



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIALES Y HUMANAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA EXPORTADORA  
DEL FRUTO GRANADA HACIA LOS PAÍSES BAJOS,  
AREQUIPA, 2018”**

**PRESENTADA POR LA  
BACHILLER:**

**MARIA ALEJANDRA MALAGA  
ALMONTE**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN  
DE NEGOCIOS**

**ASESOR: OSCAR HORACIO  
RAMÍREZ LAZO**

**AREQUIPA – PERÚ**

**2018**

## DEDICATORIA

A mi madre por ser  
el mejor ejemplo de  
mujer y ser humano  
que Dios me regalo y  
darme la  
oportunidad de ser  
profesional, a mi  
padre por ser mi  
ángel, A Panchita  
por ser la alegría de  
todos mis días y a  
todos los que están  
en mi corazón.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero agradezco a Dios por haber sido siempre un protector y luz en mi camino y también a mi asesor por haberme dado el tiempo y la confianza para la realización de esta tesis.

## Índice general

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>ii</b>
<b>Índice general</b> .....	<b>iii</b>
<b>Índice de tablas</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>viii</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>ix</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1. Descripción del problema</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2. Preguntas de investigación</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2.1. Pregunta general</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2.2. Preguntas específicos</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3. Objetivos</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3.1. Objetivo general</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3.2. Objetivos específicos</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4. Justificación e Importancia del estudio</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4.1. Justificación práctica</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4.2. Justificación social</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4.3. Justificación personal</b> .....	<b>7</b>
<b>1.5. Limitaciones del estudio</b> .....	<b>7</b>
<b>1.6. Delimitación de la investigación</b> .....	<b>7</b>
<b>1.6.1. Temática</b> .....	<b>7</b>
<b>1.6.2. Espacial</b> .....	<b>7</b>
<b>1.6.3. Temporal</b> .....	<b>7</b>
<b>1.7. Viabilidad de la investigación</b> .....	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1. Antecedentes del estudio</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1.1. Antecedentes Locales</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1.2. Antecedentes Nacionales</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1.3. Antecedentes Internacionales</b> .....	<b>12</b>

2.2.	Marco conceptual.....	14
2.3.	Marco teórico.....	14
2.3.1.	Plan de negocios .....	15
2.3.2.	La exportación .....	21
2.3.3.	La granada.....	40
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>56</b>
3.1.	Alcance de la investigación.....	56
3.2.	Enfoque del estudio .....	56
3.3.	Diseño de la investigación .....	56
3.4.	Población y Muestra.....	56
3.5.	Técnicas e instrumentos .....	56
3.6.	Proceso de recolección, sistematización y procesamiento de la información .....	57
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA DEL PLAN.....</b>		<b>58</b>
4.1.	<b>ANÁLISIS DE MERCADO .....</b>	<b>58</b>
4.1.1.	Análisis de la demanda .....	58
4.1.2.	Análisis de la oferta .....	61
4.1.3.	Selección de mercado objetivo .....	63
4.1.4.	Segmentación de mercado .....	65
4.1.5.	Perfil del consumidor .....	66
4.2.	<b>PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>68</b>
4.2.1.	Idea de negocio.....	68
4.2.2.	Misión .....	70
4.2.3.	Visión.....	70
4.2.4.	Análisis externo .....	70
4.2.5.	Análisis de fuerzas competitivas.....	79
4.2.6.	Made: Matriz de diagnostico externo .....	90
4.2.7.	Cadena de valor .....	92
4.2.7.1.	Actividades Primarias .....	92
4.2.7.2.	Actividades de apoyo.....	94
4.2.8.	Madi: Matriz de diagnostico interno.....	95
4.2.9.	Matriz FODA .....	98
4.2.10.	Cuadro de mando integral .....	100
4.3.	<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>106</b>

4.3.1.	Ciclo de vida del producto .....	106
4.3.2.	Producto .....	108
4.3.3.	Precio.....	120
4.3.4.	Plaza .....	122
4.3.4.1.	Mercado meta .....	122
4.3.5.	Promoción.....	123
4.3.5.1.	Publicidad internacional .....	123
4.3.5.2.	Ferias comerciales .....	124
4.3.5.3.	Ruedas de negocio.....	124
4.3.5.4.	Envío de muestra.....	124
4.4.	Plan Organizacional .....	124
4.4.1.	Organigrama .....	125
4.4.2.	Cantidad de empleados .....	126
4.4.3.	Servicios adicionales .....	126
4.4.3.1.	Facilitadores de servicios.....	126
4.4.3.2.	Facilitadores de confianza.....	127
4.4.4.	Legal .....	127
4.5.	Plan operativo .....	128
4.5.1.	Pasos de la producción de la granada.....	129
4.5.2.	Flujograma de la exportación de la granada .....	130
4.5.3.	Explicación del proceso de la exportación de la granada....	131
4.6.	Plan Financiero.....	137
4.6.1.	Demanda .....	137
4.6.2.	Almacenaje.....	140
4.6.3.	Financiamiento .....	142
4.6.4.	Inversiones, depreciación y costos .....	143
4.6.5.	DFI.....	146
4.6.6.	Capital de Trabajo.....	147
4.6.7.	Flujo .....	148
4.6.8.	Análisis de sensibilidad .....	149
4.6.9.	Indicadores.....	150
4.6.9.1.	Beneficio/Costo .....	150
4.6.9.2.	ROI.....	151

4.6.9.3. Periodo de recupero PRI back.....	151
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>152</b>
1. Conclusiones.....	152
2. Recomendaciones.....	154
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>155</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>161</b>
<b>Anexo 1. Información detallada de la granada en página web de Superfoods.....</b>	<b>161</b>
<b>Anexo 2. Modelo de cotización.....</b>	<b>162</b>
<b>Anexo 3. MOF.....</b>	<b>163</b>
<b>Anexo 4. Formato de factura comercial.....</b>	<b>168</b>
<b>Anexo 5. Modelo de certificado fitosanitario.....</b>	<b>169</b>
<b>Anexo 6. Modelo de certificado de origen .....</b>	<b>170</b>
<b>Anexo 7. Ejemplo de Declaración Unica de Aduanas (A).....</b>	<b>171</b>
<b>Anexo 7. Ejemplo de Declaración Unica de Aduanas (A1).....</b>	<b>172</b>
<b>Anexo 8. Ejemplo del modelo de BL de la empresa Maersk Line .....</b>	<b>173</b>
<b>Anexo 9. Container de 40 refrigerado .....</b>	<b>174</b>
<b>Anexo 10. Valor del libro al año 10.....</b>	<b>175</b>
<b>Anexo 11. Costos.....</b>	<b>176</b>
<b>Anexo 12. Tasa.....</b>	<b>178</b>
<b>Anexo 13. Entrevista al encargado comercial de una empresa exportadora de granada ubicada en Sta. Rita de Sigwas, Arequipa .....</b>	<b>179</b>
<b>Anexo 14. Entrevista al encargado comercial de una empresa exportadora ubicada en Arequipa .....</b>	<b>181</b>

## Índice de tablas

Tabla 1	Tipos de exportación.....	22
Tabla 2	Estructura de los Incoterms.....	25
Tabla 3	Clasificación de los Incoterms.....	26
Tabla 4	Riesgos en las operaciones de la exportación.....	30
Tabla 5	Taxonomía de la granada.....	41
Tabla 6	Composición Nutricional de la granada.....	42
Tabla 7	Rendimiento promedio de la producción del árbol de la granada.....	46
Tabla 8	Partida arancelaria de la granada .....	47
Tabla 9	Oferta mundial de la granada de exportación.....	50
Tabla 10	Porcentaje de cada actor.....	64
Tabla 11	Calificación de cada país.....	64
Tabla 12	Segmentación de mercado.....	66
Tabla 13	Indicadores económicos .....	72
Tabla 14	Comercio Internacional de los Países Bajos.....	73
Tabla 15	Comercio entre Perú y Los Países Bajos.....	73
Tabla 16	Características de los principales productores de granada.....	84
Tabla 17	Elaboración de MADE.....	88
Tabla 18	Priorización del MADE.....	89
Tabla 19	Elaboración de MADI.....	93
Tabla 20	Priorización del MADI.....	94
Tabla 21	Resultados Análisis MADE.....	95
Tabla 22	Resultados Análisis MADI.....	95
Tabla 23	Objetivos estratégicos.....	99
Tabla 24	Perspectiva financiera.....	102
Tabla 25	Perspectiva cliente.....	102
Tabla 26	Perspectiva de procesos internos.....	103
Tabla 27	Perspectiva de Innovación y aprendizaje.....	103
Tabla 28	Supermercados que venden granada en diferentes presentaciones.....	111
Tabla 29	Capacidad y dimensiones de las cajas de cartón.....	112
Tabla 30	Precio de la granada en todo el periodo 2017/2018.....	119
Tabla 31	Cantidad de empleados.....	124

## Índice de figuras

Figura 1	Características de una oportunidad de negocios.....	20
Figura 2	Condiciones básicas.....	23
Figura 3	ICOTERMS 2010/Cadena de logística internacional.....	29
Figura 4	Pasos para la exportación.....	31
Figura 5	Documentos de embarque.....	33
Figura 6	Medios de pago internacionales.....	34
Figura 7	Flujo de transferencia internacional.....	35
Figura 8	Flujo de cobranza documentaria.....	36
Figura 9	Flujo de la carta de crédito.....	37
Figura 10	Principales productos exportados 2016.....	37
Figura 11	Empresas arequipeñas dedicadas a la actividad de la exportación.....	38
Figura 12	Desarrollo grafico de la granada.....	45
Figura 13	Planta de granada en plena producción.....	46
Figura 14	Localización del cultivo de la granada en Perú.....	51
Figura 15	El incremento de la producción de la granada en el Perú.....	52
Figura 16	Exportación de granada - Abril 2018.....	58
Figura 17	Evaluación de la exportación.....	59
Figura 18	Importación Europea de granada.....	60
Figura 19	Principales importadores de fruta fresca, incluidas las granadas en Europa.....	61
Figura 20	Países productores de la granada.....	62
Figura 21	Principales países exportadores de la granada.....	63
Figura 22	Exportaciones entre Perú y Los Países Bajos 2017.....	74
Figura 23	Cadena de valor.....	90
Figura 24	Distribución de la visión acorde a las perspectivas.....	100
Figura 25	Mapa estratégico.....	101
Figura 26	Ciclo de vida de la exportación de la granada peruana.....	105
Figura 27	Regla de Origen.....	109
Figura 28	Cajas de cartón para comercialización de granada.....	113
Figura 29	Embalaje de la granada.....	114
Figura 30	Embalaje de la granada.....	114
Figura 31	Comercialización de la granada en el mercado Europeo.....	121
Figura 32	Organigrama de la empresa.....	123
Figura 33	Características de una Persona Jurídica.....	125
Figura 34	Exportación directa por medio del Incoterm FOB.....	126
Figura 35	Producción de la granada.....	127
Figura 36	Flujograma de la exportación de la granada.....	128
Figura 37	Granada.....	158
Figura 38	Modelo de cotización.....	159
Figura 39	Formato de factura comercial.....	165
Figura 40	Modelo de certificado fitosanitario.....	166
Figura 41	Modelo de certificado de origen.....	167
Figura 42	Ejemplo de Declaración Unica de Aduanas (A).....	168
Figura 43	Ejemplo de Declaración Unica de Aduanas (A1).....	169
Figura 44	Modelo de Bill of Lading.....	170
Figura 45	Container de 40 refrigerado.....	171

## Resumen

El presente plan de negocios, se basa en la producción y exportación de la granada a Los Países Bajos desde un fundo en Santa Rita de Siguan, Arequipa. Existen varios factores que son propicios a este emprendimiento como: la calidad de la granada peruana "Wonderfull", su alto rendimiento, el clima, la creciente demanda y la estacionalidad característica de nuestro país. Se pretende diversificar los cultivos y ampliar la oferta agroexportadora actual.

La investigación tiene un diseño no-experimental y transversal, ya que recolecta información en un momento dado y no se modifica ninguna variable. La población y la muestra están compuestas por un lado, por los importadores de fruta de Los Países Bajos, y por otro, por todas las empresas arequipeñas agroexportadoras que poseen experiencia en la exportación de la granada al mercado extranjero. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Como herramientas para la investigación se han utilizado la entrevista libre, fichas de observación y recolección de información documental, recolectando información tanto cuantitativa como cualitativa para su posterior procesamiento.

Para su desarrollo se realizaron diversos planes como: análisis de mercado, plan estratégico, plan de marketing, plan organizacional, plan de producción y plan financiero; en los que se contemplaron asuntos como la descripción del producto que se exportará y su producción, el potencial del tratado de libre comercio que existe entre Perú y La Unión Europea, la propuesta organizacional, el proceso operativo y comercial para vender en valor FOB, así como la logística que esto implica. Finalmente se realizó un plan financiero en donde se describió todo el plan de negocios en números.

Como resultados se concluye que el negocio de la exportación de la granada a Los Países Bajos es viable, ya que sus indicadores financieros proyectados señalan un VANE de 448,435 y un TIRE de 21,9% , además de ser convincentes para los dueños del fundo.

Palabras clave: Plan de negocio, granada, Países Bajos, FOB, exportación.

## **Abstract**

This business plan is based on the production and export of the pomegranate to the Netherlands from a farm in Santa Rita de Sigwas, Arequipa. There are several factors that are conducive to this venture such as: the quality of the Peruvian pomegranate "Wonderfull", its high yield, the climate, the growing demand and the seasonal nature characteristic of our country. The aim is to diversify the crops and expand the current agro-export offer.

The research has a non-experimental and transversal design, since it collects information at a given time and does not modify any variable. The population and the sample are composed, on the one hand, by fruit importers from the Netherlands, and on the other hand, by all the agro-exporting Arequipa companies that have experience in exporting the pomegranate to the foreign market. A non-probabilistic sampling was used for convenience. As tools for research, free interviews, observation cards and documentary information collection have been used, collecting both quantitative and qualitative information for further processing.

For its development various plans were made such as: strategic plan, marketing plan, organizational plan, production plan and financial plan; in which were considered issues such as the description of the product to be exported and its production, the potential of the free trade agreement that exists between Peru and the European Union, the organizational proposal, the operational and commercial process to sell in FOB value, like the logistics that this implies. Finally, a financial plan was carried out describing the entire business plan in numbers.

As results, it is concluded that the business of exporting the pomegranate to the Netherlands is viable, since its projected financial indicators indicate a VANE of 529,365 and a TIRE of 14.6%, as well as being convincing for the owners of the farm.

Keywords: Business plan, pomegranate, Netherlands, FOB, export.

## INTRODUCCIÓN

La idea de negocio se basa en la producción y exportación de la granada a Los Países Bajos desde un fundo en Santa Rita de Sigwas, Arequipa. Existen varios factores que son propicios a este emprendimiento como: la calidad de la granada peruana “Wonderfull”, su alto rendimiento, el clima, la creciente demanda y la estacionalidad característica de nuestro país. Se pretende diversificar los cultivos y ampliar la oferta agroexportadora actual.

La tesis se ha desarrollado en cinco capítulos, detallados a continuación:

Capítulo 1: Contiene, la descripción del problema, las preguntas de investigación, los objetivos, justificación, limitación, delimitación y viabilidad.

Capítulo 2: En este capítulo hace referencia a los antecedentes del estudio, el marco conceptual y el marco teórico. En este último se hablará del plan de negocios, así también de la exportación y finalmente de la granada.

Capítulo 3: En este capítulo se describe todo el análisis de la metodología de la investigación, esto reúne el alcance de la investigación, enfoque del estudio, diseño de la investigación, población, muestra, técnicas, instrumentos y el proceso de recolección, sistematización y procesamiento de la información.

Capítulo 4: A continuación en dicho capítulo se elaboró la propuesta del plan, esta propuesta consiste en el plan estratégico, plan de marketing, plan organizacional, plan operativo y por último el plan financiero.

Capítulo 5: El último capítulo contiene las conclusiones como las recomendaciones del plan de negocios que se desarrolló.

## CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

### 1.1. Descripción del problema

Por un largo periodo de tiempo los productores arequipeños se han dedicado a la producción de productos de pan llevar es decir: papas, cebollas, zanahoria, etc. El Perú cuenta con un importante crecimiento de la agroindustria - y Arequipa no es ajena a esta dinámica- la que es favorecida por la variedad de climas de nuestro país y de otros factores propicios para la exportación. Hay que tomar en cuenta también que la falta de agua es un problema que afrontan los agricultores hoy en día. Entre los distintos productos que son posibles de cultivar para la agroexportación en Arequipa, la fruta de la granada es una excelente opción, pues los requerimientos para su cultivo como suelo, clima y sobretodo la poca demanda de agua; se adecuan a la zona de Santa Rita de Sigvas y otras similares.

Actualmente el mercado de la Granada se encuentra en incremento según el análisis de Sierra y Selva Exportadora (2017). De igual manera Agrodata Perú (2017) informó que durante el año 2016 la exportación de la granada sumó un total de 40 279 391 millones de dólares y en el 2017 llegó a la cantidad de 60 722 488. Mostrando un aumento del 34% de año a año.

El fruto de la granada tiene la denominación de “*Superfood*”, esto quiere decir que es una fruta que posee un mayor valor nutricional a comparación de otras, lo que viene generando una mayor demanda, sobre todo en países de Europa.

Para lograr un gran impacto con la exportación de la granada, es clave escoger el país destino. Es por esto que el Ministerio de Agricultura y Riego (2017) menciona que gran parte del total de las exportaciones de la granada está dirigida al mercado europeo, esto se debe a que existe una tendencia hacia los alimentos orgánicos y naturales en dicho continente.

El Ministerio de Agricultura y Riego (2017) también indicó que dentro del mercado Europeo, el país con mayor demanda es el de Holanda con una participación del 43%. En segundo lugar tenemos a Rusia con un 15% y por el tercer lugar se encuentra el Reino Unido con un 10%.

Con respecto a su rentabilidad Alfonso Velásquez, presidente ejecutivo de Sierra y Selva Exportadora (2017) informó que el estado está apoyando a productos de agroexportación gracias al *Programa Nacional de Frutales*; la finalidad de este programa es ayudar a pequeños productores del país. Concluyó que en este año se impulsará el cultivo de la también llamada “*Rubí de las frutas*” en áreas que cuentan con condiciones climáticas favorables para su producción. Teniendo en cuenta esta situación es que la exportación de granada se presenta como una oportunidad de negocio ideal.

## **1.2. Preguntas de investigación**

### **1.2.1. Pregunta general**

¿Cómo aprovechar el crecimiento de la demanda a través de un plan de negocios de una empresa exportadora de granada hacia el mercado de los Países Bajos?

### **1.2.2. Preguntas específicos**

¿Cuáles son las características de la granada peruana para la exportación hacia el mercado de los Países Bajos?

¿Cómo es la situación actual del mercado de Los Países Bajos respecto de la granada?

¿Cuál es el plan estratégico de una empresa exportadora de granada hacia el mercado de los Países Bajos?

¿Cuál es el plan organizacional y administrativa de una empresa exportadora de granada hacia los Países Bajos?

¿Cómo será el plan de marketing de una empresa exportadora de granada hacia el mercado de los Países Bajos?

¿Cómo será el plan operacional de una empresa exportadora de granada hacia el mercado de los Países Bajos?

¿Cómo será el plan financiero de una empresa exportadora de granada hacia el mercado de los Países Bajos?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Aprovechar el crecimiento de la demanda a través de un plan de negocios de una empresa exportadora de granada hacia el mercado de los Países Bajos

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Definir las características de la granada peruana para la exportación hacia el mercado de los Países Bajos.

Determinar la situación actual del mercado de Los Países Bajos respecto a la granada

Determinar el plan estratégico de una empresa exportadora de granada hacia el mercado de los Países Bajos.

Definir la estructura organizacional y administrativa de una empresa exportadora de granada hacia los Países Bajos.

Determinar el plan de marketing de una empresa exportadora de granada hacia el mercado de los Países Bajos.

Desarrollar el plan de operaciones de una empresa exportadora de granada hacia el mercado de los Países Bajos

Determinar el plan financiero de una empresa exportadora de granada hacia el mercado de los Países Bajos.

## **1.4. Justificación e Importancia del estudio**

### **1.4.1. Justificación práctica**

La presente investigación servirá como base para la implementación de una empresa familiar de agro-exportación. Buscará también incentivar a los agricultores a exportar determinado producto, para poder convertir al valle de Santa Rita de Sigwas en una potencia exportadora de esta fruta.

### **1.4.2. Justificación social**

Lo que busca este plan de negocios de exportación de granada es generar un impacto positivo en la economía de los agricultores, para que así su calidad de vida aumente significativamente. Asimismo Portal Santander Trade (2017) menciona que Los Países Bajos se considera entre una de las principales potencia económica de toda Europa, de igual manera Agraria.pe (2018) califica a Los Países Bajos como principal importador de granada del Perú, una evidencia de esto es que sumaron 60, 722,488 millones de dólares al tercer trimestre de 2017. Además en el 2016 el total de exportaciones fueron de 40, 279,391 millones de dólares.

En consecuencia se vería una mejora en la competitividad de los medianos y pequeños exportadores ayudando a la diversificación en la economía y por ende reduciendo la pobreza en nuestra región de tal manera que este Plan de negocios serviría para impulsar el desarrollo de la población de la Región de Arequipa teniendo en cuenta que es una ciudad que entre una de sus características principales se encuentra la agricultura, pero esta produce productos de consumo cotidiano.

### **1.4.3. Justificación personal**

Este plan de negocios me permitirá conocer más a fondo los beneficios y riesgos que existe en la exportación de la granada a Los Países Bajos. Así mismo me dará la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en mi vida como profesional, así como obtener el grado académico de Licenciada en Administración de Negocios.

### **1.5. Limitaciones del estudio**

No existen limitaciones significativas para el plan de negocios. Es importante señalar que la tesista cuenta con el tiempo necesario y la información suficiente para desarrollar la presente investigación, dicha información ha sido valorada en el curso de agro negocios rentables de Instituto Peruano de Agroexportadores (IPEX) y en el Diplomado de especialización en Agronegocios e Inteligencia de Mercados que han sido llevados por la tesista.

### **1.6. Delimitación de la investigación**

#### **1.6.1. Temática**

Campo: Ciencias Económico Empresariales

Área: Administración de Negocios Internacionales

Línea: Comercio exterior

#### **1.6.2. Espacial**

Arequipa, distrito de Santa Rita de Sigvas.

#### **1.6.3. Temporal**

De abril a julio del 2018.

### **1.7. Viabilidad de la investigación**

La presente investigación se realizará en un tiempo aproximado de 4 meses. Los recursos materiales son básicos: computadora personal, papel, acceso a internet, etc. Todos ellos asumidos por la investigadora. Además, se tendrá acceso a la información de documentos tales como libros, informes y tesis de grados similares; dicha información es accesible.

## **CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1. Antecedentes del estudio**

#### **2.1.1. Antecedentes Locales**

(Gallardo Carbajal, 2017) “Plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de vino de granada como alternativa al vino de uva, Arequipa 2017” Universidad Católica Santa María, Arequipa Perú.

Esta tesis se desarrolló como un plan de negocio de un producto en base a la granada, el autor menciona que: “a través de una inversión, desarrollar el vino de granada como un producto acorde a las necesidades y requerimientos exigidos para su comercialización y consumo en la ciudad de Arequipa”

En el análisis del entorno de la industria, en el cual se definió y estudio las variables del entorno que podrían influir sobre el proyecto, para después analizar el ambiente competitivo de la empresa donde se definió el poder de los competidores, clientes, proveedores, etc.

El autor concluyó de la siguiente manera: “Se pondrá en marcha la empresa productora y comercializadora de vinos de granada, la cual pertenece a las MYPES, y su nombre es Granate Seductor E.I.R.L. Dicha empresa, al comienzo no obtendrá ganancias mayores a 1300 UIT, por lo que pagará un impuesto a la renta de 18% anual (1.5% mensual)”.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

(Rubio Valla, 2015) “Exportación de granadas frescas al Reino Unido” Universidad de Lima, Lima Perú.

El fin de la investigación fue: “desarrollar una estrategia de promoción para la granada para así lograr un mayor posicionamiento para la granada peruana. Asimismo determinar la viabilidad económica y financiera” (Rubio, 2014). Este proyecto se realizó a favor de la empresa Pome Perú S.A.C. conformada por Carla Rubio y Alejandro Rubio, ambos accionistas de dicha empresa.

Para alcanzar los objetivos propuestos Rubio (2014) explica que: “La empresa establecerá importantes contactos comerciales con importadores o distribuidores como Fruco PLC. Asimismo buscaremos apoyo de la Oficina Comercial del Perú en el Reino Unido para que nos introduzcan a nuevas empresas a las cuales podamos ofrecer nuestro producto”.

También se observó que: “La granada al ser considerada una Súper Fruta en los mercados internacionales permite obtener un margen de ganancia mayor, debido a que las personas están dispuestas a desembolsar más dinero por las propiedades saludables que posee.” (Rubio, 2014).

Finalmente Rubio (2014) concluyó que: “frente a nuestros competidores como España tenemos la ventaja de la ventana comercial en donde podemos vender mayores volúmenes y más ganancias al poder cobrar un precio referencial más alto”.

(Díaz Córdova, Sánchez Victorio, & Vigo Zamora, 2010) “Producción y comercialización de granada fresca” Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima Perú.

Desarrollaron un proyecto que: surgió con la finalidad de dedicarse a la producción y exportación de granada fresca. La investigación se realizó a favor de *GRANAfruit*, ya que esperaban ofrecer granada fresca al mercado Europeo (Holanda inicialmente) para lograr cubrir la ventana de escasez en la producción. Se enfocaron en abarcar un análisis de la industria de la granada; producto, precio, comercialización y propuesta de valor de la empresa, investigación del mercado objetivo, en este caso Holanda y potenciales clientes, detalles del cultivo de granado, análisis financiero y por último la organización y gerencia de la empresa.

Los resultados fueron: “El mercado de la granada a nivel mundial se encuentra en crecimiento, debido a que la granada es una fruta que ha tomado importancia en los últimos años, debido a sus propiedades beneficiosas para la salud, las cuales provienen principalmente de su alto contenido de antioxidantes.”

Díaz, Sánchez y Vigo (2010) también mencionan lo siguiente: “Los principales países productores de granada se encuentran en el Medio Oriente y Asia, estos países abastecen a sus mercados locales y a Europa, que son los principales demandantes, sin embargo durante los meses de enero a mayo, los principales mercados europeos se encuentran desabastecidos debido a la estacionalidad de la fruta. Esto representa un nicho de mercado que puede ser cubierto por los países que producen en contra-estación como son Chile, Perú y Sudáfrica.”

En conclusión los autores determinaron que la granada sin duda alguna es un cultivo que se adapta de manera favorable a las condiciones climáticas de la costa peruana debido a que es una planta que requiere de suelos áridos y una escasa disponibilidad de agua.

(Alcántara García, 2016). “Exportación de arilos de granada en

presentación ready to eat a Florida, Estados Unidos” Universidad de San Martín de Porres, Lima Perú.

El objetivo fundamental según el autor fue “La comercialización de los arilos de granada en envases que permita consumirlo de manera sencilla y en cualquier momento del día”

Este proyecto fue direccionado para personas que presentaran interés por su salud y que llevan una vida muy acelerada por trabajo, estudios, etc. Para poder conseguir esta meta Alcántara (2016) menciona que se necesitaba un capital y financiamiento por identidades financieras, además de realizar todo el proceso logístico de compra, producción y exportación además de la infraestructura y recursos humanos apropiados.

El autor concluyó que: “La granada es un fruto que posee altas propiedades benéficas para el que lo consume y HEALTHY FOOD EXPORT S.A.C aparte de su propuesta de valor brindada, posee estrategias de posicionamiento y de distribución que permitirá ofrecer el producto final de manera más accesible”.

### **2.1.3. Antecedentes Internacionales**

(Maldonado Novillo, 2004) “Diseño de un plan de negocios para la microempresas agroproductoras” Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.

Para desarrollar un correcto plan de negocios se realizó una evaluación de la competencia en donde se pudo obtener que había diferentes vendedores de un producto en especial.

Dicho diseño va a favor de personas que desean planificar en un futuro una organización.

Para el logro de dicho plan es necesario que se evalúe la factibilidad de cualquier idea de negocio que se tenga en mente, además de una investigación de diferentes alternativas que puedan derivar en cursos de acción.

El Plan de Negocios se considera como parte esencial para el inicio de un proyecto ya que se evalúa si la idea es viable así como sus actividades que necesita y analizar los diferentes planes de acción que se pueden poner en marcha.

La principal conclusión obtenida por Maldonado (2004) fue que: “La importancia y practicidad de esta herramienta de gestión, tanto para emprendimientos nuevos como para aquellos basados en empresas ya constituidas; generan pautas para su aplicación más generalizada dentro del mundo de los negocios en el sector agroproductor”.

## **2.2. Marco conceptual**

- a) Acuerdo comercial: Los acuerdos comerciales se dan entre diferentes países que especifican las condiciones bajo las cuales las personas interesadas pueden exportar al otro país. Dos elementos importantes para este acuerdo pueden ser reglamentos sobre aranceles y cuotas de importación. (Routestofinance, 2018, párr. 1).
- b) Aduana: Su función principal es ver las actividades de importación y exportación que hay en el Perú. (Sunat, 2018, párr. 1).
- c) Exportador Neto: Un país o territorio cuyo valor de bienes exportados es mayor que su valor de bienes importados en un período de tiempo determinado. (Investopedia, 2018, párr. 1).
- d) Mercado Objetivo: Es donde el vendedor elige que su producto será vendido. Pueden ser grupos por edad, por género, clase social u otros. (Economipedia, 2018, párr. 1).
- e) Rentabilidad: El estado o condición de obtener un beneficio o ganancia financiera. A menudo se mide por la relación precio / beneficio. (Businessdictionary, 2018, párr. 1).
- f) Seteo: Instrucción dada por el embarcador hacia el transportista que consigna la temperatura ventilación y humedad del coteiner (SIICEX, 2018, párr.1)
- g) Refrendo: Acción por la cual se emite la DAM en el sistema (SUNAT, 2018, párr.1)
- h) DAM: Declación aduanera de mercadería, antiguamente llamada DUA (SUNAT, 2018, párr.1)

## **2.3. Marco teórico**

### **2.3.1. Plan de negocios**

El Plan de negocios desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir una oportunidad de negocio en una realidad.

#### **2.3.1.1. Definición**

La definición de un plan de negocios según Fleitman (2000) es el instrumento principal para lograr el éxito del negocio, reside en un conjunto de actividades, que sirve como una guía para la elaboración correcta de una empresa.

Por otro lado Rodríguez (2001) menciona que la denominación perfecta para un plan de negocios es “Planes de acción”, las cuales facilitan en lograr las diferentes actividades para así lograr los objetivos propuestos.

Finalmente Kotler y Armstrong (2001) explican que una parte de los negocios disponen en preparar planes anuales, ya que año a año el entorno de la empresa cambian por lo cual dichas empresas aprovechan las nuevas oportunidades.

#### **2.3.1.2. Importancia**

La importancia más resaltante de un plan de negocios es poder identificar, describir y analizar un negocio. Además nos sirve para poder presentar el negocio a entidades que puedan cooperar económicamente. Según la página Web Chron (2018) estas son las importancias más representativas:

- **Determinar la dirección:** Un plan de negocios ayuda a definir qué es un negocio, al determinar la dirección permite entender los pasos que se debe de realizar para avanzar, por ejemplo una descripción simple de

la empresa, el producto o servicio que se ofrecerá y también de una definición del cliente ideal para el producto.

- **Visión del futuro:** Hoy en día las empresas están en constante evolución, por lo tanto se debe de tener en cuenta diversos aspectos que influyan en el futuro crecimiento de la empresa. Estos se basan en la planificación de futuros cambios en el mercado, en las tendencias que puedan aparecer y en nuevas innovaciones. Esto permite tener objetivos que alcanzar.
- **Atraer nuevos miembros al equipo:** Gracias a un correcto plan de negocios nos ayuda a atraer socios, ya que al comunicar este plan se podrá convencer del potencial del negocio y así finalmente tentarlos para que se unan al negocio.
- **Obtener financiamiento:** Al realizar un plan de negocios integral muestra el potencial de cada de negocio en la obtención de ganancias. Para llegar a esto se requiriere un plan financiero que pueda convencer a nuevos inversores en el potencial del negocio. Al tener implementado un plan financiero la empresa puede conseguir nuevos inversores.

### **2.3.1.3. Estructura**

Brian Fich (2002) , fundamenta que la estructura de un plan de negocios se compone por las siguientes partes:

1. Sumario
2. Introducción
3. Antecedentes
4. Producto
5. Mercado
6. Operatividad
7. Gestión
8. Propuesta
9. Cuadro financiero
10. Riesgos

Por otro lado Longenecker, Moore y Petty (2001) exponen la siguiente estructura de plan de negocios:

1. Elemento de portada
2. Resumen ejecutivo
3. Misión y visión
4. Panorama de la compañía
5. Plan de producción
6. Plan de marketing
7. Plan administrativo
8. Plan operacional
9. Plan financiero

Finalmente otra estructura que se tomo en cuenta fue la de Zegarra (2018) que es la siguiente:

1. Plantamiento estratégico
2. Analisis de producto
3. Analisis de la situación actual
4. Plan de marketing
5. Plan logistico
6. Plan de operaciones
7. Plan financiero
8. Anexos

Se opto por implementar distintos puntos expuesto por los autores para la elaboración de una estructura que se adecuara correctamente al presente plan de negocios.

#### **2.3.1.4. Diferencias**

La definición de un plan de negocios se ha ido confundiendo con diversos conceptos parecidos. Entre los principales tenemos: Plan estratégico, estudio de factibilidad y evaluación de proyectos. Gracias a Villarán (2018), mencionaremos las diferencias mas notorias

- Plan estratégico: Es para empresas que ya están establecidas. Para implementar una dirección estratégica, con la cual se pueda priorizar los recursos y así aumentar los ingresos. Mientras que un plan de negocios es para nuevas empresas en busca de financiamiento.
- Estudio de factibilidad: Es un informe que detalla análisis y cálculos de una oportunidad de negocio. Ayuda a determinar si es viable o no para invertir. Mientras que un plan de negocio implementa tácticas y

estratégicas para llegar a iniciar, desarrollar y hacer crecer un determinado negocio.

- Evaluación de proyectos: Es evaluar el área económica de la empresa, es decir ver la relación que existe entre los objetivos y los números.

#### **2.3.1.5. Idea de Negocio**

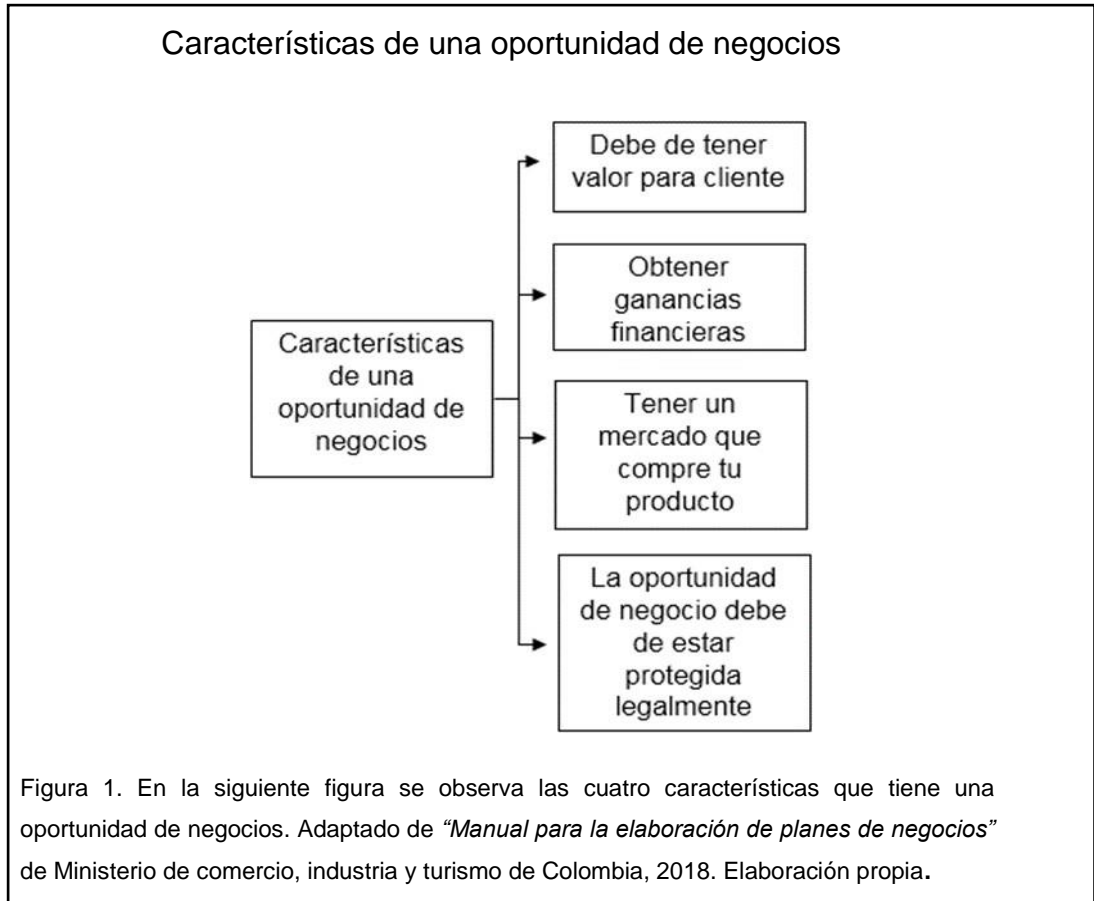
El primer paso para poder realizar un plan de negocios es definir correctamente cual es la idea de negocio, es decir en que producto o servicio se centrará el negocio.

