

Fuente: Elaboración propia con base en Weinberger (2009) y Chiavenato (2020).

CAPITULO VI: PLAN FINANCIERO

6.1. Historia financiera de la empresa

La organización aún no ha iniciado actividades comerciales, por lo que no dispone de antecedentes financieros, estados contables ni registros históricos que permitan analizar su desempeño económico, por lo que el presente proyecto corresponde a la evaluación de una empresa de nueva creación orientada a la exportación de maca negra gelatinizada encapsulada al mercado estadounidense. Esta condición es propia de los planes de negocio cuyo propósito consiste en determinar la viabilidad de una iniciativa empresarial antes de su puesta en marcha.

En este contexto, el análisis financiero considerará la estructura operativa previamente definida, el modelo de negocio basado en la tercerización de la producción mediante maquila, la estrategia comercial

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

orientada al mercado estadounidense y la organización empresarial propuesta en los capítulos precedentes. Dichas proyecciones se desarrollarán sobre la base de información proyectada obtenida de fuentes documentales especializadas, cotizaciones de mercado y supuestos técnicos coherentes con las características del proyecto.

Aun así, el análisis financiero proporcionará evidencia objetiva para determinar si la propuesta empresarial resulta económicamente sostenible y compatible con los objetivos planteados en el trabajo de investigación, ya que la ausencia de información financiera histórica no limita la evaluación del proyecto, sino por el contrario, hace necesario construir un modelo financiero prospectivo que permita estimar la inversión requerida, los costos operativos, los ingresos esperados y los principales indicadores de rentabilidad.

Tabla 33.
Situación financiera inicial del proyecto

Aspecto	Situación del proyecto
Estado de la empresa	Empresa de nueva creación
Inicio de operaciones	No ha iniciado actividades comerciales
Información financiera histórica	No disponible
Base para las proyecciones	Información documental especializada, cotizaciones y supuestos técnicos
Finalidad del análisis financiero	Evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto de exportación

Fuente: Elaboración propia con base en Weinberger (2009).

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

6.2. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras

Debido a que la empresa corresponde a una iniciativa empresarial de nueva creación, los cálculos financieros no podrán apoyarse en información histórica propia, sino en variables económicas y comerciales que permitan representar de manera razonable el entorno en el cual se desarrollarán las operaciones. Es por esta razón que las proyecciones económicas y financieras del presente plan de negocios se elaborarán a partir de un conjunto de supuestos sustentados en información oficial, estudios especializados y criterios técnicos compatibles con las características del negocio propuesto.

Entre los principales elementos considerados se incorporan variables sectoriales relacionadas con el mercado internacional de suplementos alimenticios y con la demanda potencial de productos derivados de la maca peruana se encuentran determinadas variables macroeconómicas que influyen sobre el comportamiento general de la economía y pueden afectar la evolución de los ingresos, costos y gastos del proyecto. Estos factores condicionan las expectativas de crecimiento comercial de la empresa.

La utilización de estos criterios permitirá desarrollar un análisis financiero consistente con la realidad del proyecto y facilitará la interpretación de los resultados obtenidos en los apartados posteriores. De manera complementaria, se establecen supuestos operativos vinculados con la capacidad inicial del negocio, el modelo de producción mediante maquila y el horizonte de evaluación financiera, así como políticas económicas orientadas a garantizar uniformidad en la elaboración de las proyecciones. (Banco Central de Reserva del Perú, 2026; Ministerio de Economía y Finanzas, 2025)

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 34.

Datos, supuestos y políticas económicas y financieras del proyecto

Categoría	Variable	Supuesto adoptado	Justificación
Variables macroeconómicas	Crecimiento del PBI del Perú	3,2 % anual	Refleja un escenario de crecimiento moderado de la economía peruana durante el horizonte del proyecto.
	Inflación anual	2,4 %	Se utilizará para proyectar la actualización de costos y gastos operativos.
	Tipo de cambio	S/ 3,47 por US$ 1,00	Base para la conversión de costos locales e ingresos por exportación.
	Tasa de interés de referencia	4,25 %	Referencia para evaluar el costo del financiamiento y el entorno financiero.
Variables de comercio exterior	Balanza comercial del Perú	Superávit comercial	Refleja un contexto favorable para las exportaciones peruanas y respalda la orientación exportadora del proyecto.
	Exportaciones peruanas proyectadas	US$ 112,3 mil millones (2026)	Contextualiza el dinamismo esperado del comercio exterior peruano.
Variables sectoriales	Crecimiento del mercado estadounidense de suplementos alimenticios	≈ 8 % anual	Sustenta la evolución esperada de la demanda del mercado objetivo.
	Tendencia de consumo	Crecimiento sostenido de alimentos funcionales y suplementos naturales	Justifica la oportunidad comercial para la maca negra gelatinizada.
Supuestos operativos	Modalidad de producción	Producción tercerizada mediante maquila especializada	Reduce la inversión inicial y permite concentrar recursos en la gestión comercial y exportadora.
	Horizonte de evaluación	5 años	Periodo suficiente para evaluar la recuperación de la inversión y la rentabilidad del proyecto.
	Capacidad operativa inicial	Producción tercerizada por lotes, de acuerdo con las ventas proyectadas	Al no contar con planta propia, la capacidad requerida se determina a partir del volumen comercial previsto. Antes de contratar al maquilador se deberá verificar que pueda atender los lotes programados dentro de los tiempos y condiciones de calidad requeridos.
Políticas económicas y financieras	Moneda de evaluación	Dólares estadounidenses (USD)	Las ventas se realizarán en el mercado internacional.
	Política de inversiones	Adquisición únicamente de activos indispensables	Minimiza la inversión fija durante la etapa inicial.
	Política de proyección	Escenario conservador	Las ventas y costos se estimarán evitando sobrevaloraciones de ingresos o subestimaciones de costos.
	Política de costos	Clasificación por costos directos, indirectos, gastos administrativos y gastos de comercialización	Facilita la elaboración de los estados financieros proyectados.

Fuente: Elaboración propia con información del BCRP, MEF, INEI, PROMPERÚ, Grand View Research y Trade Map.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

6.3. Plan de ventas de la empresa

Tabla 35.
Plan de ventas proyectado de la empresa

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes atendidos	2	3	3	4	4
Pedidos promedio por cliente	2	3	4	4	4
Frascos promedio por pedido	1,500	1,500	1,650	1,815	1,997
Frascos vendidos	**6,000**	**13,500**	**19,800**	**29,040**	**31,952**
Precio FOB por frasco (US$)	10.80	10.80	10.80	10.80	10.80
Ingresos por ventas (US$)	**64,800.00**	**145,800.00**	**213,840.00**	**313,632.00**	**345,081.60**

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Análisis de costos

Tabla 36.
Costo unitario del producto private label

Concepto	Unidad	Costo unitario (US$)
Producto terminado Private Label	frasco	7.2
Embalaje para exportación	frasco	0.25
Transporte interno	frasco	0.18
Documentación de exportación	frasco	0.12
Gastos logísticos	frasco	0.35
Costos comerciales variables asociados a la operación	frasco	0.5
Costo total FOB US$		**8.6**

Fuente: Elaboración propia.

