

ESCUELA DE POST GRADO NEUMANN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“Plan estratégico de internacionalización de la marca nativo foods en el mercado de florida - usa, 2020-2023”

Trabajo de investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de :
Maestro en
Administración de Negocios

Autor:

Ing. Saldaña Cobos Roberto Segundo

Docente Guía:

Mg. Leo Rossi Ernesto

TACNA – PERÚ

2019

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIA/AGRADECIMIENTO:

Agradecer a Dios ,mi esposa Karin e hijos Mateo y Antonella por su comprensión, paciencia y apoyo en el desarrollo de mi maestría, a mi Hermana María por creer en este proyecto, por su gran contribución y ser mi socia en esta gran proyecto de empresa y marca Nativo Foods.

ÍNDICE

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Índice	04
Índice de gráficos y tablas	06
Resumen Ejecutivo	07
Introducción	09

CAPÍTULO 1 - ANTECEDENTES DEL ESTUDIO:

1.1. Título del tema	12
1.2. Origen del tema	12
1.3. Formulación del problema	14
1.4. Justificación de la investigación	16
1.5. Objetivo General	17
1.6. Objetivos Específicos	17
1.7. Metodología	18

CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO:

2.1. Planificación Estratégica	18
2.1.1. Definiciones de planificación estratégica	18
2.1.2. Niveles y tipos de estrategia.	20
2.2. Planificación estratégica e internacionalización	24
2.2.1. Tipos de exportación	
2.2.2. Factores país	
2.2.3. Recursos clave.	
2.3. Mercado de ajíes	30
2.4. Análisis comparativo.	32

CAPÍTULO 3 - MARCO REFERENCIAL:

3.1. Mercado de Ajíes en EEUU	38
3.2. Mercado de Ajíes y Salsa Gourmet	41
3.3. Análisis de Nativo Selva SAC	43
3.3.1. Descripción del negocio	44
3.3.2. Estructura y principales áreas	44
3.3.3. Principales productos	46

CAPÍTULO 4 – DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO DE NATIVO SELVA SAC.

4.1. ANÁLISIS EXTERNO:	50
A) MACROENTORNO.	55
B) MICROENTORNO.	52
4.2. ANALISIS INTERNO.	53
4.3. ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDER.	56
4.4. ANÁLISIS DE MATRIZ FODA.	57

CAPITULO 5: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA INTERNACIONALIZACIÓN A FLORIDA (USA)

5.1. Definición de misión, visión y objetivos estratégicos	62
5.2. Mapa estratégico	64
5.3. Proceso de dirección estratégica de la empresa	65
5.4. Incorporación de nuevas líneas de producto	69
5.5. Acciones para implementación, seguimiento y recomendaciones	71
5.6. Aspectos económicos de viabilidad	74

CONCLUSIONES	75
BIBLIOGRAFIA	77
ANEXOS	
ANEXO N° 01 - Intereses de los grupos de interés	80
ANEXO N° 02 – Análisis de estudio de mercado	81

INDICE DE TABLAS

TABLA Nº 01 - Comparativo de estrategias por tipología	20
TABLA Nº 02 - Formas de desarrollo internacional	24
TABLA Nº 03 - Comparativo de Salsas Picante de origen peruano de oferta en USA.	41
TABLA Nº 04 - Salsa de Cocona Picante con Ají Charapita	46
TABLA Nº 05 - Encurtido de Ajíes amazónicos	47
TABLA Nº 06 - Salsa de Ají Charapita	48
TABLA Nº 07 - NIVEL / IMPACTO Y VALOR PLESTA.	49
TABLA Nº 08 - ANÁLISIS PLESTA	50
TABLA Nº 09 - Matriz de porcentajes y equivalencias global	51
TABLA Nº 10 - VALORACIÓN POTENCIAL DE RECURSOS Y CAPACIDADES	54
TABLA Nº 11 - ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS	55
TABLA Nº 12 - MATRIZ EFI: NATIVO SELVA SAC	58
TABLA Nº 13 - MATRIZ EFE: NATIVO SELVA SAC	59
TABLA Nº 14 - Propuesta de lineamiento estratégico de internacionalización	66
TABLA Nº 15 - Nueva línea de producto: Ají Charapita Rojo	68
TABLA Nº 16 - Propuesta presupuesto por campaña	74

INDICE DE FIGURAS

Figura 01 - Proceso de determinación de objetivos de la internacionalización.	27
Figura 02 – Línea de base proceso de internacionalización: Diagnóstico FASE 1	28
Figura 03 – Línea de base proceso de internacionalización: Diagnóstico FASE 2	29
Figura 04 – Línea de base proceso de internacionalización: Diagnóstico FASE 3	29
Figura 05 – Esquema de Fases de Internacionalización.	30
Figura 06 – Descripción de FASE 2 del proceso de internacionalización.	31
Figura 07 - Factores de Competitividad Internacional	34
Figura 08 – Crecimiento del volumen de salsas picantes importadas	39
Figura 09 – Crecimiento de los mercados de salsas en USA	39
Figura 10 – Organigrama NATIVO SELVA SAC	45
Figura 11 - Salsa de Cocona Picante con Ají Charapita	45
Figura 12 - Encurtido de Ajíes Amazónicos	46
Figura 13 - Salsa de Aji Charapita	47
Figura 14 – Muestras de presentación de salsas picantes en el mercado USA.	52
Figura 15 – Mapa Estratégico de Internacionalización a 2020	63
Figura 16 – Estrategias de Internacionalización según OxfordGroup	64
Figura 17 – Esquema de Implementación de proceso de internacionalización.	72
Figura 18 – Esquema de estrategias comerciales para internacionalización.	73

RESUMEN EJECUTIVO

Nativo Selva SAC empresa peruana que nace con la finalidad de producir, comercializar y exportar productos amazónicos de calidad, con su marca representativa Nativo Foods la misma que fue creada en el año 2014 por dos hermanos oriundos de la selva peruana, María y Roberto Saldaña, quienes juntaron sus experiencias y crearon esta gran marca que se está dando a conocer en Perú y Usa. Siendo en Perú la primera empresa Amazónica en ingresar al canal moderno Plaza Vea y Vivanda con productos amazónicos con Valor agregado, cumpliendo todos los estándares de calidad requeridos.

En anterior investigación se planificó para Nativo Selva SAC, como objetivo consolidarse y posicionarse en el mercado peruano con sus productos oriundos de la Selva Peruana, trabajando estrechamente con comunidades Nativas de la Selva de Perú, fomentando el cuidado del medio ambiente, el desarrollo y habilidades técnicas de cultivo, siembra, cosecha con sus proveedores, redundando esto en una mejor calidad de producto, para a su vez poder exportar al mercado americano motivo por el cual requiere contar con un plan estratégico que le permita definir las mejores estrategias y camino a seguir en un entorno competitivo para lanzar una estrategia de internacionalización hacia el mercado norteamericano de Florida (USA).

Para nuestro caso, en primer lugar se desarrolló un diagnóstico de factores externos: análisis PLESTA, de stakeholders así como internos, como fuerzas de porter, recursos y capacidades, además de un diagnóstico de matriz EFI y EFE con cruce de variables, a nivel cuantitativo y cualitativo, finalmente se analizó el mercado norteamericano, perfil del consumidor, características del mercado, barreras normativas e incentivos, a través de información diversa y análisis documental los que finalmente sumaron como insumos para la determinación de puntos críticos y con ello definir las prioridades y necesidades de atención que deben ser cubiertas para la formulación de estrategias comerciales para un proyecto de internacionalización.

Luego de ese análisis para finalizar se pasó a la determinación de una propuesta de mejora de la dirección estratégica de la empresa desarrollando estrategias y planteándose los indicadores de medición, habiéndose identificado en el diagnóstico la necesidad de canalizar los esfuerzos de la empresa en la consolidación de los productos y de la marca con valor agregado, además de adaptarse a las características del consumidor hispano con ayuda del gran contingente latino,

planteándose una meta de inserción progresiva con una participación en el rubro y sector del 10% anual, asimismo se elaboró un plan de internacionalización por etapas, un plan de ejecución estrategias con plazos y tiempos fases progresivas de implementación, finalmente se analizó el aspecto financiero de la propuesta redondeando con ello el aporte del plan estratégico que se pretendió conseguir con el desarrollo de la presente investigación.

Entre las conclusiones a las que se arribó la empresa, es que debe desarrollar estrategias de apalancamiento de la inversión, además de implementar acciones agresivas en los sectores de consumo masivo distintos a retail reforzando su alianza con restaurantes peruanos en USA (la Florida), además de generar marca asociada al consumo de productos de la selva amazónica y de valor natural, debiendo para ello efectuar un plan de inversión, análisis de resultados a corto y mediano plazo y aplicar adecuadamente las estrategias propuestas en el presente trabajo para el negocio.

Tacna, noviembre de 2019.

INTRODUCCIÓN

El mercado de productos de consumo en aditivos, salsas y sus derivados es altamente competitivo y de creciente movilidad. En la actualidad de acuerdo a diversos estudios efectuados NPD Group (2015); Forbes (2016); Wall Street Journal (2016); J. Agric. Food Chem. (2013); PLOS ONE (2017); Business Insider (2013); The Atlantic (2013); EFE (2016); El País (2017), ente otros referidos en el informe Super Foods Peru, existe una creciente demanda además de interés y ventajas comprobadas del consumo de ajíes y sus derivados en todo el mundo, sobre todo aquellos de contenido nativo y mundialmente reconocidos con una reputación ganada en presentaciones y niveles de consumo a nivel global.

En esa línea se busca en el presente caso identificar las potencialidades de un mercado importante como es el americano a fin de insertar productos en diversas presentaciones de una empresa natural de la amazonia peruana, como lo es Nativo Selva SAC, la misma que pretende orientar su producción a un mercado para lo cual debe apuntar a conseguir una planificación estratégica que permita canalizar mejor las oportunidades presentadas en un Estado en particular como lo es Florida Usa.

Un primer detalle que nos permite identificar la relación que existe entre la internacionalización con la dirección estratégica tiene su fundamento en la distinción entre las estrategias deliberadas y las estrategias emergentes (Mintzberg, 1985). Con relación a esto, habría que preguntarse cómo nace la idea de emprender una estrategia de internacionalización.

Si bien es cierto existen empresas que buscan emprender su aventura internacional de forma intencionada, persiguiendo una serie de objetivos; ya sea por temas de ver un crecimiento transfronterizo, vender su producto o servicio para ser reconocido a nivel mundial, expandir sus ventas, y dicho proceso se puede dar de diferentes maneras, muchas de ellas buscando la forma de exportar o utilizando un intermediario para el proceso comercial en el país destino.

La capacidad de gestionar la estrategia es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la Empresa a través de esquemas básicos y prácticos, que permitan la suficiente flexibilidad para adaptarse o anticiparse a los eventos del entorno, con el fin de generar ventajas que le garanticen

permanecer y crecer exitosamente. La planificación es previa a las otras funciones ya que es imposible organizar, gestionar y controlar con eficacia y eficiencia sin disponer de unos Planes adecuados que los informen.

En este contexto, y considerando que los productos de Nativo Foods vienen teniendo una muy buena acogida en el mercado nacional, además de reconocer que se encuentran muchos compatriotas en Estados Unidos, particularmente en el estado de Florida, y son ellos los principales difusores de nuestra cultura culinaria, además de contar con el potencial de la oferta de productos nativos de la amazonia peruana nos animó a la necesidad de evaluar un plan de estrategias comerciales para la internacionalización de la marca y sus principales productos.

En el primer Capítulo I se muestra la definición de la investigación desde la formulación del problema su justificación los objetivos propuestos así como la metodología para conseguirlos y las principales limitaciones, en el Capítulo II se aprecian los principales conceptos y definiciones que darán el marco de referencia sobre los modelos de planificación estratégica que se utilizarán para el desarrollo del trabajo, finalmente en el Capítulo III se presenta a la empresa, su organización, definición e identidad corporativa y alcance de funciones por áreas.

En el Capítulo IV se aprecian la base de diagnóstico utilizado para la determinación de cuellos de botella aplicando instrumentos de recolección de información y toma de decisiones en el marco de la utilidad del cumplimiento de los objetivos propuestos para el presente trabajo práctico, para ello se muestra un análisis de factores interno y externo, así como de los principales stakeholder para concluir luego del análisis con el Capítulo V donde se aprecian las principales propuestas y marco estratégico, así como los indicadores que nos permitirán generar un perfil de seguimiento y control, y como hacer viables los lineamientos estratégicos planteados como objetivo del presente trabajo final de integración de conocimientos.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE ESTUDIO

En el presente Capítulo 1, mostramos los antecedentes de la investigación desde el origen del tema y la motivación inicial a desarrollar un plan estratégico para internacionalización en el mercado norteamericano de la marca NATIVO FOODS, mostrando además la formulación del problema, la justificación de la investigación, los objetivos general y específicos, así como la metodología a utilizar para poder conseguirlos y las principales limitaciones que podremos encontrar al momento de su desarrollo.

1.1.- Título: “Plan Estratégico de internacionalización de Nativo Foods en el mercado de Florida USA para el 2019-2023”.

1.2.- Origen del tema:

Nativo Selva SAC empresa peruana que nace el año 2014 con la finalidad de producir, comercializar y exportar productos amazónicos de calidad, con su marca representativa Nativo Foods la misma que fue creada por dos hermanos naturales de la selva peruana, María y Roberto Saldaña, quienes juntaron sus experiencias y crearon esta gran marca con la expectativa de ser una marca que no sólo represente la intención comercial propia de todo negocio sino asimismo ser difusores de la cultura amazónica a través de sus productos nativos y con ello revalorizar dicha zona de nuestro territorio nacional.

NATIVO FOODS obtiene de la selva amazónica peruana los principales insumos y ajíes materias prima de los productos que procesa y con los que desarrolla actividad principal de comercio en el sector de consumo masivo y retail, productos procesados y preparados como aditivos en forma de salsa y encurtido a base de ajíes amazónicos productos oriundos de la selva del Perú.

En Perú es la primera empresa Amazónica en ingresar al canal moderno de supermercados Plaza Vea y Vivanda con productos amazónicos con valor agregado, cumpliendo todos los estándares de calidad requeridos, siendo la primera empresa peruana amazónica en llevar la salsa de ají charapita y cocona a estos lugares, dándose a conocer así la variedad de riquezas que tenemos en nuestra selva peruana.

Actualmente se encuentra con 5 años en el mercado, los mismos que han permitido en su fase inicial mejorar sus índices de penetración en el mercado nacional expandiéndose luego de la implementación de estrategias comerciales no sólo en la Amazonía peruana sino en la gran parte del territorio nacional encontrándose actualmente cerca de consolidar su marca en función a los productos ofrecidos y las acciones de difusión, programas que han venido generando resultados importantes y positivos para el desarrollo de nuevas estrategias que permitieron hacer del negocio un espacio importante de intercambio cultural y difusión implícita de la valía del territorio oriental del Perú.

La empresa tiene como visión ser reconocida como la mejor y primera empresa peruana en producir, comercializar y exportar, variedad de productos alimenticios amazónicos para el Perú y el mundo; y como misión vender productos de calidad, fomentando el consumo de las delicias amazónicas peruanas a través de los ajíes.

Por lo que como se aprecia de su visión y considerando los actuales resultados que expresan la consolidación en el mercado peruano, la empresa como lo refieren sus principales accionistas nació con la intención de convertirse en exportadora de sus productos, por lo que en esa línea se desea buscar estrategias de exportación e internacionalización de la marca en el mercado norteamericano considerando las oportunidades generadas a raíz de que refieren contar con aliados que pueden coadyuvar al desarrollo del negocio en el estado de Florida de dicho país, motivo por el que en el presente trabajo en complemento del anterior se pretende mostrar el estudio de la propuesta de lineamientos estratégicos comerciales que requerirá el negocio a para poder insertarse en dicho mercado de manera satisfactoria.

1.3. Planteamiento del Problema. -

El sector de productos de consumo masivo en el Perú con potencial de exportación es un sector emergente y en proceso de consolidación, sin embargo, existen

productos terminados procesados y preparados con materia prima de productos oriundos y nativos cuya condición genera un valor agregado implícito que permite no sólo contar con mejores oportunidades de desarrollo sino también con mayores alternativas para el desarrollo de objetivos de exportación.

La selva peruana históricamente no tuvo una atención prioritaria por parte del sector emprendedor nacional con miras a la internacionalización generando con ello importantes espacios de exportación con valor agregado que permitan de manera indirecta generar una revalorización y la atención internacional por la calidad de los productos de la selva amazónica peruana con miras a la atracción de mayores inversiones y mejoras sostenibles para el desarrollo del oriente peruano.

Por su parte, la planificación estratégica es la herramienta de gestión que nos permite conocer mejor nuestra historia y nuestro presente y mejora la manera de relacionarse con el entorno con el fin de lograr sobrevivir, crecer y dar viabilidad a nuestros proyectos. Es, por tanto, una herramienta que facilita el hecho de que la Empresa alcance la situación adecuada para cumplir su misión y alcanzar el futuro deseado.

La capacidad de gestionar la estrategia es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la Empresa a través de esquemas básicos y prácticos, que permitan la suficiente flexibilidad para adaptarse o anticiparse a los eventos del entorno, con el fin de generar ventajas que le garanticen permanecer y crecer exitosamente. La planificación es previa a las otras funciones ya que es imposible organizar, gestionar y controlar con eficacia y eficiencia sin disponer de unos Planes adecuados que los informen.

En esa línea considerando que en el presente caso la empresa NATIVO SELVA SAC, representada en su marca NATIVO FOODS durante sus primeros cinco años se encuentra en proceso de lograr su consolidación en el mercado nacional ha evaluado la oportunidad de poder insertar sus productos con valor agregado en el mercado norteamericano apoyados por la existencia de empresarios peruanos aliados, que en suma serán valores estratégicos para poder soportar toda inserción en el mercado que definitivamente deberá encontrarse respaldado por adecuadas estrategias que permitan recuperar el costo de inversión de la mejor manera y buscar una consolidación paulatina en estados similares aspirando a la generación futura de franquicias que deseen importar los valores agregados de los productos nativos como los que produce la marca en estudio.

Habiendo escogido como mercado potencial de inserción el estado de Florida se necesita efectuar un estudio adecuado y diagnóstico de los factores y valores del

mercado actual en el que se conoce existen ya marcas de productos afines a los de NATIVO FOODS que ofrecen también con ciertas características similares productos comestibles puesto que en la zona existen a su vez porcentajes reconocidos de compatriotas y latinos quienes en suma se pretende sean los principales referentes de la marca y puedan sostener la inserción requerida por la empresa, motivo por los que se requiere efectuar un estudio de mercado y conocer los principales cuellos de botella que podrían someter o perjudicar el desarrollo adecuado de la implementación de acciones operativas.

Luego de ello se requiere diagramar, en conjunción con las prácticas operativas y acciones de un plan de mercado, las estrategias que permitirán generar la penetración adecuada del mercado muestra y que a su vez permitan diseñar mecanismos de soporte en la intención de consolidar la marca en dicho Estado norteamericano para luego poder generar un modelo consolidado que permita la expansión de la estrategia principal de internacionalización que con lleva como parte de su visión la empresa en estudio, motivo por el cual se presenta el presente trabajo como una oportunidad para que, luego de efectuar el estudio de diagnóstico requerido como insumo base, se pueda con el mismo generar un planteamiento de estrategias comerciales requeridas para la penetración eficiente de la marca NATIVO FOODS en Norteamérica.

1.5. Objetivo General:

Formular un Plan estratégico comercial para la internacionalización de la marca NATIVO FOODS en el estado de La Florida – USA para los años 2020-2023.

1.6. Objetivos Específicos:

- Efectuar un diagnóstico de factores internos y externos que permitan determinar las variables sobre las que se debe incidir para formular estrategias de negocio propias para la internacionalización e inserción de la marca en otro país.
- Determinar las variables críticas de éxito que permitan diseñar y formular adecuadamente un plan estratégico comercial de la marca NATIVO FOODS en un mercado internacional.
- Formular planes de acción alineados a la creación de lineamientos estratégicos comerciales orientados a la inserción y penetración eficiente de la marca en el mercado del estado de La Florida – Estados Unidos de América.

1.7. Metodología:

Por las características de la empresa y conforme a las necesidades y debilidades propuestas en la formulación del problema y el enfoque descrito líneas arriba se optará por elaborar una propuesta de plan estratégico comercial alineado con el plan comercial y operativo que se tiene de inserción de productos en el mercado norteamericano que establezca las principales estrategias, lineamientos de marketing y el rol de actores vinculados para su ejecución e implementación para lo cual, se desarrollarán mecanismos exploratorios de observación documentaria para conocer modelos estratégicos de ofertas de servicio de productos de consumo nacionales de similar naturaleza a los de la empresa en estudio u otros sectores equivalentes y similares al de la empresa en estudio.

Asimismo, se aplicarán herramientas como análisis PLESTA, matrices de DAFO y STAKEHOLDERS para la ejecución de diagnósticos interno y externo, se evaluará la posibilidad de ejecutar encuestas a potenciales consumidores para conocer su percepción, entrevistas a empresarios peruanos en la zona en estudio para conocer sus experiencias de internacionalización de productos, así como se procurará obtener información documental actualizada de la competencia directa e indirecta en el estado de la Florida USA, considerado en suma toda la información descrita como insumo para la determinación de las variables críticas de éxito que se deberán tomar en cuenta para la formulación posterior del plan estratégico comercial y de esa manera podremos plantear una mejor propuesta desde la perspectiva interna y externa de los requerimientos de la empresa, considerando el estado actual de su capacidad operativa, funcional y las necesidades que dicha internacionalización puedan demandar en perspectiva dentro del periodo de 03 años que en el que se pretende insertar las estrategias.

En esa línea, en función a la información obtenida en los diagnósticos se establecerán prioridades sobre los puntos críticos o cuellos de botella encontrados para proponer las estrategias comerciales otros orientados al giro de negocio, los mismos que incluirán la determinación de indicadores y variables para poder hacer seguimiento a la implementación de las estrategias y los mecanismos de evaluación, control y toma de decisiones para la mejora continua de la propuesta que se desarrolle, para lo cual se utilizará el modelo mapa estratégico, la definición de objetivos estratégicos y el marco lógico de planteamiento de estrategias generales que se requieran conseguir como producto del presente trabajo de investigación aplicado.

