



## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

GESTIÓN DE LA EMPRESA EXPORTACIONES E IMPORTACIONES

SALUDABLES S.A.C

**Línea de investigación:**

**Gestión Empresarial e Inclusión Social**

Modalidad de Suficiencia profesional - Experiencia profesional para optar  
el Título Profesional de Licenciado en Administración con mención en  
Negocios Internacionales

**Autor:**

Morales Sanchez, Julio Alberto

**Asesor:**

Montero Chepe, Jorge Enrique

Código ORCID: 0000-0001-6810-4031

**Jurado:**

Reyna Davila Silvia

Calderón Carhuaz, Rubén Nilton

Chávez Calderón, César Hildebrando

**Lima - Perú**

**2023**





## Reporte de Análisis de Similitud

Archivo:

[1A Morales Sanchez Julio Alberto Titulo Profesional 2022.docx](#)

Fecha del Análisis:

28/07/2022

Operador del Programa  
Informático:

GABRIEL ISAAC ENRIQUEZ QUEREVALU

Correo del Operador del  
Programa Informático:

genriquez@unfv.edu.pe

Porcentaje:

3 %

Asesor:

Montero Chepe, Jorge Enrique

Título:

GESTIÓN DE LA EMPRESA EXPORTACIONES E IMPORTACIONES SALUDABLES S.A.C

Enlace:

<https://secure.arkund.com/old/view/135943930-874766-337732#q1bKLVayijbQMdQxitVRKs5Mz8tMy0xOzEtOVbly0DMwMjQxNbYwML0wtDAzNzAxMasFAA==>

Jefe de la Oficina de Grados  
y Gestión del Egresado:



Firma

**TITO HEBER JAIME BARRETO**



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

**VRIN** | VICERRECTORADO  
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

GESTIÓN DE LA EMPRESA EXPORTACIONES E IMPORTACIONES  
SALUDABLES S.A.C

Línea de Investigación: Ciencias de la Empresa

Modalidad de Suficiencia profesional - Experiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con mención en Negocios Internacionales

Autor:

Morales Sanchez, Julio Alberto

Asesor:

Montero Chepe, Jorge Enrique  
(ORCID: 0000-0001-6810-4031)

Jurado:

Reyna Dávila, Silvia  
Calderón Carhuaz, Rubén Nilton  
Chávez Calderón, César Hildebrando

Lima – Perú

2022

## Índice

Resumen	3
Abstract	4
I. Introducción	5
1.1. Trayectoria del autor	6
1.2. Descripción de la empresa	7
1.3. Organigrama de la empresa	8
1.4. Áreas y funciones desempeñadas	9
II. Descripción de una actividad específica	12
III. Aportes más destacables a la empresa	45
IV. Conclusiones	51
V. Recomendaciones	53
VI. Referencias	54

## Resumen

La empresa Exportaciones e Importaciones Saludables S.A.C fundada en el año 2016, con oficina en Lima y almacén en Huánuco, tiene como objetivo la comercialización y exportación de productos peruanos como granos andinos, harinas, menestras, papa y maíz, los cuales se envasan a granel y se comercializan a los mercados locales e internacionales. El problema más importante que se da en la empresa es en la toma de decisiones que se dan a corto-mediano plazo sin un análisis exhaustivo en las situaciones que se presentan, trayendo como consecuencia que estas pueden perjudicarla. Se desarrolló un análisis FODA a la empresa para poder determinar las alternativas de solución, permitiendo formular estrategias a mediano plazo y aplicarlos a la realidad de la empresa. Una vez determinadas las estrategias: Las cuales fueron un total de 14, se escogieron 4 estrategias a implementar: Mejorar el personal de apoyo a la gerencia de la empresa orientado al crecimiento y desarrollo, Incrementar los activos financieros a través de los créditos ofrecidos, Lanzamiento de nuevas alternativas de consumo que nos diferencien del resto de empresas del mercado, Mejoramiento de publicidad y hacer conocida nuestra marca a través de productos nuevos y diferenciados con valor agregado. Por lo que se concluye que la empresa tiene un gran potencial de crecimiento constante, pero tiene deficiencias en la toma de decisiones dentro de la organización, problema por el cual se tiene que implementar todas las estrategias descritas en el plan estratégico.

*Palabras clave:* toma de decisiones, estrategias, plan estratégico, organización, comercialización.

## Abstrac

The company Exportaciones e Importaciones Saludables SAC founded in 2016, with an office in Lima and a warehouse in Huánuco, aims to commercialize and export Peruvian products such as Andean grains, flour, beans, pops and corn, which are packaged in bulk and are marketed to local and international markets. The most important problem in the company is in decision making without an exhaustive analysis in the situations that arise with the consequence that these can harm the company. A SWOT analysis was developed for the company in order to determine the solution alternatives, allowing the formulation of medium-term strategies and applying them to the reality of the company. All this in order to reduce weaknesses and better manage the threats that the company currently has. Once the strategies were determined and that there were a total of 14 and 4 strategies were chosen to implement: Improve the support staff to the management of the company oriented to growth and development, Increase financial assets through the loans offered, Launch of new consumer alternatives that differentiate us from other companies in the market, Improving marketing our brand through new and differentiated products with added value. In conclusion, the company has great potential for constant growth but has deficiencies in decision making within the organization, a problem for which all the strategies described in the

strategic plan has to be implemented. *Keywords:* decision making, strategies, strategic plan, organization, commercialization.

## I. INTRODUCCIÓN

La empresa Exportaciones e Importaciones Saludables S.A.C fundada en el año 2016, con oficina en Lima y almacén en Huánuco, tiene como objetivo la comercialización y exportación de productos peruanos como granos andinos, harinas, menestras, pops y maíz, los cuales se envasan a granel y se comercializan a los mercados locales e internacionales.

El compromiso de la empresa es de brindar productos de buena calidad y en ofrecer al mercado nacional e internacional productos agrícolas de buena calidad provenientes de la gran biodiversidad existente en nuestra tierra.

La organización como toda microempresa en constante crecimiento cuenta con ciertas deficiencias, en las cuales se ha buscado la mejor solución para estar frente a ello, es por ello por lo que se realizó un análisis FODA profundo para poder determinar el problema y en base a las fortalezas y oportunidades poder crear un plan estratégico en base a estrategias debidamente analizadas y seleccionadas para su aplicación en la organización.

### **1.1. Trayectoria Profesional del Autor**

Bachiller en Administración en 2016 y con actualmente cursando un Diplomado en Gestión Logística Internacional. He participado en numerosos proyectos, en los que he perfeccionado mis conocimientos de planificación estratégica y gestión empresarial. Destaca especialmente la labor en mi empresa Exportaciones e Importaciones Saludables S.A.C.

Actualmente busco consolidar la presencia de nuestra marca en el mercado Internacional a través de nuestros productos peruanos como son los granos andinos, derivados, menestras y el maíz peruano.

Mi labor profesional comienza en el año 2013:

#### **Touring y Automóvil Club Del Perú (2012 – 2013 / 2 Años),**

*Puesto: Asistente Administrativo.*

Lugar donde comencé mis practicas pre- profesionales para luego desempeñarme como Asistente Administrativo, participando activamente a la realización de proyectos de mejora continua, todo esto aplicado a los procedimientos de la institución, ofreciendo así la mejora en la calidad y eficiencia en el manejo de los procesos para los postulantes de todo el Perú que tramitan su Licencia de Conducir, realización de reportes semanales para encontrar inconvenientes, uso y administración del programa RACE, manejo de cámaras del Touring y Automóvil Club Del Perú, manejo de conflictos y desarrollo de soluciones en base a las regulaciones del sistema.

#### **Proveedores Mineros S.A.C (2014 - 2016 / 3 Años)**

*Puesto: Asistente Logístico Internacional.*

Empresa muy destacada en el rubro minero con más de 20 años en el mercado y con gran presencia en el mercado nacional, en esta empresa me desempeñe como Auxiliar Logístico para luego ser Asistente Logístico Internacional, realizando funciones como :

Encargado de compras nacionales e internacionales como Europa, USA y Brasil, manejo de proyectos para la realización de tableros eléctricos de alta gama, encargado del manejo de las exportaciones, nacionalizaciones e importaciones industriales para las principales minas en el Perú como Cerro Verde, Yanacocha, Buenaventura, Antamina, Las Bambas, Shougang Hierro Perú y Antapaccay; manejo de gestión y negociación internacional con distintos proveedores de Europa, China, USA y Latinoamérica. Destacándome en la mejor administración de los recursos y manejo para la reducción de costos de exportación e importación.

### **Exportaciones e Importaciones Saludables S.A.C (2016 - Actualidad / 5 Años)**

#### ***Puesto: Gerente General.***

Creada en el año 2016 en la cual soy dueño y accionista. Empresa con 5 años en el mercado nacional e internacional, participante activo de rueda de negocios latinoamericanas. Mi labor a cargo de esta empresa es planificar los objetivos generales y específicos en el corto y mediano plazo, organización de la estructura, así como también de las funciones y de los cargos, realización de negociaciones con proveedores y clientes tanto nacionales como internacionales, mejora y fomento de un grato ambiente laboral, garantizar y optimizar las operaciones logísticas nacionales e internacionales, manejo de proyectos para la compra de insumos, proyecciones de venta, análisis FODA, entre otras funciones.

### **1.2. Descripción de la Empresa Exportaciones e Importaciones Saludables S.A.C**

Empresa dedicada a la comercialización y exportación de superalimentos peruanos, menestras, maíz peruano y harinas; con número de RUC: 20601592453; está enfocada en ofrecer al mercado internacional productos agrícolas de buena calidad provenientes de la gran biodiversidad existente en nuestra tierra. Contando con una gran

variedad de productos ecológicos y convencionales provenientes de las diferentes regiones del Perú y con disponibilidad todo el año. Convirtiéndonos así, en una de las empresas peruanas con mayor dinamismo en el mercado. Asimismo, estamos fuertemente comprometidos con un comercio justo y con el desarrollo sostenible de las comunidades con las que trabajamos.