El gasto logístico de US$ 0.35 por frasco se ha considerado como un valor referencial para efectos de la proyección financiera. Este monto agrupa costos asociados a la operación de exportación que pueden variar de acuerdo con el volumen del embarque, operador logístico, servicios de terminal y condiciones vigentes al momento del despacho.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

No se está considerando este valor como una tarifa fija definitiva. Antes de ejecutar cada operación será necesario solicitar cotizaciones actualizadas y revisar si el costo real se mantiene dentro del rango presupuestado. Si existiera una variación importante, tendría que incorporarse al costo de exportación y revisar nuevamente el margen del producto. En otras palabras, este supuesto sirve para evaluar el proyecto, pero deberá validarse comercialmente antes de comprometer cada embarque.

Tabla 37.
Estructura referencial del costo logístico para la exportación bajo Incoterm FOB Callao

Componente	Criterio considerado	Tratamiento en el proyecto
Producto terminado	Maca negra gelatinizada encapsulada, acondicionada para exportación	Forma parte del costo directo del producto
Envase, etiquetado y empaque	Presentación comercial y acondicionamiento requerido para el mercado de destino	Incorporado al costo del producto terminado según cotización del proveedor
Embalaje para exportación	Cajas máster y materiales necesarios para proteger el producto durante su transporte	Debe considerarse según cantidad efectivamente embarcada
Cubicaje	Determinado por número de unidades por caja, dimensiones de caja máster, número de cajas y volumen total del embarque	Se calculará para cada lote de exportación de acuerdo con las especificaciones finales del proveedor
Transporte interno	Traslado del producto terminado desde las instalaciones del proveedor o almacén hasta el punto de despacho en Callao	Considerado como costo logístico previo al embarque
Agencia de aduanas	Gestión documental y despacho aduanero de exportación	Considerado dentro de los gastos asociados a la operación de exportación
Manipuleo y servicios de terminal	Gastos derivados del ingreso, manejo y preparación de la carga para su embarque	Considerados de acuerdo con las tarifas aplicables al lote exportado
Almacenamiento temporal	Aplicable cuando la carga requiera permanencia previa al embarque	Se considerará únicamente cuando corresponda
Modalidad de carga	En función del volumen proyectado, podrá utilizarse carga consolidada (LCL) mientras el volumen no justifique un contenedor completo	Permite adecuar el costo logístico al volumen real de las primeras operaciones
Precio de venta FOB Callao	**US$ 10.80 por unidad**	Precio comercial proyectado entregado a bordo en el puerto del Callao; no corresponde únicamente al costo del producto

Fuente: Elaboración propia con datos y supuestos del proyecto.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 38.
Estimación referencial del cubicaje del primer embarque

Concepto	Supuesto referencial	Resultado estimado
Frascos por primer pedido	1,500 unidades	1,500
Frascos por caja máster	24 unidades	62.5 ≈ 63 cajas
Dimensiones referenciales de caja máster	40 × 30 × 25 cm	0.030 m³ por caja
Número estimado de cajas	63 cajas	63
Volumen total estimado	63 × 0.030 m³	1.89 m³
Modalidad de carga sugerida	LCL	Carga consolidada
Puerto de embarque	Callao	FOB Callao
Validación definitiva	Ficha técnica y cotización logística	Previa al primer embarque

Fuente: Elaboración propia con supuestos operativos referenciales del proyecto.

Nota: El cubicaje presentado constituye una estimación académica para efectos del plan de negocios. El volumen definitivo deberá recalcularse con las dimensiones reales del frasco, caja máster, configuración de embalaje y especificaciones proporcionadas por el proveedor antes de realizar la primera operación de exportación.

Estos valores corresponden al prorrateo de los gastos estimados del lote de exportación entre el número de frascos comercializados, por lo que no representan tarifas individuales cobradas por cada unidad. Los costos asociados al transporte interno, documentación y operación logística han sido expresados de manera unitaria para facilitar su incorporación en la estructura de costos del producto. Para el primer pedido se considera un lote de 1,500 frascos, sobre el cual se distribuyen los costos vinculados al traslado de la mercancía hacia el Callao, la gestión documental y los servicios logísticos requeridos hasta su entrega bajo condición FOB.

Antes de iniciar las operaciones, estos valores deberán actualizarse mediante cotizaciones de transporte, agenciamiento y servicios portuarios. Ya que en esta etapa del plan los importes tienen carácter referencial, debido a

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

que el costo definitivo dependerá del cubicaje real, las características finales del embalaje, las tarifas del operador logístico y las condiciones existentes al momento de realizar cada embarque. De esta manera, el costo FOB proyectado de US$ 8.60 por frasco funciona como base para la evaluación financiera, mientras que el precio de venta FOB Callao de US$ 10.80 por frasco representa el valor comercial utilizado en la proyección de ventas.

6.5. Punto de equilibrio de la empresa

Tabla 39.
Punto de equilibrio de la producción

Concepto	Valor
Precio FOB por frasco (US$)	10.80
Costo variable unitario integral (US$)	8.60
Margen de contribución unitario (US$)	2.20
Costos fijos anuales (US$)	15,500.00
Punto de equilibrio (frascos/año)	**7,046**
Punto de equilibrio (US$)	**76,096.80**

Fuente: Elaboración propia

6.6. Adquisición de materiales e insumos para la producción

Tabla 40.
Adquisición del producto terminado y materiales complementarios

Concepto	Unidad	Frecuencia de adquisición	Proveedor
Producto terminado (Private Label)	Frasco	Según programación de ventas	Empresa maquiladora especializada
Cajas master para exportación	Unidad	Según volumen exportado	Proveedor nacional
Material de embalaje	Unidad	Según despacho	Proveedor nacional
Etiquetas logísticas	Unidad	Según despacho	Proveedor nacional

Fuente: Elaboración propia.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

6.7. Inversión inicial

Tabla 41.
Inversión inicial del proyecto

Concepto	Monto (US$)
A. Activos fijos	
Laptop	1000
Impresora multifuncional	250
Escritorio	300
Silla ergonómica	200
Archivador metálico	200
Subtotal Activos fijos	**1,950.00**
B. Activos intangibles y gastos preoperativos	
Constitución de empresa	500
Registro de marca	300
Desarrollo de página web	1000
Diseño de identidad visual	1000
Diseño de etiquetas y material comercial	800
Gastos notariales y administrativos	600
Subtotal Intangibles y preoperativos	**4,200.00**
TOTAL (sin capital de trabajo)	**6,150.00**

Fuente: Elaboración propia.

6.8. Capital de trabajo

Tabla 42.
Determinación del Capital de trabajo inicial

Concepto	Criterio de cálculo	Monto (US$)
Financiamiento del primer lote de exportación	1,500 frascos × US$ 8.60	12,900
Reserva para continuidad operativa durante el ciclo de cobranza	Cobertura de gastos administrativos, comerciales y contingencias de corto plazo	3,100
Capital de trabajo inicial	**Necesidad financiera estimada para el ciclo inicial**	**16,000**

Fuente: Elaboración propia con base en la estructura de costos y supuestos financieros del proyecto.