Finalmente, se estima dentro de la planificación aquí presentada que se puedan presentar algunas limitaciones para la ejecución del trabajo las mismas que se resumen esencialmente en: dificultades para efectuar el estudio de mercado por la distancia e idioma, dificultades para obtener información actualizada del mercado materia de estudio, poca colaboración de sectores vinculados para brindar información sobre la competencia.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

En el presente Capítulo II se describen los principales conceptos y marco teórico del presente trabajo de integración en el que desarrollaremos las principales definiciones de planificación estratégica, sus tipos y modelos, así como también hablaremos del sector comercial y de consumo, así como algunos modelos de gestión por resultados que sumados consideramos nos dan el marco contextual de referencia para poder desarrollar nuestra propuesta de planificación estratégica.

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA¹:

2.1.1. Principales definiciones y tipos de estrategia:

El término “estrategia” se deriva del griego “Strategos”, que significa, literalmente, “general del ejército”. Cada una de las diez tribus de la antigua Grecia elegía cada año un Strategos para dirigir su regimiento.

Por su parte, Andrews en 1980 definía la estrategia como el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.

¹ Contiene extractos tomados de: "Guía para confección de plan estratégico" Universidad de Granada (ESP) Doc. Informativo DI-03-01 10, ene 2009.

Por su parte Kotler, P. (1990) que refiere que es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990).

También, Koontz y Weihrich (1994), refieren que la planeación estratégica es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Finalmente existen otras definiciones como las Chandler, A. (2008) quien refiere que estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos, y la de Ansoff, H (1996) quien agrega un componente externo refiriendo que “la estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno”.

Si una organización produce un sólo producto o servicio, sus gerentes podrían desarrollar un plan estratégico único que abarcara todas sus actividades. Pero muchas organizaciones tienen varias líneas de negocios. Además, estas compañías de negocios diversos también tienen diferentes departamentos funcionales como finanzas y marketing que apoyan cada uno de sus negocios. Como resultado, distinguiremos entre estrategias a nivel corporativo, de negocio y funcional.

- ✓ **Estrategia a nivel corporativo.** Si una organización está en más de una línea de negocios, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta ¿en qué negocios debemos participar? y la combinación de negocios más propicia.
- ✓ **Estrategia de negocios.** A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, ¿cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios? Cuando una organización está en varios negocios diferentes, la planificación puede facilitarse al crear unidades de negocio estratégicas.
- ✓ **Estrategia funcional.** La estrategia a nivel funcional busca responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios.

La elaboración e implementación de un Plan Estratégico, puede aportar a la Entidad beneficios, como:

- Proporcionar una visión “estratégica” a la hora de pensar y actuar, lo cual se traduce en: recogida sistemática de información interna y externa, prestar atención al aprendizaje de la Entidad, aclarar la dirección futura de la Entidad y establecer las prioridades para la acción.
- Mejorar el proceso de toma de decisiones, puesto que centra la atención en los asuntos cruciales y en los retos a los que se enfrenta la Entidad, y ayuda a los responsables de la toma de decisiones a decidir qué deberían hacer al respecto.
- Beneficiar a las personas de la Entidad. Los responsables de la toma de decisiones pueden definir más claramente sus papeles y darse cuenta de sus responsabilidades, a la vez que es probable que se intensifique el trabajo en equipo entre las personas de la Entidad.

A continuación, se muestra en la Tabla 1 un cuadro comparativo de estrategias por tipología en función al ciclo de vida de la empresa y nivel de competitividad.

Tabla 1 - Comparativo de Estrategias por tipología

TIPO GENERAL	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICION
Estrategias según el ciclo de vida de la empresa: Menguzzato y Renau (1991) 1.Estrategias de Crecimiento:	a) Estrategias de Crecimiento estable:	Son unas estrategias conservadoras, continuistas y defensivas sin ánimo de pretender incrementar la participación en el mercado
	b) Estrategias de Crecimiento:	Aumentar la participación de las empresas en el mercado o mercados en los que opera, a extender su ámbito de acción a otros mercados y/o a dotar a la empresa de nuevos productos.
	b.1. Estrategia de Concentración	Aquellas que centran el crecimiento de la empresa en un solo producto o servicio o en una línea concreta de productos
	b.2. Estrategia de Diversificación.	Supone para la empresa el desarrollo de nuevos productos para los mercados en los que ya opera,
	b.3. Estrategia de Integración vertical.	La empresa persigue crecer mediante la extensión de su gama de actividades, manteniendo sus actuales productos o servicios
Estrategias según el ciclo de vida de la empresa: Menguzzato y Renau (1991) 2.Estrategias de Estabilidad y Supervivencia:	a) Estrategia de Saneamiento:	Las aplicaremos ante fases de inestabilidad para tratar de frenar caída de las ventas y de los beneficios, incrementando la eficiencia de empresa y saneando su situación económico-financiera.
	b) Estrategia de Cosecha.	Cuando la situación de una empresa es relativamente buena a pesar de sufrir un declive en sus ventas, pero sin llegar a resultados negativos y a situaciones de insolvencia.
	c) Estrategia de Desinversión y Liquidación	Consistirá en la venta de partes de la empresa, procediendo a una reestructuración interna, con el objeto de reiniciar posteriormente una actividad desde una dimensión mucho más reducida.

Estrategias competitivas: (Porter 1982)	a) Estrategia de Liderazgo en Costos.	Consiste en fabricar uno o varios productos incurriendo en unos costes menores que la competencia.
	b) Estrategia de Diferenciación.	Esta estrategia consiste en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores
	c) Estrategia de Enfoque o Alta Segmentación:	Consiste en centrarse en un grupo concreto de clientes o en una determinada área geográfica

Fuente: elaboración propia.

Para nuestro caso se tomarán las estrategias de crecimiento, y estrategias competitivas: diferenciación y alta segmentación, considerando las características de la empresa, el mercado que se pretende abordar (alcance internacional), y el sector de consumo que se pretende cubrir para el enfoque y desarrollo del plan estratégico y su viabilidad e implementación.

Como se aprecia de los contenidos y definiciones planteadas la planificación estratégica es un proceso sistemático por etapas que debe contener la determinación de puntos críticos para poder en base a ellos elaborar y alinear las estrategias con la identidad corporativa y de esa manera demostrar soluciones de mejora continua que puedan representar la sostenibilidad en el tiempo del negocio.

Por su parte se describe que el rubro de ajíes peruanos es muy particular y de reconocimiento, en particular del ají amazónico, así mismo la cocona que además cuenta con propiedades medicinales, por lo que se cuenta con ventajas comparativas para el desarrollo de estrategias que integradas con el nuevo enfoque de gestión de procesos que puede desempeñar la empresa y el plan estratégico que se pueda plantear con el presente trabajo, definen un panorama importante y auspicioso para el desarrollo de las estrategias estimado como objetivo para el presente proyecto.

2.1.2. Plan estratégico de la expansión internacional de la empresa:

Se entiende por internacionalización todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos estables entre la empresa y los mercados internacionales, durante el proceso de creciente implicación y proyección internacional (Welch y Loustarinen, 1988).

Un modo de internacionalización empleado por las pequeñas y medianas empresas (pymes), es exportando, de tal manera que buscan introducirse en mercados internacionales. Esto puede atribuirse al hecho que este particular modo de entrar a los mercados internacionales y la forma de expansión compromete menos recursos y, por ello, es menos riesgoso estratégicamente en comparación con otras

alternativas internacionales, como joint ventures o canales de integración. (Katsikea& Morgan, 2002).

La exportación consiste en enviar un producto o servicio a otra parte del mundo, con fines comerciales. Esta alternativa es muy utilizada por empresas que desean iniciar su expansión internacional, ya que es la manera más sencilla de abordar la entrada en un mercado extranjero, siendo su característica fundamental el hecho de que la producción se mantiene centralizada en el país de origen, desde el cual se abastecen el resto de los mercados internacionales a través de transacciones comerciales.

2.1.3. El Marketing Estratégico y Mix promocional:

De acuerdo con Guerras (2009), el marketing estratégico genera el direccionamiento de la marca y pautas de ejecución. La empresa debe analizar las oportunidades que ofrece el mercado, cuáles son los consumidores principales a los que se quiere atender, qué capacidad de compra tendrían a la hora de adquirir el producto o servicio, y si responde a sus necesidades. También se debe detectar cuáles son sus posibles competidores, qué productos están ofreciendo, política de mercado, cuáles son los productos sustitutos y complementarios ofrecidos en el mercado de las artesanías peruanas y las probabilidades respecto al ingreso de nuevos competidores.

Por su parte, Kotler (2002): indica la existencia de 5 herramientas promocionales y que la organización debe decidir qué tanto presupuesto aplicará a cada una de ellas de acuerdo con las necesidades de esta.

Estas cinco herramientas son la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo, las cuales me parecieron importantes para la elaboración del presente trabajo de investigación:

- Promoción de Ventas: se logra mediante la comunicación, se emite un mensaje del cual se espera una respuesta del cliente objetivo al que va destinado el producto - servicio. Se pretende lograr comunicar las características del producto, comunicar los beneficios del producto y que el cliente recuerde la marca (posicionamiento en la mente del consumidor). En el caso de mi investigación propongo que las promociones se realicen vía redes sociales, digital, mailings, Marketing BTL, web y blogs.
- Publicidad: es adecuada para generar una buena imagen a futuro o para vender de forma inmediata, llegando a consumidores geográficamente

dispersos. La publicidad por televisión, radio pueden generar altos costos, por ello lo recomendable es publicar los productos de manera digital, esto debido al gran alcance y crecimiento que está teniendo este medio.

- Relaciones públicas: basada en tres cualidades: alta credibilidad (artículo noticioso genera más auténticos que los anuncios), capacidad para tomar desprevenidos a los consumidores pues llega a personas que generalmente evitan a vendedores, anuncios y dramatización pues dramatiza un producto o compañía.
- Ventas Personales: posee características las cuales generan una relación estrecha con el cliente, generando una mejor respuesta por parte del cliente y satisfaciendo las ventas.
- Marketing directo: contiene cuatro características: Personalizada (atractivo para el cliente), Actualizada (presentación rápida), privada (ejecutado para un solo cliente) e interactiva (las respuestas del cliente varían constantemente).

2.2. LA INTERNACIONALIZACIÓN. -

2.2.1. Principales definiciones:

La Internacionalización se define como “el proceso de integración de una dimensión internacional, intercultural o global en la Misión, función e implantación/deslocalización de una institución” (Knight 2004, p.11)

A la internacionalización se puede llegar por varias vías o planteamientos, a continuación, se proponen seis de ellas, no siendo excluyentes entre sí:

- Actividad: la Internacionalización se describe en términos de actividades tales como, estudiar en el extranjero, currículo, programas académicos, estudiantes internacionales, partenariados y redes institucionales, proyectos de desarrollo y campus deslocalizados.
- Resultados: La Internacionalización puede presentarse en forma de resultados esperados, tales como competencias de los estudiantes (Deardoff, 2006), perfil desarrollado, más acuerdos internacionales, socios, o proyectos.
- Razones: La internacionalización se describe con respecto a los motivos primarios o a las razones que conducen a ella. Pueden incluir estándares académicos, generación de ingresos, diversidad cultural y desarrollo de los estudiantes y/o del personal.
- Proceso: La internacionalización se considera un proceso en el que la dimensión internacional se integra de forma sostenible en las tres funciones

primordiales de una institución: enseñanza/aprendizaje, investigación y servicio a la sociedad.

- Ethos: La Internacionalización se interpreta como la creación de una cultura o clima en el campus que promueve y apoya el entendimiento internacional/intercultural y se basa en las actividades desarrolladas en el campus o “en casa”.
- En el extranjero/más allá de nuestras fronteras: La Internacionalización puede verse como la implantación/deslocalización de la educación en otros países a través de modelos muy diferentes y variados (cara a cara, a distancia, enseñanza virtual, etc.) y a través de acuerdos administrativos diferentes (franquicias, etc)

En un plano más cercano, se ha entendido históricamente la internacionalización como la cooperación entre instituciones, basada en la movilidad y que afectaba a unos pocos estudiantes con ganas de mejorar sus conocimientos lingüísticos. Por lo general estos intercambios se realizaban a través de un departamento u oficina y no eran en absoluto relevantes para las directrices políticas de la universidad.

En la actualidad se puede definir no sólo como un flujo de entrada y salida de estudiantes, profesores e incluso personal de administración y servicios; sino también como una cooperación multilateral, en redes de universidades para desarrollo de proyectos además de realizar estos intercambios. Aspecto fundamental en la internacionalización es el desarrollo de un currículum con contenido internacional a la vez que el nacional, siendo para ello clave la garantía de la calidad.

Es necesario mencionar que la internacionalización se puede comprender mejor desde los diversos métodos que nos pueden conducir a su desarrollo, para ello en la siguiente Tabla 2 se muestra un esquema propuesta de opciones:

Tabla 2 – Formas de desarrollo internacional:

Naturaleza del desarrollo internacional	Flujo(naturaleza de intercambios)	Modos de desarrollo internacional
Comercial	Mercancías Servicios	Exportación
Contractual	Tecnología Servicios Mercancías	Contratos de licencia Franquicia
Participativa	Tecnología Capital Servicios Mercancías	Consortios Sociedades en copropiedad
Integrada	Tecnología Capital Servicios Mercancías Recursos humanos	Inversión directa: sucursal o filial supervisada
Autónoma	Tecnología Capital Servicios Mercancías Recursos humanos Capacidad de innovación	Inversión directa: filial libre

Fuente: Sallenave, J.P. "Gerencia y Planificación estratégica" (1985)

2.2.1. Diferencia entre internacionalización y exportación:

De acuerdo con lo expuesto, Bollón, A. (2009) para CERINDETEC es importante partir por reconocer que: Exportar consiste simplemente en vender nuestros productos o servicios en otro país. No requieren de presencia directa en el mercado de destino; mientras que Internacionalizar: es un proceso cultural por medio de la cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios en diversos países del mundo, fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural. En esa lógica el proceso de internacionalización es de mayor envergadura y se podría decir que la exportación es una de sus fases como lo veremos más adelante

Asimismo, a fin de comprender mejor el alcance de una exportación como fase del proceso de internacionalización que se requiere utilizar Bollon (et.al), refiere que existen esencialmente 3 modelos de exportación de productos:

- Exportación indirecta: Supone la venta local a un tercero quien realiza todas las actividades de comercialización exterior a través de organizaciones intermediarias. Ventajas: Nula inversión y menor riesgo. Desventajas: dependencia total de intermediarios escaso aprendizaje del negocio exportador y de los mercados externos

- **Exportación directa:** Los fabricantes mismos desarrollan su actividad exportadora en lugar de delegarla en otros. Para ello requiere desarrollar algunos puntos como: a) **Venta Directa:** Esta forma de entrada es usual en exportadores de grandes equipos. b) **Agente o distribuidor:** El distribuidor toma posesión de la mercancía y luego la revende a los clientes finales. El Agente actúa en representación de la empresa exportadora en el país de destino, pero sin tomar posesión de los productos, a cambio de una comisión. c) **Subsidiaria comercial:** constituye la siguiente etapa en el proceso de internacionalización de las empresas.
- **Exportación concertada:** Consiste en la utilización de la red de ventas de otra compañía, la canalizadora, a cambio del pago de una comisión. **Consortio de exportación.** Se trata de una entidad independiente, creada por dos o más empresas con el fin de afrontar los costes de la creación del consorcio. **Joint-venture internacional.** Son asociaciones formadas por dos o más empresas procedentes de diferentes países, para el desarrollo conjunto de una actividad.

2.2.3. Importancia de internacionalización:

La apuesta por la internacionalización se ha visto reforzada los últimos años por la crisis económica, que ha empujado a las empresas y, sobretodo a las pymes, a buscar salida fuera de un mercado interno que se había desplomado.

Los empresarios, en la tendencia creciente de exportación, han visto que se trata de una senda de crecimiento que les está abriendo puertas. En este aspecto es interesante analizar por qué la exportación es una buena opción.

Los beneficios de la exportación, a parte de los evidentes, son variados, pero la mayoría tienen que ver con el hecho de que las empresas se fuerzan a si mismas a realizar un gran cambio que les permite mejorar en muchas áreas a base de tener que competir más duro en un mercado global más feroz.

- Permite ampliar la cartera de clientes.
- Permite mejorar la gestión de los recursos, ya que te ves forzado a ello.
- Se agiliza la capacidad y rapidez industrial.
- Se mejora la competitividad y, por lo tanto, los productos que se ofrecen para ser capaces de destacar.
- Se generan nuevas oportunidades.

- La empresa se acelera en el proceso de innovación; algo que se aprecia no solo en sus dinámicas de gestión, sino también en sus productos, a través de la visión que se tiene, más clara y amplia, de lo que se hace en otros mercados.
- Se incrementan las ventas.

Pero para que todo esto suceda es necesario que la empresa entre en un proceso de concienciación y prepare una buena estrategia empresarial a largo plazo.

Finalmente, es importante reconocer que para un planteamiento de iniciar el proceso de internacionalización se deben revisar diversos factores, que se expondrán a detalle más adelante, sin embargo, considerando el foco del presente trabajo de investigación nos centraremos y orientaremos por aquellos que se vinculan con mayor prioridad a los factores estratégicos por ello en la Figura 1 mostramos una propuesta sobre el camino que se debe considerar para dicho fin:

Figura 1 - Proceso de determinación de objetivos de la internacionalización:



Fuente: Claver, E. & Quer, D. (2001) Estrategias de Internacionalización de la Empresa - Univ. de Alicante (ESP)

2.2.4. El proceso de Internacionalización:

De acuerdo con el planteamiento de Huanqui, G. (2008) de Oxford Research Group, para realizar la exportación es importante seguir un plan orientado a cumplir

con los objetivos tanto a corto como a largo plazo, cubriendo con los requerimientos de investigación necesaria, con el fin de seguir los procedimientos necesarios en el proceso de internacionalización de nuestro producto o servicio.

El proceso de la internacionalización puede resultar difícil de planificar, ya que las actividades y rutinas necesarias no pueden ser establecidas por anticipado, sino más que todo deben ser analizadas, construidas gradualmente como consecuencia de un proceso de aprendizaje sobre el mercado objetivo. No obstante, parte del éxito consiste en elaborar un plan de entrada, ello no implica que dicho plan deba ser complicado, por el contrario, se deben utilizar recursos, procesos, requisitos que plantea el país donde se intenta ingresar.

Para ello, existe un plan de internacionalización, en el que se podrían distinguir las siguientes etapas. (Canals, 1991):

- Estimar el potencial del mercado de destino, así como el grado de cobertura actual por parte de los competidores domésticos o extranjeros.
- Contactar a una persona/ bróker/ intermediario conocedora de las peculiaridades del país de destino.
- Concretar objetivos para dicho mercado, tanto a corto como a largo plazo.
- Elegir el modo de entrada (exportación, acuerdo contractual, inversión, etc.)
- Elaborar un plan de negocio: introducción del producto, posicionamiento en el mercado, estimación de los recursos y actividades necesarias para la implantación.
- Decisión entre centralizar o descentralizar las actividades: producción, distribución,
- publicidad, etc.
- Establecer mecanismos de coordinación y control de las operaciones.

Existen objetivos para conseguir una estrategia internacional, tomando decisiones de ampliar geográficamente el campo de actividad de la empresa, esto representara la búsqueda de un nuevo mercado con el producto actual, por lo que puede considerarse como un desarrollo de mercados. La elaboración de planes estratégicos es un factor importante, ya que por medio de ellos se logran los objetivos y metas que la empresa se haya planteado, para el logro de dichas metas se requiere que la empresa elabore un análisis de factores internos y externos.

Sin embargo, como todo plan es importante tener una línea de base y principio de acción inicial el mismo que se deberá evaluar en función a un esquema de

diagnóstico para identificar con claridad el norte de un proyecto en primer lugar reconociendo las fortalezas internas, así como también los riesgos y otros factores que se exponen en la **Figura 2, 3 y 4** respectivamente como un proceso de 3 fases iniciales básicas para poder programar un plan de internacionalización con un respaldo interno.

Figura 2 – Línea de base proceso de internacionalización: Diagnóstico FASE 1



Fuente: Fases de Proceso de Internacionalización - CERINDETEC

Figura 3 – Línea de base proceso de internacionalización: Diagnóstico FASE 2



Fuente: Fases de Proceso de Internacionalización - CERINDETEC

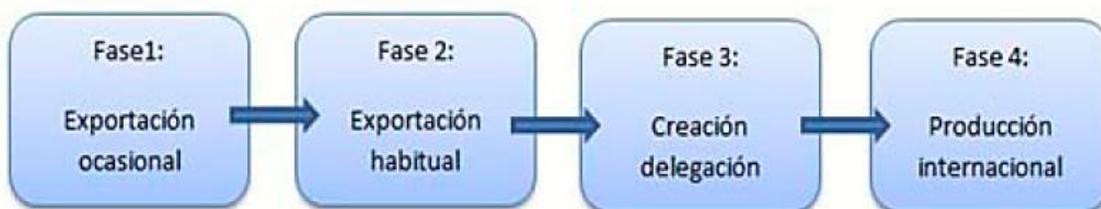
Figura 4 – Línea de base proceso de internacionalización: Diagnóstico FASE 3



Fuente: Fases de Proceso de Internacionalización - CERINDETEC

Posteriormente con dichos insumos se deberá seguir una línea de ejecución del programa de internacionalización para lo cual se muestra a continuación en la **Figura 5**, se aprecia una secuencia similar en el proceso de internacionalización que suelen aplicar las Pymes:

Figura 5 – Esquema de Fases de Internacionalización.



Fuente: Fases de Internacionalización. Adaptado de EAE Business School 2016.

A continuación, se describe cada Fase del proceso de internacionalización.

a) FASE1: La empresa suele hacer incursiones en el extranjero intentando minimizar riesgos de operaciones y con mucho cuidado. En este momento la empresa empieza a exportar por los siguientes motivos:

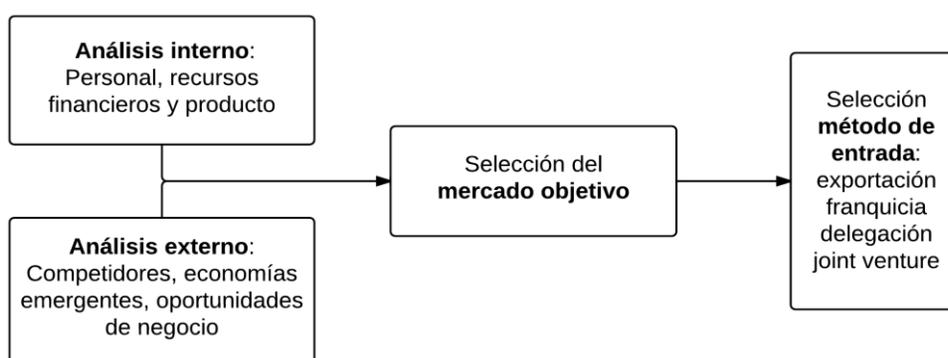
1. Buscar reducir costos de producción por diversos motivos:
 - Necesidad de aprovechamiento del producto en un nuevo mercado.
 - Demanda del nuevo producto en el país destino.

