

Gala Miranda, Raúl Edmundo. ; Guillen Gómez, Yovana. ; Espejo Medina, Celso José. **Plan de negocios para el cultivo de jengibre orgánico con agricultura ecológica en la selva central del Perú y su exportación al mercado estadounidense.** Lima : Universidad ESAN, 2010.
Maestría en Dirección de Empresas – Huancayo.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo general determinar la viabilidad económica y financiera de la implementación de una empresa que exporte jengibre orgánico, producido mediante una agricultura ecológica que cuide el medio ambiente.

La importancia de este tema de investigación surge por la tendencia generada actualmente en el abastecimiento global de alimentos de calidad y acorde al bienestar de los consumidores. Aquello se ha visto reflejada en la emisión de normas que regulan el comercio internacional de los alimentos, y en la estrategia de diferenciación que muchas empresas están desarrollando a fin de alcanzar objetivos de incremento de participación de mercado, mantener un mejor posicionamiento, o mejorar sus niveles de rentabilidad, sobre todo con el ingreso de presentaciones cada vez más diferenciadas.

Bajo estas consideraciones, se observa que la Selva Central peruana registra un crecimiento exponencial en la exportación de alimentos orgánicos, como es el caso del jengibre orgánico, al estar garantizando productos de calidad de acuerdo a las necesidades de salud de los consumidores. Esto es posible mediante el mantenimiento de una producción con agricultura ecológica, que es contraria a los procedimientos de la agricultura convencional.

El mercado objetivo es Estados Unidos de América, seleccionado por el método de macro segmentación que evalúa el atractivo de países destino desde distintas perspectivas económicas, sociales, culturales, políticas, tecnológicas y ecológicas. En este sentido, se han identificado las oportunidades y amenazas que presenta dicho mercado en la comercialización de productos orgánicos, incluyendo la estructura competitiva del jengibre orgánico producido en la Selva Central del Perú.

La metodología de investigación se efectuó a través de tres etapas:

- La primera, referida a la identificación de las características e importancia de la agricultura ecológica y su contribución en la salud de los consumidores, permitió contar con un marco de referencia que delimita el tipo de producción a efectuar y los elementos con que debe contar como producto orgánico.
- La segunda fase analizó la cadena productiva del jengibre orgánico de la Selva Central del Perú, a fin de conocer el sector en que se desenvuelve las exportaciones peruanas y el atractivo del mercado norteamericano. Para ello, se realizaron visitas a sembríos y plantas de procesamiento en la Selva Central, entrevistas a gerentes generales de las principales empresas exportadoras, productores de jengibre, funcionarios de entidades financieras presentes en la Selva Central, representantes del Ministerio de Agricultura, especialistas en Ciencias Ambientales. Dicha información primaria complementada con datos de fuente secundaria, ha establecido las variables y los actores relevantes que determinan las estrategias competitivas que deben emplear la nueva empresa para hacer frente a la competencia y a la demanda del mercado objetivo.
- Por último, la tercera fase se refiere al planteamiento de estrategias competitivas genéricas, estrategias tácticas del Plan de Negocios, la evaluación económica y financiera, y la gestión de riesgos.

Como resultado de la investigación, se advierte que el mercado de productos orgánicos de los Estados Unidos registra un crecimiento de 20% anual en promedio, con transacciones comerciales de 23 mil millones de dólares al año. Se considera como el segmento de más rápida expansión, y sin embargo, el jengibre orgánico representa el 2% de todas las importaciones de jengibre en general que ingresan a este país.

En este sentido, existe un mercado de 979 toneladas anuales, que viene siendo cubierto en un 70% aproximadamente por las empresas exportadoras ubicadas en la selva peruana. Por ello, las estrategias estarán direccionadas a cubrir el 30% restante, a través de una penetración de mercado con un producto altamente diferenciado basado en el sistema de producción ecológica

que ninguna empresa peruana lo realiza. Dicha estrategia permitirá un crecimiento del 5% anual, y el ingreso a otros mercados atractivos como Italia y Francia.

