

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE MANGO KENT
EN EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para
obtener el grado de Magíster en Administración**

Por:

Ana Liliana Alcántara Panta	Mención en Dirección General
Arturo Leguía Gutiérrez	Mención en Dirección General
Nadya Ruiz Álvarez	Mención en Marketing
Edhit Cecilia Segura Cayetano	Mención en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 59

Lima, 12 de Septiembre del 2017

Esta tesis

*Plan de negocio para la exportación de mango kent en el mercado de Estados Unidos,
ha sido aprobada.*

.....
Diego Cueto Saco (Jurado)

.....
Luis Felipe Calderón Moncloa (Jurado)

.....
Lydia Arbaiza Fermini (Asesor)

Universidad ESAN
2017

ÍNDICE

1.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2.	JUSTIFICACIÓN Y CONTRIBUCIÓN	2
1.3.	OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIO	6
1.3.1.	OBJETIVO GENERAL	6
1.3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4.	ALCANCE Y LIMITACIONES.....	7
1.4.1.	ALCANCE.....	7
1.4.2.	LIMITACIONES	7
1.5.	MARCO CONCEPTUAL.....	8
2.1	DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA A EMPLEAR.....	10
2.1.1	FASE I – ANÁLISIS	10
2.1.2	FASE II - EVALUACIÓN	10
2.1.3	FASE III – ELABORACIÓN.....	10
3.1	EL MANGO.....	13
3.2	PRODUCCIÓN MUNDIAL DE MANGO	19
3.3	PRODUCCIÓN NACIONAL	23
3.4	PARTICIPANTES EN LA CADENA EXPORTADORA DEL MANGO:	26
3.5	COMERCIO INTERNACIONAL.....	27
3.5.1	MEDIOS DE TRANSPORTE.....	27
3.5.2	COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL.....	29
3.5.3	ACUERDO DE PROMOCIÓN COMERCIAL PERÚ – ESTADOS UNIDOS.....	36
4.1.	MERCADO.....	40
4.2.	OBJETIVO	43
4.3.	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO A EXPORTAR.....	44
4.4.	PERFIL DEL CLIENTE	47
4.5.	MERCADO DE MANGO EN ESTADOS UNIDOS.....	48
4.6.	METODOLOGÍA PARA LA PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	50
4.7.	METODOLOGÍA PARA LA PROYECCIÓN DE LA OFERTA	56
4.8.	DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA.....	61
4.9.	PRODUCCIÓN.....	62
4.10.	COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	64
4.11.	PRECIO	64
4.12.	DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA AL EXTERIOR	65
5.1	ENTORNO INTERNACIONAL	66
5.1.1	ECUADOR	66
5.1.2	MÉXICO	68
5.2	ENTORNO INDIRECTO	71
5.2.1	FACTORES ECONÓMICOS.....	71
5.2.2	FACTORES SOCIOCULTURALES	79
5.2.3	FACTORES ECOLÓGICOS.....	82
5.2.4	FACTORES TECNOLÓGICOS	83
5.2.5	FACTORES POLÍTICO - LEGALES	84
5.3	ENTORNO DIRECTO.....	85
5.4	ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS EXTERNOS	89
	RESULTADOS OBTENIDOS	91
6.1	DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING	93
6.1.1	SEGMENTACIÓN	94
6.1.2	DIFERENCIACIÓN	94
6.1.3	POSICIONAMIENTO	95
6.2	PRODUCTO	97
6.3	PRECIO	99

6.4	PLAZA.....	100
6.5	PROMOCIÓN.....	100
6.6	PRESUPUESTO DE MARKETING.....	104
7.1	OBJETIVO DE LA OPERACIÓN.....	105
7.2	PROCESO PRODUCTIVO.....	105
7.2.1	SUPERVISIÓN Y COSECHA.....	106
7.2.2	ACOPIO.....	107
7.2.3	MAQUILA.....	107
7.2.4	EXPORTACIÓN DEFINITIVA.....	111
7.3	LINEAMIENTOS PARA EXPORTACIÓN.....	112
7.3.1	CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	112
7.3.2	PUERTO DE SALIDA.....	113
7.3.3	CADENA DE FRÍO.....	113
7.3.4	NORMAS Y CERTIFICACIONES.....	114
8.1	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA:.....	116
8.2	ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.....	116
8.3	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	117
8.2.1	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN.....	117
8.2.2	ANALISTA DE OPERACIÓN Y LOGÍSTICA.....	119
8.2.3	OPERARIO DE ALMACÉN Y TRANSPORTE.....	120
8.2.4	ANALISTA DE COMERCIO EXTERIOR Y MARKETING.....	121
8.4	PLAN DE CONTRATACIÓN.....	123
9.1.	SUPUESTOS GENERALES.....	125
9.2.	PRESUPUESTO DE VENTAS.....	126
9.3.	PRESUPUESTO DE OPERACIONES.....	126
9.4.	PRESUPUESTO DE MARKETING.....	127
9.5.	PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS.....	127
9.6.	PRESUPUESTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI).....	128
9.7.	PRESUPUESTO DE INVERSIONES EN ACTIVO FIJO E INTANGIBLES.....	128
9.8.	INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO.....	130
9.9.	PRESUPUESTO DE GASTOS DIVERSOS.....	131
9.10.	ESTRUCTURA DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO.....	131
9.11.	COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL.....	132
9.12.	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	133
9.13.	EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO.....	134
9.14.	CONCLUSIONES.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
10.1.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Estacionalidad del mango por principales países exportadores	21
Tabla 3.2 Precio promedio en dólares por kg de mango	22
Tabla 3.3 Producción y rendimiento del mango	24
Tabla 3.4. Comparativo entre modalidades de transporte	29
Tabla 3.5 Comercio Perú - Estados Unidos	30
Tabla 3.6 Evaluación de los medios de pago más comunes	33
Tabla 3.7 Obligaciones de las partes contratantes	34
Tabla 4.1. Test de selección del mercado objetivo	41
Tabla 4.2. Consumo de mango por región de Estados Unidos	48
Tabla 4.3. Consumo de Mango en Estados Unidos	51
Tabla 4.4 Importación de Mango de Estados Unidos	54
Tabla 4.5. Demanda de Mango Octubre – Marzo	55
Tabla 4.6. Proyección de la Oferta de Mango	60
Tabla 4.7. Demanda Insatisfecha	61
Tabla 4.8. Rendimiento por Hectárea en Lambayeque	62
Tabla 4.9. Producción a exportar	63
Tabla 4.10. Costos de Producción anual	63
Tabla 4.11. Precio de Mango promedio Internacional	64
Tabla 4.12. Precio FOB referenciales en Kilogramos (USD\$/KGR)	65
Tabla 5.1: Indicadores Económicos Ecuador	67
Tabla 6.2: Calibres del Mango	96
Tabla 6.3: Precios FOB del Mango por Kilogramo	99
Tabla 6.4: Precio de Venta FOB proyectado por Kg	99
Tabla 6.5. Presupuesto de Marketing	103
Tabla 7.1: Tiempo de duración del tratamiento hidrotérmico	108
Tabla 8.1 Participación Accionaria	114
Tabla 8.2: Trabajadores a contratar	122
Tabla 8.3: Escala salarial	124
Tabla 9.1 Presupuesto de Ventas	125
Tabla 9.2 Costo de Producción	126
Tabla 9.3 Presupuesto de Marketing	126
Tabla 9.4 Presupuesto de Recursos Humanos	127
Tabla 9.5 Presupuesto de Tecnologías de la información	127
Tabla 9.6 Presupuesto de Inversiones en Activo Fijo e Intangibles	128
Tabla 9.7 Gasto por depreciación y amortización	129
Tabla 9.8. Capital de Trabajo	130
Tabla 9.9. Estructura de Inversión y Financiamiento	131
Tabla 9.10 Aportantes y su participación	131
Tabla 9.11 Determinación del Costo de oportunidad del Capital por el CAPM	132
Tabla 9.12 Determinación del costo de oportunidad del Capital por el método Prima sobre costo de deuda	132

Tabla 9.13 Determinación del Costo de oportunidad del Capital por el método del costo de oportunidad del accionista	132
Tabla 9.14 Estados de Resultados proyectados	133
Tabla 9.15 Evaluación Económica del proyecto	134
Tabla 10.1. Variación en el VAN por cambios en el Precio de la Maquila y Precio de venta	135
Tabla 10.2. Variación en el VAN por cambios en el Precio de la Maquila y Precio de venta	136
Tabla 10.3. Análisis de Escenarios	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Importación de mango por Países	3
Figura 1.2 Importación de mango en Estados Unidos por países	4
Figura 3.1 Producción mundial de mango años 2014	19
Figura 3.2 Países donde se cultiva mango	20
Figura 3.3 Importación de mangos por países.	21
Figura 3.4 Precio del mango en Chacra	25
Figura 3.5. Evolución de las exportaciones Perú a EEUU	38
Figura 4.1.Cadena productiva del mango de exportación	40
Figura 4.2.Distribución de Superficie cosechada de Mango por Departamento 2015 (ha)	44
Figura 4.3. Mapa de consumo de Mango por estado en Estados Unidos	49
Figura 4.4. Proveedores por estacionalidades	53
Figura 4.5. Exportación de Mango y Ecuador	56
Figura 4.6. Oferta desestacionalizada	59
Figura 5.1: Valor FOB de Exportaciones de Mango – Ecuador	66
Figura 5.2: Valor FOB de Exportaciones de Mango – México	69
Figura 5.3: JP Morgan Global Manufacturing PMI	71
Figura 5.4: Índice de expectativas de la economía a 3 meses	72
Figura 5.5: Variación porcentual del PBI	73
Figura 5.6: Evolución del Tipo de Cambio - Promedio del período (S/ por US\$)	75
Figura 5.7: Evolución Inflación 1995 – 2017	77
Figura 5.8: Ingresos Tributarios del Gobierno Central (% PBI)	78
Figura 5.9: Mango Index por regiones estadounidenses – 2016	81
Figura 6.1.Mapa de valor de proveedores Peruanos de mango fresco	95
Figura 6.2: Modelo de isólogo Peruvian North Fruits	97
Figura 7.1: Proceso productivo	104
Figura 7.2: Intermediarios en la cadena	112
Figura 7.3: Autoridades en el Perú	113
Figura 8.1: Organigrama	114

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I INFORMACIÓN NUTRICIONAL DEL MANGO	139
ANEXO II MODELO CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL	144
ANEXO III INCOTERMS	148
ANEXO IV VOLUMEN DE EXPORTACIÓN DE MANGO PERÚ Y ECUADOR	150
ANEXO V PROMEDIO MÓVIL	151
ANEXO VI PROMEDIO CENTRAL	152
ANEXO VII ÍNDICE DE ESTACIONALIDAD	153
ANEXO VIII ÍNDICE DE DESESTACIONALIDAD	154
ANEXO IX NORMA PARA EL MANGO (CODEX STAN 184-1993)	155
ANEXO X REQUISITOS SANITARIOS Y FITOSANITARIOS PARA EXPORTAR A ESTADOS UNIDOS	160
ANEXO XI OTRAS REGULACIONES IMPORTANTES	164
ANEXO XII ENTREVISTA A EXPERTOS	165
ANEXO XIII PRESUPUESTO DE VENTAS	170
ANEXO XIV PRESUPUESTO DE OPERACIONES	171
ANEXO XV PRESUPUESTO DE MARKETING	172
ANEXO XVI PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS	173
ANEXO XVII PRESUPUESTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	174
ANEXO XVIII PRESUPUESTO DE GASTOS DIVERSOS	175
ANEXO XIX PRESUPUESTO DE ACTIVO FIJO E INTANGIBLES	176
ANEXO XX CAPITAL DE TRABAJO	178
ANEXO XXI ESTRUCTURA DE INVERSIÓN	179
ANEXO XXII COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL	180
ANEXO XXIII ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS	181
ANEXO XXIV EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO	186

Ana Liliana Alcántara Panta

Licenciada en Ingeniería Industrial y Magíster en Administración de empresas con Mención en dirección general, con 7 años de experiencia en el sector de agroindustria, gestión de recursos, gestión financiera y contable, mejora de procesos, administración de Recursos Humanos. Liderazgo de equipos de alto rendimiento y mejoras continuas en productividad y eficiencia, generando un buen clima de trabajo cooperativo. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área financiera.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Administración	2015-2017
Universidad ESAN	
Licenciada en Ingeniería industrial	2007-2011
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	
V Diplomado Dirección de Operaciones	2012 -2013
Universidad de Piura (UDEP) Piura	

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Grupo empresarial constituido por Empresa Comercial G&M SAC (Empresa dedicada a la comercialización y distribución de frutas a supermercados) Pces Transport: (Empresa dedicada al transporte en frío por carretera)

Gerencia General

Febrero 2010 - a la fecha

Recursos Humanos, reclutamiento de personal, pago de planillas, pago de beneficios, compra de uniformes, compra de equipo de protección. Operaciones, control de compras y ventas, control y programación de la producción, manejo de inventarios, ingreso de compras, control de almacenes, recibimiento de materias prima. Área de calidad control de calidad, manejo de auditorías fitosanitarias, Gestión Administrativa; facturación, pago a proveedores, cobranzas, pagos de impuestos y servicios, negociación de préstamos, pago de haberes, manejo de cuentas por cobrar, manejo de

cuentas bancarias, manejo de facturación y pedidos por sistema SAB, control de almacenes, negociación con clientes, desarrollo de nuevos productos.

Logros:

- Implementación del sistema BPMG basado en la normativa ISO9001, para lo cual se capacitó al personal, creó los formatos, procedimientos e implemento el sistema completo a fin de certificar a la empresa. La empresa certificó con 98.5%.
- Incremento de cartera de clientes, adquisición de la cadena de supermercados Tottus, Cencosud Retail, Supermercados Peruanos y la empresa de generación eléctrica Duke Energy.
- Diversificación de negocios, a través de la creación de la empresa dedicada al transporte por carretera en frío
- Implementación de procesos administrativos, mediante el control de compras y ventas, manejo de personal, procedimiento de facturación.
- Crecimiento sostenido de las ventas.
- Desarrollo de nuevos productos y mejora de los productos finales, reducción de tiempos muertos, cuellos de botella.
- Solución de problemas emergentes tanto de corto como de largo plazo.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

- Ruta exportadora – fase plan de negocio realizado Prom Perú - Inedes (Agosto 2014- Diciembre 2014).
- Programa de Fortalecimiento Empresarial: Administración financiera, legal y tributaria de negocios. Realizado en Esan con patrocinio de Scotiabank (Julio 2013- Agosto 2013).
- Programa e implementación de Buenas Prácticas de Manufactura y Gestión (BPMG) norma basada en ISO -9001 realizado por SGS. (Octubre 2012- Abril 2013).
- Participación en el Congreso Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial (CONEII XXI) realizado en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (Junio 2011).
- “Programa Ferreyros de Administración de Carrera”. Realizado en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (Mayo 2011)

- “Curso de Comercio Exterior” desarrollado por la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (Mayo 2011)
- Curso de Captura y Almacenamiento de CO2 organizado por la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. (Agosto 2010)
- Conferencias Agroindustriales. I Conferencia: Tecnología Post Cosecha y Procesos Agroindustriales, para estudiantes de la Facultad de Ingeniería Industrial – Organizado por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. (15 Setiembre del 2009)
- Seminario Análisis Energético de Concentración Parabólicos Compuestos – Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo; Università di Roma Sapienza. Del 1 al 4 de Diciembre del 2008.
- Primer Seminario de Tecnología y Desarrollo en el Siglo XXI para estudiantes de Ingeniería Industrial - Organizado por La Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. (7 de Octubre del 2008)
- Programa de Especialización en Diseño y Análisis de Ingeniería asistido por computadora (CAD – CAM – CAE SOLID WORKS) –.

IDIOMAS

Inglés – Nivel Intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

- Dominio de Microsoft Office 2007:
- Dominio de Microsoft Visio
- Dominio de AutoCad
- Programa de diseño de sólidos CAD – CAM- CAE - SolidWork
- Conocimiento del programa WinQSB
- Conocimiento programa Tora
- Manejo del programa SPSS

DATOS PERSONALES

Soltera,

Fecha de nacimiento: 07 de mayo 1990

Arturo Leguía Gutiérrez

Magíster (c) en Administración de empresas con 15 años de experiencia profesional en áreas de Finanzas, Contabilidad, Tesorería, Recursos Humanos, Logística, Importaciones, Créditos y Cobranza, Operaciones, Costos y Presupuestos. Dinámico, analítico y orientado a la búsqueda de la mejora continua. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área de Administración y Finanzas.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Administración	2015-2017
Universidad ESAN	
Contador Público	1998-2002
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Grupo IMPEMAR

Inversiones Martínez & Chihuantito S.R.L., Imperios Operadores Logísticos S.A., Qolparo S.A.C., forman el grupo, distribuye los productos de Arca Continental Lindley en Lima Norte, Norte Chico y Norte Grande.

Sub Gerente Administrativo Financiero

Junio 2017– a la fecha

Responsable de las áreas de Administración, Contabilidad y Capital Humano. He logrado reestructurar la organización haciendo sus procesos flexibles y eficientes, esto contribuyó a por primera vez en la historia del grupo empresarial tener Estados Financieros mensuales para la toma de decisiones.

Hallmark S.A.

Importadora y comercializadora a nivel nacional de productos premium para mascotas. Representante de importantes marcas mundiales como Nutram, Brit, Hartz, Virbac entre otras.

Jefe de Administración y Finanzas**Marzo 2014 – Abril 2017**

Responsable de las áreas de Administración, Contabilidad, Tesorería, Facturación Créditos y Cobranza. Lideré la construcción e implementación del almacén propio ubicado en Huachipa. Todos los almacenes de la empresa eran alquilados lo que representaba gastos anuales del orden de S/ 500,000 reducimos estos gastos a S/ 50,000.

Nordic Pharmaceutical Company S.A.C

Empresa de capitales peruanos, importa y comercializa productos farmacéuticos para consumo humano. Distribuye sus productos a nivel nacional al mercado privado y estatal.

Gerente de Administración y Finanzas**Marzo 2011 - Febrero 2014**

Tuve a mi cargo la administración de la empresa. Busqué, seleccione e Implemente el ERP en las empresas del grupo, lo que implicó la reducción de labores administrativas y en consecuencia una reducción de gastos administrativos del orden del 30% respecto del año anterior

Renova S.A.C

Líder a nivel Mundial en el rubro de reencauche y reparación de neumáticos para vehículos del sector minero, transporte y construcción. Con clientes en Australia, Canadá y EEUU.

Jefe de Créditos y Cobranza**Mayo 2007 - Febrero 2011**

Responsable de la cartera de créditos a nivel nacional. Implementé en coordinación con el área de sistemas, un aplicativo que permite enviar vía correo electrónico los estados de cuenta a clientes, con información relevante de sus saldos, ubicación de sus letras de cambio, números únicos, etc.; esto permitió llevar el ratio de morosidad de 5% a 0.5%.

IDIOMAS

Inglés – Nivel Intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado

DATOS PERSONALES

Casado, dos hijos

Fecha de nacimiento: 11 de Noviembre 1977

Nadya Ruiz Álvarez

Magíster (c) en Administración de Empresas con 12 años de experiencia en Riesgo Crediticio y Evaluación de Créditos, y proyectos de mejora de procesos. Con habilidad para liderar equipos de alto desempeño y mejoras continuas en productividad y eficiencia generando óptimo clima laboral. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área de Créditos.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Administración (MBA)	2015-2017
Universidad ESAN	
Bachiller en Administración de Empresas	1998-2003
Pontificia Universidad Católica del Perú	

EXPERIENCIA PROFESIONAL

América Móvil Perú S.A.C

Empresa subsidiaria de América Móvil, S.A.B. de C.V., proveedor líder de servicios de telecomunicaciones móviles en Latinoamérica con operaciones en 25 países de América y Europa, y 363 millones de líneas de acceso

Supervisor de Créditos Clientes

Enero 2013 – a la fecha

Responsable de la medición y seguimiento de Indicadores de Gestión para la toma de decisiones y elaboración de propuestas de mejora. Gestión de tiempos de atención a través de la óptima asignación de recursos. Actualización de las Políticas de Evaluación basándose en la Oferta Comercial vigente y a los resultados de los indicadores.

Analista de Riesgo Crediticio

Junio 2011– Diciembre 2012

Responsable de la elaboración mensual de Indicadores de Gestión (Morosidad, Distribución de Cartera, Early Churn) de los diferentes Productos. Identificación de desviaciones en los indicadores para la toma de decisiones oportuna. Elaboración de

Propuestas de Mejora a los Sistemas de Evaluación y Ventas, orientados en la convergencia de productos móviles y fijos.

Analista de Riesgo Crediticio

Marzo 2009 – Mayo 2011

Responsable de la evaluación de Clientes Corporativos para la asignación de Líneas de Crédito según políticas vigentes y encargada de la bandeja de Consultas de los Canales de Ventas, manejando las reconsideraciones, excepciones o aclaraciones de las evaluaciones realizadas por el equipo de evaluación. Líder usuario en la implementación del proceso de Portabilidad numérica y en el proceso de integración comercial con Telmex.

Botica Torres de Limatambo S.A.C.

Empresa de retail farmacéutico con más de 180 locales a nivel nacional. Fue adquirida por Química Suiza en el año 2011.

Supervisor de Créditos y Cobranzas

Enero 2008 – Marzo 2009

Responsable de la Categorización y fijación de niveles de Crédito. Mejora en la calidad de los Créditos y la base de Clientes. Análisis, Supervisión y Control eficiente del Riesgo en los Procesos de Crédito y Cobranza a Clientes. Desarrollo e implementación de controles necesarios para identificar desviaciones, problemas potenciales y mejores prácticas, acorde a los objetivos estratégicos de la corporación. Negociación de condiciones y revisión de Contratos/Licitaciones con Clientes. Preparación de Estadísticas mensuales de Ventas al Crédito, Cobranzas y Recuperación. Mejora en la Política de Créditos, definición de funciones y elaboración de Procesos del área. Negociación con Compañías de Seguros sobre condiciones para administración de cada cuenta

Analista de Créditos y Cobranzas

Julio 2007 – Diciembre 2007

Responsable de la evaluación de Clientes y recomendación para el otorgamiento de Líneas y plazos de Crédito. Determinación de deudores y seguimiento de cobranza en las modalidades de Convenios, Mayoristas y No Comerciales. Recuperación de cuentas en condición de provisión o castigo. Conciliación bancaria y generación de Planillas de Cobranzas. Ordenamiento de las Carteras de Créditos, representado en la Cobranza de cuentas vencidas, la Recuperación de cuentas incobrables, la identificación de abonos y el restablecimiento de relaciones con Clientes.

Caja Municipal Tacna S.A.

Caja Municipal de Ahorro y Crédito de la ciudad de Tacna, con oficinas a nivel nacional.

Analista de Créditos

Agosto 2005 – Diciembre 2006

Responsable de la Administración de las Carteras de Créditos Pyme, Consumo y Convenios, realizando la Promoción, Colocación, Seguimiento, Cobranza y Recuperación de Créditos. Gestión eficiente de carteras con Saldo de hasta 12 Millones de Soles con un incremento constante en número de clientes y manteniendo un ratio mínimo de morosidad.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Certificado Ejecutivo en Finanzas del Programa Ejecutivo de Especialización en Finanzas Marzo 2007 – Agosto 2008

CENTRUM – PUCP

Seminario: “Alternativas de inversión a través del Mercado de Valores”. 27 de Febrero del 2003.

CONASEV

Jornada de Actualización Tributaria. 24 y 25 de Febrero del 2003.

Universidad de Lima. Facultad de Contabilidad

IDIOMAS

Inglés – Nivel avanzado

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado

Microsoft SQL Server - Nivel básico

PL/SQL Developer- Nivel básico

DATOS PERSONALES

Soltera

Fecha de nacimiento: 20 de noviembre 1980

Edhit Cecilia Segura Cayetano

Licenciada en Economía y Magíster en Administración de empresas con Mención en Formulación y evaluación de Proyecto de Inversión, con 5 años de experiencia en Banca, desarrollo de nuevos canales de atención, mejora de procesos, administración de Recursos Humanos. Liderazgo de equipos de alto rendimiento y mejoras continuas en productividad y eficiencia, generando un buen clima de trabajo cooperativo. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área financiera.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Administración	2015-2017
Universidad ESAN	
Licenciada en Económica	2007-2011
Universidad Nacional de Federico Villarreal	

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Banco de la Nación

Es una empresa de Derecho Público integrante del Sector de Economía y Finanzas. Administra la Subcuenta del Tesoro Público y proporciona al Gobierno Central los Servicios Bancarios.

Analista de Selección de Personal

Mayo 2015– a la fecha

- Responsable en la formulación y actualización de los indicadores de gestión sobre los procesos de personal, el cual sirve como herramienta para la toma de decisiones.
- Evaluar y ejecutar los procesos de desplazamientos, ascensos, promociones, designaciones según las necesidades de la Institución.
- Supervisar, evaluar, proponer y ejecutar el Cuadro para la Asignación de Personal para un aproximado de 4,200 puestos.

Analista de Planeamiento

Abril 2012 – Mayo 2015

- Responsable en realizar estudios de Mercados en los diferentes distritos a nivel nacional a fin de identificar distritos potenciales para apertura canales de atención

del Banco (Cajeros Automáticos, agencias, cajeros corresponsales), abriéndose 20 agencias, 20 oficinas especiales, 50 cajeros corresponsales.

- Seguimiento y análisis de los indicadores del Plan Operativo Anual y Plan estratégico.
- Coordinar con la Superintendencia de Banca, Seguro y AFP, para solicitar la autorización de funcionamiento de los canales de atención.
- Análisis constantes de la Operatividad de los canales de atención, a fin de implementar nuevas técnicas para reducir colas en las agencias y cajeros automáticos.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Curso de Especialización en Costo y Presupuesto	
Pontificia Universidad Católica Perú (CENTRUM – EDEX)	2014
Curso de Especialización en Gestión y Mejora Continua de Procesos	
Pontificia Universidad Católica Perú (CENTRUM – EDEX)	2014
Diplomado en Finanzas Corporativas	2012
Universidad ESAN	

IDIOMAS

Inglés – Nivel Intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado

SPSS – Nivel Intermedio

DATOS PERSONALES

Casada, sin hijos

Fecha de nacimiento: 10 de marzo 1987

RESUMEN EJECUTIVO

El sector exportador en el Perú potencia el crecimiento económico del país debido a que es un generador de empleo y divisas. Asimismo, la agroexportación permite duplicar el valor de los productos, lo cual es un indicador valorable de competitividad y productividad.