La idea de negocio debe de tener dos características:

- Debe de convertirse en una oportunidad de negocio.
- Hacer que la oportunidad de negocio sea viable.

### 2.3.1.6. Características de una oportunidad de negocio

Para que la oportunidad de negocio llegue al éxito, se debe de plasmar cuatro características importantes:



## **2.3.2. La exportación**

En una definición sencilla, se conoce como exportación a la actividad económica que exporta bienes o servicios al exterior. Con respecto al latín, según Etimología (2018) la palabra exportación viene de “ex” que significa afuera y “portare” que significa puerto.

### **2.3.2.1. Definición**

Respecto a la exportación; Daniels, Radebaugh y Sullivan (2004) comentan que para que una empresa comience en el ámbito internacional, la exportación es la actividad más común. Gracias a esta actividad las empresas pueden aumentar sus ingresos por medio de las ventas.

Asimismo la Organización mundial de Comercio (2018) conocida por sus siglas OMC nos dice que la actividad de la exportación genera beneficios económicos por la venta de productos al exterior. Todo esto gracias a un correcto manejo de las normas que tiene cada país para la entrada de productos.

Tabla 1

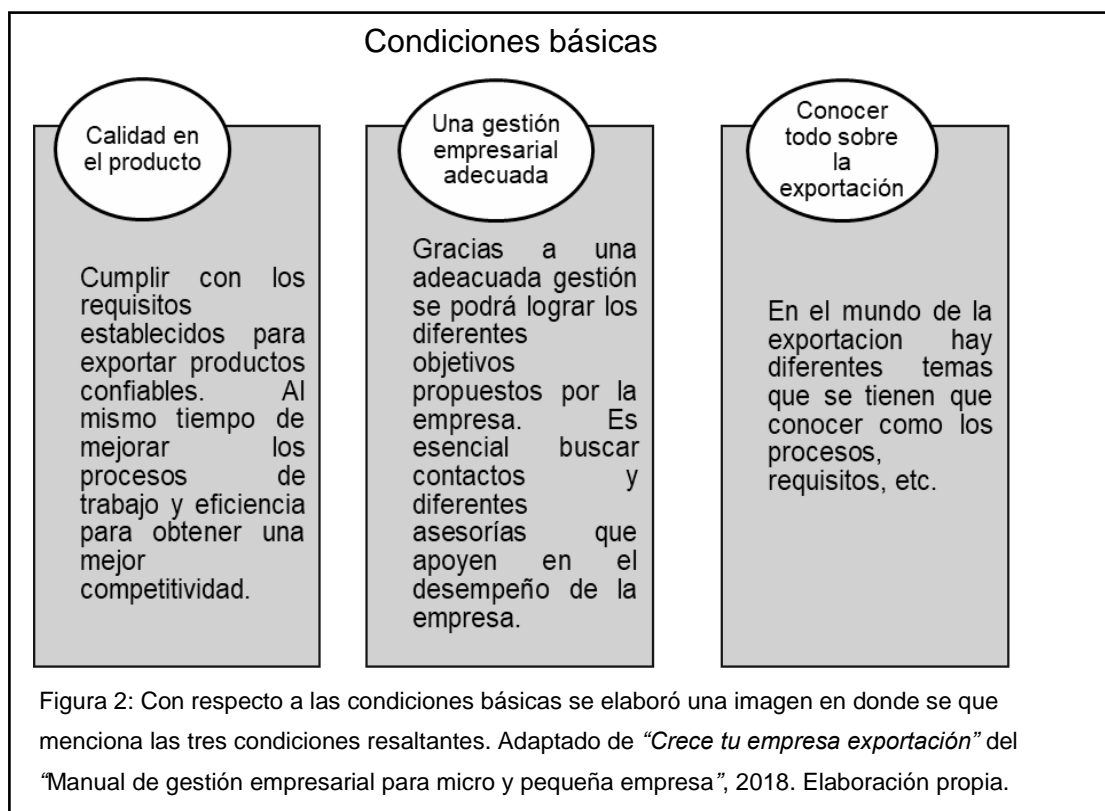
Tipos de exportación

<b>Tipos de exportación</b>	
<b>Exportación directa</b>	
<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Aspectos Negativo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evita costo por intermediario.</li> <li>• Mayor control.</li> <li>• Sabes quienes son tus clientes.</li> <li>• Generas más confianza con tu cliente porque te conoce.</li> <li>• Mayor comprensión del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa requiere más responsabilidad en cada nivel de organización.</li> <li>• Manejar toda la logística del trayecto.</li> <li>• Se necesita más tiempo, energía y dinero.</li> <li>• El valor de la moneda nacional es más fuerte frente a la moneda del mercado objetivo.</li> </ul>
<b>Exportación indirecta</b>	
<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Aspectos Negativos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una forma casi segura de comenzar.</li> <li>• Aprendes a medida que avanzas en el marketing internacional.</li> <li>• La asociación intermediaria asume todos los riesgos del envío.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pierdes el control sobre tus ventas en el extranjero.</li> <li>• Los intermediarios pueden ofrecer productos similares al tuyo.</li> <li>• Tus ganancias son en menor cantidad.</li> <li>• Falta de conocimiento valioso respecto al funcionamiento del mercado internacional.</li> </ul>

Nota: En la siguiente tabla se describe los tipos de exportación que hay. Adaptado de “Las ventajas y desventajas de la exportación indirecta y directa” por “The Balance Small Business”, 2018. Elaboración propia.

### 2.3.2.2. Condiciones básicas

Las exportaciones hoy en día son una competencia dura, en donde las personas que deseen entrar deben de cumplir tres condiciones fundamentales para el éxito de esta actividad.



Prompex (2006) menciona respecto a los factores que necesita una empresa para poder exportar, estos son los siguientes:

- Contar con RUC (Registro Único al Contribuyente) para emitir facturas.
- Realizar un plan estratégico.
- Tener una producción constante del producto que se exportara.
- Poseer personal capacitado para cada proceso de exportación.
- Control de la gestión financiera.

De igual manera es importante tener en consideración los factores del mercado que son necesarios evaluar a la hora de exportar, como los siguientes:

- Analizar el posible mercado.
- Conocer los requisitos para poder acceder al posible mercado.
- Conocer la posible competencia que se tendrá.
- Considerar los costos de embarque por el producto.
- Analizar y planificar la distribución del producto.

Finalmente en lo que se refiere al producto, se tiene que tener en consideración los siguientes factores:

- Contar con la tecnología adecuada para una mejor producción.
- Conocer que es lo que hace de mi producto uno diferenciado.
- Contar con un precio del producto adecuado para el mercado que se está exportando.

### **2.3.2.3. Incoterms**

Trade Finance Global (2018) aclara que los Incoterms, vienen de las siglas del inglés *International Commercial Terms*, son una serie de términos, estos fueron creados por la Cámara de Comercio Internacional (ICC), Según BarkusCoach (2015) la Cámara de Comercio Internacional cada 10 años se encarga de actualizar los Incoterms, aun así tanto el exportador como el comprador puede elegir con que Incoterms trabajar. Estos son de gran importancia ya que se utilizan universalmente y ayudan a resolver los conflictos que pueden aparecer entre el comprador y el vendedor. Los Incoterms 2010 detallan principalmente:

- Lugar de entrega de mercancía
- Riesgos
- Costos
- Documentos

#### 2.3.2.4. Estructura

Existen 4 tipos de términos dentro de la estructura de los Incoterms. A continuación explicaremos que significa cada uno de ellos.

Tabla 2

Estructura de los Incoterms

<b>Estructura</b>	
<b>Términos</b>	<b>Definición</b>
"E"	Solo existe el termino (EXW), que es donde el vendedor en su fábrica o establecimiento determinado pone a disposición la mercancía al comprador.
"F"	Se refiere a los términos de FAS, FCA y FOB. Son las actividades donde el vendedor realiza la entrega del producto al comprador, por un transporte elegido por este mismo.
"C"	Son los términos CFR, CIF, CPT y CIP. En pocas palabras es el transporte internacional pagado por el vendedor, pero sin asumir el riesgo después del envió.
"D"	Son los términos de DAT, DAP y DDP. Es donde el vendedor obtiene los riesgos relacionados de llevar la mercancía al comprador.

Nota: En la siguen la siguiente tabla se menciona como es la estructura de los Incoterms. Adaptado de "Incoterms-International Commerce Terms" por "BusinessCol.com", 2018. Elaboración propia.

### 2.3.2.5. Clasificación de los Incoterms

Con los años, los Incoterms han brindado orientación a importadores, exportadores, transportistas, aseguradoras y otros actores que se han visto involucrados en el comercio internacional. En la actualidad hay 11 Incoterms, los cuales se dividen en dos clases.

Tabla 3  
Clasificación de los Incoterms

Clasificación					
Cualquier modo de transporte			Transporte por Mar		
EXW	Ex Works	En Fabrica	FAS	Free Alongside Ship	Libre al costo del buque
FCA	Free Carrier	Libre de Transportista			
CPT	Carrier Paid to	Transporte pagado hasta	FOB	Free on Board	Libre a bordo
			CFR	Cost and Freight	Costo y Flete
CIP	Carrier and insurance Paid to	Transporte y Seguro pagado hasta	CIF	Cost Insurance and Freight	Costo, Seguro y Flete
DAT	Delivered At Terminal	Entregado en Terminal			
DAP	Delivered At Place	Entregada en Lugar			
DDP	Delivered Duty Paid	Entregada Derechos Pagados			

Nota: Se define los dos tipos de clasificación que tienen los Incoterms y el significado de estas mismas. Adaptado de "Incoterms 2010" de "Santander Trade Portal", 2018. Elaboración propia.

### 2.3.2.6. Función de los Incoterms

A continuación se explicará cuáles son las funciones de cada uno de los 11 términos de los Incoterms según, Xeneta (2018).

- EXW

Es cuando en la instalación del vendedor se entrega la mercancía al comprador.

En otras palabras si usted es comprador y está comprando en términos de EXW, deberá enviar su camión a las instalaciones del vendedor y así hacerse cargo de los demás requisitos y riesgos.

- FCA

Es el momento donde el vendedor entrega la mercancía al transportista designado por el comprador. Tanto las obligaciones, costos y riesgos son del vendedor hasta el punto acordado de entrega. Por lo tanto desde ese punto el comprador se hace cargo de todo lo referente a su mercadería.

- CPT

El vendedor está obligado a entregar la mercancía al destino pactado. Mayormente dicho destino es fuera del país de origen.

- CIP

En este término el vendedor entrega los bienes al transportista, pero este debe de contratar y pagar los costos necesarios (seguro) para que la mercancía llegue a destino acordado. Se debe de asegurar que los productos estén completamente asegurados.

- DAT

Como su mismo nombre lo dice "*Entregado en terminal*" es cuando el vendedor pone a disposición la mercancía en un terminal. El terminal puede ser en un puerto o lugar de destino convenido.

- DAP

DAP se considera como una pequeña extensión del DAT. El vendedor se ve en la obligación de entregar la carga en un destino acordado pero no tiene que ser un terminal. También el comprador tiene que completar los documentos aduaneros para que el vendedor pueda hacer la entrega en el punto acordado.

- DDP

Es considerado totalmente contrario al termino EXW, ya que en este el vendedor tiene la obligación máxima.

- FAS

Este término solo se utiliza en transporte por mar o similares. Significa que el vendedor entrega la mercadería junto al buque. Por lo que el vendedor es responsable de los riesgos antes que la mercadería se ubique alado del buque.

- FOB

En este plan de negocios se utilizara el Incoterms FOB 2010, donde las responsabilidades del exportador acaban hasta que la carga esta posicionada en el barco, es decir tocando su suelo.

- CFR

El vendedor se hace cargo de los costos y del flete necesario para llevar la mercadería al puerto del destino.

- CIF

El vendedor tiene las mismas obligaciones que en el CFR, por lo cual es necesario proporcionar un seguro contra cualquier daño que pueda tener la mercadería.

En la siguiente imagen recuperada de la página Mondragon (2018), se puede observar como intervienen los diferentes Incoterms en el proceso de la exportación.

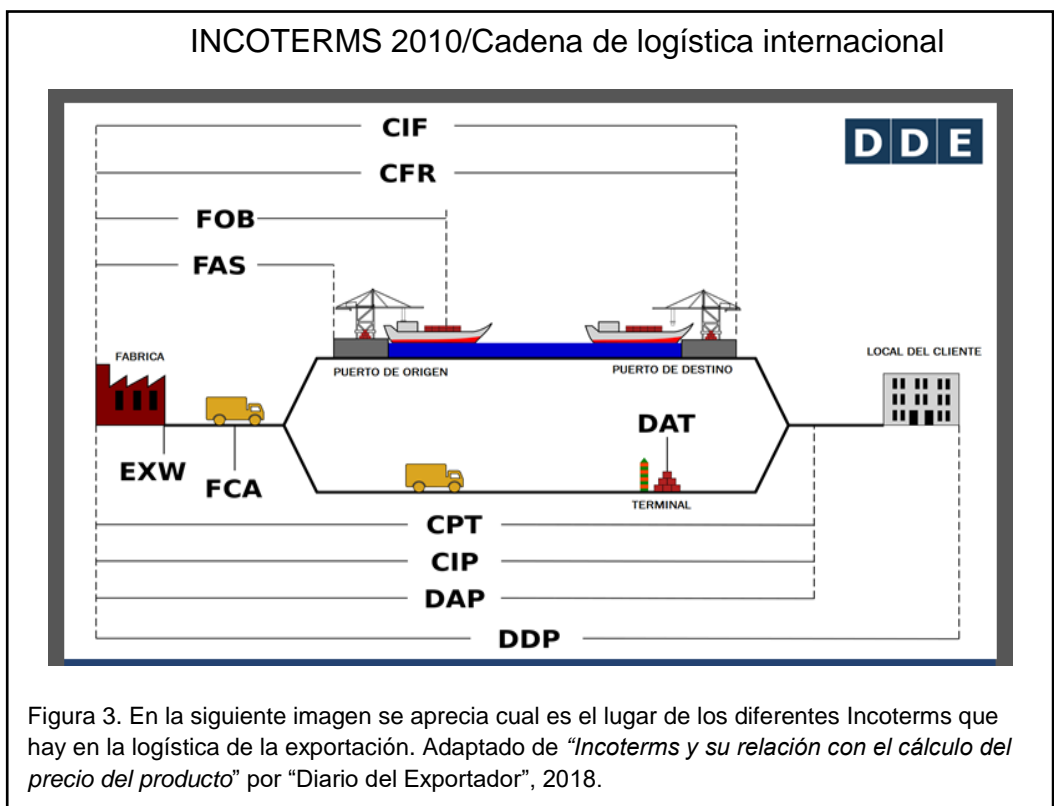


Figura 3. En la siguiente imagen se aprecia cual es el lugar de los diferentes Incoterms que hay en la logística de la exportación. Adaptado de "Incoterms y su relación con el cálculo del precio del producto" por "Diario del Exportador", 2018.

### 2.3.2.7. Riesgos en las operaciones de la exportación

Tabla 4

Riesgos en las operaciones de la exportación

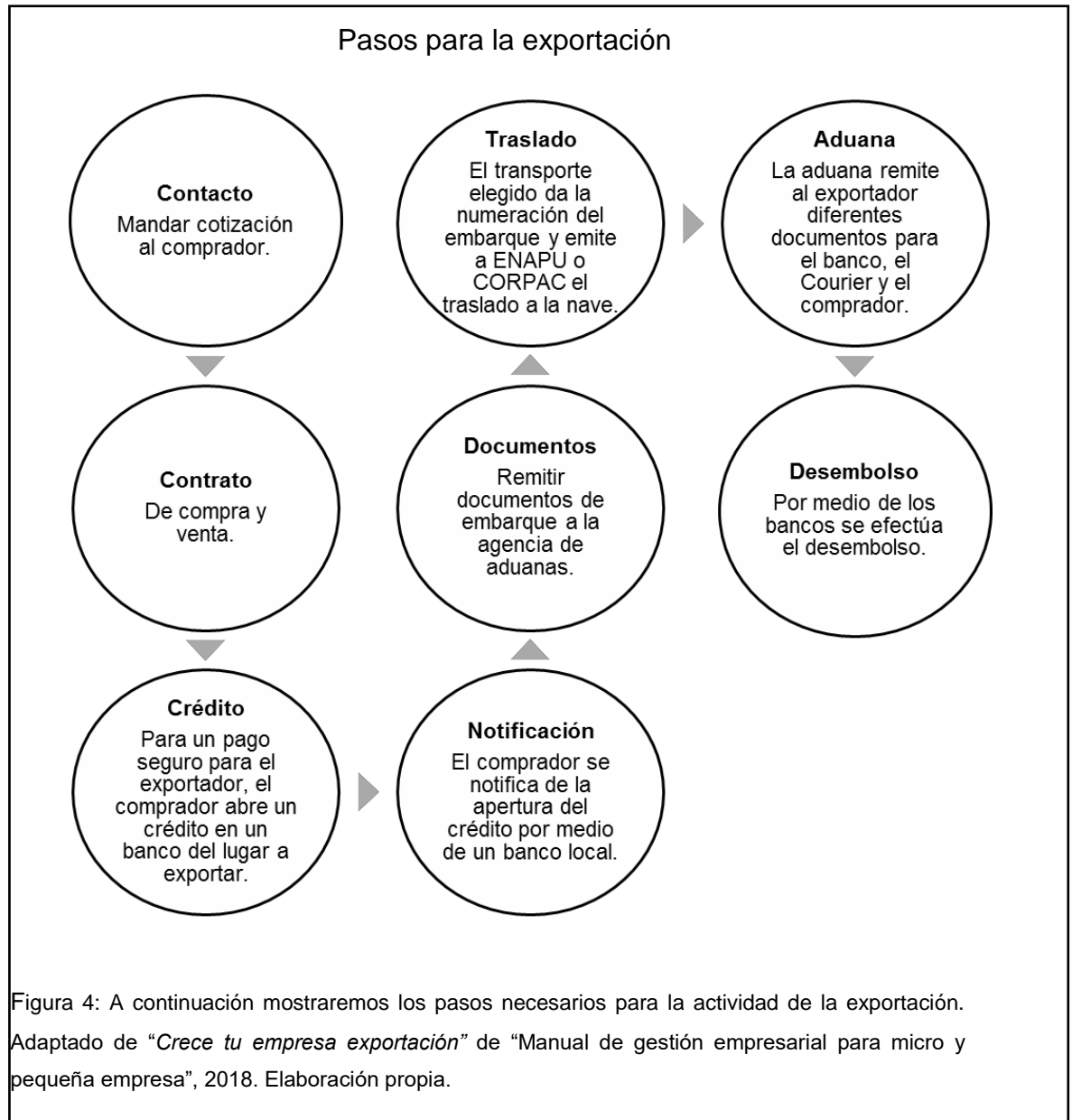
Riesgos	
Tipo	Definición
Fraude	Riesgo de impago
Tiempo	Riesgo de la calidad de la mercadería
Distancia	Dependiendo del tipo de modelo de transporte que utilizaremos, los riesgos de lo que podría pasar en el trayecto de un destino a otro.
Riesgos políticos	Circunstancias imprevistas, como toma de puertos o privatización de puertos, donde los productos pueden tener problemas para su desembarque.
Cambios del Mercado	Riesgo en los cambios de condiciones de los tratados de libre comercio.
No Pago	Es un riesgo latente por eso la necesidad de una carta de crédito.
Moneda de pago	Riesgo del tipo de cambio ya sea en dólares o en euros.
Fluctuaciones cambiarias	Riesgo con el transporte elegido.

Nota: En la tabla siguiente se menciona los tipos de riesgos y su definición respectiva.

Adaptado de "Incoterms 2010" de "Santander Trade Portal", 2018. Elaboración propia.

### 2.3.2.8. Pasos

Las empresas exportadoras peruanas para comenzar a exportar deben de seguir algunos pasos básicos para el cumplimiento de las diferentes regulaciones que existen en el país al que se exportará. A continuación los mostraremos:



### 2.3.2.9. Documentos básicos para exportar

Según Prompex (2006) existen dos documentos básicos para la exportación, estos son: la cotización y el contrato.

Respecto a la cotización es fundamental que sea escrita de una forma clara, esto para evitar problemas futuros. Además es esencial poner un precio en donde se tome en cuenta diversos factores como los costos fijos, costos variables y la ganancia que se espera. Es por eso que se puede optar de diferentes opciones de precio (EXW, FAS, FOB, entre otros). También es importante mencionar el contenido que debe de tener dicho documento, en este caso presentar la información general de la empresa, información del producto, información del precio, el tiempo que se necesitará para el despacho, las fechas de entrega, entre otros datos relevantes que el comprador pueda solicitar.

Por otro lado el contrato de compra y venta internacional nace por los diferentes sistemas jurídicos que existen en cada país, es por eso que Convención de Viena es considerada la ley que se aplica en estos contratos. Entre las diferentes cláusulas las más relevantes son:

- Direcciones de las partes
- Características del producto
- Cantidad
- Precio acordado
- En donde y cuando se realizará la entrega de riesgos sobre la mercadería.
- En lugar de entrega
- Quien se hará cargo del seguro y transporte
- Que documentos gestiona el vendedor y el comprador
- Medios de pago

### 2.3.2.10. Documentos de embarque

Los documentos de embarque son elementos muy importantes con respecto a la logística internacional y también con aduanas. Una documentación completa facilitará que el envío llegue a su destino con un tiempo y riesgo menor.

Documentos de embarque			
<b>Certificado sanitario</b>	<b>Certificado de origen</b>	<b>Certificado zoosanitario</b>	<b>Certificado fitosanitario</b>
•Lo entrega DIGESA (alimentos y bebidas).	•Expedido por la Cámara de Comercio para garantizar la procedencia.	•Lo entrega SENASA por animales.	•Lo entrega SENASA por productos agrícolas.
<b>Factura comercial</b>	<b>Conocimiento de embarque</b>	<b>Lista de empaque</b>	
•Se requiere datos del importador, condiciones de venta, producto, precio y lugar.	•Se conoce como Bill of Lading o AirWay Bill.	•Detalla la mercancía.	

Figura 5: Prosiguiendo nombraremos los documentos de embarque necesarios. Adaptado de "Crece tu empresa exportación" de "Manual de gestión empresarial para micro y pequeña empresa", 2018. Elaboración propia.

### 2.3.2.11. Medios de pago

Según PromPerú (2013) existen 5 medios de pago más importantes, estos son:

- Pago adelantado
- Créditos documentarios
- Diferido – Plaza de pago
- Open Account
- Mixto

Elegir la forma de pago depende de varios factores siendo uno de los principales el contexto en el que se está negociando y la experiencia que se tenga en el campo de la exportación.

Asimismo PromPerú (2013) menciona tres medios de pagos relevantes: la transferencia internacional, cobranza documentaria y carta de crédito. A continuación en la siguiente imagen se mostrara cuáles son sus impactos tanto con el exportador como con el importador además de la influencia en la confianza y el riesgo en la elección de cualquiera de los medios de pagos.

	Exportador	Importador		
Transferencia Internacional	Sin garantía de pago	Sin control del producto Pago Adelantado	Alta	Alta
	Open Account			
Cobranza Documentaria	Envía documentos para el cobro Embarcación sin garantía de pago Hay control en la mercancía enviada	Recibir documentos con la condición de pagar letra	Media	Media
Carta de Crédito	Hay garantía de pago	Cumplimiento de todos los requisitos del producto	Baja	Baja

Seguidamente se describirá el flujo de los principales medios de pago según PromPerú (2013).

- Transferencia Internacional

En la siguiente imagen se observa cual es el flujo en una transferencia internacional, esta es muy sencilla, ya que no existe exigencia documentaria, esto se debe a que tanto el exportador como el importador se conocen, es decir han generado anteriormente transferencias por lo que hay una confianza significativa pero asimismo el nivel de riesgo es considerable. Otra dato importante es que este proceso es automático, por lo cual es importante validar los datos para realizar una transferencia sin problemas.

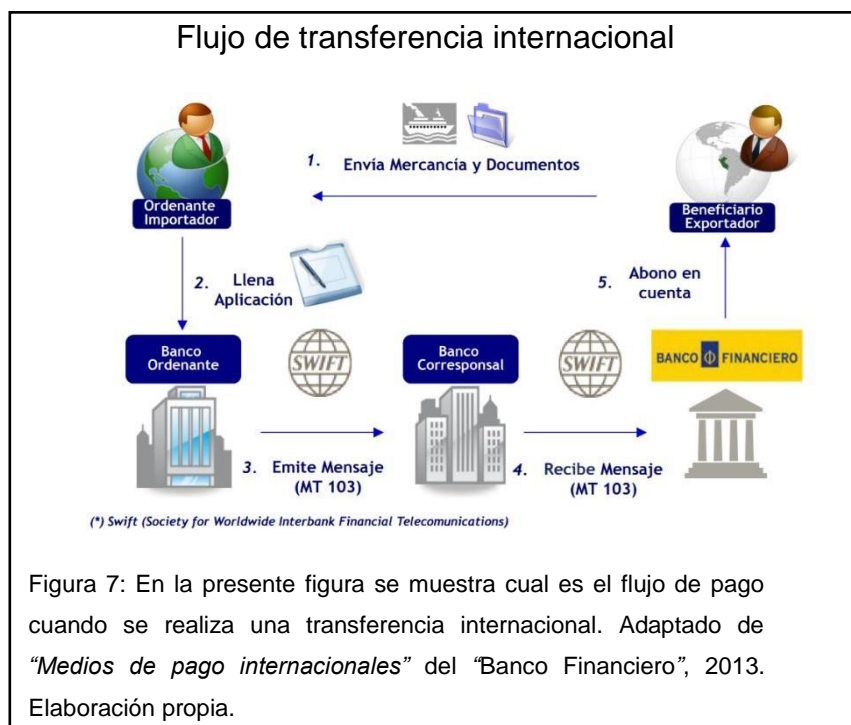
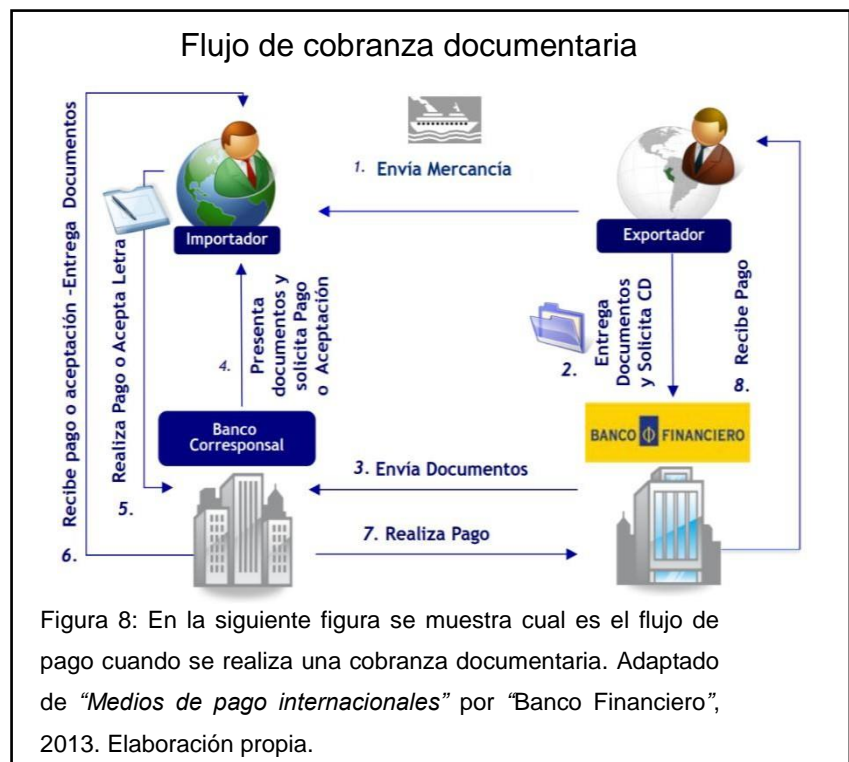


Figura 7: En la presente figura se muestra cual es el flujo de pago cuando se realiza una transferencia internacional. Adaptado de “Medios de pago internacionales” del “Banco Financiero”, 2013. Elaboración propia.

- Cobranza Documentaria

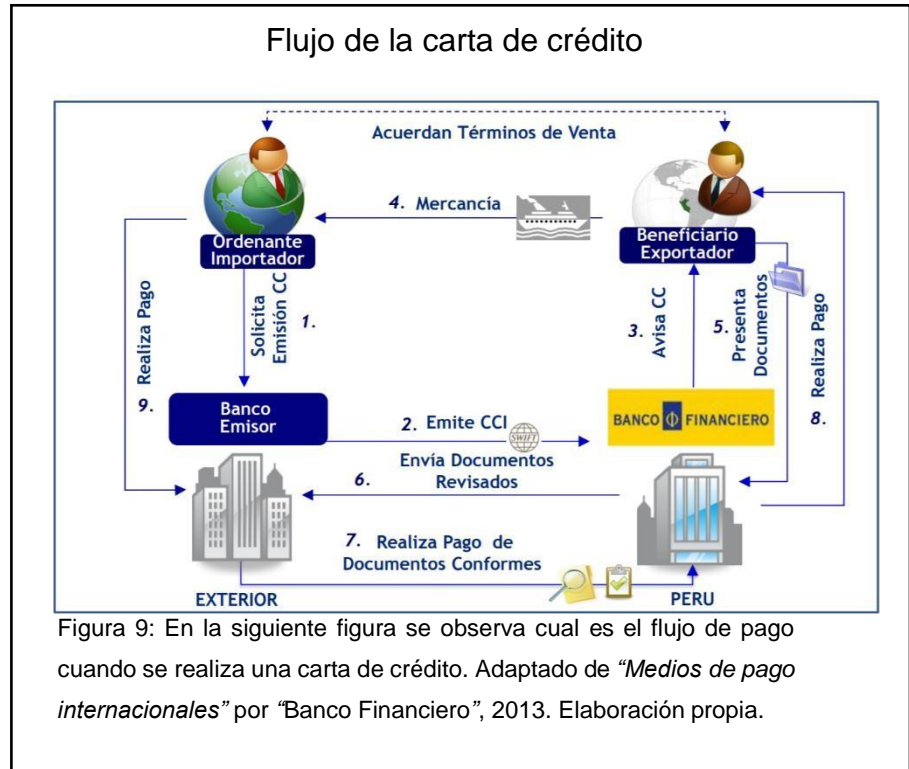
Este es un medio de pago de media confianza y medio riesgo. Esta cobranza es por medio de entidades bancarias, estas actúan según las instrucciones que reciben de ambas partes, además las entidades bancarias solo tramitan y no realizan una revisión de documentos. Aquí es importante tener en cuenta el tema de los plazos de tiempo y la validez de los datos requeridos ya que en este caso son mayores.



- Carta de Crédito

Este es el medio de pago idóneo para las personas sin experiencia están por iniciarse en la actividad de comercio exterior. Es donde una entidad bancaria por medio de las instrucciones del importador se compromete a pagar al exportador si se cumplen las condiciones de la carta de crédito. Aquí el exportador

tiene que cumplir ciertas exigencias para obtener el pago. Finalmente una ventaja de este medio de pago es que la entidad bancaria es la que se compromete a pagar.



### 2.3.2.12. Exportación Arequipeña

A través de un informe, PromPerú (2016) menciona que la exportación arequipeña exporta en mayor cantidad productos no tradicionales, entre los tres principales productos agropecuarios encontramos las alcachofas y uvas frescas.



Otro dato relevante en dicho informe demuestra que del total de empresas arequipeñas exportadoras, el mayor número de ellas son micro empresas. En la siguiente imagen vemos como se divide la clasificación de las empresas exportadoras arequipeñas.

## Empresas arequipeñas dedicadas a la actividad de la exportación

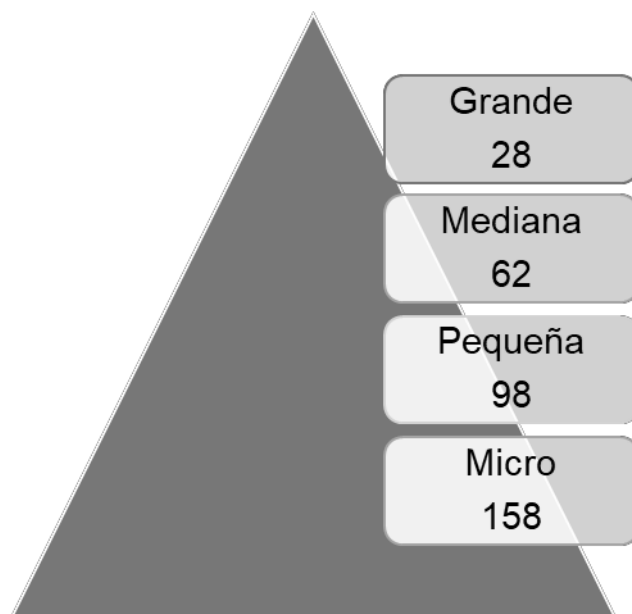


Figura 11: A continuación observamos el número de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas arequipeñas dedicadas a la exportación en el periodo del 2016. Adaptado de "Arequipa 2016" por "PromPerú", 2016. Elaboración propia.

### **2.3.3. La granada**

Para hablar sobre la granada comenzaremos por el origen, Butterfield (1963) nos menciona que la granada ha sido una fruta popular a lo largo de la historia de la humanidad. En la actualidad debido a los beneficios para la salud asociados con su fruta y sus derivados la granada ha tenido una mayor acogida en los consumidores aumentando notablemente su popularidad.

Si bien se desconoce su origen exacto, la granada se considera nativa desde el Medio Oriente hasta el Himalaya. El árbol fue introducido en California por los colonos españoles en 1769, donde se cultiva sus frutos principalmente en las partes más secas de California y Arizona.

Pasando a la situación nacional de la granada; Córdor (2014) quien fue el pionero en la investigación peruana sobre la granada, realizando el primer estudio de esta en el departamento de Ica, mencionó que en los últimos años el cultivo del granado está tomando auge en el Perú, especialmente con la variedad "Wonderful".

#### **2.3.3.1. Características**

Para obtener una visión correcta del fruto que tiene como destino el mercado exterior, necesitamos hacer una descripción detallada de todas las peculiaridades de la planta del granado. A continuación se hace alusión de las principales características del fruto.

- Taxonomía

Para comenzar hablando de la Taxonomía de la Granada, Zumo de Granada (2018), publicó un artículo en el que menciona que el granado es parte de la familia Punicáceas, cuyo fruto es la granada. Este llega a medir cuatro metros de altura, sus características físicas son las siguientes: piel gruesa, color parecido al escarlata y su forma es redonda. Por lo general tiene un tamaño que va desde los 70 a 90 milímetros. En el interior de cada granada encontramos compartimientos llenos de semillas, estas representan el 52% del peso de la fruta. Además cuenta con un sabor succulento y fresco.

“Es un árbol frutal muy valioso en muchas regiones del mundo, especialmente en aquellas que son áridas y semiáridas, ya que es capaz de adaptarse a diferentes áreas donde otros árboles frutales actualmente más cultivados no producirían un cultivo rentable” (Melgarejo y Salazar 2003, párr. 1).