- Exceso de capacidad productiva.
2. Reacción antes las acciones de los competidores
 - Llegada de nuevos competidores.
 - Mayor competitividad.
 - Por el éxito de un competidor nacional en el extranjero.
 3. Supresión de barreras comerciales, gracias a tratados de libre comercio, eliminación de aranceles.

b) FASE 2:

Se empieza con el análisis interno y externo de la empresa y la relación con su entorno actual. También se debe comenzar con la elaboración del plan de internacionalización. En el análisis interno se evalúa si la empresa está preparada para las negociaciones internacionales, si podrá obtener recursos financieros necesarios y si nuestro Dip Gourmet Natural pueda ser competitivo o al menos conseguir ventajas diferenciales con respecto a la competencia en el país destino. En el análisis externo se analizan a los competidores, oportunidades de negocio. Finalmente, con la determinación e los resultados e podrá seleccionar el mercado objetivo y en función a ello el método de entrada, como se muestra en la Figura 6, a continuación:

Figura 6 – Descripción de FASE 2 del proceso de internacionalización:



Fuente: Fases de Internacionalización. Adaptado de EAE Business School 2016.

c) FASE 3 Y FASE 4:

En esta fase la empresa buscamos conseguir un mayor control sobre la distribución de nuestro producto. Aquí es donde se aplica el Marketing Mix, logrando adaptar los recursos de la empresa y a las características necesarias de los mercados internacionales. Se tienen que

tomar en cuenta variables posibles para reducir el riesgo del proyecto. Aspectos como del entorno socio- cultural, legales, político, económicos, tecnológico, infraestructuras, son algunos de estos aspectos.

El plan de internacionalización es mucho más complejo, ya que la empresa quiere conseguir un mayor control sobre la distribución de su producto. Se tienen en cuenta todos los aspectos posibles para que el marketing mix se adapte a los recursos de la empresa y a las características de los mercados internacionales.

Se tienen que valorar el máximo número de variables posibles para reducir el riesgo en el proyecto. Aspectos del entorno sociocultural (religión, comportamientos de compra, estructuras familiares, lenguaje, estética), legales (impuestos, ley de propiedad intelectual, aranceles), políticos (tipo de poder, estabilidad), económicos (PIB, inflación), tecnológicos (internet, satélites, comunicación), infraestructuras (puertos, carreteras, aeropuertos) etcétera son algunos de estos aspectos. Las decisiones de mercado objetivo y método de entrada son vitales, porque en estas fases los recursos financieros son mayores, ya que se requiere de una inversión a largo plazo y, por tanto, el compromiso es mayor.

2.2.5. Factores para tener en cuenta en todo proceso de internacionalización:

a) Factores de país a internacionalizar:

Un país puede presentar un escenario económico y social favorable o puede ofrecer un entorno desfavorable. Por consiguiente, el país de origen representa un sistema que impulsa o desfavorece la competitividad internacional de sus empresas.

La empresa puede decidir ubicarse en un país concreto atraído por determinantes factores, pero dicha decisión vendrá condicionada por la medida en que la empresa pueda hacer frente a los distintos riesgos que soportará en cada posible localización.

El país de origen como determinante de la competitividad internacional de la empresa: Uno de los modelos más conocidos de competitividad internacional de los países es el denominado "diamante". (Porter, 1991).

Hace referencia a la situación de la nación en relación con factores de producción (factores físicos, humanos, de capital, conocimiento e infraestructura) teniendo en cuenta que la ventaja competitiva no solo recae en dichos factores, sino sobre la eficiencia y efectividad con que son desplegados por la empresa.

Dichos factores pueden ser agrupados en dos formas alternativas. Por un lado, están los factores básicos (recursos naturales, el clima, mano de obra y recursos ajenos a largo plazo)

y los factores avanzados (infraestructura moderna de comunicaciones, personal cualificado e institutos de investigación). (Cortes & Ramón, 2000).

b) Recursos clave:

Según el enfoque basado en recursos la posesión de recursos y capacidades estratégicas son claves para la internacionalización de la empresa. Esta teoría hace hincapié sobre como poder competir con éxito en los mercados internacionales, teniendo actividades y recursos estratégicos y, en particular, conocimientos valiosos que puedan aportar una ventaja competitiva sobre las empresas locales. Si esta ventaja puede aprovecharse desde el país de origen, la empresa exportará; en caso contrario la ventaja deberá explotarse en el país de destino. Es decir, que solo la empresa que posea recursos y capacidades que le proporcionen una ventaja competitiva y diferenciadora en su país puede proyectarse a la posibilidad de exportar (Kogut, 1993).

La importancia de un recurso clave, es crear una gran propuesta de valor a sus clientes y con ello vender más y mejor. Según el autor Duarte (2014), se debe tener cuidado en definir cuáles son los recursos claves, por lo general son aquellos recursos que nos ayudan a diferenciarnos de la competencia. Los recursos claves resultan fundamentales para el desarrollo de la actividad, sin ellos no sería posible llevarla a cabo.

Los recursos claves pueden ser de 4 tipos:

Recursos que se pueden explotar para obtener ventaja frente a la competencia; porque son únicos.

- Físicos: materiales insumos, cualidades de productos nativos, instalaciones, fórmulas etc.
- Intelectuales: Suele ser una marca, patente, contrato de exclusividad.
- Recursos de la gestión del negocio:
- Humanos: Es el trabajo humano, conocimiento, creatividad, capacidades de las personas que son un recurso especialmente valioso.
- Financieros: Línea crédito, préstamos, compra o venta de un inmueble; para ello es necesario contar con una opción de financiamiento con tasas bajas.

Para conseguir una ventaja competitiva significativa es preciso no solo que la nación cuente con los factores necesarios para competir en un sector en particular, sino que estos sean avanzados y especializados. Además, la desventaja de factores básicos crea presiones para innovar, buscar soluciones nuevas.

c) Factores de Competitividad Empresarial:

Como lo refiere Hernández, A. (2013), una vez descrito el contexto del sector exterior en el que se desenvuelve la empresa, podemos pasar al análisis de los factores clave en el proceso de internacionalización. Lo primero que debe señalarse es la relación biunívoca existente entre competitividad e internacionalización. En efecto, la competitividad es una condición necesaria para la internacionalización, y a su vez, toda empresa con presencia mundial sostenida es un claro acicate de la competitividad, tanto nacional como internacional.

Pero la competitividad a través del precio ya no es la única estrategia efectiva en los mercados internacionales. Es necesario contar con una diferenciación que redunde en una reducción de la elasticidad-precio de los productos exportados.

Este posicionamiento ventajoso se consigue a través de los denominados Factores de Competitividad Internacional, entre los que podrían destacarse los siguientes: la estructuración financiera, la planificación fiscal, la I+D+i, la calidad, el diseño, la marca, la comunicación, la inteligencia económica, la logística, los recursos humanos y las alianzas estratégicas.

En resumen, se muestra la Figura 7 que describe en esencia el planteamiento antes formulado:

Figura 7 - Factores de Competitividad Internacional



Fuente: Hernandez, A. (2013) KMPG España "La competitividad clave en la internacionalización de la empresa".

A continuación, se describen brevemente los factores antes señalados:

- La estructuración financiera global: Una adecuada estructura de la financiación, utilizando los diferentes instrumentos disponibles –recursos propios, financiación ajena tanto pública como privada, subvenciones y ayudas públicas, capital riesgo, business angels, financiación multilateral, etc. –, es un elemento esencial de la competitividad y del acceso a negocios en terceros mercados.
- La planificación fiscal internacional: El establecimiento de unos objetivos fiscales estratégicos es clave y fundamental en todo proceso de internacionalización. Una correcta planificación a través de un análisis exhaustivo de factores como la estructura fiscal adecuada, el local tax planning, la repatriación de rentas o la financiación apropiada, puede conllevar consigo una significativa reducción del tipo impositivo efectivo.
- La I+D+i: Los términos de investigación y desarrollo son, en general, bien conocidos, y engloban tres actividades: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo experimental. Por su parte, la innovación comprende la implantación de nuevos bienes o servicios (innovación de producto) o de procesos tecnológicamente nuevos o la mejora tecnológica sustancial de los

productos y procesos ya existentes (innovación de proceso). Como se ha especificado anteriormente, los productos con alto valor tecnológico cuentan una elasticidad-precio menor, lo que supone una ventaja competitiva considerable.

- La calidad: El concepto de calidad lleva implícito la diferenciación, bien sea del producto/servicio o de la empresa. Por ello, toda empresa que desee ser competitiva en el exterior deberá actuar con calidad demostrada, tanto del bien/servicio como de la gestión empresarial, por lo que la elección de la adecuada homologación/certificación de la calidad, constituye una interesante herramienta de marketing.
- El diseño: Un producto bien diseñado incide sobre el consumidor final de modo que éste está dispuesto a prestar menos importancia al factor precio – aparece de nuevo el concepto elasticidad-precio– y otorgue mayor consideración a otros factores, como la funcionalidad, la imagen, la estética o el carácter simbólico. Cabe acentuar que la competitividad del producto o servicio se logra cuando éste se adapta plenamente a las preferencias de la demanda del segmento del mercado al que va dirigido.
- La marca: En un mercado extranjero, donde el producto no es conocido, la clave reside en saber diferenciar la marca de la de los competidores. Se trata de crear una imagen psicológica basada en percepciones que aporten valor añadido al producto o servicio, influyendo claramente en las decisiones de compra de los consumidores. Un factor importante para tener en cuenta a la hora de posicionar la marca internacionalmente es la disyuntiva entre marca global y marca local, decidiendo si se adapta la primera en función de las exigencias y características del mercado local.
- La comunicación: El reconocimiento del valor estratégico de la comunicación para penetrar y afianzarse en un mercado sitúa a este factor entre uno de los más importantes para la empresa. La correcta utilización de instrumentos como la publicidad, el marketing directo, las relaciones públicas, las ferias, la relación con los medios o la página web, resulta fundamental a la hora de abordar nuevos mercados, pudiéndose convertir en una ventaja competitiva para las empresas.

- La inteligencia económica: La Inteligencia Económica se define como el conjunto de actividades de investigación, tratamiento y distribución de la información, con el objetivo de explotarla para adaptar las necesidades de la empresa a un entorno competitivo en constante cambio. Permite a la empresa anticiparse a decisiones de los competidores, reducir riesgos, estar permanentemente informada e innovar a la hora de tomar decisiones claves.
- La logística: Los clientes valoran cada vez más entre sus criterios de selección de proveedores, además del precio o la calidad del producto, aspectos como la fiabilidad de la entrega, la flexibilidad o la capacidad de respuesta. De este modo, una buena gestión de todos los procesos logísticos se convierte en un elemento diferenciador muy relevante en el ámbito internacional.
- Los recursos humanos: Existe un alto grado de correlación entre el nivel de formación de los empleados y directivos y la capacidad de penetración de sus empresas en mercados internacionales. Uno de los factores clave para garantizar el éxito del proceso internacional es la correcta definición de la estructura organizativa más eficiente para la empresa entre diferentes posibilidades como personal local, ejecutivo volante de la casa matriz o expatriación.
- Las alianzas estratégicas: Las empresas debe utilizar las numerosas ventajas que ofrecen las alianzas estratégicas para mejorar la competitividad y el acceso a terceros mercados. Algunas de estas ventajas son, además de facilitar la entrada en nuevos mercados, la reducción de costes y riesgos asociados a la ejecución de grandes proyectos y la obtención de know-how, I+D+i y posibles nuevas fuentes de financiación.

Como se ha expuesto durante el capítulo existen diferencias entre el proceso de exportación e internacionalización, además de las principales estrategias comerciales y de marketing que se pueden utilizar con dichos conceptos se pasa a continuación a iniciar el desarrollo del tema materia de investigación para lo cual se definirá en primer lugar el diagnóstico con la aplicación de instrumentos y herramientas diversas para con ellos arribar posteriormente a la formulación de estrategias que permitan la internacionalización de la marca NATIVO FOODS en el mercado norteamericano de USA (Florida).

CAPÍTULO III:

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA: INTERNO Y EXTERNO

3.1. EL MERCADO DE AJÍES EN EEUU².-

De acuerdo con el MINCETUR (2016), Estados Unidos es considerado como el mayor importador y consumidor de especias en el mundo, siendo los principales productos la vainilla, pimienta blanca y negra, capsicums, semillas de ajonjolí, canela, mostaza y orégano.

- En lo referente a los ajíes y pimientos, el país es productor, exportador, importador y consumidor de estos productos. Las importaciones alcanzaron 521,10 toneladas en el año 2012 valoradas en USD1 154, y sus principales proveedores son México y Canadá.

Los principales países de donde provienen las importaciones de ají seco (deshidratado) a Estados Unidos para la subpartida arancelaria 0904.21 son: México, China, India, Perú y Vietnam según datos de Datamyne.com

Las importaciones totales de pimientos deshidratado con la subpartida arancelaria 0904.21 a septiembre del año 2016 fueron USD 10 795 151 mostrando un descenso de 23,47% comparado con el mismo periodo del año 2015, según información proporcionada por el US Census Bureau in the Merchandise Trade dataset.

- Los capsicums agrupan diferentes variedades de ajíes: bell peppers, pimiento de Cayena, chili, jalapeño, habanero, entre otros. Según estadísticas de USDA, el consumo per cápita de pimientos y ajíes en Estados Unidos alcanzó el nivel de 5,30 kg (11,70 libras) para los pimientos y 3,36 kg (7,40 libras) de ajíes. El porcentaje que representan las importaciones en el consumo estadounidense es de 52,60% para pimientos y 78,70% para ajíes frescos.

- Perú es el país que más variedades de capsicums cultiva, sin embargo, la mayoría del uso es doméstico. En septiembre del año 2015, Estados Unidos aprobó el ingreso de capsicums frescos peruanos en el mercado doméstico continental, siguiendo la regulación aplicable.

Las salsas picantes crecen en todo el mundo:

"The world's tolerance for hot sauces appears to be rising. From a global perspective,

² Contiene extractos de: Jager, M. & otros (2013): "Guía de oportunidades de mercado par los ajíes nativos de Perú" Compilación de estudios de mercado dentro del proyecto: "Rescate y Promoción de Ajíes Nativos en su centro de Origen" Biodiversity International.

sales of spicy chili sauces grew by nearly twice as much as packaged food. Moreover, growth was well balanced, with strong performances in both developing and developed markets”. Parece que la tolerancia del mundo hacia las salsas picantes está creciendo. Globalmente, las ventas de salsas picantes crecieron más del doble que toda la comida envasada, con un desempeño fuerte en mercados desarrollados y en desarrollo).

Fuente: Euromonitor International, 2015.

Camino a los USD 2,500 millones

Las ventas mundiales de salsas picantes alcanzaron USD 1,720 millones. En el Reino Unido, la caída en las ventas de las tradicionales salsas marrones, kétchup y mayonesa ha ido de la mano con el crecimiento de las salsas picantes. ^[1] **Derecha:** *curva pronunciada del crecimiento de las ventas mundiales de salsas picantes, que pueden llegar a USD 2,500 millones en un par de años.*

Fuente: The Telegraph, 2015.

¿Es verdad que en EEUU comen más salsa picante que kétchup?

En 2013 se desató una gran polémica, pero varias fuentes dicen que sí, que ahora esa común salsa mexicana hecha de tomate, cebolla y ají se consume más que el kétchup. La agencia de noticias EFE tituló: “La salsa mexicana derrota al kétchup en las mesas de Estados Unidos”.

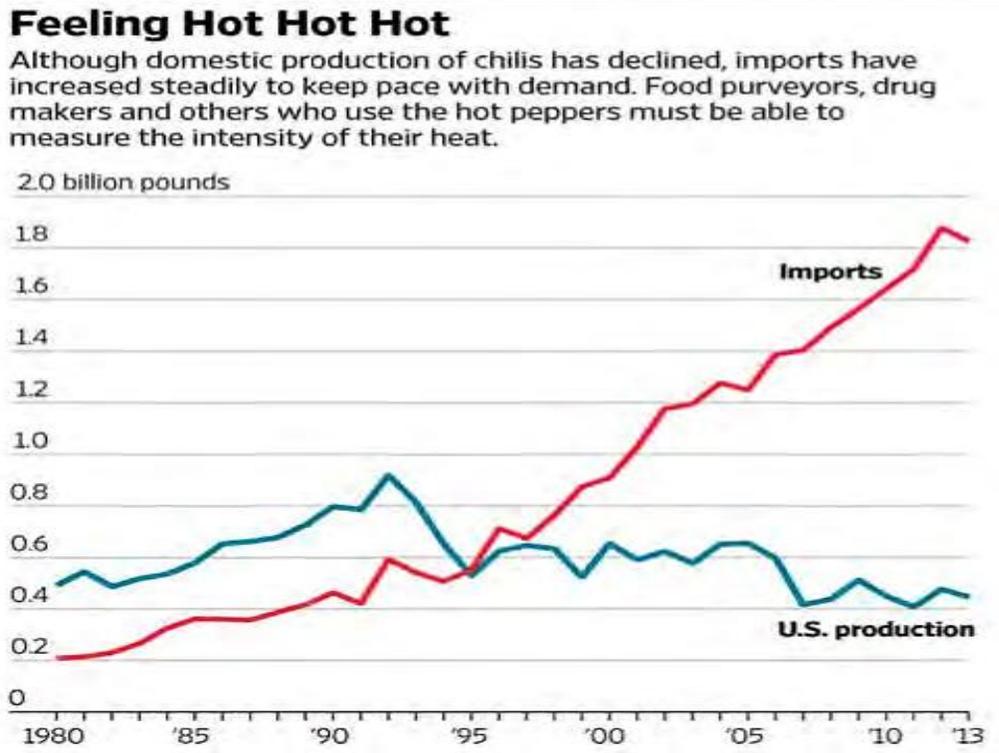
Fuentes: Business Insider, 2013; The Atlantic, 2013; EFE, 2016; El País, 2017.

Más de la mitad de los hogares de EEUU tiene una salsa picante

56% de los hogares tiene una salsa picante a la mano y Sriracha, una salsa relativamente nueva, ya está en 9% de los hogares y en 16% de los hogares de menores de 35 años. Los DINKS (dual-income, no kids households: hogares sin hijos donde los 2 trabajan) son el grupo que más consume salsas picantes.

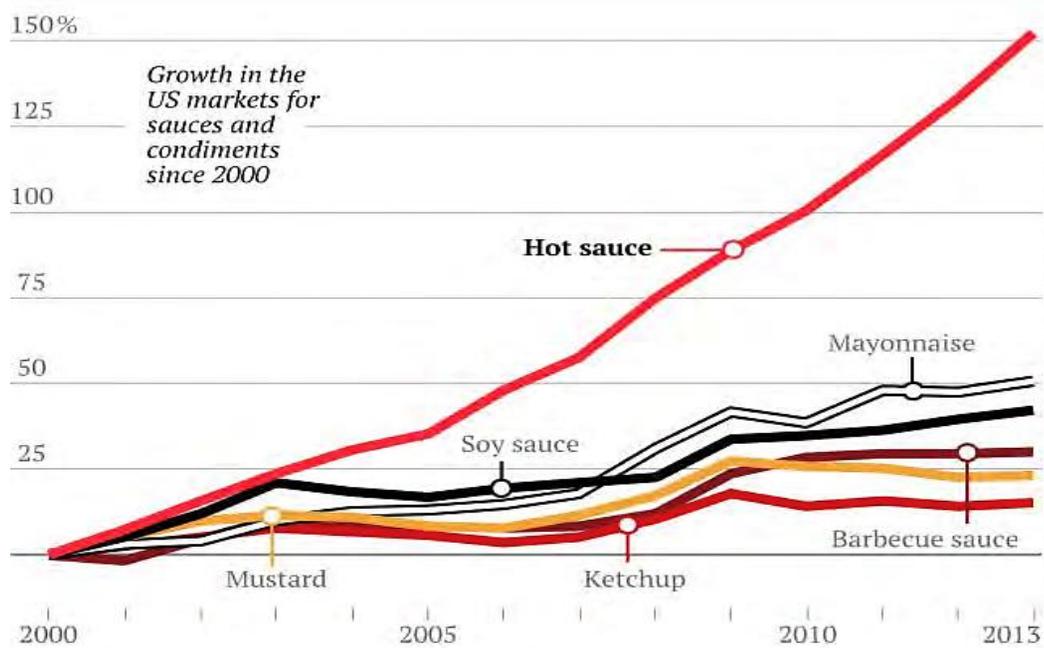
A continuación, las Figuras 8 y 9 muestran el Crecimiento de los mercados de salsas y condimentos en EEUU, la línea roja ascendente representa a las salsas picantes; (der.) Crecimiento en el volumen de salsas picantes importadas (rojo) en comparación con la producción local (azul).

Figura 8 – Crecimiento del volumen de salsas picantes importadas



Fuente: Quartz, 2014; NPD Group, 2015; Forbes, 2016; Wall Street Journal, 2016.

Figura 9 – Crecimiento de los mercados de salsas en USA



Fuente: Quartz, 2014; NPD Group, 2015; Forbes, 2016; Wall Street Journal, 2016.

3.2. EL MERCADO DE AJIS Y SALSAS GORMET:

Actualmente en Estados Unidos el mercado gourmet ofrece una variedad de oportunidades para los exportadores peruanos y para poder aprovecharlas al máximo, se deberán adaptarse a las exigencias de los consumidores, aplicando nuevas presentaciones de fácil consumo y/o preparaciones, que deben ligarse a combinaciones atractivas y saludables, informó la Oficina Comercial (Ocex) del Perú en Nueva York.

Por ello la preferencia de consumir alimentos con ingredientes libres de gluten, orgánicos o naturales, con sabores sorprendentes y que aporten igualmente beneficios saludables. Estas acciones beneficiaran a incrementar la presencia de la oferta exportable peruana en este rubro favoreciendo a que el Perú sea considerado como un proveedor de calidad para el creciente mercado gourmet norteamericano. El mercado de alimentos gourmet en EE.UU alcanzo, durante el 2015, un valor estimado de US\$ 120,000 millones, repartiéndose una parte para las ventas minoritas y una mayor parte para los servicios alimenticios. Además de restaurantes, existen otros puntos de venta menos tradicionales, como hospitales o universidades, donde ha crecido la venta de alimentos gourmet durante los últimos años.