La presente tesis desarrolla una investigación para el proceso de exportación de mango Kent a los Estados Unidos, con la finalidad de establecer la viabilidad económica del Plan de Negocio. En la primera parte se analiza el producto, la producción nacional y mundial, y la comercialización internacional. Seguidamente se realiza el Estudio de Mercado, con la finalidad de obtener proyecciones de oferta y de demanda, análisis de costos de producción y precio de venta al exterior. A continuación se realiza el Análisis Estratégico mediante el análisis del entorno internacional (países competidores), del entorno indirecto (factores económicos, socioculturales, ecológicos, tecnológicos y políticos legales), del entorno directo (Modelo de las 5 fuerzas de la Competencia) y de los stakeholders (grupos de interés).

En la segunda parte de la tesis se desarrollan los planes Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Financiero, que concluyen con la viabilidad del proyecto a un período de evaluación de cinco años, con un VANE resultante de USD 342,928 y una TIRE de 2.95%

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El Perú posee una gran diversidad de productos agrícolas con aceptación en el mercado internacional. En muchos casos, no existe información que permita tomar decisiones sobre invertir o no en un determinado producto. Y además, es sabido que un producto bien direccionado en el mercado internacional —con una alta productividad y un aprovechamiento de las ventajas comparativas propias del Perú— permite generar dinamismo en la economía nacional a través de una mayor creación de puestos laborales e ingreso de divisas.

Según indica el exdirector de la Escuela de Comercio Exterior de la Asociación de Exportadores (ADEX), Luis Felipe Osorio al Diario Correo (2015), las empresas en el Perú exportan principalmente porque tienen un excedente o desean ampliar mercado. Es decir, no planifican el inicio y final de sus actividades de exportación. Asimismo, tampoco se proyectan a largo plazo ni cuentan con modelos que les permitan reducir riesgos ante escenarios imprevistos en el mercado. Esta situación tiene como consecuencia la carencia de competitividad y productividad en la exportación.

La producción de mango para la exportación se encuentra en el norte del Perú, principalmente en el departamento de Piura. Las variedades de mango que se producen son Kent, Haden, Criollo y Keitt; sin embargo, el más utilizado para la

exportación es el mango Kent, por ser poco fibroso, de excelente calidad y resistente en el traslado.

Lambayeque está ubicado en la costa norte del Perú y también ocupa un área andina al noreste de su territorio. Limita por el norte con Piura, el este con Cajamarca, el sur con La Libertad y el oeste con el Océano Pacífico. En la Ficha Comercial de la región Lambayeque de PROMPERÚ (2011), se señala que esta región tiene las condiciones agro meteorológicas necesarias para el desarrollo agrícola y agroindustrial de productos.

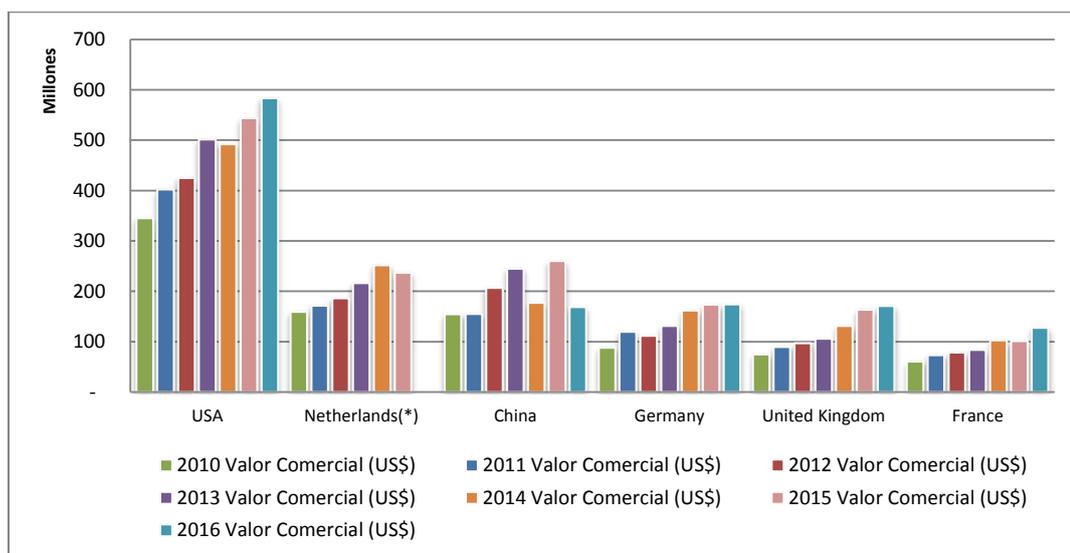
Se cuenta con un proveedor estratégico productor de mango Kent en el distrito de Motupe, departamento de Lambayeque, que cuenta con 200 hectáreas de mango en producción y 200 hectáreas por producir en los próximos 4 años. En tal sentido, la presente tesis desarrolla un Plan de Negocio para evaluar la viabilidad económica de la exportación de Mango Kent.

1.2. Justificación y contribución

Según datos obtenidos del International Trade Center (ITC), en el año 2016 el comercio internacional de mango fresco mueve USD 2'562,870,000, siendo Estados Unidos el principal país importador a nivel mundial. En ese mismo año, su participación en términos monetarios representa el 23% de las importaciones de este producto, lo que equivale a USD 583'260,574.

Como se puede desprender de la figura 1.1. , en el año 2016, la tasa de crecimiento promedio anual de las importaciones de mango de Estados Unidos es del 8.38% respecto al año 2010.

Figura 1.1. Importación de Mango por país



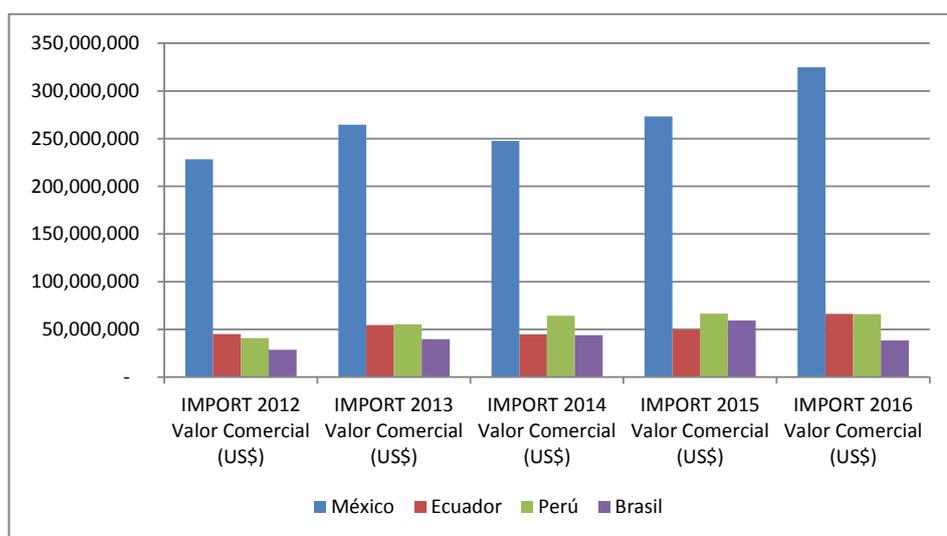
Fuente: UN Comtrade Database, 2017, importación de Mango por País.

Elaboración: Autores de esta tesis.

(*) No reporta información de Netherlands del año 2016)

Y como se puede apreciar en el Figura 1.2 en el 2016, Estados Unidos importa mango de México, Ecuador, Perú, Brasil y Filipinas, principalmente. De México se lleva la mayor parte, con USD 324'748,000; de Ecuador, USD 66'316,000; y de Perú, USD 66'058,000. Para el mismo año, en términos de volumen, Estados Unidos importa 464,954 t: sus principales proveedores son México, con 304,141 t; Ecuador con 56,303 t; y Perú con 45,047 t.

Figura 1.2. Importación de Mango de Estados Unidos por países



Fuente: UN Comtrade Database, 2017, importación de Mango por País.
Elaboración: Autores de esta tesis.

En términos de volumen, Estados Unidos importa 45,047 t de mango peruano en el 2016, con una tasa de crecimiento promedio anual de 5% con respecto al año 2010, cuando importó 32,175 t.

Según señala GBD Network (2015), “se estima que durante los últimos años el consumo del mango ha venido incrementándose como parte de una tendencia de hábito de consumo hacia productos nutritivos o enriquecidos naturales y orgánicos, y con nuevos formatos de productos procesados; posicionando así al mango como una de las principales frutas tropicales más comercializadas a nivel mundial”. Esta tendencia se refleja en el incremento del consumo per cápita de mango en Estados Unidos, que pasa de 0.86 kg en el año 2009 a 1.3 kg en el 2013, con una tasa de crecimiento promedio anual de 11% aproximadamente.

El Departamento de Agricultura de Estados Unidos recomienda consumir de dos a cuatro porciones de frutas y de tres a cinco porciones de verduras al día. El mayor consumo de frutas y verduras podría desempeñar un rol clave en la mejora de la dieta de la población estadounidense y reducir la obesidad.

De acuerdo al Ministerio de Agricultura, al año 2015 el Perú cuenta con 29,735 ha de mango, equivalentes a una producción de 345,978 t. El 67% de éstas hectáreas se encuentra en el departamento de Piura, el 14% en Lambayeque y el porcentaje restante en Cajamarca, Áncash, Lima, Ica y La Libertad.

Según AGRODATA PERÚ, la exportación de mango fresco de Perú, al cierre de abril de 2017, alcanza USD 132 millones a un precio promedio de USD 1.15 por kilo. El 29% de dichas exportaciones se destinaron a Estados Unidos.

El incremento de la demanda en el mercado internacional se presenta como una oportunidad para aquellos países que pueden aprovechar sus ventajas. Por su ubicación y geografía, el Perú posee ventajas comparativas para la producción del mango que deben ser aprovechadas por los productores peruanos. La zona de Lambayeque aún no utiliza plenamente esta ventaja debido a la baja tecnificación de sus procesos y la falta de conocimiento de sus productores; al desconocer la articulación de una cadena para la comercialización de mango en el extranjero, la productividad por hectárea se ve afectada.

La elaboración de la presente tesis se justifica por su contribución como guía práctica y fuente de información para los emprendedores agrícolas que buscan incursionar en la exportación del mango. La utilidad de esta tesis radica en la información consolidada y estructurada sobre los principales lineamientos a seguir en el proceso de exportación de mango.

1.3. Objetivos del Plan de negocio

1.3.1. Objetivo general

Elaborar un plan de negocio para evaluar la viabilidad económica de la exportación de Mango Kent desde el distrito de Motupe, provincia y departamento de Lambayeque.

1.3.2. Objetivos específicos

El desarrollo del Plan de Negocio pretende alcanzar los siguientes objetivos: (a) identificar los competidores internacionales, (b) identificar los requisitos y requerimientos exigidos para exportar mango Kent a los Estados Unidos, (c) determinar el sistema de distribución internacional más adecuado para la exportación de mango Kent a los Estados Unidos, (d) identificar las principales barreras de acceso y fitosanitarias que se presentan para la exportación de mango Kent a los Estados Unidos, (e) determinar la viabilidad del plan de negocios de exportación, (f) analizar acuerdos comerciales con Estados Unidos que sean aplicables para aprovechar sus beneficios.

1.4. Alcance y limitaciones

1.4.1. Alcance

A nivel geográfico, el plan se dirige al mercado estadounidense importador de mango fresco, que al cierre de abril de 2017 representa el 29% de las exportaciones de mango peruano. Se analiza la cadena de exportación de mango Kent fresco hacia el mercado estadounidense mediante estadísticas de comercio exterior y de producción agrícola, estudios de comportamiento del consumidor, revisión de normativa vigente y entrevistas a experto.

1.4.2. Limitaciones

No se realiza estudio de mercado estadounidense con fuentes primarias. Considerando las condiciones cambiantes de los mercados internacionales, la validez de la información contenida es de tiempo limitado. Por ello, se establece como punto corte el mes de abril de 2017 para realizar el análisis correspondiente.

Para la importación y exportación, se considera información estadística de la partida arancelaria 080450: guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos; para la producción, se toma en cuenta la información del mango en general, pues no se cuenta con data detallada por tipo de mango.

El valor comercial señalado para las importaciones corresponde al incoterm CIF y al incoterm FOB.

El detalle de los INCOTERMS se muestra en el ANEXO III

1.5. Marco conceptual

Según el artículo 60 de la Ley General de Aduanas, la exportación definitiva es el régimen que permite la salida de las mercancías nacionales o nacionalizadas del territorio aduanero para su uso o consumo definitivo en el exterior.

Los Acuerdos Comerciales que tiene el Perú con otros países son a través de bloques económicos (OMC, CAN, MERCOSUR, APEC, EFTA, UE, Alianza Pacífico) y acuerdos bilaterales (Canadá, Chile, China, Corea del Sur, Costa Rica, Cuba, Estados Unidos, Japón, México, Panamá, Singapur, Tailandia, Guatemala y Venezuela). Según PROMPERÚ, aproximadamente el 93% del intercambio comercial peruano se realiza con los países con los que se tiene acuerdos comerciales.

El Acuerdo de Promoción Comercial (APC) —en adelante Tratado de Libre Comercio (TLC)— entre Perú y Estados Unidos se suscribe el 12 de abril de 2006 y entra en vigencia el 1 de febrero de 2009. De acuerdo con la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú), el TLC entre Perú y Estados Unidos ha contribuido con el crecimiento de las exportaciones peruanas: entre los años 2009 y 2016, estas aumentaron a una tasa promedio anual de 3.8%, representando el 22% del total; así, Estados Unidos se posicionó como el segundo destino más importante para las exportaciones peruanas en el 2016. Asimismo, Estados Unidos se convirtió en el socio comercial más relevante para la venta de productos no tradicionales, los que registraron un crecimiento acumulado del

97%, al pasar de USD 1'568,000 en el 2009 a USD 3'090,000 en 2016. Esto equivale a una tasa de crecimiento anual del 10.2%.

Para exportar a Estados Unidos, se debe considerar que el 27 de setiembre de 2007 se aprobaron enmiendas al Food and Drug Administration Amendments Act (FDAAA), que refuerza las regulaciones de inocuidad alimentaria y entre las que se encuentra como nuevo requisito el Registro de Alimentos a Ser Exportados (Reportable Food Registry – RFR).

Asimismo, es importante conocer sobre los Incoterms (International Commerce Terms), cuyo objetivo es facilitar la gestión del comercio internacional al establecer un conjunto de reglas internacionales que permitan distribuir responsabilidades en las condiciones de entrega de las mercancías. Los Incoterms más conocidos son los siguientes: ExWorks (EXW), Free Alongside Ship (FAS), Free On Board (FOB), Cost and Freight (CFR), Cost, Insurance and Freight (CIF) y Delivered Duty Paid (DDP).

CAPÍTULO II . METODOLOGÍA DE TESIS

2.1 Descripción de la metodología a emplear

Para el desarrollo de la tesis, se utiliza la investigación exploratoria y cualitativa.

Esta comprende tres fases de estudio detalladas a continuación:

2.1.1 Fase I – Análisis

A. Análisis del mercado de Estados Unidos

Se realiza un análisis de las características del mercado de Estados Unidos y su situación actual. Se determina su demanda con la finalidad de justificar el ingreso del mango Kent a dicho país.

B. Análisis del sistema productivo del mango Kent

El análisis comprende la descripción del ciclo productivo.

2.1.2 Fase II - Evaluación

A. Análisis estratégico

Con el análisis realizado en la Fase I, se inicia la evaluación de los factores internos y externos, y los puntos críticos, a fin de obtener una decisión de estrategia.

2.1.3 Fase III – Elaboración

A. Plan de marketing

Se elaboran las estrategias de segmentación y posicionamiento del producto y la mezcla de marketing (Producto, Precio, Plaza, Promoción) que permitirá el ingreso del producto al mercado de Estados Unidos.

B. Plan de operaciones

Para la elaboración del plan de operaciones se identifica el objetivo y la estrategia de operaciones, y se describe cómo se realizará el proceso.

C. Plan de recursos humanos

Se realiza la proyección de personal con que se debe contar. También se describe las funciones del personal a contratar, el horario de trabajo, plan de contratación, política salarial y cultura organizacional.

D. Análisis financiero

Se determina la inversión requerida para la puesta en marcha, que servirá para realizar los flujos económicos proyectados así como los escenarios. Este análisis tiene como finalidad conocer la viabilidad económica del proyecto de exportación de mango a los Estados Unidos.

E. Análisis de sensibilidad

El Análisis de sensibilidad identifica las acciones de respuesta ante eventos contingentes. Para ello, se realiza el análisis de sensibilidad de las variables que pueden impactar los indicadores del proyecto, el VAN y la TIR.

2.2 Fuentes

A. Fuente primaria

Se recurre a la entrevista a experto como fuente primaria.

B. Fuentes secundarias

Se utilizan como fuentes secundarias otras tesis de temas afines y los estudios sobre la viabilidad de exportación de mango Kent a Estados Unidos.

Las principales instituciones y bases de datos consideradas como fuente de información son: Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI), Ministerio de Economía y Finanzas, Banco Central de Perú, Ministerio de la Producción, Cámara de Comercio de Lima, Asociación de Exportadores (ADEX), Ministerio de Agricultura, FAO, Comtrade, Veritrade.

CAPÍTULO III . MARCO TEÓRICO

3.1 El mango

A. Definición e historia

En el Estudio Prospectivo de Mercado de Mango para exportación de Lambayeque (PROMPERÚ, 2006), se señala: “El mango es llamado en el hemisferio norte la “Manzana de los trópicos”, se considera uno de los frutos más finos y uno de los cultivos más importantes en las áreas subtropicales y tropicales del mundo”. El mango proviene del árbol *Mangifera Indica*, su origina en la India y es llevado a Brasil por los portugueses en el siglo XVII (desde allí se difundió por toda América). Se caracteriza por ser dulce, jugoso, carnosos y de agradable sabor; tiene forma ovalada o alargada y varía en una gama de colores entre verde, amarillo o naranja hasta el rojo intenso. En cuanto a su composición, tiene un alto porcentaje de agua, con un 83,46%, y contiene vitaminas A, C, E, B6 y K, además de una alta composición de carbohidratos, folatos, potasio y fósforo.

Algunas características señaladas en el estudio de Maximize (2012) sobre el mango son las siguientes: es un cultivo que tiene cosecha todos los años; los árboles tienen una vida útil de 30 años; inicia su etapa de producción a partir del cuarto año de trasplantado; se produce en zonas de clima tropical o subtropical; se consume fresca en ensaladas, jugos, encurtidos, conservas, mermeladas, licuados, o deshidratado. El mango puede consumirse a diferentes etapas de maduración. Este fruto y otras partes de la planta se utilizan con fines medicinales desde hace muchos años.

B. Descripción botánica

El árbol del mango presenta las siguientes características:

- Tronco: el árbol típico tiene una altura mediana de 8 a 30 metros de alto. Su tronco es cilíndrico y tiene un diámetro que va de 75 a 100 cm.
- Copa: la copa es tupida y amplia, con forma oval; sus ramas son gruesas, redondeadas, lisas, de color verde amarillento.
- Hojas: Sus hojas están espaciadas de forma irregular a lo largo de las ramas. Posee nervaduras reticuladas y son de color bronceado o violeta rojizo cuando jóvenes; con los años se tornan de color verde oscuro.
- Inflorescencia: los racimos son bastante ramificados y de aspecto piramidal, miden de 6 a 40 cm de largo y poseen un diámetro de 3 a 25 cm.
- Flores: se producen en las últimas ramas de la inflorescencia y se presentan de color verde-amarillento. La polinización de este fruto es principalmente entomófila y los principales polinizadores son insectos dípteros.
- Fruto: representada por una gran drupa carnosa que contiene uno o más embriones (generalmente los poliembriónicos se utilizan como patrones). Su peso va desde 150 gr hasta 2 kg y su forma es variable (generalmente ovoide, redondeada a ambos extremos, algo aplanada,). Su color varía entre verde, amarillo y diversas tonalidades de rojo. Su cáscara se presenta gruesa y la carne es de color anaranjado o amarillo.
- Semilla: Se presenta de forma ovoide, alargada y oblonga, presenta una recubierta con un endocarpio leñoso y grueso con una capa externa fibrosa.

C. Contenido nutricional

Según el sitio web Ecoosfera, “los mangos son considerados como una fruta rica en nutrientes, su contenido nutricional cambia según la variedad de mango y su grado de madurez. Son una buena fuente de betacarotenos (que nuestro cuerpo puede utilizar para sintetizar vitamina A), aportan cantidades importantes de vitamina C, también son una buena fuente de potasio, de magnesio y de fibra”.

En 100 gr de mango se puede encontrar: 65 gr de calorías, 4000 UI de vitamina A, 0.5 gr de proteína, 17 gr de carbohidratos, 0.3 gr de grasa, 28 mg de vitamina C.

D. Variedades de mangos

Existen tres variedades y se diferencian por sus colores: rojo, verde y amarillo.

Variedad roja:

- Kent: tamaño grande con un peso aproximado entre 500 a 800 gr; tiene un color amarillo anaranjado y en la madurez adquiere un tono rojizo. Tiene forma ovalada orbicular y sabor agradable, tiene poca fibrosidad, es jugoso y posee un alto contenido de azúcares.
- Haden: es de tamaño mediano con un peso aproximado entre 380 a 700 gr. En la madurez adquiere un color rojo – amarillo, cubierto de una capa rojiza. Tiene forma ovalada, una pulpa firme, un color y sabor agradable.
- Tommy Atkins: tamaño grande con un peso aproximado de 600 gr. Posee una forma oblonga y oval, es resistente a daños mecánicos y se caracteriza por tener un mayor periodo de conservación. No es de los mejores en cuanto a su sabor y aroma.

Variedad verde:

- Keitt: tamaño mediano con un peso aproximado de 600 gr. Su forma es ovalada y tiene una pulpa con poca fibrosidad, es firme y muy jugosa.

Variedad amarillo:

- Ataulfo: tamaño pequeño a mediano. Es bajo en fibra y desarrollado en México, principalmente.
- Manila Súper: tamaño pequeño con un peso aproximado de 100 gr. Tiene forma alargada y aplanada, cuenta con un fuerte sabor. Su principal producción se da en Filipinas.

Según estudios de Maximixe (2004), “en el Perú se cultivan dos tipos de mango: las plantas francas (no injertadas y poliembriónicas), como el criollo de Chulucanas, el Chato y el Rosado de Ica, los cuales son orientados principalmente a la producción de pulpa y jugos concentrados y exportados a Europa; y las variedades mejoradas (injertadas y monoembriónicas), como Haden, Kent, Tommy Atkins y Edward, las cuales se exportan en estado fresco”.

E. Etapas del cultivo de mango

Según INFOAGRO (2017), las etapas para el cultivo de mango son: plantación, abonado, poda, recolección y conservación.

a) Plantación

Cuando el mango se cultiva en almácigo o semillero es posible trasplantarlo en cualquier época del año, si se cultiva en los surcos de un vivero, se recomienda hacerlo al inicio o final de la primavera. El trasplante se realiza al alcanzar de 1 a 2 años, sobre tierra preparada con un espaciado de 10 a 12 m de distancia.

El mango no debe fructificar hasta cumplir los 4 años de edad. Por eso, se deben eliminar las inflorescencias de la flor a medida que se forman.

b) Abonado

El abonado debe programarse de acuerdo al desarrollo vegetativo y reproductor de la planta en relación con los factores climáticos. Los abonos a utilizar son el sulfato de potasio, el superfosfato de cal y el sulfato amónico.

c) Poda

La poda se realiza según el resultado que se busca obtener. Así, existe la poda de formación, de manejo de floración, de limpieza, de levantamiento de la copa lateral o abertura central y de renovación de la copa. Este proceso busca evitar los focos de enfermedades, mejorar la coloración de los frutos, equilibrar la producción de follaje y la de frutos en las plantas, y renovar la copa de plantas viejas.

d) Recolección

El mango se recolecta de forma manual, es necesario cortar el fruto con un trozo de pedúnculo para evitar derramar savia; de lo contrario, esta podría ocasionar que la fruta se arrugue y, por ende, se desvalorice.

En el norte del Perú, los árboles fructifican a partir de octubre hasta marzo. Para su comercialización en el exterior, es importante seleccionar adecuadamente los frutos que están maduros pero que aún no han comenzado a cambiar su color verde.

e) **Conservación**

El mango se recoge cuando todavía está verde y ha alcanzado un tamaño apropiado, debe tener un peso aproximado entre 500 a 800 gr. Así, sometido a temperaturas de 8°C, sus cualidades se mantienen hasta por veintisiete días. Su conservación es mayor cuando los frutos se someten a un pretratamiento de calor con una radiación de 38°C antes de su ser almacenadas a bajas temperaturas (5°C).

F. **Plagas y enfermedades más comunes**

De acuerdo con INFOAGRO, las enfermedades y plagas que regularmente atacan al mango son:

a) **Plagas**

- **Coccidios:** los insectos que forman parte de esta familia son la cochinilla blanca y la tizne, el piojo rojo, entre otros. Producen una melaza en las partes afectadas que facilita el ataque de hongos. Además, los frutos son afectados por decoloraciones.
- **Mosca de la fruta:** se encuentra en las plantaciones de la mayoría de países del mundo y su daño consiste en que las hembras infectan con sus huevos la pulpa del fruto, lo que genera una maduración prematura del fruto y su consiguiente putrefacción.
- **Polillas de las flores:** sus orugas destruyen las flores, devoran los pétalos y sus estambres. Finalmente, destruyen el fruto.

b) Enfermedades

- **Antracnosis:** producida por un hongo que produce manchas oscuras en las flores y en los pedúnculos, y con puntos negros en las hojas que terminan formando orificios. Tiene mayor incidencia en las zonas húmedas.
- **Oídio del Mango:** cubre a las flores con un polvo blanquecino de color gris y posee un olor a moho al punto de que estas no se abren y su inflorescencia se ve afectada. Origina el cuarteado de la cascara en los frutos.
- **Seca del Mango:** es destructiva y puede matar al árbol. El agente causal es el hongo *Ceratocystis fimbriata*, que se asocia al insecto *Hypocryphalus mangiferae*. Los síntomas se presentan mediante el amarillamiento, la marchitez y la muerte de las hojas.
- **Mancha negra:** es una enfermedad de pos cosecha. Se presenta al comenzar la maduración, aparecen manchas circulares que luego se agrandan hasta cubrir la mitad del fruto y logran penetrar en la pulpa oscurecida y blanda.