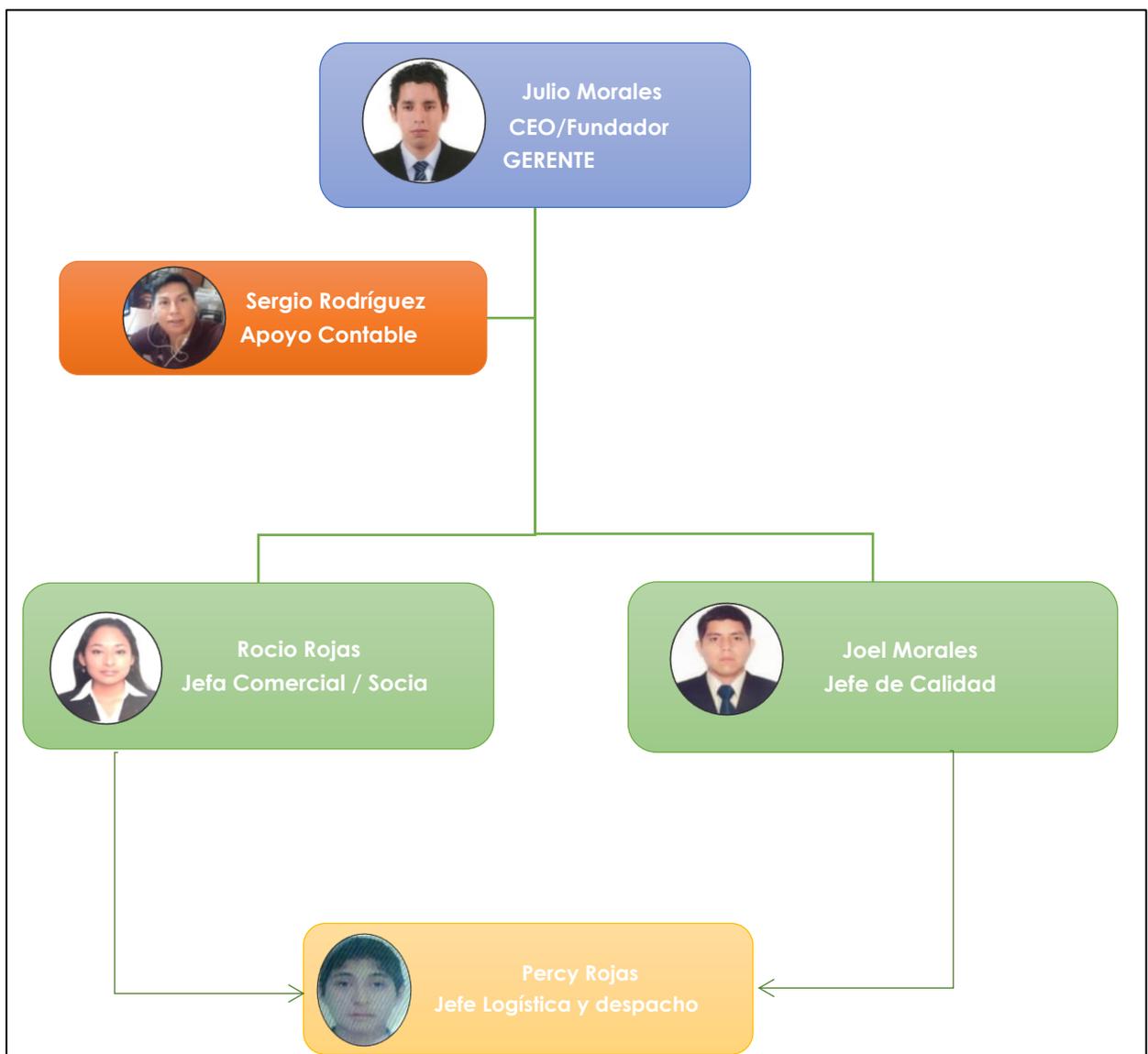
Cuenta con página web muy dinámica donde comercializa a granel:

[www.peruhealthyfood.com](http://www.peruhealthyfood.com)

### 1.3. Organigrama de la empresa

**Figura 1**

*Organigrama de empresa Exportaciones e Importaciones Saludables S.A.C.*



## **1.4. Áreas y funciones desempeñadas**

### **1.4.1. Gerencia**

#### *Funciones:*

- Establecer un ambiente de trabajo donde se conozcan muy a detalle los objetivos, las metas, la misión y la visión de la empresa.
- Análisis FODA de forma trimestral.
- Atender y prever las contingencias que pueden surgir.
- Reunión con clientes, proveedores y búsqueda de nuevos clientes.
- Realizar un adecuado Networking.
- Organización de recursos.
- Fijación de metas y objetivos.
- Toma de decisiones en las políticas financieras de la empresa.
- Informarse acerca de las necesidades de la empresa, así como la de los trabajadores.
- Cubrir inmediatamente los puestos en los casos de que algún compañero se vea imposibilitado.
- Decisión de incorporación de nuevos productos.

### **1.4.2. Departamento Comercial:**

#### *Funciones:*

- Reunión con clientes, proveedores y búsqueda de nuevos clientes.
- Planificación de estrategias.
- Diseño del proceso de ventas.
- Promover a la empresa.
- Atender a los clientes.
- Investigación del consumidor y del mercado.

- Investigación de la competencia.
- Promover la retención de clientes.
- Fijación de objetivos del departamento comercial.
- Cuidar la calidad de los productos.
- Seguimiento de ventas.
- Servicio Post venta.
- Solventar problemas comerciales.
- Colaboración con los demás equipos.

### ***1.4.3. Departamento de Calidad***

#### *Funciones:*

- Planificar, dirigir, e implementar proyectos y políticas en materia de Aseguramiento de la Calidad, Procesos e Información de Gestión, para lograr las estrategias de la empresa.
- Cumplir con la calidad, rentabilidad e inocuidad de los productos elaborados.
- Enfocar los procesos de calidad, con miras a la satisfacción del cliente a través de procesos rentables y de cuidado del medio ambiente y seguridad.
- Brindar al cliente productos que cumplan con las especificaciones técnicas establecidas por las autoridades sanitarias.
- Ejecutar muestras, análisis microbiológicos y laboratorio.
- Gestión de adquisición de la materia prima a través de los agricultores o comercializadores.
- Elaboración del presupuesto, contribuyendo así al desarrollo de los procesos de adquisición.
- Control e inventario de almacén.

#### ***1.4.4. Logística y Despacho***

*Funciones:*

- Control de las actividades en materia de recepción, acomodo y despacho de productos terminados.
- Coordinación con los transportistas.
- Coordinación constante con los diferentes agentes de aduana y de carga.
- Coordinación con del departamento de ventas para la atención de pedidos.
- Adquisidores menores de materia prima.
- Solicitar cotización de proveedores locales.
- Revisar los documentos de transporte como Factura, Boleta, Guía de Remisión, etc.
- Encargo del proceso de devolución y cambio de los productos finales.
- Realizar otras tareas afines encargadas por su jefe.

#### ***1.4.5. Departamento de Contabilidad – Apoyo Contable:***

*Funciones:*

- Seguimiento de procesos tributarios.
- Validación de comprobantes electrónicos.
- Apoyo y supervisión en las facturas y guías electrónicas.
- Encargado del proceso de las declaraciones SUNAT (PDT PLAME – FORMULARIO 621)

## **II. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS EN LA EMPRESA EXPORTACIONES E IMPORTACIONES SALUDABLES S.A.C.**

### **2.1. Marco Teórico**

A continuación, presentamos los fundamentos teóricos que servirán como base para la realización del siguiente plan de negocios.

#### ***2.1.1. Empresa***

“Es una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”. (García del Junco, Casanueva, Ganaza y Rodríguez. 2001, p.5)

“La empresa se la puede considerar como “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado. (Pallares Zoilo, Romero Diego y Herrera Manuel, 2005, p.4)

#### ***2.1.2. Cliente***

Probablemente, leer acerca de la definición del término cliente sea considerado como algo muy básico por la gran mayoría de mercadólogos y empresarios. Sin embargo, si tenemos en cuenta que el cliente es "aquel" por quién se planifican, implementan y controlan todas las actividades e las empresas u organizaciones, llegaremos a la conclusión de que no está demás revisar su definición de vez en cuando para no olvidarnos «quién realmente es el cliente». (Kotler Philip, 2003, p.8).

#### ***2.1.3. Logística***

“Es una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así

como el manejo de los productos terminados, su empaque y distribución a los clientes”.  
(Ferrel, Hirt, Ramos, Adriansen, & Flórez, 2004, p.282)

#### **2.1.4. Distribución**

“La distribución comprende las estrategias y los procesos para mover los productos desde el punto de fabricación hasta el punto de venta. (Fleitman, 2000, p.82)

#### **2.1.5. Misión**

"La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va a hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general" (Fleitman, 2000, p.37)

#### **2.1.6. Mercado**

"Un mercado es "un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta". (Mankiw, 2004, p.41)

#### **2.1.7. Investigación de Mercado**

Es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia. (Philip Kotler, 1997, p.21 y p22)

#### **2.1.8. Marca**

Una marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de estos, que identifica a los productos y servicios y ayuda a diferenciarlos como pertenecientes a un mismo proveedor; por ejemplo, Honda o Ford, o a un grupo de proveedores, como el Comité Nacional de Promoción de Procesamiento de Leche Líquida (National Fluid Milk

Processor Promotion Board). Las marcas pueden ser locales, nacionales, regionales o de alcance mundial. (Sandhusen, 2002, p.423)

### **2.1.9. Oferta**

La oferta se refiere a "las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado." Complementando esta definición, ambos autores indican que la ley de la oferta "son las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado, las cuales, tienden a variar en relación directa con el movimiento del precio, esto es, si el precio baja, la oferta baja, y ésta aumenta si el precio aumenta" (Laura Fisher y Jorge Espejo, 2011, p.243)