Estos datos reflejan la tendencia al incremento del consumo de alimentos gourmet fuera del hogar entre los consumidores norteamericanos, lo que está favoreciendo a que las cadenas tradicionales de restaurantes, traten de ofrecer ingredientes diferenciados y de mayor calidad posible. Por tanto, existe una interesante oportunidad para los exportadores peruanos dentro de la industria de alimentos gourmet. (Gestión, 2016).

Cabe mencionar que, en este informe comparativo de salsas, se determinó que las grandes empresas mencionadas realizan 3 tipos de métodos alternativos de desarrollo estratégico:

- Desarrollo interno: Estas son estrategias formuladas a partir de competencias y recursos propios de la organización.
- Desarrollo conjunto y alianzas estratégicas: Se refiere a las redes de mercado en colaboración sin una relación formal, por ejemplo, los acuerdos de cooperación, consorcios y joint ventures.
- Desarrollo corporativo en fusiones y adquisiciones: Como su nombre explica, son la ampliación de recursos y competencias adquiriendo o absorbiendo a otras empresas.

A continuación, la **Tabla 3** se muestra una tabla comparativa de las principales marcas peruanas exportadoras de salsa gourmet equivalentes al producto materia de estudio:

Tabla 3 – Comparativo de Salsas Picante de origen peruano que se oferta en USA.

Corporación	Marcas	Tipo de salsas	Año de fundación	Cantidad (gramos)	Producto Similar a Ayni	Tiempo de vida	Precio (S/.)	Países donde se exporta	Imagen	Fuente
Pachamama Gourmet	Native & Natural, Peruvian Taste	Vinagretas, Tartinades, Mousses, Vegetales y frutos grillados, Confituras, Siropes, Salsas peruanas, Ajiés del Perú, Pastas de ajiés premium	2007	210 gr.	Dip de alcachofa y pimientos grillados - Marca: Native & Natural	Sin abrir 18 meses, abierto y refrigerado 6 meses.	S/. 18.00	Alemania, Austria y Suiza. Próximamente Estados Unidos y Canadá.		http://www.pachamama-gourmet.com.pe
Pepperes	Pepperes	Variedad de salsas picantes de ajiés peruanos (Aji charapita, Aji Limo, Aji panca, Rocoto, Aji Amarillo)	2010	160 gr.	Crema de Cocona con Aji Charapita - Marca: Pepperes	Sin abrir 12 meses, abierto y refrigerado 6 meses.	S/. 15.00	Francia, Suecia y Alemania		http://www.barnewspereu.com/2016/12/salsa-aji-limo-picante-pepperes/
The Perú Chef	The Perú Chef, Nativo Foods	Salsas Tradicionales peruanas (Rocoto, Huacatay, Huancaina, amarillo, charapita, etc.)	2008	200 gr.	Salsa de Cocona Con Aji Charapita - Marca: Nativo Foods.	Sin abrir 12 meses, abierto y refrigerado 6 meses.	S/. 16.30	Estados Unidos		https://www.peruchef.net/
Danper	Casa Verde Gourmet	Tamales, Dips, Tapenades, Vinagretas, Grilled y Marinados, Salsas de pasta, Mermeladas	1998	235 gr.	Dip de Alcachofa Espinaca & Quinoa - Marca: Casa verde Gourmet	Sin abrir 12 meses, abierto y refrigerado 6 meses.	S/. 13.00	3 Continentes (A 35 países exportan en total)		http://www.casaverdegourmet.com.pe/es/so-mos/
Multifoods	Pampa, Luren, Supreme, Family Pantry	Aliños, Salsas y Condimentos, Vinagres, Mermeladas, Salsas Industriales y/o Convencionales	2006	350 gr.	Dressing & Dip Honey Mustard - Marca: Pampa	Sin abrir 12 meses, abierto y refrigerado 6 meses.	S/. 14.00	Estados Unidos y Centroamérica		http://www.multifoodsperu.com/es/productos/salsas-y-aderezos
Sociedad Agrícola Viru SA	Virú, Bontá di Virú, Chef Quinoa, Alessia	Bruschetta, Chutney, Salsas gourmet, Pates, Cremas naturales, Pestos, Mermeladas, Línea de quinoa	1994	290gr	Mix de salsas gourmet de quinoa	Sin abrir 24 meses, abierto y refrigerado 5 días	S/. 12.00	Estados Unidos, Francia, España, Alemania, Chile, Brasil, etc.		http://www.viru.com.pe/prepared-quinoa.php
Inspection & Quality Total Services SAC	No tiene marca propia, fabrican para exportación diversas marcas. Empresa dedicada a la producción, acopio, transformación, innovación y comercialización de productos naturales, gourmet y orgánicos.	Pastas, Salsas tradicionales peruanas (Rocoto, Huacatay, Huancaina, amarillo, charapita, etc.), Salmueras	2002	250 gr.	Mix de salsas peruanas	Sin abrir 12 meses, abierto y refrigerado 6 meses.	S/. 15.00	Distintas partes del mundo (Mercado nacional y/o extranjero)		http://www.iqts.pe/productos_detalle.php?nom=PRO128.cate=Salsas
Industrias Sisa SAC	Rio Sisa, Omega Gourmet	Salsas Tradicionales peruanas (Rocoto, Huacatay, Huancaina, amarillo, charapita, etc.)	2003	240 gr.	Aji Amarillo con Huacatay - Marca: Rio Sisa	Sin abrir 12 meses, abierto y refrigerado 6 meses.	S/. 16.00	Distintas partes del mundo (Mercado nacional y/o extranjero)		http://www.industrias-sisa.com/productos/salsas-peruianasauce.html

Fuente: Bayona, P., & otros (2018) Internacionalización de salsas gourmet naturales a Estados Unidos. Caso de Sabores Ayni Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas-UPC Lima Perú.

3.3. ANÁLISIS EMPRESA NATIVO SELVA SAC.-

Nativo Selva SAC Empresa Peruana que nace con la finalidad de Producir, Comercializar y exportar productos amazónicos de calidad, con su marca representativa **Nativo Foods** fue creada en el año 2014 por dos hermanos oriundos de la selva peruana, María Saldaña y Roberto Saldaña, la primera de profesión Ingeniera en Industrias Alimentarias y el segundo Administrador de Empresas, ambos juntaron sus experiencias y crearon esta gran marca que se está dando a conocer en Perú y USA.

En Perú es la primera empresa Amazónica en ingresar al canal moderno Plaza Vea y Vivanda con productos amazónicos con Valor agregado, cumpliendo todos los estándares de calidad requeridos, así mismo nos encontramos, exportando en la primera fase salsas de ajíes y cocona a Miami Usa, siendo la primera empresa peruana amazónica en llevar la salsa de ají charapita y cocona a estos lugares, para esto se realizó una alianza estratégica con la **Marca Peruchef** creada en Miami Florida, marca peruana que viene importando hace 10 años productos peruanos a ese País, llevando nuestro sabor amazónico dándose a conocer así la variedad de riquezas que tenemos en nuestra selva Peruana.

El objetivo es internacionalizarse y posicionarse en el mercado de Florida y demás ciudades de Estados Unidos de forma gradual con los productos oriundos de la selva amazónica peruana, llegando también a todos nuestros compatriotas que por diversos motivos no se encuentren en su lugar de origen y anhelan, extrañan sus complementos como es el caso del ají charapita o cocona, esta es la primera fase de nuestro portafolio: el producir Salsas de ají Charapita, Salsas de Cocona y Encurtidos amazónicos con 10 variedades de ajíes, productos muy queridos y representativos de nuestra selva amazónica.

Por ello y con la finalidad de asegurar la cadena de suministros, cuenta con alianzas estratégicas con comunidades nativas de Ucayali y San Martín ciudades de Perú, que son un promedio de 65 familias entre ambos, siendo ellos nuestros principales proveedores de la materia prima, trabajando de la mano, brindándoles asesorías técnicas con cuidado y protección del medio ambiente para una mejor siembra y cosecha del producto, así mismo generando esto un ingreso económico más a su canasta familiar para una mejor calidad de vida.

3.3.1. Descripción del negocio:

Nativo Foods es una empresa peruana proveniente del oriente, también denominada selva peruana, de donde provienen los principales ajíes materia prima de los productos que procesa y con los que desarrolla actividad principal de comercio en el sector de consumo masivo y retail, productos procesados y preparados como aditivos en forma de salsa y encurtido a base de ajíes amazónicos productos oriundos de la selva del Perú.

Actualmente se encuentra con 5 años en el mercado, y se requiere contar con estrategias para iniciar su proceso de internacionalización para el mercado norteamericano contando con una planificación estratégica a fin de definir las etapas, así como los procesos afectados y las actividades a realizar.

Nativo Foods aparte de encontrarse para su comercialización en los Supermercados Vivanda, se encuentra en los principales restaurantes de comida de la selva en Lima, así mismo se realizó una alianza el 2016 con un Distribuidor de productos amazónicos de carne ahumada de la selva peruana que realiza solo venta por delivery. Iniciando el proceso de internacionalización se requiere contar con una Planificación estratégica que nos permita cumplir con nuestra visión de empresa.

La identidad corporativa de la empresa se encuentra conformada por su misión, visión, valores y objetivos tales como:

- **MISIÓN:** Vender productos de calidad, fomentando el consumo de las delicias amazónicas peruanas a través de los ajíes.
- **VISIÓN:** Ser reconocida como la mejor y primera empresa peruana en producir, comercializar y exportar, variedad de productos alimenticios amazónicos para el Perú y el mundo.
- **OBJETIVO GENERAL:** Nativo Selva SAC, con su marca Nativo Foods tiene como objetivo consolidarse y posicionarse en el mercado Peruano con sus productos oriundos de la Selva Peruana, trabajando estrechamente con comunidades Nativas de la Selva de Perú, fomentando el cuidado del medio ambiente, el desarrollo y habilidades técnicas de cultivo, siembra, cosecha con sus proveedores, redundando esto en una mejor calidad de producto.

3.3.2. Estructura y principales áreas:

NATIVO SELVA SAC, está conformada en la actualidad por dos Gerencias las cuales tienen a su cargo las siguientes áreas:

a) Gerencia General y Operaciones:

La Gerencia General es la encargada y responsable de todas las actividades operativas, logística y administrativas de la empresa, entre sus principales funciones esta:

- Responsable del control administrativo y financiero de la empresa.
 - Responsable de elaborar el proyectado de producción trimestralmente.
 - Responsable del Stock y cadena de suministro para un correcto y óptimo abastecimiento y venta de los productos.
 - Responsable de la capacitación y buenas relaciones con los proveedores de la Materia Prima.
 - Responsable de la elaboración y control del Plan Financiero de la Empresa.
 - Responsable del seguimiento y control de calidad de los productos.
- Tiene a su cargo las siguientes áreas: Administración, producción y operaciones, logística, contabilidad y finanzas.

b) Gerencia Comercial, Ventas y Exportación:

La Gerencia Comercial es la encargada y responsable de todas las actividades comerciales, marketing, exportación. Entre las principales funciones del área:

- Responsable de diseñar, planificar y controlar la estrategia comercial y marketing de la empresa.
- Identificar oportunidades de negocio en los diferentes canales.
- Responsable del área de exportación y ventas al mercado Norteamericano.
- Responsable de diseñar el Plan Comercial, presupuesto anual de venta.
- Capacitación y entrenamiento a la fuerza de venta.
- Responsable de atención al cliente y buenas relaciones con los stakeholders.
- Coordinar de manera conjunta con la GG los costos, gastos, administración.
- Coordinación con el área legal, los diferentes aspectos jurídicos que pueda requerir la empresa.

Tiene a su cargo las siguientes áreas: Comercial. Ventas, Marketing, planificación comercial, capacitación y entrenamiento a la FFVV. Exportaciones.

c) **Organigrama:**

Figura 10 – Organigrama NATIVO SELVA SAC



Fuente: NATIVO SELVA SAC.

El organigrama tal y como se expone expresa las áreas y la funcionalidad descrita líneas antes sobre cada gerencia y cómo recae sobre ellos por su conformación de dos Gerencias: la Comercial encargada de las áreas de Marketing, Ventas y Exportaciones, y la de Operaciones encargada de las áreas de Logística y de Administración y Finanzas.

3.3.3. Principales productos ofrecidos.-

Actualmente NATIVO SELVA SAC viene desarrollando su actividad comercial con TRES (03) productos: Salsa de Cocona Picante con Ají Charapita, Encurtido de Ajíes Amazónicos y Salsa de Ají Charapita los mismos que se describen a continuación.

a) **Salsa de Cocona Picante con Ají Charapita:**

Figura 11 - Salsa de Cocona Picante con Ají Charapita



ITEM	DETALLE:
NOMBRE DEL PRODUCTO	SALSA DE COCONA PICANTE CON AJI CHARAPITA
REGISTRO SANITARIO	M7900814N-NANTSL
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Es un producto preparado a partir de cocona (<u>Solanum sessiflorum</u>) fruto de la Amazonía peruana la cual se extrae la pulpa, se adiciona agua, vinagre blanco de caña de azúcar, sal, aceite vegetal, sacha culantro (culantro de la región Amazónica), ajos, azúcar, Benzoato de Sodio (para asegurar mayor tiempo de conservación), Carboximetilcelulosa (para mejor consistencia). Tratado térmicamente de manera apropiada antes de ser cerrado herméticamente en botella de vidrio previamente esterilizado.

Fuente: Nativo Foods SAC

Tabla 4 - SALSA DE COCONA PICANTE CON AJÍ CHARAPITA

USOS	Orientado al público en general con precaución en niños, para consumo directo como acompañamiento y preparación de diversas comidas y piqueos.															
PRESENTACIÓN Y EMPAQUE	Botella de vidrio de 200 Ml. Con tapa twist off de metal, sellado herméticamente, empacado en cajas de cartón corrugado de 24 unidades x caja.															
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS ORGANOLÉPTICAS NORMA ISO 4121 (2003)	Color : Amarillo claro ligeramente verdoso. Aspecto: Homogéneo con presencia de trozos de especias Molidas, característico. Olor : A los ingredientes, cocona, vinagre, ají charapita. Ligeramente ácido Sabor : A los ingredientes, cocona, vinagre. Ligeramente ácido salado y con un grado de picor moderado Textura: Uniforme, pastosa y cremosa característico.															
CARACTERÍSTICAS QUÍMICAS	Calorías: 8.8 Cal <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cantidad</th> <th>% VD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ceniza</td> <td>1.8 gr</td> <td>0.6 %</td> </tr> <tr> <td>Carbohidratos</td> <td>0.2 gr</td> <td>0.4 %</td> </tr> <tr> <td>Grasa total</td> <td>0.1 gr</td> <td>0.2 %</td> </tr> <tr> <td>Proteína</td> <td>0.1 gr</td> <td>0.2 %</td> </tr> </tbody> </table>		Cantidad	% VD	Ceniza	1.8 gr	0.6 %	Carbohidratos	0.2 gr	0.4 %	Grasa total	0.1 gr	0.2 %	Proteína	0.1 gr	0.2 %
	Cantidad	% VD														
Ceniza	1.8 gr	0.6 %														
Carbohidratos	0.2 gr	0.4 %														
Grasa total	0.1 gr	0.2 %														
Proteína	0.1 gr	0.2 %														
CARACTERÍSTICAS MICROBIOLÓGICAS NORMA SANITARIA N° 071-MINSA/DIGESA-V.01	AGENTES MICROBIANOS LIMITES Levaduras (UFC/g) < 10 Estimado Mohos (UFC/g). Coliformes Totales (NMP/g) < 10 Estimado N. Coliformes Totales (NMP/g) < 10 Estimado															
CARACTERÍSTICAS FISCOQUÍMICAS ITINTEC 209.238.1986	Acidez (g/100 g de muestra expresado como ácido acético): 0.92 pH: 3.6															
CARACTERÍSTICAS AGREGADAS AL PRODUCTO	Es un alimento estéril que ha sido sometido a un proceso de cocción envasado en caliente, después sellado y enfriado inmediatamente que asegura su inocuidad.															
VIDA ÚTIL	18 meses															
CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO	Se realiza en cajas de cartón corrugado, optimizando la temperatura de 25°C en el almacén, evitando el contacto directo con los rayos solares.															

b) Encurtido de Ajíes Amazónicos:

Figura 12 - Encurtido de Ajíes Amazónicos



Fuente: Nativ Foods SAC

Tabla 5 - ENCURTIDO DE AJIES AMAZONICOS

ITEM	DETALLE:
NOMBRE DEL PRODUCTO	ENCURTIDO DE AJÍES AMAZÓNICOS
NOMBRE COMERCIAL	AJÍES AMAZÓNICOS
REGISTRO SANITARIO	N2500414N-NANTSL
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Es un producto elaborado con diversas variedades y eco-tipos de ajíes procedentes de la Amazonía Peruana, envasado en frasco de vidrio previamente esterilizado, teniendo como líquido de cobertura vinagre blanco de caña de azúcar previamente aromatizado con especias (laurel, sal, ajos, pimienta). Los ajíes pasan por etapas de procesamiento especialmente térmico obteniendo un producto inocuo agradable a la vista del consumidor. Variedades y Eco-Tipos de Ajíes: Charapita amarillo y rojo (<i>Capsicum frutescens</i>), Charapón amarillo (variedad de charapita), Challuaruro, Ayuyo, Pucunucho, Malagueta, Rocotito, Cerezito, Trompito, pinchito de mono. Es importante recalcar que con el

	tiempo el grado de picor y color de las diferentes variedades de ajíes disminuye la cual no significa el deterioro del producto.															
USOS	Orientado al público en general excepto niños, para consumo directo con diversas comidas preparadas y preparación de platos regionales de acuerdo al gusto del consumidor por su grado de picor, agradable sabor y olor característico de cada uno de los Ajíes.															
PRESENTACIÓN Y EMPAQUE	Frasco de vidrio de 200 gr. Con tapa twist off de metal sellado herméticamente, empacado en cajas de cartón corrugado de 24 unidades x caja.															
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS ORGANOLÉPTICAS NORMA ISO 4121 (2003)	Color : Heterogéneo según el tipo de ají, amarillo, rojo, crema, anaranjado, morado, verde (hoja de laurel), característico. Olor : Característico a los Ingredientes (Ajíes Amazónicos y vinagre), ácido y astringente. Sabor : Característico a los ingredientes (Ajíes Amazónicos picantes y vinagre), ácido Salado con un grado de picor alto según la variedad de ajíes Aspecto: Heterogéneo característico con presencia De productos de diferentes tamaños y formas (alargados, ovoides, redondos).															
CARACTERÍSTICAS QUÍMICAS	Calorías: 1.3 Cal <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cantidad</th> <th>% VD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ceniza</td> <td>0.4 gr</td> <td>0.5 %</td> </tr> <tr> <td>Carbohidratos</td> <td>0.3 gr</td> <td>0.1 %</td> </tr> <tr> <td>Grasa total</td> <td>0.1 gr</td> <td>0.2 %</td> </tr> <tr> <td>Proteína</td> <td>0.0 gr</td> <td>0.0 %</td> </tr> </tbody> </table>		Cantidad	% VD	Ceniza	0.4 gr	0.5 %	Carbohidratos	0.3 gr	0.1 %	Grasa total	0.1 gr	0.2 %	Proteína	0.0 gr	0.0 %
	Cantidad	% VD														
Ceniza	0.4 gr	0.5 %														
Carbohidratos	0.3 gr	0.1 %														
Grasa total	0.1 gr	0.2 %														
Proteína	0.0 gr	0.0 %														
CARACTERÍSTICAS MICROBIOLÓGICAS NORMA SANITARIA NTS N° 071-MINSA/DIGESA-XIV.04	AGENTES MICROBIANOS LIMITE N. Levaduras (UFC/g) < 10 Estimado															
CARACTERÍSTICAS FÍSICOQUÍMICAS ITINTEC 209.100.Rev.1987.	Acidez (g/100 g de muestra expresado como ácido acético): 1.79 pH: 3.6															
CARACTERÍSTICAS AGREGADAS AL PRODUCTO	Es un alimento estéril que ha sido sometido a un proceso de cocción envasado en caliente, después sellado y enfriado inmediatamente que asegura su inocuidad.															
VIDA ÚTIL	24 meses															
CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO	Se realiza en cajas de cartón corrugado, optimizando la temperatura de 25°C en el almacén, evitando el contacto directo con los rayos solares.															

Fuente: Nativo FOODS SA

C) Salsa de Aji Charapita:

Figura 13 - Salsa de Aji Charapita



Fuente: Nativo Foods SAC

Tabla 6 - SALSAS DE AJÍ CHARAPITA

ITEM	DETALLE:
NOMBRE DEL PRODUCTO	SALSA PICANTE DE AJÍ CHARAPITA
NOMBRE COMERCIAL	SALSA DE AJÍ CHARAPITA
REGISTRO SANITARIO	M7501214-NANTSL
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	Es un producto preparado a partir de pulpa concentrada de Aji Charapita (<i>Capsicum frutescens</i>), al que se le adiciona, agua, vinagre blanco de caña de azúcar, sal, sachá culantro (culantro de la región Amazónica), ajos, azúcar, Benzoato de Sodio (para asegurar mayor tiempo de conservación), Carboximetilcelulosa (para mejor consistencia). Tratado térmicamente de manera apropiada antes de ser

El presente capítulo muestra un análisis de diagnóstico del producto y servicios asociados, desde un enfoque interno y externo a fin de identificar las necesidades de atención, prioridades y puntos focales que se deben incluir en un plan estratégico de internacionalización del producto de la empresa NATIVO SAC.

4.1. ANÁLISIS EXTERNO:

A) MACROENTORNO:

A través del análisis PLESTA se pretende identificar los factores externos a la empresa que se traducen en impactos y/o riesgos positivos y/o negativos para la gestión de las relaciones comerciales para lo cual se evalúan factores políticos, económicos, legales, sociales, tecnológicos y ambientales, observándose que la mayoría de estos factores se comportan como amenazas y pocos como oportunidades que deben ser aprovechadas. Para la evaluación del nivel de impacto / riesgo, se considera el siguiente cuadro de valoración.

TABLA
NIVEL /

7 –

Nivel de Impacto	Calificación	Indicador color
Impacto positivo alto	3	
Impacto positivo medio	2	
Impacto positivo bajo	1	
Impacto nulo	0	
Impacto negativo bajo	-1	
Impacto negativo medio	-2	
Impacto negativo alto	-3	

IMPACTO Y VALOR PLESTA.