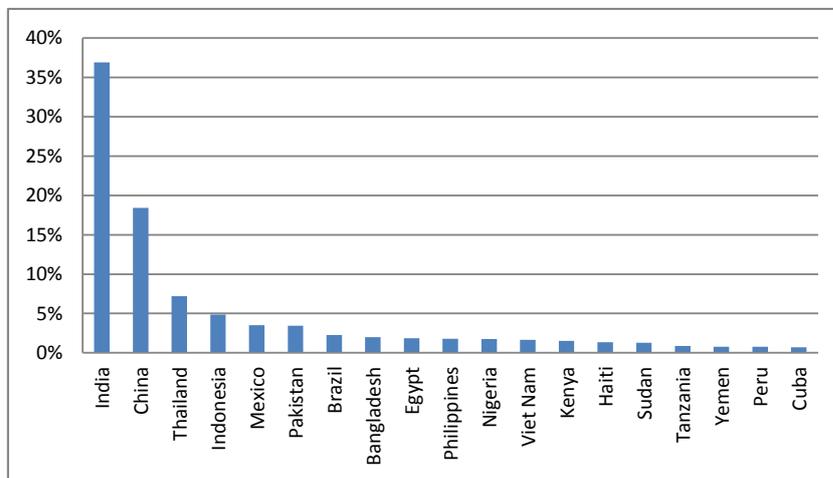
3.2 Producción mundial de mango

A. Zona de producción mundial

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés) registra que, en el 2014, la producción de mango en el mundo fue de 45,225,211 t en un área cosechada de 5'642,359 ha. Los países más representativos a nivel de producción fueron: India con 18'431,330 t, China con 4'522,019 t, Tailandia con 3'597,589 t, Indonesia con 2'431,329 t, México con 1'754,609 t, Pakistán con 1'716,882 t y Brasil con 1'132,463 t. A nivel de continentes, la participación en la producción de mango a nivel mundial para el año 2014 presenta

a Asia con 75.4%, África con 11.6%, América con 11.6% y Oceanía con 0.1%. Así como se observa en la Figura 3.1.

Figura 3.1 Producción mundial de mango años 2014

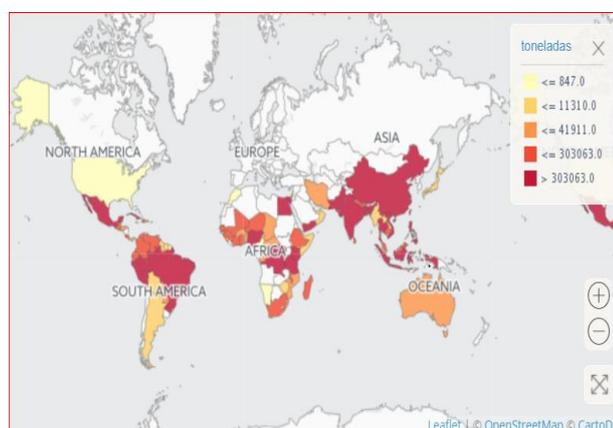


Fuente: FAOSTAT
Elaboración: Autores de esta tesis

B. Estacionalidad de la producción

En la Figura 3.2 se aprecia que el mango se produce tanto en el hemisferio norte como en el hemisferio sur. Por ello, se cosecha durante todo el año y la producción de un hemisferio puede abastecer la demanda del otro (y viceversa).

Figura 3.2 Países donde se cultiva mango



Fuente: FAO (Recuperado el 29/07/2017)

Como se aprecia en la Tabla 3.1, la estacionalidad de la cosecha de los países de Ecuador y Brasil presenta similares meses de producción a la del Perú. Sin embargo, varía con Brasil en los meses de agosto y setiembre, y con Ecuador en febrero y marzo.

México y la India cubren la demanda estadounidense en los meses de abril a setiembre, precisamente cuando Perú no produce mango.

Tabla 3.1 Estacionalidad del mango por principales países exportadores

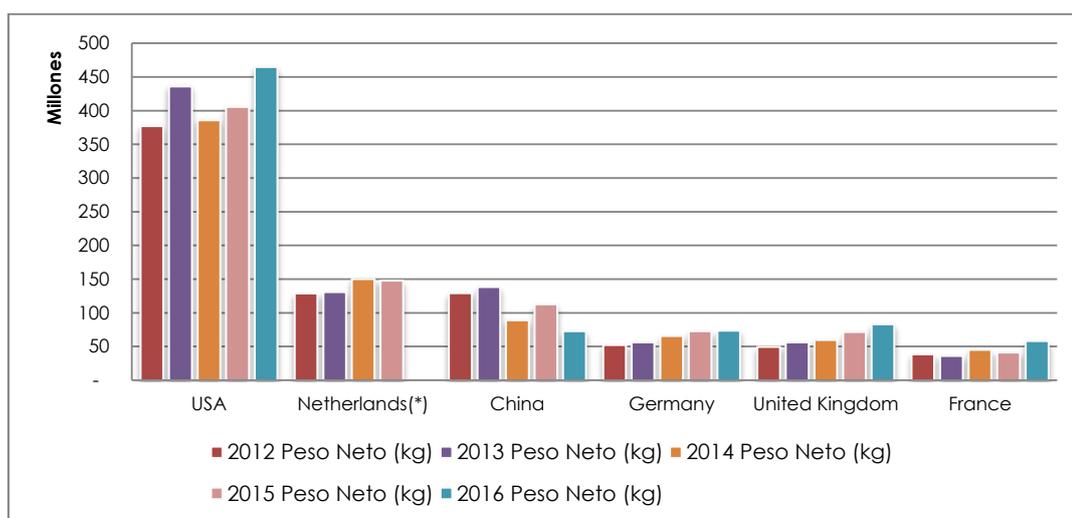
País	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
México				■	■	■	■	■	■			
India				■	■	■	■	■				
Ecuador	■									■	■	■
Perú	■	■	■							■	■	■
Brasil	■	■	■					■	■	■	■	■

Elaboración: Autores de esta tesis

C. Destino de la producción

Según COMTRADE, en el 2016 los más importantes países importadores de mango fueron Estados Unidos, Países Bajos, Alemania, Reino Unido, China y Francia. En el mismo año, el 70% de la oferta exportable mundial es absorbida solo por nueve países y Estados Unidos representa el 23%. De modo que, en el 2016, Estados Unidos importa 464,954 t por un valor comercial de USD 583,260,000. Le sigue Países Bajos con cerca de 184,121 t importadas por un valor de USD 280,799,000. (Ver figura 3.3)

Figura 3.3 Importación de mangos por países



Fuente: UN Comtrade Database

(*) No se cuenta con información de Netherlands para el año 2016. Elaboración: Autores de esta tesis

D. Precios de comercialización de mango en Estados Unidos

El precio promedio del mango peruano es superior al de Brasil, Ecuador y México. Durante el 2016, se cotiza en un promedio USD 1.47 por kg, principalmente por el posicionamiento del mango Kent como mango Premium.

Se observa en la Tabla 3.2 la evolución del precio promedio en los últimos 5 años.

Tabla 3.2 Precio promedio en dólares por kg de mango

Exportadores	2012	2013	2014	2015	2016
Perú	1.51	1.34	1.44	1.99	1.47
Brasil	1.18	1.66	1.97	1.84	1.38
Ecuador	1.19	1.19	1.3	1.3	1.18
México	0.91	0.93	1.02	1.04	1.07

Fuente: ITC. Trade Map

Elaboración: Autores de esta tesis

3.3 Producción nacional

A. Principales zonas de producción nacional

Hasta el 2015, el Perú cuenta con 27 mil ha de cultivos de mango, de las cuales el 67% están ubicadas en el departamento de Piura, el 14% en Lambayeque y el porcentaje restante en Cajamarca, Áncash, Lima, Ica y La Libertad. En Piura, el cultivo se realiza en Valles como el de San Lorenzo, Tambo Grande, Chulucanas y Sullana. “Las exportaciones peruanas representan alrededor de 40% de la producción nacional, y están concentradas en mangos de la variedad Kent (95%) y Haden (5%), las cuales son producidas mayormente en las regiones de Piura y en menor volumen en Lambayeque. El resto de la producción que incluye variedades adicionales como la Criolla, Keitt, Edward, Chato, etc. se obtienen en otras regiones pero de volúmenes muy pequeños, y se encuentran orientados al mercado interno”.

B. Estacionalidad de la producción del mango

En el Perú los meses de cosecha son enero, febrero, marzo, noviembre y diciembre. Solo en el 42% del total de un año se produce mango; en el 58% restante, los agricultores se dedican a la siembra y cuidado de la producción.

C. Producción y rendimiento

En los últimos años, la producción nacional de mango se ha incrementado debido a una gran demanda internacional. En el 2000 se producían 125,185 t de mango; en el 2015, se alcanza la cifra de 345,979 t. Esto representa un crecimiento de 176% en la producción nacional de mango, logrando picos de más de 450,000 t en los años 2010 y 2013.

Según el Boletín de Estadísticas de Producción Agrícola, Pecuaria y Agrícola Marzo 2016 del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), en el periodo de enero a marzo del 2016, la producción de mango es de 213,700 t, lo cual indica un incremento del 11% de la producción en comparación al mismo periodo del año anterior (192,600 t). Asimismo, cabe resaltar que este crecimiento se reflejó más en los departamentos de Piura y Lambayeque, tal como se observa en la tabla 3.3.

Tabla 3.3 Producción y rendimiento del mango

Años	PRODUCCION (t)		SUPERFICIE COSECHADA (ha)		RENDIMIENTO (kg/ha)	
	TOTAL NACIONAL	LAMBAYEQUE	TOTAL NACIONAL	LAMBAYEQUE	TOTAL NACIONAL	LAMBAYEQUE
2000	125,185	18,091	11,518	924	10.87	19.58
2001	144,130	9,501	11,809	1,134	12.21	8.38
2002	179,627	20,785	12,409	1,290	14.48	16.11
2003	198,490	23,933	11,768	1,297	16.87	18.45
2004	277,899	31,495	15,897	2,330	17.48	13.52
2005	235,406	22,526	16,126	2,447	14.60	9.21
2006	320,267	29,376	22,647	2,503	14.14	11.74
2007	294,440	13,730	22,936	2,502	12.84	5.49
2008	322,721	47,033	24,366	3,991	13.24	11.78
2009	167,008	6,212	24,702	3,973	6.76	1.56
2010	454,330	42,961	25,230	3,941	18.01	10.90
2011	351,937	54,416	24,373	3,973	14.44	13.70
2012	185,182	30,218	26,983	4,292	6.86	7.04
2013	458,766	52,831	31,741	4,240	14.45	12.46
2014	375,998	47,047	31,183	4,154	12.06	11.33
2015	345,979	32,354	29,733	4,142	11.64	7.81

Fuente: MINAGRI. Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos - Unidad de Análisis Económico
Elaboración: Autores de esta tesis

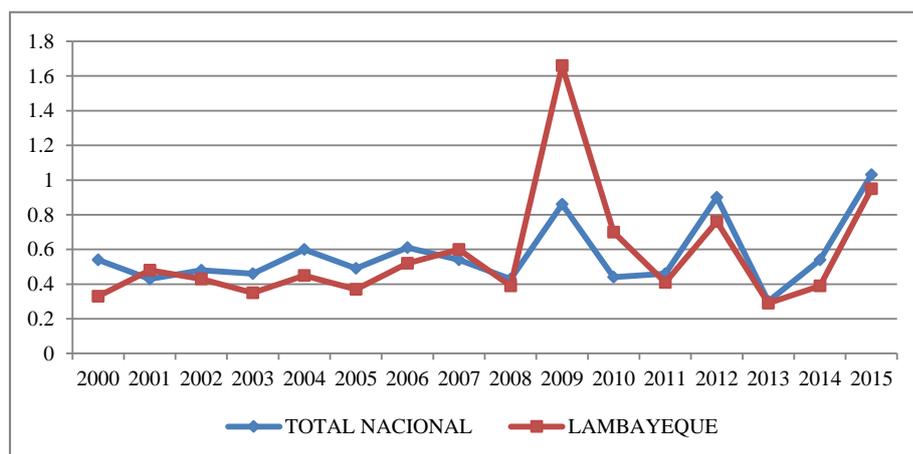
Es importante precisar que la producción de mango está en función a variables exógenas que no se pueden controlar, como las anomalías climáticas. En el 2015, por ejemplo, la presencia del fenómeno de El Niño generó una reducción de 8,5% en la cosecha con respecto al año anterior.

D. Precio de chacra

El comportamiento del precio promedio de chacra, pagado al productor por año, es variable. Esto se debe a la oferta y demanda, y a la inflación producida durante los últimos 10 años.

En la Figura 3.4 se observa que, en el 2015, el precio promedio a nivel nacional del mango en chacra alcanza S/ 1.03 por kg; en Lambayeque logra un precio promedio de S/ 0.95 por kg. Se aprecia una mejora respecto a los montos de los dos años anteriores, considerando que el precio promedio a nivel nacional en el 2013 es de S/ 0.3 por kg y en el 2014 de S/ 0.54 por kg, tal como se muestra en la figura 3.4.

Figura 3.4 Precio del mango en Chacra



Fuente: MINAGRI.
Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos - Unidad de Análisis Económico
Elaboración: Autores de esta tesis

3.4 Participantes en la cadena exportadora del mango:

Los partícipes en la cadena exportadora son el agricultor, el acopiador, la planta procesadora y el exportador.

A. Agricultor

Es la persona o empresa productora que cultiva el mango, desde la siembra hasta la cosecha. Para ello, realiza proyecciones anuales que contemplen las características del mango (tamaño, grado de madurez, grado Brix), controla las malas hierbas, plagas y enfermedades —aplicando herbicidas y pesticidas, y siguiendo estándares de higiene y calidad—, recolecta las cosechas y destruye los cultivos enfermos o innecesarios.

Adicionalmente, los agricultores realizan la inspección, limpieza, calificación, clasificación, almacenamiento y carga de cultivos.

B. Acopiador

Los acopiadores son aquellas empresas o personas encargadas de reunir lotes de mango de distintos productores: almacenan el mango sin alteración o manipulación, hasta contar con el volumen requerido para la exportación. Luego lo transportan a una planta procesadora.

C. Planta procesadora (maquila)

En la planta procesadora se realizan los procesos de acondicionamiento del mango para su exportación. La planta debe contar con estándares de inocuidad y certificaciones de acuerdo a los requerimientos del cliente o el país de destino.

D. Exportador

Es la empresa que envía el producto a un país extranjero. Estos envíos están regulados por diversos dispositivos legales además de controles impositivos que actúan como marco general en las relaciones comerciales entre naciones.

3.5 Comercio internacional

En el comercio internacional existen tres posibles vías de transporte: por mar, por aire y por tierra. Se debe considerar aspectos como el tipo de producto, su peso, las dimensiones, el punto de origen y destino, y el plazo de entrega para la elección del medio de transporte más apropiado.

3.5.1 Medios de Transporte

A. Transporte marítimo

En el comercio internacional el transporte marítimo es el más utilizado debido a su amplia capacidad de carga y a su costo relativamente económico en comparación con otros medios de transporte.

De las Reglas de Rotterdam establecidas por Naciones Unidas (2017), cabe resaltar las siguientes definiciones:

- Porteador: persona que por cuenta propia o de un tercero celebra contratos de transporte de mercancías.

- Porteador efectivo: persona encomendada por el porteador para la ejecución del transporte o de una atapa del mismo.
- Cargador: persona que por cuenta propia o de un tercero realiza la entrega efectiva de las mercancías al porteador, según el contrato de transporte suscrito.
- Destinatario (consignatario): persona autorizada para recibir las mercancías según lo señalado en el contrato de transporte.
- Contrato de transporte: documento por el cual el porteador se acuerda, contra el pago de un flete, a realizar el transporte de mercancías de un lugar a otro, de forma total o parcial.
- Conocimiento de embarque: documento que acredita al porteador a tomar a su cargo o cargar las mercancías, al mismo tiempo que se compromete a entregarlas contra la presentación del documento.
- Transporte de línea regular: servicio de transporte en embarcaciones que navegan con regularidad por determinadas rutas y conforme a un calendario de fechas de navegación pre establecido.
- Flete: remuneración que el porteador recibe por el transporte de las mercancías.

B. Transporte aéreo

Es el medio más utilizado para transportar productos de gran valor o perecederos. Si bien es el más caro, presenta ventajas como la rapidez, el acceso a mayor número de destinos y menor riesgo de demoras o robos. Permite hacer envíos menores de hasta 6,800 kg (útil para el envío de muestras).

C. Transporte terrestre

Es el medio más económico para transportar productos a distancias relativamente cortas. Tiene una amplia oferta de proveedores y, dada su accesibilidad, puede ser realizado por cuenta propia o de terceros.

En la Tabla 3.4 se muestra la comparación de los 3 medios de transporte descritos en base a atributos como rapidez, capacidad, seguridad, costo y tipo de mercadería.

Tabla 3.4. Comparativo entre modalidades de transporte

Comparativo entre modalidades de transporte					
Medio / Característica	Rapidez	Capacidad	Seguridad	Costo	Tipo de mercadería
Terrestre	Alta	Baja	Media	Bajo	Todas
Marítimo	Baja	Muy alta	Alta	Bajo	Contenedores y granel
Aéreo	Muy alta	Baja	Muy alta	Alto	Alto valor y perecederas

Fuente: Transporte y Logística Internacional, Pablo Dorta González, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria 2013
Elaboración propia.

3.5.2 Comercialización internacional

El comercio internacional es el intercambio de bienes o servicios entre naciones bajo un marco de acuerdos y reglamentos definidos entre las partes.

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) define una exportación como la “venta al exterior de bienes o servicios realizados por una empresa residente, dando lugar a una transferencia de la propiedad de los mismos”, y una importación como la “compra del exterior de cualquier mercancía con carácter permanente, definitivo, para uso y consumo”.

La balanza comercial es la diferencia entre las exportaciones y las importaciones de un país durante un periodo determinado. Se habla de superávit cuando el saldo es positivo y de déficit cuando es negativo.

En el 2016, la balanza comercial de Perú y Estados Unidos presenta una recuperación debido al aumento de las exportaciones, tal cual se aprecia en la Tabla 3.5

Tabla 3.5 Comercio Perú - Estados Unidos

Año	Exportación	Importación	Balanza comercial
2014	USD 6,141	USD 8,408	USD -2,267
2015	USD 5,012	USD 7,433	USD -2,421
2016	USD 6,233	USD 6,697	USD -464

Fuente: Memoria Anual del Banco Central de Reserva. Años 2014, 2015, 2016

Elaboración: Autores de esta tesis

A. Ventajas del comercio internacional

- Permite ampliar las posibilidades de producción y colocar sus excedentes.
- Permite expandir las posibilidades de consumo al acceder a productos no elaborados en el mercado local o cuya oferta es insuficiente.
- Permite el intercambio de divisas que el país puede utilizar en la importación de bienes de capital, como maquinaria y materias primas, y productos terminados.
- Pequeños y medianos exportadores participan activamente en la agroexportación: una mayor demanda de sus productos tiene efectos distributivos en la economía y genera más puestos de trabajo.

B. Barreras de entrada del comercio internacional

Las barreras de entrada limitan o impiden el intercambio de mercancías. Es importante considerar las siguientes:

a) Barreras fiscales

Comprenden los impuestos que gravan la entrada de mercancía extranjera en un país. La cantidad de tributos y sus tasas pueden variar dependiendo del país; en muchos casos depende del lugar de procedencia de la mercancía y de los acuerdos internacionales que se tengan con el país importador.

b) Barreras cuantitativas

Con el objetivo de proteger su industria nacional, muchos países establecen límites en el volumen de importación de diversas mercancías. Comúnmente, estos límites aplican una vez superado cierto volumen y el país importador procede a denegar la entrada o elevar los impuestos.

c) Barreras técnicas y medioambientales

Los países pueden imponer a los exportadores que sus mercancías cumplan con ciertos requisitos medioambientales y/o técnicos que tiene que ver en muchos casos con la seguridad, salud y calidad del producto.

C. Condiciones de pago

Para determinar las condiciones de pago de la mercancía exportada, el comprador y el vendedor establecen tipos de pago. El pago está definido en función a las fechas de embarque y/o a la entrega de la mercancía.

Para establecer la forma de pago a utilizar, el exportador realiza un análisis de la capacidad de desembolso del importador, así como su historial en el mercado. También hace un análisis del riesgo del país de destino, evaluando variables como sus indicadores macroeconómicos, seguridad financiera, marco legal y medidas que promuevan las inversiones extranjeras.

Las formas de pago se dividen en tres grupos:

- a) Pago previo a la entrega de la mercancía: el importador realiza el pago al exportador antes de recibir los bienes.
- b) Pago simultáneo a la entrega: el importador realiza el pago al exportador al momento de recibir las mercancías. Para asegurarlo, se requiere utilizar un medio de pago documentario.
- c) Pago posterior a la entrega: el importador recibe las mercancías y luego autoriza el pago a su banco. Este medio depende de la confianza entre el importador y el exportador, y por eso se utiliza habitualmente en clientes recurrentes.

Los medios de pago más comunes:

- Orden de pago documentario

- Remesa simple
- Crédito documentario
- Orden de pago simple
- Remesa documentaria
- Cheque bancario internacional

A continuación se muestra en la tabla 3.6 la valorización de los medios de pago, considerando los atributos de seguridad de cobro, grado de confianza y costos relativos.

Tabla 3.6 Evaluación de los medios de pago más comunes.

Medio	Seguridad de cobro	Grado de confianza	Costos relativos
Crédito documentario	Muy alta	Baja	Muy alta
Remesa documentaria	Alta	Media	Muy alta
Orden de pago documentario	Media	Media	Alta
Remesa simple	Media	Alta	Alta
Orden de pago simple	Baja	Alta	Baja
Cheque bancario internacional	Baja	Muy alta	Baja

Fuente: Ingeniería de la exportación y medios internacionales de pago

D. Contratos de compra y venta:

Los contratos definen los términos comerciales celebrados entre las partes, su fin consiste en precisar las obligaciones legales asociadas a la creación, transmisión, modificación o extinción de derechos y obligaciones entre las partes. Un contrato de compra y venta internacional permite transferir la propiedad de los bienes o servicios que serán trasladados a otro país, adquiriendo como contraparte una retribución económica equivalente al precio pactado.

La Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compra y Venta Internacional de Mercaderías dado en Viena en 1980 otorga al comercio internacional una estructura jurídica mundial. El Perú ratificó el Convenio en el año 1999 mediante el D.S. 011-99-RE, que entró en vigencia a partir de abril del año 2000. Las partes pueden acordar si suscriben el contrato internacional bajo los lineamientos del Convenio de Viena o según los lineamientos de otro derecho determinado. A continuación se muestra en la tabla 3.7 las obligaciones de las partes contratantes.

En el ANEXO II se muestra un Modelo de Contrato de Compra venta Internacional

Tabla 3.7 Obligaciones de las partes contratantes

Vendedor	Comprador
Transmitir la propiedad del producto vendido.	Pagar el precio en el lugar y tiempo pactado.
Entregar el producto vendido en los términos pactados.	Prestar las garantías pactadas en caso de precio aplazado.
Conservar y custodiar el producto hasta el momento de su entrega, asumiendo los riesgos correspondientes.	Recibir el producto comprador.
Entregar al comprador los títulos de propiedad del bien.	Pagar los intereses pactados en caso de precio aplazado.
Prestar garantías o saneamiento en caso de ser necesario.	Abonar los gastos de transporte, salvo pacto en contrario.

Fuente: Ingeniería de la Exportación y Medios Internacionales de Pago

Los apartados básicos que debe contener un contrato de compra y venta internacional de mercancías son los siguientes:

- **Oferta:** propuesta de contrato dirigida al comprador. Debe contener información básica como: producto, envase y empaquetado, unidad de medida, partida arancelaria, precio, condición de entrega, medio de pago, cantidad mínima requerida, plazo de entrega, validez de la oferta.
- **Aceptación:** consentimiento del comprador de la oferta presentada por el vendedor. Según la Convención de Viena, el contrato se celebra cuando su aceptación ha sido confirmada al ofertante. Si la aceptación contiene adicionales, limitaciones o alguna modificación, es considerada como una contraoferta, la cual requiere la aceptación de la otra parte para la conformidad del contrato.

Todo contrato de exportación debe contemplar en sus cláusulas lo siguiente:

- Nombres y direcciones de las partes.
- Nombre del Producto, norma y características.
- Cantidad.
- Tipo de embalaje, etiquetado y marcas.
- Valor total del contrato.
- Condiciones de entrega.
- Descuento y comisiones.
- Impuestos, aranceles y tasas.
- Lugar de despacho y/o entrega.
- Plazos de entrega o envío.
- Envío parcial, transbordo y agrupación del envío.

- Condiciones de transporte.
- Condiciones del seguro.
- Documentos necesarios.
- Naturaleza y método de inspección.
- Permisos y licencias.
- Condiciones y medios de pago.
- Fecha de vencimiento de las garantías.
- Medidas ante el incumplimiento de contrato por causas de fuerza mayor.
- Cuantía por retrasos de entrega o pago.
- Disposición de arbitraje.
- Idioma que prevalecerá.
- Jurisdicción y Ley nacional aplicable al contrato.
- Firma de las partes.

3.5.3 Acuerdo de Promoción Comercial Perú – Estados Unidos

El Perú mantiene con Estados Unidos un Tratado de Libre Comercio (TLC), firmado en el 2006 y vigente desde el 1 febrero de 2009. En dicho acuerdo, Estados Unidos otorga una desgravación total inmediata del 60.3% de sus líneas arancelarias; la diferencia se daría en un plazo de 0 a 17 años, a excepción del 0.5% de líneas arancelarias que fueron excluidas. El Perú, por otro lado, otorga una desgravación total inmediata de un 76% de sus líneas arancelarias; para el resto de líneas, la desgravación se acordó en un plazo de 2 a 17 años.