### **2.1.10. Organización**

La "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito". (Ferrell O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaensén Marianela y Flores Miguel ángel, 2004, p.215)

### **2.1.11. Producto**

"El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización. El marketing le agregó una segunda dimensión a esa tradicional definición fundada en la existencia de una función genérica de la satisfacción que proporciona. La primera dimensión de un producto es la que se

refiere a sus características organolépticas, que se determinan en el proceso productivo, a través de controles científicos estandarizados, el productor del bien puede valorar esas características fisicoquímicas. La segunda dimensión se basa en criterios subjetivos, tales como imágenes, ideas, hábitos y juicios de valor que el consumidor emite sobre los productos. El consumidor identifica los productos por su marca. En este proceso de diferenciación, el consumidor reconoce las marcas, a las que le asigna una imagen determinada". (McCarthy y Perrault, 1996, p.271)

#### **2.1.12. Publicidad**

La publicidad es "una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, desde los espectaculares a las playeras impresas y, en fechas más recientes, el internet". (Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, 2004, p.569)

#### **2.1.13. Estrategias**

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de estos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que 7 hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica". (HALTEN K. J., 1987, p.52)

#### **2.1.14. FODA**

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y

amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (De Gonzales, Sarli, Ayres, 2015, p.17)

#### ***2.1.15. Logística Inversa***

La Logística Inversa constituye un importante sector de actividad dentro de la logística, que engloba multitud de actividades. Algunas de estas actividades tienen connotaciones puramente ecológicas, como la recuperación y el reciclaje de los productos, evitando así un deterioro del medio ambiente. Otras buscan mejoras en los procesos productivos y de abastecimiento, así como mayores beneficios. (Oltra Badenes, 2015, p.5)

Asimismo, para la realización del presente trabajo, se tiene que considerar los siguientes aportes:

- Emprendimiento empresarial:

El emprendimiento empresarial es la realización de una idea o varias ideas para luego ponerlos en marcha, basado en un modelo de negocio puesto en un mercado específico o elegido.

En cuanto a los aportes a la economía nacional tenemos:

Actualmente en el Perú según PRODUCE, segmento empresarial representa el 99,6% del total de empresas formales en la economía peruana –el 96,04% son microempresas, 3,44% pequeña y 0,12% mediana–. De las cuales el 87,9% de ellas se dedican a la actividad de comercio y servicios, y el resto (12,1%) a la actividad productiva (manufactura, construcción, agropecuario, minería y pesca). Asimismo, Las Mipyme

generan alrededor del 59% de la PEA ocupada, considerándose como la fuente generadora del empleo. Asimismo, 8 de cada 100 personas de la PEA ocupada son conductoras de una Mipyme formal.

En cuanto a los aportes a la creación de una cadena productiva en la economía nacional tenemos:

La cadena productiva no es sino un conjunto de agentes económicos que están interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final.

Para este caso, tenemos la creación de una nueva cadena productiva teniendo en cuenta los siguientes actores:

1. Agricultor: Persona encargada de proveer los insumos o materia prima, dedicado específicamente a la siembra y cosecha, convirtiéndose en uno de los actores más importantes de la cadena.
2. Transporte regional: Actor encargado del recojo, traslado y entrega los insumos al almacén para su posterior procesamiento.
3. Planta de Procesamiento: Actor encargado de acondicionar y/o transformar la materia prima.
4. Transporte local: Actor encargado del recojo, traslado y entrega de los insumos al almacén del cliente o en un almacén temporal para su exportación.
5. Agentes de aduana y agente de carga: Actores encargados de los procesos aduaneros y procesos logísticos en puerto para su posterior embarque.

## **2.2. Actividades específicas en la empresa**

Como toda microempresa se comenzó por realizar todas las funciones relacionadas a la empresa, desde la búsqueda de clientes, negociación, adquisición de la materia prima en campo, logística local hasta la parte de despacho al cliente final.

Contando siempre con los valores corporativos:

1. Integridad.
2. Honestidad.
3. Transparencia.
4. Trabajo en equipo.
5. Excelencia.
6. Responsabilidad.
7. Compromiso.
8. Respeto.

### ***2.2.1. Actividad Comercial***

Esta actividad es una de las principales actividades clave de la empresa. Teniendo como base sólida la misión y visión, se tiene en cuenta las siguientes variables para el comienzo de la actividad:

- Comportamiento de compra del consumidor.
- Desarrollo de mercado.
- Desarrollo de producto.
- Imagen Corporativa
- Plan de negocio.
- Plan estratégico
- Merchandising
- Benchmarking
- Conocer a la empresa al 100%

Contando con las bases y el conocimiento de las variables involucradas, su tarea comienza en la creación de una estrategia comercial dirigida al mercado objetivo, por ejemplo para el mercado nacional no solo se tiene en cuenta el comportamiento de compra

del consumidor sino también en realizar un profundo Benchmarking para identificar como va nuestra competencia con respecto a nosotros y que es lo que nos diferencian de ellos frente a nuestro mercado objetivo, esta información es realmente importante para luego contar con un análisis detallado y así poder medir nuestra ventaja competitiva frente a nuestros competidores nacionales.

Uno de los puntos del plan estratégico es la recolección de información que se da en las ferias regionales donde no solo medimos nuestra capacidad comercial sino nuestra capacidad para obtener información del entorno, así como dar a conocer la calidad y variedad de toda nuestra gama de productos.

En esta nueva era, el mundo digital es vital para que un negocio se haga conocido en el mundo y Exportaciones e Importaciones Saludables S.A.C no es ajena a ella, nuestras estrategias en las redes sociales como página web, foros de comercio de productos industriales y agroindustriales, Facebook y linkedin hacen que la gente pueda acceder a través de su celular toda la información que necesita para poder conocernos e identificarnos en el mercado; de esta manera principalmente realizamos nuestro marketing nacional.

Una vez hallado el cliente potencial se procede con el análisis de la empresa, para luego solicitar una reunión comercial en el lugar que sea confirmado por el cliente: Sus oficinas, nuestras oficinas, planta u otro centro que sea más cómodo para el cliente; en la reunión se tiene que ser muy claro en la información que proporcionas, tienes que prepararte, tienes que investigar, saber escuchar y ser lo más sencillo posible para que el

cliente se sienta cómodo con tu oferta y también para que se proyecte una buena imagen empresarial.

Y una vez finiquitado el negocio en la reunión, donde hay un correo formal de las conclusiones de la reunión y buen puerto (de darse el caso de lo contrario, se revisará los factores o motivos para luego ver la mejor manera de encontrar la solución y así poder llegar a buen puerto), se pasa el proyecto al área de logística para que se encargue del proceso de compras y trabaje conjuntamente con Calidad y así llevar a cabo la gestión del pedido para su atención ASAP.

Para el mercado Internacional se lleva a cabo otro tipo de marketing, el marketing en redes sociales no es suficiente para ello, sino también en integrar parte de las principales plataformas internacionales, donde ya forma de los principales directorios internacionales que proveen bienes ligados a la agricultura y a la comercialización de granos, menestras y harinas.

Al ser una empresa en crecimiento, a pesar de que ya fue invitado muchas veces a varias ferias internacionales como el BIOFACH y el FHA FOOD, aún no hemos tenido la oportunidad de asistir debido a los altos costos que ello conlleva. Sin embargo, participamos activamente en la Rueda de Negocios en Latinoamérica como son el de SIECA (**REDCA**), la cual es una plataforma regional de información e inteligencia.

Estas ruedas de negocios son tan importantes, ya que en estas se negocia con muchos clientes potenciales de las diferentes zonas de Centroamérica u otros clientes de otras regiones y que forman parte de ella.

Exportaciones e Importaciones Saludables S.A.C siempre está en búsqueda de clientes potenciales a través de las diferentes ferias virtuales no solo a través de las Ruedas de negocios sino también en las principales plataformas digitales dedicadas al agro y comercialización de productos agrónomos y agroindustriales, así como:

- Connectamericas -- [www.connectamericas.com](http://www.connectamericas.com)
- Europages -- [www.europages.es](http://www.europages.es)
- Agriculture1 -- [www.agriculture1.com](http://www.agriculture1.com)
- Quiminet -- [www.quiminet.com](http://www.quiminet.com)
- Eximindex -- [www.eximindex.com](http://www.eximindex.com)
- Tradeindia -- [www.tradeindia.com](http://www.tradeindia.com)
- Exportersindia -- [www.exportersindia.com](http://www.exportersindia.com)
- Eindustria -- [www.eindustria.com](http://www.eindustria.com)
- Gmdu -- [www.gmdu.net](http://www.gmdu.net)
- Ecplaza.net -- [www.ecplaza.net](http://www.ecplaza.net)
- Eworldtrade -- [www.eworldtrade.com](http://www.eworldtrade.com)
- Makeinindiatrade -- [www.makeinindiatrade.com](http://www.makeinindiatrade.com)
- Postavshhiki -- [www.postavshhiki.ru](http://www.postavshhiki.ru)
- Turkishexporter -- [www.turkishexporter.net](http://www.turkishexporter.net)

Formamos parte de su directorio empresarial y a través de estas plataformas nos llegan las consultas acerca de nuestros productos peruanos como: Precio, cantidad mínima, fichas técnicas, Incoterms, tiempo de tránsito, etc.

Para el mercado internacional desarrollamos un autoanálisis empresarial y determinamos el potencial exportador, desarrollando por ejemplo la visión estratégica de

la empresa, definimos objetivos y diseñamos las estrategias de entrada al mercado objetivo, además del plan de acciones que van con ellas. Asimismo, realizamos el Benchmarking para nuestro análisis competitivo de la empresa tanto a nivel local como a nivel internacional.

Cuando se negocia con los potenciales clientes internacionales se tiene que hacer un estudio previo para saber con qué tipo de potenciales clientes se estaría negociando, para eso es muy importante tener en consideración aspectos que son muy importantes, ya que dependerá de cuanto sepas para poder negociar exitosamente con los clientes potenciales, en la empresa consideramos la siguiente información:

- Cultura.
- Información del País
- Característica del consumidor.
- Tipo de negocio.
- Principales proveedores.
- Visión y misión de la empresa.
- Años en el mercado.
- Capacidad de compra.
- Entorno político y social
- Zona Horaria.
- Medio de pago frecuente.
- Términos comerciales frecuentes.