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 8 - ANÁLISIS PLESTA

POLITICO	IMPACTO / RIESGO	VALOR	COLOR
Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos, y sus ideas la empresa	Puede influir en cambios de normativos que intervengan en los planes de la empresa a corto y mediano plazo	1	
Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos, y sus ideas las comunidades de la selva y su producción.	Cambios normativos y en la comunidad nativa que puede influir en planes de acción a mediano plazo	-2	
LEGAL	IMPACTO / RIESGO	VALOR	COLOR
Licencias	Para activación de productos en el mercado	3	
Leyes sobre el empleo	Influir en sobre costos laborales	-1	
Derechos de propiedad intelectual	Impacto sobre los derechos adquiridos por la empresa	2	
Leyes de salud y seguridad laboral	Impacto positivo sobre la empresa y prevención, además de cumplimiento de leyes vigentes.	3	
Sectores protegidos o regulados	Cualquier cambio puede requerir contar con una estrategia para diversificar la cadena de suministro de insumos y materia prima.	2	
ECONÓMICO	IMPACTO / RIESGO	VALOR	COLOR
Las políticas económicas del gobierno	Cambios regulatorios económicos, tributarios y sobre regulación mercados.	0	
Las modificaciones en los tratados comerciales	Impacto sobre estrategia de internacionalización y exportación de productos.	1	
La inflación y los niveles de renta	Valor de alquileres y tipo de cambio	1	
La tasa de desempleo en las regiones amazónicas.	Disponibilidad de personal para continuidad de actividades de extracción y otros de materias primas.	-1	
SOCIAL	IMPACTO / RIESGO	VALOR	COLOR
Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo.	El público norteamericano es cambiante y exigente en los cambios y además pueden presentarse nuevos competidores que impacten con ciertas modas.	2	
Cambios en el nivel de ingresos.	El poder adquisitivo o la relación de consumo pueden afectar la percepción de compra del cliente.	-2	
La conciencia por la salud, fortalecimiento del sistema inmunológico.	Puede afectar sobre el consumo de productos con aditivos, preservantes o no naturales.	-1	
TECNOLÓGICOS	IMPACTO / RIESGO	VALOR	COLOR
Los agentes que promueven la innovación de las TIC	La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que pueda provocar algún	2	

	tipo de innovación.		
La inversión en I + D de los países o continentes	Pueden repercutir en la generación de valor y eficiencia de los resultados.	1	
La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego de muchos sectores	Impacto en la producción y mecanismos de extracción de materias primas, sin embargo, si son generales se debe medir el particular.	0	
Cambios en los usos de la energía y consecuencias	Afecta positivamente para optimizar factores de producción, pero requiere inversión	-1	
Nuevas formas de producción y distribución	Requiere inversión y proyección real de retorno de inversión.	1	
AMBIENTALES	IMPACTO / RIESGO	VALOR	COLOR
Leyes de protección medioambiental	Afecta el acceso a materias primas para la producción	3	
Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos	Influencia en la elaboración de productos y costos implícitos	1	
Concienciación social ecológica actual y futura	Al ser productos amazónicos se tiende a vincular con la comunidad como percepción general del consumidor	1	

Fuente: Elaboración propia en función al modelo PLESTA.

Luego de la operacionalización se aprecia en la siguiente **Tabla N° 11** en función a las 22 afirmaciones establecidas para el análisis de impacto externo aquí mostrado el porcentaje de incidencia de cada factor en el resultado global, destacando en ellos los 7 factores que tienen un impacto positivo bajo, y que no se cuenta con factores negativos altos que en su conjunto serán utilizados como insumo para la elaboración de estrategias en el capítulo siguiente en función al resultado aquí obtenido y que se complementará con otros análisis de diagnóstico.

Nivel de Impacto	Factores	%
Impacto positivo alto	3	13.6
Impacto positivo medio	4	18.2
Impacto positivo bajo	7	31.8
Impacto nulo	2	9.1
Impacto negativo bajo	3	13.6
Impacto negativo medio	3	13.6
Impacto negativo alto	0	0
TOTALES	22	100

TABLA 9 - Matriz de porcentajes y equivalencias global

Fuente: Elaboración propia en función al modelo PLESTA.

B) MICROENTORNO: ANALISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER – CADENA DE VALOR:

- **Rivalidad entre las empresas:** La rivalidad es alta debido al gran posicionamiento de los ajíes mexicanos, siendo los más conocidos y consumidos el Habanero y tabasco.
- **Amenaza de productos sustitutos:** La amenaza de productos sustitutos es alta para nuestra marca, debido a que pueden ser reemplazados por la salsa Tabasco, Cholula, Habanero.
- **El Poder de Negociación de los proveedores:** Es alto debido a que no hay una costumbre de cultivo, para consumo en las variedades de ajíes utilizados en materia prima como los AJIES “CHARAPITA” considerando la capacidad para oferta exportadora.
- **Poder de negociación de los clientes:** Al ser un producto nuevo en el mercado hemos tenido que adecuar el rango de precios de nuestros productos para generar nuestro ingreso en el mercado.
- **Amenaza de nuevos participantes:** Las barreras de entrada son altas debido al alto ingreso de salsas picantes mexicanas, con un precio mucho más competitivo y en mayor variedad de picores.

A continuación, en **Figura 14** se muestran algunas opciones del mercado:

Figura 14 – Muestras de presentación de salsas picantes en el mercado norteamericano.



Fuente: Tomas de Internet

4.2. ANALISIS INTERNO:

PASO 1: Identificación de Recursos: A continuación, se muestra un análisis de los recursos tangibles e intangibles de la empresa en estudio.

Tangibles:

- ✓ Operativos: Se realiza trabajo de maquila para la producción de las salsas y encurtido. Ingreso de stock a sistema de control de inventarios para el proceso de facturación y venta.
- ✓ Logísticos: El stock de los productos, después de la maquila son almacenados en nuestro almacén para luego ser repartidos a los supermercados, distribuidores y exportación.
- ✓ Insumos: La materia prima se recibe de provincia de las comunidades nativas de Ucayali y San Martín que son enviados vía terrestre a Lima para luego ser utilizado en el proceso de producción de las salsas.
- ✓ Infraestructura: Se cuenta con Oficina y Almacén de 260 mts² aproximadamente
- ✓ Inversión: Se cuenta con una inversión inicial de aproximadamente S/ 850,000 Mil Soles.

Intangibles:

- ✓ Humanos: Se cuenta con un distribuidor en la zona de Miami, que realiza las funciones de ventas y reparto, La empresa en Perú cuenta con dos Gerentes que en función administrativa absorben toda la carga operativa de coordinación, administración y gestión diaria, así como la toma de decisiones para la determinación y aprobación de presupuestos, planes y acciones. El clima organizacional es en general bueno se respetan valores profesionales, motivación y empoderamiento en la toma de decisiones para función asignada.
- ✓ Marca, patentes y registros: La marca y patentes se encuentra registrada en INDECOPI en Registro de la propiedad industrial con Número de Certificado 00219459 denominaciones de logotipo y Marca como NATIVO Foods. Registro FDA Us 0040232877407 Hot pepper charapita sauce, 0040232877414 Cocona with charapita chili sauce.

PASO 2: Identificar las Capacidades: A continuación, se muestra el análisis de la Cadena de valor de procesos y características propias de la empresa:

- ✓ Gestión y control de calidad: La gestión y control de calidad se da desde el inicio del sembrado hasta la cosecha de materia prima, selección de los ajíes

para el envío a pulpeado o envasado. Proceso de control y supervisión en la elaboración de las salsas y ajíes encurtidos.

- ✓ Envasados: El proceso de envasado se da en embaces de vidrio
- ✓ Tecnología aplicada al proceso de producción: En la elaboración de las salsas picantes de la marca Nativo Foods se aplica la tecnología innovadora en todas las etapas del proceso, utilizando Equipos, insumos y aditivos especiales para obtener un producto óptimo, competitivo y garantizado por su calidad y conservación a temperatura ambiente, sobre todo se aplica las buenas prácticas de manufactura y de personal en todo el proceso.

Se utilizan Equipos especiales como pulpeadora, licuadora industrial, ollas o marmitas con agitador constante, tinas de enfriamiento con agua circulante.

Para obtener textura y conservación óptima deseadas se agrega aditivos como Carboximetil Celulosa y Benzoato de Sodio, controlando la temperatura de calentamiento y enfriado en las etapas de cocción, llenado, cerrado y almacenamiento.

- ✓ Procesos de gestión comercial: redes sociales: La gestión comercial se realiza mediante exportación indirecta, Viaje trimestral a Usa para trabajo conjunto con distribuidor.

PASO 3: Valoración de potencial: A continuación, se presenta un análisis de recursos y capacidades en función al valor competitivo que pueden representar en el mercado.

TABLA 10 - VALORACIÓN POTENCIAL DE RECURSOS Y CAPACIDADES

ITEM	INDICADORES	ANALISIS DE POTENCIAL
RECURSOS	OPERATIVOS	Dentro del sector y rubro se estima que se cuenta con un nivel básico de recursos por lo que se debe tender a mejorarlo
	LOGISTICOS	Al ser una empresa en crecimiento se encuentra con los recursos mínimos que permiten el funcionamiento, se estima que son a corto plazo suficientes, pero se deben mejorar a mediano plano.
	INSUMOS	Los recursos actuales satisfacen las necesidades actuales de producción y constituyen un importante valor por su alto potencial representativo de la amazonia peruana.
	INFRAESTRUCTURA	La infraestructura es básica para el negocio iniciado, pero se debe tomar la decisión adecuada de ampliación en función a resultados en ventas.
	INVERSIÓN	Actualmente el patrimonio genera un margen sobre el que se puede trabajar con restricciones y evaluando factores externos a corto y mediano plazo.

	HUMANOS	La funcionalidad del negocio indica que son los mínimos sin embargo para una mejor operatividad se deben contar con mejores perfiles y personal de confianza para gestionar integralmente responsabilidades.
	MARCAS PATENTES	El registro genera un alto potencial considerando la meta de expansión nacional e internacional se debe priorizar su condición de valor competitivo.
CAPACIDADES	CONTROL DE CALIDAD	El proceso de control de calidad se da desde el inicio hasta la fase final de la producción donde se testea aleatoriamente el producto terminado
	ENVASADOS Y REGISTROS	Se realiza en envases de vidrios. Cada producto cuenta con su respectivo registro y certificación FDA Us.
	TECNOLOGÍA PARA PROCESO DE PRODUCCIÓN	Se utiliza tecnología de punta e innovadora en la elaboración por lo cual se produce en una planta debidamente certificada por los organismos pertinentes
	PROCESOS DE GESTION COMERCIAL	Actualmente la gestión comercial se da en el canal moderno Perú, exportación al mercado norteamericano, restaurantes de la selva en Perú, canal minorista.

Fuente: Elaboración propia.

4.3. ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDER:

A continuación, en la **TABLA 11** se muestra un análisis de los stakeholders vinculados al negocio tanto interno como externos.

TABLA 11 - ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS

ITEM	Descripción	Necesidad	Peso INF	Interés	Peso INT
Organización	La empresa NATIVO SELVA SAC como persona jurídica	Conseguir posicionamiento e internacionalización de la marca a corto plazo.	Alto	Misión o propósito Imagen y prestigio, incremento en ventas	Alto
		Conseguir reconocimiento a largo plazo.	Bajo	Realización económica Satisfacción y equilibrio de intereses	Bajo
Inversionistas/accionistas	Compuesto por 2 accionistas principales	Garantías sobre retorno.	Alto	Retorno de inversión real Dividendos y utilidades	Alto
		Información completa, oportuna y transparente.	Alta	Políticas de mejora Derechos de los accionistas	Bajo
Plana Gerencial	Compuesto por Gerentes y jefes de área	Estabilidad Incentivos Capacitación constante.	Baja	Confianza para toma de decisiones Política de incentivos permanente	Bajo
Colaboradores	Conformado por un pequeño grupo	Motivación Incentivos	Alto	Beneficios Indemnizaciones,	Bajo

	de operarios que laboran con la mercadería en acopio, traslado y distribución.	Remuneración acorde al mercado Entrenamiento y capacitación.		compensaciones Buen clima laboral Formación y planes de carrera	
		Estabilidad laboral.	Bajo	Equidad de trabajo y no discriminación	Bajo
		Seguridad y salud laboral.	Alto	Protección de seguridad y salud	Bajo
Estado /Gobierno	Compuesto por los entes reguladores gobiernos locales regionales políticas y normas económicas, tributarias, comerciales, etc.	Satisfacer demandas de sociedad. Prevalecer Principio de Autoridad Regular servicios públicos y otros sistemas comerciales. Reglamentación y actualización normativa.	Bajo	Cumplimiento con la ley Cumplimiento con el trabajo Cumplimiento con la competencia Exactitud en los datos Implicación en políticas públicas	Alto
Proveedores	Compuesto por quienes suministran materia prima: agricultores locales y comunidades de la selva	Incentivos y capacitación para el aumento de producción, afianzar las relaciones e ir incrementando el número de familias en el proceso de sembrío y cosecha.	Alto	Relaciones estables y duraderas Política de transparencia Confianza Equidad de oportunidades y mejora en calidad de vida	Alto
Clientes/Consumidores	Supermercados Y Bodegas hispanas Público en general	Productos seguros para el consumo con estándares, certificación FDA y controles periódicos de calidad.	Alto	Garantía de Calidad Confiabilidad Seguridad e higiene en los productos	Alto
		Relación adecuada entre precio y calidad.	Alto	Medios de Comunicación Ofertas especiales	Bajo
		Transparencia en comunicación	Bajo	Atención de reclamos Página web o redes sociales	Alto
Comunidad	En particular por las comunidades nativas y su entorno	Espacios para desarrollo local Espacios para desarrollo regional Beneficios e incentivos para formalización.	Alto	Seguridad en las operaciones Generación de oportunidades de empleo Inversiones sociales y donaciones.	Alto
		Respeto del ambiente, cultura y folklore de las comunidades nativas	Alto	Relaciones con la comunidad Contribución a la comunidad	Bajo
Medio Ambiente	Relacionado al cuidado del medio ambiente en todos los aspectos productivos de NATIVO FOODS.	Conservación del entorno extractivo Condiciones de producción que no afectan medio ambiente Ahorro de energía	Alto	Salud pública, seguridad y protección Conservación de los materiales y de la energía Valoración medioambiental en los proyectos. Sustitución de recursos renovables	Bajo

Fuente Elaboración propia.

4.4. ANÁLISIS DE MATRIZ FODA. -

A continuación, con la finalidad de conocer las prioridades de atención en materia estratégica, habiendo identificado las debilidades del proceso de dirección estratégica de la empresa y los factores sobre los que deben recaer las estrategias propuestas, se muestra el desarrollo y estudio de la matriz de relaciones FODA cuyas variables se evaluarán tomando en cuenta el siguiente enfoque:

- I. Fortalezas para aprovechar las oportunidades
- II. Fortalezas para contrarrestar las debilidades
- III. Debilidades que impiden aprovechar las oportunidades
- IV. Debilidades que minan las fortalezas
- V. Amenazas que agudizan las debilidades
- VI. Amenazas que se oponen a las oportunidades.

Sobre los resultados aquí expuestos se podrán optar aptitudes ofensivas o defensivas que se mostrarán en la formulación de estrategias del Capítulo V con la mejora del proceso de dirección estratégica de la empresa, para ello debemos considerar la siguiente terminología:

Adoptar una actitud defensiva: Analizando los puntos débiles que la empresa tiene frente a la competencia, en lo que se refiere a los servicios, mercado y organización, así como las amenazas del entorno.

Adoptar una actitud ofensiva: Determinando los puntos fuertes que la empresa posee frente a sus competidores, teniendo en cuenta idénticas variables e identificando las oportunidades que ofrece el entorno.

Tabla 12
MATRIZ EFI: NATIVO SELVA SAC

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
1. Logística de cultivo y envío de materia prima desde provincias.	0.12	2	0.24
2. Contar con un solo distribuidor en USA	0.07	1	0.07
3. Poco presupuesto para invertir en Publicidad y Campañas de Marketing.	0.08	1	0.08
4. Precio elevado frente a competencia	0.13	2	0.26
5. Falta de personal para realizar trabajos de visitas y merchandisign en los bodegas y tiendas en usa	0.05	1	0.05
6. No contar con un proceso de exportación independiente	0.05	1	0.05

Fortalezas	50%		
1. Presencia en Supermercados y bodegas hispanas	0.05	3	0.15
2. Alianzas estratégicas con restaurantes peruanos	0.15	4	0.6
3. Alta presencia en redes sociales para la oferta comercial.	0.15	4	0.6
4. Marca y logo representativo de la amazonia y de fácil recordación	0.05	4	0.2
5. Productos emblemáticos de nuestra selva peruana y de gran calidad y elaboración.	0.03	3	0.15
6. Alianzas estratégicas con comunidades nativas de la selva peruana.	0.07	3	0.15
Totales	100%		2.60

Fuente: Elaboración propia.

Sumilla de valores: 4 Fortaleza Mayor / 3 Fortaleza Menor / 2 Debilidad Mayor / 1 Debilidad Menor

Análisis de matriz EFI: El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado de **Índice Total de 2.60** en sumatoria de factores acumulados.

Donde los factores de Fortaleza más importante son:

- ❖ Alianzas estratégicas con restaurantes peruanos.
- ❖ Alta presencia en redes sociales para la oferta comercial.

Donde los factores de Debilidad más importantes son:

- ❖ Logística de cultivo y envío de materia prima desde provincias
- ❖ Precio elevado frente a competencia.

Considerando que el Índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades para lo cual se deben incorporar las estrategias apropiadas enfocadas en potenciar los elementos destacados y mitigar las debilidades.

Tabla 13
MATRIZ EFE: NATIVO SELVA SAC

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50%		
1. Marca Peppers que también produce salsa de aji charapita , Rio Sisa, Sabores de la selva, marcas de competencia directa que se encuentran en proceso de exportación.	0.1	2	0.2
2. Factores climatológicos que afectan el cultivo y cosecha de materia prima.	0.05	2	0.1
3. Variedad de salsas de ajíes de empresas grandes caso: Tabasco, Cholula. Habanero con fuerte presencia y posicionamiento en el mercado norteamericano	0.18	3	0.54
4. Cambio de reglas en el TLC con Usa.	0.05	1	0.05

5. Cambios en regulación sanitaria, de INDECOPI, y otros del Estado.	0.02	2	0.04
6. Variedad de presentaciones para el consumo de otras marcas de salsas de ajíes.	0.1	4	0.4
OPORTUNIDADES	50%		
1. Tener mayores alianzas con distribuidores locales y propios ampliando esto nuestra cobertura y presencia de marca.	0.1	3	0.25
2. Distribución en los demás estados de Norteamérica	0.08	3	0.24
3. Ampliar portafolio de productos con variedades amazónicas,	0.02	1	0.15
4. Objetivos de exportación al mercado europeo y asiático.	0.04	2	0.08
5. Presencia en ferias locales y eventos organizados y promovidos por promperu y embajadas.	0.1	4	0.4
6. Alianzas con restaurantes peruanos e hispanos para coberturar y posicionar mejor nuestra marca.	0.06	2	0.12
Totales	100%		2.39

Fuente: Elaboración propia.

Sumilla de valores: 4 Muy importante / 3 Importante / 2 Poco importante / 1 Sin importancia

Análisis de Matriz EFE³:

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado de **Índice Total de 2.39** en sumatoria de factores acumulados.

Donde los factores de Amenazas más importante son:

- ❖ Variedad de salsas de ajíes de empresas grandes caso: Tabasco, Cholula. Habanero con fuerte presencia y posicionamiento en el mercado norteamericano.
- ❖ Variedad de presentaciones para el consumo de otras marcas de salsas de ajíes.

Donde los factores de Oportunidades más importantes son:

- ❖ Distribución en los demás estados de Norteamérica.
- ❖ Presencia en ferias locales y eventos organizados y promovidos por Promperú y embajadas.

Considerando que el Índice total es menor a 2.5 se considera que la empresa debe apuntalar a establecer estrategias que mitiguen los efectos e impactos de una inacción y desatención de factores de los factores internos, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

³ Cuando el Índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas

Análisis de cruce de MATRIZ FODA:

El cuadrante más valorado es el de **FO: Fortalezas y Oportunidades que es donde se deberán establecer las prioridades de atención.**

Como aspectos más importantes destacados del diagnóstico se tiene:

EN EL FUERO INTERNO:

Fortalezas:

3. Alta presencia en redes sociales para la oferta comercial.
5. Productos emblemáticos de nuestra amazonia peruana y de gran calidad y elaboración.

Debilidades:

4. Falta capacidad de producción de materia prima con nuestras comunidades nativas.
1. Logística de cultivo y envío de materia prima desde provincias.

EN EL FUERO EXTERNO:

Amenazas:

1. Marca Peppers , Rio Sisa, Sabores de la selva, que producen aji charapita, marcas de competencia directa que se encuentran en proceso de exportación.
3. Variedad de salsas de ajíes de empresas grandes caso: Tabasco, Cholula. Habanero con fuerte presencia y posicionamiento en el mercado norteamericano

Oportunidades:

1. Tener mayores alianzas con distribuidores locales y red propia de distribución ampliando esto nuestra cobertura y presencia de marca.
2. Distribución en los demás estados de Norteamérica.

Con el desarrollo de estos análisis se concluye la identificación de factores críticos a mejorar, además de la determinación de prioridades que se deben atender desde la óptica del negocio y que en suma son el insumo importante sobre el que se desarrollará a continuación la proposición de lineamientos estratégicos para la empresa NATIVO SELVA SAC que impliquen una visión objetivos y estrategias para la internacionalización de sus productos y signifiquen el aporte de valor del presente trabajo de investigación.

Se hace mención que en Anexos se encuentra como complemento del presente análisis: factores críticos por stakeholder, características del mercado de Florida USA a manera de estudio de mercado y con ello complementar el análisis efectuado en el presente pues se requiere conocer las

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACION

En el presente Capítulo luego de la revisión y análisis de diagnósticos interno y externo se presenta el plan de mejora del lineamiento estratégico para conseguir la internacionalización de productos de la empresa NATIVO SELVA SAC, se definen a continuación los factores críticos de éxito, así como la muestra del mapa estratégico y los aportes de mejora en estrategias luego del diagnóstico efectuado en el Capítulo III, incluyendo la propuesta de instrumentos de medición e indicadores de gestión para medir su viabilidad y cumplimiento.