Las partidas 08045040 y 08045060, correspondientes a Guavas, Mangos y Mangosteens frescos, están consideradas dentro de la categoría de desgravación A; es

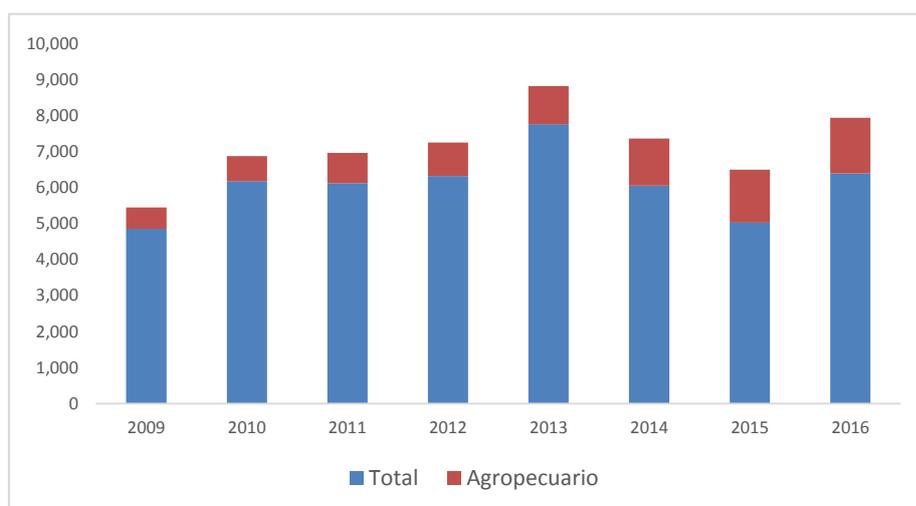
decir, los aranceles asociados de 6.6 cents/kg son eliminados completamente desde la fecha de entrada en vigencia del acuerdo.

Los objetivos fundamentales del Perú para la firma del TLC son:

- Garantizar el acceso con preferencias permanentes de las exportaciones peruanas a los países de destino.
- Incrementar los flujos de inversión privada al otorgar certidumbre y seguridad jurídica al inversionista.
- Incrementar las exportaciones, con la eliminación de distorsiones causadas por aranceles, cuotas de importación, subsidios y barreras para-arancelarias.
- Propiciar el desarrollo de economías de escala, un mayor grado de especialización económica y más eficiencia en la asignación de los factores productivos.
- Fortalecer la institucionalidad, la competitividad y las mejores prácticas empresariales en el país.
- Mejorar la calidad de vida de los peruanos como resultado de la integración comercial.

Desde su entrada en vigencia en el 2009, las exportaciones de Perú hacia Estados Unidos han mantenido un crecimiento del 12.81% promedio anual. Asimismo, antes de la entrada en vigencia del TLC, el Perú exportaba 2,101 partidas y para el 2016 el número de partidas asciende a 2,376, de las cuales 2,322 son del sector no tradicional. En la Figura 3.5 se muestra evolución de las exportaciones desde Perú a Estados Unidos en los últimos años.

Figura 3.5 Evolución de las exportaciones Perú a EEUU



Fuente SUNAT
Elaboración: Autores de esta tesis

El TLC impulsa la implementación del Acuerdo Sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (Acuerdo MSF). Este acuerdo señala que, en materia de inocuidad de los alimentos, se aplicarán las normas, directrices y recomendaciones establecidas por la Comisión del Codex Alimentarius. También indica que para preservar los vegetales se aplicarán las normas, directrices y recomendaciones internacionales establecidas por la Secretaría de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria, en colaboración con las organizaciones regionales operativas de dicha Convención Internacional (en el caso de Perú: SENASA).

En el marco del TLC, cualquier importador puede pedir el trato arancelario preferencial si una mercancía es originaria; es decir, si es obtenida en su totalidad o producida enteramente en el territorio. Para comprobarlo, se basa en una certificación escrita o electrónica, emitida por el importador, exportador o productor.

El Perú cuenta con cuatro oficinas comerciales en Estados Unidos. Estas están ubicadas en Washington DC, Nueva York, Los Ángeles y Miami, y representan actualmente un importante enlace entre el empresariado y las instituciones que interactúan en temas de comercio exterior.

CAPÍTULO IV . ESTUDIO DE MERCADO

4.1.Mercado

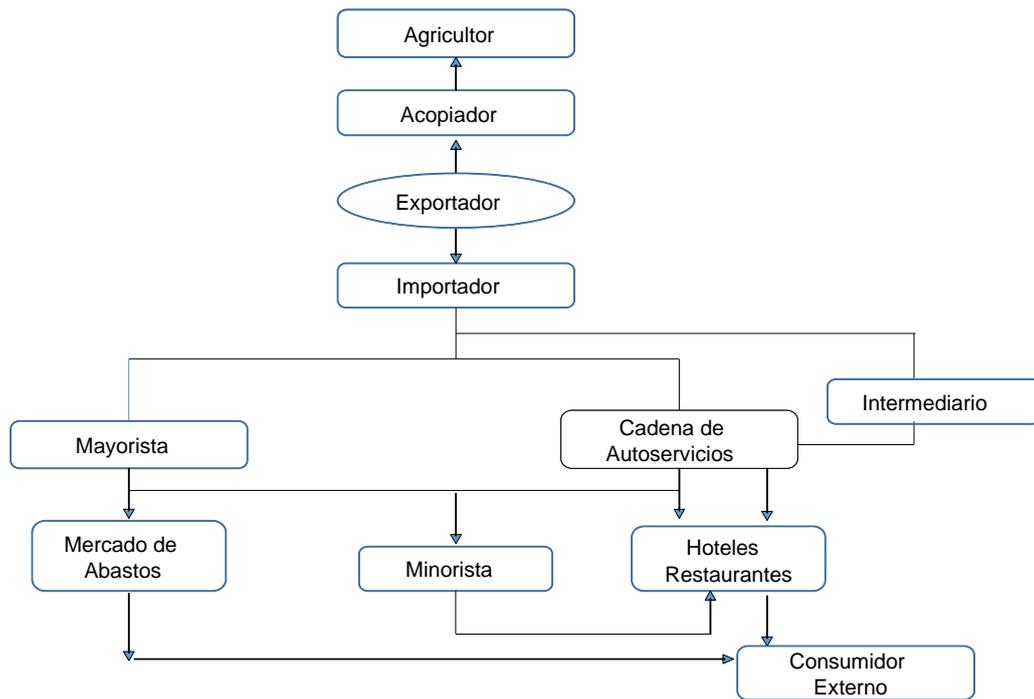
En términos cotidianos, el mercado es un lugar donde la gente compra y vende bienes o servicios; sin embargo, en términos económicos se dice que un mercado es un acuerdo que permite a un comprador y vendedor obtener información sobre los bienes y servicios y hacer negocios entre sí (Parkin y Loría, 2010).

Para este caso, el mercado está compuesto por el Agricultor, Acopiador, Exportador, importador, intermediario, mayorista, cadena de autoservicios, mercado de abastos, minorista, Hoteles, Restaurantes y Consumidor externo, tal como se muestran en la Figura 4.1.

La cadena productiva de mango inicia con la empresa exportadora, que adquiere el mango a través de acopiadores o directamente de los agricultores para luego colocarlo en el mercado exterior mediante un bróker o directamente al mayorista.

El importador es quien recibe la fruta a fin de venderla en el mercado de Estados Unidos. Los destinos finales son los mercados mayoristas, autoservicios, mercados de abastos, minoristas, hoteles y restaurantes.

Figura 4.1. Cadena productiva del mango de exportación



Fuente: Maximixe 2007: Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Mango
Elaboración: Autores de esta tesis.

Para justificar la elección del mercado de Estados Unidos como destino para la exportación se utiliza como fuente de análisis el estudio de PROMPERÚ elaborado en el 2015 para la empresa Comercial G&M S.A.C. Allí se utilizan los siguientes criterios: categoría, capacidad de compra, importadores, acceso al mercado, ventajas comerciales, canales de distribución logística y exportadora, intensidad de la competencia, riesgos y distancia psicológica. Cada criterio cuenta con una hasta seis preguntas, las cuales tienen una puntuación que va desde 1 a 3, donde 1 significa nunca, 2 – algunas veces y 3-siempre. Del desarrollo de cada criterio se procedió a realizar la sumatoria obteniendo los resultados que se observan en la tabla 4.1.

Tabla 4.1. Test de selección del mercado objetivo

Preguntas	Estados Unidos	Países Bajos	Canadá
Capacidad de compra e importadores	9	7	7
Acceso al mercado y ventajas Comerciales	24	19	24
Canales de distribución y logística Exportadora	12	11	12
Intensidad de la competencia	5	6	6
Riesgos	8	7	8
Distancia psicológica	7	7	7
Puntaje Total	65	57	64

Fuente: PROMPERÚ, 2015: Producción y exportación de pulpa de mango congelado
Elaboración: Autores de esta tesis

Comparando a los Países Bajos y Canadá, Estados Unidos presenta una mejor calificación en relación a la categoría de capacidad de compra e importadores. Esto se debe a su mayor número de población, que se proyecta como un gran mercado potencial (tanto en valores como en cantidades) y muestran una tendencia creciente para los próximos años.

Estados Unidos y Canadá obtienen una calificación superior a los Países Bajos, debido a que cuentan con programas de promoción comercial y oficinas comerciales peruanas afines a los canales de distribución y logística exportadora. Asimismo, Estados Unidos está mejor capacitado al respecto gracias a que involucra sus canales de comercialización, logística, requerimientos de envase y embalaje, y experiencia, en los contratos de compraventa internacionales y en las condiciones de pago más frecuentes en dicho país.

Del estudio realizado por PROMPERÚ, se puede inferir que el mercado poseedor de mayores ventajas para la exportación de mango es Estados Unidos. Por ello, dicho país será nuestro destino de exportación.

A. Finalidad del estudio de mercado

El estudio de mercado permite obtener información relevante para estimar la demanda, la oferta, los precios y los costos en los que se incurrirá en todo el proceso de exportación del mango a Estados Unidos.

4.2.Objetivo

A. Objetivo general

Determinar la oferta y demanda potencial de mango, así como los costos, el nivel de producción y el precio del mercado.

B. Objetivos específicos

- Determinar la demanda insatisfecha de mango en Estados Unidos.
- Determinar la cantidad de mango que la empresa puede ofrecer al mercado de Estados Unidos.
- Costos incurridos en los procesos de exportación.
- Determinar el precio de venta.
- Analizar el consumo de mango en la población de Estados Unidos.

4.3. Descripción del producto a exportar

El producto es el mango Kent fresco, que para efectos de exportación tiene la partida arancelaria número 0804502000 y la descripción de Mangos y Mangostanes, Frescos o secos.

A. Producto

El mango Kent se ha convertido en el tipo de mango favorito del mercado internacional y se le considera una referencia para los mangos en venta en la Unión Europea.

Dicha fruta tropical es exótica y tiene una gran gama de nutrientes, pues cuenta con vitaminas, minerales y antioxidantes. El tamaño de este fruto es grande y pesa aproximadamente entre 500 y 800 gr. Su color es amarillo anaranjado con manchas rojizas, y su forma es ovalada orbicular, de piel gruesa y fuerte. Su núcleo es el 9% del peso total de la fruta, poco fibroso y de pulpa jugosa.

Sus propias características permiten la extracción de su jugo para la elaboración de productos a base de mango (incluye productos congelados). Se consume como fruta fresca, en jugo, en encurtido, en conserva, congelado, en mermelada, deshidratado, entre otros.

Es adecuado para el transporte de larga distancia y pueden ser madurados artificialmente para ser vendidos como mangos “ready to eat”

B. Lugares de producción

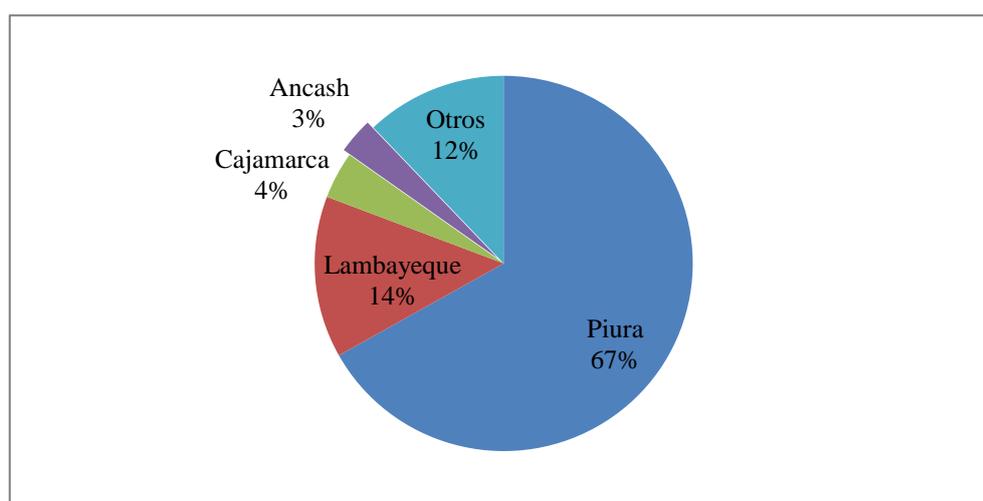
Los principales comerciantes y productores del mango Kent son Perú, Brasil, Ecuador, Israel y África Occidental.

En el Perú el 95% de la producción total de mango corresponde a la variedad Kent. Asimismo, cabe mencionar que, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en los últimos años la producción de mango Kent ha crecido. Así, en el 2003 el mango Kent ocupa el 83% del total de producción de mangos; en el 2014 alcanza el 94%.

Principalmente, la producción de mango se concentra en el departamento de Piura, con un 66%, seguido por Lambayeque, con el 14%, y el porcentaje restante en Cajamarca, Áncash, Lima, Ica y La Libertad; como se observa en la figura 4.2.

Figura 4.2. Distribución de Superficie cosechada de Mango por Departamento

2015 (ha)



Fuente: MINAGRI, 2015, Reporte de Superficie cosechada de frutas y nueces por región
Elaboración Autores de esta tesis.

Asimismo, es importante señalar que Piura posee cerca de 20,000 ha de producción de mango, principalmente en el valle de San Lorenzo (74%), Chulucanas (16%) y Chira (10%).

C. Estacionalidad

El mango Kent fresco peruano no se puede exportar todo el año, pues tiene un comportamiento estacional que inicia en octubre y concluye en marzo.

Vale mencionar que la estacionalidad puede adelantarse. Así, por ejemplo, según el Boletín del mes de mayo 2017 del Ministerio de Agricultura y Riego, señala que en setiembre de 2016 se han adelantado volúmenes de exportaciones de mango por cerca de 27 t.

D. Competidores

El mango se produce en el hemisferio norte y sur. Por ello, existe producción todo el año y se puede satisfacer la demanda mundial, principalmente la de Estados Unidos.

En el caso de Perú, la exportación de mango inicia en octubre y se extiende hasta el mes de marzo. Ecuador y Brasil exportan mango en parte de dicha temporada, por ello se considera a ambos países como la principal competencia.

Por otro lado, en Estados Unidos también se produce mango en los estados de Florida, California y Hawái, entre los meses de junio a setiembre y de las variedades Keitt, Kent y Tommy Atkins. Sin embargo, su producción es limitada y, por eso, gran parte

del consumo se sustenta en las importaciones; su principal proveedor es México, con el 62%, seguido de Brasil con el 14%, Perú y Ecuador con 8% cada uno, Guatemala con 4% y Haití con el 3%.

Respecto a la estacionalidad de las importaciones estadounidenses, los meses en que importan los mayores volúmenes están entre abril y agosto, que representan alrededor del 67% del volumen importado. Durante ese periodo, Estados Unidos es abastecido principalmente por México y, en menor medida, por Guatemala y Haití.

En los meses de septiembre a marzo, el mercado de Estados Unidos es abastecido por Brasil, Perú y Ecuador.

4.4. Perfil del cliente

Según el estudio de PROMPERÚ elaborado en el 2015 para la empresa Comercial G&M S.A.C., el perfil de los consumidores estadounidenses es el siguiente:

- Tiene preferencia por los productos con características ligadas a la salud, la calidad, la seguridad, la conveniencia, la disponibilidad, la selección, la novedad. y los precios razonables.
- Sus requerimientos derivan de la búsqueda de información que realiza y de su conciencia del cuidado del medio ambiente.
- Conoce sus derechos como consumidor y utiliza las leyes que lo protegen, no duda en levantar una demanda ante perjuicios ocasionados por productos defectuosos.

- El precio es relevante en su decisión de compra; también lo son la calidad, la garantía y el servicio posventa.
- Espera un servicio posventa de calidad.
- Los productos que puedan asociarse a la novedad y/o exclusividad son más valorados por su calidad y no tanto por su precio; la presentación del producto tiene especial importancia y, por ello, el empaquetado o envase debe ser de calidad y atractivo.

Según el estudio de Prospectivas 2020 Foresight, Estados Unidos cuenta con un consumo de mango per cápita de 1.3 kg y tiene como principal proveedor a México. Asimismo, el consumo total de mangos en Estados Unidos viene presentando un crecimiento promedio anual de 9% durante el periodo 2009-2013.

4.5. Mercado de mango en Estados Unidos

Según el informe sobre el índice de desarrollo del mercado de mango del 2015 y 2016, el consumo de mango está creciendo en el mercado de Estados Unidos. Para justificar dicho estudio, se ha utilizado un índice que sigue la siguiente fórmula:

$$\text{Índice Consumo por región} = \frac{\text{Ventas de mangos}}{\text{Población nacional por región}}$$

Mediante un estudio realizado en 49 distritos de Estados Unidos, se puede conocer el consumo de mango por región. Así lo indica los resultados en la tabla 4.2.

Tabla 4.2. Consumo de mango por región de Estados Unidos

Mercado	Índice de 2016	Cambio Porcentual de 2015	Mercado	Índice de 2016	Cambio Porcentual de 2015	Mercado	Índice de 2016	Cambio Porcentual de 2015
Total U.S.	100		Total U.S.	100		Total U.S.	100	
Houston	283	+42	Miami	118	-12	Minneapolis	78	+2
Dallas	193	+20	Las Vegas	112	-21	Charlotte	78	+4
Phoenix	180	-5	Sacramento	110	-9	New Orleans - Mobile	75	+1
Los Angeles	179	-17	Jacksonville	109	+1	Richmond - Norfolk	74	-9
Chicago	146	-13	Tampa	107	-6	Grand Rapids	74	+2
San Diego	142	-1	Denver	107	+12	Kansas City	73	+2
San Francisco	142	-4	New York	106	+10	Seattle	72	+3
West Texas	141	-22	Atlanta	98	0	Portland OR	66	+5
Hartford - New	141	+10	Salt Lake City	92	-17	Columbus	65	+5
Boston	139	+11	Raleigh - Durh	91	+3	Milwaukee	65	+7
Orlando	135	-8	Baltimore	89	-1	Little Rock	62	+7
Washington H	124	-3	Albany	86	-2	Nashville	60	+4
			Philadelphia	82	+2	Detroit	60	+4
						Indianapolis	58	+5
						Louisville	57	+3
						Buffalo - Rochester	56	-3
						Greenville	54	+8
						Syracuse	51	-2
						Cleveland	45	-1
						Birmingham	44	0
						Cincinnati	43	-1
						Memphis	40	-2
						St Louis	40	-9
						Pittsburgh	39	-4

Azul = Índice > 120
 Rojo = Índice < 80

Fuentes: Organización de Mango, 2017: Informe sobre el índice de Desarrollo del Mercado del Mano 2015-2016

Elaboración: Autores de esta tesis.

Antes de interpretar los resultados, cabe precisar lo siguiente: un índice arriba de 120 representa un rendimiento sobresaliente para el mango (estos aparecen en color azul en todo el informe). Un índice debajo de 80 representa un rendimiento deficiente para el mango (estos aparecen en color rojo en todo el informe). Un índice entre 81 y 119 representa un rendimiento comparable a la media de los Estados Unidos (estos aparecen en color negro en todo el informe).

Por lo tanto, del estudio realizado por Nielsen Perishables Group se puede interpretar lo siguiente:

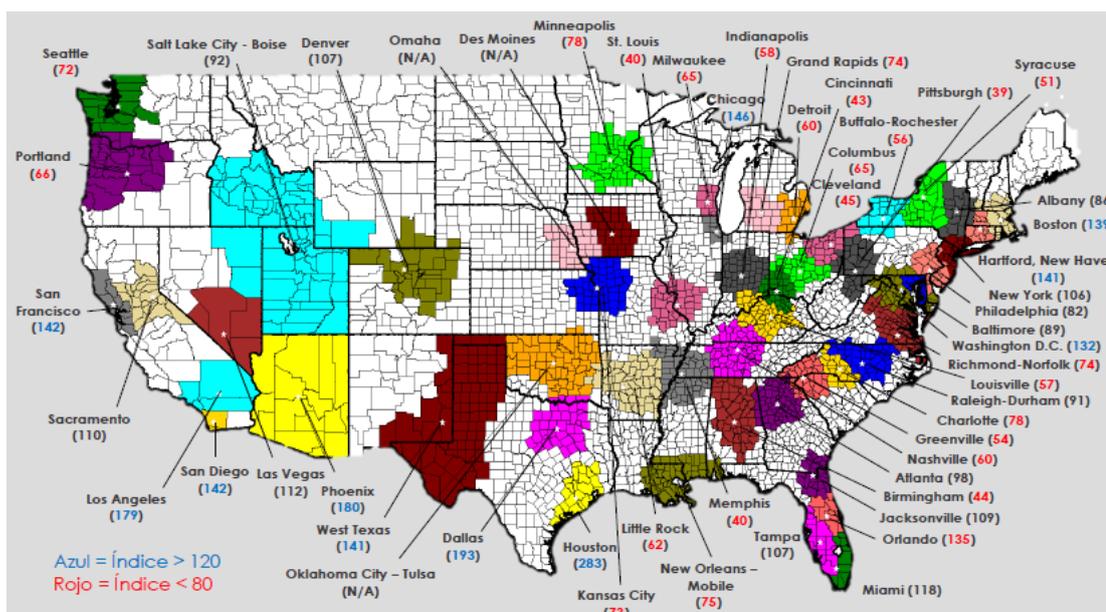
- 7 de los 12 mercados que registraron rendimientos muy fuertes están situados en los estados de Texas, California o Arizona, áreas tradicionalmente ideales para el consumo de mango.
- 24 mercados registraron un crecimiento y dos mercados se mantuvieron estables en comparación al año anterior. Houston registró el mayor incremento

(42 puntos), alcanzando un índice de 283 y demostrando una oportunidad para el crecimiento continuo en un área desarrollada.

- 23 registraron bajas en crecimiento, con cinco mercados sufriendo reducciones de más de 10 puntos (la región oeste de Texas, Las Vegas, Los Ángeles, Salt Lake City-Boise, Chicago, Miami). La región oeste de Texas registró la mayor baja con 22 puntos.

De esta manera, se puede observar que los mercados de Estados Unidos están en pleno crecimiento de consumo de mango, Así se observa en la figura 4.3.

Figura 4.3. Mapa de consumo de Mango por estado en Estados Unidos



Recuperado de: Informe sobre el Índice de Desarrollo del mercado del Mango 2015-2016. Mango.Org

4.6. Metodología para la proyección de la demanda

Para la proyección de la demanda se utilizan datos secundarios como el consumo de mango per cápita, el crecimiento del consumo de mango, la población total de Estados Unidos y la estacionalidad de la demanda de mangos.

A. Determinar consumo per cápita

De acuerdo al estudio de Mercado Mundial del Mango, realizado por la empresa Prospectivas 2020 Foresight, el consumo de mango per cápita de Estados Unidos en el 2014 es de 1.3 kg.

La fórmula para determinar el consumo per cápita de mango es la siguiente:

$$\text{Consumo per cápita} = \frac{\text{Consumo total de mango de Estados Unidos}}{\text{Población anual de Estado Unidos}}$$

Si se conoce el consumo de mango per cápita y el número de población, se puede saber cuál es el consumo total de mango en los Estados Unidos; tal como se observa en el siguiente ejemplo:

$$1.3 = \frac{X}{319,448,634}$$

$$\text{Consumo total de mango}_{2014} = 415,283,224$$

Del desarrollo de dicha ecuación, se obtiene el consumo total de mango en el año 2014: 415, 283,224 kg.

B. Determinación de consumo total de mango del 2018 al 2022

Según el estudio de Mercado Mundial del Mango, realizado por la empresa Prospectivas 2020 Foresight, el consumo total de mango en Estados Unidos viene presentando un crecimiento promedio anual de 9% en el periodo 2009-2013.

La tasa de crecimiento identificada durante el 2009–2013 se utiliza para determinar el consumo total del mango en los próximos años.

Para determinar dicho consumo total se usa la siguiente fórmula:

$$CTM\ USA_{2018} = CTM\ USA_{2017} + CTM\ USA_{2017} * 9\%$$

$$CTM\ USA_{2019} = CTM\ USA_{2018} + CTM\ USA_{2018} * 9\%$$

*Consumo total de mango en Estados Unidos = CTM USA

De la ecuación se ha determinado el consumo en Estados Unidos desde 2018 al 2022, tal como se observa en la tabla 4.3.

Tabla 4.3. Consumo de Mango en Estados Unidos

Años	Consumo (kg)
2018	586,206,162
2019	638,964,717
2020	696,471,541
2021	759,153,980
2022	827,477,838

Elaboración: Autores de esta tesis

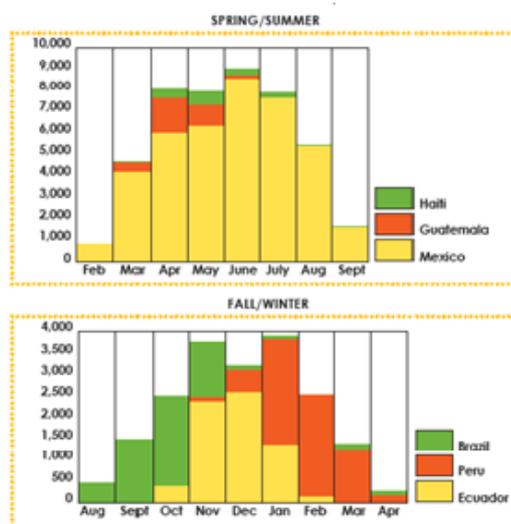
Al año, el consumo total de mango en Estados Unidos no se cubre con un solo proveedor y tampoco es constante todos los meses. Dicho consumo se da en función a las condiciones climatológicas (verano, invierno, otoño y primavera), tanto para el importador como para el exportador.