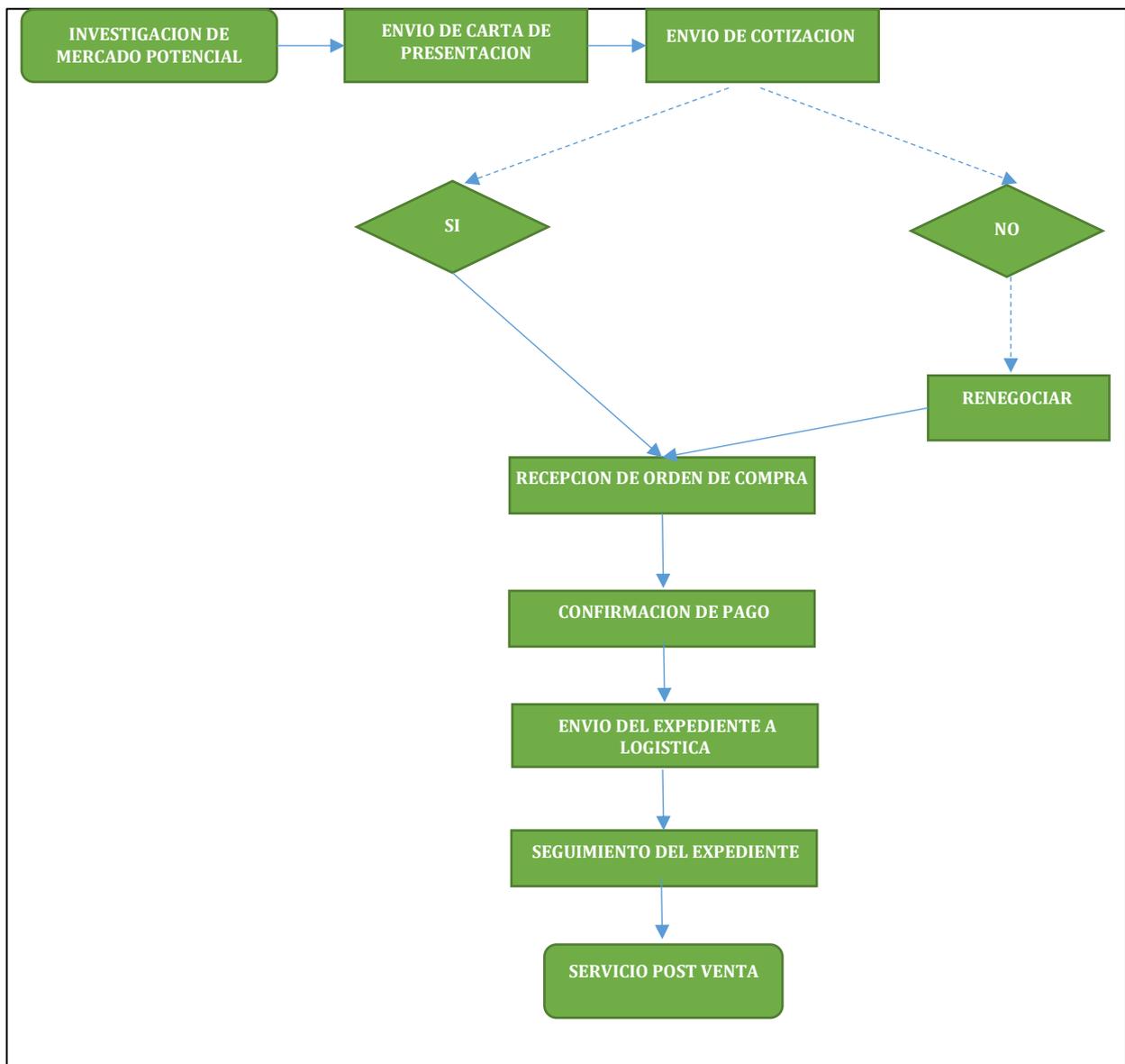
Una vez obtenida la información necesaria sobre nuestro mercado objetivo comenzamos con la realización de los siguientes procedimientos comerciales:

1. Envío de una Carta de Presentación.
2. Envío de una cotización.
3. Recepción de la orden de compra.
4. Confirmación de Pago.
5. Envío del expediente al área logística.
6. Seguimiento del expediente.
7. Servicio post venta.

### Diagrama de Procesos

**Figura 2**

#### Proceso de Gestión Comercial



**A. Envío de una carta de presentación.** Es el primer paso a la entrada de un potencial cliente, la carta de presentación es un documento en la cual damos a conocer a nuestra empresa, la información de la empresa, gama de productos, etc.

La primera impresión siempre se ha dicho que es la más importante no solo para el ámbito personal sino también para los negocios. Cuando la carta es buena, el interés del cliente aumenta, dando paso al momento del segundo paso que es la cotización en base a la consulta sobre determinado producto, su presentación, su cantidad mínima, condiciones de venta o términos comerciales, tiempo de tránsito, empaque, tiempo de vida, etc.

La carta de presentación que manejamos es en formato español y en formato inglés, las cuales van acompañadas con el catálogo de la empresa en el respectivo idioma según cliente.

**B. Envío de cotización.** Es el documento formal en el que se detalla todo lo relacionado al acuerdo con el cliente, ya sea por vía telefónica, reunión face to face, reunión virtual, correo u otro medio electrónico usado para la realización de la negociación.

En la cotización se indicará todos los términos del producto como su presentación, código del producto, incoterms usados, condiciones de venta o términos comerciales, tiempo de tránsito, empaque, tiempo de vida, información del proveedor, información del cliente, cuentas bancarias, etc.

**C. Recepción de la orden de compra.** Documento formal de parte del cliente en el que se hace formal la confirmación del pedido y en el cual se está toda la información de la cotización.

Se tiene que revisar que toda la información esta correcta y que no haya ningún cabo suelto para luego evitar inconvenientes.

**D. Confirmación de pago.** Una vez con la orden de compra y con el expediente justo para enviar a logística, se tiene que confirmar si hay confirmación de abono, ya que sin eso no se podría continuar con la gestión. Cuando logran confirmación que el dinero ya está en cuenta y disponible, recién procedemos a pasar el expediente.

**E. Envío del expediente al área Logística.** Procedimiento en el cual se tiene confirmación de pago y se adjuntan: Cotización, Orden de Compra, cotización de los proveedores en caso contar con una y la confirmación de abono.

**F. Seguimiento del expediente.** El trabajo del área comercial no solo termina en pasar el expediente al área logística para su atención, sino que tiene realizar un seguimiento constante de su pedido, en coordinación con el área logística que brinda toda la información para así poder brindar al cliente un status de su pedido en caso lo solicite y a su vez ser el nexo entre el área logística y el cliente. Sirve de apoyo también para poder tramitar algún documento necesario para el proceso de exportación.

**G. Servicio Post Venta.** Servicio en el cual nos encargamos esencialmente de que todo haya salido bien, ya que no solo la venta termina cuando la venta se haya entregado, sino cuando el cliente ya tenga el producto en sus almacenes y se de conformidad de ello. De presentarse algún inconveniente siempre se busca solucionar el problema para mantener la fidelización con el cliente y así poder mantener una duradera relación comercial.

Una de las actividades comerciales aparte de seguir y mejorar los procedimientos establecidos, es hacer bimestralmente reportes de las ventas y semestralmente proyectados para que la gerencia pueda tomar mejores decisiones al momento de ver el tema del stock y seguir manteniendo un JUST IN TIME o en todo caso manejar un JUST IN CASE u otra toma de decisiones que sea necesaria para continuar en el camino de la mejora continua y de la innovación.

### **2.2.2. Actividad Logística**

El manejo de una buena logística es vital en toda empresa, ya que busca administrar de manera eficaz y eficiente los recursos no solo de transportes, almacenamiento, compras, etc. Sino también los financieros, además de mejora continua, renovación y a la adaptación de la realidad en la organización. Para cumplir con esta labor, en el área de logística tenemos claro los siguientes conocimientos:

- Gestión de Abastecimiento.
- Gestión de Compras.
- Gestión de Almacenamiento.
- Gestión de Distribución y transporte.
- Comercio Exterior
- Precios y cotización
- Innovación

Ya que una buena gestión logística incrementa el valor percibido por el cliente sobre nuestros productos y por el servicio que brindamos, es decir formar una correcta cadena de valor.

En nuestro proceso logístico, nos guiamos de los componentes de la gestión logística:

1. Logística de entrada
2. Logística interna
3. Logística de salida
4. Logística inversa

**A. Logística de entrada.** La logística comienza en la empresa cuando llega el expediente del área comercial, este expediente debe tener la Orden de Compra del cliente, confirmación del primer pago o pago de la totalidad del pedido, cotización si en caso hubiese, nuestra cotización y alguna otra recomendación por parte del cliente.

La gestión comienza desde campo, donde previamente se ha viajado y negociado con el productor para la compra de su materia prima en granel y sin procesar, los proveedores agrícolas provienen de las diferentes zonas productoras:

- Ayacucho
- Puno
- Junín
- Arequipa
- Cuzco
- Huancavelica
- La libertad
- Huánuco

En el mismo campo se comienza con el desarrollo de la negociación para la compra de su materia prima con el mismo agricultor o a través de las cooperativas agrarias. Si la negociación se realiza con el agricultor la negociación se da de una forma más dinámica, ya que se puede decir que el trato es un poco más directo, siempre teniendo en cuenta la base el comercio justo.

Por otro lado, si la negociación se da a través de una cooperativa agraria entonces se negocia con el representante de la cooperativa, toda negociación con el agricultor o con la cooperativa agraria se hace a través de una “liquidación de compra”, que es como la boleta de venta.