Tabla 5  
Taxonomía de la granada

<b>Nombre científico</b>	Punica granatum L.
<b>Reino</b>	Plantae
<b>División</b>	Magnoliophyta
<b>Clase</b>	Magnoliopsida
<b>Orden</b>	Myrtales
<b>Familia</b>	Lythraceae
<b>Especie</b>	Punica granatum
<b>Hábitat</b>	Asia central

Nota: A continuación mostramos la clasificación correspondiente de la granada. Adaptado de “Granada (*Punica granatum*)” de “EcuRed”, 2018. Elaboración propia.

- Composición Nutricional

Sobre su valor nutricional el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos USDA (2018) nos comenta que una granada mediana contiene 50 calorías y menos de 1 g de fibra dietética. Las granadas también son buenas fuentes de vitamina A y minerales como el potasio. Teniendo así una amplia lista de beneficios para la salud; desde el aumento del flujo sanguíneo hasta la disminución de las tasas de cáncer de próstata. También cuenta con una poderosa combinación de antioxidantes que ralentiza el envejecimiento.

Tabla 6  
Composición Nutricional de la granada

<b>Calorías</b>	77,16 kcal.
<b>Grasa</b>	0,60 g.
<b>Colesterol</b>	0 mg.
<b>Sodio</b>	2,50 mg.
<b>Carbohidratos</b>	16,10 g.
<b>Fibra</b>	2,26 g.
<b>Azúcares</b>	16,10 g.
<b>Proteínas</b>	0,69 g.

*Nota:* En la siguiente tabla podemos apreciar los beneficios nutricionales de la granada. Adaptado de “*Grenade - Food Safety and Inspection Service*” de “Departamento de Agricultura de los Estados Unidos Servicio de Investigación Agrícola”, 2018. Adaptación propia.

### 2.3.3.2. Fases de cultivo

Para comenzar, un árbol de granada produce fruta por muchos años, pero estas comienzan con una producción de menos a más. Para empezar a producir fruta es necesario pasar por una serie de etapas de desarrollo las cuales inician una vez que la semilla de granada llega a un terreno fértil.

- Germinación

Para el académico Rusell (2018) el proceso de germinación empieza (valga la redundancia) cuando las semillas de la granada germinan. Luego estas comienzan a producir sus primeras raíces, que cavan en el suelo y comienzan a absorber nutrientes. Con el tiempo, la planta produce hojas, lo que ayuda a que se produzca la fotosíntesis proporcionando a la planta la energía suficiente para crecer.

- Árbol joven

Continuando con lo que explicó Rusell (2018). Después de la etapa inicial de brotación, una granada saludable comienza a adquirir las características de un árbol maduro. En la etapa de crecimiento, el tallo central de la planta se vuelve más grueso y se forman los comienzos de otras ramas. Al igual que muchos árboles frutales, los árboles de granada presentan una gran cantidad de variación genética cuando se siembran a partir de semillas. Debido a esto, muchos productores eligen implantar un brote de un árbol existente. Aún así en este proceso conocido como injerto, se tiene que tener mayor cuidado a comparación de otros árboles frutales.

- Madurez

Prosiguiendo con la etapa de maduración de la granada, Rusell (2018) explica que a medida que el árbol continúa absorbiendo energía, crece en altura y circunferencia. En la madurez, las granadas pueden crecer hasta 10 pies de altura. Una vez que la granada alcanza la madurez adecuada, se puede manejar el peso de la fruta de granada según convenga a cada productor.

- Floración

Una vez llegada la fase final de la granada, Rusell (2018) comenta que a menos que esté desnutrido, lesionado o infectado, un granado producirá flores cada año. Estas flores tienen la mejor posibilidad de producir fruta cuando están cerca de otros árboles de granada, por lo que puede ocurrir una polinización cruzada. Una vez polinizado, el árbol de la granada producirá frutos hasta siete meses después de la floración inicial.

### Desarrollo grafico de la granada



Figura 12. A continuación podemos apreciar la evolución de la granada. Adaptado de “*Pomegranate Tree Stages*” por S. Russell, 2018 por la SFGATE.

#### 2.3.3.3. Producción

La productividad siempre es un factor importante, según Pinco (2018) teniendo en cuenta que las plantaciones tienen un aproximado de 5 metros entre cada hilera y 4 metros entre árbol a árbol esto nos produciría 500 árboles de granada por hectárea. En la siguiente tabla se mostrara un aproximado del rendimiento de cada árbol.

Tabla 7

Rendimiento promedio de la producción del árbol de la granada

Rendimiento promedio	
AÑO	PRODUCCIÓN
2	5 frutos
3	15 frutos
4	40 frutos
5	70 frutos
6	100 frutos
7	140 frutos
8	180 frutos
9	200 frutos
10	240 frutos

Nota: Prosiguiendo observamos el rendimiento de producción de la granada por cada árbol. Adaptado de *“Agronegocios rentables del granado”* de “Instituto peruano de agroexportadores”, 2018. Elaboración propia.

Planta de granada en plena producción



Figura 13. A continuación podemos apreciar la evolución de la granada. Adaptado de *“El ABC del cultivo del granado”* por “La Universidad de Chile”, 2015.

#### 2.3.3.4. Partida Arancelaria

La Organización Mundial de Aduanas (OMC) identifica cada producto con 8 números, esta clasificación ayuda a que haya una actividad comercial más fluida. Entre los beneficios que tiene se puede obtener estadísticas, establecer impuestos, conocer los aranceles aduaneros de cada país, entre otros.

Tabla 8

#### Partida arancelaria de la granada

SECCIÓN II	PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL
CAPITULO 8	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías
08.10	Las demás frutas u otros frutos, frescos.
0810.90	Tamarindos frescos, manzanas de anacardo, jackfruit, lichis, ciruelas sapodillo, maracuyá, carambola, pitahaya y otras frutas comestibles (excluyendo nueces, bananas, dátiles, higos, piñas, aguacates, guayabas, mangos, mangos, papaya "papayas", cítricos uvas, melones, manzanas, peras, membrillos, albaricoques, cerezas, melocotones, ciruelas, endrinas, fresas, frambuesas, moras, moras, arándanos, frutos del género Vaccinium, kiwi, durians, caquis, negro, blanco y negro. grosellas y grosellas

Nota: A continuación se indica cual es la estructura arancelaria de la granada. Adaptado de "Granada" de "tratamiento arancelario por subpartida nacional", 2018. Elaboración propia.

#### **2.3.3.5. Usos:**

Según Leech (2018) la granada es una fruta que contiene un gran valor nutricional teniendo como consecuencia que su uso sea beneficioso para nosotros en diferentes aspectos de nuestra salud de la siguiente manera:

- Las primeras investigaciones muestran que beber jugo de granada podría ayudar a conservar las arterias localizadas en el cuello liberándolas de la acumulación de depósitos de grasa.
- La granada puede ayudar a combatir diferentes tipos de cáncer, pero en especial el cáncer de próstata, lo que podría impedir el avance en caso de presentarlo y disminuir el riesgo de muerte como consecuencia.
- La granada es una fruta conocida por reducir el riesgo de enfermedades cardíacas, ya que mejora el flujo sanguíneo y disminuye la presión arterial.
- La granada puede ayudar a combatir la artritis y el dolor en las articulaciones.
- Uno de sus principales beneficios por su alto nivel de antioxidantes, es que radican en una lucha y prevención del envejecimiento celular.

### 2.3.3.6. Variedad

La granada es una fruta que se ha ido desarrollando a nivel mundial por lo mismo podemos encontrar gran variedad de esta, como las siguientes:

- Wonderful:  
“Conocida por su excelencia en sabor dulce y atractivo color rojo, disponible casi todo el año, gracias a la producción de los países como EE. UU., Israel, España, Grecia, Sudáfrica, Perú y Chile” (“Special Fruit”, 2018, párr. 1)
- Bagwa:  
Una variedad de la India que consta de una fruta más pequeña y redonda que es agradable y posee un sabor dulce. (“Special Fruit”, 2018, párr. 1)
- Acco:  
Una variedad de Israel con un sabor ligeramente agrio y un atractivo color rojo, disponible cuando la variedad Wonderful no lo está. (“Special Fruit”, 2018, párr. 1)
- Herzkoviz:  
Una variedad de Israel con un sabor dulce suave y un atractivo color rojo, de igual manera disponible cuando la variedad Wonderful no lo está. (“Special Fruit”, 2018, párr. 1)

Para este Plan de negocios se escogerá la variedad de Wonderful ya que tiene una alta popularidad y demanda entre los consumidores de esta fruta además que, el Perú se encuentra como uno de los países adecuados para su producción.

### 2.3.3.7. Oferta mundial de la granada de exportación

El presente cuadro indica la oferta mundial de la granada de exportación. Se puede observar los distintos periodos de producción que tienen los diferentes países alrededor del mundo como: España, Egipto, Turquía, Israel, Irán e India. Y pasando a los de países de Sudamérica tenemos a Chile, Argentina y Perú. Siendo este último país el que tiene un mayor periodo de producción a nivel del hemisferio sur.

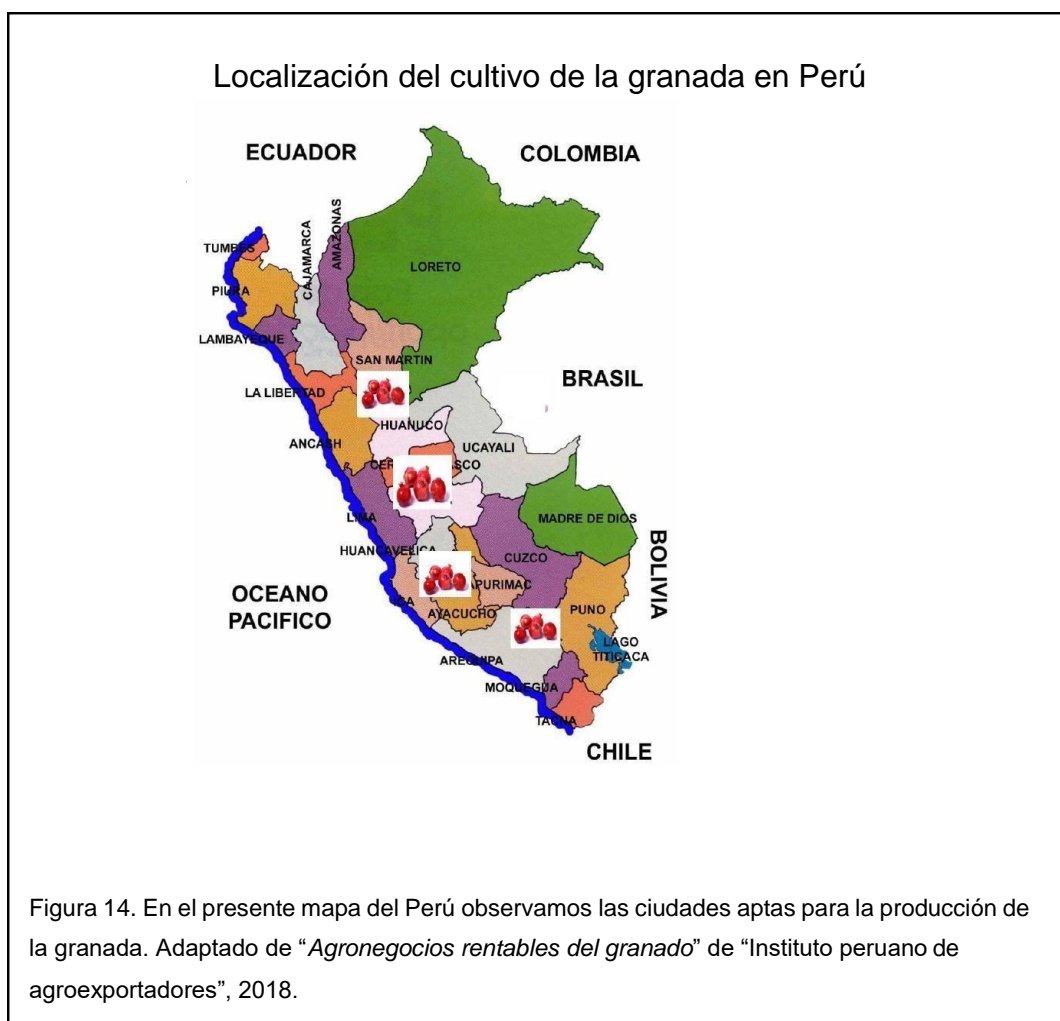
Tabla 9  
Oferta mundial de la granada de exportación

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
España												
Egipto												
Turquía												
Israel												
Iran												
India												
Peru												
Argentina												
Chile												

*Nota:* En la siguiente tabla observamos en qué periodo del año los países productores de granada ofertan su producto al mercado internacional. Adaptado de "Agronegocios rentables del granado" por Instituto peruano de agroexportadores, 2018. Elaboración propia.

### 2.3.3.8. Localización del cultivo de la granada en Perú

Respecto a la localización del cultivo de la granada en el Perú en la siguiente imagen podemos observar que se encuentra distribuida en zonas principalmente áridas tanto en el Norte como en el Sur, siendo este último el principal productor de esta fruta.



La producción de productos agroexportables está creciendo de forma ascendente, este también es el caso de la granada sobretodo en la zona sur de nuestro país. A continuación se presentará una comparación de cuanto en promedio ha crecido la producción de la granada referente a las ciudades de Ica, La Libertad y Arequipa. Dichas ciudades son las principales productoras de esta fruta cada día más popular y llamativa para los agricultores para su exitosa exportación.



### 2.3.3.9. Actualidad de la granada

Para comenzar a hablar sobre la actualidad de la granada en el Perú, comenzaremos por el fuerte aumento en las exportaciones de granadas. Hablando sobre las cifras, Agrodata Perú (2018) revela que:

“los envíos de los primeros nueve meses del pasado año ya superaron el total de 2016 en un 50.75%” (párr. 1) Además dijeron que “las exportaciones a fines de septiembre del 2017 totalizaron US \$ 60,7 millones en

comparación con los US \$ 40,3 millones del mismo período del año 2016” (párr. 1)

Según la asociación Sierra y Selva Exportadora citada por Velásquez (2018) "El mercado internacional consume cada vez más jugos y bebidas naturales que incorporan esta fruta, que también está siendo buscada por las industrias alimenticia, farmacéutica y cosmética debido a su alto nivel de antioxidantes", (Velásquez, 2018, párr. 1)

Siguiendo con el especialista Velásquez (2018) señaló que: *“La fruta se adapta muy bien a las condiciones climáticas en el Perú. Se puede cultivar en suelos arenosos y tiene una alta resistencia a la sal”* (párr. 1) Considerando que la ciudad de Arequipa cuenta con esta descripción del clima.

Continuando con la exportación de la granada peruana Velásquez (2018) comentó que: *“el grueso de las exportaciones se destina a Europa, que junto con Rusia representa algo más de dos tercios del volumen de envío del Perú”* (Velásquez, 2018, párr. 1) Finalmente concluyó que: *“el auge de la exportación de la granada es gracias a la alta demanda internacional que esto comprende los países como los Estados Unidos (7%), Canadá (4%), Bélgica (4%), los Emiratos Árabes Unidos (3%) y otros mercados.”* (Velásquez, 2018, párr. 1)

#### **2.3.3.10. Problemática de la granada**

En los últimos años los agricultores que han optado por recurrir a la producción de granada debido a su alto rendimiento se han visto inmersos en diversos problemas ya sea en la fase de comercialización o en el proceso de sembrío. A continuación se muestra una lista de los problemas más propensos a presentarse:

- Factores climáticos:

Ya que vivimos en un panorama climático variable, este se torna perjudicial para la producción de la granada, ya que esta necesita 500 horas de frío para que los árboles estén cargados de suficiente granada. Por lo cual desencadenaría un escenario negativo en su producción.

- Desconocimiento de la exportación:

La falta de conocimiento por parte de los agricultores arequipeños sobre los procedimientos de exportación es el causante principal de la poca participación en dicha actividad.

- Plagas

Según Bayer Global (2018), existen diferentes problemas fitosanitarios que afectan a la granada, uno de ellos son los Pulgones, estos se visualizan como ninfas que destruyen la granada en la etapa de brotación. En consecuencia la granada se deforma y es impedida de su crecimiento.

Otra plaga es la Mosca de la fruta, esta plaga es muy común a nivel mundial. La mosca deposita aproximadamente 10 huevecillos en la granada que está por madurar, produciendo larvas y la putrefacción del fruto.

Finalmente otra plaga importante es la de *Alternaria alternata*, es un patógeno que afecta en la descomposición de los arilos de la granada

## **CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Alcance de la investigación**

El tipo de investigación es exploratoria ya que será una recopilación de datos importantes como los del mercado del país destino, el producto a exportar entre otros. Esta búsqueda será ventajosa para la viabilidad del plan de negocios.

### **3.2. Enfoque del estudio**

Se utilizará el método empírico ya que se realizarán acciones prácticas para así obtener datos sustanciales en la elaboración del plan de negocio, además de la observación de información empírica levantada por instituciones del medio que evalúan los procesos de exportación en general.

### **3.3. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es no-experimental, ya que no se modifica ninguna variable, sino que son basadas en información observable. Además es transversal ya que se caracteriza por acopiar información en un tiempo determinado por lo que se puede realizar un análisis más profundo sobre la realidad del plan de negocios.

### **3.4. Población y Muestra**

La población elegida son los clientes de la empresa exportadora que es objeto de estudio, estos son los importadoras de frutas de Los Países Bajos. La muestra es por conveniencia, por lo que está compuesta por las empresas; Commercial Fruits SA, Bud Holland, Hagé International y Limba Fruit B.V., ya que estas podrán comercializarla en su país y en el resto de Europa.

Se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia. Se eligió este procedimiento por su adaptación al estudio para la obtención de datos y por su accesibilidad. (Gallego Fuentelsaz, Icart Isern, & Pulpón Segura, 2006).

### **3.5. Técnicas e instrumentos**

Como el presente plan de negocios es de enfoque cualitativo, se utilizará como técnica la entrevista, y como su instrumento, el guión, dicha entrevista se hará a un gerente comercial de una empresa agroexportadora, puesto que se considera valioso la experiencia que tiene la empresa agroexportadora, dado que representa el modelo de empresa que se quiere llegar a ser. También se empleará la técnica de recolección de información documental y como instrumento las fichas de información documental.

### **3.6. Proceso de recolección, sistematización y procesamiento de la información**

Para llevar a cabo el proceso de recolección de datos, se realizará en una primera etapa una entrevista, la cual estará dirigida a un experto, en dicha entrevista se efectuarán preguntas abiertas, estas resultarán en datos cualitativos como cuantitativos.

Dado el enfoque del presente estudio, los resultados cuantitativos obtenidos durante el proceso de recopilación de información, serán analizados con el fin de obtener datos que aporten en la obtención de resultados. Entre los principales datos tenemos costos, ingresos, el volumen de producción entre otros aspectos importantes por conocer.

Estos datos serán importantes para obtener resultados y conclusiones que influyan en el presente plan de negocios; asimismo en lo cualitativo, la obtención de datos esenciales se realizará aplicando entrevistas, estudiando imágenes y haciendo observaciones que ayuden a la obtención de datos relevantes esto a través de fichas de observación para datos cualitativos que serán procesadas de tal manera que se puedan obtener ideas concluyentes que soporten el modelo de negocio planteado.

## CAPÍTULO IV: PROPUESTA DEL PLAN

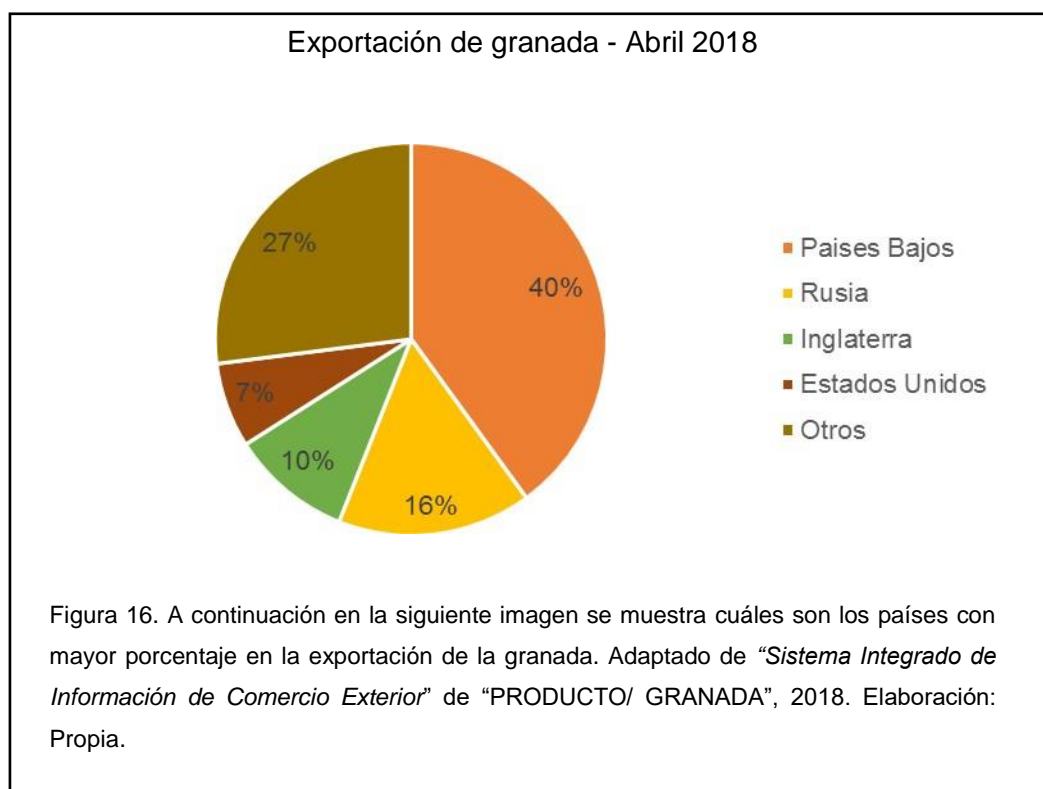
### 4.1. ANÁLISIS DE MERCADO

#### 4.1.1. Análisis de la demanda

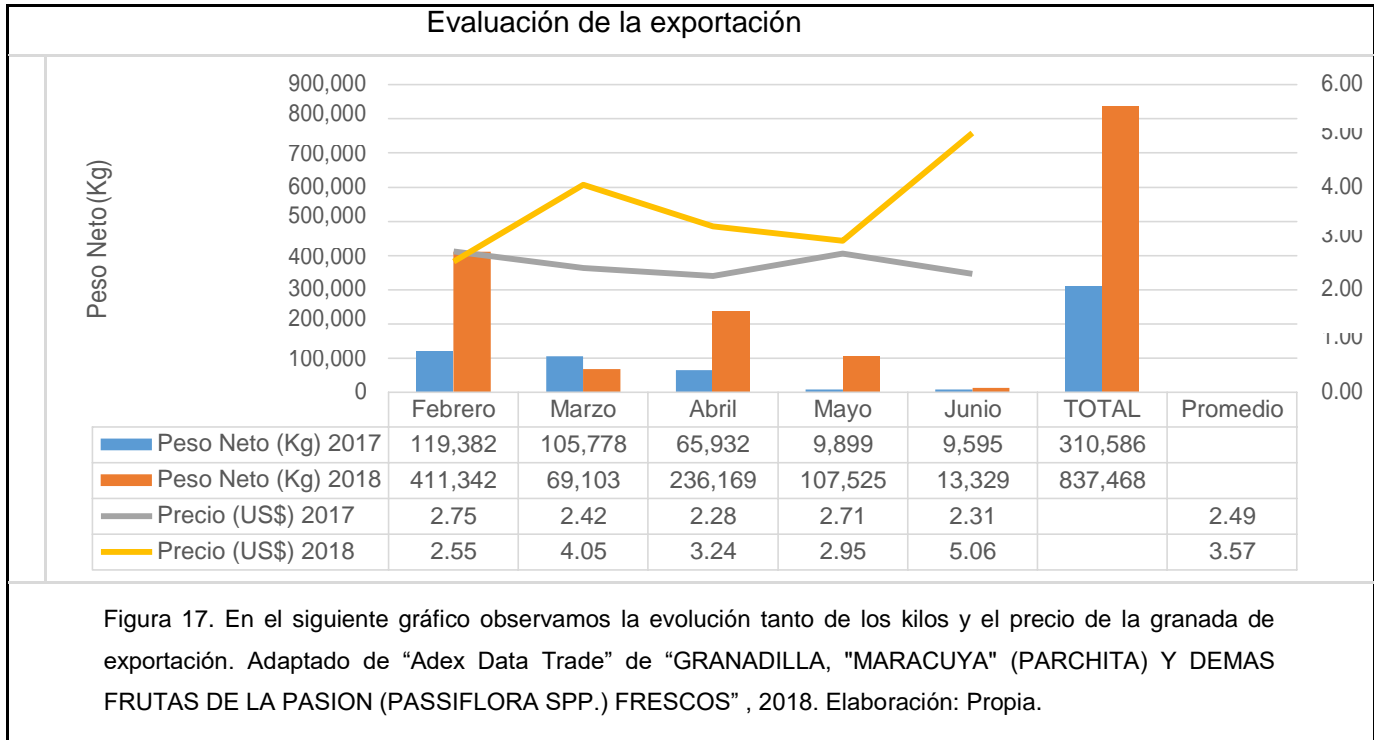
Referente a la demanda de la granada hacia el mundo hay expectativa de crecimiento, gracias a la denominación de "Superfood"

Como ha de notarse en el grafico siguiente una gran parte de las exportaciones de granada en este año fue al mercado europeo.

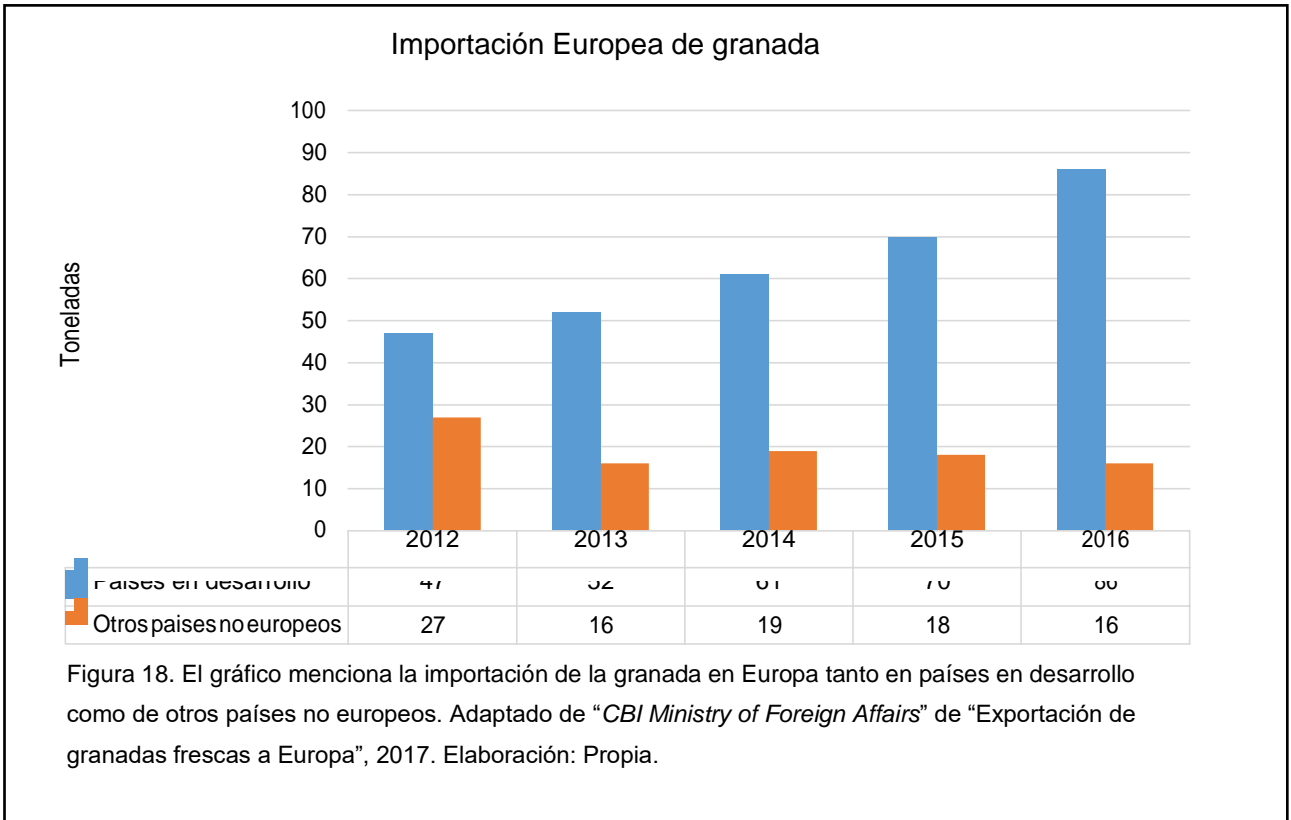
Los Países Bajos tienen una participación de 40%, en segundo lugar Rusia con 16%, le sigue Inglaterra con 10% y en cuarto lugar Estados Unidos con 7% y el 27% restante se divide entre países como Canadá, Hong Kong y otros países.



Así mismo al hacer una comparación tanto de peso (KG) y precio en los años 2017 y 2018 se observó que hubo un aumento significativo que hicieron que la granada se consolide como un producto de importante crecimiento en la exportación.



En lo referente a la demanda europea de la granada, año a año está aumentando. Como evidencia de esto tenemos la siguiente tabla que muestra como los países en desarrollo tienen un crecimiento gradual año a año en la exportación de este fruto.



Prosiguiendo con el análisis de la demanda, al examinar el gráfico de los principales países europeos que importan granada, se dice que la demanda europea es mayor en los países del norte de Europa así como Países Bajos y Alemania.

Además un dato relevante es que una parte de las importaciones de los Países Bajos se reexporta por toda Europa, siendo el comprador más importante Alemania.

Principales importadores de fruta fresca, incluidas las granadas en Europa

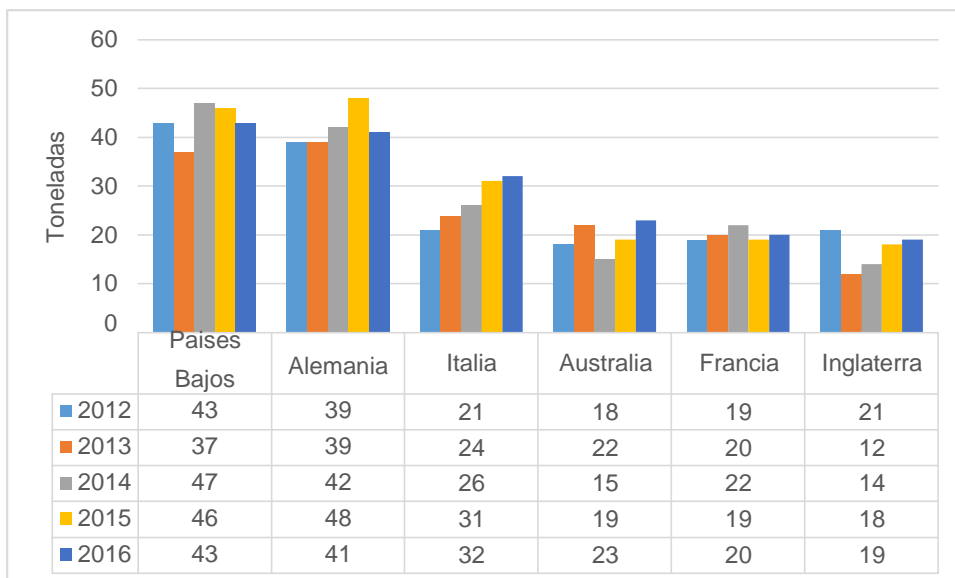
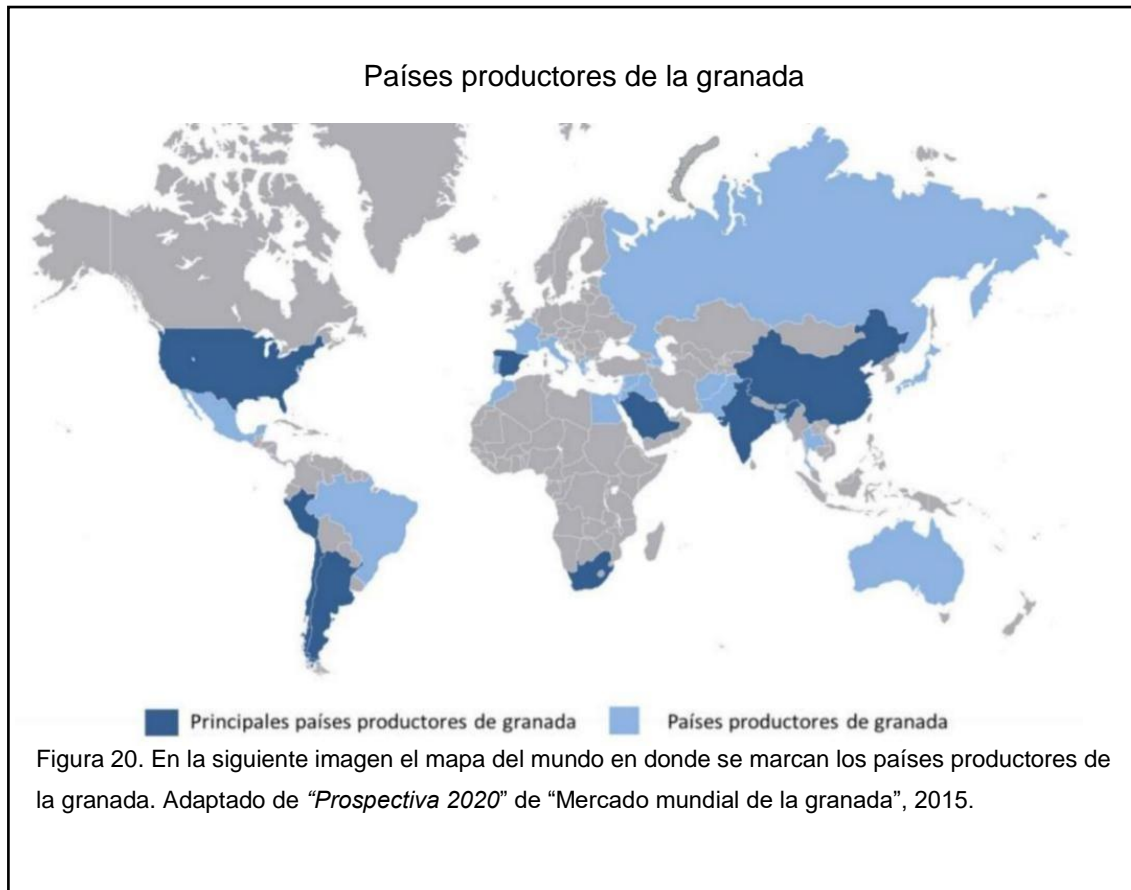


Figura 19. Para continuar se mostrara el gráfico de los principales países importadores de fruta fresca, incluidas las granadas en Europa. Adaptado de “CBI Ministry of Foreign Affairs” de “Exportación de granadas frescas a Europa”, 2017. Elaboración: Propia.