C. Estacionalidad de importaciones de mango por Estados Unidos

El consumo de mango en Estados Unidos tiene un comportamiento estacional. Allí se consume mayormente mango durante el periodo de abril a setiembre, que representa el 67.4% del total de importaciones realizadas. Este nivel de importaciones se justifica porque, en dichos meses, Estados Unidos se encuentra en las estaciones de primavera y verano, precisamente cuando el consumo de frutas se incrementa. Asimismo, para cubrir la demanda de mangos durante la temporada de verano, Estados Unidos tiene como principal proveedor a México. La ventaja de este país radica en su condición climatológica para producir este fruto, pues los mangos sembrados pueden cosecharse en los periodos de abril a setiembre. Un diferencial que no tiene Perú, Ecuador ni Brasil.

Durante los meses de octubre a marzo, Estados Unidos importa solo 32.6% del total de las importaciones de mango. En dichos meses, el país se halla en las temporadas de invierno y otoño, y por tanto el consumo de fruta disminuye. Para ambos periodos, los proveedores principales de Estados Unidos son Ecuador y Perú. Así como se observa en la figura 4.4.

Figura 4.4. Proveedores por estacionalidades



Recuperado de: Varieties & Availability, Mango. Org.

D. Determinar competidores

De la data de importación obtenida desde enero de 2014 hasta diciembre de 2016, se observa que las mayores cantidades de importaciones de mango hechas por Estados Unidos son durante los meses de **abril, mayo, junio, julio y agosto**. En setiembre, la importación empieza a decrecer debido a que las temperaturas climatológicas disminuyen y, por ende, se reduce el consumo de fruta.

Los principales proveedores durante los meses de menor importación de mango son los países de **Ecuador, Perú y Brasil**. Además, en los meses de agosto y setiembre, Estados Unidos solo importa de Brasil; en octubre importa de Ecuador y Brasil; en noviembre, solo de Ecuador; diciembre y enero; de Perú y Ecuador; en febrero y marzo, solo de Perú.

Así, se puede inferir que el potencial competidor de Perú es Ecuador, pues en octubre, noviembre, diciembre y enero, ambos países cuentan con las condiciones climatológicas para producir mangos.

Para el análisis, se toma como base de estudio los meses de octubre a marzo en la exportación e importación de mango. Así como se observa en la tabla 4.4.

Tabla 4.4. Importación de Mango de Estados Unidos

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
PERU	x	x	x									x	
ECUADOR	x									x	x	x	
BRASIL								x	x	x			
Promedio de Importaciones de Estados Unidos	4,208	5,857	6,001	11,240	12,853	12,967	11,449	6,891	3,706	3,556	4,418	4,557	87,703
Porcentaje (%)	4.8%	6.7%	6.8%	12.8%	14.7%	14.8%	13.1%	7.9%	4.2%	4.1%	5.0%	5.2%	100.0%

Fuente: USDA, 2016: Foreign Agricultural Service
Elaboración: Autores de esta tesis

E. Proyección de la demanda

Del consumo total de mango al año, una parte corresponde a las temporadas altas y temporadas bajas.

Las temporadas altas corresponden al periodo de abril a setiembre; las bajas, de octubre a marzo, teniendo como principales proveedores a Ecuador y Perú.

Ambos países son potenciales competidores por contar con similares condiciones climatológicas para la producción de mango.

En ese sentido, el consumo total de mango de Estados Unidos debe dividirse en dos partes: temporadas altas, correspondientes al 67.4%; y temporadas bajas, al 32.6%.

*(Consumo total de octubre a marzo = 32.6% * Consumo total)*

De la ecuación realizada se obtiene los datos que se encuentran en la tabla 4.5.

Tabla 4.5. Demanda de Mango Octubre - Marzo

Años	Demanda de Mango (Kg)
2018	191,142,123.09
2019	208,344,914.16
2020	227,095,956.44
2021	247,534,592.52
2022	269,812,705.85

Elaboración: Autores de esta tesis

4.7. Metodología para la proyección de la oferta

Para proyectar la oferta de mango, se utiliza como herramienta la regresión lineal. De igual modo, como los datos tienen comportamientos estacionales, se usa medias móviles para suavizar el comportamiento.

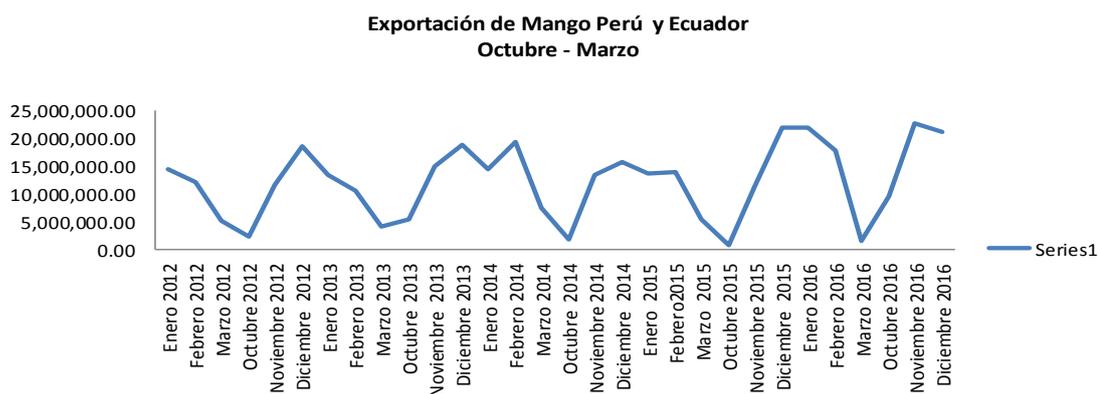
Los datos históricos usados para la proyección de la oferta de mangos son las exportaciones de Perú y Ecuador desde el 2012 hasta el 2016. La razón es que dicho volumen de exportación corresponde a la mayor oferta con la que cuenta Estados Unidos entre los meses de octubre y marzo.

En el ANEXO IV. Se observa la exportación de mango de ambos países por meses.

A. Proyección de la oferta

Antes de realizar la proyección de la oferta, se debe observar el comportamiento de las exportaciones. Para ello, se grafica de la siguiente manera:

Figura 4.5. Exportación de Mango de Perú y Ecuador



Fuente: Veritrade

Elaboración: Autores de esta tesis

Como se puede observar, la exportación de mango tiene un ciclo: hay una tendencia ascendente y descendente. Así, se indica que el comportamiento es estacional con tendencia cuando existe esta conducta. Y es necesario conocer cada cuántas veces hay estacionalidad: se observa tendencia alta y baja en la cantidad de exportación de mango (octubre y marzo) cada 6 meses.

Para realizar la proyección de los datos, es necesario suavizarlos; es decir, bajar los picos altos y bajos. Esto puede ser posible a través de la media móvil.

B. Media móvil

Según lo observado en el gráfico anterior, el comportamiento es estacional cada 6 meses. Por ello, a fin de reducir los picos altos de estacionalidad, se realiza la media móvil de 6 periodos, utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Media móvil} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6}{6}$$

Se inicia el cálculo después de los 6 primeros datos tal como se observa en el ANEXO V

Promedio central

Para explicar el comportamiento, se calcula el promedio central utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Promedio central} = \frac{x_1 + x_2 + x_3}{3}$$

Los resultados se muestran en el ANEXO VI

C. Índice

Después de la media central, se procede a calcular el índice según la siguiente fórmula:

$$\text{Índice} = \frac{\text{Exportación de kilos de mangos Perú y Ecuador}}{\text{Promedio central}}$$

Los resultados se muestran en el ANEXO VII

D. Índice de estacionalidad

La fórmula para hallar el índice de estacionalidad es la siguiente:

$$\text{Índice de estacionalidad} = \frac{\text{Promedio de enero 2012}}{\text{Promedio de enero 2013}}$$

Para comprobar que el índice de estacionalidad hallado sea correcto, se suma los 6 primeros índices; si el resultado de la suma es 6, se puede indicar que está bien.

Para este caso, la suma es de 5.9; entonces, para obtener 6 se debe ajustar. Los resultados se muestran en el ANEXO VI

E. Índice de estacionalidad ajustada

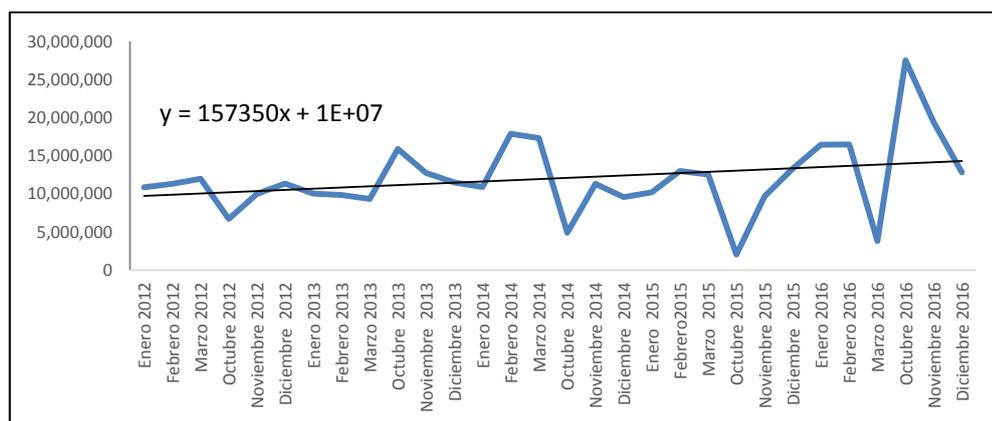
Para corregir el índice de estacionalidad, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de estacionalidad ajustada} = \frac{\text{Índice de estacionalidad de enero 2012}}{\sum \text{los 6 primeros meses del índice de estacionalidad}}$$

F. Proyección de oferta desestacionalizada

Se grafica la oferta desestacionalizada para obtener la ecuación lineal, que ayuda a determinar la oferta.

Figura 4.6. Oferta desestacionalizada



Fuente: Veritrade

Elaboración: Autores de esta tesis

$$y = 157350 (\text{tiempo}) + 10000000$$

De la ecuación obtenida, se obtiene la pendiente y el intercepto, donde X es el tiempo que remplazarse.

Se tiene 30 datos; la proyección iniciaría a partir del número 31, que es el mes de enero de 2017.

Determinación de la proyección de la oferta desestacionalizada

$$y_{31} = 157350 (31) + 10000000$$

$$y_{32} = 157350 (32) + 10000000$$

$$y_{32} = 157350 (33) + 10000000$$

$$y_{32} = 157350 (34) + 10000000$$

$$y_{32} = 157350 (35) + 10000000$$

Los resultados se muestran en el ANEXO VIII

G. Proyección de la oferta

Para realizar la proyección de la oferta, debe utilizarse la siguiente fórmula:

$$\text{Oferta proyectada} = \text{Índice de estacionalidad} * \text{demanda desestacionalizada}$$

Con dicha fórmula se obtiene la demanda por meses. Para tener una proyección anual, se sumaron los datos de enero a diciembre de cada año. Los resultados se muestran en la tabla 4.6.

Tabla 4.6. Proyección de la Oferta de Mango

Año	Oferta (Kg)
2018	97,427,051.24
2019	103,091,651.24
2020	108,756,251.24
2021	114,420,851.24
2022	120,085,451.24

Elaboración: Autores de esta tesis

4.8. Determinación de la demanda insatisfecha

Para hallar la demanda insatisfecha, se debe tener la oferta proyectada de mangos, que equivale a las exportaciones proyectadas que realizarán Perú y Ecuador en la temporada de octubre a marzo.

Asimismo, la demanda proyectada corresponde a todas las importaciones de mango que realizará Estados Unidos solo en los meses de octubre a marzo.

La demanda insatisfecha es la demanda no cubierta por la oferta. En suma, las exportaciones de Perú y Ecuador no cubren el número de mangos que Estados Unidos desea importar.

La fórmula es la siguiente:

$$\text{Demanda insatisfecha} = \text{Oferta} - \text{Demanda}$$

Los resultados se muestran en la tabla 4.7.

Tabla 4.7. Demanda Insatisfecha

Año	Oferta Proyectada (Kg)	Demanda Proyectada (Kg)	Demanda insatisfecha (Kg)
2018	97,427,051	191,142,123	-93,715,072
2019	103,091,651	208,344,914	-105,253,2
2020	108,756,251	227,095,956	-118,339,705
2021	114,420,851	247,534,593	-133,113,741
2022	120,085,451	269,812,706	-149,727,255

Elaboración: Autores de esta tesis

4.9. Producción

De resultar viable el Plan de Negocio de exportación de Mango Kent a Estados Unidos se constituirá una empresa de acopio y exportación de mango. El acopio consiste en la adquisición de la producción requerida al socio estratégico “Empresa Comercial GYM S.A.C.”, localizado en distrito de Motupe, departamento de Lambayeque. Esta empresa cuenta con cultivos de mango en producción y actualmente comercializa frutas a los supermercados del país.

Según información del MINAGRI (2017c), el departamento de Lambayeque en el año 2015 tiene un rendimiento por hectáreas de 7.8 toneladas. En comparación con los años 2013 y 2014, el rendimiento por cosecha del año 2015 presenta una disminución producto del Fenómeno del Niño, que afecta negativamente la floración del árbol. En la tabla 4.8. se muestra la evolución del rendimiento por hectárea en el departamento de Lambayeque.

Tabla 4.8. Rendimiento por Hectárea en Lambayeque

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
9.2	11.7	5.5	11.8	1.6	10.9	13.7	7.0	12.5	11.3	7.8

Fuente: MINAGRI, 2015, Reporte de Superficie cosechada de frutas y nueces por región

Elaboración: Autores de esta tesis

A. Determinación de producción a ofertar

Para calcular la producción requerida para la exportación se toma como dato el rendimiento por hectárea del departamento de Lambayeque del año 2015, equivalente a 7.8 toneladas por hectárea. Asimismo, se considera que el 42% de la producción tiene calidad extra para exportación, según información proporcionada por el entrevistado Esteban Condo.

De acuerdo con el número de hectáreas en producción del proveedor cada año, la productividad estimada de 7.8 t/ha, el porcentaje de la cosecha con calidad extra (42%) y la capacidad de un *containers* (27 t) del número de *containers* a exportar

Tabla 4.9. Producción a exportar

Año	Hectáreas del Productor	Productividad	Calidad extra cosechada	Toneladas de producción	<i>Containers</i> exportar
2018	200	7.8	42%	655	24
2019	250	7.8	42%	819	30
2020	300	7.8	42%	983	36
2021	350	7.8	42%	1147	42
2022	400	7.8	42%	1310	49

Elaboración: Autores de esta tesis

4.10. Costos de producción

Para obtener el costo de exportación de mango por kg, se consideran los costos indirectos y directos; entre ellos, la maquila, la adquisición de la fruta, el operador logístico, los gastos de personal, los muebles, los vehículos, el hosting web, etcétera.

De acuerdo al análisis, se determina que el costo de mango por kg es de USD 0.83 El detalle se observa en el tabla 4.10.

Tabla 4.10. Costos de Producción anual

Costo de Producción	2018	2019	2020	2021	2022
Materia Prima (USD)	223,826	283,856	345,587	409,055	474,299
Mano de Obra Directa (USD)	20,924	20,813	41,404	54,052	53,764
Costos Indirectos de Fabricación:	290,068	355,074	430,903	495,884	560,818
Servicio de Maquila (USD)	252,644	315,805	378,966	442,127	505,288
Estiba de productos (USD)	4,343	5,400	6,445	7,480	8,502
Servicios de TI (USD)	0	54	54	54	54
Mantenimiento de camion (USD)	2,895	2,880	2,880	2,880	2,880
Combustible (USD)	3,000	3,750	4,500	5,250	6,000
SOAT (USD)	268	267	267	267	267
Seguro Camión (USD)	800	800	800	800	800
Seguro por perdida de mercadería (USD)	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Alquiler de almacén (USD)	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Extintores (USD)	35	35	35	35	35
Depreciación y amortización (USD)	12,583	12,583	23,456	23,492	23,492
Total Costo de Producción (USD)	534,819	659,743	817,894	958,992	1,088,881
Unidades a producir Kg	648,000	810,000	972,000	1,134,000	1,296,000
Costo de producción unitario (USD)	0.83	0.81	0.84	0.85	0.84

Elaboración: Autores de esta tesis

4.11. Precio

De los precios internacionales del mango en términos CIF, México ofrece el precio más barato (USD 1.07), seguido por Ecuador (USD 1.08), Brasil (USD 1.38) y Perú (USD 1.47), el más caro entre los 3 países. Así como se observa en la tabla 4.11

Tabla 4.11. Precio de Mango promedio Internacional

Exportadores	2012	2013	2014	2015	2016
Perú	1.51	1.34	1.44	1.99	1.47
Brasil	1.18	1.66	1.97	1.84	1.38
Ecuador	1.19	1.19	1.3	1.3	1.18
México	0.91	0.93	1.02	1.04	1.07
Promedio	0.920	1.149	1.223	1.104	1.323

Fuente: Trade Map, 2017: Precios de Mango promedio Internacional
Elaboración: Autores de esta tesis

Este se precio se debe a que el mango peruano es de calidad Premium en la categoría Kent.

4.12. Determinación del precio de venta al exterior

El empresa venderá a precio FOB (Free on board), esto significa que tendrá un acuerdo de compraventa en el cual se especificará que el vendedor correrá con los gastos y costos de movilización de la mercancía hasta el puerto de origen o puerto más cercano.

Como se puede observar en la tabla 4.10. muestra costo de producción por Kilogramo de mango es de USD 0.83, asimismo, en el mercado el precio de mango se encuentra en promedio USD 1.31, tal como se muestra en la tabla 4.12.

Tabla 4.12. Precio FOB referenciales en Kilogramos (USD\$/KGR)

2016						2015						Promedio
Dic	Nov	Oct	Mar	Feb	Ene	Dic	Nov	Oct	Mar	Feb	Ene	
1.06	1.33	1.24	1.71	1.39	1.18	1.18	1.48	0.97	1.7	1.5	1.0	1.31

Fuente: Sunat, 2017: Precios de Mango FOB
Elaboración: Autores de esta tesis

En tal sentido, el precio FOB de ingreso al mercado es de \$ 1.31 el Kilogramo.

CAPÍTULO V . ANÁLISIS DEL ENTORNO

5.1 Entorno internacional

Se realiza un análisis comparativo con otros países exportadores de mango durante una temporada similar.

5.1.1 Ecuador

Según la Fundación Mango Ecuador (2017), “el mango se cultiva principalmente en la provincia del Guayas, con una superficie aproximada de unas 7,700 ha registradas en plena producción dentro del gremio, y de las cuales, 6,500 aproximadamente están dedicadas a exportación”.

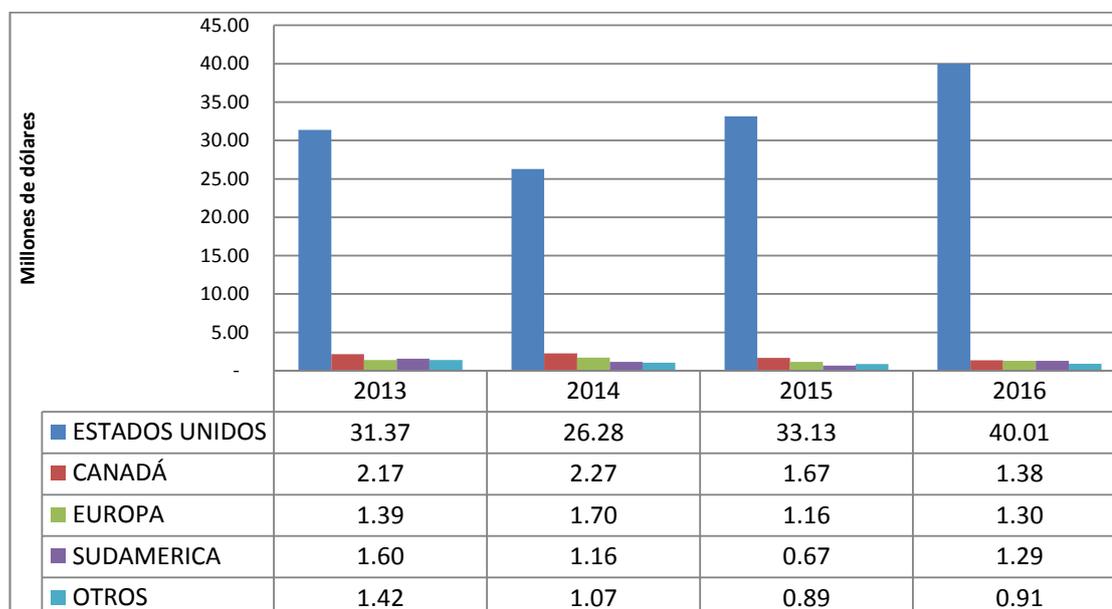
A su vez refiere que Ecuador exporta las variedades de mango Tommy Atkins (69%), Kent (15%), Ataulfo (10%), Haden (2%), Keitt (2%) y otros (2%). Su producción se concentra principalmente en las provincias de Guayas (70%), Los Ríos (10%), Manabí (10%) y el Oro (10%).

La estacionalidad de la cosecha se presenta a fines de setiembre hasta inicios de febrero. En el 2016, el principal mercado de destino de las exportaciones de mango ecuatoriano es Estados Unidos (89%). Le sigue Canadá (3%), Unión Europea (3%), Sudamérica (3%) y otros destinos (2%). Desde el 2013 al 2016, la tasa de crecimiento de promedio anual es de 4.3%

Como se aprecia en la Figura 5.1, en el año 2016 Ecuador exportó a Estados Unidos 53,188 TM de Mango, 94% de ellas entre los meses de octubre, noviembre y

diciembre, por un Valor FOB de US \$ 40.01 millones. Así las exportaciones ecuatorianas a Estados Unidos representaron el 89.11% del total de exportaciones, 3.08% a Canadá, 2.9% a Europa, 2.88% a Sudamérica, y la diferencia a otros destinos.

Figura 5.1: Valor FOB de Exportaciones de Mango – Ecuador



Fuente: Banco Central de Ecuador
Elaboración: Autores de la Tesis

De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador (2017), Ecuador no tiene un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. Sin embargo, es parte del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), que beneficia las exportaciones de 123 países al establecer un arancel cero para cerca de 400 subpartidas de la oferta exportable ecuatoriana; entre ellas, el mango, las flores de verano, los claveles, los crisantemos, los productos agroindustriales, las maderas procesadas y los materiales de construcción.

Para la exportación de frutas se requiere un certificado fitosanitario emitido por la Agencia de Aseguramiento de Calidad del Agro (AGROCALIDAD) del

Ministerio de Agricultura, Acuicultura y Pesca, que se encarga de controlar el cumplimiento de los requisitos fitosanitarios y declaraciones oficiales.

En la tabla siguiente se resumen los Indicadores Económicos publicados por el Banco Central del Ecuador:

Tabla 5.1: Indicadores Económicos Ecuador

Indicador económico	Valor
Barril Petróleo (WTI 23-jul-17):	45.62USD
Deuda Externa Pública como % del PIB (diciembre - 2015):	20.40%
Índice Dow Jones (23-jul-2017):	21,580.07
Inflación anual (junio-2017/junio-2016):	0.16%
Inflación mensual (junio-2017):	-0.58%
Riesgo país (23-jul-2017):	681
Tasa de desempleo urbano (marzo-2017):	5.64%
Tasa de interés activa (julio - 2017):	8.15%
Tasa de interés pasiva (julio - 2017):	4.84%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Autores de esta tesis

5.1.2 México

México exporta las variedades de mango Tommy Atkins (41%), Kent (20%), Haden (18%), Ataulfo (14%) y Keitt (9%). Su producción se concentra principalmente en las localidades de Nayarit (20%), Guerrero (16%), Veracruz (16%), Sinaloa (16%), Chiapas (13%), Oaxaca (12%) y Michoacán (8%).

La estacionalidad de la cosecha se presenta desde marzo hasta setiembre. En el 2016, el principal mercado de destino de las exportaciones de mango mexicano es Estados

Unidos (89%). Le sigue Canadá (9%) y otros destinos (2%). Para el 2013, la tasa de crecimiento de promedio anual es 7%.

Según se aprecia en la Figura 5.2, en el año 2016 México exportó a Estados Unidos 317,578 TM de Mango, 96% de ellas entre los meses de marzo y septiembre, por un Valor FOB de US \$ 315.75 millones. Así las exportaciones mexicanas a Estados Unidos representaron el 89.23% del total de exportaciones, 8.91% a Canadá, y la diferencia a otros destinos.

Figura 5.2: Valor FOB de Exportaciones de Mango – México



Fuente: Secretaria de Economía - Sistema de Información Comercial por Internet
Elaboración: Autores de la tesis

En 1994 entra en vigencia el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA, por sus siglas en inglés), orientado a la apertura y ampliación del

mercado de América del Norte, y con reglas que rigen el comercio y las inversiones entre Canadá, Estados Unidos y México.

Según señala Forbes Staff (2017), en el mes de Marzo del 2017 el gobierno de Donald Trump anuncia la renegociación del NAFTA, que solicitaría, entre otros:

- Mantener un panel de arbitraje que permita a los inversionistas de Canadá, Estados Unidos y México evitar los tribunales locales para resolver demandas civiles. El objetivo es optimizar los procedimientos para resolver disputas.
- Modificar las reglas de origen (porcentaje de un producto que debe producirse en los países del TLCAN) para apoyar la producción y el empleo en Estados Unidos.
- Buscar medidas para revisar el déficit comercial que mantiene Estados Unidos con Canadá y México.
- Realizar compras gubernamentales de modo consistente y con políticas que privilegien las adquisiciones nacionales.
- Protecciones del comercio digital.
- Endurecimiento de la propiedad intelectual.
- Requisitos para que empresas de propiedad estatal operen de manera comercial.