La estimación adopta un criterio conservador, debido a que las condiciones definitivas de pago al maquilador y de crédito otorgado al comprador dependerán de las negociaciones comerciales que se establezcan al iniciar las operaciones. Para efectos de la evaluación financiera se establece un capital

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

de trabajo inicial de US$ 16,000. Este monto permite cubrir el costo estimado del primer lote de 1,500 frascos y mantener una reserva de liquidez de US$ 3,100 para atender gastos operativos durante el período comprendido entre la preparación del pedido y su cobranza. El capital de trabajo deberá revisarse posteriormente de acuerdo con las condiciones reales de pago, cobranza y rotación obtenidas por la empresa.

Esta situación adquiere especial importancia en un modelo B2B, debido a que las condiciones comerciales pueden contemplar pagos diferidos, mientras que determinados proveedores y operadores logísticos requieren pagos anticipados o en plazos más cortos. Por lo que el capital de trabajo requerido se determina considerando el desfase que puede producirse entre los pagos necesarios para preparar y ejecutar una operación de exportación y el momento en que la empresa recibe el pago del cliente.

El monto considerado no representa únicamente tres meses de gastos administrativos, sino una reserva destinada a cubrir las necesidades temporales de liquidez mientras se completa el ciclo comercial y se generan las primeras cobranzas. Para efectos de la evaluación financiera se adopta un escenario conservador que contempla recursos suficientes para atender el abastecimiento, acondicionamiento y gastos operativos durante el ciclo inicial del negocio.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 43.
Criterios considerados para la determinación del capital de trabajo

Componente del ciclo	Condición considerada	Efecto sobre el capital de trabajo
Adquisición y maquila del producto	Puede requerir adelantos o pagos antes de recibir la cobranza del cliente	Genera necesidad inicial de efectivo
Embalaje y acondicionamiento	Se ejecutan antes del despacho de exportación	Requieren financiamiento previo
Transporte y operación logística	Parte de los servicios se cancela durante la preparación y despacho del embarque	Incrementa temporalmente la salida de efectivo
Gastos administrativos y comerciales	Se mantienen durante el ciclo de venta y cobranza	Deben financiarse independientemente de la fecha de cobro
Cobranza B2B	Se considera la posibilidad de otorgar crédito comercial según las condiciones negociadas con cada comprador	Puede generar un desfase entre ingresos contables y disponibilidad efectiva de caja
Reserva inicial de liquidez	Cobertura prevista para afrontar el ciclo inicial de operación	Reduce el riesgo de interrupción por falta de efectivo
Capital de trabajo previsto	**Reserva inicial considerada en el proyecto**	**US$ 12,000**

Fuente: Elaboración propia.

6.9. Fuentes de financiamiento

Tabla 44.
Total Inversión del proyecto

Concepto	US$
Inversión inicial	6,150
Capital de trabajo	16,000
Inversión total	**22,150**

Fuente: Elaboración propia.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 45.
Propuesta de Financiamiento

Fuente	%	Monto (US$)
Aporte propio	70%	15,505
Crédito bancario	30%	6,645
Total inversión	**100%**	**22,150**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 46.
Fuentes de financiamiento del proyecto

Fuente de financiamiento	Participación (%)	Monto (US$)
Aporte propio	70%	15,505
Crédito bancario	30%	6,645
Total	**100%**	**22,150**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 47.
Cronograma referencial del financiamiento bancario

Año	Saldo inicial (US$)	Amortización de capital (US$)	Intereses (US$)	Servicio de deuda (US$)	Saldo final (US$)
1	6,645.00	1,329.00	797.40	2,126.40	5,316.00
2	5,316.00	1,329.00	637.92	1,966.92	3,987.00
3	3,987.00	1,329.00	478.44	1,807.44	2,658.00
4	2,658.00	1,329.00	318.96	1,647.96	1,329.00
5	1,329.00	1,329.00	159.48	1,488.48	0.00
Total		**6,645.00**	**2,392.20**	**9,037.20**	

Fuente: Elaboración propia.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

6.10. Proyección de flujo de caja

Tabla 48.
Presupuesto de compras US$

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Frascos requeridos	6,000	13,500	19,800	29,040	31,952
Costo de adquisición por frasco (US$)	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20
Compra de producto terminado	**43,200.00**	**97,200.00**	**142,560.00**	**209,088.00**	**230,054.40**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 49.
Presupuesto de costos variables asociados a la exportación (US$)

Concepto	Costo unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Embalaje para exportación	0.25	1,500.00	3,375.00	4,950.00	7,260.00	7,988.00
Transporte interno	0.18	1,080.00	2,430.00	3,564.00	5,227.20	5,751.36
Documentación de exportación	0.12	720.00	1,620.00	2,376.00	3,484.80	3,834.24
Gastos logísticos	0.35	2,100.00	4,725.00	6,930.00	10,164.00	11,183.20
Costos comerciales variables asociados a la operación	**0.50**	**3,000.00**	**6,750.00**	**9,900.00**	**14,520.00**	**15,976.00**
Total costos variables adicionales	**1.40**	**8,400.00**	**18,900.00**	**27,720.00**	**40,656.00**	**44,732.80**

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los costos comerciales variables corresponden a gastos directamente asociados al volumen de las operaciones de exportación y se diferencian de los gastos de ventas presupuestados anualmente, que comprenden actividades de marketing, promoción, participación comercial, elaboración de muestras y seguimiento de clientes.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 50.
Presupuesto de gastos administrativos US$

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneración del administrador	7,200.00	7,416.00	7,638.48	7,867.63	8,103.66
Servicios básicos (internet, telefonía, energía)	1,200.00	1,236.00	1,273.08	1,311.27	1,350.61
Útiles y materiales de oficina	500	515	530.45	546.36	562.75
Servicios contables	1,200.00	1,236.00	1,273.08	1,311.27	1,350.61
Mantenimiento de página web y dominio	300	309	318.27	327.82	337.65
Otros gastos administrativos	600	618	636.54	655.64	675.31
Total gastos administrativos	**11,000.00**	**11,330.00**	**11,669.90**	**12,020.00**	**12,380.59**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 51.
Presupuesto anual de gastos de ventas US$

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing digital y mantenimiento de redes	1,200.00	1,320.00	1,452.00	1,597.20	1,756.92
Participación en ferias y ruedas de negocios	1,500.00	1,650.00	1,815.00	1,996.50	2,196.15
Elaboración de muestras comerciales	600	660	726	798.6	878.46
Material promocional y catálogos	500	550	605	665.5	732.05
Atención y seguimiento de clientes	700	770	847	931.7	1,024.87
Total gastos de ventas	**4,500.00**	**4,950.00**	**5,445.00**	**5,989.50**	**6,588.45**

Fuente: Elaboración propia.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

La evaluación financiera se realizará principalmente a partir del flujo de caja económico actualizado, debido a que este incorpora de manera consistente la inversión total del proyecto, los costos variables, gastos administrativos, gastos de ventas, impuesto a la renta y la recuperación del capital de trabajo al final del horizonte de evaluación. Para evitar duplicidad y diferencias entre cuadros financieros, se toma este flujo como base para el cálculo del VAN y la TIR.