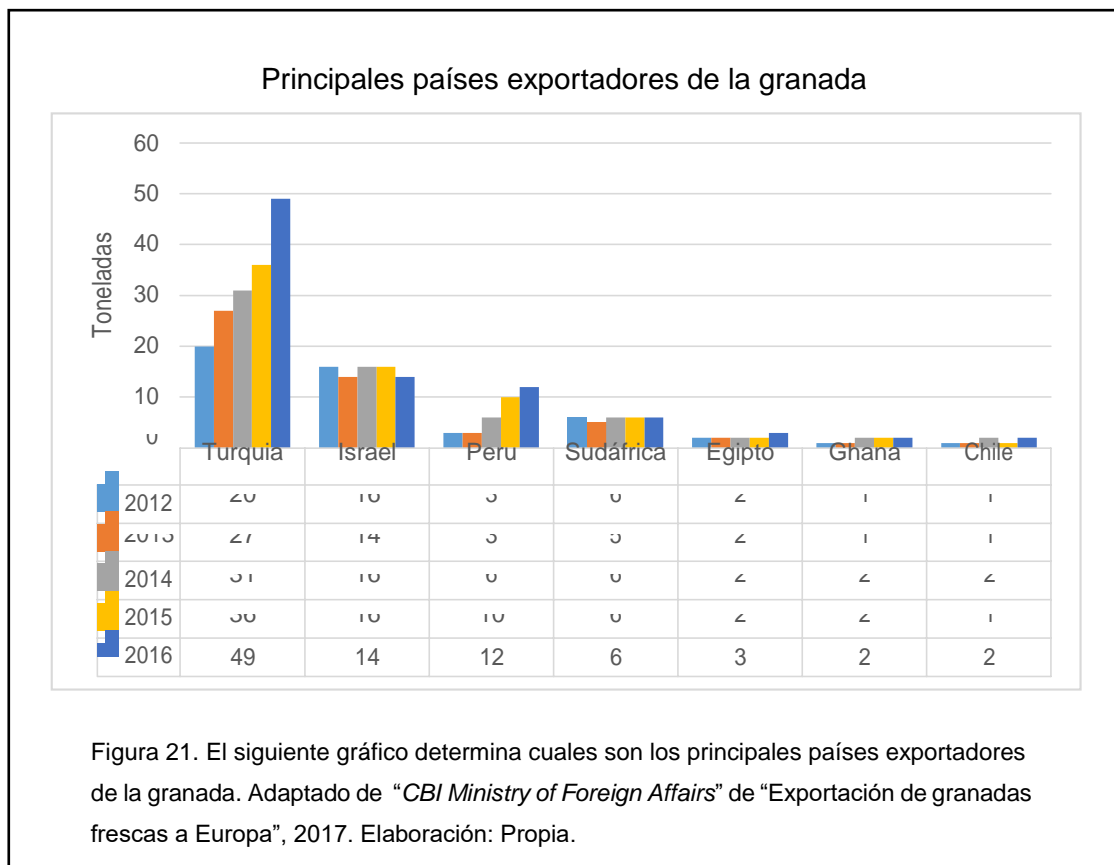
#### 4.1.2. Análisis de la oferta

Las granadas son frutas que son únicas en sabor y en forma. Hoy en día la producción de la granada no solo se da en regiones del medio oriente, ya que ahí se originaron, sino en diferentes partes del mundo que tengan un clima seco y cálido. Entre los principales países cultivadores de América tenemos a Perú, Argentina, Chile y Estados Unidos.



Respecto a lo anterior uno de los principales países exportadores de fruta fresca, incluidas granadas es el Perú. Convirtiéndose así en un país con futuro prometedor en ser uno de los principales proveedores de esta fruta.

Según los datos obtenidos de CBI Ministry of foreign Affairs (2018), en lo que respecta a la exportación a Europa, el gráfico muestra que en el año 2016 Turquía cuenta con una exportación de 49 toneladas. Este país se caracteriza por su abundante producción y también por precios relativamente bajos. Además analizando los datos de Perú, que cuenta con una exportación de 12,000 toneladas, comprendemos así que hay un aumento considerable en los últimos años.



#### 4.1.3. Selección de mercado objetivo

La selección de mercado es fundamental en nuestro análisis haciendo que nuestras posibilidades de fracaso se reduzcan. Para dicha selección primero utilizaremos el método de ranking de factores con lo que ponderaremos los factores de selección de mercados por su importancia. Luego utilizaremos la matriz de selección de mercados para poder determinar la mejor opción.

1. Competitividad de precios.
2. Tiempo de transito.
3. Estabilidad político financiera.
4. Tamaño/volumen de pedido.
5. Urgencia de requerimiento.
6. Términos de pago.
7. Acuerdos comerciales.
8. Consumo del producto.

Tabla 10  
Porcentaje de cada factor

Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	Puntaje	Porcentaje de cada factor
1	1	0	0	1	1	1	1	1	6	0.21
2	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0.04
3	1	1	1	0	1	1	1	1	7	0.25
4	0	1	0	1	0	1	1	1	4	0.14
5	0	0	0	0	1	0	1	1	2	0.07
6	0	1	0	1	1	1	1	1	5	0.18
7	0	1	0	0	0	0	1	1	2	0.07
8	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0.04
<b>Total</b>									<b>28</b>	<b>1</b>

Nota: En la siguiente tabla observamos el porcentaje de cada factor elegido.  
Elaboración Propia

El factor de mayor importancia fue el de estabilidad económica con un puntaje de 7 y un porcentaje de 25%.

En la siguiente tabla se realizará el análisis tanto de los países escogidos como los factores críticos. Además la calificación se distribuye de la siguiente manera 1 = malo, 2 = regular y 3 = bueno.

Tabla 11  
Calificación de cada país

FACTOR CRITICO	PESO	EEUU		PAISES BAJOS		RUSA	
		CALIFICACIÓN	P.PONDERADO	CALIFICACIÓN	P.PONDERADO	CALIFICACIÓN	P.PONDERADO
1	0.21	1	0.21	3	0.63	2	0.42
2	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04
3	0.25	1	0.25	3	0.75	2	0.5
4	0.14	2	0.28	3	0.42	1	0.14
5	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07
6	0.18	2	0.36	1	0.18	1	0.18
7	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14
8	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08
TOTAL	1		1.69		2.53		1.57

Nota: En la siguiente tabla observamos el porcentaje de cada país seleccionado. Elaboración propia

En este análisis se obtuvo los siguientes resultados: Estados Unidos tuvo un puntaje de 1.69, Rusia con un puntaje de 1.57 y finalmente Los Países Bajos tuvo un resultado de 2.53. Por lo que Los Países Bajos son un mercado atractivo debido a la alta calificación que recibió.

#### **4.1.4. Segmentación de mercado**

La segmentación de mercado será de tipo B2B es decir que nuestros clientes serán empresas importadoras de frutas que compran en volúmenes considerables y distribuyen por importantes cadenas de supermercados.

Además vale mencionar que la mayoría de datos que se obtuvieron fueron de Trademap por medio de partida armonizada de 081090 que es de tamarindos frescos, manzanas de anacardo, jackfruit, lichis, ciruelas sapodillo, maracuyá, carambola, pitahaya y otras frutas comestibles (excluyendo nueces, bananas, dátiles, higos, piñas, aguacates, guayabas, mangos, papayas, cítricos, uvas, melones, manzanas, peras, membrillos, albaricoques, cerezas, melocotones, ciruelas, endrinas, fresas, frambuesas, moras, moras, arándanos, arándanos, frutas del género Vaccinium, kiwi, durians, caquis, negro, grosellas blancas y grosellas y grosellas).

Para obtener una cantidad más real de la granada fresca se utilizó Adex Data Trade en el cual se estimó que para el año 2017 un 23% equivaldrá a la fruta de la granada de la partida armonizada 081090. Este factor se utilizó tanto en las exportaciones como en las importaciones.

Además el porcentaje de participación del Perú en el mercado de Los Países Bajos respecto a la cantidad de exportación es de 12.04%.

Finalmente el porcentaje de participación de esta empresa en el mercado será del 25% es decir 50.16 toneladas.

Tabla 12

Segmentación de mercado

PRODUCTO : GRANADA (PUNICA GRANATUM)

Criterios	%	Cantidad	U. Medida	Fuentes
<b>Empresas importadoras de frutas y frutos comestibles; cáscara de cítricos o melones de Los Países Bajos (Partida arancelaria:08)</b>	100.00%	3204	Empresas	TRADEMAP
<b>Empresas importadoras de frutas (Granada) de Los Países Bajos (Partida arancelaria:081090)</b>	14.70%	471	Empresas	TRADEMAP
<b>Demanda Potencial</b>	100.00%	2308.57	TONELADAS	TRADEMAP/ADT
<b>(+) Producción Nacional</b>		0	TONELADAS	
<b>(+) Importaciones</b>		15704.17	TONELADAS	TRADEMAP/ADT
<b>(-) Exportaciones</b>		15074.89	TONELADAS	TRADEMAP/ADT
<b>Demanda Aparente</b>		629.28	TONELADAS	
<b>Demanda Insatisfecha</b>		1679.29	TONELADAS	
<b>% de Participación del país en el mercado</b>	12.04%	202.22	TONELADAS	
<b>% de Participación de la empresa en el mercado</b>	25%	50.16	TONELADAS	

Nota: En la siguiente tabla observamos la segmentación de mercado. Elaboración propia.

#### 4.1.5. Perfil del consumidor

Es importante tener información sobre el cliente del mercado exterior, es así que el cliente indirecto serían los consumidores de la granada y el cliente directo serían los intermediarios (empresas importadoras de granada). Esto permite tener mayor conocimiento de sus características influyentes en el momento de la compra de ambas partes.

En lo que se refiere al consumidor directo según Trade Map (2017) el total de número de empresas relacionadas al ámbito de frutas y hortalizas frescas ubicadas en Los Países Bajos es de 471. En donde 33 empresas de estas están ubicadas en Rotterdam, 16 en Ridderkerk, 24 de estas en Poeldijk, 13 en Maasland, 15 en Maasdijk y las otras empresas en diferentes ciudades de Los Países Bajos.

En lo referido a las ferias internacionales ubicadas en Europa, tenemos dos representativas, SIAL, con sede en Francia y Fruit Logística con sede en Alemania. De esta última FRUIT LOGISTICA (2018) obtuvo que para el 2019 habrá un total de 150 empresas asistentes dedicada al rubro de frutales.

En lo que se refiere al consumidor indirecto Stander TradePortal (2018) menciona que Los Países Bajos cuenta con una economía buena, lo que hace que gran parte de sus ciudadanos tengan un poder adquisitivo alto. Esta situación hace que al momento de la compra se tenga mayor detalle en la calidad del producto a diferencia de otros factores. Otro dato relevante es la edad promedio de los habitantes, en este caso 42 años, por lo que indica que es una población que está envejeciendo. Eso concluye que tanto productos como servicios que estén relacionados con la salud o bienestar tienen mayor preferencia. Asimismo el consumidor opta por elegir productos que tenga certificados, es decir que ofrezcan seguridad al consumidor al momento de ver la calidad.

Según SIICEX (2015) los ciudadanos tienen un consumo de verduras aproximado de 120 gramos por día, esto revela su interés por una alimentación sana.

Por lo tanto la fruta de la granada está dentro de estas tendencias, gracias a la categorización de “Superfood”.

## **4.2. PLAN ESTRATÉGICO**

El plan estratégico es un proceso sistemático que nos permite implementar estrategias, posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo, pasando del tradicional control financiero a un control estratégico.

### **4.2.1. Idea de negocio**

La iniciativa de poner en marcha el negocio parte de la idea de producir y comercializar granada. Si bien es cierto que el mercado europeo anteriormente siempre ha sido abastecido por países del hemisferio norte, hoy nuevos productores ingresan al mercado de la granada. Es por tanto que la oportunidad principal es la ventaja de poder exportar en diferente estación que los principales países exportadores, haciendo posible que la granada esté en el mercado de Los Países Bajos todo el año. Asimismo la excelente reputación de la granada, por diversos factores como: su alta cantidad de nutrientes y su sabor único hacen que la granada sea considerada como "Superfood" (Ver Anexo 1 para información más detallada). Otro factor es la facilidad que existe en cultivar los árboles de granada, ya que pueden soportar suelos salinos y secas. Perú tiene todo lo necesario para que la planta de la granada se adapte con facilidad a nuestros suelos y clima y por ende contar con una producción favorable. A nivel mundial el Perú se considera como uno de los nuevos países productores siendo la variedad de Wonderful la más exportada.

Según Food Navigator (2017) más del 50% de los consumidores europeos prefieren comprar alimentos saludables con una cantidad mínima de calorías, grasas, etc. Este impulso a la demanda de productos saludables se debe a que hoy en día los ciudadanos europeos están más informados de la influencia de una buena alimentación a la hora de buscar bienestar general en su estilo de vida.

Siendo Los Países Bajos parte de Europa, comparten esta

tendencia. Conjuntamente Export.gov (2016) da a conocer que Los Países Bajos se considera como uno de los países más industrializados por su economía competitiva y su clima favorable para las inversiones. Así mismo existen diversas razones por las cuales exportar a Los Países Bajos:

- Para empresas exportadoras nuevas es un punto de partida perfecto.
- Sus empresarios son innovadores en cuanto a productos de alta calidad.
- Al estar ubicada estratégicamente en Europa cuenta con facilidades logísticas.
- Cuenta con buenas relaciones con otros países europeos.

#### **4.2.2. Misión**

Somos una empresa de producción y exportación de la granada peruana con ventas hacia Los Países Bajos, que contribuya con el desarrollo de Santa Rita de Sigwas como líder agroexportador de esta fruta, logrando esto a través de la estrategia de liderazgo en costo, convirtiéndonos en la empresa con los precios más asequibles en el mercado. Así mismo ser una empresa responsable social y ambientalmente, cuidando el medio ambiente e involucrando a la población local para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

#### **4.2.3. Visión**

Estar dentro de las 5 mejores empresas de exportación de la granada en Arequipa para en el año 2021, cumpliendo con los estándares de calidad e innovando constantemente.

#### **4.2.4. Análisis externo**

El análisis externo es de vital importancia ya que se examina los diferentes factores que tienen impacto en el desarrollo del negocio.

##### **4.2.4.1. Entorno general: análisis pestel**

Un análisis de PESTEL describe el entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal relevante de la industria donde se desarrolla la empresa. Estos factores están conectados entre sí ya que tienen una influencia en el éxito del negocio.

#### 4.2.4.2. Política

Los Países Bajos es miembro de la Unión Aduanera, donde se ve tanto las políticas y los procedimientos aduaneros. De igual manera es miembro de la Unión Europea y Perú es miembro de la Comunidad Andina. Gracias a estos tratados, la Unión Europea tiene un tratado de libre comercio con Perú desde el año 2013. Con respecto a las medidas arancelarias Perú esta privado de pagar arancel en todos los países que son miembros de la Unión Europea. European Commission (2018) informa de ser cualquier otro país se deberá de pagar un arancel del 8.80%. En cuanto a las medidas no arancelarias Los productos que son importados por la UE se ven obligos a cumplir normas fitosanitarias, esto para proteger la salud de los consumidores. Estos requisitos se clasifican dependiendo el tipo de producto que es importado. Al ser un producto fresco deben de tener a consideración las siguientes normas: La presentación, calidad, calibre, frescura, etc. En lo referente a los criterios del etiquetado en europa la entidad responsable es TRADE HELPDESK. Estos deben de tener un etiquetado completo y claro para así velar por los intereses, salud y seguridad de las personas que consumen estos productos.

En lo referente a Perú, según El Comercio (2018), por medio del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) el gobierno esta impulsando comercio exterior por medio de tratados de libre comercio. Durante los años 2005 al 2012 se realizaron 17 acuerdos comerciales.

En la actualidad existen 21 acuerdos en vigencia y 6 acuerdos por entrar en vigencia y 5 acuerdos en negociación. Otra forma de impulsar son los diferentes proyectos y programas que el gobierno ofrece asi como exporta fácil, miércoles del exportador entre otros programas.

#### 4.2.4.3. Economía

En lo que concierne al factor económico, Los Países Bajos se encuentra ubicado geográficamente en una posición llamada la puerta de Europa. En el informe de Ghemawat y Altman (2016) Los Países Bajos ocuparon el primer lugar, este informe (Global Connectedness Index) analiza 140 países en donde mide la conexión internacional que hay en cada uno.

Es por tal que su economía en gran medida depende del comercio exterior. Según Télam (2018) un 30% del total de sus ingresos son provenientes de la exportación, por ende cuenta con una infraestructura bastante desarrollada ya que cuenta con dos puertos (Rotterdam y Ámsterdam) y posee el aeropuerto más grande de toda la Unión Europea (Schiphol). Gracias a su ubicación estratégica, HSBC (2015) menciona que Los Países Bajos está dentro de los 10 países de mayor inversión extranjera, por lo que importantes empresas tienen sede en dicho país. Santander TradePortal (2018) dijo respecto al PBI total que la agricultura solo representa el 2%, en el que un 60% del total de la producción se exporta. Siendo su principal producto las flores. Además el mayor porcentaje que representa el PBI son los servicios. Según Siicex (2014) Los Países Bajos en el año 2014 tuvo un incremento de la industria manufacturera 32 meses seguidos, un indicador importante para analizar la situación económica de las diferentes economías mundiales es Purchasing Managers Index (PMI). Actualmente Los Países Bajos tiene alrededor de 60.33 en otras palabras tiene una economía en expansión. Además mencionó que para el año 2020 tendrá un aproximado de 60.20.

Seguidamente Datosmacro.com (2018), da a conocer que en el año 2017 tuvo un PBI de 733 168 millones de euros,

también posee una baja tasa de inflación y cuenta con el ingreso familiar per cápita de 42 800 dólares. Por último cuenta con tasas de inflación bajas, por lo que cuentan con una calidad de vida alta y un alto poder de compra. Convirtiendo el país de Los Países Bajos, gracias a un favorable desarrollo económico, en viable para hacer negocios.

Tabla 13  
Indicadores económicos

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>PBI anual</b>	645.164M	652.748M	663.008M	683.457M	702.614M	733.168M
<b>PBI per cápita</b>	38.500	38.900	39.300	40.400	41.300	42.800
<b>Tasa de inflación</b>	2.1%	2.8%	0.8%	1.1%	0.0%	1.1%

Nota: En la siguiente tabla observamos indicadores económicos para tener mejor visión de la economía de Los Países Bajos. Adaptado de “PBI de Holanda” por “Datosmacro.com”, 2018. Adaptación propia.

Este país es parte de las economías más destacadas gracias en parte a sus actividades de comercio internacional. En la siguiente tabla se ve durante el periodo 2013 – 2017 las cifras de importaciones y exportaciones dando como dato la balanza comercial. En resumen entre el 2013 al 2016 existe un superávit, esto quiere decir que la exportación es mayor que la importación de Los Países Bajos. Gracias a esto, tiene muy poca posibilidad de acumular deudas a otros países. También este superávit muestra que los ciudadanos gastan menos de lo que ganan. Finalmente en el último año observamos un déficit comercial por una balanza comercial en negativo, esto es causando por un aumento considerable de importaciones del 2016 al 2017.

Tabla 14

Comercio Internacional de los Países Bajos

<b>Año</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Exportaciones</b>	671.574	672.844	672.671	567.217	569.705
<b>Importaciones</b>	586.694	589.592	512.421	504.929	574.097
<b>Balanza Comercial</b>	84.88	83.252	160.25	62.288	-4.392

*Nota:* La tabla muestra los indicadores más importantes en lo que es el comercio internacional de Los Países Bajos. Adaptado de “*Netherlands*” por “Trade Map”, 2018.

Adaptación propia.

De acuerdo con la tabla número 11 las exportaciones peruanas son en gran medida superiores a las importaciones que hay entre Perú y Los Países Bajos. Durante los últimos dos años hay un incremento del 8.61% en exportaciones peruanas hacia Los Países Bajos. Por consiguiente en los 5 años analizados se tiene una balanza comercial positiva es decir un superávit comercial.

Tabla 15

Comercio entre Perú y Los Países Bajos

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Exportaciones	879.154	928.731	870.435	992.456	1.077.887
Importaciones	226.817	321.040	286.841	339.234	425.576
Balanza Comercial	652.337	607.691	583.594	653.222	652.311

Nota: La tabla muestra los indicadores más importantes en lo que es el comercio entre Perú y Los Países Bajos. Adaptado de "Netherlands" de "Trade Map", 2018.

Adaptación propia.

A continuación se muestra los productos que más se exportan a Los Países Bajos en el año 2017. Como resultado hay una mayor exportación de productos tradicionales como las frutas y nueces comestibles. Estas ocupan el primer lugar con un 53% de la cantidad total que se exporta.



Por lo que se refiere a la economía del Perú, según el informe de Economist Intelligence Unit (2013) se está transformando en uno de los países con más dinámica comercial, así también como algunos países de África. Por tal motivo el comercio internacional es uno de los principales motores en la actividad económica. Según cifras de

PromPerú, en el año 2017 hubo un total 44 mil millones de dólares de ventas a mercados internacionales. Este resultado hizo que el Perú se convierta en el país número 1 en incremento exportador de toda América. Asimismo PromPerú ha fijado una meta para el 2018 de aumentar nuestro potencial exportador a un total de 50 mil millones de dólares. Asimismo la Cámara de comercio de Lima (2016) informa que el país ha logrado durante estos últimos años un crecimiento de 73% en productos agropecuarios. También durante estos años 2245 nuevas empresas comenzaron a exportar a la Unión Europea. De este total de empresas el 86% son microempresas o pequeñas empresas.

#### **4.2.4.4. Social**

En lo que respecta a lo social, las personas tienen una alta calidad de vida. Al final del año 2016, Los Países Bajos sumaron con una población de 17 millones. Al respecto de la esperanza de vida, esta es de 82 años. Además el 76% de los habitantes calificaron su nivel de salud como bueno.

En cuanto a la alimentación, hay una creciente tendencia de consumir fruta fresca, esta tendencia no solo es en los Países Bajos sino en toda Europa. Además de ello hay más interés en lo referente a enfoque más sostenible tanto en la producción como en el procesamiento de los diferentes alimentos. Asimismo la demanda orgánica es cada vez más fuerte.

Es importante entender la cultura empresarial de Los Países Bajos, por lo cual es vital tener en consideración estos detalles:

- El tiempo familiar es muy importante, es por eso que ellos enfatizan la importancia del uso eficiente del tiempo, ya que no trabajan hasta muy tarde ni fines de

semana.

- A los empresarios les agrada hacer negocios a largo plazo.
- La puntualidad es esencial si se desea obtener compromisos comerciales.
- Tener una conversación concreta y honesta en donde se demuestre que el negocio será de beneficio de ambos.

En lo que respecta a Perú, según Ocola (2018), para el año 2021 el sector agrario tendrá un crecimiento del 5%, esto se debe principalmente a la actividad de la exportación. Por consiguiente los diferentes trabajos que derivan de esta actividad se verán afectados positivamente, provocando que el estilo de vida de ellos mejore.

#### **4.2.4.5. Tecnología**

Según Invest in Holland (2018), Los Países Bajos ocupan el tercer lugar en innovación a nivel mundial, en efecto es también un país líder mundial en investigación y como resultado cuenta con un alto nivel médico y de automatización. En lo concerniente a las conexiones tecnológicas, Los Países Bajos se encuentra entre los países que tienen una infraestructura 100% de fibra óptica de la más moderna. Con un gobierno con interés en el avance tecnológico, Los Países Bajos se encuentra entre los países más conectados del mundo.

En lo que respecta a Perú según Agraria.pe (2017), dentro de 10 años las máquinas robotizadas estarán dentro de los campos de cultivo en un 90%, por consiguiente en el proceso

de cultivo habrán menos operarios, pero con mayor nivel de control.

#### **4.2.4.6. Medio Ambiente**

Los Países Bajos ha generado presiones sobre el medio ambiente debido a su número de habitantes y de sus actividades económicas. Por lo cual el gobierno tiene mucho interés en este factor y eso conlleva a que solo el 7% de la población menciona estar insatisfecho con la calidad del agua. Pero aún así tienen el problema de las consecuencias de la contaminación del aire urbano en la salud. Respecto al medio ambiente en el Perú, Check-in (2018) si bien es cierto que contamos con una gran variedad de flora y fauna también el Perú ocupa el tercer lugar de vulnerabilidad ambiental a nivel mundial. Sabiendo todo esto el gobierno ha implementado diversas estrategias para tener mayor información, una alta capacidad de adaptación y tener más apoyo en programas técnicos y financieros.

En lo que respecta a Perú según Escalon (2017), hay una mayor importación de plaguicidas, siendo Ica la principal ciudad. Esto se debe a que hay una mayor demanda por los agricultores. Además hay un leve aumento de plaguicidas tóxicos ya sea por su menor precio respecto a diferencia de otros. Así mismo hay entidades como Senasa que controlan esto por medio de un análisis del producto.

#### **4.2.4.7. Legal**

Con referencia al factor legal el gobierno de Los Países Bajos utiliza su legislación nacional y política nacional para tener control de las exportaciones e importaciones. Como Los Países Bajos es miembro de la Unión Europea se aplican las mismas normas arancelarias. En lo que respecta a la fruta de

la granada, Taction and Customs Union (2018), menciona que el arancel es del 0%.

Continuando con el contrato comercial, al usar los Incoterms es más recomendable usar FOB O CIF.

Prosiguiendo, en la documentación de importación se utiliza un impuesto de valor agregado (IVA). Este impuesto solo es percibido si se exporta a valor CIF. Este impuesto es diferente al arancel aduanero, este es el mismo en toda la Unión Europea.

En el Perú los requisitos para exportar son: primero poseer el RUC (Registro Único de Contribuyentes), una copia del documento del transporte, copia de la factura (SUNAT), acreditación del agente de aduana y otros documentos que dependiendo de la mercancía se necesiten para su exportación.

En cuanto al marco legal del Perú en el sector agro, en el año 2001 se dictaminó la implementación del régimen agrario para incentivar las exportaciones. Pero el mal uso de esta ley, perjudica a los trabajadores haciéndolos vulnerables de los beneficios en comparación con el régimen general.

#### **4.2.5. Análisis de fuerzas competitivas**

El marco del análisis de las cinco fuerzas de Porter se utiliza para analizar una industria, en este caso la industria de la exportación de la granada. Nos ayudará a definir cuáles son los desafíos que tendremos si ingresamos a ella.

#### 4.2.5.1. Clientes

Esta fuerza competitiva es media, ya que el cliente (intermediarios que importan frutas al por mayor) es la única fuente de ingresos fuerte que existe, por eso la necesidad de satisfacerlos, retenerlos e incrementar el número de estos. Por lo que representa la exportación de la granada, es fundamental tener clientes que conozcan al detalle la granada, en otras palabras su calidad, es por eso que se optó por escoger a los intermediarios. Los Países Bajos es considerado como uno de los principales puertos de entrada que tiene Europa, esto quiere decir que las importaciones que llegan se reexportan a otros países de Europa.

Por un lado la fruta de la granada no se puede almacenar durante un largo período de tiempo, ya que este es un producto perecible y el tiempo máximo que podría durar es de dos meses a una temperatura de 5 °C. Por ende es recomendable tener un contrato establecido con un intermediario fijo. Aun así esta fuerza se puede ir bajando por que a medida que pasen los años, el nivel de producción y el consumo será mayor. Por ende más llamativo a importadores importantes.

Desde otro punto de vista la granada tiene una estacionalidad de producción limitada, lo que hace que el Perú sea uno de los principales exportadores del continente de América, pues cuenta con un periodo de cosecha de febrero a junio.

En lo que respecta a la demanda de la granada en Los Países Bajos hay una gran tendencia a su consumo, ya que las granadas tienen un carácter único para los consumidores.

Aunque su consumo no es igual como el de otras frutas, tiene un futuro favorable por estas razones:

- Cada vez más europeos son conscientes de tener una dieta más saludable.
- El creciente número de artículos relacionados a los beneficios que tiene la granada en nuestro cuerpo y como consumirlo mediante recetas culinarias.
- Interés por otras industrias en producir diferentes productos siendo el principal ingrediente la granada por sus beneficiosas propiedades.

En el comercio internacional hay diferentes herramientas electrónicas que facilitan este proceso, en ellas se han encontrado posibles clientes de Los Países Bajos. A continuación mencionaremos algunos:

- Commercial Fruits SA  
Empresa ubicada en Los Países Bajos relacionada con la actividad de importación de frutas y vegetales de contra estación. Referente a América importa granada de los países de Estados Unidos, Perú, Chile y Argentina. Número de contacto: +33 146 873 000.
- Bud Holland  
Ubicada en Los Países Bajos, empresa que se dedica a la importación de frutas y vegetales exóticos. Suministra principalmente a mayoristas y cadenas de supermercados en Europa. Importa granada solo de Chile y Perú con respecto a América. Número de contacto: +31 174 535 353.
- Hagé International B.V.

Hagé International, es una empresa ubicada en Holanda que importa frutas frescas (dentro de ellas la granada) en más de cincuenta países, uno de ellos Perú. Número de contacto: +31 018 064 800.

- Limba Fruit B.V.

Esta empresa se encuentra ubicada en Barendrecht, Holanda y participa en el comercio al por mayor de frutas y verduras, incluyendo la granada. Número de contacto: +31 6 22 42 28 09

#### 4.2.5.2. Competidores

La fuerza de los competidores es media por diversas razones. La granada peruana tiene competidores internacionales, ya sea de Asia o del medio Oriente. También los países que se ubican en zonas áridas de América. Según la partida arancelaria 081090, que abarca diversos frutos rojos entre los principales: manzanas de anacardo, tamarindos frescos, fresas, granada, entre otros, los principales exportadores de esta partida arancelaria según Trade Map (2017) se consideran los siguientes: En primer lugar a Tailandia con 708, 449 dólares en valor exportado, seguido por Vietnam con 706, 021 dólares y en tercer lugar Los Países Bajos con 237,226 dólares, este último se caracteriza por reexportan la granada en gran parte de Europa. Así mismo España se ubica en el puesto número seis con 118, 788 dólares y la India en el puesto número siete con el valor exportado de 109, 186. Para el año 2017 Perú se ubica en el puesto 13, cerca de países como Estados Unidos o India.

Trade Map (2017) hace un análisis de las empresas exportadoras exclusivamente de la granada, en este podemos observar que los países varían considerablemente en comparación al análisis anterior ya que como se mencionó, la partida arancelaria 081090 tiene en cuenta otros frutos lo cual puede haber modificado el ranking de los países. A continuación se mencionará a los países con la mayor cantidad de empresas inscritas en Trade Map dedicadas a este rubro. En primer lugar tenemos al país de India que cuenta con un total de 48 empresas inscritas siendo una de ellas Boom Buying Private Limited ([www.kompas.in/boom-buying-pvt-ltd](http://www.kompas.in/boom-buying-pvt-ltd)). En segundo lugar tenemos a España con un total de 17 empresas inscritas, siendo una de ellas

Agroponiente.sa ([www.grupoponente.com](http://www.grupoponente.com)) y finalmente se encuentra el Egipto con un total de 9 empresas inscritas, siendo una de ellas Egyptian Export Center ([www.hbanna.com](http://www.hbanna.com)).

Hoy en día la producción de la granada en los principales países de producción ha sido difícil por causa del clima. Ya que este se ha visto afectado por la lluvia o por el excesivo calor.

Por ende el mercado de las frutas en Europa presenta una competencia media, pero por la estacionalidad de la producción que tiene el Perú y los problemas climáticos que afrontan los demás países se puede presentar como una oportunidad.

En lo que respecta a Perú ya que tiene una estacionalidad de producción ajena a la de los principales productores mundiales se genera una oportunidad de negocio. Según AGRODATAPERU (2018) los principales exportadores peruanos de granada son: Exportadora Frutícola del Sur, empresa que es la número uno en exportaciones al mes de abril del 2018, con 7.3 millones de dólares. Seguidamente viene Agrícola Pampa Baja con 5.0 millones de dólares, siendo esta última ubicada en Arequipa. Dichas empresas se encuentran solidificadas en las exportaciones de granadas en el Perú.

Además según Freshplaza (2018), en el Perú solo en los primeros meses de este año la exportación de la granada ha aumentado un 45%, siendo el mercado de Los Países Bajos el principal destino con un 64% del total. Lo cual evidencia que la demanda de la fruta de la granada se encuentra insatisfecha.

Finalmente el mercado mundial de la granada está creciendo en popularidad. Como consecuencia hay muchos países productores en crecimiento siendo los principales Israel, India, Turquía, Túnez, Perú e Irán. En la mayoría de estos países hay mayor producción y a la vez mayor consumo.

Viendo hacia el futuro la competencia será cada vez mayor. A continuación hablaremos de cada uno de los países competidores.

Tabla 16

Características de los principales productores de granada

País	Temporada	Variedad	Dato
India	Todo el año	Bhagwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento anual del 20% a 25%.</li> <li>• Principal exportador en Europa, Medio Oriente y Asia.</li> </ul>
Turquía	Octubre - Marzo	Hicaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con diferentes regiones de producción</li> </ul>
China	Agosto - Noviembre	Hicaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El clima es un factor muy perjudicial para la producción de la granada.</li> <li>• Dos tercios del total de la producción se venden en el mercado local.</li> </ul>
Israel	Octubre - Marzo	Wonderful	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de plantaciones se pueden encontrar en el medio y sur del país.</li> <li>• Uno de los principales competidores de Perú en la exportación de la granada</li> </ul>
Estados Unidos	Octubre - Marzo	Wonderful	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el año 2017 la producción de la granada en California bajo un aproximado de 10 a 15%.</li> <li>• Del total de la producción de la granada el 40% se exporta, entre los principales países están: Corea del Sur, Australia, Japón y México.</li> </ul>
Chile	Mayo - Julio	Wonderful	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A consecuencia de su clima tiene retraso en la producción y calidad de la granada.</li> <li>• Su principal mercado es Estados Unidos.</li> </ul>

*Nota:* La tabla siguiente se menciona competidores de Perú en la producción de granada. Adaptado de "Resumen del mercado global de la granada" de "Fresh Plaza", 2016. Adaptación propia.

#### **4.2.5.3. Potenciales nuevos competidores**

Hoy en día la fuerza de potenciales nuevos competidores es alta ya que la granada se está volviendo más popular, según Fresh Plaza (2018) con una producción que aumenta en diferentes partes del mundo y también a nivel nacional. Esto viene como una medida para satisfacer la creciente demanda global, en especial la del mercado europeo.

El negocio de la exportación de la granada tiene barreras de entrada altas, debido a la inversión que se requiere y por la recuperación de la inversión de la granada que es de dos años aproximadamente.

Esta fuerza se dividirá en dos partes, una a nivel internacional y otra a nivel nacional.

Con respecto al nivel internacional Trade Map (2017) menciona que en los últimos cinco años, las estadísticas indican que la exportación de la granada a diferentes partes del mundo ha aumentado. Respecto al año 2015, la partida arancelaria 081090 tuvo un valor exportado de 2, 487, 444 dólares y en el año 2016 se vislumbro un valor de 3, 089, 193 dólares. Agrodata (2010) menciona que los países con mayor producción de la granada son Irán, India y China. Aunque la gran mayoría de la producción es vendida al mercado local de cada país, en un futuro estos países pueden ver la exportación como una posibilidad de negocio.

Con respecto a nuestros países vecinos productores de granada, Chile se ha propuesto duplicar en los próximos 5 años su exportación de frutas. Según la Asociación de exportadores de frutas de Chile, durante el periodo 2015-

2016 se exportó a India la cantidad de 35 mil toneladas. En otras palabras hubo un crecimiento del 70% en comparación al periodo anterior. Por último Chile cuenta con una tecnología agraria muy desarrollada comparada con otros países Sudamericanos. Esto podría situar al país chileno como un potencial nuevo competidor de Perú.

A nivel nacional, el gobierno peruano por medio del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo brinda apoyo a través de programas como Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI), Exporta fácil, entre otros. Estos programas ayudan a promover el comercio exterior. A causa de estos programas cada vez más y más agricultores o empresarios se ven con mayor interés en la actividad de la exportación.

Sin embargo para iniciar este negocio es necesario conocer todo acerca de la exportación como temas de mercados, recursos, calidad, proveedores y más. También los nuevos participantes se enfrentan a una gran inversión que no todos pueden solventar.

#### **4.2.5.4. Proveedores**

Los proveedores son los empresarios, quienes proporcionan materias primas a los agricultores, quienes tienen bajo poder de negociación, ya que los productores arequipeños cuentan con una amplia gama de diferentes tipos de proveedores que suministran productos agrícolas.

También hay otro tipos de proveedores quienes son los que brindan todo el servicio de empaque y transporte que se necesitará al momento de la exportación.

#### **4.2.5.5. Productos sustitutos**

Por último esta fuerza tiene el poder de negociación media, ya que muchos de los consumidores de fruta fresca en los mercados pueden cambiar fácilmente su decisión a la hora de comprar, inclinándose por otras frutas en lugar de la granada. Según Trade Map (2017) las frutas más importadas en Los Países Bajos son: mango, con un valor importado de 229, 965 dólares, seguido de la piña con un valor de 182, 714 dólares, posteriormente tenemos a las uvas con un valor de 786, 484 dólares, luego la fresa con un valor de 828, 959 dólares y finalmente la naranja con un valor de 396, 438 dólares. Sin embargo las personas que conocen de los beneficios de la granada tienden a elegirla por el gran nivel de antioxidantes que contiene. Por otro lado existen clientes fieles, quienes escogen esta fruta por el aroma que tiene. En comparación con sus posibles frutas sustitutas la granada tiene la habilidad de ser transportada con mucha más facilidad por su durabilidad.

A pesar de que la empresa aún no se encuentra conformada, se ha propuesto un escenario para analizar los factores internos y externos.

