

Cokting Rivera, Andrés Humberto. ; Gonzales Escudero, Luis. ; Rodríguez Holguino, Jorge Luis. / **Plan de negocios para la industrialización de lúcuma del valle de Ilo (Moquegua) y su exportación al mercado Estadounidense.** -- Lima : Universidad Esan, 2009. -- 2 v. -- Maestría en Dirección de empresas - Ilo. -- MAIL01.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo determinar la viabilidad de industrializar lúcuma en la provincia de Ilo (Moquegua, Perú) y comercializarla para exportación a Estados Unidos, considerando el reto de introducir el exquisito sabor de la lúcuma en ese país objetivo.

Los objetivos específicos planteados en este trabajo son:

- Identificar el mejor producto derivado de la lúcuma para exportar entre las diferentes opciones disponibles en el mercado.
- Justificar el país objetivo más apropiado para el producto exportable.
- Diseñar las características de la oferta exportable sobre la base de la demanda potencial del mercado objetivo y la oferta local.
- Determinar las estrategias de negocios que hacen viable la exportación de la lúcuma industrializada.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera de la inversión requerida para implementar el plan de negocios propuesto. Considerando los riesgos relacionados al negocio.

Se utilizaron fuentes secundarias siendo la más importante la investigación del mercado de Estados Unidos para exportación de derivados de lúcuma, que hizo Tiara International Consulting por encargo de MINCETUR en el año 2006. Para confirmar los hallazgos de esa investigación de mercado, se participó *in situ* en Summer Fancy Food 2009 en New York, donde se preparó una degustación de helado de lúcuma, se realizaron encuestas y entrevistas a potenciales clientes, y se promocionó la lúcuma.

La participación en Fancy Food con apoyo de PROLUCUMA y PROMPERU, tenía como objetivo principal confirmar la existencia de una demanda potencial en Estados Unidos como lo indicaba el estudio de Tiara International Consulting. Adicionalmente, conocer las alternativas de distribución y los segmentos a donde podía dirigirse el producto.

Considerando que un factor importante para la continuidad del negocio es asegurar la materia prima, se entrevistaron a catorce agricultores que poseen terrenos de cultivo disponibles en el valle de Ilo. Doce de ellos tienen en total 72 hectáreas disponibles y mostraron interés en el cultivo de la lúcuma como una forma de diversificar sus cultivos y su riesgo.

Por varios años se han tenido altas expectativas en internacionalizar la lúcuma, pero aquello no ha sucedido. El problema de la lúcuma es un problema de oferta, en el sentido que no se han hecho esfuerzos serios por asegurar una oferta exportable uniforme y continua a ningún país, porque la demanda nacional ha cubierto las expectativas de los productores. Por eso el sabor de la lúcuma es aún desconocido en la mayor parte del mundo, y sin embargo, los rendimientos a nivel nacional han aumentado con el desarrollo de los lúcumos existentes. Aquello puede causar la saturación del mercado nacional en el corto plazo, disminuyendo significativamente los precios de los productores.

Los resultados de este estudio indican que:

- Es viable la industrialización de la lúcuma en la provincia de Ilo y comercialización para exportarla a Estados Unidos.
- El mejor producto para exportar es en la actualidad la pulpa de lúcuma congelada por calidad y costo.
- Estados Unidos es el país objetivo más apropiado para el producto exportable. Su mercado es el mayor del mundo, presenta ventajas arancelarias por el TLC, se tiene tráfico de barcos continuo y es relativamente cercano. El consumidor americano está

recientemente inclinado a probar productos étnicos y/o nuevos especialmente en industrias que requieren nuevos sabores como la del helado, yogurt, confiterías, etc. Un punto de apoyo son los peruanos que en una cantidad cercana al millón de personas viven en ese país.

- Existe demanda insatisfecha en el segmento de inmigrantes peruanos en Estados Unidos. También existe demanda potencial en el segmento de estadounidenses que gustan de sabores nuevos.
- Se ha determinado que el segmento “superpremium” de helados es el más indicado para introducir la pulpa de lúcuma congelada en el mercado americano.
- Inicialmente se debe distribuir en los dos segmentos identificados anteriormente a través de un agente, importador o distribuidor de Estados Unidos porque es la mejor manera de introducir un producto nuevo en ese país.
- La oferta exportable variará de 40 TM en el primer año de funcionamiento hasta 512 TM en el décimo año. Se incrementan las exportaciones en 50, 35, 30 y 25% cada dos años y 20% el décimo año. La oferta se ha diseñado para cubrir 28 TM en el mercado de la nostalgia y ventas incrementales significativas en los segmento “superpremium” inicialmente de helados.
- Se debe iniciar tercerizando desde el acopio hasta la producción a una empresa procesadora de Lima mientras no se tenga suficiente materia prima en Ilo.
- La principal estrategia de promoción es participar de ferias en el mercado objetivo. Estrategias secundarias de promoción por su efectividad son marketing directo y publicidad en internet. Se recomienda participar con PROLUCUMA en todos sus proyectos de promoción que debe ejecutar apenas complete su plan estratégico.
- El proyecto es beneficioso para los agricultores de Ilo que diversificarían su producción agrícola con la disminución de riesgo que la diversificación trae. Adicionalmente se presentan ventajas económicas significativas en relación a los productos que se cultivan actualmente en la región, por lo tanto es viable asegurar la materia prima a mediano y largo plazo integrando a los agricultores de Ilo, que participen en el proyecto, como socios en la empresa propuesta.
- La evaluación económica financiera ratifica la viabilidad del negocio ya que se obtiene un VAN de US \$ 146,334.71 a una tasa de descuento de 25% y un TIR de 67%.
- El plan propuesto es sensible al precio de venta que se obtenga ya que si disminuye en un 13% a US\$ 2.882 ya no se obtendrá ganancia (VAN = 0). Es menos sensible a las otras dos variables principales: el precio de la fruta y el volumen de ventas. El precio de la fruta puede subir hasta US\$ 1.269 (41%) y el volumen de ventas disminuir hasta en 29% antes que VAN sea igual a 0.

***Resumen elaborado por los autores.***