Tabla 52.
Flujo de caja económico proyectado (US$)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	–	64,800.00	145,800.00	213,840.00	313,632.00	345,081.60
(-) Costos variables integrales	–	51,600.00	116,100.00	170,280.00	249,744.00	274,787.20
(-) Gastos administrativos	–	11,000.00	11,330.00	11,669.90	12,020.00	12,380.59
(-) Gastos de ventas	–	4,500.00	4,950.00	5,445.00	5,989.50	6,588.45
Resultado antes de impuestos	–	**-2,300.00**	**13,420.00**	**26,445.10**	**45,878.50**	**51,325.36**
(-) Impuesto a la renta (29.5 %)	–	0.00	3,958.90	7,801.30	13,534.16	15,141.98
Flujo operativo después de impuestos	–	**-2,300.00**	**9,461.10**	**18,643.80**	**32,344.34**	**36,183.38**
(-) Inversión total	**22,150.00**	–	–	–	–	–
(+) Recuperación del capital de trabajo	–	–	–	–	–	**16,000.00**
Flujo de caja económico	**-22,150.00**	**-2,300.00**	**9,461.10**	**18,643.80**	**32,344.34**	**52,183.38**

Fuente: Elaboración propia.

El flujo de caja económico permite evaluar la capacidad del proyecto para generar recursos a partir de su operación, independientemente de la estructura de financiamiento propuesta. En el primer año se obtiene un flujo negativo de

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

US$ 2,300, asociado principalmente a la etapa inicial de introducción comercial y al menor volumen de ventas proyectado. A partir del segundo año el flujo se torna positivo y aumenta progresivamente conforme se consolidan los pedidos y el volumen comercializado. En el quinto año se incorpora la recuperación del capital de trabajo por US$ 16,000, debido a que este constituye un recurso destinado al sostenimiento de la operación y no un gasto consumido definitivamente durante el horizonte de evaluación.

6.11. Análisis de rentabilidad

Tabla 53.
Indicadores de rentabilidad y regla de decisión de inversión

Indicador	Resultado	Criterio de evaluación	Interpretación
Tasa de descuento anual (TMAR)	**12%**	Representa la rentabilidad mínima esperada por el inversionista.	Se utiliza como tasa de referencia para descontar los flujos de caja proyectados.
Valor Actual Neto (VAN)	**US$ 46,774.71**	El proyecto es aceptable cuando el VAN es mayor que cero (VAN > 0).	El VAN positivo indica que el proyecto genera valor económico y recupera la inversión inicial, obteniendo un excedente actualizado de US$ 46,774.71
Tasa Interna de Retorno (TIR)	**48.78 %**	El proyecto es aceptable cuando la TIR supera la tasa de descuento (TIR > 12 %).	La TIR supera ampliamente la tasa mínima requerida, evidenciando una elevada rentabilidad financiera y una alta capacidad del proyecto para generar retornos sobre la inversión.

Fuente: Elaboración propia.

El VAN obtenido asciende a US$ 46,774.71, considerando una tasa de descuento anual de 12 %. Bajo los supuestos utilizados en el proyecto, este resultado es positivo y muestra que los flujos proyectados permiten recuperar la inversión inicial y generar un excedente durante el horizonte de evaluación.

La TIR estimada es de 48.78 %, bastante por encima de la tasa mínima considerada. Este resultado puede parecer elevado, pero se explica principalmente por la relación entre una inversión inicial relativamente baja y el crecimiento previsto de los flujos a partir del segundo año. De todas maneras,

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

no debería interpretarse como una rentabilidad garantizada. Depende directamente de que se cumplan los niveles de venta proyectados, el costo unitario, los gastos logísticos y las demás condiciones utilizadas en el flujo.

Por eso, más que quedarse solamente con el valor de la TIR, resulta necesario revisar qué pasa cuando cambian algunas de esas variables. Si las ventas demoran en crecer, aumenta el costo del maquilador o los gastos logísticos terminan siendo mayores, el VAN y la TIR también se reducirán. Ese efecto será revisado posteriormente en el análisis de sensibilidad y escenarios.

6.12. Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa

Tabla 54.
Estado de resultados proyectado US$

Concepto (US$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	64,800.00	145,800.00	213,840.00	313,632.00	345,081.60
(-) Costo variable integral FOB	51,600.00	116,100.00	170,280.00	249,744.00	274,787.20
Margen de contribución	**13,200.00**	**29,700.00**	**43,560.00**	**63,888.00**	**70,294.40**
(-) Gastos administrativos	11,000.00	11,330.00	11,669.90	12,020.00	12,380.59
(-) Gastos de ventas	4,500.00	4,950.00	5,445.00	5,989.50	6,588.45
Utilidad antes de impuestos	**-2,300.00**	**13,420.00**	**26,445.10**	**45,878.50**	**51,325.36**
Impuesto a la renta (29.5 %)	**0.00**	3,958.90	7,801.30	13,534.16	15,141.98
Utilidad neta	**-2,300.00**	**9,461.10**	**18,643.80**	**32,344.34**	**36,183.38**

Fuente: Elaboración propia.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

6.13. Balance General proyectado de la empresa

Tabla 55.
Balance general proyectado US$

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
Activo corriente y efectivo acumulado	13,205.00	21,337.10	38,651.90	69,667.24	104,981.62
Activos fijos e intangibles netos*	5,316.00	4,316.00	3,316.00	2,316.00	0.00
Total Activo	**18,521.00**	**25,653.10**	**41,967.90**	**71,983.24**	**104,981.62**
PASIVO					
Préstamo bancario pendiente	5,316.00	3,987.00	2,658.00	1,329.00	0.00
Total Pasivo	**5,316.00**	**3,987.00**	**2,658.00**	**1,329.00**	**0.00**
PATRIMONIO					
Capital social	15,505.00	15,505.00	15,505.00	15,505.00	15,505.00
Resultados acumulados	-2,300.00	6,161.10	23,804.90	55,149.24	89,476.62
Total Patrimonio	**13,205.00**	**21,666.10**	**39,309.90**	**70,654.24**	**104,981.62**
Pasivo + Patrimonio	**18,521.00**	**25,653.10**	**41,967.90**	**71,983.24**	**104,981.62**

Fuente: Elaboración propia.

Nota. Los activos fijos e intangibles se presentan de manera agregada y referencial debido a que el proyecto no desarrolla un cuadro específico de depreciación y amortización. El saldo del préstamo bancario corresponde al cronograma referencial de financiamiento presentado en el apartado 6.9.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

6.14. Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa

Para complementar la evaluación financiera se han considerado tres escenarios. El escenario base mantiene los supuestos utilizados en las proyecciones del proyecto. Para los escenarios pesimista y optimista se ha aplicado una variación de 10 % en el volumen de ventas, manteniendo el precio de venta y el costo unitario considerados en el modelo. Se utiliza esta variación porque permite observar qué tan sensible resulta el proyecto frente a cambios razonables en la colocación del producto, sin mezclar al mismo tiempo demasiados supuestos.