5.1. DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, FCE Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. -

Tomando en cuenta la definición anterior de Visión, Misión y Objetivos se plantea a continuación la siguiente propuesta considerando los análisis de diagnóstico expuestos en el numeral anterior donde se priorizan variables internas y externas que se deben priorizar para la consolidación de estrategias para el negocio:

- a) **VISIÓN NATIVO SELVA SAC:** Para este efecto se agrega una variable temporal, además de enfocarse en la calidad producción y exportación que son factores de valor competitivo identificados, quedando la nueva visión de esta manera:

“Ser reconocida al 2021 como la mejor empresa peruana en producir y exportar variedades de productos alimenticios amazónicos para el Perú y el mundo”

- b) **MISIÓN NATIVO SELVA SAC:** Para este caso se toma en cuenta el resultado del diagnóstico centrándose en los valores agregados y diferenciales que cuenta actualmente y se estima podría mantener en el tiempo, además de agregar valor a la comunidad donde se produce la materia prima, en tal sentido la nueva propuesta queda configurada de la siguiente manera:

“Vender productos de calidad, fomentando el consumo de las delicias amazónicas peruanas a través de los ajíes”.

c) OBJETIVO ESTRATÉGICO CORPORATIVO: Tomando en cuenta el desarrollo de la nueva identidad corporativa antes descrito se pretende conseguir una consolidación en el mercado nacional a fin de conseguir un pronto retorno de inversión y poder proyectar la expansión del negocio a otras latitudes resaltando los valores propios de la región y del país. Por ello la nueva propuesta de objetivo corporativo base es:

“Internacionalizar en el mercado norteamericano de Florida productos oriundos de la Selva Peruana con valor agregado”.

d) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Para este punto tomando en cuenta que dentro de los diagnósticos antes expuestos se tomó la referencia de factores que inciden sobre ventajas competitivas y puntos críticos de valor del negocio que soporten el objetivo estratégico corporativo antes descrito desde un enfoque con impacto comercial, financiero y de expansión.

Para ello se proponen tomar como referencia:

- ✓ **O.E.1.** Consolidar una oferta comercial con valor diferencial y elementos comparativos en beneficio de los consumidores de productos peruanos y latinos con proyección al mercado norteamericano.
- ✓ **O.E.2.:** Apalancar en un 40% la inversión destinada al incremento de participación en el mercado norteamericano de consumo de productos de salsas de ají al 2023.
- ✓ **O.E.3.:** Ejecutar un plan de exportación progresivo con un nivel de crecimiento anual promedio de 10% los primeros 3 años.

e) FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO:

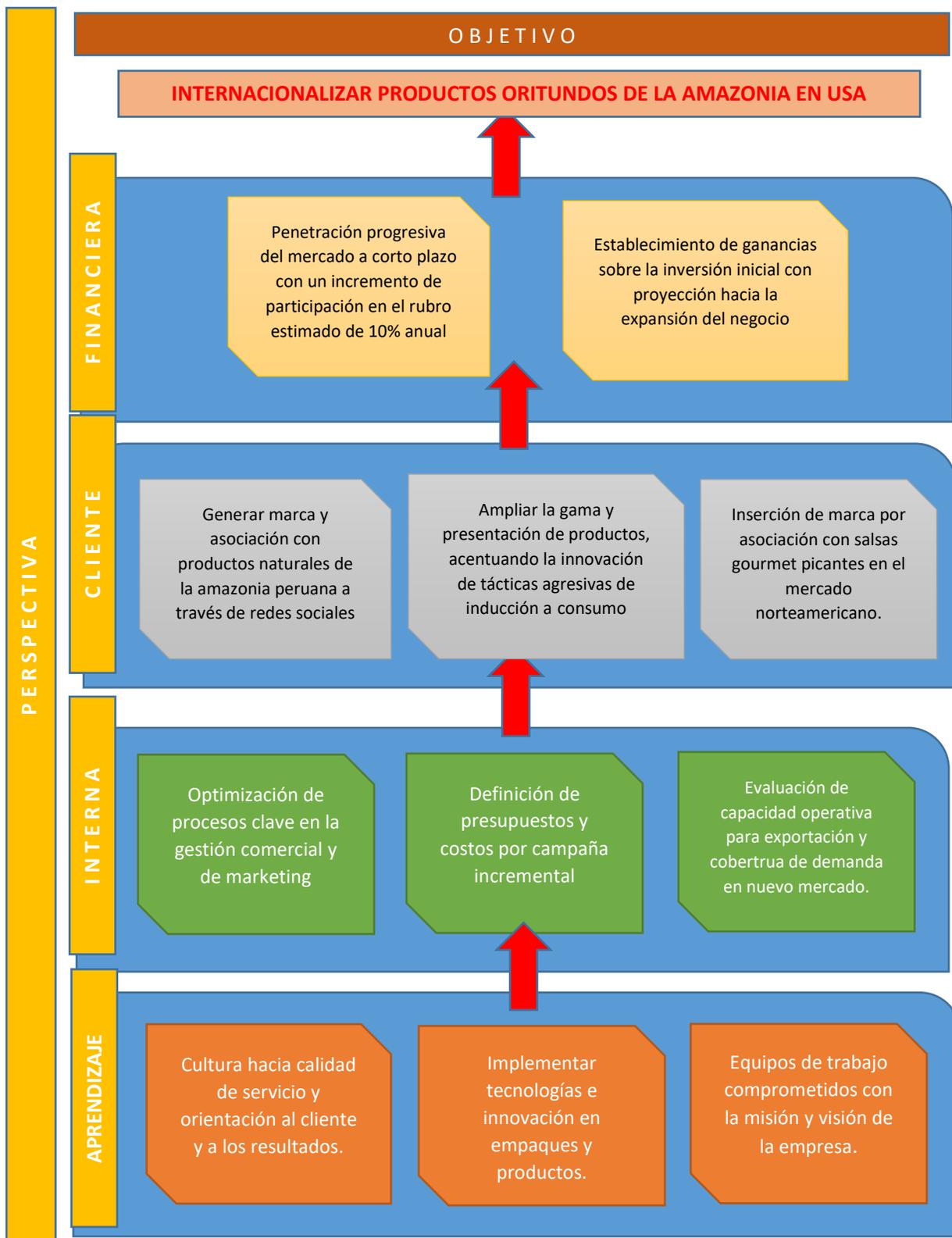
- ✓ **FCE1:** Enfocar la oferta de productos en medios digitales hacia la construcción de la marca y su asociación sobre productos nativos de calidad de la amazonia peruana.
- ✓ **FCE2:** Generar innovación de nuevas gamas y presentaciones, acordes al mercado norteamericano, con tácticas agresivas de inducción a consumo de productos derivados de ají amazónico peruano.

- ✓ **FCE3:** Priorizar las estrategias comerciales de difusión y penetración en un mercado demandante de salsas gourmet picante, con calidad competitiva internacional.

5.2. MAPA ESTRATÉGICO:

En la **FIGURA 11** expuesta a continuación, se muestra un mapa estratégico orientado a la misión comercial antes descrita en función a las perspectivas de aprendizaje-crecimiento, interna, cliente y financiera a manera de resumen del enfoque general sobre el que recaerá la propuesta que se muestra posteriormente.

FIGURA 15 – MAPA ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACION A 2020



Fuente. Elaboración propia.

Fuente: Elaboración propia.

5.3. PROPUESTA DE PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA NATIVO SELVA SAC.

A continuación, se presenta un resumen de la propuesta recomendada para implementar la mejora del adaptando sus aspectos instrumentales a las necesidades de la empresa, tomando como referencia el diagnóstico elaborado en el Capítulo anterior. Para ello se ha evaluado considerar los puntos críticos identificados como principales debilidades, además del cruce de factores (análisis de matriz FODA/CAME) para definir la tipología de estrategias que se plantean de manera integral en la presente propuesta.

Para ello se tomará en cuenta lo propuesto durante el Capítulo II sobre marco teórico referido a los tipos de estrategia de internacionalización como se resumen a continuación por el grupo OXFORDGROUP y Red Globe como se muestra a continuación:

Figura 16 – Estrategias de Internacionalización según OxfordGroup



Fuente: Oxford Group RED GLOBE (s/f)

Asimismo, en el mismo cuadro se incluyen los indicadores propuestos para medición y seguimiento de la implementación de estrategias propuestas, partiendo de la lógica central y su finalidad de cara a resultados, restando la programación que se pueda elaborar posteriormente en función a las organizacionales sobre el tema de la priorización de actividades cuya ejecución además se verá también influenciada por el presupuesto estimado y el destino que se le pretenda dar conforme a las ganancias obtenidas bajo una estimación de rentabilidad que debe acompañar el desenvolvimiento de la ejecución de propuestas y lineamientos estratégicos aquí incluidos para conseguir el objetivo de la mejora del posicionamiento de la marca y productos de NATIVO SELVA SAC en el horizonte temporal de 03 años hasta el 2023.

TABLA 14 - PROPUESTA DE LINEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA INTERNACIONALIZACIÓN DE NATIVO SELVA SAC AL MERCADO USA

OBJETIVO ESTRATÉGICO COMERCIAL	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	ESTRATEGIAS	INDICADOR MEDICIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
O.CE.1.: Consolidar una oferta comercial con valor diferencial y elementos comparativos en beneficio de los consumidores de productos peruanos y latinos con proyección al mercado norteamericano.	F.C.E1: Enfocar la oferta de productos en redes sociales hacia la construcción de la marca y su asociación sobre productos nativos de calidad de la selva peruana.	<ul style="list-style-type: none"> - Difundir con claridad el valor agregado de los productos nativos de la marca generando asociación conveniente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de venta/ acción de difusión. - Cantidad de acciones de difusión / resultado. 	Área comercial.	Se propone asociación conveniente orientada a vincular el consumo de productos naturales con oriundos de la zona oriental del país.
		<ul style="list-style-type: none"> - Focalizar la atención de la oferta en las ventajas comparativas de los productos naturales y amazónicos como es el caso de los ofrecidos por la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de ventas conseguidas en razón a consumo x factores saludables del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> Área comercial. Área de producción. 	Se requiere tener un estudio previo de segmentación de mercado que permita identificar las fortalezas de la oferta. Se deben definir espacios para la creación de nuevos productos nativos peruanos.
		<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar progresivamente innovación tecnológica en la presentación y componentes que permitan destacar los valores agregados del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de acciones de componentes de innovación/resultado - % de incidencia de componentes por tipo de valor agregado a resaltar. 	<ul style="list-style-type: none"> Área comercial. Área de producción. 	Los valores agregados a resaltar están en función a determinar elementos que conserven los factores naturales de los mismos.
O.CE.2.: Apalancar en un 40% la inversión destinada al incremento de participación en el mercado norteamericano (Florida) a 2020	F.C.E2: <i>Generar innovación de nuevas gamas y presentaciones con tácticas agresivas de inducción a consumo de productos derivados del ají amazónico peruano.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Insertar en un plazo progresivo hasta 2 nuevos productos y 2 nuevas presentaciones de los productos ya en circulación. 	<ul style="list-style-type: none"> - % de consumo de nuevos productos por campaña. - % de consumo de nuevas presentaciones de productos tradicionales. - % de consumo por sectores de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Área de producción. Área de proyectos e inversión Área de finanzas. 	Los 2 nuevos productos se orientan en la línea comercial de ajíes nativos amazónicos, generando nuevas combinaciones o en función a demanda.
		<ul style="list-style-type: none"> - Realizar campaña agresiva a través de mecanismos de alto impacto y bajo costo priorizando el uso de canales virtuales y redes sociales para la oferta comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de avisos en medios digitales/virtuales vs resultados por campaña. - Cantidad de participación en redes corporativas vs % de incremento de clientes que compran por dichos medios. 	<ul style="list-style-type: none"> Área comercial y marketing. Área de finanzas. 	Se requiere una aprobación de presupuesto asignado para dicho efecto a fin de poder optimizar el impacto de la oferta comercial a través de canales virtuales masivos.

		<ul style="list-style-type: none"> - Contar con instrumentos de medición de variables e indicadores planificados exclusivos para la gestión comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de medición de procesos – quickwings u otro. 	<p>Área de finanzas (presupuesto) Área comercial. Auditoría interna.</p>	<p>Se debe insertar plenamente la gestión por resultados en procesos de producción, procesos de gestión administrativa y contar con mecanismos de auditoría cronogramada.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> - Generar alianzas nacionales con instituciones y organizaciones que impulsen la representatividad de la marca en eventos de presencia y alcance nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de eventos vs resultado del evento. - Cantidad de alianzas por tipo de institución y resultados esperados de convención/acuerdo. 	<p>Área comercial. Área de proyectos e inversión</p>	<p>Se debe buscar la forma de asociar la empresa con grupos, cámaras, ONGS, Gobiernos locales y regionales, de manera institucional a fin de generar asociatividad de marca y reconocimiento nacional.</p>
<p>O.CE.3.: Ejecutar un plan de exportación progresivo con un nivel de crecimiento anual promedio de 10% los primeros 3 años.</p>	<p>F.C.E3: Priorizar las estrategias comerciales de difusión y penetración en un mercado demandante de salsas gourmet picante, con calidad competitiva internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Generar al menos 6 alianzas con restaurantes representativos en el estado de Florida. Miami, Ft Myers, Naples, Tampa, Sarasota, Orlando. Tener logística, distribución propia, venta directa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de ventas y ajustes durante inicio de campaña. - Tipo de envíos o ajustes por motivo: interno o externo y sus características dentro del momento de la campaña. 	<p>Área comercial.</p>	<p>Se sugiere armar un plan de alianzas en función a los viajes de exploración y penetración de mercados que se generarán hasta fines de 2020.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> - Crear agentes representantes y embajadores de la marca en el estado de Florida (USA). 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de agentes e incorporaciones por campaña. 	<p>Área comercial</p>	<p>Se debe insertar valores agregados y potenciar la modalidad de tercerización de servicios y concluir progresivamente con algunos supervisores regionales en planilla.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> - Crear idea de marca, insertando planes concretos por campaña en distintos medios y canales de comunicación de consumo masivo y digital. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de canales de comunicación por tipo de servicio complementario. - Cantidad de ventas concretadas con la implementación de la nueva estrategia vs sin estrategia. 	<p>Área comercial y marketing.</p>	<p>Es importante optar por ampliar la gama de medios de comunicación por campaña con enfoque en la asociación de marca de productos y así mejorar la participación de mercado.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> - Posicionar progresivamente productos a mediano y largo plazo (hasta 3 años) 	<ul style="list-style-type: none"> - % de posicionamiento por cada ciudad. 	<p>Área comercial y marketing.</p>	<p>Se sugiere asignar responsabilidades de marketing distintas a las comerciales.</p>

Fuente: Elaboración propia

5.4. INCORPORACION DE NUEVA LÍNEA DE PRODUCTOS. -

De acuerdo al análisis apreciado en el acápite anterior se aprecia que existe una asociación parte del mercado norteamericano en el rubro de salsas con el color rojo que indica que la misma es picante o “hot” como se reconoce en el mismo, en esa línea NATIVO FOODS deberá incorporar una nueva línea de productos con dicho color puesto que la salsa tradicional es de color anaranjado situación que se estima podría genera confusión en el consumidor que finalmente por desconocimiento podría no incentivarse en el consumo, siendo un factor de riesgo sobre el que se debe trabajar.

En tal sentido, a continuación, se muestra la ficha técnica del nuevo producto el mismo que se ha preparado para ser lanzado al mercado norteamericano como parte de la presente propuesta.

Tabla 15 – Nueva línea de producto: Ají Charapita Rojo

	<p align="center">FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO TERMINADO</p>	
<p>NOMBRE DEL PRODUCTO</p>	<p>SALSA DE AJI CHARAPITA ROJO</p>	
<p>NOMBRE COMERCIAL</p>	<p>SALSA DE AJI CHARAPITA ROJO</p>	
<p>REGISTRO SANITARIO</p>	<p>M7901219N NAPOEC</p>	
<p>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</p>	<p>Es un producto preparado a partir de Ají charapita rojo. Es una variedad o eco tipo producido en los campos agrícolas de la Amazonía Peruana. la cual se extrae la pulpa y ésta se somete a combinar con pasta de tomate, agua, vinagre blanco de caña de azúcar, sal, aceite vegetal, sacha culantro (culantro de la región Amazónica), ajos, azúcar, Benzoato de Sodio (para asegurar mayor tiempo de conservación), Carboximetilcelulosa (para mejor consistencia). Tratado térmicamente de manera apropiada antes de ser cerrado herméticamente en botella de vidrio previamente esterilizado.</p>	
<p>USOS</p>	<p>Orientado al público en general con precaución en niños, para consumo directo como acompañamiento y preparación de diversas comidas y piqueos.</p>	
<p>PRESENTACIÓN Y EMPAQUE</p>	<p>Botella de vidrio de 200 Ml. Con tapa twist off de metal, sellado herméticamente, empacado en cajas de cartón corrugado de 24 unidades x caja.</p>	
<p>CARACTERÍSTICAS FÍSICAS ORGANOLÉPTICAS NORMA ISO 4121 (2003)</p>	<p>Color : Rojo intenso Aspecto: Homogéneo con presencia de trozos de especias Molidas, característico. Olor : A los ingredientes, tomate, vinagre, ají charapita rojo. Ligeramente ácido</p>	

	Sabor : A los ingredientes, tomate, vinagre. Ligeramente ácido dulce y con un grado de picor moderado Textura: Uniforme, pastosa y cremosa característico.
CARACTERÍSTICAS QUÍMICAS Tamaño de porción 5 gr	Calorías: 2.1 Cal % VD Carbohidratos 0.1 % Grasa total 0.1 % Proteína 0.1 %
CARACTERÍSTICAS MICROBIOLÓGICAS NORMA SANITARIA RM-591-2008 MINSA.XVIII.2. Semiconservas de pH<4.6	AGENTES MICROBIANOS Levaduras (UFC/g) < 10 Estimado Mohos (UFC/g) < 10 Estimado Coliformes Totales (NMP/gr) < 3 Estimado
CARACTERÍSTICAS FISICOQUÍMICAS ITINTEC 209.238.1986	Acidez (100 gr de muestra expresado como ácido acético): 0.67 pH: 3.52 °Brix:13.8
CARACTERÍSTICAS AGREGADAS POR EL PROCESO	Es un alimento estéril que ha sido sometido a un proceso de cocción envasado en caliente, después sellado y enfriado inmediatamente que asegura su inocuidad.
VIDA ÚTIL	18 meses
CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO	Se realiza en cajas de cartón corrugado, optimizando la temperatura de 25°C en el almacén, evitando el contacto directo con los rayos solares.

Fuente: Elaboración propia.

Factores de competitividad del producto y/o propuesta de valor:

- Producto nuevo y único en el mercado norteamericano hecho a base de ajíes amazónicos peruanos (cultivado por comunidades nativas).
- Productos con alta calidad en la elaboración, insumos sembrados y cosechados orgánicamente, que le hacen único y con un exquisito sabor y aroma, convirtiéndole en un excelente complemento de las comidas.
- Marca y logo de Origen Amazónico y de fácil pronunciación en ambos idiomas.
- Producto salsa de cocona con alto contenido de vitamina C.

5.5. ACCIONES PARA IMPLEMENTACIÓN INICIAL, SEGUIMIENTO Y RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN:

Tal y como se aprecia en la Tabla N° 17 sobre la propuesta de proceso de dirección estratégica se muestra para cada caso el indicador de medición sugerido, sin embargo como se expuso para la ejecución e implementación de las medidas estrategias y planes de mejora aquí incluidos se deben ejecutar algunas acciones iniciales para implementación las mismas que implican seguir una planificación interna a corto y mediano plazo, así como establecer un mecanismo de evaluación conforme se estimó el diagrama anterior, tal y como se expresa a continuación:

a) A corto plazo - En un plazo de hasta 6 meses: Periodo de Enero 2020 a Julio de 2020:

- ✓ Deben designarse los responsables y conformarse el equipo de trabajo a fin de asignar las responsabilidades de adquisición e inicio de actividades por inicio de campaña programada a 6 meses o semestral.
- ✓ Se debe asignar responsabilidades o crear un área de Proyectos e Inversión y de Finanzas independientes de las áreas actuales a fin de conseguir un mejor alcance para la ejecución de estrategias propuestas.
- ✓ El Gerente de Ventas y comercial debe iniciar las acciones pertinentes y gestionar el ingreso económico y disponibilidad, además de asegurar la proyección de ingreso semestral para cubrir la inversión de campaña.
- ✓ Conseguir la aprobación de Gerencia General para la disposición de montos presupuestos y asignados a cada ítem conforme a la estructura antes descrita.
- ✓ El Área de Proyectos debe preparar la inserción en canales de comercialización, alianzas estratégicas y gestión comercial en provincias del país, procurando inserción penetración para luego buscar consolidación luego de 6 meses.
- ✓ El Área de Proyectos e Inversión con la participación del Área de Marketing debe ingresar e incorporar un plan para la inserción de la diversificación de productos estimado para el 2020 a fin de asignar los recursos necesarios y optimizar el resultado de la campaña propuesta y la ejecución de sus estrategias.
- ✓ Al mes 3 tomar decisiones en función al pilotaje inicial de la evolución y aplicación práctica e implementación de las disposiciones antes propuestas, así como de las estrategias a desarrollar. Establecer planes de mejora concretos y correctivos al corte de cada mes entre 4to y 6 para el reporte final de campaña.

- ✓ Se debe realizar en lo más próximo un Plan de Marketing, que vaya alineado a las estrategias a realizar.

b) A mediano plazo:

- ✓ Para iniciar el 7to mes se debe desarrollar mecanismos de evaluación para las estrategias de observación y de información respecto de los grupos de interés vinculados a la gestión comercial de los servicios de la empresa.
- ✓ La consolidación del punto de equilibrio se debe medir en función a la estimación del apalancamiento de inversión estimado con una proyección de impacto de al menos el 10% anual, como margen mínimo de éxito en la línea de crecimiento evaluando los factores de riesgo y estimación de presupuesto para cada campaña cuando menos dos meses antes de culminar el periodo anual.
- ✓ Tomar como línea de base los resultados del primer semestre y generar indicadores desde el 6to mes para la continuidad del negocio. Para ello deben tomar decisiones las áreas de Proyectos e Inversión, Producción y Operaciones, Finanzas, Comercial y Marketing para que se emitan las variables de estudio.
- ✓ Luego de 1 año se pueden iniciar las estimaciones, proyecciones y estudios de mercado para la inserción de nuevas presentaciones, sin embargo la previsión estimada en la presente propuesta considera esencialmente las estrategias para el incremento de la participación de mercado de los productos actualmente existentes por lo que para los otros nuevos productos se deberá tener en cuenta una nueva previsión o estudio de viabilidad de proyecto de inversión u otros dentro del escenario actual pudiéndose tomar como referencia los análisis de diagnóstico aquí efectuados.
- ✓ En la línea mejora de empaques se deberá evaluar durante los primeros 6 meses de campaña, a través de estudios específicos de mercado, algunas opciones generando indicadores de medición o reporte de satisfacción de cliente por tipo de producto realizando un estudio comparativo ex ante/ex post.
- ✓ A fin de viabilizar y consolidar los valores diferenciales de los nuevos productos sobre la oferta comercial que se encuentra en circulación se deben efectuar adecuados estudios de mercado que permitan optimizar y definir las decisiones sobre los costos de oportunidad, así como también planificar su inserción paulatina en los diversos tipos de segmentación por regiones del país tomando como referencia a la estrategia antes planteada.