#### 4.2.6. Made: Matriz de diagnostico externo

Tabla 17  
Elaboración de MADE

Nº	Factores externos encontrados	Priorización de factores - Matriz de Impactos Cruzados													Suma de los "1"	Ponderación porcentual
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1	Estabilidad económica del Perú.	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	4	7%
2	Arequipa cuenta con el clima y suelo favorable para la producción de la granada.	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	4	7%
3	El Perú cuenta con un tratado de libre comercio con la Unión Europea.	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	5	8%
4	Los Países Bajos poseen una demanda en aumento debido a una alimentación más sana.	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	5	8%
5	El gobierno peruano fomenta la exportación por medio de incentivos.	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	6	10%
6	Gozar con un calendario contra estación de los principales países productores de la granada.	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	4	7%
7	Aumento del conocimiento de los beneficios de la granada en el mercado nacional.	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	5	8%
8	Respecto a la moneda que se acordara, posibles riesgos de volatilidad.	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2	3%
9	Aparición de plagas ( durante el sembrío del fruto) que no puedan controlarse.	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	3	5%
10	Posible participación de competidores internacionales con parecido periodo de producción.	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	9	15%
11	Condiciones limitadas para un buen desarrollo logístico.	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	4	7%
12	Escasa mano de obra especializada en la producción de la granada.	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	5	8%
13	El producto a exportar está dentro de los frutos llamados "Superfruta" por su alto índice de nutrientes	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	5	8%
<b>Total</b>													<b>61</b>	<b>100%</b>		

Nota: En la siguiente tabla observamos el porcentaje de cada factor externo. Elaboración propia.

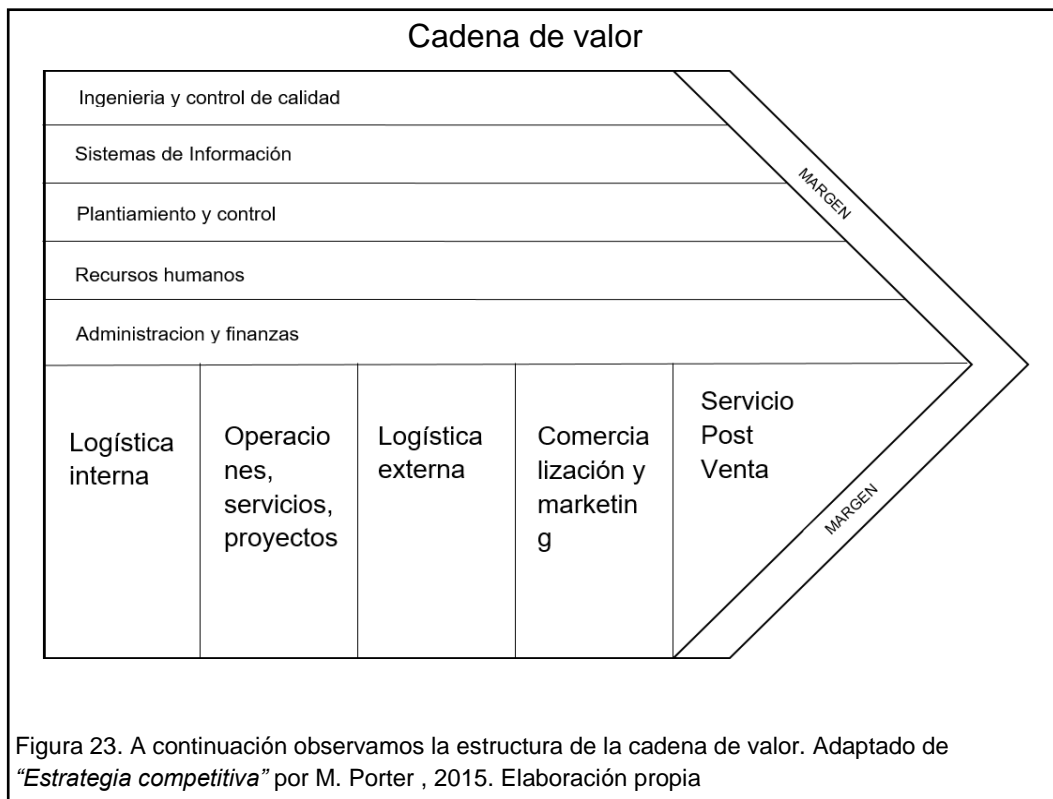
Tabla 18  
Priorización del MADE

Nº	Factores externos encontrados	Valoración de factores					Ponderación porcentual	Ponderación de los factores	
		Muy Negativa (-2.0)	Negativa (-1.0)	Ni positiva ni negativa (0.0)	Positiva (+1.0)	Muy positiva (+ 2.0)		Valoración de los Factores	Porcentual
1	Estabilidad económica del Perú.					x	7%	2	0.13115
2	Arequipa cuenta con el clima y suelo favorable para la producción de la granada.					x	7%	2	0.13115
3	El Perú cuenta con un tratado de libre comercio con la Unión Europea.					x	8%	2	0.16393
4	Los Países Bajos poseen una demanda en aumento debido a una alimentación más sana.				x		8%	1	0.08197
5	El gobierno peruano fomenta la exportación por medio de incentivos.				x		10%	1	0.09836
6	Gozar con un calendario contra estación de los principales países productores de la granada.					x	7%	2	0.13115
7	Aumento del conocimiento de los beneficios de la granada en el mercado nacional.				x		8%	1	0.08197
8	Respecto a la moneda que se acordara, posibles riesgos de volatilidad.		x				3%	-1	-0.03279
9	Aparición de plagas que no puedan controlarse.	x					5%	-2	-0.09836
10	Posible participación de competidores internacionales con parecido periodo de producción.		x				15%	-1	-0.14754
11	Condiciones limitadas para un buen servicio logístico.		x				7%	-1	-0.06557
12	Escasa mano de obra especializada en la producción de la granada.		x				8%	-1	-0.08197
13	El producto a exportar está dentro de los frutos llamados "Superfruta" por su alto índice de nutrientes					x	8%	2	0.16393
							100%		Oportunidad > 0
									Amenaza < 0

Nota: En la siguiente tabla observamos el resultado de cada factor externo. Elaboración propia.

#### 4.2.7. Cadena de valor

El análisis de la cadena de valor permitirá desarrollar al máximo los recursos de la empresa en las distintas áreas que posee. En lo que respecta a la actividad de la exportación ayudaría a “mapear” el proceso de principio a fin para así poder obtener mayor valor al producto final.



##### 4.2.7.1. Actividades Primarias

- Logística interna

La empresa contará con tres actividades de logística interna, las cuales son las siguientes: Compra de plántones de granada, cosecha de granada y exportación de esta. En la compra de plántones se contará con proveedores de calidad que además de esto cuenta con una ubicación cercana al terreno de siembra. Por otro lado el costo será menor ya que se

solicitará cantidades considerables. En lo referido a la actividad de cosecha de granada la zona de maquila se encontrará cerca a esta facilitando el transporte de la misma, sin embargo la constante rotación de personal podría suponer una dificultad en esta actividad. Por último respecto a la exportación de granada la prioridad sería no perder la cadena de frío que hay en el producto.

- Operaciones, servicios, proyectos

Se tercerizará la maquila, esta tiene la atención y experiencia adecuada para poder empaquetar y seleccionar el producto de la mejor forma, además se consultará con PromPerú y Adex para obtener información y así poder cerrar ventas de forma eficiente.

- Logística externa

Ya que nosotros al ser una empresa nueva no contamos con capacidad de negociación, esto hace que el flete nacional sea de mayor costo. Además de esto la obligación de pago a proveedores al contado. Por consiguiente la inversión al inicio será alta.

- Comercialización y marketing

Se asistirán a dos ferias, así mismo se contactará con PromPerú para poder asistir a las diferentes ruedas de negocio que se realicen. Por último no se cuenta con branding ya que es nueva.

- Servicio Post Venta

Una vez realizada la compra se brindará crédito al cliente por 30 días calendario, es decir que el pago será: 20% de adelanto, 30% al recibir los documentos y 50% en el plazo de los 30 días.

#### 4.2.7.2. Actividades de apoyo

- Ingeniería y control de calidad

El área de maquila que se tercerizará se encargará de clasificar la granada, asimismo de empaquetarla.

- Sistemas de Información

No se contará con sistemas de información ya que la empresa es nueva.

- Planteamiento y control

Solo se contará con un ingeniero agrónomo, siendo este insuficiente para la producción futura de la empresa.

- Recursos Humanos

Esto sería llevado por el área administrativa.

- Administración y finanzas

Se contará con servicios contables financieros, ya que esta área solo es necesaria en un periodo del año.

#### 4.2.8. Madi: Matriz de diagnostico interno

Tabla 19  
Elaboración de MADI

d	Factores internos encontrados	Priorizacion de factores - Matriz de Impactos Cruzados										Suma de los "1"	Ponderación porcentual
1	Alta rotacion de personal	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	4%
2	La granada que se producirá será del tipo de "Wonderful" ya que esta es la más demandada en el extranjero por sus características propias.	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	5	18%
3	Contar con el terreno fértil para la producción de la granada.	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	3	11%
4	Al inicio se requiere una alta inversión.	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	7%
5	Tener asegurada la produccion de la granada, por ser productora.	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	5	18%
6	El branding de la empresa no existe aun.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	7%
7	Calidad de planton de granada (Wonderful)	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	4	14%
8	Costo elevado del flete nacional.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
9	Reducido conocimiento práctico en la producción y exportación de granada peruana al mercado de Los Países Bajos.	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	3	11%
10	Ya que la granada es una fruta que necesita ser refrigerada, podrían presentarse dificultades en la conservación durante su traslado	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	3	11%
<b>Total</b>											<b>28</b>	<b>100%</b>	

Nota: En la siguiente tabla observamos el porcentaje de cada factor interno. Elaboración propia

Tabla 20  
Priorización del MADI

N°	Factores internos encontrados	Valoración de factores					Ponderación porcentual	Ponderación de los factores	
		Muy Negativa (-2.0)	Negativa (-1.0)	Ni positiva ni negativa (0.0)	Positiva (+1.0)	Muy positiva (+ 2.0)		Valoración de los Factores	Porcentual
1	Alta rotacion de personal		X				4%	-1	-0.04
2	La granada que se producirá será del tipo de "Wonderful" ya que esta es la más demandada en el extranjero por sus características propias.					x	18%	2	0.36
3	Contar con el terreno para la producción de la granada.				x		11%	1	0.11
4	Al inicio se requiere una alta inversión.		x				7%	-1	-0.07
5	Tener asegurada la produccion de la granada, por ser productora.				x		18%	1	0.18
6	El branding de la empresa no existe aun.	x					7%	-2	-0.14
7	Calidad de planton de granada (Wonderful)					x	14%	2	0.28
8	Costo elebado del flete nacional.		x				0%	-1	0
9	Reducido conocimiento práctico en la producción y exportación de granada peruana al mercado de Los Paisés Bajos.	x					11%	-2	-0.22
10	Ya que la granada es una fruta que necesita ser refrigerada, podrían presentarse dificultades en la conservación durante su traslado	x					11%	-2	-0.22
							100%	NOTA	Oportunidad > 0
									Amenaza < 0
									Neutro = 0

Nota: En la siguiente tabla observamos el resultado de cada factor interno. Elaboración propia

Tabla 21  
Resultados Análisis MADE

Nº	Factor	O/A
1	Estabilidad económica del Perú.	Oportunidad
2	Arequipa cuenta con el clima y suelo favorable para la producción de la granada.	Oportunidad
3	El Perú cuenta con un tratado de libre comercio con la Unión Europea.	Oportunidad
4	Los Países Bajos poseen una demanda en aumento debido a una alimentación más sana.	Oportunidad
5	El gobierno peruano fomenta la exportación por medio de incentivos.	Oportunidad
6	Gozar con un calendario contra estación de los principales países productores de la granada.	Oportunidad
7	Aumento del conocimiento de los beneficios de la granada en el mercado nacional.	Oportunidad
8	Respecto a la moneda que se acordara, posibles riesgos de volatilidad.	Amenaza
9	Aparición de plagas que no puedan controlarse.	Amenaza
10	Posible participación de competidores internacionales con parecido periodo de producción.	Amenaza
11	Condiciones limitadas para un buen servicio logístico.	Amenaza
12	Escasa mano de obra especializada en la producción de la granada.	Amenaza
13	El producto a exportar está dentro de los frutos llamados "Superfruta" por su alto índice de nutrientes	Oportunidad

Nota: En la siguiente tabla observamos el resultado del análisis MADE. Elaboración propia

Tabla 22  
Resultados Análisis de MAD I

o	Factor	F/D
1	Calidad de plantón de granada (Wonderful)	Fortaleza
2	Alta rotación de personal	Debilidad
3	La granada que se producirá será del tipo de "Wonderful" ya que esta es la más demandada en el extranjero por sus características propias.	Fortaleza
4	Contar con el terreno para la producción de la granada.	Fortaleza
5	Tener asegurada la producción de la granada, por ser productora.	Fortaleza
6	El branding de la empresa no existe aun.	Debilidad
7	Al inicio se requiere una alta inversión.	Debilidad
8	Reducido conocimiento práctico en la producción y exportación de granada peruana al mercado de Los Países Bajos.	Debilidad
9	Ya que la granada es una fruta que necesita ser refrigerada, podrían presentarse dificultades en la conservación durante su traslado	Debilidad

Nota: En la siguiente tabla observamos el resultado del análisis MAD I. Elaboración propia

#### 4.2.9. Matriz FODA

Matriz de FODA	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. Calidad de plantón de granada (Wonderful)</p> <p>F2. La granada que se producirá será del tipo de "Wonderful" ya que esta es la más demandada en el extranjero por sus características propias.</p> <p>F3. Contar con el terreno para la producción de la granada.</p> <p>F4. Tener asegurada la producción de la granada, por ser productora.</p>	<p>D1. Alta rotación de personal</p> <p>D5. Reducido conocimiento práctico en la producción y exportación de granada peruana al mercado de Los Países Bajos.</p> <p>D3. Al inicio se requiere una alta inversión.</p> <p>D4. Ya que la granada es una fruta que necesita ser refrigerada, podrían presentarse dificultades en la conservación durante su traslado</p> <p>D2. El branding de la empresa no existe aún.</p>
Oportunidades	ESTRATEGIAS - FO (Explotar)	ESTRATEGIAS - DO (Buscar)
<p>O1. Estabilidad económica del Perú.</p> <p>O2. Arequipa cuenta con el clima y suelo favorable para la producción de la granada.</p> <p>O3. El Perú cuenta con un tratado de libre comercio con la Unión Europea.</p> <p>O4. Los Países Bajos poseen una demanda en aumento debido a una alimentación más sana.</p> <p>O5. El gobierno peruano fomenta la exportación por medio de incentivos y programas.</p> <p>O6. Gozar con un calendario contra estación de los principales países productores de la granada.</p> <p>O7. Aumento del conocimiento de los beneficios de la granada en el mercado nacional.</p> <p>O8. El producto a exportar está dentro de los frutos llamados "Superfruta" por su alto índice de nutrientes</p>	<p>F1.O7 Desarrollo del mercado.</p> <p>F2.O3. Investigación para el desarrollo de mercados.</p> <p>F2.O6 Liderazgo en costos.</p> <p>F2.O7 Diferenciación de producto final por calidad.</p>	<p>O5.D8 Diferenciación tecnología.</p> <p>O5.D5 Desarrollo del "Know how" exportador</p>
Amenazas	ESTRATEGIAS - FA (Confrontar)	ESTRATEGIAS - DA (Evitar)
<p>A1. Respecto a la moneda que se acordara, posibles riesgos de volatilidad.</p> <p>A2. Aparición de plagas que no puedan controlarse.</p> <p>A3. Posible participación de competidores internacionales con parecido periodo de producción.</p> <p>A4. Condiciones limitadas para un buen servicio logístico.</p> <p>A5. Escasa mano de obra especializada en la producción de la granada.</p>	<p>F1.A11 Desarrollo de contactos potenciales.</p> <p>F2.A11 Economía de escala.</p>	<p>D8.A12 Desarrollo de distribución.</p> <p>D8.A11 Retención de clientes.</p> <p>D7.A13 Desarrollo de la marca Perú.</p>

#### 4.2.9.1. Estrategias FO

- **Desarrollo del mercado:** Ingresar al mercado nacional.
- **Investigación para el desarrollo de mercados:** Por medio de un estudio de mercado analizar nuevos mercados potenciales que gusten de la granada.
- **Liderazgo en costos:** Bajar en un porcentaje el precio promedio de venta de la granada. Siendo esta la principal estrategia, ya que representa una ventaja competitiva dado que se propone un precio por debajo del promedio de mercado.
- **Diferenciación de producto final por calidad:** Tener mayor control de la logística interna respecto al producto.

#### 4.2.9.2. Estrategias DO

- **Diferenciación tecnología:** Implementar tecnología de última generación para lograr un mejor desarrollo de la granada peruana.
- **Desarrollo del “Know how” exportador:** Aprender y llevar a la practica todo sobre la producción y exportación de la granada.

#### 4.2.9.3. Estrategias FA

- **Desarrollo de contactos potenciales:** Asistir a ferias internacionales para tener contacto con posibles clientes.  
**Economía de escala:** Realizar una economía de escala para reducir costos de producción de granada.

#### 4.2.9.4. Estrategias DA

- **Desarrollo de distribución:** Desarrollar la estrategia win-win con todos los integrantes del proceso de la exportación.
- **Retención de clientes:** Crear relaciones de largo plazo con el cliente, gracias a una alta satisfacción.
- **Desarrollo de la marca Perú:** Por medio de Promperu obtener el conocimiento necesario para realizar con éxito tanto el proceso de producción como el de la exportación.

#### 4.2.10. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es un modelo que ayuda a la empresa en tener una vision mas amplia de esta.

##### 4.2.10.1. Factores críticos de éxito

A continuacion se mencionará los factores críticos de éxito de la empresa:

1. Plantones de calidad.
2. Precios de venta competitivos.
3. Aumento del consumo de granada en Europa.
4. Tener un calendario contraestación de grandes productores de granada a nivel mundial.
5. Clima y suelo propicio para la obtencion de variedad Wonderful.

##### 4.2.10.2. Las perspectivas

Para Kaplan y Norton, (2000) existen 4 perspectivas: Procesos internos, cliente, financiera e innovación y aprendizaje.

En el área de procesos internos, podremos manejar de forma optima las diferentes actividades de la logística interna. En el área de clientes se enfocará en aumentar la confianza

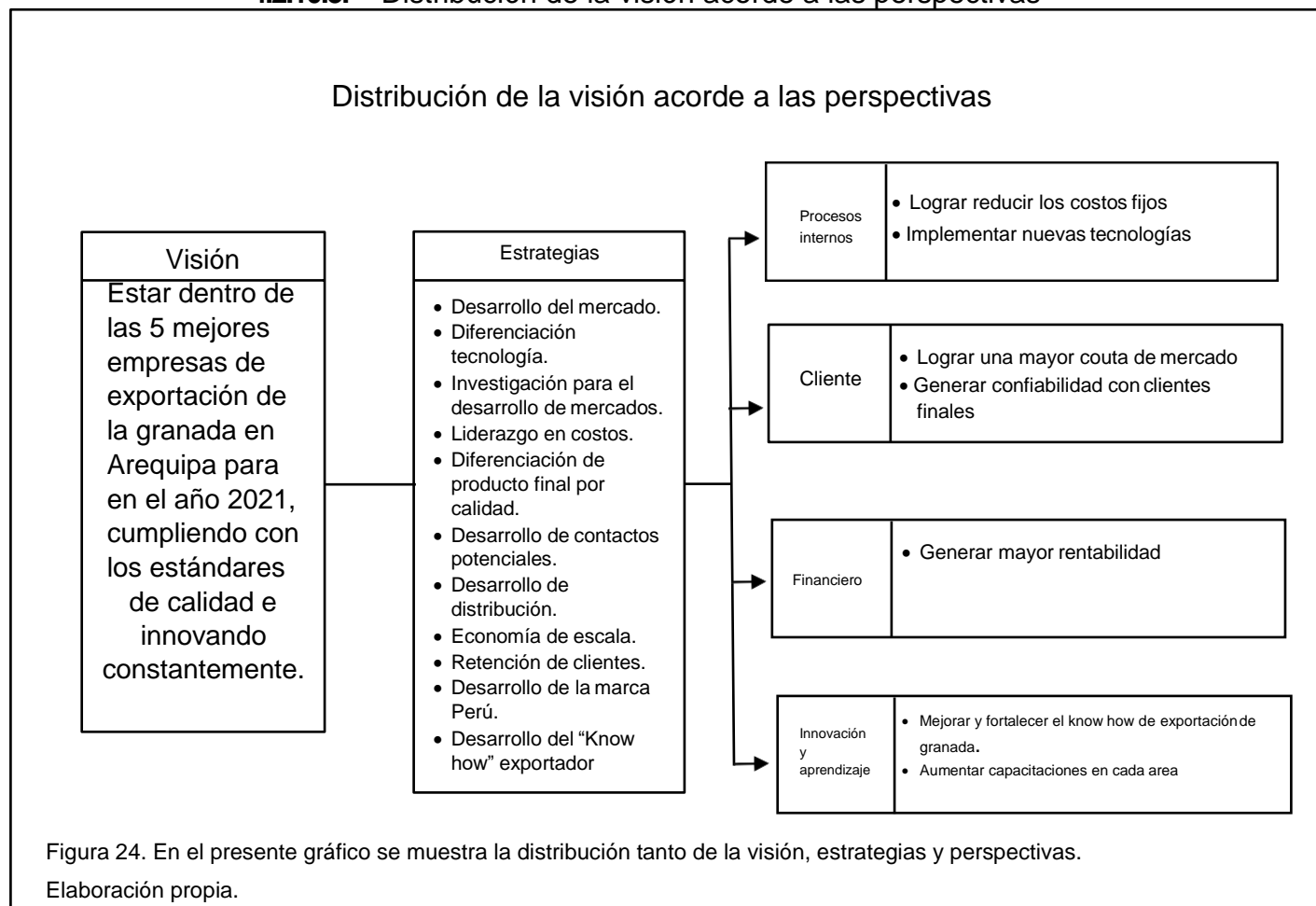
que hay con cada uno de estos para poder crear una fidelización. En el área financiera se enfocará en generar mayor rentabilidad. Finalmente en el área de innovación y aprendizaje se va a realizar una economía de escala para obtener costos menores.

Tabla 23  
Objetivos estratégicos

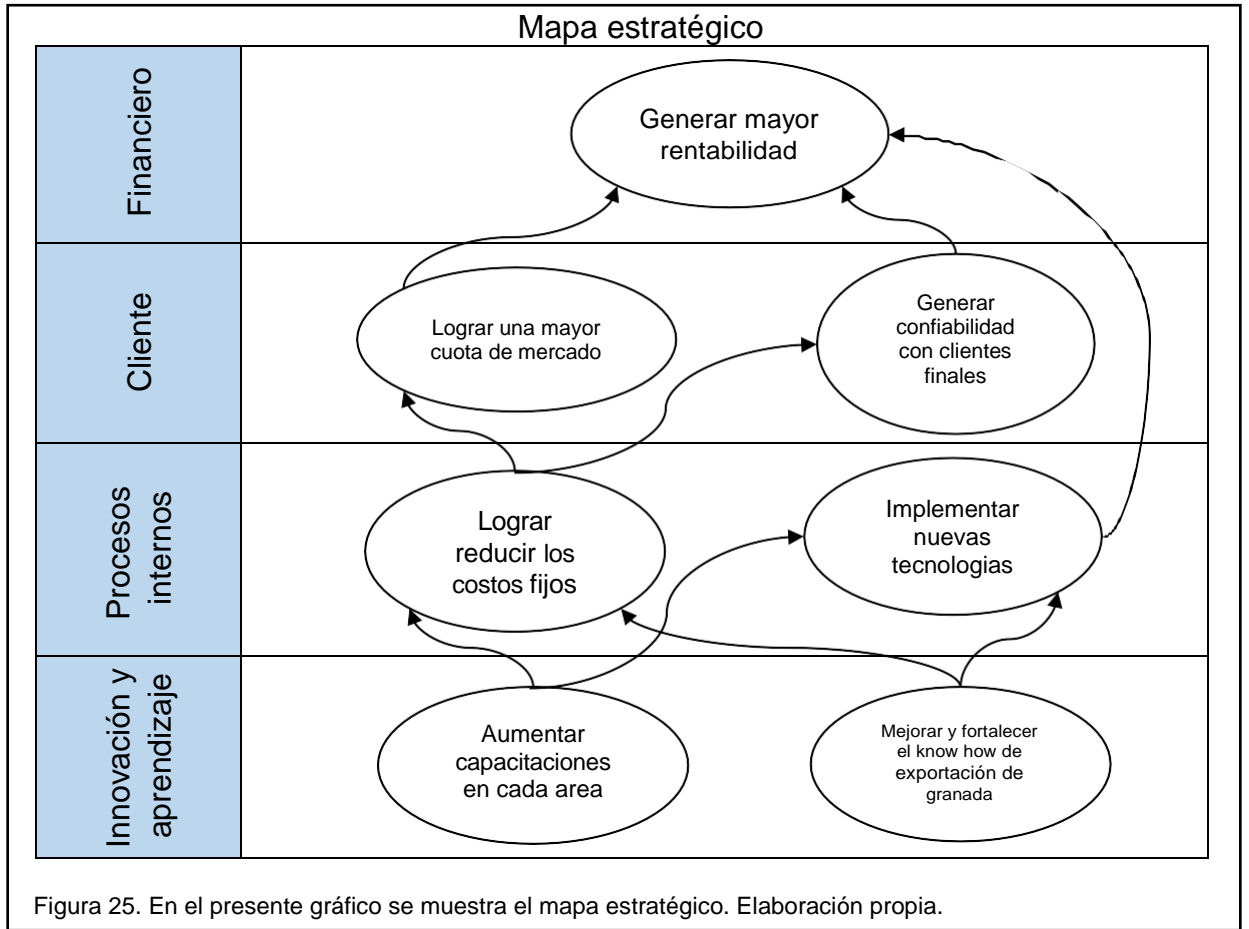
Perspectiva	Objetivo estratégico
Financiera	Lograr un aumento de los ingresos anuales desde el segundo año mayor a un 10% año a año.
Cliente	Lograr una cuota de mercado del 25% de participación de la empresa del total de toneladas exportadas de Perú hacia los Países Bajos en el año 2021.  Generar confiabilidad con clientes finales por medio de alianzas estratégicas con diferentes actores de la logística de la exportación.
Procesos internos	Lograr reducir un 5% los costos fijos por una optimización de las actividades de la logística interna en el año 2021.  Implementar nuevas tecnologías para obtener mejor calidad final de la granada para el año 2021.
Innovación y aprendizaje	Incrementar el número de horas de capacitación en un 20% para incrementar el know how de exportar.

*Nota:* En la siguiente tabla observamos los objetivos estratégicos de cada perspectiva. Elaboración propia

### 4.2.10.3. Distribución de la visión acorde a las perspectivas



4.2.10.4. Mapa estratégico



#### 4.2.10.5. Cuadro de mando integral

Tabla 24

##### Perspectiva financiera

Perspectiva	Objetivo	Estrategias	Planes de acción	Indicador	Responsable
Financiera	Generar mayor rentabilidad	Liderazgo en costos	Control de gastos.	R.O.I. (Retorno de la Inversión)	Gerente general
		Diferenciación tecnología	Uso de tecnología adecuada para optimizar procesos.		
			Investigación para el desarrollo de mercados	Captar y rentener clientes potenciales.	
		Tener control sobre los planes de pago.			

Nota: En la siguiente tabla observamos el objetivo, estrategias, planes de acción, Indicadores y responsable de la perspectiva financiera. Elaboración propia.

Tabla 25

##### Perspectiva cliente

Perspectiva	Objetivo	Estrategias	Planes de acción	Indicador	Responsable
Cliente	Lograr una mayor cuota de mercado	Desarrollo de contactos potenciales	Gestionar por medio de PromPerú la marca Perú	Nivel de satisfacción de los Clientes	Analista de comercio exterior
			Ir anualmente a ferias internacionales		
	Retención de clientes	Tener tiempo de respuesta al cliente rápido			
	Generar confiabilidad con clientes finales	Desarrollo de la marca Perú	Cumplir los compromisos que se tuvo con el cliente (plazos, peso, calidad)	Niveles de Ventas	
Realizar una campaña de marketing que este acorde con la empresa					

Nota: En la siguiente tabla observamos el objetivo, estrategias, planes de acción, indicadores y responsable de la perspectiva cliente. Elaboración propia.

Tabla 26

Perspectiva de procesos internos

Perspectiva	Objetivo	Estrategias	Planes de acción	Indicador	Responsable
Procesos internos	Lograr reducir los costos fijos	Economía de escala	Manejar una producción constante	Niveles de Ventas	Gerente general/ Gerencia de operaciones
			Tener ventas aseguradas		
		Desarrollo de distribución	Optimizar los procesos logísticos de exportación	Niveles de Ventas	
			Control de todo el proceso productivo de la granada	Lead time	
	Implementar nuevas tecnologías	Diferenciación de producto final por calidad	Inspeccionar el producto terminado	Niveles de productividad	
			Obtener certificados que evalúen la calidad		
		Desarrollo del mercado	Contactar con clientes nacionales de granada		

Nota: En la siguiente tabla observamos el objetivo, estrategias, planes de acción, Indicadores y responsable de la perspectiva procesos internos. Elaboración propia.

Tabla 27

Perspectiva de Innovación y aprendizaje

Perspectiva	Objetivo	Estrategias	Planes de acción	Indicador	Responsable
Innovación y aprendizaje	Mejorar y fortalecer el know how de exportación de granada.	Desarrollo del "Know how" de exportación	Inscribirse como socio de ADEX	Número de capacitaciones hechas anualmente	Gerente general/ Gerencia de operaciones/ Área de Venta
			Ir a las conferencias de PromPerú	Exámenes de conocimiento	
	Asistir a capacitaciones				
	Aumentar capacitaciones en cada área.				

Nota: En la siguiente tabla observamos el objetivo, estrategias, planes de acción, Indicadores y responsable de la perspectiva cde innovación y aprendizaje. Elaboración propia.

## 4.3. PLAN DE MARKETING

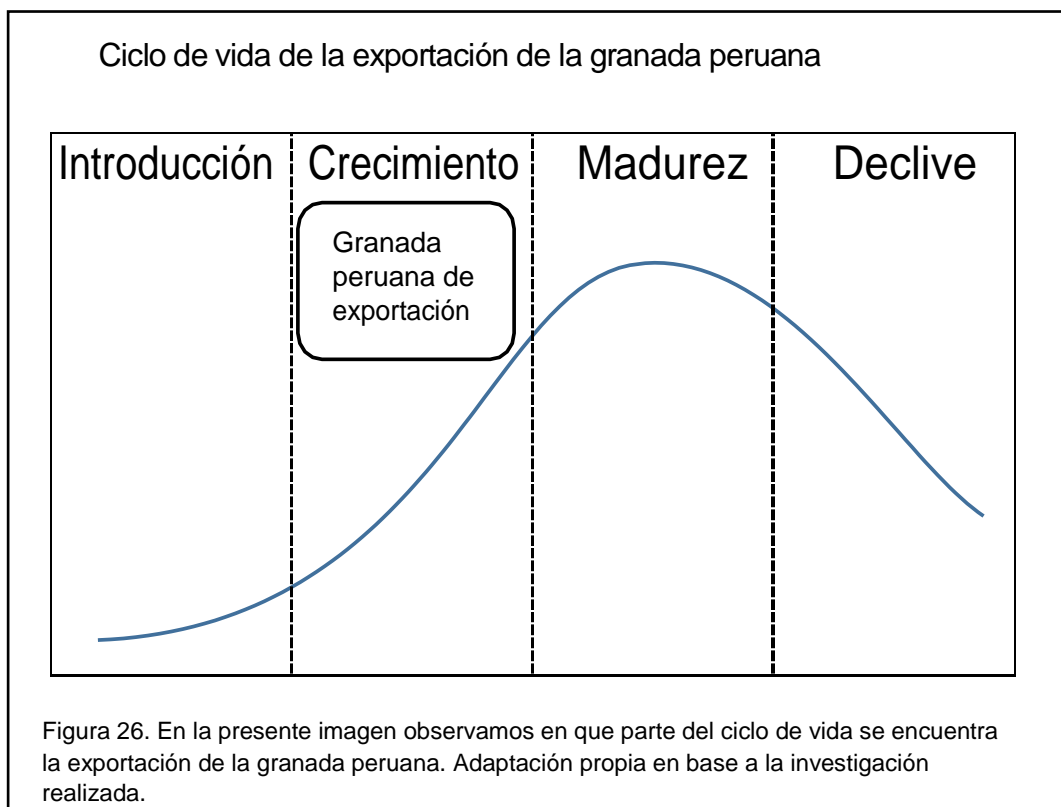
### 4.3.1. Ciclo de vida del producto

El negocio consiste en cultivar y exportar granada, ya que al desarrollar nuevos productos como este se reemplazará aquellas frutas que han completado su ciclo de vida comercial, por eso la granada está en la vanguardia de la agroindustria.

Cada producto que se exportará pasa el ciclo de vida de forma diferente, ya sea por el mercado en que se exporta, el tiempo o el volumen de ventas.

La primera etapa del ciclo de vida del producto es la etapa de introducción. La exportación de granada peruana a Los Países Bajos ya finalizó en esta etapa, ya que la fruta de la granada ya es comercializada en el mercado de Los Países Bajos. Además año tras año la demanda ha ido aumentando principalmente por dos factores, el primero: La granada es considerada como “*Súperfruta*” por su alto valor nutricional, segundo: es considerada como ingrediente ya que se puede consumir en mermeladas, jugos, postres, ensaladas, entre otros alimentos.

El ciclo de vida de la granada peruana de exportación se encuentra en etapa de crecimiento, no solo la demanda de la fruta aumentó sino también las agroindustrias que la proporcionan. Finalmente en esta etapa las utilidades tienen un aumento considerable a beneficio de los exportadores.



En lo que respecta a la estrategia tomada (Liderazgo en costos), para que la misma sea exitosa; tanto el producto (granada), mercado (Los Países Bajos) y el ciclo de vida (etapa de crecimiento) deben de estar en sincronía entre sí, esto para aprovechar las oportunidades de crecimiento que hay en el negocio y al mismo tiempo reducir la posibilidad de cometer errores estratégicos.

### **4.3.2. Producto**

La granada tiene diversas variedades, una de ellas es la Wonderful. En el Perú se siembra más esta variedad ya que tiene más acogida hacia mercados internacionales, además por la popularidad que destaca respecto a las demás variedades. Para tener mayor conocimiento de este fruto se realizará la clasificación general de los 11 criterios.

#### **4.3.2.1. Clasificación general:**

- Por su naturaleza:  
La granada es un producto tangible
- Por su utilización:  
Es un producto de consumo, ya que cumple con una posible necesidad que tiene el consumidor. La granada es un producto de consumo semi-duradero, ya que tiene una duración de pocos meses debidamente refrigerada.
- Por su grado de necesidad:  
La fruta de la granada es un bien necesario y no de lujo.
- Por la acción de compra:  
La granada sería un bien de comparación, ya que los consumidores tienen una amplia gama de frutas que puede escoger. En este caso la ventaja que los consumidores verían de la granada es ser una fruta con grandes niveles antioxidantes recalcando que uno de sus beneficios es ser una fruta antienvjecimiento.

- Por la forma en que han sido producidos:  
La granada es un producto natural ya que es un producto agrícola.
- Por su durabilidad:  
La granada es un producto perecedero.
- Por su nivel de tecnología:  
La granada es un producto sin contenido tecnológico.
- Por el cuidado que requieren:  
La granada como fruta no necesita de algún cuidado especial.
- Por las expectativas del beneficio:  
La granada es un producto real es decir que al consumidor le causa un beneficio real, en este caso: obtener una alimentación saludable
- Por su peligrosidad:  
La granada no es una fruta considerada como peligrosa o que genere algún riesgo en el consumidor.
- Por su ubicación del mercado meta:  
La granada es considerada como un producto de exportación, ya para el mercado destino de Los Países Bajos, la granada tiene las características necesarias para su consumo. Asimismo para lograr esto se debe de cumplir los diferentes requisitos y estándares que hay en dicho mercado.

#### 4.3.2.2. Características

Es primordial el conocimiento de las características de la granada, ya que estos datos ayudan al análisis de los gustos del consumidor, así también en cómo será el packing y ciertos requisitos necesarios para su exportación.

La variedad Wonderful proviene de California, Estados Unidos. Sus principales características son las siguientes: es muy productiva, ya que tiene una entrada rápida de producción. Por otro lado la granada en sí es muy consistente, lo cual favorece a la hora de contabilizar los kilos. Otra característica es su sabor peculiar ya que es un sabor agri dulce donde predomina más la acidez pero igualmente tiene un notable grado de azúcar, este sabor resulta agradable para los consumidores de los países del norte de Europa.