Tabla 56.
Análisis de escenarios financieros del proyecto

Escenario	Supuesto aplicado	VAN (US$)	TIR	Interpretación
Pesimista	Disminución de 10 % en el volumen de ventas proyectado	36,066.61	41.09 %	El proyecto reduce su rentabilidad, pero mantiene VAN positivo y una TIR superior a la tasa de descuento de 12 %
Base	Se mantienen las ventas, costos y gastos proyectados	46,774.71	48.78 %	El proyecto genera valor bajo las condiciones consideradas en la evaluación
Optimista	Incremento de 10 % en el volumen de ventas proyectado	57,482.82	56.18 %	La mayor colocación del producto incrementa los flujos y mejora los indicadores de rentabilidad

Fuente: Elaboración propia a partir del flujo de caja económico del proyecto. Los escenarios pesimista y optimista corresponden a variaciones de ±10 % en el volumen de ventas, manteniendo constantes los demás supuestos del modelo.

Los resultados muestran que el proyecto es sensible al nivel de ventas, como era de esperarse, pero no cambia completamente su viabilidad ante una variación de 10 %. Incluso en el escenario pesimista el VAN continúa siendo positivo y la TIR se mantiene por encima del 12 % utilizado como tasa de

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

descuento. Esto no significa que el proyecto esté libre de riesgo. Simplemente muestra que, bajo esa variación puntual, todavía existe margen para absorber una menor colocación del producto.

Tampoco sería conveniente interpretar el escenario optimista como algo que necesariamente va a ocurrir. Sirve más bien para ver cuánto podrían mejorar los resultados si la empresa logra colocar un volumen mayor al previsto. En ambos casos, lo importante es tener una referencia para tomar decisiones y no quedarse únicamente con el escenario base.

Un riesgo adicional está en las condiciones de pago que puedan solicitar los importadores o distribuidores. El capital de trabajo inicial de US$ 16,000 permite financiar el primer lote de 1,500 frascos por US$ 12,900 y deja una reserva de US$ 3,100. Esa reserva ayuda a cubrir gastos durante el ciclo inicial, pero podría resultar ajustada si el comprador solicita pagos a 60 o 90 días y al mismo tiempo se necesita preparar un nuevo lote.

Si se presenta una situación de ese tipo, no tendría sentido aumentar automáticamente el capital de trabajo sin revisar primero las condiciones de la negociación. La empresa podría solicitar un adelanto parcial al comprador, negociar plazos con el maquilador, programar el siguiente lote de acuerdo con la cobranza o recurrir a financiamiento de corto plazo. Recién si las ventas B2B comienzan a trabajar de manera habitual con créditos más largos tendría sentido aumentar de forma permanente la reserva de capital de trabajo.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Tabla 57.
Principales riesgos y acciones de respuesta

Riesgo	Posible efecto	Acción prevista
Ventas menores a las proyectadas	Menores ingresos y reducción del VAN y TIR	Ajustar el ritmo de producción, priorizar compradores con mayor posibilidad de cierre y evitar acumulación de inventario
Incremento del costo de maquila	Reducción del margen por frasco	Negociar volumen, comparar proveedores y revisar el precio comercial cuando la variación sea significativa
Aumento de gastos logísticos	Incremento del costo FOB	Solicitar cotizaciones antes de cada embarque y comparar operadores
Cobranza a 60 o 90 días	Mayor necesidad temporal de liquidez	Negociar adelantos, reprogramar lotes, acordar mejores condiciones con proveedores o utilizar financiamiento de corto plazo
Retraso del maquilador	Demora en el cumplimiento del pedido	Trabajar con programación anticipada y mantener alternativas de proveedores previamente evaluados
Observaciones documentarias o regulatorias	Retraso del despacho o necesidad de correcciones	Revisar documentación antes de producir y recurrir a soporte especializado cuando corresponda

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de escenarios no busca afirmar que alguno de estos resultados vaya a ocurrir exactamente. Sirve para tener una idea de cuánto puede moverse la rentabilidad cuando cambia una variable importante y, sobre todo, qué decisión tendría que tomar la empresa si aparece alguno de esos problemas. En la práctica, los supuestos deberán actualizarse conforme se obtengan cotizaciones, condiciones reales de pago y resultados de las primeras operaciones.

CAPITULO VII: DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO GERENCIAL DE LA EMPRESA

7.1. Descripción del equipo gerencial de la empresa

La estructura gerencial planteada responde a una etapa inicial del negocio, por lo que no todas las funciones serán asumidas desde el comienzo por personas diferentes. El proyecto será conducido inicialmente por su promotor, quien asumirá la coordinación general y varias de las actividades administrativas y

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

comerciales. Las funciones que requieran conocimientos más especializados serán apoyadas mediante servicios externos o, si el crecimiento del negocio lo justifica, mediante la incorporación posterior de personal.

En el caso del promotor del proyecto, su formación académica se encuentra vinculada con la Administración de Negocios Internacionales, lo cual guarda relación directa con actividades como comercio exterior, análisis de mercados, negociación internacional, gestión administrativa y coordinación de operaciones de exportación. Esto no quiere decir que una sola persona tenga que dominar todos los aspectos técnicos del negocio. Por eso, en temas contables, legales, aduaneros, regulatorios o de certificaciones se recurrirá a profesionales o empresas especializadas cuando corresponda.

La idoneidad del equipo se evaluará entonces no solamente por el cargo que aparezca en la estructura, sino por la relación entre formación, experiencia, competencias y funciones que realmente se tengan que asumir. Si más adelante alguna función se convierte en un puesto independiente, la selección tendrá que considerar justamente esos criterios.

Tabla 58.
Idoneidad y relación de los responsables con las funciones del proyecto

Función o responsabilidad	Responsable previsto en la etapa inicial	Formación o conocimiento requerido	Competencias principales	Relación con las responsabilidades
Dirección general	Promotor del proyecto	Formación vinculada con Administración de Negocios Internacionales, gestión empresarial y comercio exterior	Liderazgo, toma de decisiones, negociación, organización y coordinación	Dirige el negocio, toma decisiones y coordina las diferentes actividades necesarias para el funcionamiento de la empresa
Gestión comercial y exportaciones	Promotor del proyecto durante la etapa inicial	Comercio exterior, negociación internacional y gestión comercial	Comunicación, negociación, seguimiento comercial y	Busca compradores, realiza seguimiento a oportunidades comerciales y coordina los

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Función o responsabilidad	Responsable previsto en la etapa inicial	Formación o conocimiento requerido	Competencias principales	Relación con las responsabilidades
			orientación al cliente	aspectos vinculados con la exportación
Gestión administrativa y financiera	Promotor del proyecto con apoyo contable externo	Administración, presupuesto y control financiero	Organización, control, análisis y manejo de información	Realiza seguimiento de ingresos, egresos y presupuesto, mientras que las obligaciones contables y tributarias serán apoyadas por un especialista
Coordinación de operaciones	Promotor del proyecto con apoyo del maquilador y operadores externos	Logística, abastecimiento y comercio exterior	Coordinación, control, seguimiento y solución de problemas	Coordina proveedores, maquila, documentación, despacho y cumplimiento de los pedidos
Servicios especializados	Profesionales o empresas externas	Formación especializada según el servicio requerido	Experiencia técnica y conocimiento normativo	Atienden aspectos contables, legales, aduaneros, regulatorios, logísticos o de certificación que no corresponde asumir directamente al promotor

Fuente: Elaboración propia. La estructura corresponde a la etapa inicial del proyecto y podrá modificarse conforme aumenten las operaciones y se incorporen nuevos responsables.