Si es requerimiento del cliente el contar con un análisis previo, antes de hacer la compra se tiene que proceder a coordinar con el laboratorio para la realización del “plumeo”, que no es más que la toma de muestras de varios sacos para realizar los análisis en su laboratorio y así pueda darnos información acerca del lote que se está por adquirir, si en caso el lote no pasa las pruebas de LMRs, plaguicidas y pesticidas, se procede a

cancelar la compra e iniciar otra con otro agricultor o cooperativa. De ser positivo se procede a coordinar con gerencia para el pago respectivo continuar con la gestión de adquisición.

Una vez llegada a un trato con el productor se inicia la gestión del transporte local, es decir el traslado desde campo hacia la planta en la cual se hará el proceso de limpieza, lavado, selección, procesamiento según el producto lo requiera hasta terminar con el procesado de envasado en sacos de 25 Kg o 50 Kg dependiendo la solicitud del departamento comercial. La planta puede estar en el mismo departamento o puede ser trasladada a la ciudad de Lima.

Si la compra se realiza a una empresa formal ya sea ubicada en lima o en provincia le procedimiento es un poco diferente, ya que hay una Orden de Compra formal enviada mediante correo electrónica y ya no una Liquidación de compra como se da con los agricultores. En la negociación con las empresas formales se realiza siempre una contraoferta para poder mejorar la rentabilidad del expediente o en todo caso mejorar un tiempo de entrega, además de ello habrá documentación adicional como: análisis de laboratorio, certificado de calidad, ficha técnica, factura y una guía de remisión. El empaque tiene que ser listo para exportación en sacos de papel o en sacos de polipropileno laminado, dependiendo el producto.

**B. Logística interna.** Está compuesto con todas las actividades del proceso productivo, la logística interna está directamente relacionada a la actividad del negocio, ya que aquí ocurre la transformación de la materia prima. En esta parte del proceso más que todo es suministrar a la planta la materia prima necesaria para la producción del producto terminado.

En esta parte del proceso logístico se maneja también los materiales para el embalaje como son las cajas, bolsas de papel, bolsas de polipropileno laminado, paletas

fumigadas, artículos para el acondicionamiento de la paleta, etc. De ser un pedido para exportación nos encargamos de la gestión del proceso para la obtención del “Certificado Fitosanitario” mediante nuestra autoridad fitosanitaria SENASA, quienes estarán encargados de inspeccionar el lote terminado para poder emitir el respectivo Certificado Fitosanitario mediante VUCE. De igual manera si el producto es procesado se tiene que tener en cuenta que la planta debe de contar con una certificación HACCP, BRC y BPM para hacer posible la emisión del “Certificado para Productos producidos en el territorio nacional y que serán consumidos en el exterior” que será emitido por nuestra autoridad sanitaria DIGESA.

Una vez tramitados los certificados, se comunica con el área comercial para que se vaya tomando en cuenta los avances y así aplicar el Just in Time en el proceso de distribución y despacho.

**C. Logística de salida.** Está compuesta por las actividades relacionadas al tratamiento, despacho y envío de mercancías.

Donde los objetivos serán:

- Clasificar mercancías.
- Almacenar mercancías.
- Despachar mercancías.
- Acondicionar mercancías para el embarque (En caso sea pedido de exportación).
- Evaluar y seleccionar a los proveedores de transporte.
- Controlar el tránsito de carga.

En este paso de la logística es donde se puede mejorar el tiempo de entrega, calidad del producto, mejorar del empaque, reducción de costos de planta, costos de embalaje y costos de transporte.

Notar que en esta actividad también se hace un análisis de los proveedores para poder saber si son los idóneos o si se puede mejorar ya sean en sus actividades productivas o que tan bien brindan facilidades para brindar créditos, etc.

En esta parte de la logística trata de la coordinación constante que se debe tener con los encargados de planta (Confirman cuando está listo el lote a atender), transporte local, acondicionamiento del producto como paletización, zunchos, etc. De darse el caso de un producto de exportación también se coordina con el agente de carga y aduana para el aforo respectivo.

**D. Logística inversa.** Definitivamente una de las partes de la logística más importantes del sistema, ya que incluye a todas las actividades relacionadas a los subprocesos o servicios que componen la cadena de valor de la empresa.

Lo objetivos principales de esta parte de la logística son:

1. Administrar los procesos post venta.
2. Administrar los procesos post productivos.
3. Manejar y controlar los desechos y residuos generados por la logística interna.
4. Solucionar los reclamos de los clientes.
5. Solucionar las devoluciones de los clientes.

En esta parte de la logística es donde también podemos sacar el máximo provecho de los recursos con los cuales contamos para poder mejorar el servicio post venta con el cliente.

Cuando hay un caso de devolución, es importante darle al cliente la máxima tranquilidad y seguridad para que sepa siempre estamos para ayudarlo en lo que necesite y así poder afianzar la fidelización que tanto se anhela en una relación comercial. Cuando se da el proceso de devolución se gestiona con el cliente su recojo en su almacén, si el

cliente se encuentra en provincia, se debe de gestionar con el agente de transporte para su recojo y recepción de la mercadería en lima para su posterior reproceso en planta, una vez que contamos con el producto reprocesado o simplemente se hizo un cambio de lote, procedemos a gestionar nuevamente con el agente de transporte para que lleve el producto nuevamente al almacén del cliente, siempre coordinando con gerencia para el desembolso del pago del agente de transporte y los procesos de producción que incurriendo en esta logística inversa.

Asimismo, también se ve el mejor destino de los desechos y/o residuos del proceso de producción de un producto para contar con la máxima eficiencia de recursos.

### **2.3. Empresa Exportaciones e Importaciones Saludables S.A.C.**

#### **2.3.1. Visión**

Ser la empresa líder en comercialización de super alimento peruanos con el mejor estándar de calidad e innovación.

#### **2.3.2. Misión**

Proporcionar a nuestros clientes los mejores super alimento y productos agroindustriales, promoviendo el comercio justo y el desarrollo sostenible con las comunidades con las que trabajamos.

La empresa actualmente forma parte de distintas ruedas de negocios en provincia y en ruedas internacionales como la Red Centroamericana de Comercio – SIECA ([www.redca.sieca.int](http://www.redca.sieca.int)), donde tiene la oportunidad de poder conversar con distintas empresas interesadas en comercializar con granos andinos, harinas, maíz y menestras peruanas.

Asimismo, es participante activo de las distintas actividades de PromPeru como cursos, seminarios y charlas que brindan a las pequeñas empresas; además de estar empadronada en el *Registro Nacional de Proveedores* para hacer contrataciones con el Estado Peruano.

Actualmente la empresa maneja una gran gama de productos:

- Quinoa Blanca
- Quinoa Roja
- Quinoa Negra
- Quinoa Tricolor
- Quinoa descarte para uso animal y/o industrial
- Kiwicha / Amaranto en grano
- Cañihua en grano
- Chía Negra
- Maíz Chulpi Cuzco
- Maíz Chulpi Huancayo
- Maíz Morado en grano
- Maíz Morado en coronta
- Maíz Gigante del Cuzco
- Maíz Carhuay
- Maíz Montaña
- Maíz Mote
- Frejol Canario
- Frejol Chino
- Frejol Caraota
- Frejol Rojo

- Haba seca
- Pallar
- Chuño Chico, Mediano y Grande
- Linaza peruana
- Trigo (Resbalado y Amarillo)
- Tarwi o Chocho

Además, también contamos con harinas como:

- Harina de Maca Comercial
- Harina de Maca Amarilla
- Harina de Maca Roja
- Harina de Maca Negra
- Harina de Kiwicha
- Harina de Quinoa
- Harina de Cañihua
- Almidón de Camote
- Harina de Camote
- Tapioca de Yuca
- Harina de Yuca
- Harina de Banana
- Harina de Maíz morado (grano)
- Harina de Maíz morado (coronta)
- Harina de Algarrobo
- Harina de Lúcuma
- Harina de Tarwi / Chocho
- Harina de Arveja

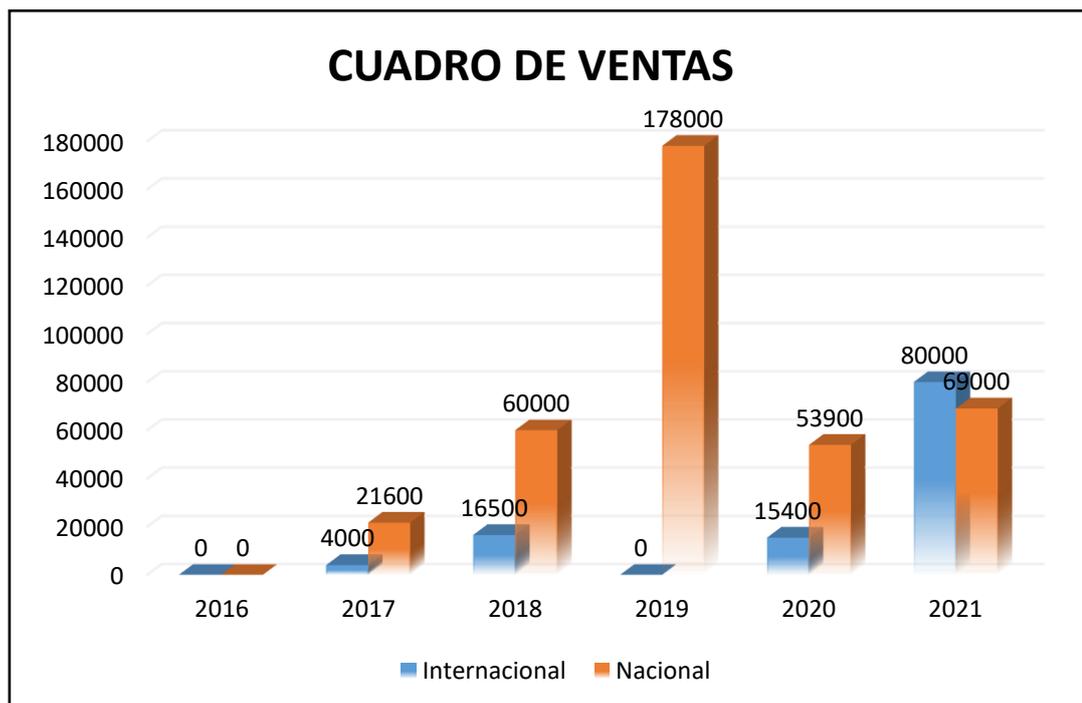
- Harina de Soya
- Jengibre en polvo
- Camu Camu en polvo
- Aguaje pulpa en polvo
- Uña de Gato en polvo
- Arándano en polvo
- Alfalfa en polvo
- Beterraga en polvo
- Moringa en polvo
- Alcachofa en polvo
- Noni en polvo.