Continuando con su color, es de un rojo intenso. En lo que respecta al calibre, se considera un calibre de 5 a 9 es decir los pesos oscilan entre 450 a 950 gramos cada una.

La exportación de la granada se clasifica en 3 categorías:

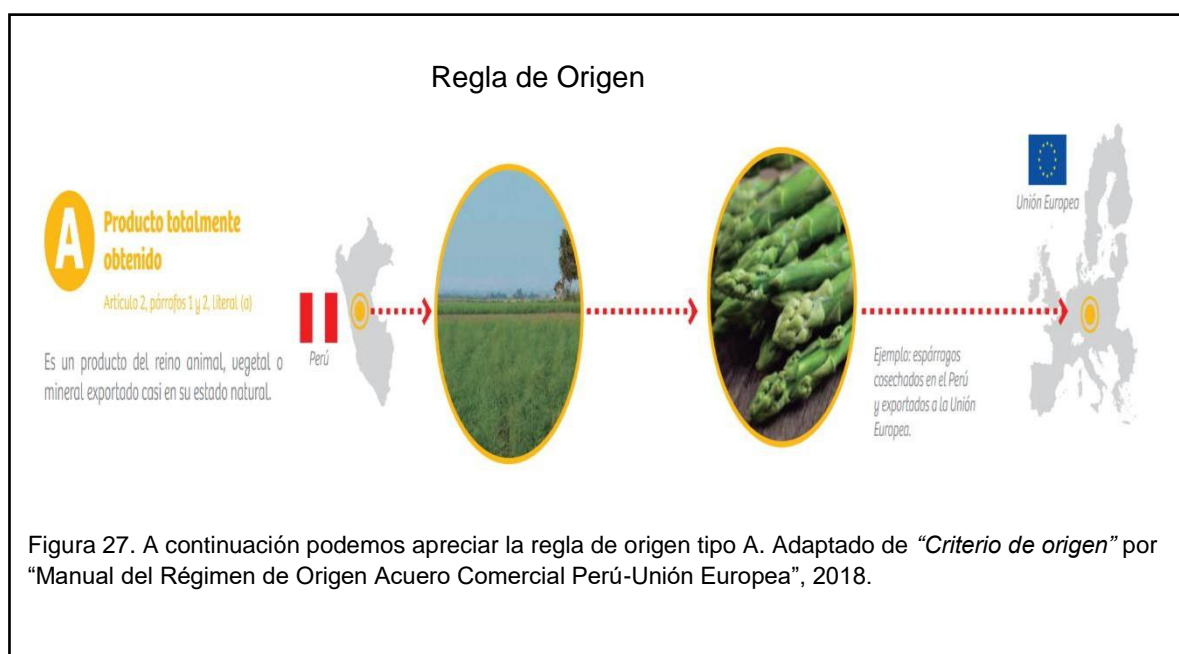
- Premium: Sin defectos
- I: Escasos defectos
- II: Mayor cantidad de defectos

Esta clasificación puede variar dependiendo de los requisitos del comprador, pero con mayor frecuencia compran entre la Premium y la I. La II se comercializará en el mercado local a menor precio.

### 4.3.2.3. Criterio de Origen

Para esto se debe de cumplir tres requisitos, el primero de ellos es que la granada debe de estar en la lista de desgravación arancelaria. El segundo, que el producto cumpla con la regla de origen y el tercero hace mención del transporte, ya que este debe de ser directo a Europa.

En lo que se refiere a la regla de origen existen dos criterios, el que le corresponde a la granada es el criterio "A" ya que es un producto totalmente obtenido, en el AC Perú-EU, por el literal (b) del artículo 5, del anexo 2, se califica a la granada como un producto totalmente obtenido ya que si bien a la hora de exportarla será empaquetada en cajas de cartón y embalada para su comercialización en el mercado Europeo, esto no afecta su clasificación porque lo que se toma en consideración es el origen de producción.



#### 4.3.2.4. Usos

Con respecto a los usos que le dan a la granada en Europa, puede ser consumida como fruta sola, ingrediente en diferentes platos como ensaladas entre otros usos.

Seguidamente mencionaremos otros usos que no son tan comunes pero se dan en el mercado europeo.

- Jugos
- Arilos (semillas)
- Vinagres
- Mermelada
- Licores
- Cosméticos

En el mercado de Los Países bajos, se ha seleccionado algunos de sus principales supermercados. En ellos se analizó en qué presentación se vende la granada, el precio que se ofrece y también en la cantidad.

Tabla 28

Supermercados que venden granada en diferentes presentaciones

Nombre de supermercados	Canal	Tipo	Cantidad	Precio
Aldi	Venta directa	Jugo	0,75 l	4.99 Eur.
Dekamarkt	Venta directa	Semillas	100 g	1.99 Eur.
Albert Heijn	Venta directa	Fruta	Por unidad	1.99 Eur.
Albert Heijn	Venta directa	Semillas	200 g	3.5 Eur.
Albert Heijn	Venta directa	Crema	50 ml	7.99 Eur.
Coop Supermarkten	Venta directa	Fruta	Por unidad	1.99 Eur.
Jumbo	Venta directa	Jugo	0,71 l	3.14 Eur
Jumbo	Venta directa	Mermelada	284 g	1.83 Eur

*Nota:* Esta tabla muestra los principales supermercados de Los Países Bajos que venden de cierta presentación la granada. Adaptación de compendio de precios según páginas web de supermercados, 2018. Elaboración propia.

Como resultado observamos que no solo se vende como fruta sino también existen diferentes presentaciones así como jugo, semillas, crema y mermelada.

Además se obtuvo que el precio por unidad de granada es de 1.99 euros en los dos supermercados que se analizó. Finalmente a mayor valor agregado que añadas a la granada mayor precio se venderá al mercado.

#### 4.3.2.5. Packaging

El packaging es un elemento primordial para la granada que se exportará. Ya que su principal función es de proteger la granada. Esto ayuda de gran manera en la percepción del cliente para comprarla. Ya que la granada tiene mayor valor al no tener ningún defecto, para mantener esto se necesita

tener mucho cuidado a la hora del envío hacia el mercado de Los Países Bajos.

Para el caso de la granada, la naturaleza de la carga es perecible. Esto significa que la granada se tiene que proteger de diferentes riesgos o golpes y conservar de la mejor manera posible.

Cada producto requiere un tipo distinto de embalaje. Por lo general para la exportación de la granada se requiere una caja de cartón corrugado con una capacidad de 3.5 a 5 kilos. A continuación veremos las dimensiones.

Tabla 29  
Capacidad y dimensiones de las cajas de cartón

Cajas	Cajas de 3.8 Kg	Cajas de 5 Kg
Dimensiones	375 x 275 x 100 mm	480 x 300 x 100 mm

*Nota:* La siguiente tabla se observa los principales nutrientes que tienen la granada con 100 gramos de esta fruta. Adaptado de "Embalaje y sus detalles" de "Agriexchange" 2018. Adaptación propia.

Estas cajas tienen un peso entre 0 a 1 kilo, para este caso se escogerán cajas de 3.8 Kg. para evitar cualquier golpe que pueda presentarse durante el transporte. El peso neto será de 3.8 Kg y el precio bruto de 4.0 Kg aproximadamente.

#### Cajas de cartón para comercialización de granada

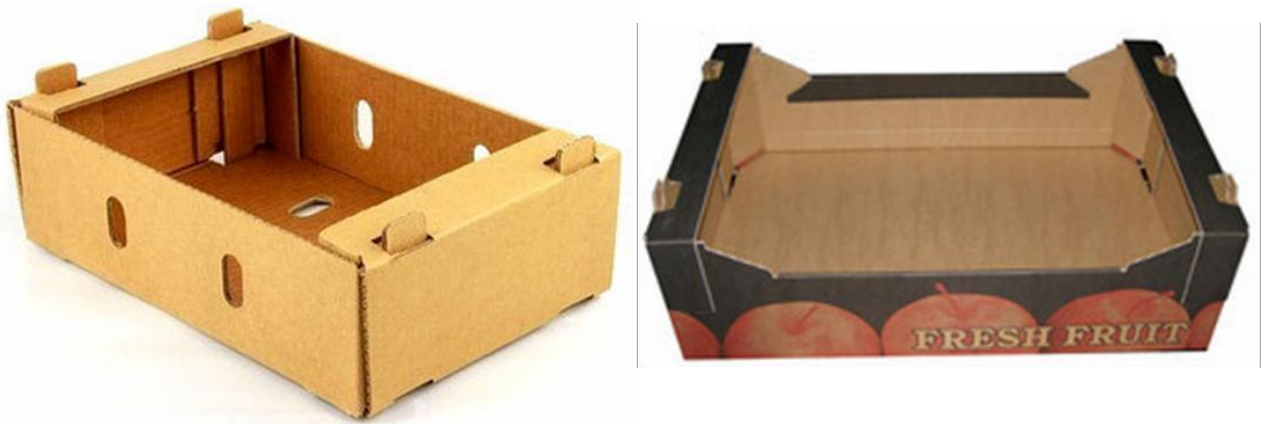


Figura 28. Continuando, se muestra como serán las cajas de cartón corrugado para el transporte de la granada. Adaptado de "Indiamart" de "Cajas de cartón corrugado", 2018.

Con respecto a la temperatura que necesita la granada, si esta tiene dos meses en el embalaje la temperatura debe de ser de 5°C, en el caso de estar más de dos meses la temperatura deberá de aumentar a 10°C, para evitar cualquier daño causado por el frío. Finalmente para que la granada llegue tal cual como se envió es necesario tener un nivel de humedad adecuado, por ende es necesario envolverla en plástico.

### Embalaje de la granada



Figura 29. Continuando, se muestra como serán las cajas de cartón corrugado para el transporte de la granada. Adaptado de “Senasa” de “Ica: Senasa certifica primer envío de granada peruana de exportación a Ucrania”, 2017.

### Embalaje de la granada



Figura 30. Continuando, se muestra como serán las cajas de cartón corrugado para el transporte de la granada. Adaptado de “Exportación de la granada a Canadá” de “Empaque y embalaje”, 2017.

El embalaje se clasifica en dos tipos:

- Embalaje interno: Bolsa plástica que protege la pérdida de humedad y un plástico bandeja de fruta punnet para poder posicionar la granada fácilmente.
- Embalaje externo: Cajas de cartón corrugado de 3.8 kilos.

Finalmente las cajas serán agrupadas en paletas, estas podrán soportar aproximadamente 1200 kilos cada una, con una dimensión de 1.200 x 800. Por lo cual cada paleta contendrá 220 cajas, haciendo un aproximado de 836 kilos por paleta. Para un idóneo paletizado se acomodará 12 cajas por nivel, haciendo un total de 18 niveles aproximadamente.

#### 4.3.2.6. Etiquetado

Según European Commission (2018) el etiquetado de la granada que corresponde es el siguiente:

- Identificación (Nombre y dirección del productor y exportador)
- Naturaleza del Producto
- Nombre del Producto
- Nombre científico
- Nombre de la variedad
- País de origen (lugar, distrito o región de producción)
- Calibre expresado en diámetros mínimo y máximo
- Marca distintiva (opcional)
- Idioma (Inglés)
- Lote/ batch
- Peso neto
- Nombre del cliente
- Destino

#### **4.3.2.7. Dimensiones del producto**

El negocio se basa principalmente en la producción de granada, por eso desarrollarlo de la mejor manera es vital. Según Philip Kotler: "Un producto es mucho más que un objeto físico o tangible" Por lo tanto se realizará la dimensión del producto obteniendo tres dimensiones:

- Producto básico: Alimento nutritivo.
- Producto real: Las granadas peruanas estarán empaquetadas de la mejor forma dentro de cajas de cartón, con un peso aproximado de 4 kilos.
- Producto aumentado: Crédito de 30 días después del envío.

#### **4.3.2.8. Normas de calidad**

Las normas de calidad para La Unión Europea, cada vez tienen mayor importancia. En lo que respecta en el Perú, los certificados requeridos para la exportación del fruto fresco de la granada se gestionan por medio de SENASA. El primer certificado será el de principios generales de higiene (P.G.H). Asimismo se gestionará la certificación fitosanitaria.

Además como certificado voluntario se gestionará en un futuro el certificado GLOBALGAP.

### 4.3.3. Precio

En cuanto al precio de la granada, puede ser desafiante por la gran dinámica del mercado que hay hoy en día.

Para determinar el precio se determina con que incoterm se fijará tanto el precio, como el riesgo, el lugar de entrega, los gastos y los documentos necesarios. El embarque de la granada será enviada vía marítima, es así que se utilizará el incoterm FOB (Libre a Bordo).

La estrategia principal será la de liderazgo el costos. Para definir que precio se establecerá, se tiene que tener en consideración 3 elementos, el primero de estos sería el valor de la moneda, la moneda que se manejará será el dólar. Según El Comercio (2018) el tipo de cambio tiende a una suba, para el mes de mayo el cambio de dólar a soles será de 3.275. Continuando con el siguiente factor, el Incoterm que se utilizará, como se mencionó se aplicará el Incoterm FOB, es decir para el precio se tiene que tener en consideración su costo de producción, logístico y de aduanas. Finalmente el último factor es el medio de pago, en el cual será la transferencia bancaria, los términos de pago a utilizar serán los siguientes 20% de adelanto 30% contradocumentos y 50% a 30 días después de arribo de la carga a puerto destino.

Dado la buena experiencia del bróker y su cartera de clientes creemos que la transferencia bancaria y los términos de pago antes mencionados son la mejor fórmula a fin evitar posibles gastos bancarios de otros medios de cobranza.

A continuación la siguiente tabla muestra los precios de la granada por kilo durante el año 2017 y 2018 y , sacando con un promedio de precio de 3.01 dólares por kilo para el año 2018.

Tabla 30

Precio de la granada periodo 2017/2018

	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Promedio
Precio 2017	2.88	2.63	2.33	0	2.61
Precio 2018	2.48	0	3.7	2.86	3.01

Nota: En la tabla número 16 se describe el precio de la granada a Los Países Bajos en el periodo 2017/2018. en todo el año 2017. Adaptado de "Adex Data Trade" de "GRANADILLA, "MARACUYA" (PARCHITA) Y DEMAS FRUTAS DE LA PASION (PASSIFLORA SPP.) FRESCOS", 2018. Elaboración: Propia.

Considerando que el precio FOB promedio del año es de 3.01 y que la estrategia que se empleará es la de liderazgo en costos se venderá a un precio de 2.90 dólares por kilo en promedio. Es decir 3.65% menos del promedio.

#### 4.3.3.1. Cotización

La cotización es importante, ya que se menciona los puntos del tipo de moneda, las condiciones que tendrá el producto, así como sus características, los plazos de entrega y el medio de pago que se utilizará. (Ver Anexo 2 para obtener el modelo de este)

- Tipo de cambio: El tipo de moneda que se utilizará será el dólar, aunque cabe resaltar que existe un riesgo al no ser con nuestra moneda nacional, por fluctuaciones posibles.
- Condiciones de compra: Es aquí donde se menciona con que incoterm se realizará la operación, por ser incoterm FOB tanto el precio, condición de entrega y gastos se especificará respecto a este Incoterm.
- Plazo: Lo que refiere al plazo, es cuánto tiempo se otorgará al comprador en pagar. Este tiempo puede ser entre 30 días o 90 días, dependiendo del tiempo

que necesite el comprador.

- Medios de pago: Hoy en día existen varios medios de pago, el que se escogerá será la carta de crédito, ya que esta es la que tiene más fiabilidad tanto para el comprador como para el vendedor.

#### **4.3.4. Plaza**

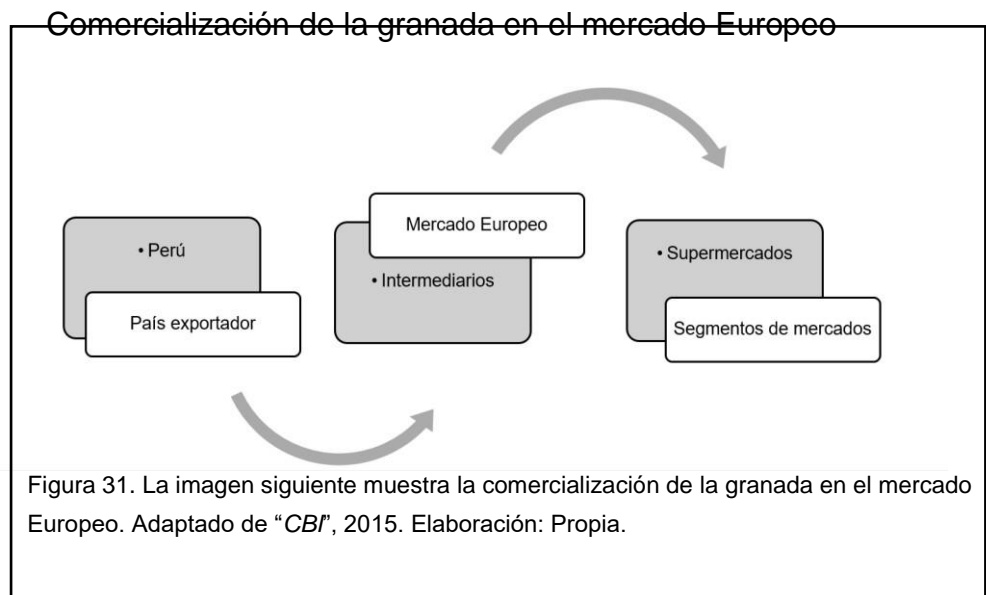
En plaza se abarca los posibles clientes y el mercado en el cual se exportará la granada, en este caso los Países Bajos.

##### **4.3.4.1. Mercado meta**

El mercado meta serán los intermediarios de Los Países Bajos que importen la granada, asimismo para elegir el mercado meta, es necesario analizar distintos factores importantes.

Los Países Bajos es conocido como la puerta de Europa ya que el país es considerado como el principal acceso de entrada de productos de diferentes partes del mundo a Europa. En lo que respecta a la granada, esta es importada por Europa todo el año.

Un factor relevante en la elección del mercado es la logística requerida. La granada al ser una fruta fresca requiere de un proceso logístico rápido para evitar la caída de la cadena de valor y por consiguiente la pérdida de calidad. En este caso los intermediarios serán los encargados de la venta hacia los consumidores, ya que la modalidad de envío será FOB.



#### 4.3.5. Promoción

Se entiende como promoción a las diferentes actividades que se realizan para alentar al comprador potencial para que este adquiera un producto. Por lo tanto se hará uso de la publicidad internacional que hace el Perú, se asistirá a las diferentes ferias comerciales y finalmente se realizará el envío de muestras al posible comprador.

##### 4.3.5.1. Publicidad internacional

La publicidad internacional va enfocada a consumidores que poseen una cultura diferente. Además tiene un mayor alcance, ayudando a incitar el consumo en personas que viven en diferentes partes del mundo. En el caso de Perú, Promperu ha generado la marca de "SUPERFOODS", en la cual solo entran frutas que cumplan diferentes características uno de ellas es que sea rica en nutrientes. Asimismo otro objetivo es dar a conocer al mundo los productos peruanos. En el caso de la granada esta se encuentra dentro de los llamados "Superfoods". Por lo tanto a causa de esta promoción el Mincetur tiene en mente que haya un aproximado de 10 000 millones de dólares para el año 2021 en la actividad de las agro exportaciones.

#### **4.3.5.2. Ferias comerciales**

Las ferias comerciales son un instrumento para la promoción de exportaciones, gracias a esto se podrá ingresar a nuevos mercados, además por medio de esta actividad al contactar con posibles clientes se podrá formar alianzas estratégicas donde se logrará obtener información importante ya sea de las nuevas tendencias del mercado, competidores entre otra información. La feria Fruit Logística se realiza todos los años en Berlín, Alemania. Es aquí donde el Perú tiene un pabellón dedicado a la promoción de toda la oferta de productos peruanos, a la cual se planea asistir

#### **4.3.5.3. Ruedas de negocio**

Por medio de PromPerú se realizan misiones comerciales a diferentes partes del mundo, en las cuales un grupo de participantes ya sean productores o comerciantes conjuntamente con especialistas en comercio internacional agendan reuniones con posibles compradores con el fin de realizar una venta.

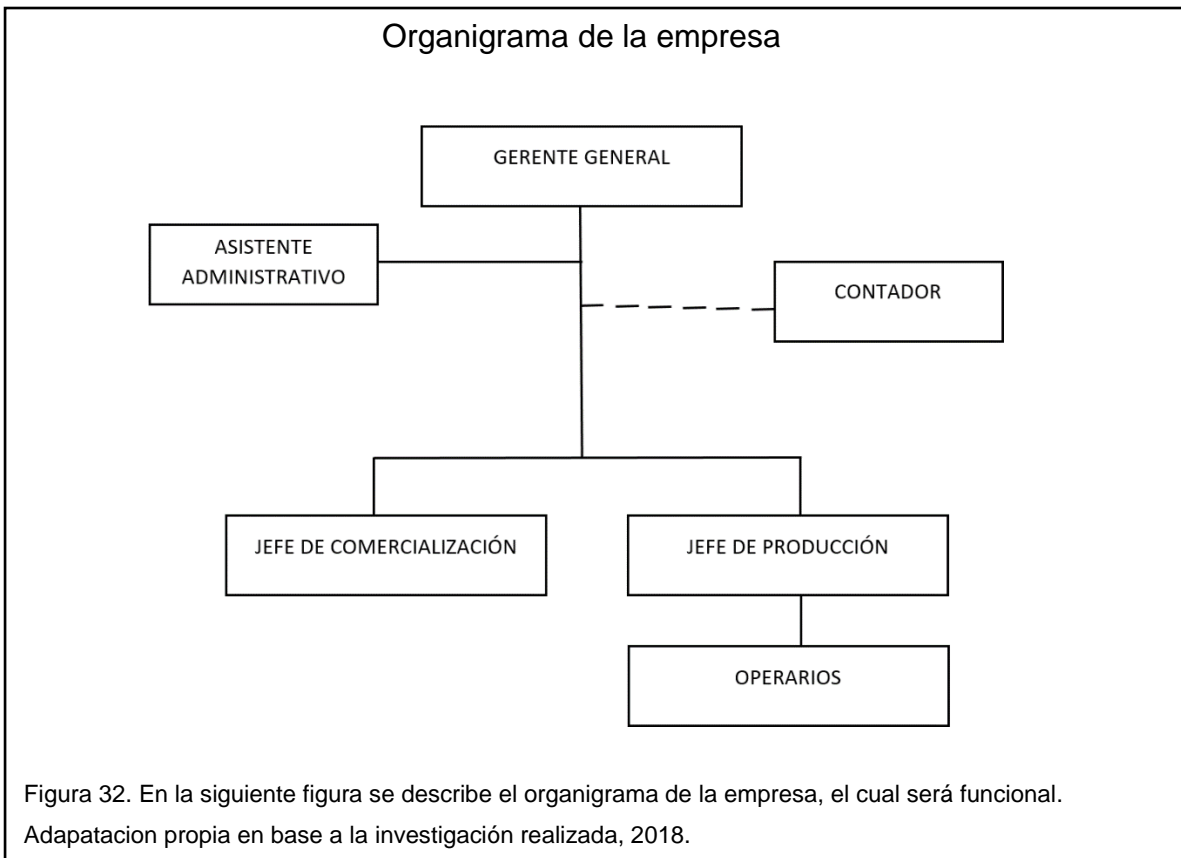
#### **4.3.5.4. Envío de muestra**

La muestra de envío, es una buena manera de incentivar la compra de la granada. Esto se debe a que el cliente puede observarla y percibir sus características más representativas. Para que esto se puede realizar con éxito se debe de considerar el acondicionamiento, es decir que llegue a manos del comprador de la mejor forma posible. El courier seleccionado para este tipo de muestra será DHL por su entrega rápida y alcance.

### **4.4. Plan Organizacional**

#### 4.4.1. Organigrama

El planteamiento organizacional nos ayuda a designar y controlar las diferentes tareas que hay dentro del negocio de la exportación. Una de las herramientas para lograr esto es el organigrama. A continuación se muestra el organigrama a emplear.



Se puede observar que el organigrama es funcional, ya que cada departamento se encarga de su área. Por ser una empresa que recién comenzará no se contará con mucho personal, no obstante pasado un periodo de tiempo se necesitará ampliar el organigrama ya que habrá nuevas y diferentes actividades.

(El MOF se encuentra en el Anexo 3)

#### 4.4.2. Cantidad de empleados:

Tabla 31  
Cantidad de empleados

Área	Cantidad de empleados
Gerencia general	1
Área de producción	3
Área de comercialización	1
Asistente	1
Total	6

*Nota:* La siguiente tabla se indica la cantidad de empleados en cada área de la empresa. Elaboración propia.

#### 4.4.3. Servicios adicionales

Como empresa nueva en el comercio internacional, se requerirá de dos servicios esenciales, según Quintanilla (2018) estos son: los facilitadores de confianza y los facilitadores de servicios.

##### 4.4.3.1. Facilitadores de servicios

Los facilitadores de servicio ayudan a simplificar las operaciones que hay, por un lado tenemos al agente de aduanas. Este apoya en el proceso que tiene que pasar el producto en aduanas. Por otro lado tenemos al agente de carga, este movilizará la mercadería, asimismo recomienda que tipo de transporte se necesita y a encontrar el espacio en este. Estos dos servicios están dentro de lo que hace un operador logístico. Como principales operadores logísticos tenemos a Oracle o Grupo TCI. Finalmente se requerirá de alguna entidad bancaria para poder efectuar un pago seguro.

#### **4.4.3.2. Facilitadores de confianza**

Estos nos ayudan a elevar el grado de confianza que hay al momento de realizar esta actividad. Los facilitadores de confianza pueden ser las consultoras que gracias a su experiencia en el mundo de las exportaciones se puede confiar en las diferentes recomendaciones que aporten siendo estas muy relevantes en la toma de importantes decisiones. Como principales consultoras posibles tenemos a Myperuglobal, PERUCOMEX Consultores S.A.C y Ovis Consulting. Estas son posibilidades latentes ya que se encuentran en Perú y cuentan con experiencia en el mundo de las exportaciones.

#### **4.4.4. Legal**

En lo que corresponde al ámbito legal, será una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada. (E.I.R.L.). Por lo que una persona asumirá las responsabilidades en las actividades económicas que tenga la empresa. Se realizara como persona Jurídica. A continuación se mostrara a través de una figura las principales características de una Persona Jurídica según Gestión (2017).

### Características de una Persona Jurídica

#### Persona Jurídica

La empresa asume todos los derechos y obligaciones de la misma.

La responsabilidad quedará limitada al patrimonio de la empresa.

Requiere una Escritura Pública de constitución y su inscripción en los Registros Públicos.

Funciona como una empresa: Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL), Sociedad Anónima o Comercial de Responsabilidad Limitada.

Figura 33. En la siguiente imagen se observa las principales características de una Persona Jurídica. Adaptado de "Gestión" de "¿Cómo constituir una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada?", 2017.

## 4.5. Plan operativo

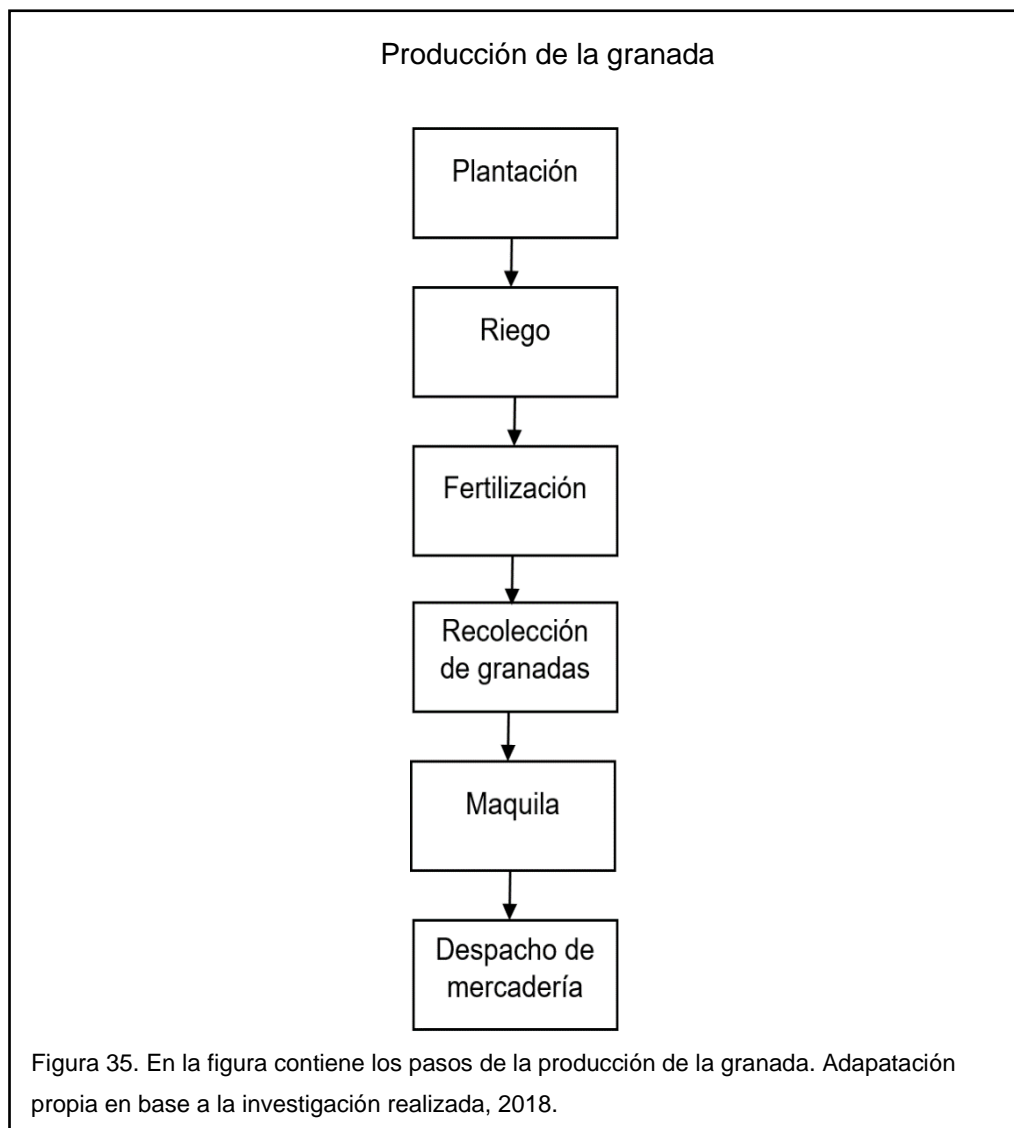
A continuación se mostrarán los pasos de producción de la granada y el flujo del proceso de la exportación de la granada. En este último para definir los riesgos y responsabilidades de cada una de las partes, ya sea el exportador como el importador, es importante escoger con que Incoterms se negociará. Al ser una empresa nueva en exportación es preferible como inicio escoger el Incoterm FOB, este indica que tu responsabilidad acaba al colocar las granadas en el puerto de origen.

### Exportación directa por medio del incoterm FOB



Figura 34. En la siguiente imagen se observa de forma sencilla como es la exportación mediante el incoterm FOB. Adaptado de "Siicex" de "Documentos necesarios para la exportación", 2013.

#### 4.5.1. Pasos de la producción de la granada



#### 4.5.2. Flujograma de la exportación de la granada

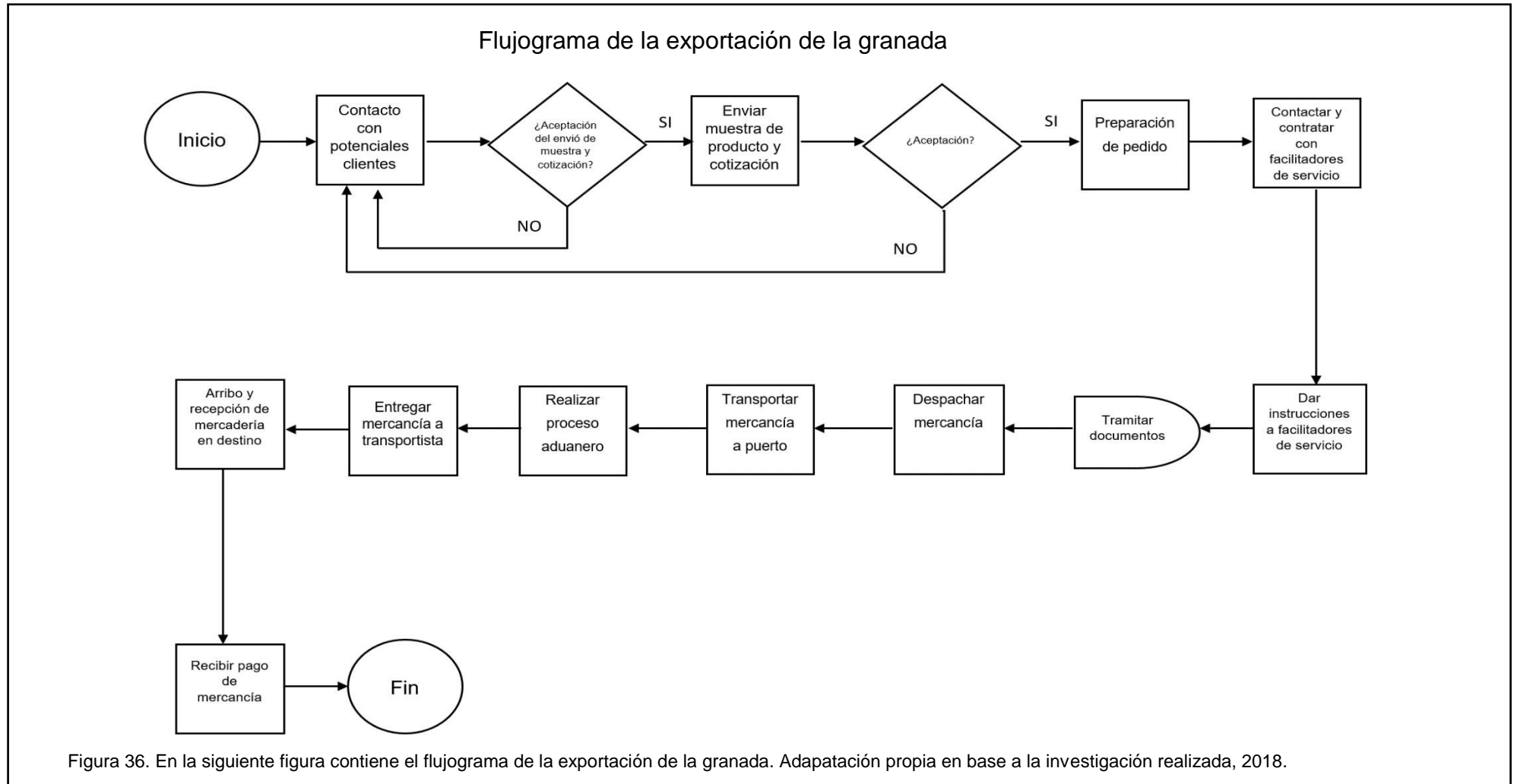


Figura 36. En la siguiente figura contiene el flujograma de la exportación de la granada. Adapatación propia en base a la investigación realizada, 2018.

### **4.5.3. Explicación del proceso de la exportación de la granada**

#### **4.5.3.1. Contacto con potenciales clientes**

Para obtener clientes se realizará dos actividades, la primera es por medio de Trade Map, en donde encontraremos importantes importadores de granada peruana. La siguiente actividad es por medio de la página web de Fruit Logística, en esta encontraremos que empresas importadoras están interesadas en la importación de la granada. Como se mencionó anteriormente se obtuvo 4 posibles compradores que importan fruta de diferentes partes del mundo, siendo uno de los países Perú. El primero es Commercial Fruit S.A, la empresa se ubica en Los Países Bajos. Su página web es [www.commercial-fruits.com/es/index.php](http://www.commercial-fruits.com/es/index.php) en donde se podrá contactar con dicha empresa. El segundo es Bad Holland que también se encuentra ubicada en Los Países Bajos y se dedica a la importación de fruta de diferentes países, como el Perú. Su página web es [www.bud.nl/](http://www.bud.nl/). El tercero es Hagé International su página web es <https://www.hage-international.nl/es>. Y por último esta la empresa Limba Fruit y su página web es <https://www.telefoonboek.nl/bedrijven/t4385411/barendrecht/limba-fruit-b.v/>.