De acuerdo con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) de México, para la exportación de frutas se requiere un certificado fitosanitario emitido por el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y

Calidad Agroalimentaria (SENASICA), entidad que se encarga de regular y vigilar que la movilización, importación o exportación del territorio de los animales, vegetales y sus productos o subproductos, no pongan en riesgo el bienestar general

5.2 Entorno indirecto

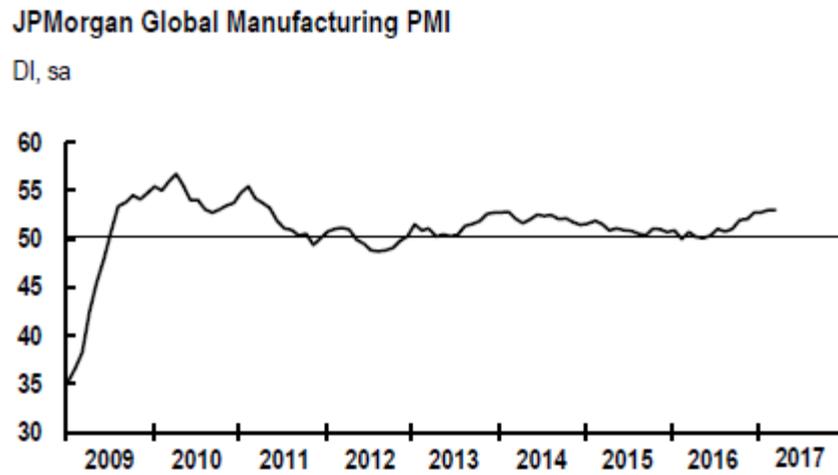
Mediante el análisis SEPTE, se evalúan los factores del macroentorno que influyen indirectamente en la marcha del negocio. Los factores a evaluar son los económicos, socioculturales, ecológicos, tecnológicos y político legales

5.2.1 Factores económicos

Ciclos económicos:

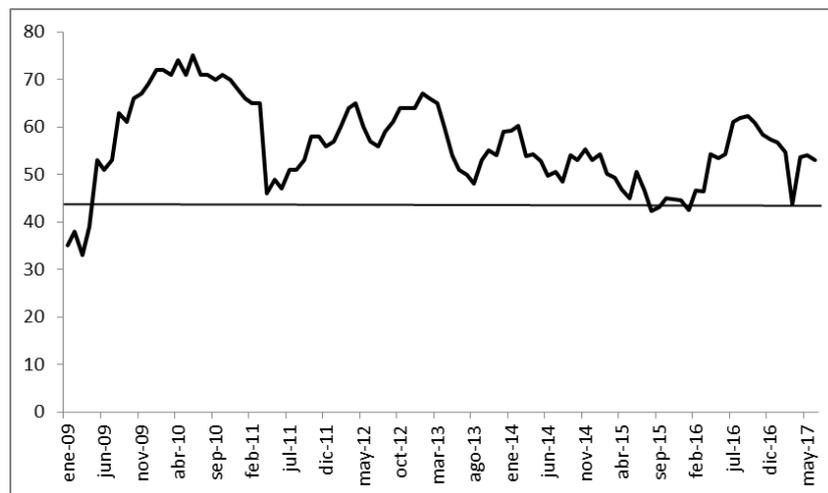
Los ciclos económicos son las fluctuaciones del nivel de actividad económica general, determinadas por variables macroeconómicas como el PBI, el empleo, la productividad, la inflación, entre otras. Para el caso global, se considera el PMI (Purchasing Managers Index) —elaborado por J.P. Morgan y IHS Markit en asociación con ISM y IFPSM— como un termómetro de la economía que representa la evolución del sector productivo. Así, un PMI con un valor superior a 50 representa un crecimiento o una expansión, mientras un PMI inferior a 50 equivale a una contracción. Para el caso peruano, se considera como IPM las Encuestas de Expectativas Macroeconómicas elaboradas por el BCRP. Al mes de marzo de 2017, el IPM Global se ubica en 53 puntos (Ver Figura 5.3) y el peruano en 47 puntos (Ver Figura 5.4), con una recuperación en junio que alcanza los 56 puntos (ubicando al país en un período de expansión).

Figura 5.3: JP Morgan Global Manufacturing PMI



Fuente: J.P. Morgan News Release (Recuperado de <https://www.markiteconomics.com>)

Figura 5.4: Índice de expectativas de la economía a 3 meses



Fuente: BCRP. Encuesta de Expectativas Macroeconómicas
Elaboración: Autores de esta tesis

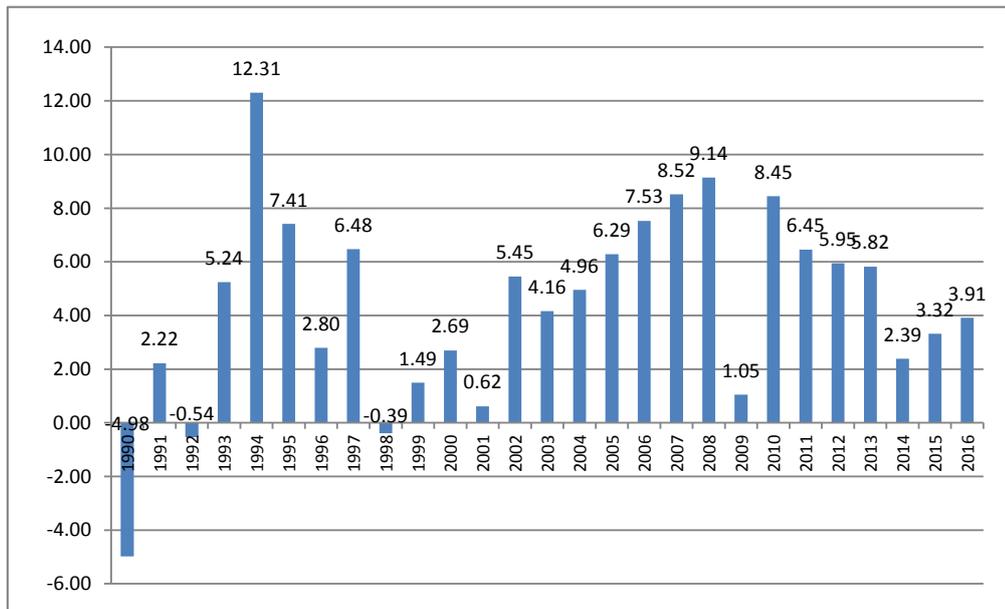
De acuerdo a lo que señalan Perea, H y Mendoza, I. (2017). Desde finales de los 90's, la amplitud de las oscilaciones de la economía se ha reducido de manera

sensible, lo que estaría asociado a una mayor capacidad de las familias para suavizar su consumo a lo largo del ciclo, producto del desarrollo del sistema financiero que les permite ahorrar y endeudarse y, por lo tanto, protegerse de las variaciones de los ingresos. La mejora en la gestión de las políticas fiscal y monetaria también habría contribuido a atenuar la amplitud de los ciclos económicos.

Evolución del PBI:

“El Producto Bruto Interno (PBI) se define como el valor total de los bienes y servicios producidos en un país durante un periodo determinado –mensual, trimestral, anual” (Gestión ,2014). Este indicador permite evaluar la situación económica del país y tomar decisiones empresariales respecto a la expansión o contracción de actividades. En el 2014 hay un descenso importante del PBI (Ver figura 5.5) ocasionado por la caída de los sectores de Pesca, Minería e Hidrocarburos y Manufactura —todos ellos impactados por problemas climáticos, bajos precios internacionales y menor demanda de productos no tradicionales—. Para el 2017, se estima que el Perú no podrá mantener la tendencia de recuperación económica sostenida entre el 2015 y el 2016. Esto se debe principalmente a dos motivos: las pérdidas causadas por el fenómeno de El Niño, que produjo daños generalizados a la infraestructura nacional y elevó los precios domésticos de los alimentos; y el escándalo de corrupción de Odebrecht, que además de paralizar grandes proyectos de infraestructura, redujo la confianza de los inversionistas. Así, para este año, el FMI proyecta un crecimiento del PBI peruano de solo 2.7%.

Figura 5.5: Variación porcentual del PBI



Fuente: BCRP
Elaboración: Autores de esta tesis

Según indica CEPLAN (2011) en el Plan Bicentenario hacia el 2021, en el Perú “las actividades que se consideran clave para diversificar la estructura productiva y promover las industrias basadas en el conocimiento y la tecnología son la agricultura ecológica y las agroindustrias de exportación”

Tipo de cambio

El tipo de cambio es un factor económico clave para las exportaciones: dependiendo de su variabilidad, la competitividad del exportador puede verse afectada. Así, si la moneda local es depreciada, las exportaciones se verán beneficiadas pues el exportador tiene mayores incentivos al recibir más dinero por cada dólar exportado. Sin embargo, si la moneda local es apreciada, el exportador se vuelve menos competitivo al recibir menos dinero por cada dólar exportado.

En el Perú, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP):

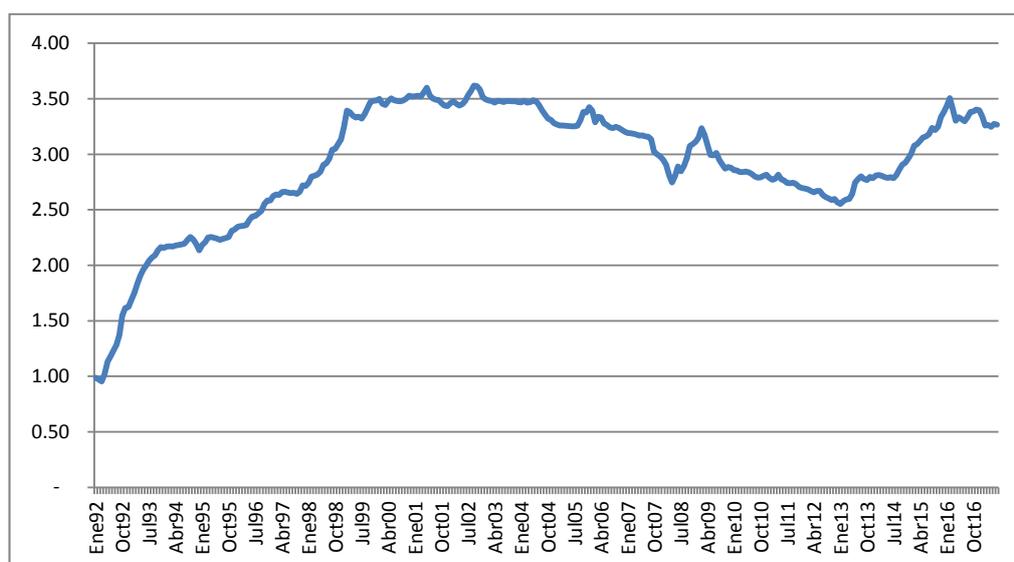
Ejecuta medidas preventivas para resguardar la estabilidad financiera y los mecanismos de transmisión de la política monetaria. Así, mediante la intervención cambiaria, se busca reducir la volatilidad excesiva del tipo de cambio y acumular reservas internacionales en un periodo de entrada de capitales externos o altos precios de productos de exportación, lo cual desarrolla fortalezas ante eventos negativos en una economía con un elevado porcentaje de dolarización financiera (BCRP, 2017, p5).

Al respecto Suto (2012) señala:

El tipo de cambio entre el nuevo sol respecto al dólar de los Estados Unidos es una de las principales variables económicas en el Perú. Para el Estado porque constituye un instrumento de la política monetaria para controlar la inflación; para las empresas porque buena parte de los bienes o servicios que integran el proceso productivo o comercial están conformados por productos que se importan o exportan; y para las personas porque algunos de los precios de los bienes y servicios que se transan, así como parte de sus patrimonios y obligaciones, se encuentran expresados en dólares.

Entre los años 1991 y 2000, el tipo de cambio promedio pasa de S/ 0.77 a S/ 3.49 respectivamente (ver Figura 5.6), de modo que se registra un incremento promedio anual (depreciación) de 18.1%. Entre 2001 y 2016, el tipo de cambio promedio pasa de S/ 3.51 a S/ 3.38 respectivamente, registrando un descenso promedio anual (apreciación) de -0.1%. Si se analizan los últimos cinco años, se evidencia que el tipo de cambio se mantiene entre los rangos promedio de S/ 2.64 y S/ 3.38.

Figura 5.6: Evolución del Tipo de Cambio - Promedio del período (S/ por US\$)



Fuente: BCRP
Elaboración Autores de la Tesis.

Inflación

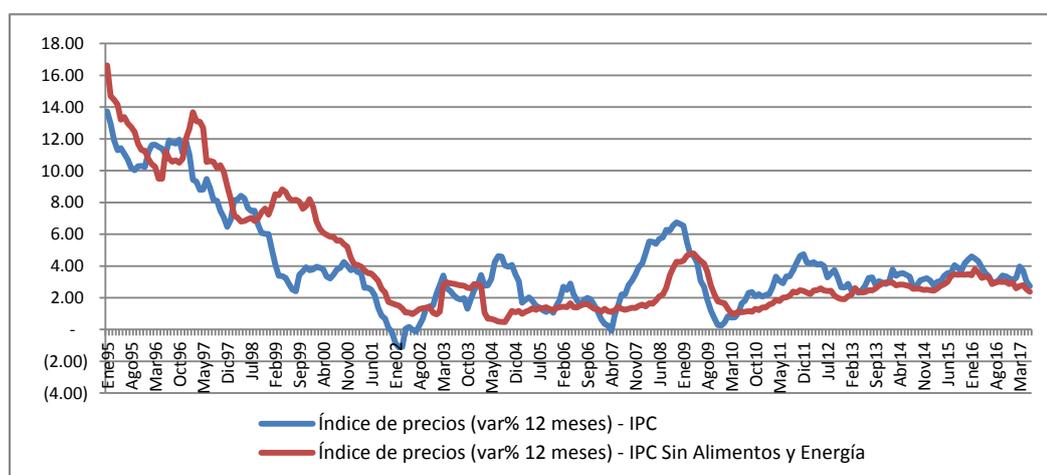
En el Perú, el BCRP es responsable de preservar la estabilidad monetaria del país; sus principales funciones son regular la moneda y el crédito, administrar las reservas internacionales e informar el estado de las finanzas nacionales. Para cumplir con ello, en el 2017:

El BCRP sigue el esquema de Metas Explícitas de Inflación. La meta de inflación contempla un rango entre 1.0 por ciento y 3.0 por ciento, buscando así anclar las expectativas de inflación en un nivel similar al de las economías desarrolladas y establecer un compromiso permanente con la estabilidad de la moneda. El Directorio del BCRP decide todos los meses el nivel de la tasa de interés de referencia para el mercado de préstamos interbancarios. Esta tasa de interés es la meta operativa de la política monetaria, la cual afecta con rezagos y por distintos canales a la tasa de inflación. Por ello, esta tasa de interés se determina con base

a proyecciones de inflación y de sus determinantes. La inflación puede desviarse transitoriamente fuera del rango meta debido a la presencia de choques que pueden afectar temporalmente la oferta de bienes y servicios, como es el caso de los originados en bienes importados o en factores climáticos internos. Cabe precisar además que la efectividad de la política monetaria se evalúa en términos del éxito de retornar y mantener a las expectativas de inflación dentro del rango meta. (BCRP, 2017, p.5)

Superada la hiperinflación de finales de la década de los ochenta, la política monetaria en adelante se centra en mantener estabilidad monetaria, dando impulso al crecimiento del PBI, atrayendo la inversión de las empresas y conservando el valor real de los ingresos de las familias. Es así que el Perú pasa de una inflación de 13.72% en Enero de 1995 a una de 3.69 % en Abril del 2017 (Ver Figura 5.7)

Figura 5.7: Evolución Inflación 1995 – 2017



Fuente: BCRP
Elaboración: Autores de esta tesis

La inflación afecta a las exportaciones mediante el aumento de los costos que, si no es acompañado de devaluación o mayor productividad, provoca una pérdida de competitividad. Adicionalmente, la inflación debilita la inversión, restringe el

financiamiento, modifica los precios relativos, dificulta el planeamiento, reduce las expectativas de largo y mediano plazo, y reduce la capacidad de los productores de bienes menos competitivos de colocar sus productos en el mundo. (Desarrollo de Negocios Internacionales, 2013)

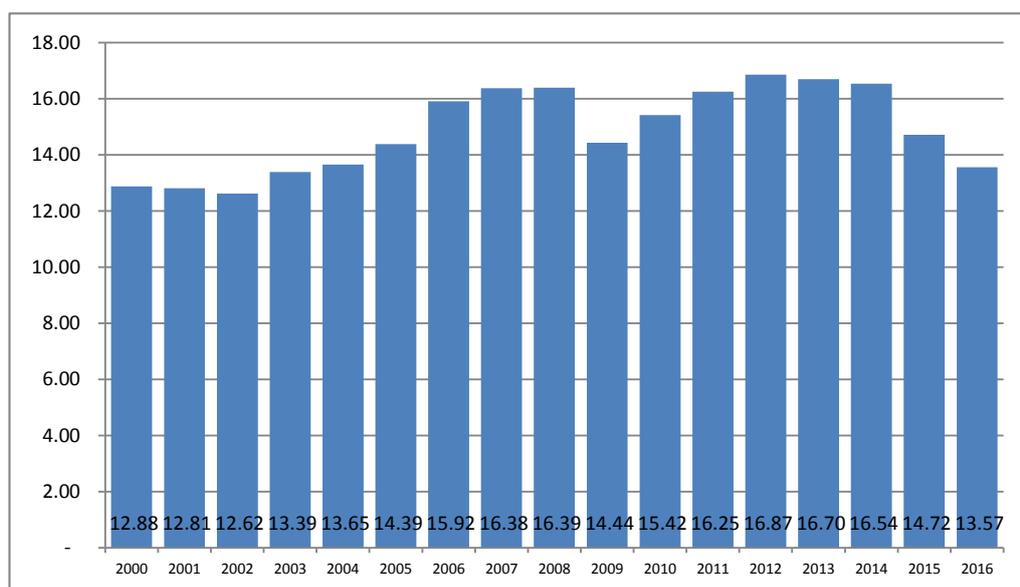
Presión tributaria

La presión tributaria es un indicador que relaciona los ingresos tributarios de un país con su PBI. De acuerdo con el Instituto Peruano de Economía (2017), la presión tributaria

Permite medir la intensidad con la que un país grava a sus contribuyentes a través de tasas impositivas. Este indicador ayuda al Estado en la toma de decisiones y en la aplicación de políticas tributarias que resulten en cargas equitativamente distribuidas entre los contribuyentes. También es muy útil en el análisis para la adopción de políticas fiscales asequibles. Los principales impuestos que componen los ingresos tributarios del Gobierno Central en el Perú son: el Impuesto a la Renta (IR), el Impuesto General a las Ventas (IGV), el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) y el impuesto a la importación (aranceles). La presión tributaria es mayor cuando menor son la evasión y la informalidad de una economía.

Como se aprecia en la Figura 5.8, los ingresos tributarios peruanos han venido descendiendo desde el año 2012, reduciendo la capacidad de gasto e inversión pública. Es así que el FMI (2017) recomienda al Perú elevar la presión fiscal, principalmente fortaleciendo a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) y reduciendo tanto las exenciones del Impuesto General a las Ventas (IGV) como la informalidad en la economía.

Figura 5.8: Ingresos Tributarios del Gobierno Central (% PBI)



Fuente: BCRP
Elaboración: Autores de esta tesis.

5.2.2 Factores socioculturales

Perú es el decimonoveno país más extenso del mundo con 1,285,216 km². Los cinco departamentos más extensos son Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco, y representan el 55% de la superficie total del país.

Según el INEI, en el 2015, la Población Económicamente Activa (PEA) del departamento de Lambayeque asciende a 635,728.41 habitantes, respecto a los 942,803.2 incluidos en la población con edad de trabajar (67%). De acuerdo con el Censo Nacional Agropecuario del 2012, en el departamento de Lambayeque hay 59,102 productores, con una Superficie de 691,070.12 ha.

Hoy, la promoción de la Responsabilidad Social Empresarial es una tendencia en el mundo. Esta refleja la conciencia de una compañía por preservar el planeta para el futuro de la humanidad, mientras que el consumidor actual busca productos inocuos para el medio ambiente, que ayuden a la comunidad y contribuyan a mejorar el cambio climático. Este factor no solo es importante por un tema de conciencia social, sino también por considerar los términos bajo los que se firma el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, cuyo capítulo 18 establece las pautas para el tema del medio ambiente.

Según estudio de PROMPERÚ (2013), el perfil del consumidor estadounidense es el siguiente:

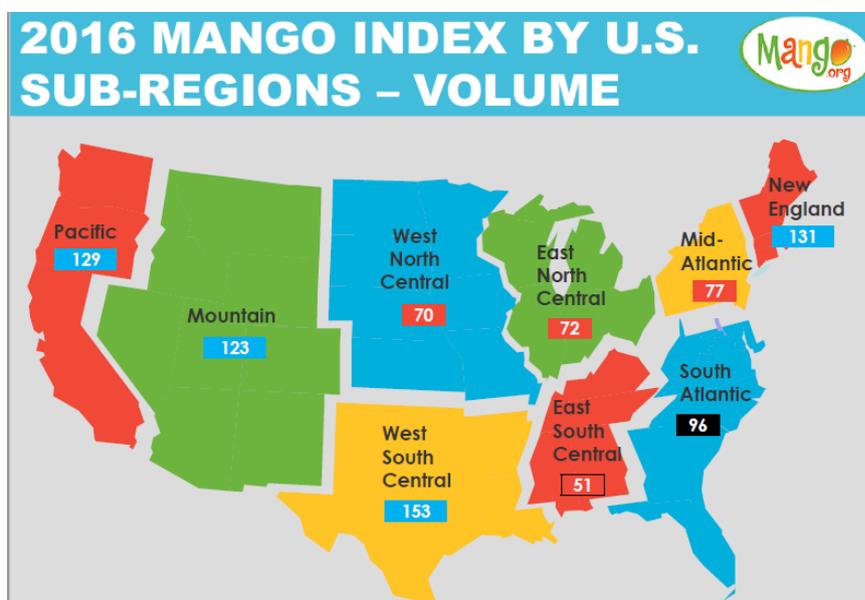
- Consumista y siempre dispuesto a probar productos novedosos.
- Exigente: característica derivada de la búsqueda de información que realiza.
- Le da mucha importancia a la presentación del producto. También a la calidad, la garantía y el servicio posventa.
- Conoce muy bien sus derechos como consumidor y utiliza las leyes que lo protegen.
- Los productos asociados a la novedad y/o exclusividad son más sensibles de ser valorados por su calidad y no tanto por su precio.
- Valoran mucho los productos frescos, bajo en grasas y colesterol. La población se preocupa más por escoger alimentos saludables para prevenir enfermedades como la obesidad, la diabetes, etcétera.

La National Mango Board (NMB) es una organización estadounidense de promoción e investigación, apoyada por las cuotas cobradas por mangos

nacionales e importados. Su objetivo es aumentar el conocimiento y el consumo de mangos frescos en los Estados Unidos mediante tres programas básicos: comercialización, investigación y relaciones con la industria. El Mango Market Development Index Report —elaborado por la NMB— mide y compara el volumen de ventas de mango relativo a la población por región y mercado. Un índice superior a 120 representa un significativo promedio de desempeño del mango; un índice entre 81 y 119 equivale a un desempeño comparable con el promedio estadounidense; un índice menor a 80 significa un promedio inferior de desempeño del mango.

En la Figura 5.9 se aprecia la distribución del índice por regiones durante el período 2015-2016:

Figura 5.9: Mango Index por regiones estadounidenses - 2016



Fuente: Mango Market Development Index Report 2015-2016

Las oportunidades de crecimiento incluyen las subregiones de East South Central (índice = 51), West North Central (índice = 70), East North Central (índice = 72) y

Mid-Atlantic (índice = 77). Siete de doce mercados fuertemente desarrollados están localizados en Texas, California o Arizona, áreas tradicionalmente fuertes para mangos.

5.2.3 Factores ecológicos

Los hábitos de consumo están cambiando. Cada vez más personas en el mundo buscan productos menos dañinos, libres de químicos y pesticidas. Por ende, el consumo de productos orgánicos tiene un crecimiento notable.

CEPLAN (2011) señala en el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021:

El cambio climático que viene experimentando el planeta, caracterizado por los efectos del calentamiento global (alteración de ciclos de lluvias, mayor erosión de suelos, mayor incidencia de desastres naturales, mayor escasez de agua, menor productividad agrícola, inseguridad alimentaria, cambio en los ecosistemas que sustentan la diversidad biológica), es consecuencia del denominado “efecto invernadero” causado por el considerable incremento de las emisiones de diversos gases, principalmente el dióxido de carbono (CO₂) proveniente sobre todo de la quema de combustibles fósiles. Los gases de efecto invernadero se acumulan en la atmósfera y ocasionan la elevación de la temperatura media del planeta, la pérdida de glaciares en los polos y en las altas cumbres montañosas, así como la modificación del régimen de lluvias.

Todos los países van a sufrir los efectos del cambio climático, pero los más vulnerables son los países tropicales y sus poblaciones rurales. Se considera que este fenómeno traerá un cambio de paradigma y una reducción drástica del consumo de combustibles fósiles, hecho que afectará tanto la política como la

economía mundiales. El Perú se verá afectado, en particular por la menor disponibilidad de agua en la costa. (p.19)

También indica que

Se estima que las alteraciones de los ecosistemas incidirán negativamente en las condiciones de competitividad económica de los países, afectando severamente a la población asentada en las ciudades costeras (dotación de servicios de agua, alcantarillado y salubridad), la productividad agrícola (principalmente la de régimen de secano), la producción de alimentos de origen agrícola, la preservación de la biodiversidad y la generación de energía hidroeléctrica. (p.19).

5.2.4 Factores tecnológicos

a) Puertos

En la costa peruana existen 6 puertos mayores y 20 puertos menores. El actual concesionario del Puerto de Paita es Terminales Portuarios Euroandinos. Esta empresa realiza las obras de construcción y posterior operación del Nuevo Terminal de Contenedores, que estará provisto de equipos e infraestructura moderna para posicionar al puerto de Paita como uno de los principales puntos de desarrollo de comercio exterior de la región. De este modo se podrá competir en igualdad de condiciones con el entorno de comercio internacional. Actualmente, el puerto de Paita no cuenta con salidas diarias, solo semanales; aunque, atiende destinos como Norteamérica, Europa y Asia. Los principales productos de exportación que salen de Paita son papa, mango, banano, café y harina de pescado.

b) Tratamiento hidrotérmico

El tratamiento hidrotérmico es un proceso para eliminar la mosca de la fruta. Este consiste en sumergir el mango en agua a cierta temperatura y durante un periodo establecido por el protocolo de cada país importador.