Exportaciones e Importaciones Saludables S.A.C ha venido creciendo constantemente, proveyendo materia prima no solo al mercado nacional sino también al internacional, donde no solamente manejamos exportaciones directas sino también somos exportadores indirectos, ya que brindamos la materia prima para su exportación a través de otras empresas.

El crecimiento de esta se ve reflejado en sus estadísticas que mostramos a continuación:

### **Figura 3**

*Estadísticas de ventas desde la fecha de creación hasta la actualidad*



#### ***2.3.4. Planteamiento del Problema***

Los constantes cambios en el mercado nacional debido a la COVID19 tales como la variación agresiva de los precios de la materia prima, nuevas reformas y políticas del estado, las cuales provocan que la toma de decisiones se haga muy rápido, ya que se toman en el momento que suceden, así como alguna decisión que se deba de tomar en la compra, distribución y procesamientos de los productos. Ante todo, esto se está tomando decisiones sin un previo análisis exhaustivo, no considerando los resultados que estas pueden tener en el corto, mediano o largo plazo.

La toma de decisiones por parte de la gerencia no han sido las más adecuadas, en la generación de tanto de planes operativos como los estratégicos, lo que lleva a la realización de una planeación empírica, trayendo como consecuencia la disminución de los clientes y por consecuencia la disminución de utilidades.

De igual forma no se establecen mecanismos de control tanto financieros como operativos que permitan medir el avance tanto a nivel cualitativo como el cuantitativo,

todo esto a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para las metas de la empresa.

### **2.3.5. Planteamiento de solución: Plan estratégico**

El objetivo principal del plan será el desarrollo de la planeación y de la adaptabilidad ante la variación constante del mercado tanto nacional como internacional.

Para ser posible ello es necesario metas y políticas que se tienen que seguir al pie de la letra y así poder para alcanzar los objetivos planteados, asimismo reforzar la toma de un plan estratégico que en un principio no se planteó.

#### **2.3.5.1. Metas del plan estratégico.**

- Mejorar la toma de decisiones orientado al desarrollo empresarial de la empresa a un corto plazo.
- Incrementar en los próximos 6 meses el 50% de las operaciones de la empresa, por medio de lanzamientos de nuevos productos.
- Obtener un mejor posicionamiento dentro del mercado nacional como distribuidor mayorista a un mediano plazo (1 año).
- Lograr recuperar a los clientes perdidos.
- Poder tener mejor competitividad en el mercado.

#### **2.3.5.2. Políticas del plan estratégico.**

- Cumplir estrictamente con la realización de las actividades del plan estratégico.
- Apegarse a los objetivos específicos de la estratégica.
- Medir el avance de los objetivos a través de indicadores.
- Realización de revisiones continuas, revisando el estado actual del plan.

Con todo lo planteado la empresa tendrá una mejora que permitirá elevar su nivel de competitividad, logrando desarrollarse mejor en el mercado, además contara con un

soporte ante la toma de decisiones tomando análisis previos antes de la ejecución de una decisión que se esté tomando, lo que conllevará a que la empresa sea más acertada en sus acciones y permitiendo tener un crecimiento constante y sostenido, beneficiando no solo a la organización sino también a los clientes, ya que los clientes tendrán mejores ofertas dada por la variación de productos, teniendo así como consecuencia no solo el aumento de ingresos y participación en el mercado, sino también en la fidelización que el cliente forma con nosotros.

Además, el personal de la organización debe de estar 100% comprometido al desarrollo de esta, para poder llevar a cabo eficientemente el plan.

Asimismo, para poder determinar las estrategias que se van a utilizar en el plan estratégico, se tiene que realizar un análisis FODA a la empresa y así determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que cuenta la empresa y así poder armar una matriz cruzada para poder obtener distintas estrategias y poder elegir las más adecuadas, es decir las que se ajustan al modelo de la empresa, estas estrategias se deben plantear en base al análisis de los factores internos y externos.

Para ello debemos identificar:

- Fortalezas
- Debilidades
- Oportunidades
- Amenazas

***O: Oportunidades***

**O1.** A través del Programa Reactiva, se abrieron posibilidades de crédito financiero.

**O2.** Expansión dentro del mercado nacional.

**O3.** Lanzamiento de nuevos productos con valor agregado.

**O4.** Nuevos proveedores de todos los servicios nos contactan.

***A: Amenazas***

**A1.** Disminución en el volumen de las ventas debido a la pandemia del COVID19.

**A2.** Competencia brinda precios menores a los de mercado.

**A3.** La incertidumbre política hace que nuestros clientes estén desequilibrados.

**A4.** Precios elevados con relación a nuestra competencia.

***F: Fortalezas***

**F1.** Buena relación comercial con los proveedores.

**F2.** Buena relación comercial con los clientes.

**F3.** Crecimiento anual en ventas.

**F4.** Precios competitivos.

**F5.** Variedad en gama de productos.

**F6.** Adaptabilidad de cambios en el mercado.

***D: Debilidades***

**D1.** La planeación estratégica es limitada.

**D2.** Limitados recursos financieros.

**D3.** Variación constante de precios.

**D4.** Demoras en cotizaciones de carácter internacional.

**D5.** Publicidad deficiente para el mercado nacional.

**2.3.5.3. Análisis de matriz cruzada FODA de la empresa Exportaciones e Importaciones Saludables S.A.C.**

**Figura 4**

*Cruce de factores internos y externos con los que cuenta la empresa, y estrategias aplicadas*

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>F: FORTALEZAS</b></p> <p>F1. Buena relación comercial con los proveedores.  F2. Buena relación comercial con los clientes.  F3. Crecimiento anual en ventas.  F4. Precios competitivos.  F5. Variedad en gama de productos.  F6. Adaptabilidad de cambios en el mercado.</p>	<p style="text-align: center;"><b>D: DEBILIDADES</b></p> <p>D1. La planeación estratégica es limitada.  D2. Limitados recursos financieros.  D3. Variación constante de precios.  D4. Demoras en cotizaciones de carácter internacional.  D5. Publicidad deficiente para el mercado nacional.</p>
<p style="text-align: center;"><b>O: OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1. A través del Programa Reactiva, se abrieron posibilidades de crédito financiero.  O2. Expansión dentro del mercado nacional.  O3. Lanzamiento de nuevos productos con valor agregado.  O4. Nuevos proveedores de todos los servicios nos contactan.</p>	<p>F1O1. Aprovechar la relación comercial para obtener crédito en base a las nuevas posibilidades de créditos financieros que tenemos.  F3O2. Incrementar los niveles de venta en el mercado nacional.  F4O4. Tener mayor variedad de oferta para poder mejorar costos y por consiguiente precio de venta, aumentando la competitividad.  F7O3. Lanzamiento de nuevas alternativas de consumo que nos diferencien del resto de</p>	<p>D1O2. Mejorar el personal de apoyo a la gerencia de la empresa orientado al crecimiento y desarrollo.  D2O1. Incrementar los activos financieros a través de los créditos ofrecidos.  D4O4. Incrementar las opciones en cuanto a proveedores para poder reducir tiempos en dar propuestas.  D5O3. Mejoramiento de publicidad y hacer conocida nuestra marca a través de productos nuevos y diferenciados con valor agregado.</p>
<p style="text-align: center;"><b>A: AMENAZAS</b></p> <p>A1. Disminución en el volumen de las ventas debido a la pandemia del COVID19.  A2. Competencia brinda precios menores a los de mercado.  A3. La incertidumbre política hace que nuestros clientes estén desequilibrados.  A4. Precios elevados con relación a nuestra competencia.</p>	<p>F6A1. Adaptabilidad a los nuevos cambios del COVID 19 para no afectar demasiado la disminución de las ventas.  F5A2. Brindar productos diferenciados y que nadie tiene en el mercado.</p>	<p>D1A1. Creación de nuevas estrategias acorde a la nueva realidad.  D1A2. Realizar un Benchmarking más constante para crear planes acorde a la oferta del mercado.  D2A4. Los nuevos productos con valor agregado y único, nos darán precios que nadie tiene.  D5A1. Aumentar la publicidad en redes sociales y plataformas digitales.</p>

Las estrategias se muestran en la figura a continuación.