Durante los primeros años el liderazgo estará concentrado principalmente en el promotor del negocio. Esto es coherente con una empresa que inicia operaciones y busca mantener una estructura pequeña. No tendría mucho sentido contratar desde el comienzo un equipo gerencial completo si todavía el volumen de ventas no lo justifica.

La experiencia específica que se requiera para determinadas actividades se complementará con proveedores y especialistas externos. De esa manera, la empresa puede acceder a conocimientos técnicos cuando realmente los necesite sin convertir todos esos servicios en puestos permanentes. Más adelante, dependiendo de cómo crezcan las operaciones, algunas de estas

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

funciones podrán independizarse y pasar a ser asumidas por personal contratado directamente.

BIBLIOGRAFÍA

Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro.* (Quinta, Vol. 1). Pearson Prentice Hall.

Banco Central de Reserva del Perú. (2026). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2026-2027*.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5°). McGraw-Hill Education.

PROMPERÚ. (2026, July). *Información de harina, sémola y polvo de maca (Lepidium meyenii) (1106201000)*. Comisión de Promoción Del Perú Para La Exportación y El Turismo.

Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2013). *Negocios Internacionales. Ambientes y operaciones* (Decimo cuarta, Vol. 1). Pearson.

Grand View Research. (2025). *Dietary Supplements Market Size, Share & Trends Analysis Report*.

Grand View Research. (2026). *Dietary Supplements Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2026–2033*.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (Décimo cuarta, Vol. 1). Pearson.

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Ministerio de Economía y Finanzas. (2025). *Marco Macroeconómico Multianual 2026-2029*.

Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

PROMPERÚ - OLAN. (2022). *Ficha mercado producto cápsulas de maca Estados Unidos*. https://doi.org/https://exportemos.pe/descubre-oportunidades-de-exportacion/publicaciones-de-inteligencia

PROMPERÚ - OMEX. (2022). *OMEX-Ficha-mercado-Mexico--Producto-Maca-en-polvo-pulverizada-o-harina-de-maca-2022*. 1–6. https://doi.org/https://exportemos.pe/descubre-oportunidades-de-exportacion/publicaciones-de-inteligencia

PROMPERÚ - OTOK. (2022). *Ficha mercado–producto: Maca [Japón]*. https://doi.org/https://exportemos.pe/descubre-oportunidades-de-exportacion/publicaciones-de-inteligencia

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2020). *Exportación definitiva: Procedimiento general DESPA-PG.02 (versión 7)*.

U.S. Food and Drug Administration. (2005). *Guidance for industry: Dietary supplement labeling guide*.

U.S. Food and Drug Administration. (2010). *Small entity compliance guide: Current good manufacturing practice in manufacturing, packaging, labeling, or holding operations for dietary supplements*.

U.S. Food and Drug Administration. (2018). *Guidance for industry: Questions and answers regarding food facility registration (seventh edition)*.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

U.S. Food and Drug Administration. (2023a). *Guidance for industry: Prior notice of imported food questions and answers (edition 4)*.

U.S. Food and Drug Administration. (2023b). Guidance for industry: Foreign supplier verification programs for importers of food for humans and animals. In *U.S. Food and Drug Administration*. https://www.fda.gov/regulatory-information/search-fda-guidance-documents/guidance-industry-foreign-supplier-verification-programs-importers-food-humans-and-animals

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio* (Primera, Vol. 1). Nathan Associates Inc.

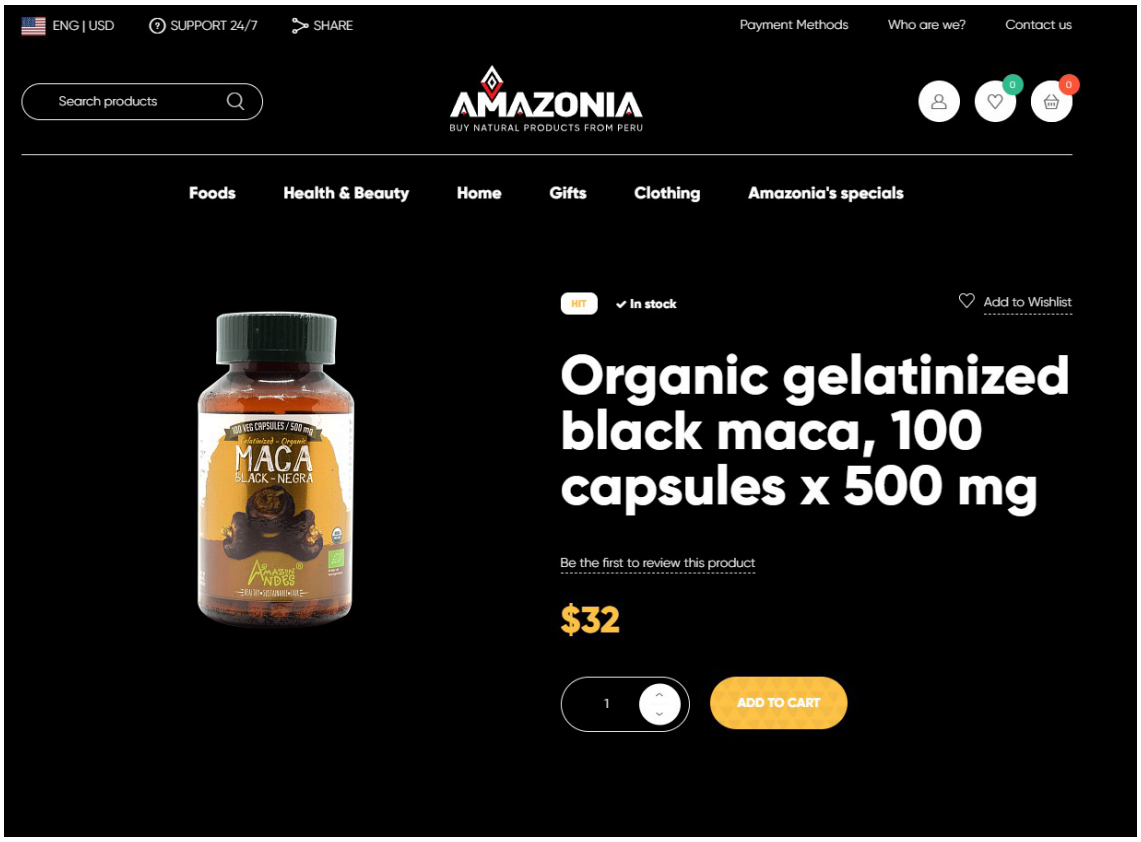
Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

ANEXOS

Anexo 1

Amazonía Food

Sitio web: https://www.amazoniafood.com/catalog/amazonias-specials/healthy-eating/organic/organic-gelatinized-black-maca-100-capsules-x-500-mg/?srsltid=AfmBOoqfXdM8mOVCzWDHz5i__UFnbBkLNTTYZT5QYzAzm7jTk9QYgJGG