- ✓ A fin de consolidar la asociación de la marca se debe generar consciencia de parte de los inversionistas del éxito con que cuenta el desarrollo de las estrategias en función a la calidad de los productos y sus valores agregados a fin de poder contar con el presupuesto de inversión para el desarrollo progresivo de las campañas comerciales las mismas que deben representar el incremento para poder consolidar la participación de la marca y por ende de sus productos y consumo con alcance nacional.

A continuación, en la Figura 12 se muestra la propuesta del proceso de internacionalización que se estima considerar para el caso:

Figura 17 – Esquema de Implementación de proceso de internacionalización



FUENTE: Adaptado de Hernandez, A. Socio de KPMG Spain (2013)

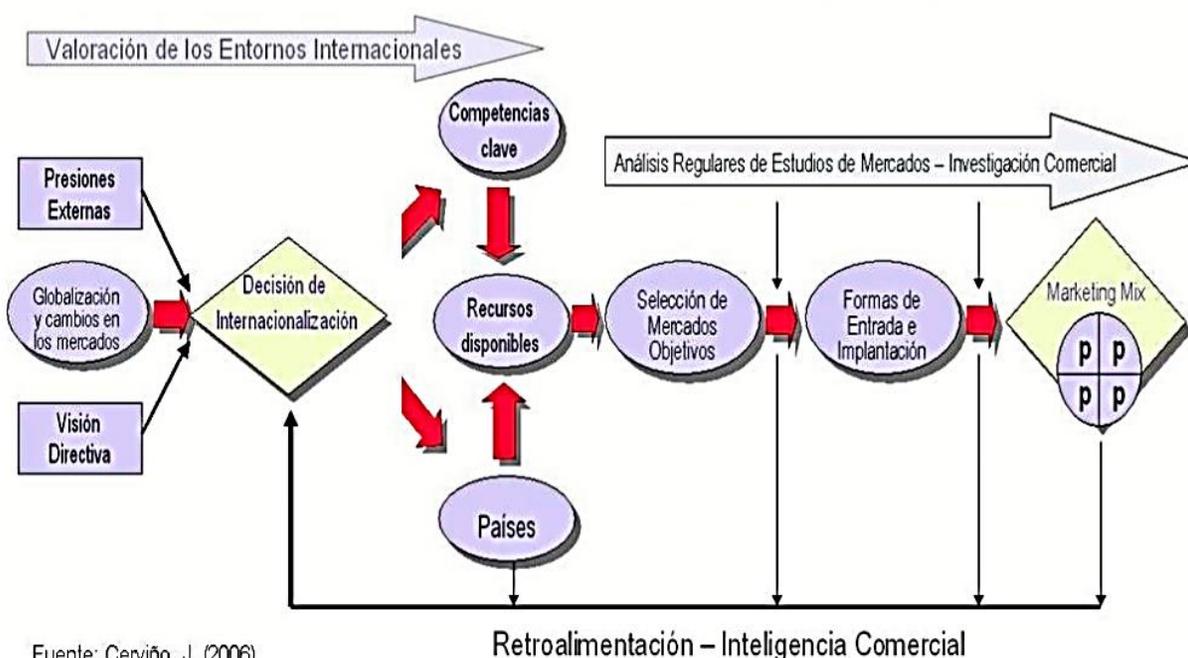
En una primera fase se pretende efectuar la exportación inicial, con un proceso de adaptación del producto y la búsqueda de más de 1 canal de distribución, con la evaluación de los riesgos comerciales y preparación para contingencias parte del costo inicial de toda inversión de inserción en nuevo mercado.

Por su parte en un segundo momento, luego de tener resultados estables y que permiten perfilar con aliento un crecimiento del consumo del mismo se debe consolidar una alianza estratégica con la elección del socio y adaptarla a la legislación internacional de comercio sobre todo que permita ser viable la internacionalización en el estado en estudio. Se evalúan en este momento de la formalización aspectos vinculados al contrato comercial, las ganancias y de propiedad intelectual que implicará escoger intermediarios para la distribución del producto en dichas tierras.

Con ello es importante estimar la inversión directa que se efectuará de acuerdo al mercado, la proyección incluyendo márgenes de error o retorno, así como una planificación fiscal considerando que se habla del mercado internacional. Finalmente se elabora un plan de multicanales para consolidar la venta con los aliados utilizando estrategias de alto impacto, pero bajo costo, definiendo la línea de evaluación de crecimiento y retorno del negocio, sin embargo, para esta etapa será importante analizar las estrategias que se pretenden efectuar para la consolidación del negocio.

En esa línea se muestra también una propuesta de alineamiento estratégico comercial que estimamos será la referencia para la implementación de la internacionalización pretendida materia del presente estudio de investigación. Para ello se ha tomado como referencia el modelo propuesto por el Oxford Group y el autor Cevíño J. (2006).

Figura 18 – Esquema de implementación de estrategias comerciales para internacionalización.



Fuente: Cevíño. J. (2006)

5.6. ASPECTOS ECONÓMICOS DE VIABILIDAD:

4.6.1. Propuesta de costos operativos para implementación:

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

PLAN DE INTERNACIONAIZACIÓN A FLORIDA -USA.

Teniendo en cuenta el diagrama anterior, así como una proyección y estimación de ingreso conforme a la entrevista efectuada a la Gerencia Comercial para ejecutar un plan de acción comercial y ejecutar las acciones, tácticas y estrategias propuestas en el diagrama anterior, haciendo una proyección para el primer semestre de 2020:

TABLA 16 – PROPUESTA PRESUPUESTO POR CAMPAÑA

Costo	Unidad de medida	Monto estimado:
Venta Directa:		
Gastos por transporte gestión comercial (03 viajes/pasajes aéreos)	Costo por 01 trabajador	3 x 1500 = \$.4500
Líneas e internet 12 meses	Costo por 01 trabajador	12 x 60 = \$ 720
Gastos de representación (acuerdo comercial x los 03 viajes)	Costo por 01 trabajador	3 x 2000 = \$ 6000
	Mensual sub-total:	\$ 3560
	Campaña 6 meses	\$11,220
Publicidad y Promoción:		
Marketing web (página, posicionamiento SEO, mailing y estrategia digital)	Costo por campaña	= \$. 15,000
Catálogos, folletos, banners, etc.	Costo por campaña	= \$. 3.500
Gastos administrativos (coordinador, etc.)	Costo por campaña	6 x 1500 = \$. 9,000
Otros (participación en actividades, ferias, activaciones en restaurantes etc.)	Costo por campaña	6 x 1200 = \$ 7,200
	Sub Total campaña:	\$ 34,700
Otras actividades generales:		
Regalos y/o muestras Mensual-	Costo por activación	6 x \$ 450 = 2700
Costos de '01 investigación de mercado y análisis de campaña	Costo por campaña	= \$ 3000
	Mensual sub-total:	\$ 3450
	Campaña 6 meses	\$ 5700
CAMPAÑA A 6 MESES	TOTAL:	\$ 51,620

Fuente: Elaboración propia.

Sobre esta proyección y en función a la evolución y evaluación de los resultados de la campaña y su preparación para el 2020 y siguientes años, considerando que el nivel de ingreso y crecimiento de la penetración del mercado será sostenido se podrán tomar como referencia los contenidos propuestos, adaptando o insertando unidades de costo que sean requeridas conforme a las necesidades del momento.

CONCLUSIONES

- La importancia de la planificación estratégica radica en tomar previsiones adecuadas y con el tiempo estimado para su ejecución, a fin de establecer soluciones y mejoras dentro del proceso de desarrollo y crecimiento empresarial de todo negocio u organización requiere, más aún en un momento en el que se quiere tomar decisiones como la planteada para el caso donde se pretende una internacionalización de la línea, con todas las vicisitudes que ello conlleva.
- Con el presente estudio se ha cumplido con presentar un trabajo aplicativo práctico en el que se muestran estudios de diagnóstico a fin de identificar puntos críticos por medio de instrumentos de valor que analizan factores cuanti—cualitativos internos y externos, que brindan insumos para la toma de decisiones en la formulación de estrategias de corto y mediano plazo para la empresa NATIVO SELVA SAC el mismo que tiene como finalidad de contar con estrategias para la posterior implementación de un proceso de internacionalización en el mercado norteamericano, Estado de Florida.
- Para el desarrollo de la mejora del proceso de planificación estratégica de la empresa se estudiaron factores externos como la relación de nivel/poder/influencia de los stakeholders, análisis PESTLA, asimismo desde el fuero interno de la empresa se realizó un análisis de percepción de cliente, análisis de fuerzas de Porter y finalmente se complementó con ellos el cruce de matriz FODA para que en suma se puedan determinar los factores y prioridades relevantes para la proposición de estrategias.

- Dentro de la determinación de objetivos corporativos, estratégicos y factores críticos de éxito se evaluaron como los más importantes la necesidad de generar estrategias de apalancamiento de inversión inicial para lo cual se realizó un presupuesto inicial de \$51620 dólares americanos, así como diversificación y ampliación de Exportación directa con alianza de restaurantes peruanos en Florida consolidando así la marca en un mercado competitivo como lo es el norteamericano, conociendo la existencia de diversas empresas grandes que brindan salsas picantes productos con características de envasado y asociación al cliente ya establecido como parte de la cultura comercial. Con ellos, se plantea poder encontrar espacios para la penetración progresiva en dicho mercado. Enfocado en tener un crecimiento del 10% anual, los tres primeros años.
- Es importante reconocer la necesaria fase previa de estudio del mercado, cultura, gustos, costumbres, y otros propios de la sociedad y ciudades donde se pretende incorporar el producto con características internacionales. Para ello, se efectuó un estudio de las condiciones externas y del mercado basado en las referencias oficiales que se encuentra en red, así como la observación y la referencia de los aliados estratégicos con los que se cuenta en la zona que son fuentes confiables para la toma de decisiones.
- Se planteó la importancia de la creación e implementación de instrumentos y herramientas para la promoción y alcance masivo de los productos, con nuevas presentaciones y gamas de derivados de ajíes peruanos amazónicos para cuya ejecución se han planteado además una estimación de presupuesto comercial por campaña y un apalancamiento del 40% de la inversión destinada al incremento de participación en el mercado norteamericano al 2023 , que a manera de inversión inicial se deberán tomar en cuenta y someter a consideración de la gerencia para su posterior priorización e implementación.
- Finalmente, en la línea de mejora continua se han planteado como consecuencia del presente trabajo de investigación un conjunto de indicadores de control y seguimiento de la propuesta de procesos de dirección estratégica comercial necesarios para la internacionalización del producto en la empresa a fin de poder medir los resultados esperados, el mismo que se complementa con el análisis de retornos de inversión estimado, que consolidan la viabilidad y pertinencia de la propuesta formulada estimando que en condiciones normales el desempeño de los planteamientos sea favorable y las contingencias se hayan previsto mitigando los riesgos al mínimo, con ello en suma generar una propuesta factible para su

implementación progresiva en el mercado norteamericano, particularmente en el Estado de Florida - USA.

BIBLIOGRAFÍA:

- Arias DA. 2011. *Análisis de la cadena de Valor de los Ajíes Escabeche (Capsicum baccatum L. var. pendulum (Wild)) y Picante (Capsicum sp.) en: Los Ejidos del Norte Piura, Perú. Tesis de pregrado, Ingeniero Agrónomo. Universidad Nacional Agraria La Molina, Perú.*
- Armijo , M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.*
- Álvarez, M. (2006) *Manual De Planeación Estratégica/ Manual of Strategic Planning. México: Panorama.*
- Bayona, P., Jesús D., Clavijo T. (2018) *Internacionaización de salsas gourmet naturales a estados Unidos. Caso de Sabores Ayni Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas-UPC Lima Perú.*
- Cortes, E. C., & Ramon, D. Q. (2000). *Estrategias de la Internacionalización. Madrid: Club Universitario.*
- Davila, R. Jr. (2008). *Procesos de Comercialización Empresarial (5ta ed.). Colombia: Cengage learning Editores, S.A.*
- Grimble, R. y K. Wellard. 1997. *Stakeholder methodologies in natural resource management: a review of principles, contexts, experiences and opportunities. Agric. Syst. 55(2), 173-193.*
- Hernandez, A. (2013) *KMPG España "La competitividad clave en la internacionalización de la empresa". Sitio web visitado en nov. 2019: <https://atlas.marcasrenombradas.com/analisis/la-competitividad-clave-para-lainternacionalizacion-de-la-empresa/#>*
- Hillman, A.J. y G.D. Keim. 2001. *Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? Strat. Mgmt. J. 22(2), 125-139.*
- Jager,. M. & otros (20: *"Guía de oportunidades de mercado para los ajíes nativos de Perú" Compilación de estudios de mercado dentro del proyecto: "Rescate y Promoción de Ajíes Nativos en su centro de Origen" Biodiversity International.*
- Kotler, P. Jr. (2005). *Principles of Marketing (4ta ed. Europea) Inglaterra: Pearson Education Limited.*
- Kogut, B. y. (1993). *"Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation." Journal of International Business Studies, 24(4). p 625-645.*
- Martínez, Y. (2009). *"Planeación estratégica: factor clave en las empresas de clase mundial". UNAM: Facultad de Química: México.*
- Mayo de Juan, V. (2010) *"EL Proceso de planificación comercial" Fundamentos de Marketing.*

- Maycotte, C. (2012). *“Planeación estratégica: herramienta fundamental para la alta dirección”*. Copeeas: México.
- Mercado, S. Jr. (2000). *Comercio internacional. 4ta edición*. México: Limusa.
- Olander, S. y A. Landin. 2005. *Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects*. *Int. J. Proj. Manage.*
- Porter, M. (. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza &Janés Editores. ProChile Chicago. Recuperado en: <https://www.amchamchile.cl/sites/default/files/Productos%20Gourment.pdf>
- Ruíz, A. (2009). *“La relevancia de la planeación estratégica como herramienta de apoyo en la gestión del talento humano en el ámbito organizacional”*.
- Scott, A. (2013) *"Planificación Estratégica"* Edinburch Business School - Herior-Watt University.
- Ugás, R. (s/f) *"Los ajíes y pimientos levantan la mano"*. Programa de Hortalizas, Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima. (01) 3485796; rugas@lamolina.edu.pe; con el apoyo de la cooperación universitaria flamenca de Bélgica.

A N E X O S

ANEXO 1 – Identificación de intereses de los Stakeholders

Grupo de interés	Intereses
Organización	Historia de la organización Bases de la industria Estructura de la organización Realización económica Entorno competitivo Misión o propósito Reglas de la organización Sistemas de dirección de los asuntos sociales y de los grupos de interés
Trabajadores	Política general Beneficios Remuneraciones y seguridad en el trabajo Indemnizaciones y recompensas Formación, desarrollo y planes de carrera Programas de ayuda/subsidio a los trabajadores Fomento de la salud Absentismo y rotación en el trabajo Permisos de ausencia Relaciones con los sindicatos Despidos y desempleo Jubilaciones Equidad en el trabajo y discriminación La mujer en la dirección y en las juntas de la organización Preocupaciones diarias y adaptación a la familia Comunicación con los trabajadores Riesgo profesional y seguridad en el trabajo Trabajadores con jornada incompleta, temporal o contratados Otros asuntos del trabajador o de recursos humanos
Accionistas	Políticas generales Comunicación con los accionistas y reclamaciones Dividendos y revalorización de las acciones Defensa de los accionistas Derechos de los accionistas Otros asuntos de los accionistas
Grupos financieros	Liquidez y solvencia de la empresa Rentabilidad a corto y largo plazo Grado de seguridad Generación de tesorería
Clientes	Política general Calidad Comunicación con los clientes Seguridad en los productos Reclamaciones de los clientes Servicios a clientes especiales Otros asuntos de los clientes
Proveedores	Relaciones estables y duraderas Política general Poder relativo Otros asuntos de los proveedores
Gobierno	Cumplimiento con la ley Cumplimiento con el trabajo Cumplimiento con la competencia Exactitud en los datos Implicación en políticas públicas
Comunidad	Seguridad en las operaciones Generación de oportunidades de empleo Contribución a la comunidad Actuaciones favorables Sustitución de recursos renovables Inversiones sociales y donaciones Relaciones con la comunidad Salud pública, seguridad y protección Conservación de los materiales y de la energía

Anexo 2 – Referencias mercado de USA y Florida

ESTADOS UNIDOS



Internacionalización: Las conexiones se acentúan: Cada día las personas usan más las redes sociales y otras innovaciones para eliminar las barreras geográficas. Asimismo, esta tendencia se ve fuertemente influenciada por los eventos deportivos que se celebran este año a nivel internacional como los juegos internacionales de invierno y la copa mundial de futbol. Estos eventos están influenciando los hábitos de compra de los americanos al revelar que el 67% de los consumidores de bebidas están interesados en probar bebidas alcohólicas de otros países incluyendo la cachaza brasilera que es un licor a base de caña de azúcar.

El bienestar sigue siendo un factor clave, la tendencia implica que las personas son más conscientes en llevar una vida saludable, prefiriendo productos libres de grasas transgénicas y que no contengan aditivos químicos. El consumidor está dispuesto a probar productos novedosos, es exigente, está bien informado y tiene conciencia del cuidado del medio ambiente. Los productos que sean novedosos, ecoamigables, funcionales y orgánicos, serán valorados por su calidad y no por su precio.

En la gastronomía, los consumidores estarán más dispuestos a probar diferentes sabores de comidas étnicas o de otras partes del mundo, brindando a los consumidores la posibilidad de tener mayor variedad a la hora de elegir un alimento y de comer más saludable.

Los consumidores muestran cada día más interés en saber el origen del producto, su ciclo de vida, características y sus actividades que soporten causas morales y sociales alrededor del mundo.

La población en cifras

Población total:	325.719.178
Población urbana:	82,1%
Población rural:	17,9%
Densidad de la población:	36 hab./km ²
Población masculina (en %):	49,2%
Población femenina (en %):	50,5%
Crecimiento natural:	0,71%
Edad media:	37,8

Orígenes étnicos:

De acuerdo a la Oficina del Censo de Estados Unidos (U.S. Census Bureau), la mayoría de los estadounidenses son de origen europeo o de del Medio Oriente, representando a más del 77% de la población. Además, más del 17% de la población tiene raíces hispanas o latinas, 13% son afroamericanos, y alrededor del 5% son asiáticos. Los Nativos Americanos y Nativos de Alaska constituyen alrededor del 1% de la población, y los Nativos de Hawaii y otras islas del Pacífico representan al 0,2% de la población.

Perfil del consumidor:

Comportamiento del consumidor:

La crisis mundial aumentó la sensibilidad a los precios de los consumidores estadounidenses, llevando a algunos a cambiar sus marcas habituales por unas menos caras. Dicho esto, la mayoría de los estadounidenses siguen siendo fieles a sus marcas favoritas, más que bajando de categoría a opciones más económicas, y buscan maneras para gastar menos en estas marcas predilectas (esta tendencia se visualiza más entre hispanos). De cualquier forma, menos de 10% de ellos compraría marcas más baratas o productos de marcas propias antes que sus marcas preferidas. Entre los consumidores jóvenes, el nuevo mantra es 'acceso no posesión'. Los consumidores estadounidenses son cada vez más conscientes del medio ambiente al momento de tomar las decisiones de compra. Las tendencias demográficas son dominadas por dos elementos claves: los índices de natalidad en

declive y el aumento de la tercera edad. Al mismo tiempo, el repunte de la economía y el mercado laboral han mejorado la confianza de los consumidores y el gasto, mientras que la tecnología es cada vez más importante.

De acuerdo al reporte emitido por el sitio Tasty Foods& Wine español:

El consumidor de Estados Unidos ha cambiado en cuanto a su percepción de compra. Hoy gasta su dinero con más cuidado y se preocupa más por el tipo de producto que está buscando. También se ha vuelto más consciente del medio ambiente al momento de tomar decisiones de compra.

Igualmente, como respuesta a la crisis mundial, el consumidor norteamericano aumentó su sensibilidad a los precios. Este cambio ha tenido como resultado que muchos de ellos migren de marca en relación con el precio/valor.

El consumidor estadounidense se muestra muy abierto a adquirir productos extranjeros. Le gusta la variedad y es muy diverso en sus intereses y sus gustos.

Sin embargo, un cambio en el panorama de consumo ha modificado el comportamiento del consumidor de Estados Unidos. En consecuencia, ahora están comprando productos menos caros, puntuando más la relación precio/valor que la marca.

Según declaraciones de la Specialty Food Association, "actualmente el consumidor estadounidense está más informado sobre la industria alimentaria y toma decisiones alimenticias basadas en la información nutricional del empaque en cada producto".

Ha habido un repunte de los alimentos especializados que ya no son una moda si no un mercado potencialmente muy atractivo. También se observa una tendencia a buscar alimentos más saludables y a buscar ingredientes de calidad.

Como ejemplo en la última edición de The Winter Fancy Food Show 2017 en San Francisco, California, se observó el interés por bebidas saludables, alimentos que no hayan sufrido grandes cambios durante el proceso de producción y productos con sabores novedosos. Las salsas orgánicas fueron otras de las atracciones aclamadas por los participantes.

Recurso al crédito por parte del consumidor

La utilización de créditos de consumo es alta. Los datos de la Reserva Federal muestran que en 2017 la deuda por tarjeta de crédito sobrepasó 1 billón USD, lo que presenta una nueva marca en la historia estadounidense. El crédito renovable creció con un índice anual de 4,9%, con lo que más de 171 millones de consumidores tuvieron acceso a tarjetas de crédito en 2017 (llegando a niveles inéditos desde la Gran Recesión).

Asociaciones de consumidores

Sindicato de Consumidores

Federación de Consumidores de América

Población de principales áreas metropolitanas

Nombre	Población
Los Ángeles	17.718.858
Nueva York	16.713.992
Chicago	9.655.015
San Francisco	6.989.419
Houston	6.519.358
Miami	5.805.883
Washington DC	6.022.391
Atlanta	4.762.159
Dallas	4.547.218
Filadelfia	4.066.064
Phoenix	4.163.445
Detroit	3.801.161
Boston	3.684.250
Minneapolis	3.496.061
San Diego	3.215.637
Seattle	2.776.119

Fuente: OCDE, 2014 - Ultimos datos disponibles.

Edad de la población

Esperanza de vida en años	
Hombre:	76,3
Mujer:	81,2

Fuente: Banco Mundial, últimos datos disponibles.; CIA - World Factbook, 2015 - Últimos datos disponibles.