### Figura 5

*Selección de estrategias con respecto a análisis FODA realizado.*

ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR TANTO LAS FORTALEZAS COMO LAS OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR LAS DEBILIDADES Y MAXIMIZAR LAS OPORTUNIDADES
<p>F101. Aprovechar la relación comercial para obtener crédito en base a las nuevas posibilidades de créditos financieros que tenemos.</p> <p>F302. Incrementar los niveles de venta en el mercado nacional.</p> <p>F404. Tener mayor variedad de oferta para poder mejorar costos y por consiguiente precio de venta, aumentando la competitividad.</p> <p>F703. Lanzamiento de nuevas alternativas de consumo que nos diferencien del resto de empresas del mercado.</p>	<p>D102. Mejorar el personal de apoyo a la gerencia de la empresa orientado al crecimiento y desarrollo.</p> <p>D201. Incrementar los activos financieros a través de los créditos ofrecidos.</p> <p>D404. Incrementar las opciones en cuanto a proveedores para poder reducir tiempos en dar propuestas.</p> <p>D503. Mejoramiento de publicidad y hacer conocida nuestra marca a través de productos nuevos y diferenciados con valor agregado.</p>
ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR LAS FORTALEZAS Y MINIMIZAR LAS AMENAZAS	ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR TANTO LAS DEBILIDADES COMO LAS AMENAZAS
<p>F6A1. Adaptabilidad a los nuevos cambios del COVID 19 para no afectar demasiado la disminución de las ventas.</p> <p>F5A2. Brindar productos diferenciados y que nadie tiene en el mercado.</p>	<p>D1A1. Creación de nuevas estrategias acorde a la nueva realidad.</p> <p>D1A2. Realizar un Benchmarking más constante para crear planes acorde a la oferta del mercado.</p> <p>D2A4. Los nuevos productos con valor agregado y único, nos darán precios que nadie tiene.</p> <p>D5A1. Aumentar la publicidad en redes sociales y plataformas digitales.</p>

Mediante el análisis FODA, la selección de estrategias es de mucha importancia, ya que esto generara los resultados a futuro que se tendrá, además permitirá la definición concreta de las actividades que tomara la empresa a partir de esa fecha para poder cumplir con los objetivos planteados.

#### 2.3.5.4. Estrategias Seleccionadas

*A. Estrategia D102.* Mejorar el personal de apoyo a la gerencia de la empresa orientado al crecimiento y desarrollo.

La importancia que tiene el nuevo personal de soporte es el estar: capacitado, con ideas frescas, con otro enfoque y trayendo consigo propuestas de cambio.

Asimismo, para la gerencia el tener un soporte en la toma de decisiones y así orientar a la empresa al cumplimiento de los objetivos y metas.

- Aplicación:

Orientada a la captación de nuevo personal con el fin de crear un área de consultoría estratégica para trabajar juntamente con gerencia en la gestión de las estrategias y proyectos.

- Objetivos:

- Crear una unidad organizacional orientada a la consultoría empresarial.
- Fortalecer la base en la toma de decisiones internas y externas de Exportaciones e Importaciones Saludables S.A.C.
- Planificar en base a las circunstancias.

- Presupuesto:

### Figura 6

*Presupuesto de sueldos y costo de personal para puesta en marcha de la Estrategia D1O2*

Presupuesto RR.HH	
Sueldo Anual	S/. 24000
<b>Total</b>	<b>S/. 24000</b>

Presupuesto Herramientas	
Escritorio	S/. 750
Papelería	S/. 100
Sillas de Escritorio	S/. 450
Celular con plan	S/. 250
<b>Total</b>	<b>S/. 1550</b>

**B. Estrategia D2O1.** Incrementar los activos financieros a través de los créditos ofrecidos.

- Aplicación:

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES SALUDABLES S.A.C, cuenta con oficinas y un almacén en Huánuco, se plantea remodelar y crear un mejor ambiente en nuestras oficinas y almacén para modernizar la infraestructura y lograr una mejor una mejor imagen con nuestros clientes. Compra de equipos móviles con una mejor tecnología para que los empleados puedan tener una mejor gestión, así como remodelar los muebles con que se cuenta actualmente. Lo que conllevara un mayor reconocimiento y una mejora significativa en la imagen organizacional que se maneja actualmente.

- Objetivos:

- Modernizar los equipos para poder mejorar los procesos de gestión.
- Realización de mejoras laborales.
- Aumento del ambiente laboral.

- Presupuesto:

**Figura 7**

*Presupuesto de Infraestructura para implementación la Estrategia D2O1*

Presupuesto Infraestructura	
Gastos de pintura y mano de obra	S/. 3500
Escritorios	S/. 2500
Sillas	S/. 1500
Celulares	S/. 2800
<b>Total</b>	<b>S/. 10,300</b>

**C. Estrategia F703.** Lanzamiento de nuevas alternativas de consumo que nos diferencien del resto de empresas del mercado.

- Aplicación:

Exportaciones e Importaciones Saludables S.A.C al diversificar la gama de los productos busca obtener una mayor participación en mercado, aumentando a su vez las ventajas competitivas que se tiene actualmente brindando a su vez mejoras en oportunidades con nuestros clientes para la obtención de estos nuevos productos con precios preferenciales, así como la captación de clientes potenciales.

A través del Benchmarking se está manejando productos novedosos como la Chocomaca y la coffemaca, los cuales son preparados para los desayunos ricos en vitaminas y saludables para una dieta balanceada.

- Objetivos:

- a. Aumentar la participación en el mercado.
- b. Mejorar la rentabilidad de la empresa.
- c. Incrementar las ventajas competitivas de la empresa.
- d. Brindar a nuestras clientes nuevas alternativas, contando con un producto diferenciado y único.

- Presupuesto:

**Figura 8 .**

*Presupuesto Inicial para la realización de la Estrategia F703*

Presupuesto Inicial para el Proyecto	
Análisis de Oferta y Demanda	S/. 4800
Análisis de Rentabilidad Financiera	S/. 1500
Gastos de Representación	S/. 800
<b>Total</b>	<b>S/. 7,100</b>

**D. Estrategia D5O3.** Mejoramiento de publicidad y hacer conocida nuestra marca a través de productos nuevos y diferenciados con valor agregado.

- Aplicación:

La necesidad de dar más a conocer nuestra marca al mercado es de vital importancia no solo en el tiempo actual en la cual se encuentra la empresa sino también ahora si quiere dar a conocer una nueva alternativa de consumo y a su vez para atraer a potenciales clientes.

No necesariamente habrá más vendedores, más bien lo que se pretende es que el producto se venda solo a través de una buena publicidad mostrando las principales características de nuestra nueva oferta en cuanto a producto, además de nuestra gama ya establecida.

- Objetivos:

- a. Incrementar la publicidad actual de la empresa dando a conocer no solo nuestra gama con la que se cuenta sino de ofrecer un producto diferenciado recién ingresado en el mercado.
- b. Aumentar la participación en el mercado.
- c. Incrementar nuestra demanda en base a nuevos productos.

- Presupuesto:

**Figura 9.**

Presupuesto para llevar a cabo la Estrategia D5O3

Presupuesto Publicidad	
<u>Brochure</u>	S/. 2000
Redes Sociales	S/. 500
<u>Ferias (Expoalimentaria)</u>	S/. 5000
<b>Total</b>	<b>S/. 7,500</b>

### III. APORTES MÁS DESTACABLES A LA EMPRESA

#### 3.1. Aporte de máximo aprovechamiento de la merma, generando ganancias de hasta el 100%

Uno de los mayores aportes realizados a la empresa es la realización del máximo aprovechamiento de los residuos provenientes del proceso productivo de las materias primas que van destinadas al cliente final.

Por ejemplo, si hablamos del procesamiento de quínoa en grano, hablamos de procesos de:

- a. Selección manual
- b. Selección óptica
- c. Desaponificación

Estos procesos brindan residuos como cascara de quínoa y quínoas pequeñas que no pasaron el proceso de selección, estos residuos se pueden reutilizar generando una utilidad que es casi neta:

- Cascara de Quínoa: Su uso es altamente destinado al rubro industrial para hacer jabones, champús, exfoliantes y para todo uso cosmético por su alto nivel de saponina. También puede ser usado como abono para la tierra porque refuerza los valores nutritivos de la tierra, haciéndola más fértil para la próxima siembra.
- Quínoas pequeñas: Estos residuos pueden venderse como quínoa descarte a un muy buen precio, donde la ganancia sería del 100%, ya que no cuesta nada por ser residuo de un proceso productivo, además también se puede moler y hacer harina de quínoa que es destinada consumo animal.

Otro ejemplo se da en la harina de maca, ya que en el proceso de selección se deja algunas materias primas por tener algún defecto; estas materias primas sobrantes son

utilizadas para realizar la maca comercial, es decir una maca integral, maca que es combinada con harina de 7 semillas, harina de algarrobo y harina de maíz, el producto es comercializado y vendido a un menor precio pero que son reusados, brindando una nueva alternativa para nuestros clientes.

Un ejemplo adicional que también se da, es cuando un cliente solicita harina de maíz morado en grano, ya que los granos que no pasan por el proceso de selección óptica son seleccionados para procesar una harina de maíz morado de menor calidad que es comercializada muy bien en el mercado local; lo mismo se da en la producción de harina de maíz morado de coronta, los granos que se retiran son usados para la fabricación de harina de maíz morado de granos de primera calidad, mismo que dejan aún más merma que luego serán usados para la fabricación de harina de maíz morado de 2da, usando casi el 100% de la materia prima adquirida.

### **3.2. Cambio de planta de procesamiento**

Otro de los aportes más destacables en la organización, se dio en la gestión logística. El cambio de planta para el procesamiento de los productos tuvo un impacto favorable muy significativo en los costos de producción y almacenamiento. Todo surge cuando los clientes nos comentaban muy seguido que los precios de los productos que comercializamos eran elevados.

Lo que en realidad pasaba no es que el precio de la materia prima adquirida fuera mayor que la del mercado, todo lo contrario, el precio de compra era muy bueno, entonces la pregunta es: ¿Por qué se elevan tanto los costos y por ende el precio final de nuestros productos?, ¿Por qué se van los clientes si entregamos a tiempo y procesamos nuestros productos en plantas de calidad con certificación como la HACCP, BRC y BPM? Realizando un análisis de costos y calidad de nuestros productos, nos dimos cuenta de que los costos en planta eran muy altos.

Se realizó una búsqueda de nuevas plantas certificadas para ver si había una mejora con los costos, pero en la planta en la cual procesamos los costos eran relativamente más bajos con respecto a las nuevas plantas certificadas, entonces ¿Cómo mejoramos los costos de producción?

La solución se dio en buscar nuevas alternativas, entre las cuales había plantas que no contaban con certificación, pero contaban con igual calidad de procesamiento que las plantas certificadas y con ambientes más grandes para el almacenaje. Por ejemplo, si procesamos harina cruda y esta tiene como destino final la repostería u otro uso industrial en el mercado local, esta podría procesarse en la planta artesanal ya que su consumo no sería directo. Por lo tanto, los pedidos para el mercado local podrían manejarse en este tipo de plantas. Esto resulta de forma muy beneficiosa para la empresa ya que no solo disminuimos los costos de producción en un 50% sino que también hay más disponibilidad para el procesamiento y cuentan con más espacio para almacenamiento.