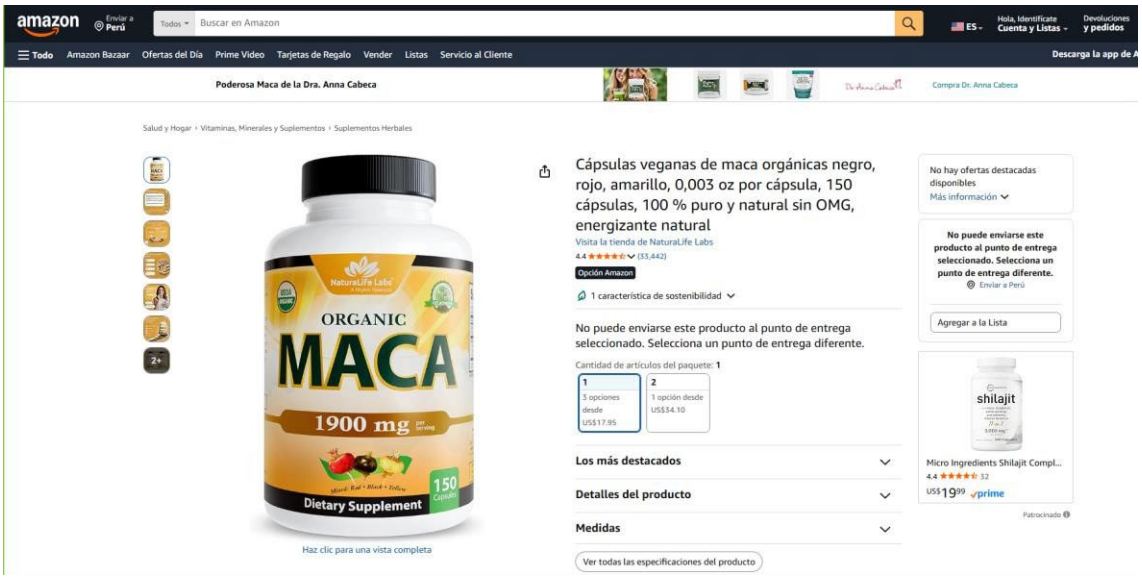


Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Anexo 2

Amazon

Sitio web: https://www.amazon.com/NaturaLife-Labs-Capsules-Gelatinized-Gluten-Free/dp/B01M362DU7?th=1

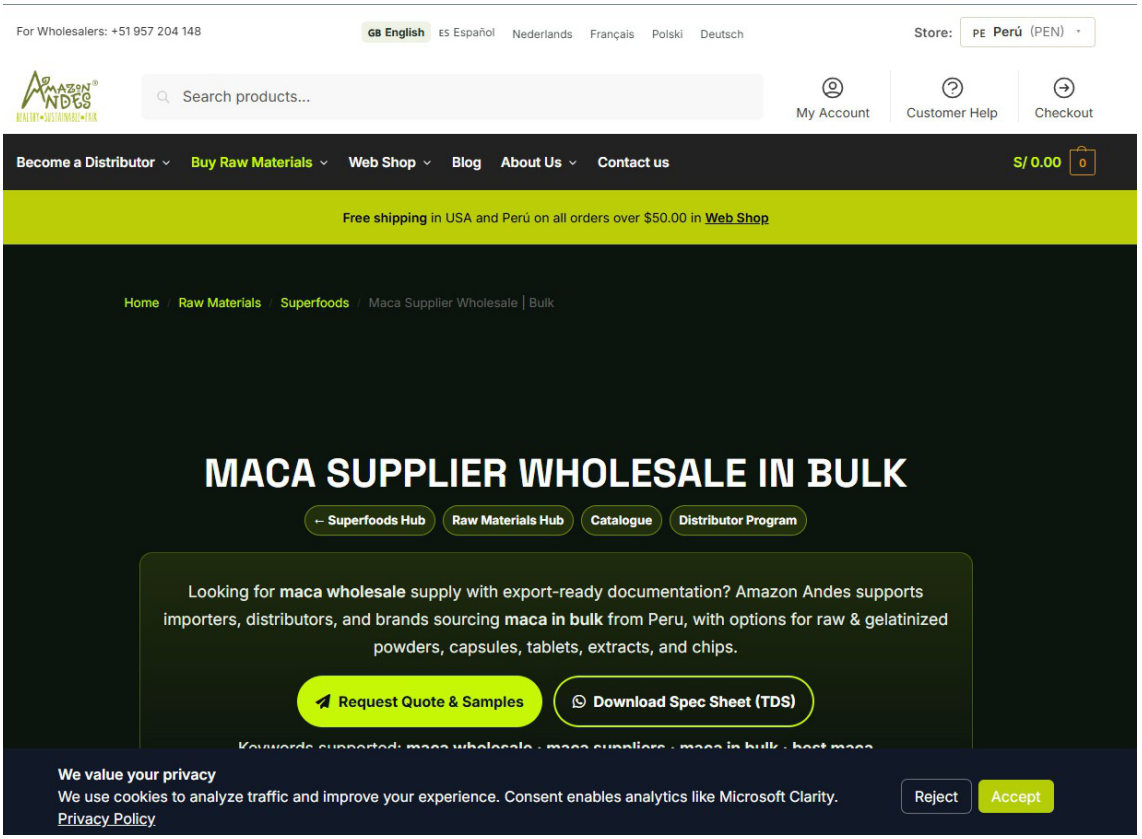


Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Anexo 3

Amazon Andes

Sitio web: https://amazon-andes.com/raw-materials/superfoods/maca-supplier-wholesale-bulk/