Distribución de la población por edades en %	
Menos de 5 años:	6,9%
De 5 a 14 años:	13,3%
De 15 a 24 años:	14,1%
De 25 a 69 años:	56,6%
Más de 70 años:	9,1%
Más de 80 años:	3,8%

Source: Naciones Unidas, Departamento Asuntos Económicos y Sociales, División de Población, Perspectivas 2010 - Últimos datos disponibles.

Composición de los hogares

Edad media del jefe de familia	45,0 años
Número total de hogares (en millones)	116,7
Tamaño promedio de los hogares	2,6 personas
Porcentaje de hogares de 1 persona	26,7%
Porcentaje de hogares de 2 personas	32,8%
Porcentaje de hogares de 3 a 4 personas	29,5%
Porcentaje de hogares de más de 5 personas	11,0%

Source: Datos de las Naciones Unidas, 2013 - Últimos datos disponibles.

Tres sectores particulares muestran los índices de crecimiento más agresivos: informática/matemática, comunidad/servicios sociales, y empleos de prácticas en salud. Se prevé que crezcan más del 20% en la próxima década. La construcción va al alza en EEUU: siete de las diez industrias con mayor crecimiento en el país están relacionadas con la construcción. Además, se reconoce un crecimiento del diseño de sistemas computacionales y servicios relacionados.

Gastos de consumo por categoría de productos en % de los gastos totales	2011
Salud	20,6%
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	18,7%
Transporte	10,3%
Ocio y cultura	9,3%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	6,7%
Hoteles, cafés y restaurantes	6,4%
Muebles, electrodomésticos y mantenimiento del hogar	4,1%
Ropa y calzado	3,5%
Educación	2,4%
Comunicación	2,4%
Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos	2,0%

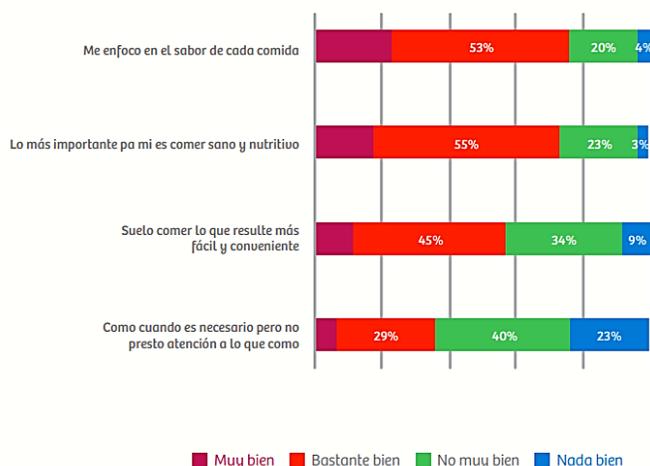
Source: Datos de las Naciones Unidas, Últimos datos disponibles

Tasa de equipamiento en tecnología de la información y comunicación, por 100 habitantes	2012
Número de suscriptores de líneas telefónicas	105,9
Número de líneas principales	44,0
Número de suscriptores a líneas telefónicas móviles	105,9
Número de usuarios de Internet	81,0
Número de ordenadores personales	80,5

Source: Sindicato Internacional de Telecomunicaciones, Últimos datos disponibles

Aportes del MINCETUR en data e información complementaria sobre el mercado de USA:

Gráfico N° 41: Cómo clasifican los consumidores de los Estados Unidos sus hábitos alimenticios



7.2.3 Principales grupos/empresas

7.2.3.1 Importadores/distribuidores y mayoristas

Tabla N° 19: Principales importadores/distribuidores y mayoristas

Empresa	Descripción	Clientes	Web
McLane Company, Inc.	Empresa de distribución de comestibles y alimentos en tiendas de conveniencia, autoservicios, farmacias y cadenas de restaurantes	Walmart, Sam's Club, Walgreens, Target, Kmart, 7-Eleven, Family Dollar.	www.mclaneco.com
US Foods, Inc.	Empresa líder en la distribución en el sector de alimentos en Estados, vende productos importados y nacionales.	Cadena Food Service y retail: Ahold, Kroger, Publix, Aldi, Food Lion, Whole Foods, Winn Dixie.	www.usfoods.com
CeS Wholesale Grocers, Inc.	Empresa importadora y distribuidora de productos alimenticios como mayorista a los supermercados.	Cadena Food Service y retail: Ahold, Kroger, Publix, Aldi, Food Lion, Whole Foods, Winn Dixie.	www.csug.com
Performance Food Group, Inc.	Empresa distribuidora de alimentos para los restaurantes.	Cadena Food Service y retail: Ahold, Kroger, Publix, Aldi, Food Lion, Whole Foods, Winn Dixie.	www.pfgr.com
McLane Foodservice, Inc.	Empresa distribuidora de alimentos y comestibles a tiendas de conveniencia, supermercados, farmacias, restaurantes y hospitales.	Walmart, Sam's Club, Walgreens, Target, Kmart, 7-Eleven, Family Dollar.	www.mclanefs.com
Associated Wholesale Grocers, Inc.	Segunda empresa más importante mayorista de comestibles en Estados Unidos, distribuye sus productos en diferentes sectores de la cadena de suministro.	Walmart, Costco, Ralphs, Target Kroger, Aldi, universidades, restaurantes y hospitales.	www.auginc.com

7.2.3.3 Cadenas de autoservicios (Supermercados)

Tabla N° 21: Principales cadenas de supermercados

Cadena	Descripción	Clientes	Web
Walmart	Supercenter nacional de artículos de descuento, mayor cadena minorista del mundo.	Consumidor general de artículos de descuento.	www.walmart.com
Aldi	Supermercado de surtido limitado con grandes descuentos.	Consumidor de artículos de descuento.	www.aldi.us
Kroger	Cadena de supermercados convencionales a nivel nacional.	Consumidor de productos de valor agregado, e orgánicos.	www.kroger.com
Trader Joe's	Cadena nacional de supermercados especializados en productos naturales e orgánicos.	Consumidor que se preocupa por el medio ecológico y su salud.	www.traderjoes.com
Publix	Cadena de supermercados convencionales a nivel regional.	Consumidor general, productos de valor agregado.	www.publix.com
Sprouts	Cadena de Supermercados en la costa oeste de estados unidos, sus productos se caracterizan por ser en su mayoría orgánicos.	Consumidor que se preocupa por el medio ecológico y su salud.	www.sprouts.com
Winco Foods	Cadena de supermercados convencionales muy popular en la zona sur de Estados Unidos.	Consumidor general, productos de valor agregado.	www.wincofoods.com

Tabla N° 33: Principales cadenas de supermercados y centrales de compra

Supermercados	Descripción	Clientes	Web
WHOLE FOODS	Importador de alimentos orgánicos superfoods frescos, quinoa y granos orgánicos, café y verduras.	Más de 431 supermercados en el territorio de Estados Unidos. Sus clientes son solo consumidores.	www.wholefoodsmarket.com/
SAFEWAY	Importador de comida enlatada, orgánica frescos, orgánica con valor agregado, frutas frescas y vegetales.	Más de 2 205 supermercados en el territorio de Estados Unidos. Sus clientes son solo consumidores.	www.safeway.com/
THE KROGER COMPANY	Importador de comida enlatada, pescadería, frutas frescas, quinoa y granos orgánicos, café y verduras.	Más de 2 778 supermercados en el territorio de Estados Unidos. Sus clientes son solo consumidores.	www.kroger.com/
TRADER JOES	Importador de comida enlatada, pescadería, frutas frescas, quinoa y granos orgánicos, café y verduras.	Más de 453 supermercados en el territorio de Estados Unidos. Sus clientes son solo consumidores.	www.traderjoes.com/
HANNAFORD BROTHERS COMPANY	Importador de pescadería, frutas frescas, quinoa y granos orgánicos, café y verduras.	Más de 189 supermercados en el territorio de Estados Unidos. Sus clientes son solo consumidores.	www.hannaford.com/
FOOD LION	Importador de comida enlatada, orgánica frescos, orgánica con valor agregado, frutas frescas y vegetales.	Más de 1 100 supermercados en el territorio de Estados Unidos. Sus clientes son solo consumidores.	www.foodlion.com/
COSTCO	Importador de quinoa, chia, jugos de fruta y frutas orgánicos.	Más de 698 centros de mayorista. Su cliente es el consumidor personal y minorista.	www.foodlion.com/

Tabla N° 36: Principales tiendas especializadas

Tiendas de especialización	Descripción	Clientes	Web
WHOLE FOODS IMPORTADOR	Importador de alimentos orgánicos superfoods frescos, quinoa y granos orgánicos, café y verduras.	Más de 431 supermercados en el territorio de Estados Unidos. Sus clientes son solo consumidores.	www.wholefoodsmarket.com
NATIVAS NATURAL (ONLINE ONLY) - IMPORTADOR	Importa de Perú y Bolivia superfoods como Chia, Cacao, maca y quinoa. Distribuidor de superfoods listados.	Sus clientes son online y también a los consumidores que compran en supermercados orgánicos.	www.naquitonaturals.com
TRADER JOE'S IMPORTADOR	Importador de comida enlatada, pescadería, frutas frescas, quinoa y granos orgánicos, café y verduras.	Más de 453 supermercados en el territorio de Estados Unidos. Sus clientes son solo consumidores.	www.traderjoes.com
WEGMANS FOOD MARKETS INC	Importador de comida enlatada, orgánica frescos, orgánica con valor agregado, frutas frescas y vegetales.	Más de 89 supermercados en el territorio de Estados Unidos. Sus clientes son solo consumidores.	www.wegmans.com
HERBS AMERICA, INC.	Importados de semillas, proteína, aceites de superfoods. Distribuye superfoods como la chia, maca, camu camu, entre otros.	Consumidor por tiendas online, tiendas independientes, jugueterías, y compañías especializadas en vitaminas.	www.herbs-america.com

Aspectos normativos para la exportación:

Acuerdos multilaterales	
Acuerdo/Partes (s) signataria (s)	Fecha de vigencia
Miembros de la OMC	01 enero 1995 (parte contratante del GATT 1947 desde 01 de Enero 1948)
Acuerdos plurilaterales / foros regionales	
Acuerdo/Partes (s) signataria (s)	Fecha de entrada en vigor
TCLAN Canadá - México	01 de enero 1994
CAFTA-DR (Centroamérica-Estados Unidos-República Dominicana)	01 de marzo 2006
APEC (Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico)	1989 (Ingresó desde su creación)

Tabla N° 7: Acuerdos en negociación

Acuerdos en negociación	
Acuerdo/Partes (s) signataria (s)	Fecha de inicio de las negociaciones
T-TIP (Asociación Transatlántica de comercio e inversión) ⁶	17 de junio 2013

- Para mayor información visitar la siguiente página: ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements

Un factor vital para el exportador peruano es que su oferta cumpla con la normativa estadounidense, la cual se basa en el United States Code (USC) y el Código de Regulaciones Federales (CFR) donde se codifican todas las normas generales y permanentes realizadas por las instituciones públicas. Su publicación está a cargo de U.S. Government Publishing Office (GPO - www.gpo.gov/).

Regulaciones sanitarias y fitosanitarias:

Cualquier producto alimenticio que se pretenda ingresar a los Estados Unidos debe contar con el permiso y certificado respectivo, así, por ejemplo, para alimentos frescos es obligatorio el certificado fitosanitario emitido por la autoridad competente del país de origen (en el caso de Perú es SENASA). Este documento certifica que el producto embarcado ha sido inspeccionado y es considerado libre de plagas, enfermedades y otros; de no cumplirse, la mercancía será reexportada o destruida.

De la misma forma se procederá si es un producto procesado, el cual necesitará un certificado sanitario de exportación emitido por DIGESA y si es un producto pesquero deberá obtener el certificado a través de SANIPES.

Para asegurar la inocuidad de los alimentos (mediante un sistema de control preventivo que identifica los peligros biológicos, químicos y físicos), en el territorio peruano e internacional es obligatorio portar el certificado HACCP para todo alimento procesado (incluye a las bebidas), de acuerdo a la Resolución Ministerial N° 449 - 2006/MINSA.

Para obtener los requisitos indispensables para la exportación de productos agrícolas, ingresar a:

- Consulta de requisitos sanitarios

-SENASA: servicios.senasa.gob.pe/consultaRequisitos/consultarRequisitos.action

Las autoridades competentes para regular estas medidas son:

Administración de Productos Alimenticios y Medicamentos (FDA):

Entidad responsable de determinar y comprobar el cumplimiento de regulaciones con el fin de garantizar la seguridad de los alimentos (excepto la carne, las aves de corral y los productos elaborados a base de huevo, de cuya reglamentación se encarga el United States of Department - USDA)³³, los aditivos de los alimentos, los medicamentos para uso humano y veterinario, los cosméticos y los suplementos dietéticos.

Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA)

Es el organismo encargado de vigilar la seguridad de los productos agropecuarios.

Agencia de Protección Ambiental (EPA):

Se encarga de velar por la protección del medioambiente. Asimismo, establece los límites máximos de residuos (LMR) de plaguicidas y otros contaminantes permisibles en los alimentos, cuya inspección es competencia de la FDA. El incumplimiento de los LMR puede llevar a la detención de los lotes e impedimento de su comercialización.

Ley contra el Bioterrorismo

Ley destinada a proteger la producción, distribución y venta de alimentos de origen norteamericano e importado, con la finalidad de evitar los atentados terroristas. La entidad responsable de que se cumpla la ley es la FDA.

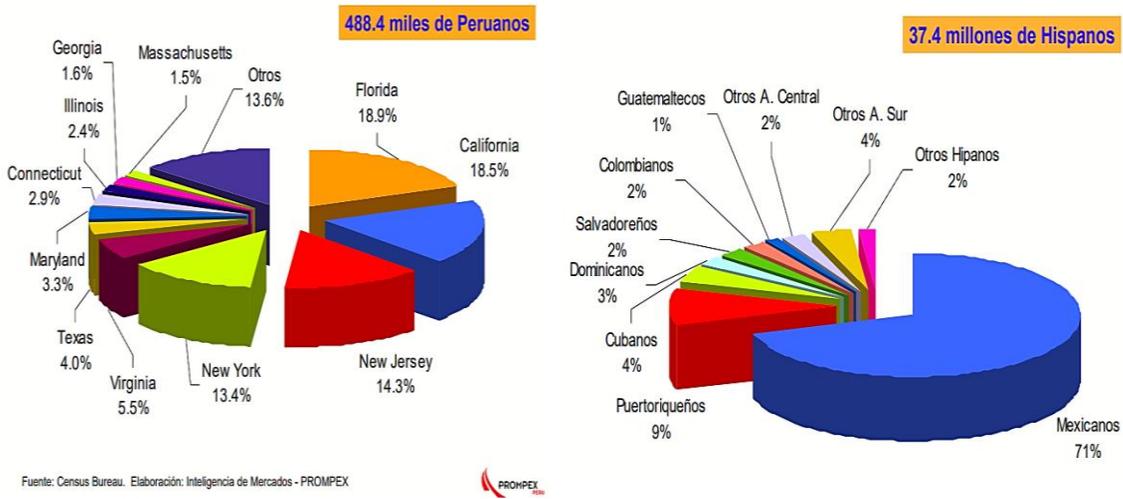
Etiquetado y marcado

Cualquier producto destinado a la comercialización dentro del territorio estadounidense debe poseer un rótulo que cumpla la normativa que se encuentra en el Código de Regulaciones

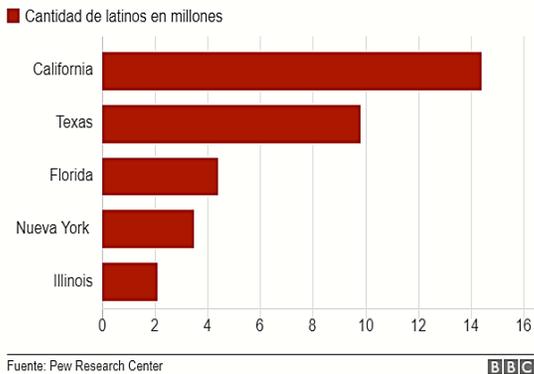
Federales, Título 21, Parte 101 "Food Labeling" (21 CFR 101) - (<http://www.accessdata.fda.gov/scripts/cdrh/cfdocs/cfcfr/CFRSearch.cfm?CFRPart=101>).

De no cumplirse con lo establecido, las autoridades competentes prohibirán la entrada del producto a su territorio.

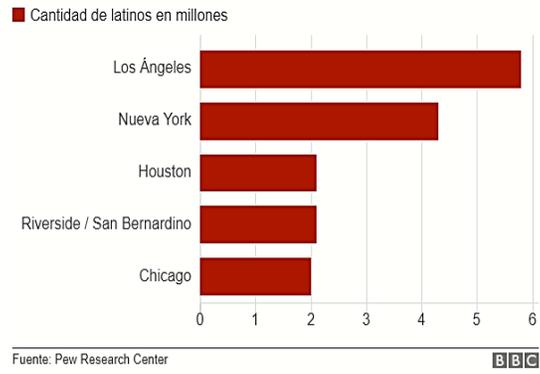
Relación con el mercado Hispano/latino en USA y LA FLORIDA:



5 estados con más población de origen hispano



5 ciudades con mayor población latina



Los Ángeles tiene la población hispana más grande del país, con 5.8 millones de latinos. De ahí han salido dirigentes de proyección nacional como el exalcalde Antonio Villaraigosa.

Otras ciudades tienen menos población pero un porcentaje mayor de latinos. Miami y San Antonio encabezan ese listado.

MIAMI

Es la ciudad con mayor porcentaje de población de origen hispano.

***64%**

del total de sus habitantes son latinos.

Fuente: Pew Research Center

Getty

Más del 60% de la población en ambas ciudades es latina. Por lo que no sorprende que de Miami haya salido Marco Rubio, el precandidato republicano. O de Julián Castro, quien suena como posible fórmula vicepresidencial de Hillary Clinton si ella es escogida como la candidata demócrata.

Hábitos de consumo de consumidor latino en USA:

En 2010 la Asociación de Marketing Direct de Nueva York, desarrolló un perfil completo de los hábitos de consumo y preferencias de los estadounidenses de origen hispano. Las principales conclusiones del estudio

son:

- 82% de los hispanos realizó una compra a través de un sitio Web en el último año, con un 62% de ellos haciendo cinco o menos compras.
- La conveniencia fue la razón citada con más frecuencia (56%) por los hispanos para hacer compras en línea.
- Casi el 40% de los hispanos que compran directamente de las ofertas de compra por correo de revistas.
- 57% de los compradores hispanos hicieron una o dos compras por teléfono en el último año.
- 42% de los compradores hispanos hicieron sólo una compra en respuesta a un anuncio de televisión o infomercial.
- El 15% de los hispanos ha realizado una compra a través de e-mail en el último año, con una media de 5,4 compras.

Dos razones fueron citadas por un 58% de los hispanos por no haber hecho "compras directas": el 37% dijo que "prefiere ver y tocar los elementos", mientras que el 21% dijo que no estaban "interesados en los artículos anunciados".

Relación con el mercado peruano:

Tabla N° 3: Evolución del comercio Perú-Estados Unidos y con el mundo, 2012-2016 (USD Millones)

Comercio Perú - Mundo	2012	2013	2014	2015	2016
(A) Exportaciones (FOB)	46 359	42 567	38 641	33 246	36 237
(B) Importaciones (CIF)	42 169	43 327	42 184	38 066	35 539
Saldo Comercial (X-M)	4 190	-761	-3 542	-4 821	698

Fuente: SUNAT, FMI-HFS
Elaboración: MINCETUR

Tabla N° 4: Evolución del comercio Perú-Estados Unidos y con el mundo, 2012-2016 (USD Millones)

Comercio Perú-Estados Unidos	2012	2013	2014	2015	2016
(C) Exportaciones (FOB)	6 329	7 772	6 172	4 965	6 182
(C)/(A)	13,70%	18,30%	16,00%	14,90%	17,10%
(D) Importaciones (CIF)	7 918	8 788	8 783	7 832	6 686
(D)/(B)	18,80%	20,30%	20,80%	20,60%	18,80%
Saldo Comercial (X-M)	-1 588	-1 016	-2 611	-2 867	-504

Fuente: SUNAT, FMI-HFS
Elaboración: MINCETUR

Gráfico N° 6: Comercio Perú-Mundo

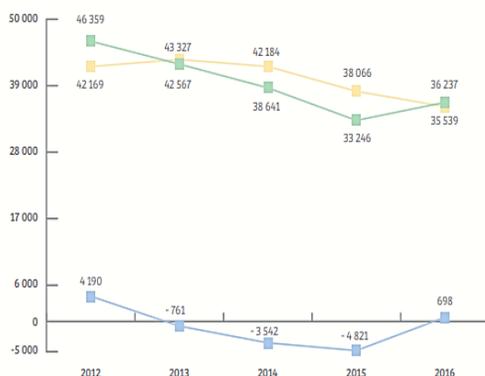


Gráfico N° 7: Comercio Perú-Estados Unidos

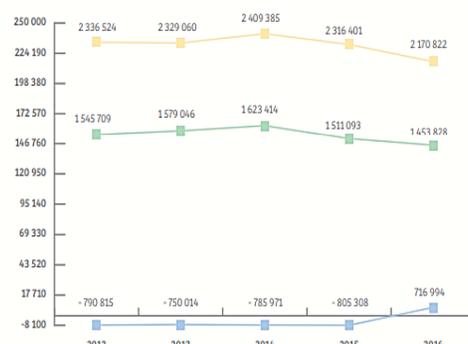
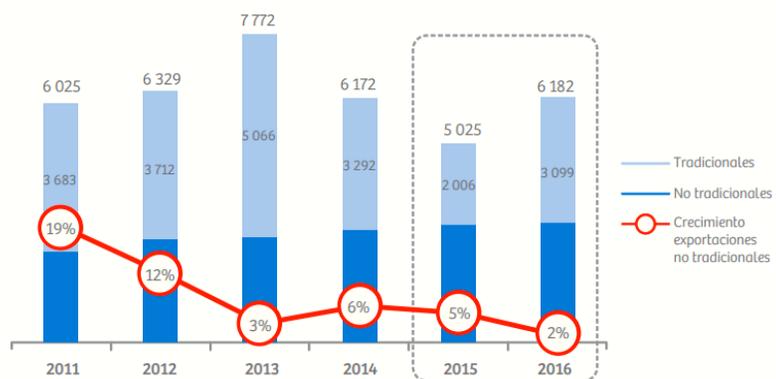


Gráfico N° 8: Exportaciones peruanas tradicionales y no tradicionales durante el período 2011-2016



Fuente: SUNAT, FMI-IFS
Elaboración: MINCETUR