De acuerdo con el Plan de trabajo para el tratamiento y certificación de mangos peruanos elaborado por SENASA (2010), en colaboración con APHIS (Animal and Plant Health Inspection Service) y APEM (Asociación Peruana de Productores de Mango), el protocolo de los requisitos fitosanitarios de Estados Unidos exige el cumplimiento del Manual de Tratamiento de PPQ – Agosto 2010, según el cual la fruta debe tratarse en el país de origen en una instalación certificada y bajo la supervisión de personal APHIS. El tiempo de inmersión para frutos de hasta 425 gr es de 75 minutos; para frutos de 425 a 650 gr, de 90 minutos, y el agua debe circular constantemente y mantenerse al menos a 115.0 °F.

5.2.5 Factores político - legales

El Perú tiene un Tratado de Libre Comercio firmado con Estados Unidos, que establece reglas para garantizar un trato preferencial al comercio de determinados productos entre ambos países. Así, se impulsa la importación de diversos productos a dicho país, según las partidas arancelarias que correspondan.

El gobierno, a través de las entidades públicas como MINCETUR, PROMPERÚ, entre otras, impulsa, promueve, orienta e informa la ejecución de este tratado, sus beneficios y resultados.

Es así que el Perú cuenta con programas que promueven las exportaciones, tales como: Exporta Fácil, orientado a la micro, pequeña y mediana empresa; Ruta Exportadora, orientada a mejorar la competitividad de las empresas interesadas en exportar, en proceso de exportar o que ya exportan; Pymes Peruanas al Mundo, orientado a guiar a las pymes para acceder a nuevos mercados mediante el comercio electrónico.

5.3 Entorno directo

En su modelo de las Cinco Fuerzas de la Competencia, Porter (2009) señala que el poder de estas fuerzas determina el máximo potencial de beneficios del sector. Por esta razón, es vital comprenderlas para formular la estrategia que permita “encontrar una posición dentro del sector desde la que pueda defenderse del mejor modo posible contra dichas fuerzas, o incluso orientarlas a su favor” (p. 26).

a) Rivalidad entre los competidores actuales

Durante el 2016, 284 empresas peruanas exportaron mango Kent a Estados Unidos. Diez de ellas representaron el 44.43% del valor FOB exportado.

La rivalidad entre los competidores locales es intensa y está determinada por la falta de diferenciación, pues, al tratarse de un *commodity* agrícola, resulta difícil para un exportador de mango fresco posicionar una marca o brindar valor

agregado a su producto. Otro factor a considerar es la concentración en las empresas exportadoras, que por su tamaño y experiencia tienen un mayor poder que los medianos y pequeños exportadores.

A nivel local existen empresas exportadoras consolidadas, que a la fecha cuentan con una integración vertical y tienen una producción propia capaz de asegurar su abastecimiento. Estas compañías también compran mango fresco a pequeños productores para completar sus pedidos de exportación. Así, aprovechan la existencia de productores que no cuentan con la capacidad suficiente para ofertar un volumen mínimo de exportación.

Asimismo, cabe considerar la rivalidad entre los países exportadores de mango fresco; principalmente de aquellos con los que el Perú comparte estacionalidad, como Brasil, Ecuador o Colombia. Los gobiernos de estos países promueven la asociación de sus productores y la mejora de su productividad y calidad, y apuntan a incrementar su oferta exportable de acuerdo al requerimiento del mercado internacional.

Entre noviembre y marzo de cada año se encuentra la oferta peruana de mango fresco. Durante noviembre, las importaciones que Estados Unidos realiza desde Ecuador se van reduciendo; en enero, se inician lentamente las importaciones desde México. En enero y febrero, Perú no tiene una competencia fuerte y es el país del que Estados Unidos realiza su mayor importación. Debido al clima y la estacionalidad, los competidores se definen a nivel de países. De allí que, para el

Perú, la competencia más cercana sean Ecuador y México.

b) Amenaza de entrada de nuevos competidores

Porter (2009) afirma: “la gravedad de esta amenaza de que se produzca una nueva entrada en el sector depende de los obstáculos existentes y de la reacción que puedan esperar de parte de los actuales competidores los que estudian la posibilidad de entrar en el sector” (p.28).

La exportación de mango fresco sufre de obstáculos. El primero son las economías de escala alcanzadas por las principales empresas exportadoras a través de su integración vertical: estas se encargan directamente de los procesos de cultivo, cosecha, acopiado, procesamiento y transporte. Un nuevo competidor deberá evaluar la forma en que ingresará al sector; por ejemplo, ser solo productor o acopiador y tercerizar los demás procesos, o integrarse verticalmente, efectuando todos los procesos.

Un segundo obstáculo son las necesidades de capital requeridas para ingresar al sector elegido. El nuevo ingresante que elige ser productor deberá adquirir campos de cultivo, contratar personal, adquirir fertilizantes, etcétera. Por otro lado, el que elige ser acopiador deberá conseguir proveedores estratégicos y recursos financieros para realizar los pagos anticipados que requieren los productores.

c) Poder de negociación de los proveedores

En el esquema de acopiadores, es clave tener un proveedor estratégico con la capacidad de producción necesaria y de preferencia con experiencia de comercialización del producto en el mercado local. El poder de negociación de este proveedor se considera medio si existe una relación familiar con uno de los accionistas de la empresa.

Otro proveedor importante es la planta procesadora (maquila), ésta atiende a más de un exportador según su capacidad de producción, siendo indispensable que se establezca un contrato que asegure la atención de los volúmenes requeridos en el plazo pactado

d) Amenazas de productos o servicios sustitutos

El mango fresco con certificación orgánica es el sustituto natural del mango fresco (con agroquímicos). Aunque sus precios son mucho más altos, por el momento su producción es reducida debido al bajo rendimiento obtenido por hectárea. Esto no minimiza la amenaza, pues la producción del producto se inclina a incrementarse debido a la tendencia del mercado hacia el consumo saludable y sostenible.

El mango procesado congelado es otro sustituto a considerar: aunque tiene un mayor precio, tiene una creciente participación en las importaciones que realiza Estados Unidos. Como ventajas resalta que no es necesario contar con un mango de calibre específico pues se congela trozado; además, es un

producto con más tiempo de vida y se comercializa a un precio mayor.

e) Poder de negociación de los clientes

Como el mango fresco es un *commodity* agrícola, el precio lo definen los grandes importadores y/o exportadores. Así, los medianos o pequeños exportadores terminan adecuándose a los precios de mercado gestionados en la temporada.

Durante enero y febrero de cada año se da la mayor participación de las exportaciones peruanas de mango en el mercado de Estados Unidos. En dicha temporada es posible mejorar la posición de negociación respecto a los precios para el exportador peruano: son meses en las que las exportaciones de mango no tienen competencia por cuestiones de estacionalidad.

5.4 Análisis de Stakeholders externos

A continuación, se describen los principales grupos de interés que podrían afectar al sector exportador del mango:

- a) Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI): es el ente rector en materia agraria cuyos objetivos sectoriales son el incremento de la productividad agraria y la inserción competitiva a los mercados nacionales e internacionales.
- b) Autoridad Nacional del Agua (ANA): organismo público adscrito al MINAGRI. Otorga derechos de uso de agua, entre otras funciones.
- c) Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA): organismo público adscrito al MINAGRI con la autoridad oficial en materia de sanidad agraria, calidad de

insumos, producción orgánica e inocuidad agroalimentaria. Brinda los servicios de inspección, verificación y certificación fitosanitaria, y registra y fiscaliza los plaguicidas, semillas y viveros. También implementa normas y recomendaciones de organismos internacionales, suscribe protocolos y convenios con organismos de sanidad agraria de otros países para acceder a mercados internacionales.

- d) Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA): organismo público adscrito al MINAGRI. Su objetivo es promover y ejecutar diversas actividades que faciliten el desarrollo y fortalecimiento de la innovación tecnológica agraria nacional para la seguridad alimentaria. También busca el incremento de los niveles de competitividad de la producción agraria, orientada especialmente a la inclusión social de los pequeños y medianos productores.
- e) Sierra y Selva Exportadora: entidad adscrita al MINAGRI, especializada en exportaciones de productos con valor agregado, integración comercial y fomento de emprendimientos y negocios sostenibles que contribuyan a la mejora de la calidad de vida e inclusión social de las familias rurales.
- f) Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR): responsable de las negociaciones comerciales internacionales en el marco de la política macroeconómica del gobierno y las normas de la Organización Mundial de Comercio (OMC). Su objetivo es obtener mejores condiciones de acceso a los mercados internacionales, maximizar los beneficios de la participación del Perú en los esquemas de integración y fomentar la inversión junto con la promoción del comercio internacional.

- g) Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ): organismo público adscrito al MINCETUR y responsable de formular, aprobar, ejecutar y evaluar las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables.
- h) Gobierno Regional de Lambayeque: a través de la Gerencia Regional de Agricultura, coordina y promueve las actividades y proyectos agrarios de la región.
- i) Asociación Peruana de Productores de Mango (APEM): institución sin fines de lucro, conformada por los productores y exportadores de mango,
- j) United States Department of Agriculture (USDA): equivalente al MINAGRI en Estados Unidos.
- k) Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS): equivalente al SENASA en Estados Unidos.

5.5 Resultados Obtenidos

Tanto para Ecuador como para México, el mercado de Estados Unidos es el principal destino de las exportaciones de Mango. Ambos países cuentan con tratados o acuerdos de preferencias arancelarias que exoneran al Mango de derechos para su ingreso a dicho país, sumado a ello México cuenta con su cercanía geográfica como ventaja adicional. De esta forma se hace importante para las empresas exportadoras peruanas de Mango contar con una ventaja comparativa adicional a la estacionalidad, como contar con estrictos controles de calidad, realizar un adecuado planeamiento de la cosecha, conocer al mercado de destino y a sus competidores, entre otros.

La estabilidad macroeconómica que el Perú mantiene en las últimas décadas le permite mantener su calificación de grado de inversión en las tres principales agencias calificadoras de riesgo soberano (Moody's, S&P y Fitch), por encima de Ecuador y a la par de México, lo cual facilita al país el acceso al financiamiento en mercados internacionales para destinarlo a obras de inversión que incentiven el crecimiento de las actividades económicas.

Cuando el mercado es el mundo, analizar las fuerzas de la competencia brinda a la empresa exportadora una visión amplia de los caminos a seguir en su proceso de comercio internacional. En el sector de exportación de Mango hacia Estados Unidos compiten empresas tanto locales como extranjeras, razón por la cual es importante que se establezca una estrategia de ingreso acertada, dando especial importancia a los proveedores (agricultores, maquila) que deben considerar como socios estratégicos.

Los actores o grupos de interés afectan positiva o negativamente a un negocio o sector, razón por la cual es importante conocerlos y orientar su impacto hacia el lado positivo, como por ejemplo aprovechar los programas de fomento y apoyo al exportador que brindan diversas instituciones del Estado.

La estrategia genérica de ingreso al mercado de Estados Unidos planteada es la de Liderazgo en Costos, por la cual la empresa busca la eficiencia en la producción, controlar sus costos, contar con personal calificado suficiente y establecer alianzas a largo plazo con sus proveedores estratégicos, que debe considerar como socios comerciales.

CAPÍTULO VI . PLAN DE MARKETING

6.1 Decisiones estratégicas de marketing

De acuerdo con la Dietary Guidelines for Americans 2015-2020 elaborada por Office of Disease Prevention and Health Promotion (ODPHP), un patrón de alimentación saludable incluye:

- Vegetales de todos los subgrupos.
- Frutas, especialmente enteras (frescas, enlatadas, congeladas y secas).
- Granos.
- Productos lácteos sin grasa o bajos en grasa.
- Alimentos proteínicos, incluyendo mariscos, carnes magras y aves de corral, huevos, legumbres y nueces.
- Semillas y productos de soya.
- Aceites.

Se busca posicionar un producto de agradable sabor en el grupo de las frutas tropicales, dirigido al segmento de estadounidenses preocupados por mantener una alimentación saludable. Para ello, se resaltan sus cualidades nutricionales y la cantidad recomendada de frutas al día (dos tazas para una dieta diaria de 2,000 calorías).

Así, el objetivo de marketing corresponde a alcanzar, al quinto año, el 1% del mercado de mangos de la región de Middle Atlantic (Nueva York, Pennsylvania y Nueva Jersey) en Estados Unidos. Se espera alcanzar el 0.75 % de participación en el primer año y el 0.80 % en el tercero.

6.1.1 Segmentación

Kotler (2012) señala que “un segmento de mercado es un grupo de consumidores que responde de manera similar a un conjunto dado de actividades de marketing”.

Para ingresar al mercado de Estados Unidos, el objetivo principal es la región de Middle Atlantic, debido a su alto nivel de consumo de mango peruano y al poder adquisitivo de su población (GMP¹ de USD 1.66 trillones en el 2016).

El mango Kent se dirige al segmento de compradores mayoristas de fruta de la región Middle Atlantic. El segmento final del comprador está conformado por consumidores de todas las edades que priorizan el cuidado de su salud a través de una alimentación saludable, con el consumo de productos nutritivos, de agradable sabor y de calidad.

6.1.2 Diferenciación

El mango es un producto considerado como *commodity* estandarizado. Por eso, la diferenciación se dirigirá mediante los servicios que ofrezcan la programación de las ventas para toda la temporada y la adecuación a los requerimientos de presentación, etiquetado o empaque. Esto se logrará con un óptimo sistema de pronóstico de la producción, que permita la planificación de las ventas y la entrega de los volúmenes y las calidades requeridas en los plazos acordados, así como la constante supervisión en el proceso de cosecha y la producción en la planta maquiladora.

¹ GMP: Gross Metropolitan Product

A su vez, se aplicará la diferenciación del personal, contratando colaboradores capacitados y con experiencia para absolver personal y satisfactoriamente los requerimientos o consultas de los clientes.

6.1.3 Posicionamiento

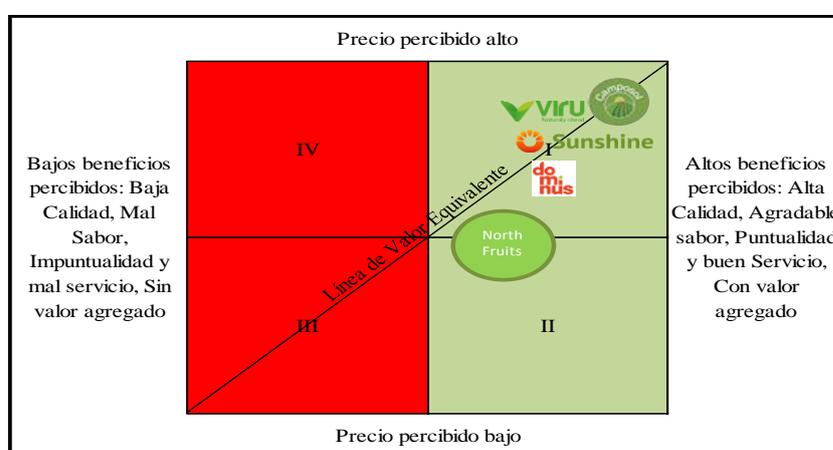
Para Kotler (2012), “el posicionamiento significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores”.

El posicionamiento actual del mango Kent como producto Premium es beneficioso para el ingreso al mercado estadounidense. En ese sentido, se busca mantener el posicionamiento actual en la mente del consumidor, entregando un producto de gran calidad, nutritivo y con agradable sabor. Asimismo, al ser proveedores, la empresa debe posicionarse como ofertante de productos de alta calidad, agradable sabor, puntualidad en las entregas y con buen servicio de venta y posventa.

El mapa de valor planteado por Leszinski, R y Marn, M (1997) permite explorar la manera en que el valor del cliente y el *trade off* de precio/beneficio funcionan en los mercados de un segmento determinado. Si las cuotas de mercado se mantienen constantes, los competidores se alinearán a la Línea de Valor Equivalente, en la que, a cualquier precio o nivel de beneficio deseado, hay una opción clara y lógica para los clientes.

Para el mango Kent peruano de exportación se ha establecido un mapa de valor que considera los cuadrantes de Precio percibido y Beneficios percibidos de calidad, sabor, puntualidad en la entrega, servicio y valor agregado. Según se indica en la Figura 6.1., la propuesta de valor que tendrá la empresa que se constituirá a través de la viabilidad del Plan de Negocio se posicionará entre el cuadrante I y II, con un alto valor percibido a un precio intermedio.

Figura 6.1. Mapa de valor de proveedores Peruanos de mango fresco



Fuente: Adaptado de McKinsey Quarterly. Setting value, not price

Elaboración: Autores de esta tesis

La declaración de posicionamiento planteada para el comprador es la siguiente: para alcanzar al segmento de compradores mayoristas de Estados Unidos —que buscan incluir el mango en su cartera de productos—, se contara con la alternativa de ventas programadas para asegurar la entrega de los volúmenes y calidades acordados a precios competitivos.

6.2 Producto

El mango a exportar se acogerá al Codex Alimentarius establecido por la FAO, que busca garantizar alimentos inocuos y de calidad. La norma específica para el Mango es el CODEX STAN 184-1993. (Ver ANEXO IX)

a) Calidad

El contenido de cada envase debe ser homogéneo y estar conformado sólo por mangos del mismo origen, calidad, calibre y variedad.

Las categorías definidas partiendo de menor a mayor calidad son: Extra, Categoría I y Categoría II.

El calibre es determinado por el peso de la fruta, según lo indicado en la Tabla 6.2:

Tabla 6.2: Calibres del Mango

Código de calibre	Peso	Tolerancia
A	200 - 350 gr	75 gr
B	351 - 550 gr	100 gr
C	551 - 800 gr	125 gr

Fuente: FAO. Codex Alimentarius
Elaboración: Autores de esta tesis

b) Envasado

El envase a utilizar debe salvaguardar la protección del producto, asegurando la preservación de la calidad, salubridad, flujo de aire y firmeza esenciales para la adecuada manipulación, traslado y preservación del producto. Para evitar cualquier daño al producto, los materiales a usar en el interior deben ser nuevos, higiénicos y de

buena calidad. La información comercial se imprime con tinta no tóxica y se etiqueta con pegamento no tóxico.

Las características estándar del envase son las siguientes:

- Material: cartón corrugado.
- Dimensiones: 30 cm de ancho x 40 cm de largo x 10 cm de alto.
- Capacidad: 4 kg, donde se colocan 6 mangos. A solicitud del cliente se pueden utilizar cajas con capacidad de 6 kg, donde se colocan 8 mangos.

c) **Etiquetado**

La etiqueta debe contener:

- Nombre Comercial o Razón Social del exportador
- Dirección del exportador
- Nombre de la variedad o tipo comercial.
- País de origen, y de ser requerido, nombre del lugar de producción.
- Especificaciones comerciales: categoría, calibre, calidad, peso neto.

d) **Marca**

El ingreso al mercado estadounidense se realiza bajo la marca Peruvian North Fruits, la cual hace referencia al tipo y origen del producto en el norte del país (Lambayeque).

Se utilizará un isologo —texto e ícono unidos— con el texto Peruvian North Fruits en color blanco y la imagen de un mango en color naranja. El naranja representa salud, vitalidad y la tierra, y el blanco la pureza y la inocencia (inocuidad).

Figura 6.2: Modelo de isólogo Peruvian North Fruits



Elaboración autores de esta tesis

6.3 Precio

Se diseñará la estrategia de fijación de precios basada en la competencia. Para ello, se consideran los precios de venta de los exportadores peruanos, pero se mantienen en el rango de costos y márgenes requeridos.

Tabla 6.3: Precios FOB promedio del Mango por Kilogramo

País Exportador	2012	2013	2014	2015	2016
Perú	USD 1.51	USD 1.34	USD 1.44	USD1.99	USD1.47

Fuente: ITC. Trade Map
Elaboración Autores de esta tesis

El precio FOB en el puerto de Paita será de USD 1.30 por kg, equivalente al 84% del precio promedio de la competencia en los últimos cinco años (USD 1.55), ello para ingresar al mercado con precios competitivos.

Este precio se irá incrementando anualmente a una tasa promedio de 3%, alcanzando al quinto año un precio de USD 1.46 por kg.

Tabla 6.4: Precio de Venta FOB proyectado por Kg

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de Venta	USD 1.30	USD 1.34	USD 1.38	USD 1.42	USD 1.46

Elaboración Autores de esta tesis

6.4 Plaza

El ingreso al mercado de Estados Unidos se realizará por el canal indirecto, mediante un bróker al que se le pagará una comisión de 10% por kg vendido. Durante los tres primeros años de exportaciones, el bróker se encargará de la comercialización del producto a los mayoristas y las cadenas de supermercados en el mercado de destino. Ellos forman parte de su cartera de clientes.

A partir del cuarto año, se proyecta alcanzar la experiencia necesaria para realizar la comercialización directa con los clientes. Una responsabilidad que estará a cargo del Analista de Comercio Exterior y Marketing.

6.5 Promoción

La promoción se concentrará en transmitir los beneficios del producto al cliente: alta calidad, agradable sabor, puntualidad en la entrega y buen servicio.

Los objetivos planteados son:

- Dar a conocer la marca “Peruvian North Fruits” al mercado comercializador de frutas en los Estados Unidos, concretando un cliente el primer año.
- Alcanzar el nivel de ventas de USD 855,300 al cierre de la primera campaña de operaciones.
- Generar tráfico en el portal web para captar 200 leads (direcciones de email, suscriptores, cotizaciones) de potenciales clientes en el primer año.

a) Publicidad

Por su flexibilidad y bajo costo, se realizará publicidad informativa a través de una página web bilingüe (inglés – español) y orientada al mercado mayorista de frutas.

Este sitio web contendrá lo siguiente:

- Información del producto ofertado: presentaciones, categorías, calibres, certificaciones.
- Información de la empresa: datos de contacto, principales clientes, estadísticas de envíos, imágenes y videos de los cultivos, almacén y planta procesadora.
- Formulario de contacto: para capturar información de clientes interesados en ser contactados por correo electrónico o vía telefónica con el fin de brindarles mayor información sobre la oferta exportable de la empresa, cotizaciones, solicitudes de muestras, etcétera. Con esta información se alimentará la base de datos de clientes potenciales.

- Información para el consumidor: información nutricional (ver Anexo I), formas de consumo y contenidos de interés relacionados a la alimentación saludable.

b) Ventas Personales

Desde primer año se contará con un bróker que hará de intermediario en el proceso de venta hacia el cliente final, el mismo que será apoyado por el Analista de Comercio Exterior y Marketing. A partir del cuarto año, gracias a la experiencia alcanzada, será este analista el encargado de realizar la fuerza de venta directa.

Entre sus funciones, este analista se encargará de contactar y cerrar negocios con los clientes prospectados en las ferias o a través de la página web. Contará con herramientas de contacto al cliente como el teléfono, video llamadas, correo electrónico, *chat on line*. Brindará una atención personalizada y un seguimiento a los pedidos recibidos.

c) Relaciones Públicas

Mediante la publicación de comunicados de prensa o artículos especializados en la página web de la empresa, se buscará llegar a los clientes como una noticia en lugar de una comunicación directa de oferta de ventas. Al ser comentado o mencionado, el artículo generará más tráfico en la web y, con ello, se resaltará el nombre de la empresa.

Asimismo, la empresa participará como expositor en dos ferias o exposiciones comerciales agrícolas al año. Por ejemplo, en la feria de alimentos frescos PMA Fresh Summit Expo en Estados Unidos o en la feria Expoalimentaria en Lima, en la que se podrá contactar directamente a los potenciales clientes e inclusive cerrar negocios. Para las ferias se repartirá *merchandising* elaborado exclusivamente para la ocasión (tarjetas y *brochures*).

Con el motivo de tener una mayor exposición como delegación oficial de un país, se buscará formar parte de la participación oficial de delegaciones peruanas en ferias y exposiciones internacionales en el exterior, acogiéndose al Decreto Ley 21700 – Ley de Ferias y Exposiciones Internacionales.

d) Marketing directo

Se utilizará el correo electrónico directo y personalizado a clientes prospectados en las ferias o a potenciales clientes registrados en la página web. En el contacto inicial, se brindará información de la empresa y del producto ofertado; si hay una respuesta, se buscará interactuar rápidamente con el potencial cliente a fin de absolver sus consultas.

Además, se adquirirá la membresía de alguna página especializada que cuente con un directorio de miembros del sector agrícola, como la que mantiene la Produce Marketing Association.

6.6 Presupuesto de marketing

El presupuesto planteado es el siguiente:

Tabla 6.5. Presupuesto de Marketing

Conceptos	1	2	3	4	5
<u>Marketing Digital</u>	1,273	1,394	1,394	1,394	1,394
Mantenimiento de Pagina Web	469	469	469	469	469
Videos de campaña	804	804	804	804	804
Hosting y Dominio	121	121	121	121	121
<u>Marketing Convencional</u>	28,146	28,146	28,146	28,146	28,146
Merchandising	4,021	4,021	4,021	4,021	4,021
Ferias Nacionales	3,217	3,217	3,217	3,217	3,217
Ferias internacionales	8,043	8,043	8,043	8,043	8,043
Relaciones publicas	6,702	6,702	6,702	6,702	6,702
Envio de muestra	5,362	5,362	5,362	5,362	5,362
Membrecia a web especializadas	800	800	800	800	800
Total	29,419	29,540	29,540	29,540	29,540

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO VII . PLAN DE OPERACIONES

7.1 Objetivo de la operación

- Mantener un abastecimiento de materia prima de forma continua, oportuna y con los estándares de calidad exigidos.
- Brindar productos terminados que satisfagan los requerimientos de nuestros clientes.
- Obtener los mejores costos de producción en el mercado.
- Asegurar la calidad e inocuidad de los alimentos en toda la cadena de valor

7.2 Proceso productivo

En la figura 7.1 se presenta el flujo del proceso productivo para la exportación de mango.

Figura 7.1: Proceso productivo



Elaboración: Autores de esta tesis

7.2.1 Supervisión y cosecha

Si bien la materia prima se adquiere al socio estratégico “Empresa Comercial GYM S.A.C.”, durante las etapas de producción se realizan visitas periódicas a sus campos, a fin de garantizar que el mango a cosechar cuente con las características de calidad, tamaño y madurez requeridos.