Otra forma de contactar clientes es asistir a las ferias internacionales, la más idónea para obtener compradores de la granada es la feria de Fruit Logística, esta se realiza en Berlín, Alemania. Está dirigida hacia un mercado mundial y se presentan frutas y hortalizas frescas. Este año se realizó en el mes de febrero.

#### **4.5.3.2. Enviar muestra del producto y cotización**

El envío de las muestras de la granada será por medio de DHL ya que la muestra no será mayor a un peso de 30 Kg. Se escogió este tipo de envío por su rapidez y confiabilidad.

En la cotización es necesario poner toda la información necesaria para garantizar un buen entendimiento de las dos partes. Asimismo la cotización será realizada en inglés, ya que este idioma es perfecto para negocios internacionales.

La cotización tendrá los siguientes puntos:

- Información de la empresa
  - Puerto de carga
  - Puerto de descarga
  - Fecha posible de embarque
  - Terminos de pago
  - Cantidad de granada
  - Valor monetario
  - Incoterm
  - Nombre del cliente
- Características de la granada
- Packing (Cajas de cartón)

#### **4.5.3.3. Preparación de pedido**

La granada comienza a producirse a partir del segundo año. Esta planta tiene una producción ascendente, es decir que va de menos a más. Es ahí donde se inicia el proceso de preparación para su posterior comercialización.

#### **4.5.3.4. Contactar y contratar con facilitadores de servicios**

Como se mencionó anteriormente los facilitadores de servicios son 2, facilitadores de carga y agente de aduanas. Estos 2 roles los puede cumplir un operador logístico. Este permitirá que el despacho de la granada al exterior sea de una manera rápida y fácil gracias a la gran experiencia que tiene como operador logístico. Entre los posibles operadores están:

- Dinet: Logística Inteligente
- Ransa:
- New Transport: pasión por la logística
- La Hanseática: Trust. On Time

Con una buena elección de este facilitador se podrá lograr que la granada pueda llegar con la misma calidad en la que se despachó.

#### **4.5.3.5. Dar instrucciones a facilitadores de servicios**

Se refiere a todas las indicaciones respecto al despacho:

- Fechas de salida de la nave
- Solicitar reserva a la naviera
- Solicitar retiro de contenedor
- Fecha de llenado de contenedor
- Fecha de recepción de contenedor a puerto
- Aviso de fecha de zarpé de mercadería
- Instrucciones de Seteo ( Carta de temperatura, humedad y ventilación)

#### 4.5.3.6. Tramitar documentos

Si bien es cierto en la actividad de la exportación se requiere de una gran cantidad de documentos. Esto nace a partir del cumplimiento de las regulaciones de los países; de saber quién corre riesgo, de qué tipo y en dónde. Existen documentos emitidos por el exportador, por la agencia de aduana, por el transporte, por el seguro, por el banco y finalmente por las instituciones.

Como se mencionó anteriormente mediante el Incoterm FOB realizaremos la exportación de la granada. Los documentos que se necesitarán son los siguientes:

- Factura comercial

Es un documento importante tanto para el comprador como para el vendedor ya que es la confirmación de todos los elementos que se pactaron en el acuerdo principal. Estos elementos son: La forma de pago, la moneda, la cantidad del producto, información del exportador, el punto de salida y el punto de entrega del producto.

Otro dato importante es que en la factura comercial no se considera el IGV, y finalmente esta factura va dirigida a la autoridad aduanera. (Ver Anexo 4)

- Certificado fitosanitario

Este certificado es emitido por la institución de Servicio Nacional de Saneamiento (Senasa). Para lograr este certificado es necesario que se realice una inspección al producto que se exportará. La granada se encuentra

dentro de la categoría de riesgo 3, ya que es un producto natural y sin ser procesado. Este riesgo se enfoca principalmente en las plagas que puede presentar u originarse. (Ver Anexo 5)

Certificado de origen

Este documento también es emitido por una institución, en este caso la Cámara de Comercio de Arequipa. La importancia de este documento es que permite que el exportador pueda utilizar a su favor los beneficios de los tratados de libre comercio. En el caso de Perú y la Unión Europea tenemos el beneficio del arancel del 0%, además ayuda al importador a estar seguro del origen y procedencia de la granada. (Ver Anexo 6)

Formato de DAM

Es un documento en el cual el exportador mencionara todos los detalles que la Administracion Aduanero requiere. Tiene caracter de una declaracion Jurada. (Ver Anexo 7 )

Documento de transporte

Se enviará el producto de forma marítima, en esta vía es necesario el documento “Bill of Lading” (conocimiento de embarque). Este documento será tramitado por el agente de carga. (Ver Anexo 8)

La empresa que se escogerá será Maersk line, ya que esta actualmente cuenta con contenedores menos antiguos en el mercado peruano. El tipo de contenedor para el envío de la granada será un contenedor

refrigerado, el más manejado para el envío de frutas es el de 40 'High Cube StarCare Reefer, el cual tiene una capacidad de 29,750 kg. (Ver Anexo 9 para más información del container)

#### **4.5.3.7. Despacho de mercancía**

En esta etapa la granada se encuentra lista para su traslado a Los Países Bajos, es decir que esta se encuentra debidamente supervisada para cumplir con los requerimientos al momento del acondicionamiento para lograr uno idóneo, evitando así cualquier riesgo que pueda incurrir en el transporte. Aquí es donde Senasa actúa .

#### **4.5.3.8. Transporte de mercancía al puerto**

Por medio del operador logístico se encargará de acondicionar de la mejor manera la granada, teniendo en cuenta el frío y el tiempo como factores claves para la conservación del fruto.

#### **4.5.3.9. Realizar el proceso aduanero**

Una vez que llega el contenedor este es ubicado en el depósito temporal, de obtener canal rojo se procederá a un aforo físico, debemos de tener en cuenta que aquí es donde se lanza la DAM 40 esta es provisional , el agente de aduanas tiene un periodo máximo de 10 para regularizar la DAM 41.

#### **4.5.3.10. Entregar mercancía a transportista**

Dependiendo de la línea naviera elegida por el comprador dependerán las fechas de corte y las condiciones de esta, asimismo se tiene 48 horas después del zarpe de la nave para el BL (Bill of Lading). Terminado todos los trámites administrativos el agente marítimo permite que el contenedor se coloque en el espacio que corresponde.

#### **4.5.3.11. Llegada de mercancía a puerto destino**

Como se mencionó para la exportación de la granada se empleará el Incoterm de tipo FOB, es decir que la llegada de la granada a puerto destino será asumida por el cliente. El medio de transporte demorará 18 días en llegar desde el puerto del Callao hasta el puerto de Rotterdam.

#### **4.5.3.12. Pago de la mercancía**

Este último proceso es uno de los principales ya que es en el cual se hace el pago del producto.

### **4.6. Plan Financiero**

La planificación financiera es importante ya que influye en el funcionamiento general de la empresa, siendo una explicación del plan de negocio pero escrita en números. Para este proyecto se realizara todo con la moneda de dólares, considerando una tasa de cambio de 3.275.

#### **4.6.1. Demanda**

Respecto a la demanda de Los Paises Bajos, ya que se utilizará la estrategia de liderazgo en costos, que se basa principalmente en

vender la granada a un precio menor del promedio de competidores peruanos, entonces estimamos que se venderá toda la producción, ya que estaremos aprovechando que existen muchas facilidades en la industria local para poder ofrecer precios competitivos, tanto como el rendimiento del suelo y la facilidad de encontrar mano de obra.

En esta ocasión el precio FOB promedio del año 2017 fue de 3.01 dolares por kilo. El precio que se venderá será de 2.90 dolares reduciendo un 3.65% del promedio. Además la granada destinada a mercado local será vendida a un dólar lo que equivale en nuestra moneda nacional a 3.30 soles por kilo y se venderá la merma a un precio de 35 centavos de dólar por kilo.

### **Producción de la granada**

Descripción:	AÑO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Produccion por hectarea	0	3,125	9,375	25,000	43,750	62,500	87,500	112,500	125,000	150,000
Total (15 hectareas)	0	46,875	140,625	375,000	656,250	937,500	1,312,500	1,687,500	1,875,000	2,250,000
Total en kilos	0	30,469	91,406	243,750	426,563	609,375	853,125	1,096,875	1,218,750	1,462,500

### **Producción**

Calidad:	AÑO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1ra ( exportación)	0	18,281	54,844	146,250	255,938	365,625	511,875	658,125	731,250	877,500
2da ( Mercado Local)	0	7,617	22,852	60,938	106,641	152,344	213,281	274,219	304,688	365,625
Merma	0	4,570	13,711	36,563	63,984	91,406	127,969	164,531	182,813	219,375

Precio de exportación	2.90
Precio en mercado nacional	1.00
Precio de merma	0.35

### **Ingresos**

Ingresos:	AÑO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingreso por exportacion	0	53,016	159,047	424,125	742,219	1,060,313	1,484,438	1,908,563	2,120,625	2,544,750
Ingreso por mercado nacional	0	7,617	22,852	60,938	106,641	152,344	213,281	274,219	304,688	365,625
Ingreso por merma	0	1,600	4,799	12,797	22,395	31,992	44,789	57,586	63,984	76,781
<b>Total de ingresos</b>	<b>0</b>	<b>62,232</b>	<b>186,697</b>	<b>497,859</b>	<b>871,254</b>	<b>1,244,648</b>	<b>1,742,508</b>	<b>2,240,367</b>	<b>2,489,297</b>	<b>2,987,156</b>

#### 4.6.2. Almacenaje

El almacenaje es uno de los procesos más importantes en la exportación de la granada. Por el hecho que la granada es un producto perecible, es necesario que tenga todas las condiciones idóneas para comenzar satisfactoriamente la cadena de frío para su exportación. Es por eso que contaremos con cuartos de frío que estarán dentro del almacén que tendremos. La producción de la granada es de forma ascendente, por lo que el segundo año se contara con un cuarto de frío, el tercer año se comprará otro y por ultimo en el cuarto año se adquirirá 3 más, haciendo un total de 5 cuartos de frío en total.

Tambien se considera que a mayor producción mayor cantidad de despachos. En lo que respecta a los despachos, hay que tener en cosideración lo siguiente:

Información		Unidad
Peso de caja	3.8	Kg
# de cajas por paleta	220	Unidad
# de palets por cuarto de frío	40	Unidad
# de palets por contenedor	20	Unidad
Periodo de cosecha	4	Meses

<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Producción exportación			18,281	54,844	146,250	255,938	365,625	511,875	658,125	731,250	877,500
Cajas			4,811	14,433	38,487	67,352	96,217	134,704	173,191	192,434	230,921
Cantidad de palets			22	66	175	306	437	612	787	875	1,050
Cantidad de contenedores			2	4	9	16	22	31	40	44	53
Requerimiento de cuartos de frío			1	2	5	5	5	5	5	5	5
Frecuencia de despacho días			-	30	13	7	7	7	7	7	7
Paletas restantes			-	-	-	106	237	412	587	675	850
Despacho semanal			-	-	-	16	17	17	17	17	17
Despacho 2 contenedores por semana			-	-	-	-	4	14	17	17	17
Despacho 3 contenedores por semana			-	-	-	-	-	-	6	10	17
Despacho 3 contenedores por semana			-	-	-	-	-	-	-	-	2

### 4.6.3. Financiamiento

El financiamiento se realizará por medio de Agrobanco, ellos manejan una tasa del 17%. Por ende en el periodo de 5 años cada año se pagará 87,7 dólares.

<b>Estructura de capital</b>	
936,148	Total inversión
280,844	Financiamiento 30%
655,304	Aporte de socios 70%
Tasa banco i =	17%
Período n =	5 años

n	Saldo de Deuda	Intereses 15%	Amortización Deuda	Servicio Deuda
0	280,844			
1	240,806	47,744	40,038	87,782
2	193,961	40,937	46,845	87,782
3	139,153	32,973	54,808	87,782
4	75,027	23,656	64,126	87,782
5	0	12,755	75,027	87,782

#### 4.6.4. Inversiones, depreciación y costos

Este punto se dividirá en tres partes.

##### 4.6.4.1. Inversión para iniciar negocio

###### Inversion para iniciar marcha de negocio

Inversion tangible	Dólares
Terreno	900,000
Herramientas	3,000
Muebles de oficina	3,000
Compra de almacén	15,000
Montacargas	1,800
800 Jabas	2,320
Paletas	5,000
Mesas de acero	370
Otros*	5,000
<b>Total</b>	<b>935,490</b>

Inversion intangible	Dólares
Constitucion de la empresa	200
Diseño Web	305
Otros	153
<b>Total</b>	<b>658</b>

Inversion Total	Dólares
Inversion tangible	935,490
Inversion intangible	658
<b>Inversión total</b>	<b>936,148</b>

#### 4.6.4.2. Depreciación

En lo que respecta a la depreciación se dividirá en dos partes, la primera es la inversión que consiste en herramientas, mueble de oficina, almacén, jabas, paletas, mesas de acero, entre otros y el total de la inversión intangible. La segunda depreciación se refiere a los cuartos de frío y el montacargas.

##### Inversión variable

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cuarto de frío ( unidad)		1	1	3	0	0	0	0	0	0	0
Cuarto de frío ( inversión)		8,500	8,500	25,500							
<b>Total inversión</b>	<b>0</b>	<b>8,500</b>	<b>8,500</b>	<b>25,500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

##### Depreciación

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión 1 (10%)	34,348										
Inversión 2* (20%)	1,800	8,500	8,500	25,500							
Depreciación 1		3,435	3,435	3,435	3,435	3,435	3,435	3,435	3,435	3,435	3,435
Depreciación 2		360	2,060	3,760	3,760	3,760	3,400	1,700	0	0	0
<b>Depreciación total</b>	<b>0</b>	<b>3,795</b>	<b>5,495</b>	<b>7,195</b>	<b>7,195</b>	<b>7,195</b>	<b>6,835</b>	<b>5,135</b>	<b>3,435</b>	<b>3,435</b>	<b>3,435</b>
<b>Total inversión</b>	<b>936,148</b>	<b>8,500</b>	<b>8,500</b>	<b>25,500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### 4.6.4.3. Costos y gastos

En lo que respecta a los costos se ha considerado un ajuste del 3% por inflación año a año.

<b>Costos y gastos</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cantidad a producir total (Kg. Incluye mercado local)			30,469	91,406	243,750	426,563	609,375	853,125	1,096,875	1,218,750	1,462,500
Cantidad a producir Kg.	0	0	18,281	54,844	146,250	255,938	365,625	511,875	658,125	731,250	877,500
Ingresos	0	0	53,016	159,047	424,125	742,219	1,060,313	1,484,438	1,908,563	2,120,625	2,544,750
Cantidad de despachos			2	4	9	16	22	31	40	44	53
Gastos fijos administrativos		43,276	44,574	45,912	47,289	48,708	50,169	51,674	53,224	54,821	56,465
Costos de cultivo inicial		32,061	-	0	0	0	0	0	0	0	0
Costos fijos de mantenimiento de tierras		27,756	28,588	29,446	30,329	31,239	32,176	33,142	34,136	35,160	36,215
Costo de cosecha variable x Kg.		0	2,473	7,420	19,786	34,626	49,466	69,252	89,038	98,931	118,718
Costo de exportación fijo		0	97.71	195.42	439.69	781.68	1,074.81	1,514.50	1,954.20	2,149.62	2,589.31
Costo variable (insumos y maquila)		0	13,007	39,022	104,058	182,102	260,146	364,204	468,263	520,292	624,350
Costo logístico variable		0	6,000	12,000	8,483	14,844	21,206	29,689	38,171	42,413	50,895
<b>Total costos y gastos</b>	<b>0</b>	<b>103,093</b>	<b>94,741</b>	<b>133,995</b>	<b>210,385</b>	<b>312,301</b>	<b>414,238</b>	<b>549,475</b>	<b>684,787</b>	<b>753,766</b>	<b>889,233</b>

#### 4.6.5. DFI

A continuación se detalla la relación de costos en base al Incoterm seleccionado.

<b>Peso neto</b>	16720	kg	
<b>Caja</b>	3.8	Kg	
<b>FCL reefer 40 " HC</b>	4400	cajas	
<b>MODALIDAD</b>	MARITIMA		
<b>TIEMPO DE TRANSITO</b>	20	días	
<b>COSTOS DE FABRICACION</b>			
<b>DESCRIPCION</b>	<b>Costo Unit.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>TOTALES</b>
COSTO DEL PRODUCTO	0.99	30,469	30,164
MAQUILA	0.50	16,720	8,360
ENVASE Y EMBALAJE	0.21	16,720	3,511
COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN	0.22	16,720	3,678
COSTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS	1.43	30,469	43,570
<b>VALOR EXW</b>			<b>89,284</b>
SENASA	15.33		15
CERTIFICADO DE ORIGEN	33.60		34
SLI	0.18	16,720	3,000
<b>VALOR FOB</b>			<b>92,333</b>

#### 4.6.6. Capital de Trabajo

Se empleó la siguiente metodología para determinar el capital de trabajo, hasta el año 3, ya que el flujo de caja financiero arrojaba una pérdida debido a la baja productividad de la tierra en esos periodos, entonces se requiere cubrir estas pérdidas estos años, por lo tanto, estimamos tener un capital de trabajo un 5% mayor a las pérdidas correspondientes por si hubieran algunos gastos imprevistos. Luego a partir del año 4 se considera un capital de trabajo necesario para cubrir los gastos por 6 meses y ya no se considerarán 5% de los gastos imprevistos, además que apartir de ese año se espera tener un flujo de caja financiero positivo.

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
requiremient de cash		189,406	118,822	33,611	105,193	156,151	207,119	274,738	342,393	376,883	444,616
Capital + 5%		198,877	124,763	35,292	<b>105,193</b>	<b>156,151</b>	<b>207,119</b>	<b>274,738</b>	<b>342,393</b>	<b>376,883</b>	<b>444,616</b>
Inversión	198,876.69	124,763	35,292	105,193	50,958	50,968	67,619	67,656	34,490	67,733	

#### 4.6.7. Flujo

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Total ingresos			62,232	186,697	497,859	871,254	1,244,648	1,742,508	2,240,367	2,489,297	2,987,156
Total egresos		-103,093	-94,741	-133,995	-210,385	-312,301	-414,238	-549,475	-684,787	-753,766	-889,233
Depreciación total	0	-3,795	-5,495	-7,195	-7,195	-7,195	-6,835	-5,135	-3,435	-3,435	-3,435
Utilidad antes de impuestos	0	-106,888	-38,003	45,508	280,279	551,758	823,576	1,187,898	1,552,146	1,732,096	2,094,489
Impuesto	0	31,532	11,211	-13,425	-82,682	-162,769	-242,955	-350,430	-457,883	-510,968	-617,874
Utilidad neta	0	-75,356	-26,792	32,083	197,597	388,989	580,621	837,468	1,094,263	1,221,127	1,476,615
Depreciación		3,795	5,495	7,195	7,195	7,195	6,835	5,135	3,435	3,435	3,435
Inversión	-936,148	-8,500	-8,500	-25,500	0	0	0	0	0	0	0
Inversion Capital de Trabajo	-198,877	-124,763	-35,292	-105,193	-50,958	-50,968	-67,619	-67,656	-34,490	-67,733	
Recuperación valor residual											1,315,529
Recuperación de capital de trabajo											339,424
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-1,135,025</b>	<b>-204,824</b>	<b>-65,089</b>	<b>-91,415</b>	<b>153,834</b>	<b>345,216</b>	<b>519,837</b>	<b>774,947</b>	<b>1,063,208</b>	<b>1,156,829</b>	<b>3,135,002</b>
Préstamo	280,844										
Intereses		-47,744	-40,937	-32,973	-23,656	-12,755					
Amortización Préstamo		-40,038	-46,845	-54,808	-64,126	-75,027					
Ahorro Fiscal Intereses		14,084	12,076	9,727	6,979	3,763					
<b>FLUJO CAJA FINANCIERO</b>	<b>-854,180</b>	<b>-278,522</b>	<b>-140,795</b>	<b>-169,469</b>	<b>73,031</b>	<b>261,197</b>	<b>519,837</b>	<b>774,947</b>	<b>1,063,208</b>	<b>1,156,829</b>	<b>3,135,002</b>

WACC =	18%
Ke =	20%
<b>VANE</b>	<b>446,881</b>
TIRE=	21.88%
<b>VANF</b>	<b>226,216</b>
TIRF	22.61%

El WACC, que se obtuvo fue de 18% y un VANE de 446,881 lo que significa que el proyecto es viable, ya que además la tasa interna de retorno económica (TIRE) es de 21.88% que es superior al WACC. Asimismo considerando un Ke del 20% se obtuvo un VANF de 226,216 y con un TIRF de 22.61%, superior al Ke. Por lo tanto, según lo analizado es un proyecto interesante desde el punto de vista financiero.

#### 4.6.8. Analisis de sensibilidad

VANE	446,881
2.00	-227,979
2.10	-152,994
2.20	-78,010
2.30	-3,026
2.40	71,959
2.50	146,943
2.60	221,928
2.70	296,912
2.80	371,897
<b>2.90</b>	<b>446,881</b>
3.00	521,865

En este análisis de sensibilidad, se evalúa la reacción del VANE en función a distintos precios de venta. Como se ve, el proyecto obtiene un VANE positivo en escenarios incluso donde el precio se rebaja a 2.40.

VANF	226,216
2.00	-357,284.51
2.10	-292,451.18
2.20	-227,617.84
2.30	-162,784.51
2.40	-97,951.17
2.50	-33,117.84
2.60	31,715.50
2.70	96,548.83
2.80	161,382.17
<b>2.90</b>	<b>226,215.51</b>
3.00	291,048.84

Prosiguiendo con el análisis de sensibilidad, se evalúa la reacción del VANF en función a distintos precios de venta. Teniendo un precio de 2.60 se obtiene un VANF positivo.

#### 4.6.9. Indicadores

Se tomara en cuenta los siguientes indicadores:

##### 4.6.9.1. Beneficio/Costo

Año	Inversiones	Costos	Beneficios	Costos +inversiones
Año 0	936,148			936,148
Año 1	8,500	103,093	0	111,593
Año 2	8,500	94,741	62,232	103,241
Año 3	25,500	133,995	186,697	159,495
Año 4		210,385	497,859	210,385
Año 5		312,301	871,254	312,301
Año 6		414,238	1,244,648	414,238
Año 7		549,475	1,742,508	549,475
Año 8		684,787	2,240,367	684,787
Año 9		753,766	2,489,297	753,766
Año 10		889,233	4,642,109	889,233

Beneficios Actualizados	3,947,951
Costos Actualizados	2,324,364
<b>B/C =</b>	<b>1.70</b>

Se obtuvo el resultado de 1.70 es decir mayor a 1, lo que indica que los beneficios son mayores que los costos. Por lo que al invertir un dólar se obtendrá 1.70 dólares.

#### 4.6.9.2. ROI

ROI E	Beneficio actualizado	1,581,906	Inversión	1,135,025	39.37%
ROI F	Beneficio actualizado	1,080,396	Inversión	854,180	26.48%

Tanto los resultados como de ROI económico y ROI financiero son positivos, significa que el proyecto es rentable. En referente al ROI económico se está ganando 39.37% más de la inversión.

#### 4.6.9.3. Periodo de recupero PRI back

Año 0	-854,180	-854,180	
Año 1	-278,522	-232,101	-1,086,282
Año 2	-140,795	-97,774	-1,184,056
Año 3	-169,469	-98,073	-1,282,128
Año 4	73,031	35,219	-1,246,909
Año 5	261,197	104,969	-1,141,940
Año 6	519,837	174,092	-967,848
Año 7	774,947	216,274	-751,574
Año 8	1,063,208	247,268	-504,306
Año 9	1,156,829	224,201	-280,105
Año 10	3,135,002	506,320	226,216

365	506,320
X	280,105

202	Días
6.730801682	Meses
22	Días

Por último se considero el indicador del periodo de recupero de la inversión capital, el cual fue de 9 años 6 meses y 22 días.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. Conclusiones**

#### Conclusión general:

Se concluye que la demanda de la exportación de la granada hacia el mercado de los Países Bajos es creciente por lo cual es viable su producción y exportación a través del presente plan de negocios.

#### Conclusiones específicas:

##### Primera conclusión:

Las características de la granada peruana son las adecuadas para satisfacer las necesidades que hay en el mercado de Los Países Bajos, además de ser las más idóneas para su traslado.

##### Segunda conclusión:

Las principales estrategias para el fundo de Santa Rita de Sigvas para la exportación de la granada son: aprovechar el bajo costo de la mano de obra, aprovechar la estacionalidad de producción de la granada y el liderazgo en costos, entre otras.

##### Tercera conclusión:

Se concluyó que la estructura organizacional será funcional por ser la más característica para el tipo de empresa agroindustrial. En cuanto a la gestión administrativa, se ha definido que sea una pequeña empresa de exportación y que esté dentro del régimen general de la SUNAT.

#### Cuarta conclusión:

En el plan de marketing se concluyó que se utilizará la estrategia de diferenciación en el producto por el cumplimiento de los altos estándares de calidad, así como en el precio por ser parte de una estrategia de liderazgo en costos. Respecto a la promoción, participar en ferias internacionales para captar clientes nuevos y finalmente en las estrategias de plaza, exportar a Los Países Bajos ya que es considerada como la puerta de Europa.

#### Quinta conclusión:

Se concluyó que tener claro el plan de operaciones en la exportación de la granada es de vital importancia por la gran cantidad de documentos y permisos.

#### Sexta conclusión:

En el plan financiero se concluyó que el negocio tiene un VANE de 448,435 y un TIRE de 21,9% lo que demuestra que el negocio es rentable en el aspecto financiero.

## **2. Recomendaciones**

### Primera recomendación :

Se recomienda una investigación constante respecto a la producción y exportación de la granada tanto a nivel nacional como internacional.

### Segunda recomendación :

Es importante tener una asistencia anual a ferias, conferencias y cualquier actividad que pueda beneficiar el conocimiento teórico, práctico, así como la obtención de nuevos posibles clientes para la exportación de la granada.

### Tercera recomendación :

Realizar un arreglo comercial con exportadores de Israel, ya que ellos exportan en el periodo de Agosto a Noviembre y Perú exporta en el periodo de Marzo a Julio. Esto hace que la oferta de ambos países se amplíe y así se podría intercambiar conocimiento de producción y utilización de tecnología en la producción de la granada.

## REFERENCIAS

- Agraria.pe. (2017). *Para el 2030 los campos serán trabajados por máquinas robotizadas en un 90%*. Retrieved from <http://www.agraria.pe/noticias/para-el-2030-los-campos-seran-trabajados-por-maquinas-roboti-15588>
- Agraria.pe. (2018). *Países Bajos es el principal importador de granadas peruanas*. Retrieved from <http://www.agraria.pe/noticias/paises-bajos-es-el-principal-importador-de-granadas-peruanas-14115>
- Agrodataperu. (2017). *Agrodataperu*. Retrieved from <https://www.agrodataperu.com/2017/06/granada-peru-exportacion-2017-mayo.html>
- Alcántara García, J. I. (2016). *Exportación de arilos de granada en presentación ready to eat a Florida, Estados Unidos*. Lima: Universidad de San Martín de Porres. Retrieved from <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/2909>
- Arias, J. (2014). *La Matriz BCG, su Importancia, su Estructura y Desarrollo*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/260184144\\_La\\_Matriz\\_BCG\\_su\\_Importancia\\_su\\_Estructura\\_y\\_Developimiento\\_-\\_Jose\\_Arias](https://www.researchgate.net/publication/260184144_La_Matriz_BCG_su_Importancia_su_Estructura_y_Developimiento_-_Jose_Arias)
- BarkusCoach. (2015). *Incoterms 2010, Incoterms 2000 y Diferencias*. Retrieved from <http://barkuscoach.com/incoterms-2010-incoterms-2000-y-diferencias/>
- Bayer Global. (2018). *Granado*. Retrieved from <https://www.cropscience.bayer.pe/es-PE/Productos-e-innovacion/Principales-cultivos/Granado.aspx>
- Business Dictionary. (2018). *Business Dictionary*. Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/cost-effectiveness.html>
- CBI Ministry of foreign Affairs. (n.d.). *Exportación de granadas frescas a Europa*. Retrieved from <https://www.cbi.eu/market-information/fresh-fruit-vegetables/pomegranates/europe/>
- Chron. (2018). *¿Cuál es la importancia y el propósito de un plan comercial?* Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/importance-purpose-business-plan-760.html>
- Codex Alimentarius. (2018). *Nutrición y etiquetado*. Retrieved from <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/themes/nutrition-labelling/es/>
- Conexion Esan . (2017). *El potencial de la industria agroexportadora peruana*. Retrieved from <https://www.esan.edu.pe/apuntes->

- empresariales/2017/08/el-potencial-de-la-industria-agroexportadora-peruana/
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2004). *Negocios internacionales: ambientes y operaciones*.
- Datosmacro. (2018). *PBI de Holanda*. Retrieved from <https://www.datosmacro.com/pib/holanda>
- Datosmacro.com. (2018). *PBI de Holanda*. Retrieved from <https://www.datosmacro.com/pib/holanda>
- Departamento de Agricultura de los Estados Unidos Servicio de Investigación Agrícola. (2018). *Departamento de Agricultura de los Estados Unidos Servicio de Investigación Agrícola*. Retrieved from <https://ndb.nal.usda.gov/ndb/foods/show/2359?n1=%7BQv%3D1%7D&fgcd=&man=&facet=&count=&max=50&sort=default&qlookup=09286&offset=&format=Stats&new=&measureby=&ds=&qt=&qp=&qq=&qn=&q=&ing=>
- Díaz Córdova, A. L., Sánchez Victorio, L. F., & Vigo Zamora, L. J. (2010). *Producción y comercialización de granada fresca*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas . Retrieved from [http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/620782/7/TESIS\\_2010\\_DIAZ\\_SANCHEZ\\_VIGO.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/620782/7/TESIS_2010_DIAZ_SANCHEZ_VIGO.pdf)
- Economipedia. (2018). *Economipedia*. Retrieved from <http://economipedia.com/?s=Mercado+Objetivo>
- EcuRed. (2018). *EcuRed*. Retrieved from EcuRed: [https://www.ecured.cu/Granada\\_\(Punica\\_granatum\)](https://www.ecured.cu/Granada_(Punica_granatum))
- El comercio. (2018). *Los desafíos de la política comercial en el Perú*. Retrieved from <https://elcomercio.pe/economia/desafios-politica-comercial-peru-noticia-486268>
- El Comercio. (2018). *Tipo de cambio: precio del dólar opera estable al inicio de la jornada*. Retrieved from <https://elcomercio.pe/economia/mercados/dolar-tipo-cambio-precio-compra-venta-estable-lunes-06-agosto-2018-sbs-interbancario-noticia-543896>
- ESCALON, A. C. (2017). *SITUACIÓN ACTUAL DEL CONSUMO DE PESTICIDAS*.
- Etimologia. Wordpress. (2018). *Exportar*. Retrieved from <https://etimologia.wordpress.com/2007/04/06/exportar/>
- European Commission . (2018). *Servicio de ayuda comercial*. Retrieved from <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport#?product=0810907530&partner=PE&reporter=NL&tab=1>
- European Commission . (2018). *Trade Helpdesk*. Retrieved from <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport#?product=0810907530&partner=PE&reporter=NL&tab=2>

- Export.gov. (2016). *Países Bajos - Panorama mundial*. Retrieved from <https://www.export.gov/article?id=Netherlands-Market-Overview>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios existentes*.
- Food Navigator. (2017). *Tendencias del comprador europeo*. Retrieved from <https://www.foodnavigator.com/Article/2017/10/05/European-shopper-trends-health-organic-vegetarian>
- FRUIT LOGISTICA. (2018). *FRUIT LOGISTICA 2019*. Retrieved from 6 - 8 Febrero 2019 Lista de Expositores.
- Gallardo Carbajal, C. L. (2017). *Plan de Negocio para la Creación de una Empresa Productora y Comercializadora de Vino de Granada como Alternativa al Vino de Uva, Arequipa 2017*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María. Retrieved from <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/7241/44.0559.ll.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gestión. (2017). *Gestión*. Retrieved from ¿Cómo constituir una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada?: <https://gestion.pe/economia/constituir-empresa-individual-responsabilidad-limitada-150711>
- Ghemawat, P., & Altman, S. (2016). *DHL GLOBAL CONNECTEDNESS INDEX 2016*. Retrieved from [http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about\\_us/logistics\\_insights/gci\\_2016/DHL\\_GCI\\_2016\\_full\\_study.pdf](http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about_us/logistics_insights/gci_2016/DHL_GCI_2016_full_study.pdf)
- HSBC. (2015). *Guía de país*. Retrieved from <https://www.empresas.hsbc.com.mx/es-mx/countryguide/netherlands>
- HSBC. (2016). *Los Países Bajos*. Retrieved from <https://www.empresas.hsbc.com.mx/es-mx/countryguide/netherlands>
- Instituto Peruano de Agroexportadores IPEX. (2018). *Agronegocios rentables*. Lima: Instituto Peruano de Agroexportadores IPEX.
- Investopedia. (2018). *Investopedia*. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/b/business-plan.asp>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Mapas estratégicos*. Retrieved from <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Leech, J. (2018). *Healthline*. Retrieved from Healthline: <https://www.healthline.com/nutrition/12-proven-benefits-of-pomegranate#section10>
- Maldonado Novillo, É. F. (2004). *Diseño de un plan de negocios para la microempresas agroproductoras*. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Retrieved from <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2476/1/T0322-MBA-Maldonado-Dise%C3%B1o%20de%20un.pdf>

- Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa. (n.d.). *Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa*. Retrieved from <http://www.matrizbcg.com/>
- Matrizbcg.com. (n.d.). *Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa*. Retrieved from <http://www.matrizbcg.com/author/matrizbcg-com/>
- Medical Dictionary. (2018). *Medical Dictionary*. Retrieved from <https://medical-dictionary.thefreedictionary.com/Pomegranate+fruit>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). *Ministerio de Agricultura y Riego*. Retrieved from <http://minagri.gob.pe/portal/noticias-antteriores/notas-2017/20242-frutos-exoticos-de-la-sierra-y-selva-son-la-atraccion-del-gran-mercado-de-mistura-2017>
- Mondragon, V. (2018). *Incoterms y su relacion con el calculo del precio del producto a exportar*. Retrieved from <https://www.diariodelexportador.com/2017/08/incoterms-y-su-relacion-con-el-calculo.html>
- Ocola, G. M. (2018). Tendencia del sector agricola.
- Organización mundial de Comercio. (2018). *Glosario de terminos*. Retrieved from [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/glossary\\_s/glossary\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/glossary_s/glossary_s.htm)
- Pinco, O. (2016). *Telam*. Retrieved from Telam: <http://www.telam.com.ar/notas/201608/160723-el-granado-un-cultivo-alternativo-con-buena-rentabilidad.php>
- Portal Santander Trade. (2017). *PAÍSES BAJOS : POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Retrieved from <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/paises-bajos/politica-y-economia>
- PromPeru. (2013). *Reglas para medios de pago internacionales*. Retrieved from <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=5676080F-A6D9-4188-9215-C83D875051D1.PDF>
- Promperú. (2016). *Arequipa*. Retrieved from [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF\\_GEN\\_AREQUIPA.PDF](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_AREQUIPA.PDF)
- Prompex . (2006 ). *Proceso operativo de exportación* . Retrieved from <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=EBFCE9E8-5E0F-4130-95EA-04A210CA4441.PDF>
- Quintanilla, M. (2018, Junio). Escenario Global y los Agronegocios. *Diplomado de especialización en agronegocios e inteligencia de mercados*. Arequipa: Adex.
- Routes to finance. (2018). *Routes to finance*. Retrieved from <http://business.london/routes-to-finance>
- Rubio Valla, C. A. (2015). *Exportación de granadas frescas al Reino Unido*. Lima: Universidad de Lima. Retrieved from

- [http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/3465/Rubio\\_Valla\\_Carla.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/3465/Rubio_Valla_Carla.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Russell, S. (2018). *SFGATE*. Retrieved from SFGATE:  
<https://www.healthline.com/nutrition/12-proven-benefits-of-pomegranate#section8>
- Santander TradePortal. (2018). *PAÍSES BAJOS : POLÍTICA Y ECONOMÍA*. Retrieved from <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/paises-bajos/politica-y-economia>
- Sierra y Selva Exportadora. (2018). *Sierra y Selva Exportadora*. Retrieved from <https://www.sierraexportadora.gob.pe/portfolio/granada-2/>
- Sierra y Selva Exportadora. (2018). *Sierra y Selva Exportadora*. Retrieved from [https://www.siiraexportadora.gob.pe/portfolio/granada-2/](https://www.sierraexportadora.gob.pe/portfolio/granada-2/)
- Siicex. (2014). *Guía de mercado Países Bajos*. Retrieved from <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/712713755rad1EE53.pdf>
- SIICEX. (2015). *Servicios al exportador*. Retrieved from Guia de mercado: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/642962988rad6061F.pdf>
- Siicex. (2016). *Manual de documentos de exportacion*. Retrieved from Factura comercial: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/770566482rad79695.pdf>
- Special Fruit. (2018). *Special Fruit*. Retrieved from Special Fruit: <https://www.specialfruit.com/en/products/detail/pomegranate/lfffz>
- Stander TradePortal. (2018). *Analizar mercados*. Retrieved from Países Bajos: Llegar al consumidor: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/paises-bajos/llegar-al-consumidor>
- Sunat. (2018). *Sunat*. Retrieved from <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasdua/gja-03normasoc.htm>
- TACATION AND CUSTOMS UNION. (n.d.). *TACATION AND CUSTOMS UNION*. Retrieved from [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=en&SimDate=20180531&Area=&MeasType=&StartPub=&EndPub=&MeasText=&GoodsText=&Taric=0810907530&search\\_text=goods&textSearch=&LangDescr=en&OrderNum=&Regulation=&measStartDate=&measEndDate=](http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=en&SimDate=20180531&Area=&MeasType=&StartPub=&EndPub=&MeasText=&GoodsText=&Taric=0810907530&search_text=goods&textSearch=&LangDescr=en&OrderNum=&Regulation=&measStartDate=&measEndDate=)
- Télam. (2018). *Misión Comercial*. Retrieved from <http://www.telam.com.ar/notas/201607/154541-holanda-relaciones-economicas-argentina.php>
- Trade Finance Global. (2018). *Terminos de envio: ¿Que son los Incoterms?* Retrieved from <https://www.tradefinanceglobal.com/freight-forwarding/incoterms/>

- Velásquez Tuesta, A. (2017). *Sierra y Selva Exportadora*. Retrieved from <https://www.sierraexportadora.gob.pe/portfolio/granada-2/>**
- Villarán, K. W. (2018). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima.**
- Xeneta. (2018). *Comprender los Incoterms (términos comerciales internacionales)*. Retrieved from <https://www.xeneta.com/blog/incoterms>**
- Zegarra, C. (2018, Setiembre). Desarrollo de un plan de negocios de exportación . Piura.**

## ANEXOS

### Anexo 1. Información detallada de la granada en página web de Superfoods

# Granada

## Súper Granada

### Información básica

La granada es una fruta arbustiva oriunda de los países del este de Europa (Coste Dálmata y Grecia) y Oriente (Palestina, Irán, Afganistán, Paquistán), es decir, su origen se evidencia desde los Balcanes hasta el Himalaya. Actualmente, su cultivo está extendido por diversos países de Europa, Asia y América.