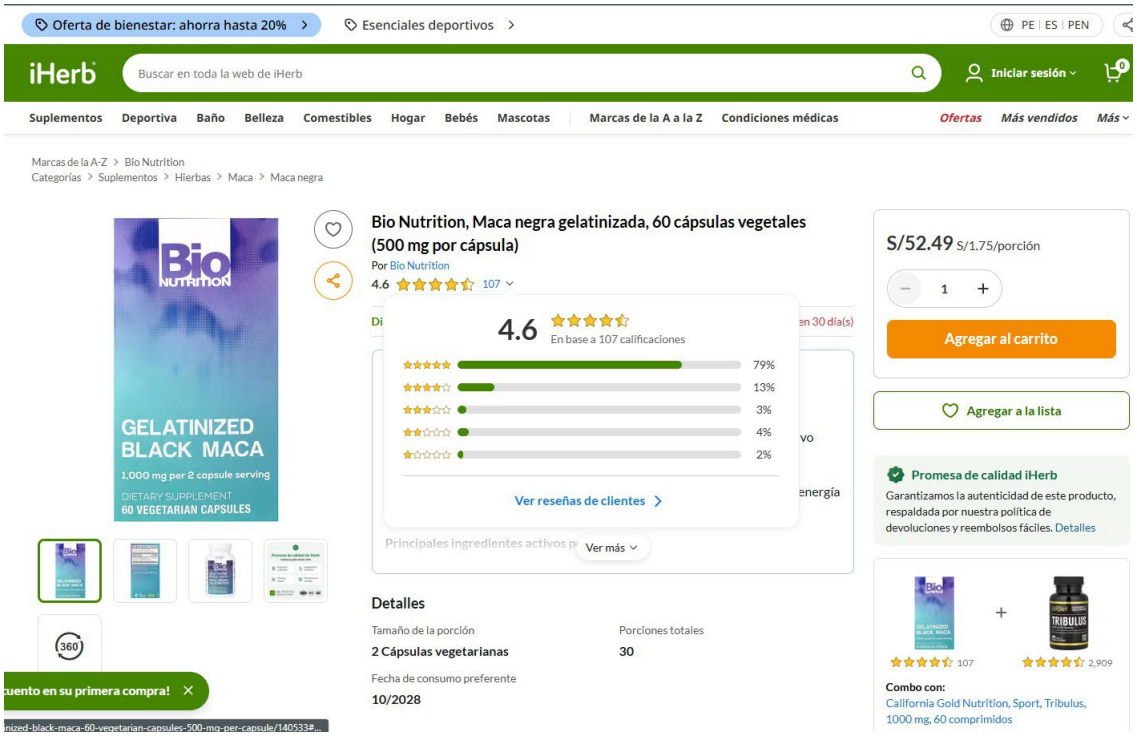


Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Anexo 4

iHerb

Sitio web: https://pe.iherb.com/pr/bio-nutrition-gelatinized-black-maca-60-vegetarian-capsules-500-mg-per-capsule/140533

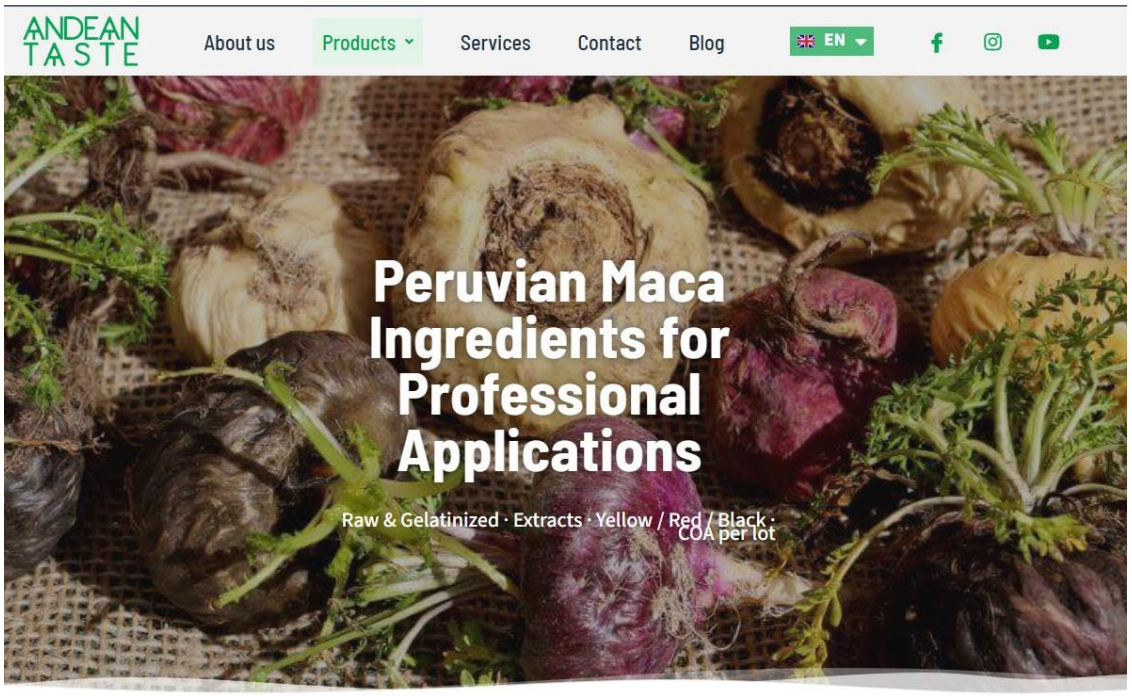


Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Anexo 5

Andean Taste

Sitio web: https://www.andeantaste.com/en/maca-powder/



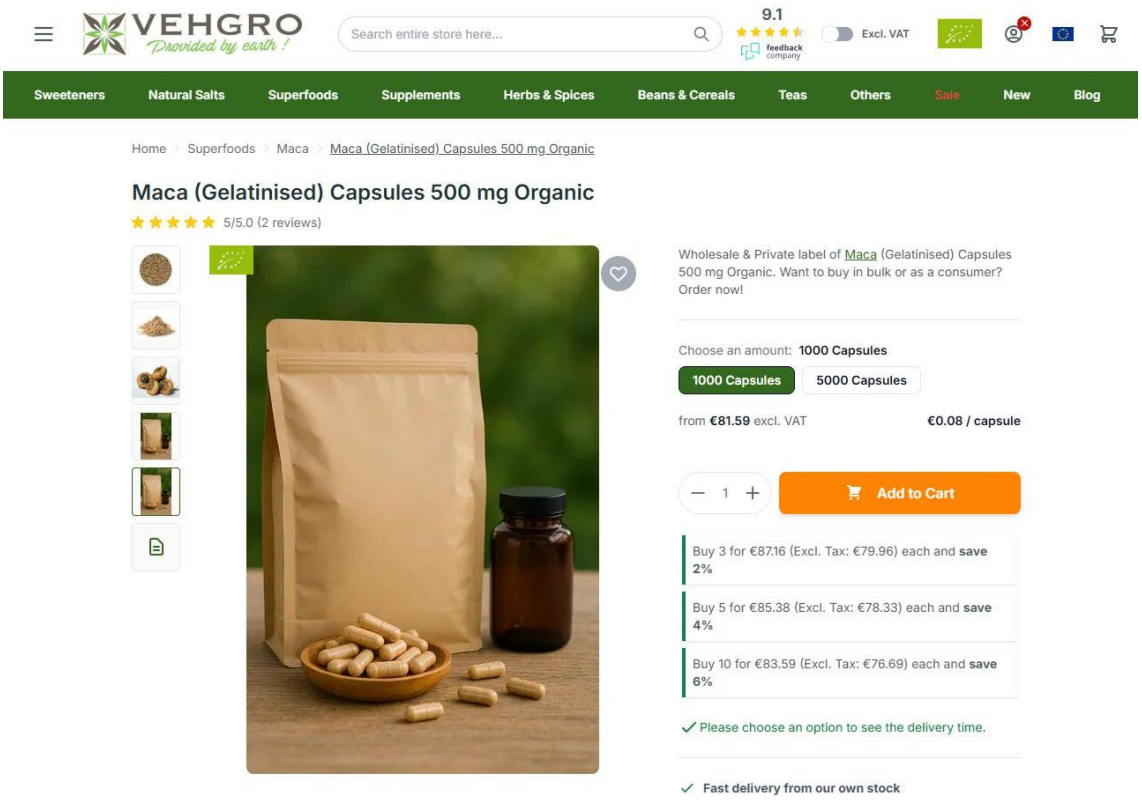
Industrial-grade maca powders from audited Peruvian partners, validated batch by batch in our QC Hub in Lima and delivered with full export documentation.

Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis

Anexo 6

VehgroShop

Sitio web: https://www.vehgroshop.com/maca-gelatinised-capsules-500-mg-organic.html



Tesis publicada con autorización del autor
No olvide citar esta tesis