Entre los factores externos que podría aprovechar la nueva empresa, se tienen principalmente los étnicos y los cambios de dieta de la población americana, puesto que a través de la expansión de las comidas asiáticas e hispanas¹ en dicho mercado y la preocupación por el cuidado de la salud², podría facilitarse un rápido posicionamiento como producto que contribuye a la salud de los consumidores, manteniendo el sabor exótico de las comidas asiáticas e hispanas.

Entre las principales amenazas y debilidades, se tienen la tendencia de cambios normativos referidos a la composición nutritiva de los alimentos ante la falta de investigaciones concluyentes³, y que podría verse afectada en la demanda, más aún si el mercado objetivo corresponde a un nicho que valora principalmente el cuidado de la salud. Por otra parte, se tiene el alto poder de negociación de los exportadores peruanos que acopian para los importadores/distribuidores y distribuidores especializados en productos orgánicos. Estos representan el mejor canal de distribución por las siguientes razones:

- (i) Desarrollo de estrategias del cuidado del medio ambiente al cual podría alinearse la nueva empresa.
- (ii) Capacidad de distribución en territorio norteamericano.
- (iii) Manejo de una diversidad de productos. Por estos motivos, se encuentran en mejor posición para proveer a los supermercados, tiendas especializadas y otros.

Actualmente, en la Selva Central se efectúan exportaciones en base a suelos agrícolas que aún mantienen nutrientes necesarios para obtener productos de calidad exportable. Por tanto, una producción sin la presencia de insumos químicos que mejoren la productividad, está generando un agotamiento de dichos suelos. El peligro está en que los productores agrícolas pueden abandonar estas tierras y establecer nuevas zonas de producción mediante la tala y quema de bosques, a fin de continuar con la oferta de productos orgánicos.

Bajo estas consideraciones, la presente propuesta plantea la creación de una empresa vinculada a la oferta de un producto orgánico acorde con la producción del jengibre sin la presencia de insumos químicos, y al mismo tiempo, permita la conservación o cuidado del medio ambiente. De esta manera, se logra una producción ecológica con productos de alta calidad, sostenible en el tiempo y la recuperación de los suelos, evitando prácticas de deforestación y problemas de incumplimiento de compromisos de venta de los productores certificados.

El modelo de negocios propuesto pone énfasis en la producción agrícola y procesamiento agroindustrial, a través de adquisición de tierras de cultivos, implementación de prácticas empíricas ecológicas con semillas de alta calidad, mano de obra calificada, y servicios de ingenieros especializados que aseguren el cumplimiento de trazabilidad, certificación USDA y GLOBAL GAP. La comercialización se enfocará en el aseguramiento de cajas selladas y codificadas, para facilitar la gestión de brokers e importadores que adquieren el producto a precio FOB.

La propuesta requiere una inversión inicial cerca a medio millón de nuevos soles, y es un costo que no es asumido por las actuales exportadoras en atención a que se dedican solamente al acopio. Para ello, vienen organizando y certificando a productores locales.

El proyecto presenta un VAN de S/. 733,928 en un plazo de tres años y un TIR de 8% mensual, lo cual resulta atractivo para el inversionista, pero deberá considerarse los riesgos de variación de precio y tasa de cambio, variables consideradas como las más influyentes en el sistema de negocios.

Resumen elaborado por los autores.

¹ Son ricas en el uso de especias como el jengibre.

² Como consecuencia de los problemas de obesidad que afecta a cerca del 50% de la población de Estados Unidos, y por tanto, el menor uso de sal compensada por especias que permiten conservar el sabor de las comidas.

³ Como las realizadas por la FAO y el Laboratorio de Medicina Herbaria del Instituto Superior de Medicina Militar de la República de Cuba, que vinculan al jengibre por sus contribuciones a problemas estomacales y sus efectos estimulantes.