### Disponibilidad estacionaria

ENE FEB MAR ABR MAY JUN JUL AGO SET OCT NOV DIC


Febrero, marzo, abril, mayo y junio

### Beneficios de la salud

La granada no posee grasas saturadas ni colesterol, y son ricas en vitaminas C y K, y en fibra dietética. Consumir la fruta de la granada o su zumo es capaz de reducir los niveles de colesterol, prevenir enfermedades del corazón, y revertir la aterosclerosis.




### Distribución geográfica




### Valor nutricional


Componentes / Components	Por 100 g / Per 100 g
Energía / Energy	31,8 kcal
Carbohidratos / Carbohydrates	7,5 g
Fibra / Fiber	0,2 g
Potasio / Potassium	275 mg
Magnesio / Magnesium	3 mg
Provitamina A / Pro vitamin A	3,5 mcg
Vitamina C / Vitamin C	4 mg
Calcio / Calcium	14 mg




Fresca  
Fresh



Arillos  
Arils



Productos de belleza  
Beauty products



Jugos  
Juices

Figura 37. En la siguiente figura se observa información sobre la granada. Adaptado de "Superfoods Perú" de "Granada", 2018

## Anexo 2. Modelo de cotización

<b>Modelo de cotización</b>	
<b>Número de cotización:</b>	
<b>Fecha de cotización:</b>	
Remitente	Destinatario
Nombre o razón social de la empresa exportadora:	Razón social de la empresa y nombre del contacto:
Domicilio:	Domicilio:
Ciudad:	Ciudad:
Estado:	Estado:
C.P.:	C.P.:
País:	País:
Teléfono:	Teléfono:
Correo electrónico:	Correo electrónico:
Página web:	Página web:
<b>Producto:</b>	Gel dermatológico para uso hospitalario.
<b>Características:</b>	PH 5,5;
<b>Marca:</b>	
<b>Envase:</b>	Bote de plástico de 1000 ml
<b>Embalaje:</b>	Cajas de cartón de 12 botes de 1000 ml Paletizadas (paleta europea 80 x 120 cm)
<b>Condición de venta:</b>	Contenedor de 20'
<b>Contenedor de 20':</b>	7 260 botes de 1000 ml
<b>Moneda: (10)</b>	Dólares americanos
<b>Medio de transporte:</b>	Marítimo
<b>Precios calculados para contenedor de 20' completo:</b>	
<b>Precio por bote de 1000 ml:</b>	10 dólares americanos
<b>Precio por caja de 12 botes:</b>	120 dólares americanos
<b>Precio total:</b>	72 600 dólares americanos
<b>Capacidad para un contenedor de 20':</b>	
11 europaletas (120 x 80 cm)	
55 cajas por europaleta:	
12 botes por caja:	
<b>Incoterms:</b>	605 cajas por contenedor de veinte pies 7 260 botes por contenedor de veinte pies CIP Los Angeles, Estados Unidos
<b>Forma de pago:</b>	Pago mediante Crédito Documentario Irrevocable (ILC)
<b>Banco corresponsal:</b>	HSBC
<b>Lugar de embarque y entrega:</b>	Embarque, Puerto de Manzanillo, México- Entrega, Los Angeles, Estados Unidos
<b>Plazo de entrega:</b>	7 días después de recibir la ILC en nuestro banco
<b>Precios válidos:</b>	Hasta el 31 de diciembre de 2009
<b>Fechas, referencias, anexos:</b>	Catálogos, lista de precios, etcétera
<hr/>	
Firma y cargo de quien autoriza la cotización	

Figura 38. En la siguiente figura se observa cual es el modelo de una cotización. Adaptado de "Comercio y Marketing internacional" de "Ejemplo de una cotización internacional.", 2004.

## Anexo 3. MOF

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
<b>A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>
<p><b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Gerente general</p> <p><b>REPORTA A:</b> -</p> <p><b>CATEGORÍA:</b> Gerente</p>
<b>B. FUNCIÓN PRINCIPAL</b>
<p>Representante legal de la empresa. Se encarga de todas las áreas del negocio, tales como: área de operaciones, ventas y área administrativa. Encargado de cumplir con los objetivos propuestos a través de una planificación adecuada, elaborando de estrategias acordes al momento, supervisando la correcta gestión y el control de los recursos de la empresa.</p>
<b>C. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de cronogramas mensuales y anuales de actividades de trabajo y presupuesto.</li> <li>• Selección de personal.</li> <li>• Supervisión de actividades y gestión de proyectos.</li> <li>• Selección y coordinación con potenciales importadores europeos.</li> <li>• Revisión de contratos de trabajo.</li> <li>• Revisión de archivos virtuales y físicos de la empresa.</li> <li>• Coordinación de actividades.</li> <li>• Elaboración de flujo de caja.</li> <li>• Manejo y planeación de las compras y/o futuras inversiones teniendo en consideración la disponibilidad de recursos.</li> <li>• Control de calidad del producto final a exportar.</li> </ul>
<b>D. COMPETENCIA DEL PUESTO</b>
<b>EDUCACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional titulado en la carrera de Administración de negocios.</li> </ul>
<b>FORMACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplomado y/o Maestría en Agroexportación.</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de 2 años en cargos afines o áreas vinculadas al puesto.</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Ética</li> <li>• Manejo del estrés</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Cumplimiento de normas</li> </ul>

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
<b>A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>
<p><b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Jefe de producción</p> <p><b>REPORTA A:</b> Gerencia general</p> <p><b>CATEGORÍA:</b> Ingeniero</p>
<b>B. FUNCIÓN PRINCIPAL</b>
<p>Supervisar y guiar el proceso productivo de la granada así como todo lo referido al proceso de la exportación del producto; como el empaque, la calidad requerida, el almacenamiento, etc. Agente facilitador para la optimización de las operaciones y el proceso logístico.</p>
<b>C. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar la ejecución de actividades en la producción de la granada.</li> <li>• Verificar la calidad del empaque para el momento de la exportación</li> <li>• Dirigir a los operarios en el proceso de producción</li> <li>• Monitoreo semanales para el control de plagos u otros.</li> <li>• Brindar asesoramiento técnico especializado</li> </ul>
<b>D. COMPETENCIA DEL PUESTO</b>
<b>EDUCACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional titulado en la carrera de Ingeniería Agronómica.</li> </ul>
<b>FORMACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplomado y/o Maestría en Agroexportación.</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de 2 años en cargos afines o áreas vinculadas al puesto.</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de análisis.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Ética.</li> <li>• Habilidad en la comunicación.</li> <li>• Resolución de problemas.</li> <li>• Cumplimiento de metas y plazos.</li> </ul>

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
<b>A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Operario <b>REPORTA A:</b> Gerente General y Ingeniero Agrónomo <b>CATEGORÍA:</b> Técnico
<b>B. FUNCIÓN PRINCIPAL</b>
A través del ingeniero agrónomo, organizar y monitorear que las actividades realizadas por el personal contratado para la mano de obra sean optimas y eficientes para obtener granadas de la mejor calidad.
<b>C. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión diaria de la producción de granada.</li> <li>• Control de los horarios de riego.</li> <li>• Vigilancia del área de producción de la granada.</li> <li>• Apoyo en la preparación del producto final a exportar.</li> <li>• Manejar maquinaria y equipos necesarios para la producción.</li> </ul>
<b>D. COMPETENCIA DEL PUESTO</b>
<b>EDUCACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional técnico en producción agropecuaria.</li> </ul>
<b>FORMACIÓN</b>
-
<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de un año en el puesto o similares.</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Habilidad de comunicación.</li> <li>• Manejo del estrés.</li> <li>• Resolución de problemas.</li> <li>• Capacidad de análisis.</li> </ul>

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
<b>A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>
<p><b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Jefe de comercialización</p> <p><b>REPORTA A:</b> Gerente General</p> <p><b>CATEGORÍA:</b> Administrativo</p>
<b>B. FUNCIÓN PRINCIPAL</b>
<p>Encargado de elaborar estrategias de venta, como de evaluar posibles nuevos mercados para ampliar la cantidad de nuevos clientes. Asimismo de establecer una comunicación fluida con el comprador para cumplir con todos los requisitos establecidos en el contrato.</p>
<b>C. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión constante de la normativa aduanera.</li> <li>• Monitoreo del proceso logístico de la exportación de la granada.</li> <li>• Hacerse cargo de las operaciones aduaneras.</li> <li>• Elaboración de cotizaciones y contratos.</li> <li>• Búsqueda de potenciales clientes en diferentes mercados.</li> <li>• Contratación de servicios adicionales para la exportación.</li> </ul>
<b>D. COMPETENCIA DEL PUESTO</b>
<b>EDUCACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional titulado en la carrera de Administración de negocios o Ingeniería Industrial.</li> </ul>
<b>FORMACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización en Comercio Exterior.</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de 1 años en cargos afines o áreas vinculadas al puesto.</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Organización</li> <li>• Meticulosidad</li> <li>• Manejo del estrés</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Persuasión</li> <li>• Tecnologías de información</li> </ul>

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
<b>A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b> Asistente administrativo <b>REPORTA A:</b> Gerente General <b>CATEGORÍA:</b> Administrativo
<b>B. FUNCIÓN PRINCIPAL</b>
El área encargada de brindar apoyo administrativo a la Gerencia.
<b>C. FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tramite documentario</li> <li>• Recepción de documentos</li> <li>• Apoyo a Gerencia y demás áreas</li> <li>• Compra de insumos de las demás areas</li> </ul>
<b>D. COMPETENCIA DEL PUESTO</b>
<b>EDUCACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egresado con el grado de bachiller en la carrera de Administración de Negocios y/o Negocios internacionales.</li> </ul>
<b>FORMACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos básicos de exportación.</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con o sin experiencia .</li> </ul>
<b>HABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Ética</li> <li>• Manejo del estrés</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Manejo de Herramientas informáticas</li> <li>• Proactividad</li> </ul>

Anexo 4. Formato de factura comercial

Factura comercial			
<b>FACTURA COMERCIAL</b>			
(Nombre y dirección completos del exportador)			FACTURA N°
N° de registro del IVA			FECHA
Facturar a:		Expedir a:	
Pedido N°			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Valor total
Enviado por: el: Firmado: ..... Fecha :			

Figura 39. La figura siguiente muestra un formato de factura comercial. Adaptado de "Sicex" de "Manual de documentos para exportar", 2016.



Anexo 6. Modelo de certificado de origen

<b>Modelo de certificado de origen</b>	
<b>CERTIFICADO DE CIRCULACIÓN DE MERCANCÍAS</b>	
<b>1. Exportador</b> (nombre, apellidos, dirección completa y país)	<p style="text-align: center;"><b>EUR. 1 N<sup>a</sup> No A 000.000</b></p> <p style="text-align: center;">Véanse las notas del reverso antes de llenar el impreso.</p> <b>2. Certificado utilizado en los intercambios preferenciales entre</b> ..... y ..... (indíquense los países, grupos de países o territorios a que se refiera)
<b>3. Destinatario</b> (nombre, apellidos, dirección completa y país) (opcional)	<b>4. País, grupo de países o territorio de donde se consideran originarios los productos</b>
<b>6. Información relativa al transporte</b> (opcional)	<b>5. País, grupo de países o territorio de destino</b>
<b>8. Número de orden; marcas, numeración; número y naturaleza de los bultos<sup>1</sup>; designación de las mercancías</b>	<b>7. Observaciones</b>
<b>11. VISADO DE LA AUTORIDAD COMPETENTE O LA AUTORIDAD ADUANERA<sup>2</sup></b>  <i>Declaración certificada conforme</i>  Documento de exportación <sup>3</sup> Modelo.....No..... De..... Autoridad Competente o Autoridad Aduanera..... País o territorio de expedición..... Sello ..... Lugar y fecha..... ..... (Firma)	<b>9. Masa bruta (kg) u otra medida (litros, m<sup>3</sup>, etc.)</b>
<b>13. SOLICITUD DE CONTROL, con destino a:</b>  Se solicita la verificación de la autenticidad y de la regularidad del presente certificado.  ..... (Lugar y fecha)  ..... Sello ..... (Firma)	<b>10. Factura</b> (opcional)
<b>12. DECLARACIÓN DEL EXPORTADOR</b>  El que suscribe declara que las mercancías arriba designadas cumplen las condiciones exigidas para la expedición del presente certificado.  Lugar y fecha.....  ..... (Firma)	<b>14. RESULTADO DEL CONTROL.</b>  El control efectuado ha demostrado que este certificado <sup>(1)</sup> <input type="checkbox"/> ha sido efectivamente expedido por la Autoridad Competente o Autoridad Aduanera indicada y que la información que contiene es exacta. <input type="checkbox"/> no cumple las condiciones de autenticidad y exactitud requeridas (véanse notas adjuntas).  ..... (Lugar y fecha)  ..... Sello ..... (Firma)
(1) Marque con una X el cuadro que corresponda	

Figura 41. En la siguiente figura se observa cual es el modelo de un certificado de origen. Adaptado de "Siicex" de "Cartillas de Información Postal: Unión Europea", 2016.

## Anexo 7. Ejemplo de Declaración Unica de Aduanas (A)

Declaración Unica de Aduanas						
Aduana		Código			<b>DECLARACION UNICA DE ADUANAS (A)</b>	<b>2 REGISTRO DE ADUANA</b>
MARITIMA DEL CALLAO		118				
N° Orden		Destinación	Modalidad	Tipo Despacho	N° DUA Prov.	N° Declaración: 027630
004283		40	1	NORMAL	2018-027630	Fecha Numeración: 22/03/2018
<b>1 IDENTIFICACION</b>	1.1 Importador/Exportador					Sujeto a: NARANJA
	AGRICOLA PAMPA BAJA S.A.C.					
1.2 Código y Documento de Identificación			1.3 Dirección de Importador/Exportador		1.4 Cod.Ubi.Geo.	
4 - 20411808972			CA. ERNESTO GUNTHER 245 URB. PARQUE INDUSTRIAL ,AREQUIPA,AREQUIPA,AREQUIPA			
<b>3 TRANSPORTE</b>	3.1 Empresa Transporte Código		3.2 N° Manifiesto		3.3 Vía Transporte Código	
	MEDITERRANEAN SHIPPING CO.PERU S.A.C. - 3402		2018 - 873		1 - MARITIMO	
3.4 Fecha Termino Desc/Embar		3.5 Empresa Transporte (T/R) Código		3.6 Unidad Transporte (T/R)	3.7 Aduana D/S Código	
		-				
<b>4 ALMACEN</b>	4.1 Depósito Temporal Código		4.2 Depósito A.Autorizado Código		4.3 Plazo Solicitado	
	APM TERMINALS - 3014		-		0	
<b>5 TRANSACCION</b>	5.1 Entidad Financiera Código			5.2 Modalidad Código		
	- 0			PAGO DIFERIDO - 2		
<b>6 VALOR ADUANA</b>	6.1 Valor Clausula de Venta	6.2 Comisión Exterior(Referencial)	6.3 Otros Gastos Deducibles	6.4 Total Ajustes	6.5 Valor Neto de Entrega(FOB)	
	34880	0	0	0	34880	
<b>8 DECLARANTE</b>	8.1 Declarante (Tipo - Nro. de documento - Razón Social)					
	RUC 20543731472 - LIP ADUANAS S.A.					
<b>OTROS DATOS DILIGENCIA</b>	Total Peso Neto	Total Peso Bruto	Total Bultos	Total U.Físicas	Total U.Comercial.	
	16568.0	19530.0	4360.0	16568.0	4360.0	

Figura 42. En esta figura se muestra un ejemplo de la Declaración Unica de Aduanas. Adaptado de "Sunat" de "Operatividad Aduanera", 2018

## Anexo 7. Ejemplo de Declaración Unica de Aduanas (A1)


Declaracion Unica de Aduanas										
Aduana		Código		<b>DECLARACION UNICA DE ADUANAS (A1)</b>				<b>2</b>		<b>REGISTRO DE ADUANA</b>
MARITIMA DEL CALLAO		118								
Nº Orden		Destinación		Modalidad		Tipo Despacho		Nº Orden de Embarque		Nº Declaración: 027630
004283		40		1		NORMAL		2018-027630		Fecha Numeración: 22/03/2018
<b>1 IDENTIFICACION</b>		1.1 Importador/Exportador								Sujeto a: <b>NARANJA</b>
		AGRICOLA PAMPA BAJA S.A.C.								
1.2 Código y Documento de Identificación				1.3 Dirección de Importador/Exportador				1.4 Cod.Ubi.Geo.		
4 - 20411808972				CA. ERNESTO GUNTHER 245 URB. PARQUE INDUSTRIAL ,AREQUIPA,AREQUIPA,AREQUIPA						
<b>7 DECLARACION DE MERCANCIAS</b>		7.1 Nº Serie/Total		7.2 Items Ejemplar B		7.3 Nºmero Declaración Precedente Serie		7.4 Nº Certificado Reposición Item		7.5 Cod.Apl.Ultr.
		1								
7.6 Puerto de Embarque Código		7.7 Fecha Emb.		7.8 Documento Transporte Detalle		7.9 Nº Certificado Origen Fecha		7.10 Cant. Unidad Comercial		7.11 Infor. Verificación / Cod.Exoneración
		--/------		MSCUP6427053		0		4360		/
7.12 Cantidad Bultos		7.13. Clase		7.14 Peso Neto Kilos		7.15 Peso Bruto Kilos		7.16 Cantidad Unidad FÁ-sica Unidad		7.17 Cantidad Unidad Equiv./Prod. Unidad
4,360		CAJ		16,568.00		19,530.00		16568 - KG		
7.19 Subpartida Nacional DV		7.20 Tipo		7.21 Subpartida Naladisa/Nabandina DV		7.22 TM		7.23 TPI		7.24 TPN
08.10.90.90.00				/		0		0		0
7.25 Cod. Lib.		7.26 País Origen		7.27 País Adq/Dest.		7.28 Reg. Apli.				
0						13				
7.29 FOB Moneda Transacción Código		7.30 FOB US\$		7.31 Flete US\$		7.32 Seguro US\$		7.33 Ajuste Valor US\$		7.34 Valor Aduana US\$
0 -		34880		0		0				34,880
7.35 Descripción Mercancías		1. GRANADAS FRESCAS								
		2.								
		3.								
		4. EN CAJAS								
		5. SE ACOGE AL DRAWBACK								
7.36 Factura Comercial		Fecha		Nº Fecha		Nº Fecha				
-										
7.37 Información Complementaria				7.38 Observaciones						
Código No. 13 Fob: 34880				7.39 Tipo Observación						
<b>Leyenda</b>										
 El casillero colocado en color rojo indica que el valor esta anulado										

Figura 43. En esta figura se muestra un ejemplo de la Declaración Unica de Aduanas. Adaptado de "Sunat" de "Operatividad Aduanera", 2018

Anexo 8. Ejemplo del modelo de BL de la empresa Maersk Line

**Modelo de Bill of Lading**


 <b>MAERSK LINE</b>		<b>BILL OF LADING FOR OCEAN TRANSPORT OR MULTIMODAL TRANSPORT</b>		SCAC: MAEU	
Shipper:		Booking No: 865058542		B/L No.	
		Export references		Sea Contract	
		Onward inland routing (Not part of Carriage as defined in clause 1. For account and risk of Merchant)			
Consignee (negotiable only if consigned "to order", "to order of" a named Person or "to order of bearer")		Notify Party (see clause 22)			
Vessel (see clause 1 + 19)	Voyage No.	Place of Receipt. Applicable only when document used as Multimodal Transport B/L. (see clause 1)			
Port of Loading	Port of Discharge	Place of Delivery. Applicable only when document used as Multimodal Transport B/L. (see clause 1)			
<b>PARTICULARS FURNISHED BY SHIPPER</b>					
Kind of Packages; Description of goods; Marks and Numbers; Container No./Seal No.		Weight	Measurement		
Co. (lear' office) <b>VERIFY</b> <b>COPY</b> 3/12					
Above particulars as declared by Shipper, but without responsibility of or representation by Carrier (see clause 14)					
Freight & Charges	Rate	Unit	Currency	Prepaid	Collect
Carrier's Receipt (see clause 1 and 14). Total number of containers or packages received by Carrier.	Place of Issue of B/L		SHIPPED, as far as ascertained by reasonable means of checking, in apparent good order and condition unless otherwise stated herein, the total number or quantity of Containers or other packages or units indicated in the following "Carrier's Receipt" for delivery from the Port of Loading to the Place of Receipt, if mentioned herein, or to the Port of Discharge (or the Place of Delivery, if mentioned herein), such to be made only, unless subject to the terms, rights, obligations, conditions, exceptions, limitations, and exclusions hereof (INCLUDING AND INCLUDING ALL TARIFFS, FEES AND CHARGES ON THE GOODS AND/OR SERVICES) as set forth in the Bill of Lading and the Conditions of Carriage and the Merchant's agreement is shown in particular to the Carrier's Receipt in respect of on deck stowage (see clause 19) and the carrying vessel (see clause 19). Where the bill of lading is non-negotiable the Carrier may give delivery of the Goods to the named consignee upon reasonable proof of identity and without requiring surrender of an original bill of lading, where the bill of lading is negotiable, the Merchant is obliged to surrender one original, duly endorsed, in exchange for the Goods. The Carrier accepts a duty of meticulous care to check that on each document which the Merchant presents as a bill of lading is genuine and original. If the Carrier complies with this duty, it will be entitled to deliver the Goods against what it reasonably believes to be a genuine and original bill of lading, such delivery discharging the Carrier's ordinary obligations. In accepting this bill of lading, any local customs or regulations to the contrary notwithstanding, the Merchant agrees to be bound by all terms and conditions stated herein whether written, printed, stamped or otherwise, and the Carrier shall be held as fully as if they were all signed by the Merchant.		
Number & Sequence of Original B/L(s)	Date of Issue of B/L				
Declared Value (see clause 7.3)	Shipped on Board Date (Local Time)				
Signed for the Carrier A.P. Moller - Maersk A/S trading as Maersk Line					
As Agent(s) for the Carrier					

Figura 44. La figura se observa el modelo de Bill of Lading. Adaptado de "Diario del exportador" de "Como llenar el conocimiento de embarque", 2014

## Anexo 9. Container de 40 refrigerado

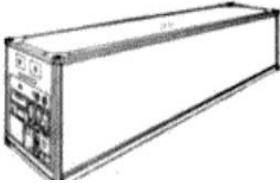
Container de 40 refrigerado		
Descripción		
<p>Con equipo propio de generación de frío. Diseñados para el transporte de carga que requiere temperaturas constantes sobre bajo cero. Ejemplo: carne, pescado, frutas, etc.</p>		
40 Pies 40' x 8' x 8'6"		
Tara	4800 kg / 10580 lb	
Carga Max.	27700 kg / 61070 lb	
Max. P. B.	32500 kg / 71650 lb	
Medidas:	Internas	Apertura puerta
Largo:	11561 mm / 37'11"	-
Ancho:	2280 mm / 7'5"	2280 mm / 7'5"
Altura:	2249 mm / 7'5"	2205 mm / 7'3"
Capacidad Cub.	59,3 m <sup>3</sup> / 2075 ft <sup>3</sup>	

Figura 45. En esta figura se muestra las dimensiones y la descripción de un contenedor de 40 refrigerado. Adaptado de "Affari Group" de "CONTENEDORES REFRIGERADOS INTEGRALES o REEFER", 2018

Anexo 10. Valor del libro al año 10

Inversión 1*	0
Inversión 2*	0
Terreno	900,000
Terreno, valor de reventa año 10	1,466,005
Valor de reventa año 10' inversión 1 y 2	23,397
Valor libros	900,000
Utilidad	589,402
Impuesto	173,874
<b>Total valor residual</b>	<b>1,315,529</b>

## Anexo 11. Costos

### **Costos fijos anuales**

<b>Puesto</b>	<b>Salario base ( dólares)</b>	<b>*</b>
Gerente general	8,400	12,264
Jefe de producción	7,200	10,512
Jefe de comercialización	6,000	6,000
Contador	1,400	2,044
Asistente administrativo	3,600	5,256

Recibo por honorarios

\*incluyem CTS, gratificación por navida y fiestas patrias y periodo de vacaciones 30 días y Essalud

<b>Servicios</b>		
Agua		2,400
Agua y Luz del almacen/Oficina		4,800
<b>Total</b>		<b>43,276</b>

### **Costos de promoción ( 1 vez al año)**

Ferias internacionales (Fruit Logistica)	Dólares
Viaje	3,000
Inscripcion	800
Bolsa de viaje	2,000
Envio de muestras	1,000
<b>Total</b>	<b>6,800</b>

### **Costo de cultivo inicial**

#### **Gasto de cultivo ( sólo se realiza una vez )**

Plantas	23,817
Mano de obra	8,244

<b>Información</b>	<b>Unidad</b>
Jornales por HA	3
Costo por Jornal	60
Hectareas	15
Costo por plantón	8
# de plantones por HA	625

### **Costos fijos anuales de mantenimiento de la chacra**

Abonamiento	9,160
Riego	2,198
Otros	2,290

Fertilizantes	4,122
Insecticidas	2,290
Agua de riego	2,198
Luz	5,496

**Costos de cosecha ( 4 meses) ( variable)**

Cosecha	824
Aporque	550
Poda	550
Releo de frutos	550

<b>Costo unitario ( Kg.) variable cosecha</b>	<b>0.08</b>
---	-------------

**Costo variable por Kg de fruta a exportar**

	Costo unitario
Cajas de carton	0.40
Bolsas Xtend	0.30
Plastico bandeja de fruta punnet	0.08
Etiqueta para fruta	0.01

**Costo variable por Kg de fruta a exportar**

	Cantidad requerida por Kg.	Costo correspondiente
Cajas de carton	0.26	0.11
Bolsas Xtend	0.26	0.08
Etiqueta para fruta	1.30	0.01
Plastico	0.26	0.021
Maquila		0.50

<b>Total costo variable Unitario (Kg.)</b>	<b>0.71</b>
--	-------------

### Costos logístico variable

Operador Logistico	3,000	x container	cuando son menos de 5 cuando son mayores de 5
	0.2	% valor FOB	

### Costos de exportacion fijo

Certificado de origen	15.3	x container
Certificado de senasa	33.6	x container
<b>Total</b>	<b>48.9</b>	

### Anexo 12. Tasa

Costo de la deuda (Kd)	
i =	0.17
t =	29.50%
Kd =	$i(1 - t)$
<b>Kd =</b>	<b>11.99%</b>

Costo de capital propio (Ke) Estimado según política de inversión de la empresa	
<b>Ke =</b>	<b>20.00%</b>

WACC= Costo de Capital Promedio	
WACC =	$Kd*(D/V)+Ke*(P/V)$
WACC =	18%

Anexo 13. Entrevista al encargado comercial de una empresa exportadora de granada ubicada en Sta. Rita de Sigwas, Arequipa

Se realizó una entrevista a un experto en el rubro de exportación de granada con el fin de recolectar información referente a esta actividad.

**¿Cuáles son sus objetivos como empresa exportadora?**

- Nuestros objetivos son: dar trabajo, generar divisas y obtener ayuda del estado en expandirnos.

**¿Qué productos exportan como empresa?**

- Cebolla amarilla, quinua, uva y granada.

**¿Cuál es la situación actual de la exportación comparada con años pasados?**

- Hay una tendencia de crecimiento.

**¿Recibe algún tipo de beneficio por parte del estado al exportar su producto?**

- Si, gracias a Promperu se obtiene información.

**¿Cumplir con la normativa legal al momento de comenzar la exportación al extranjero implica algún tipo de dificultad o reto para exportar?**

- Reto, depende del país ya que en cada uno de ellos los requisitos varían.

**¿Cuenta usted con algún estándar de calidad para la exportación de la Uva?**

- Si, contamos con varios estándares, entre ellos el calibre, la calidad de la fruta y la forma de empaque.

**¿Cuál es el principal obstáculo para exportar granada?**

- Sostener relaciones de largo plazo con los clientes y cumplir con todos los requisitos que el cliente solicita en el contrato.

**¿Qué tipo de granada exportan ustedes?**

- Wonderful

**¿En qué temporada es mayor la venta de granada en el extranjero?**

- El año pasado la temporada con mayor venta fue en los meses de abril, mayo, junio y julio.

**¿Realizan algún estudio de mercado antes de definir a que mercado exportaran?**

- Si, actualmente estamos haciendo un análisis de mercado del Medio Oriente.

**¿Qué otros países o empresas serian competencia para ustedes en la exportación de Granada?**

- Por la estacionalidad solo serían los países de América, en este caso Chile y Argentina. Y 3 empresas grandes en la exportación de la granada.

**¿Cuenta usted con alguna página web o red social, donde sus productos sean visibles al público?**

- Pagina Web.

**¿En pocas palabras cuales son los pasos a seguir para la distribución del producto?**

- Primero identificar el producto, luego identificar las características del producto, de ahí comparar mercados y los requisitos y finalmente tener un plan de contingencias por si pasa alguna cosa.

**¿Qué tecnología emplea para obtener granada que se encuentran en el estándar de calidad deseada?**

Certificados en general, así como global Gap, certificado de origen entre otros.

**¿Cómo es que adecua el precio de su producto al mercado de tal forma que sea atractivo para potenciales clientes?**

-Contamos con una ganancia del 15% al 20% por costo del producto.

**¿Cuál cree usted que es su ventaja competitiva en comparación de otras empresas exportadoras?**

-Puede ser la calidad de los productos, las buenas prácticas agrícolas y que ofrecemos así como invertimos en el área de investigación y desarrollo.

Anexo 14. Entrevista al encargado comercial de una empresa exportadora ubicada en Arequipa

**¿Hace cuánto tiempo exporta usted?**

-Bueno, la empresa exportadora tiene ya en el mercado 5 años

**¿Cuáles son las principales amenazas a las que se enfrentan como empresa exportadora peruana?**

-Tenemos amenazas externas, debemos entender que nosotros no somos competitivos en varios productos de exportación ya que existen productores con mayor cantidad de exportación, entonces tenemos que competir contra ellos básicamente. De ahí tenemos que nuestros costos de producción no son bajos y eso aun así encarece el producto, a pesar de ello si tenemos mercados interesantes como el de Brasil o el de México y quizá ahora el de Estados Unidos por el tema de que ahora ha roto un poco relaciones con China entonces eso nos deja una pequeña ventana abierta.

**¿Cuáles son tus principales oportunidades?**

-El mercado de Brasil básicamente con la apertura de la interoceánica en los últimos 8 años, la cual se ha aprovechado bastante, también el mercado Australiano.

**¿Alguna vez han tenido una embarcación qué haya sido retornada?**

-Que nos hayan devuelto un embarque no, no hemos tenido, pero reclamamos por parte de clientes, sí, siempre los hay en cuanto de repente al tamaño, a veces hay errores en las calibradoras y bueno al momento de recibir el cliente lo vuelve a calibrar con encargados de calidad y nos dicen “no, el porcentaje es muy alto” y bueno piden algún descuento básicamente.

**¿Ustedes son productores?**

-Acopiadores y bueno también somos productores pero en cantidades pequeñas.

**¿Ustedes usan el drawback?**

-Si, nosotros nos acogemos drawback

**A parte de eso ¿Se acogen a otra ley favorable para los exportadores?**

-El saldo a favor del exportador que es la devolución del IGV.

**A parte de lo que exportan ¿Es viable hacer un producto con valor agregado?**

-Sí, es posible siempre y cuando haya capital.

**Como exportador ¿Cómo piensa que está la exportación y cuál cree que sería su futuro? En cuanto a los productos que manejan y en la exportación del Perú en general.**

-En los últimos 3 años leí que Perú incrementó sus exportaciones en un 10% en relación al resto de países de Latinoamérica, entonces ha habido como un boom de exportaciones de productos frescos en el Agro.

**Y para contactar su primer cliente ¿Fue difícil?**

-Siempre la primera vez es difícil tienes que hacer investigación comercial, hacer Net Working, ir a ferias, conversar con el mismo PromPerú para que te recomienden algunas empresas que importen el producto que quieres exportar.

**¿Alguna vez has ido a Fruit Logística?**

-Si, hemos participado 2 años seguidos en Berlín, básicamente nuestro objetivo ahí era hacernos dar a conocer al mundo y conseguir clientes potenciales, tenemos bien en claro que cerrar un contrato ahí dada nuestra posición es muy difícil de que se dé pero bueno hay que siempre buscar clientes potenciales.

**¿A qué Incoterm ustedes exportan?**

-Nosotros siempre estamos orientados a dar un mejor servicio al cliente, si el cliente nos pide un CIP pues se lo damos y si es posible darle un DAP se lo damos.

**¿Alguna vez han dado un DAP?**

-No, la verdad que no pero si nos lo pidieran si lo podríamos hacer.

**Aproximadamente en porcentaje ¿En cuánto varía el precio por ser el Incoterm DAP?**

-Por kilo podría subir un 1% de repente

**Como consejo para una empresa que recién está comenzando a exportar un producto fresco ¿Qué les diría?**

-Primero perseverar, porque estos negocios son de largo aliento y siempre estar pendientes de las fluctuaciones del mercado porque los

commodities fluctúan y lograr obtener productos con valor agregado para que nos ayuden a estabilizar el mercado.

**¿Qué es lo más difícil a la hora de exportar?**

-Encontrar al cliente, el resto se va desarrollando en la marcha.

**Por último ¿Qué certificados poseen?**

-Nosotros tenemos ahora un registro de inocuidad que nos otorgó SENASA que vendría a ser un HACCP básicamente, estamos tratando de implementar un BASC para nuestras operaciones de exportación y eso sería todo.

**¿Tiene Global Gap?**

-No, porque todavía no lo piden nuestros clientes.

**¿Exportan a Europa?**

-Sí.

**¿Qué certificados les piden para entrar a Europa? ¿Es difícil hacer el papeleo?**

-No, solos les piden un certificado fitosanitario, una certificado de origen, un packinglist y una invoice (factura).