### **3.3. Implementar y fortalecer la gestión empresarial**

Asimismo, aparte de los aportes mencionados que tienen como consecuencias beneficios cuantitativos, tenemos que resaltar los beneficios cualitativos como, por ejemplo:

#### ***3.3.1. Visión empresarial***

Consistió en brindar a la empresa y los clientes alternativas de solución a sus opciones de alimentos, no solo en el ámbito nutricional de una alimentación sana, sino también a nuevas opciones que se fueron implementando en el transcurso de estos 2 últimos años, ya que inicialmente solo se enfocaba a los granos andinos y sus derivados, la visión empresarial es ver mucho más allá que los clientes necesitan sino también el brindar opciones con un plus de innovación e introducir nuevos hábitos de consumo a nuestro mercado objetivo y nuevos horizontes productivos y comerciales a la empresa.

### ***3.3.2. Trabajo en equipo***

Uno de los aportes más significativos en este aspecto son las capacitaciones no solo en el ámbito laboral sino también en lo moral y ético. Asimismo, un buen trabajo en equipo es poder trabajar activamente con los colaboradores de la mano, es decir si se tiene que empaquetar con ellos porque el tiempo apremia, no importa si eres dueño o no, es ponerse al costado y empacar juntos según las circunstancias, porque el trabajo en equipo es eso... tener relaciones horizontales, quitando la relación vertical (relaciones de rango), en nuestra empresa se fomenta y aplica este tipo de relaciones, guiándonos siempre de valores morales y éticos con igualdad de condiciones para todos.

### ***3.3.3. Transparencia***

La importancia que esta tiene en la empresa es muy importante, ya que, mientras más nítida es la empresa, esta genera más confianza, no solo para los clientes, sino también para entidades financieras, futuros clientes, inversionistas, etc. Es por ello que en la empresa toda la información es real y transparente pudiendo ser corroborada por el medios que se solicita, lo que es de vital importancia ya que es importante para tomar decisiones importantes en la empresa con conocimiento de causa y sin asimetría de información (Si toda la información sobre todo lo que está sucediendo está disponible, eso daría más confianza para que sientan que son parte importante en la toma de decisiones), y, como resultado, aumenta la satisfacción, motivación y el sentido de pertenencia a la organización. Asimismo, podemos decir que: Si propiciamos que las personas tomen las mismas decisiones que uno tomaría, se debe facilitar la misma información que se dispone.

### ***3.3.4. Competencias de especialización en negocios de exportación***

Entre las más importantes destacan las siguientes:

- Situarse y visionar adecuadamente hacia el mundo, es decir, analizar y entender el contexto internacional en el cual estamos inmersos, y definir cómo nos vamos a insertar mejor.
- Adoptar una perspectiva, una actitud y prospectiva de mediano y largo plazo, y así potenciar en el análisis de corto plazo.
- Utilizar adecuadamente todos los activos empresariales y recursos disponibles: físicos, naturales, humanos, tecnológicos, económico-financieros, políticos, diplomáticos, militares y culturales, en el marco de un desarrollo sustentable, a fin de hacer realidad la visión planteada.
- Formar un sentido de identidad nacional y reforzar la autoestima, de modo que permita a una sociedad definirse en una dirección positiva.

El tener una visión nos da una referencia de la verdadera dimensión de la tarea del desarrollo. Tal vez lo más importante es entender que una visión compartida lleva al compromiso de todas las personas involucradas y a la toma de conciencia de que todos necesitan de todos.

### ***3.3.5. Competencias éticas en negocios de exportación***

La empresa debe actuar frente a dilemas éticos y situaciones controvertidas. Esto puede conllevar a una serie de diferentes situaciones, que incluyen cómo se rige una empresa, como:

**A. Integridad.** Implica ser transparente y honesto en todas las acciones y comunicaciones, además ser confiable y predecible, pueda tener un impacto positivo tanto interna como externamente.

**B. Respeto.** Mostrar respeto por nuestro personal y clientes, implica cumplir todos los derechos, obligaciones, promesas y/o compensaciones justas en el proceso dinámico de la gestión empresarial.

**C. Justicia.** Tratar a los clientes y empleados con un sentido de equidad y justicia es un tipo de ética clave en nuestra gestión.

**D. Responsabilidad.** Respecto a nuestras acciones, asumimos y afrontamos con responsabilidad, porque tenemos no solo la virtud de tomar una serie de decisiones de manera consciente, sino también de asumir las consecuencias de las decisiones tomadas y se debe de responder de las mismas ante quien corresponda en cada momento.

**E. Buenas prácticas gerenciales.** Debemos resaltar una sólida gestión estratégica de los actos y resultados positivos de forma cuantitativa y cualitativa, no solamente por las decisiones gerenciales, se debe tener muy en cuenta que para que los objetivos se alcancen es importante precisar que son el producto de un trabajo en conjunto y en equipo, permitiendo que tengamos una visión más amplia de las causas y los procesos, anticipadamente a que se den las consecuencias.

#### IV. CONCLUSIONES

De acuerdo con el diagnóstico y desarrollo de las actividades empresariales en implementación, consideramos importante los siguientes alcances:

**4.1.** La empresa Exportaciones e Importaciones Saludables S.A.C. constituida en el año 2015, con fines de producción y exportación de productos nutritivos y saludables, se identifica en su contexto como una pequeña empresa en constante crecimiento con la capacidad de sobresalir frente a la competencia, demostrando disponibilidad de los recursos en busca de mejoras, así como, de la búsqueda de nuevas alternativas productivas de solución dirigidas a fortalecer la nutrición humana.

**4.2.** La empresa cuenta con un buen conjunto de acciones y estrategias sobre el manejo del comportamiento productivo, comercial y exportador de sus productos a nivel nacional que se evidencian en sus resultados económicos y financieros anuales, debiendo consustanciarlos, fortalecerlos y estandarizarlos para normalizar sus actividades futuras.

**4.3.** El emprendimiento empresarial en el Perú es de vital importancia porque participa del PBI (Regional y Nacional) incrementando el desarrollo de la economía nacional, y por ello este sector debiera contar con el apoyo estratégico necesario de los entes privados y gubernamentales.

**4.4.** La empresa Exportaciones e Importaciones Saludables S.A.C. es una empresa emprendedora en crecimiento con una trayectoria importante de 5 años en el

mercado, participando dentro del segmento empresarial que representa el 99,6% del total de empresas formales en la economía peruana, y que de las cuales el 96,04% son microempresas.

**4.5.** Es de fundamental importancia e impacto el uso de los conocimientos teóricos, doctrinarios y metodológicos en las acciones del emprendimiento empresarial, ya que provee los conocimientos científicos y tecnológicos necesarios para poder diagnosticar, planificar, organizar, dirigir y controlar con bases sólidas el liderazgo y gerenciamiento exitoso de las organizaciones empresariales.

## V. RECOMENDACIONES

- 5.1.** Las organizaciones empresariales en contextos de crecimiento y desarrollo, deben proveerse y utilizar los aportes del conocimiento científico y tecnológico, en este caso de las ciencias administrativas, a fin de asegurar su desarrollo organizacional y empresarial.
- 5.2.** La empresa debe realizar un análisis de costos basándose en el presupuesto y definir la factibilidad de implementación del plan estratégico con amplio horizonte, acorde a la realidad actual, para luego progresivamente consolidarlo en el tiempo.
- 5.3.** Debe realizar un estudio prospectivo acerca de potenciales productos a nivel nacional, con el fin de detectar nuevas oportunidades de negocios, así como ampliar nuevas oportunidades de distribución de nuevos productos.
- 5.4.** Continuar desarrollando procesos de innovación y mejoras continuas por medio del análisis en cuanto a los procedimientos tanto operativos como financieros, generando así mayor competitividad en el mercado nacional.
- 5.5.** Efectuar de manera periódica evaluaciones de la situación actual de la empresa, tanto nivel externo como interno, con el propósito de tener un mejor control y dirección empresarial, que generen estrategias que permitan darle continuidad, rentabilidad, crecimiento y desarrollo.

#### IV. REFERENCIAS

- Ferrell O.C., Hirt Geoffrey, Ramos, L, Adriaenséns, M y Flores, M.A (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México, México. McGraw-Hill Interamericana.
- Fischer.L; Espejo J.C. (2004). *Mercadotecnia*. México, México. McGraw-Hill.
- Fleitman, J (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México, México. McGraw-Hill Interamericana
- García, J.J; Casanueva.R.J; Ganaza V.J; Alonso, R.M (2001). *Prácticas de la gestión empresarial*. Madrid, España. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Jerome, E.M, Perreault, D.W. (1996). *Marketing: planeación estratégica, de la teoría a la práctica*. Santafé de Bogotá, Colombia. McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1997). *Gestión de marketing: análisis, planificación, implementación y control*. New Jersey, USA. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales de marketing: de la A a la Z*. Madrid, España. Pearson Prentice Hall.
- Mankiw, N. G (2004). *Principios de economía*. Madrid, España. McGraw-Hill
- Sandhusen, R.L. (2002). *Mercadotecnia*. México D.F. México. Cecsá (Compañía Editorial Continente).
- Sarli, R.R; Gonzalez, S.I; Ayres.N (2017). *Análisis FODA: una herramienta necesaria*. Mendoza, Argentina. Universidad Nacional de Cuyo. (P.17).
- Stanton, J.W; Etzel, J.M; Walker, J.B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México, México. McGraw-Hill Interamericana.
- Zoilo, P.Villegas; Romero, D.B; Herrera, H.M (2005). *Hacer Empresa: Un Reto*. Bogotá, Colombia. Fondo Editorial Nueva Empresa. Zoilo, P.Villegas; Romero, D.B.