Para el proceso de supervisión y control de cosecha se cuenta con un Ingeniero Agrónomo responsable de asegurar las buenas prácticas agrícolas en la producción. El Ingeniero realiza visitas de inspección a los campos una vez al mes para luego remitir reportes de los hallazgos encontrados, a fin de informar a la Gerencia del cumplimiento del Plan de Cosecha.

Vale señalar que el campo debe estar certificado con todas las normas fitosanitarias requeridas tanto por el país destino como por el cliente (ver ANEXO X). Si faltaran materias primas, se firmarán contratos con medianos productores a quienes se les adquirirá su producción.

El agricultor es el responsable de todo el proceso de siembra y cosecha. La cosecha se realizará con un peso máximo de 20 kg por jaba. Durante el proceso de cosecha, el agricultor debe seguir los procedimientos indicados por el ingeniero agrónomo para asegurar las características óptimas del producto cosechado (madurez y tamaño) y garantizar la entrega de un mango de buena calidad.

7.2.2 Acopio

El mango Kent cosechado se transporta a un almacén de acopio. Durante el transporte, debe protegerse de los rayos solares y asegurar un flujo de aire constante para evitar que el mango sufra choques térmicos que afecten su calidad.

En el centro de acopio se reciben las materias primas recogidas de los fundos. Una vez alcanzado el volumen necesario para completar un contenedor, el mango es transportado a la empresa que realizará el proceso de maquila.

El acopio tendrá una frecuencia semanal y el almacén estará ubicado en una zona estratégica del distrito de Motupe. El ingeniero agrónomo es el encargado de realizar el control y manejo de este almacén.

Para el transporte se cuenta con una unidad propia, que se encargará de recoger el mango desde todos los puntos de cosecha y llevarlo al almacén de acopio.

7.2.3 Maquila

Para el proceso de maquila se contrata a una planta procesadora que realiza este servicio en la zona de Lambayeque.

La empresa maquiladora se encarga de procesar el mango según las características requeridas por el cliente (calibre, presentación, etiquetado, tipo de empaque). Asimismo, la empresa es responsable de mantener un proceso productivo alineado a los requisitos fitosanitarios exigidos por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) y por el país de destino.

El ingeniero agrónomo es el encargado de supervisar y controlar el proceso de producción para asegurar que se cumpla con los procedimientos de buenas prácticas de manufactura y estos se realicen según los requisitos solicitados por los clientes.

Al alcanzar la cantidad de mango necesaria para llenar un contenedor, éste se transporta desde el centro de acopio a la empresa maquiladora. Durante el proceso de recepción, un supervisor de SENASA revisa el mango y un inspector revisa los documentos que acompañan el cargamento; esta documentación es expedida por el mismo organismo, que certifica la producción como apta para su comercialización en el exterior. Adicionalmente, se realiza un muestreo para descartar cualquier infestación por mosca de la fruta. Si existiera evidencia de mosca de la fruta en el mango, toda la producción es rechazada y ese cargamento debe ser retirado de la planta tan pronto como sea posible.

El mango aceptado por SENASA en la etapa de recepción pasa a procesarse de acuerdo a las siguientes etapas:

A. Selección y lavado

Con el fin de quitarle cualquier partícula de suciedad o desperdicio que haya podido ser traído de la etapa de cosecha, el mango calibrado se lava. Para este lavado, se le aplica un desinfectante como el cloro, yodo u ozono.

En esta etapa también se realiza el proceso de selección: el mango es seleccionado por tamaño y madurez. Se descartan aquellos mangos que no cumplan con los estándares de calidad requeridos por el cliente.

B. Tratamiento hidrotérmico

Se expone el mango a un tratamiento de agua caliente de 46.1 °C para controlar una posible infestación de larva de mosca de la fruta. En la tabla 7.1 se presenta la duración de este tratamiento, el cual depende del peso y la forma del mango.

Tabla 7.1: Tiempo de duración del tratamiento hidrotérmico

Tamaño	Tiempo
500 – 700 gr	90 min
Menos de 499	75 min
Alargados planos de 375 a 570	65 min

Fuente: Senasa

Elaboración: Autores de esta tesis

C. Tratamiento de hidrogenfriado:

El tratamiento de hidrogenfriado permite el descenso de la temperatura de la pulpa. Así, se disminuye la actividad respiratoria acelerada, causada durante el proceso hidrotérmico. También se reduce la pérdida de agua por transpiración, permitiendo al mango regresar a los valores normales de grosor de la cutícula.

Al agua se le debe aplicar un desinfectante para reducir el riesgo de contaminación microbiana. Este desinfectante puede ser hipoclorito de sodio o hipoclorito de calcio con una concentración de 50 a 150 ppm. El mango debe exponerse al tratamiento de hidrogenfriado durante 10 a 30 minutos.

D. Encerado

En el encerado, al mango se le aplica una cera hecha, mayormente, a base de Carnuba. De ese modo, la apariencia del fruto mejora, a la par que incrementa el brillo, reduce la pérdida de agua y minimiza el riesgo de que el mango llegue opaco al cliente. Cabe mencionar que la cera debe aplicarse según las indicaciones del fabricante; de lo contrario, podría afectar al fruto.

E. Empacado

Las cajas de cartón son el envase del mango fresco. El empaqueo se realiza según los requerimientos del cliente (presentación, etiquetado, calibre, categoría).

La elección del envase sigue determinados lineamientos. Dentro de ellos, se apunta que la caja de cartón sea resistente a la manipulación durante la carga y descarga, y a la compresión causada por el peso de otras cajas colocadas una sobre otra, los golpes y las vibraciones durante el transporte.

F. Paletizado

La paletización se realiza en un palé de madera con dimensiones de 120 x 100 cm.

Este proceso permite facilitar el manejo eficiente del producto y reduce los posibles daños físicos, pues disminuye la manipulación de las cajas de manera individual.

Después del empaqueo, los mangos se colocan en palés; el apilado será de 3x4x17 cajas.

G. Preparación de los frutos para su carga y envío

En la misma área donde los mangos son preparados para el despacho, también son almacenados en contenedores marítimos de 40 pies cuyo fin es mantener una temperatura de 10 °C a 12°C. Las puertas deben permanecer cerradas hasta que el operador logístico haya estacionado el contenedor contra la puerta de carga.

7.2.4 Exportación definitiva

La parte de logística y aduanas será tercerizada. Para ello, se contrata a un operador logístico que tenga a cargo todo el proceso de exportación: desde proveer el contenedor en el que se coloca el mango fresco hasta llevarlo al puerto de destino según el INCOTERM pactado con el importador.

El operador logístico es el responsable de realizar el contacto con la naviera, tramitar la asignación de un contenedor y reservar un lugar en el buque (booking) para la fecha de salida programada, según requerimiento del cliente.

El contenedor usado para el transporte de mango es el High Cube de 40". Al llevar el mango a la fábrica de maquila, este contenedor debe estar limpio, desinfectado y mantener una temperatura de 10°C a 12°C, de modo que la mercadería llegue refrigerada y en óptimas condiciones hasta el destino final. Una vez en la maquiladora, los palés de mangos del almacén refrigerado son cargados en el contenedor. De inmediato, se debe supervisar el apilamiento de las cajas de cartón y amarrarlas de manera uniforme.

Cuando la mercadería esté cargada en el contenedor, este se envía a un almacén temporal en el que se emite un ticket de recepción. El operador logístico contacta con el agente de aduanas a fin de gestionar los trámites aduaneros necesarios.

El agente de aduanas tiene la responsabilidad de tramitar y despachar las mercaderías, entregar copias legalizadas de los documentos, firmar documentos de transporte y endosarlos, cancelar las tasas fijadas por las autoridades aduaneras, sanitarias o portuarias. Cuando Aduanas da la conformidad del Documento Único Administrativo (DUA) provisional, este se numera y se imprime para ser firmado y sellado por el representante legal de la empresa.

Culminado este proceso, el contenedor puede trasladarse al puerto de embarque para, luego, ser colocado en el buque. El operador logístico debe estar presente durante todo el proceso.

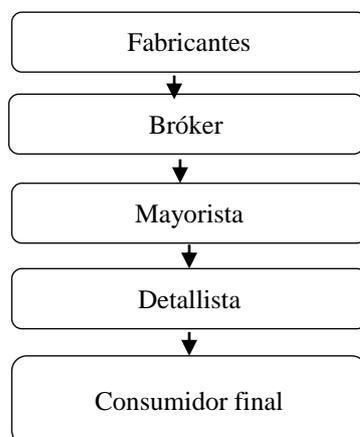
7.3 Lineamientos para exportación

7.3.1 Canales de distribución

Canal agente - intermediario

En la presente tesis se utilizará el canal a través de intermediarios (bróker). Este cuenta con 3 niveles de intermediarios los cuales se muestran en la figura 7.2. Está el bróker, encargado de establecer relaciones comerciales en el exterior, que cuenta con los contactos y clientes en el mercado destino. En el siguiente estabón, están los mayoristas, intermediarios que realizan la venta de mango al por mayor a los detallistas o empresas. Finalmente, están los detallistas, que realizan la venta al consumidor final.

Figura 7.2: Intermediarios en la cadena



Elaboración: Autores de esta tesis

7.3.2 Puerto de salida

El contenedor se envía por el puerto de Paita, localizado en la provincia de Paita a 56 km de la ciudad de Piura, en el departamento del mismo nombre. Su posición geográfica es $81^{\circ} 6' 23''$ longitud O y $5^{\circ} 5'28''$ latitud S, al extremo noreste de Perú.

La frecuencia de envío será de un contenedor semanal.

7.3.3 Cadena de frío

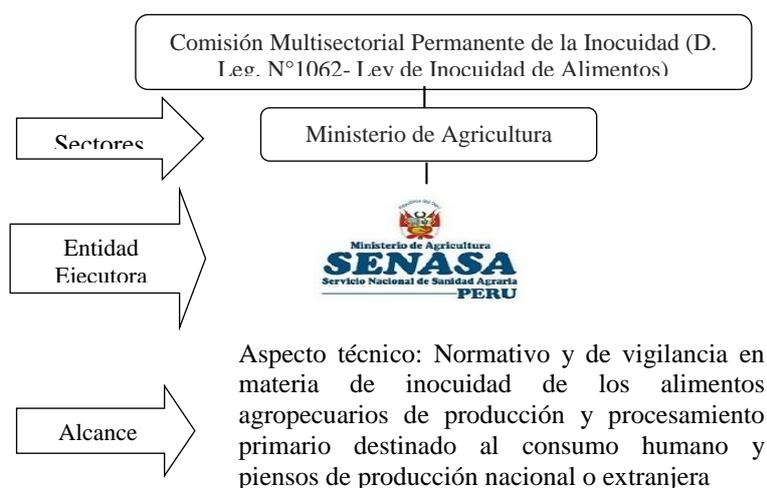
Durante el almacenamiento y el transporte, el mango debe permanecer enfriado a temperaturas de 10°C y 12°C . Así, se reduce el metabolismo de la fruta y la pérdida de agua, y se aumenta su ciclo de vida. Es importante mantener el producto refrigerado, pues así conserva la calidad y disminuye el proceso de maduración.

7.3.4 Normas y certificaciones

A. Autoridades

Las autoridades que determinan el cumplimiento de las normas fitosanitarias se detallan en la figura 7.3.

Figura 7.3: Autoridades en el Perú



Fuente: PROMPERÚ

Elaboración: Autores de esta tesis

B. Requisitos

La exportación de mango a los Estados Unidos exige el cumplimiento de requisitos fitosanitarios, certificaciones y lineamientos (ver ANEXO X y XI). A continuación se consignan los requisitos a cumplir:

- Exigencias fitosanitarias.
- Tratamiento hidrotérmico.
- Ley contra el bioterrorismo.
- Registro de instalaciones alimentarias.

- Límites máximos de residuos de plaguicidas (LMR).
- Marcado y etiquetado de los alimentos.
- Tratamiento de fumigación de *pallets*.
- Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP, por sus siglas en inglés).
- Certificación Global GAP (Buenas Prácticas Agrícolas).
- Verificación de requisitos para la admisión alimentaria de frutas y hortalizas frescas.

CAPÍTULO VIII .PLAN DE RECURSOS HUMANOS

8.1 Constitución de la empresa:

La empresa se constituye como Sociedad Anónima Cerrada con un Capital Social de US\$ 236, 108, repartido entre 4 socios, con una participación de 25% cada uno, según se muestra en Tabla 8.1

Tabla 8.1 Participación Accionaria

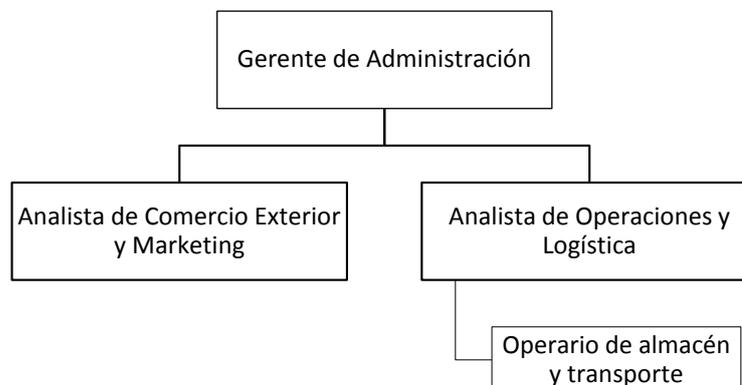
Nombre Socio	Participación	Importe en US\$
Alcántara Panta, Ana	25%	59,027
Leguía Gutierrez, Arturo	25%	59,027
Segura Cayetano, Edhit	25%	59,027
Ruiz Alvarez, Nadya	25%	59,027

8.2 Organización funcional

Para dar inicio a las operaciones, se considera una configuración organizacional simple, con un Gerente de Administración a cargo del personal que realizará las funciones administrativas. La supervisión directa es el mecanismo de coordinación principal.

El organigrama planteado es el de la Figura 8.1:

Figura 8.1: Organigrama



Elaboración: Autores de esta tesis

8.3 Descripción de Puestos

A. Gerente de Administración

Finalidad

Responsable de la dirección de todas las actividades de la empresa. También es el representante legal y principal funcionario administrativo. Se encarga de supervisar la gestión de los recursos humanos y el suministro de bienes y servicios. De paso, verifica la adecuada administración del rendimiento operativo y la gestión contable y financiera.

Subordinación

Depende del Directorio.

Mando

De este cargo dependen el analista de Comercio Exterior y Marketing, y el analista de Operación y Logística.

Coordinación

Internamente, coordina con los analistas de Comercio Exterior y Marketing y de Operación y Logística.

Externamente, más allá de los límites institucionales, coordina con el agricultor proveedor, el operador logístico, la planta de producción (maquila), el SENASA, el bróker, el cliente, entre otras instituciones u organismos relacionados.

Competencias

Análisis y gestión de la información, negociación, planificación estratégica, orientación a resultados, liderazgo y comunicación efectiva a todo nivel.

Formación académica

Profesional licenciado en carreras de Administración, Economía, Contabilidad, Ingeniería Industrial u otras carreras afines. Con una experiencia de diez años en labores de gerencia administrativa y de tres años en el sector de agroindustria (preferentemente de frutas).

Funciones

- Representación de la empresa.
- Participar en reuniones con el directorio para analizar y coordinar las actividades de la empresa en general.
- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.
- Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos de la empresa.
- Participar en reuniones con asociaciones, cámaras, ministerios y demás instituciones públicas y privadas.
- Vigilar que los recursos financieros de la empresa se administren eficiente y eficazmente; garantizar el registro y contabilización de todas las operaciones de la empresa.

B. Analista de Operación y Logística

Finalidad

Asegurar el eficiente, adecuado y oportuno soporte operativo al proceso de acopio y exportación de los productos. Asimismo, garantizar el suministro de bienes y servicios en forma oportuna y con la calidad requerida.

Subordinación

Depende del gerente de Administración.

Mando

De este cargo depende el operario de almacén y transporte.

Coordinación

Internamente, coordina con el gerente de Administración, el analista de Comercio Exterior y Marketing, y el operario de almacén y transporte.

Externamente, más allá de los límites institucionales, coordina con el agricultor proveedor, el operador logístico, la planta de producción (maquila), el SENASA, entre otros organismos relacionados a su función.

Funciones

- Contratación de proveedores.
- Coordinación con proveedores.
- Seguimiento, control y supervisión durante la siembra y cosecha.
- Entrega de la materia prima a la planta maquiladora.

- Gestión de compras.
- Controlar el cumplimiento de los planes y programas de producción.
- Controlar los índices y costos de producción.
- Controlar la producción durante la maquila.

Competencias

Organización, orientación a resultados, planificación estratégica, liderazgo, negociación, orientación a la mejora continua, comunicación efectiva a todo nivel.

Formación académica

Licenciado en Ingeniería Agrónoma, Ingeniería Industrial o carreras afines.

Experiencia previa de 5 años en el cargo.

C. Operario de almacén y transporte

Finalidad

Realizar el transporte de la materia prima entre el campo, el almacén y la planta procesadora.

Subordinación

Depende del analista de Operación y Logística.

Mando

No cuenta con personal a cargo.

Coordinación

Internamente, coordina con el analista de Operación y Logística.

Externamente, más allá de los límites institucionales, coordina con el agricultor proveedor y la planta de producción (maquila).

Funciones

- Transporte de las materias primas del fundo al centro de acopio.
- Transporte de las materias primas del centro de acopio a la empresa maquiladora.
- Control de la cantidad de mangos en jabas que se está transportando.
- Mantener la limpieza y orden del vehículo.

Requisitos

- Tener una licencia AIII-B.
- Récord limpio en infracciones de tránsito.
- Sin antecedentes policiales.
- Experiencia de 3 años manejando en rutas largas.

Competencias

Disciplina, comunicación y trabajo en equipo.

D. Analista de Comercio Exterior y Marketing

Finalidad

Realizar la planificación y ejecución de las estrategias y acciones de comercialización de la empresa.

Subordinación

Depende del gerente de Administración.

Mando

No cuenta con personal a cargo.

Coordinación

Internamente, coordina con el gerente de Administración y el analista de Comercio Exterior y Marketing.

Externamente, más allá de los límites institucionales, coordina con el cliente, el operador logístico, el SENASA, entre otros organismos relacionados a su función.

Funciones

- Diseñar y desarrollar estrategias tendientes a incrementar la participación en el mercado internacional.
- Coordinar actividades con la planta procesadora y el operador logístico.
- Ejecutar las estrategias y acciones de comercialización de la empresa.
- Efectuar el análisis y la evaluación de los resultados de los planes de mercadeo y ventas de la empresa.
- Mantener actualizada la base de datos de clientes.

Formación académica

Profesional en Comercio Exterior o Negocios Internacionales. Inglés fluido, escrito y hablado. Experiencia de 5 años en el cargo.

Competencias

Orientación a resultados, planificación estratégica, liderazgo, negociación, comunicación efectiva.

8.4 Plan de contratación

Política de contratación

La política de contratación de la empresa será bajo la modalidad a plazo determinado, considerando la estacionalidad del negocio. Asimismo, dicho contrato estará regido bajo el texto único ordenado del D.L. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral; la renovación será hasta el plazo máximo establecido por Ley (5 años), en tanto se mantenga la condición de incrementos coyunturales de producción originados por variaciones sustanciales de demanda.

De acuerdo a las proyecciones de crecimiento de ventas, se planea el crecimiento de personal según la tabla 8.2:

Tabla 8.2: Trabajadores a contratar

Año	1	2	3	4	5
Número de contenedores a atender cada año	24	31	43	49	55
Variación acumulada		29%	79%	104%	129%
Administrador general	1	1	1	1	1
Analista de Operaciones	1	1	2	3	3
Analista de Comercio exterior y Marketing	1	1	1	1	1
Operario de almacén y transporte	1	1	2	2	2
Total	4	4	6	7	7

Elaboración: Autores de esta tesis

Las operaciones iniciarán con la contratación de cuatro trabajadores. Para el 3 año, se contratará adicionalmente un analista de operaciones y un operario de almacén y transporte debido al incremento de la operación. Para el 4 año, se contratará a un analista de operaciones adicional.

Política salarial

La política remunerativa de la empresa contempla bonificaciones, asignaciones, gratificaciones y prestaciones sociales, brindadas a todo el personal de acuerdo a Ley. Los beneficios de Ley vigentes son: Essalud, CTS en mayo y noviembre, gratificaciones en julio y diciembre, y vacaciones. La empresa no repartirá utilidades, pues cuenta con menos de 20 trabajadores.

El tipo de jornada laboral para el momento exacto de comienzo y final del trabajo es de 48 horas semanales y se sustenta sobre la base del artículo 25° de la Constitución y el artículo 1° del Decreto Legislativo 854. Dicho horario podrá ser modificado si es requerido por el empleador.

Las horas extra serán pagadas según Ley, con sobretasa de 25% por las dos primeras horas extras y de 35% a partir de la tercera hora extra.

La escala salarial inicial se detalla en la tabla 8.3:

Tabla 8.3: Escala salarial

Cargo	Sueldo base
Administrador General	6,000
Analista de Operación y Logística	3,000
Analista de Comercio Exterior y Marketing	3,000
Operario de almacén y transporte	1,800
TOTAL	13,800

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO IX . ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO DEL PROYECTO

En este capítulo se valora la viabilidad económica del proyecto. Asimismo, se detallan los presupuestos para cada plan funcional afín de determinar las inversiones y los gastos requeridos durante la puesta en marcha y operación del mismo.

9.1.Supuestos Generales

Para la presente evaluación hemos considerado los supuestos detallados a continuación:

- La evaluación se realiza en dólares americanos y a valores nominales.
- Para los gastos locales en soles se utiliza el Tipo de cambio publicado en el Marco Multieconómico anual para el año 2018 y 2019 considerados en el flujo como año 1 y 2.
- Para los años 3, 4 y 5 se calcula un tipo de cambio determinado por la tasa de devaluación del periodo 2018 y 2019.
- La inflación proyectada se toma del Marco Multieconómico anual.
- No se considera en el flujo el Impuesto General a las Ventas (IGV).
- La tasa de Impuesto a la Renta a considerar para la evaluación es del 29.5%
- El Método de depreciación a utilizar es el de Línea Recta.
- El horizonte de evaluación es de 60 meses.
- Las exportaciones se realizan en contenedores refrigerados de 40' que cuentan con una capacidad de carga de 27 t de Mangos.

- Los términos de venta son a precios FOB.
- El cobro de las cargas exportadas se realiza en 30 días desde la salida del buque y se realiza contra documentos, 30 días es el tiempo que se demora el buque para llegar a su puerto de destino.

9.2. Presupuesto de Ventas.

En la Tabla 9.1 se resume información recogida del Capítulo 4, muestra los precios promedio de venta que se van a utilizar para cada uno de los cinco años de la presente evaluación, el volumen de venta y los ingresos que se proyectan recibir también están mostrados. La proyección toma como base la cantidad de contenedores que se van a exportar y sobre esta base se hace la estimación para el volumen a nivel de Kilogramos. Esta información es uno de los pilares para determinar la viabilidad del proyecto.

Ver detalle en ANEXO XIII

Tabla 9.1 Presupuesto de Ventas

Presupuesto de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contenedores a exportar	12	27	33	39	45
Kilo por contenedor	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000
Total volumen a exportar en Kilos	324,000	729,000	891,000	1,053,000	1,215,000

Precios por Campaña	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio por Kilo	1.30	1.34	1.38	1.42	1.46
Total ventas en USD	421,200	963,900	1,213,380	1,475,820	1,751,220

Elaboración: Autores de esta tesis

9.3. Presupuesto de Operaciones

La Tabla 9.2 muestra un resumen del Plan de operaciones, nuestro objetivo para este presupuesto es determinar el costo de producción unitario, se muestra por cada

periodo los costos incurridos en Materia Prima, Mano de Obra Directa y Costos indirectos de Fabricación. Se utilizó el Costeo por Adsorción para determinar el costo de producción unitario en cada periodo.

Ver detalle en ANEXO XIV

Tabla 9.2 Costo de Producción

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de producción	293,876	611,391	751,710	912,527	1,058,353
<u>Materia Prima</u>	122,164	277,052	344,382	415,137	488,584
<u>Mano de Obra Directa</u>	17,868	17,772	22,095	37,866	45,660
<u>Costos Indirectos de Fabricación:</u>	153,845	316,567	385,232	459,524	524,109

Elaboración: Autores de esta tesis

9.4. Presupuesto de Marketing

La Tabla 9.3 muestra información resumida a partir del Plan de Marketing, se ha valorizado las partidas de inversión y gasto necesarios para la ejecución de este plan lo que ha dado como resultado un presupuesto de inversión inicial por USD 1,523 y de gasto para el primer año 2018 por USD 29,419, para los siguientes años se proyectan gastos anuales del orden de USD 29,540.

Ver detalle en ANEXO XV

Tabla 9.3 Presupuesto de Marketing

Presupuesto de Marketing	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos	-	29,419	29,540	29,540	29,540	29,540
Inversiones	1,523	-	-	-	-	-
Total	1,523	29,419	29,540	29,540	29,540	29,540

Elaboración: Autores de esta tesis

9.5. Presupuesto de Recursos Humanos

La Tabla 9.4 muestra Información generada a partir del Plan de Recursos Humanos, no se contempla una inversión inicial en este plan, para el año 2018 se

proyecta un presupuesto de gasto por USD 61,284, para los siguientes años el incremento de este presupuesto va estar dado sólo por el incremento de personal debido a los mayores volúmenes de venta, no se contempla en el presupuesto incremento de sueldos en los cinco años que tiene como alcance la presente evaluación

Ver detalle en ANEXO XVI

Tabla 9.4 Presupuesto de Recursos Humanos

Presupuesto de Recursos Humanos	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos	-	61,284	60,957	81,387	93,848	93,348
Inversiones	-	-	-	-	-	-
Total	-	61,284	60,957	81,387	93,848	93,348

Elaboración: Autores de esta tesis

9.6. Presupuesto de Tecnologías de la información (TI)

La Tabla 9.5 muestra el presupuesto de TI, el cual está formado por partidas que han sido incluidas en otros presupuestos. El proyecto requiere una inversión inicial de USD 1,397 y gastos para el primer año por USD 402, para los siguientes años se mantiene el gasto en USD 633 por cada año.

Tabla 9.5 Presupuesto de Tecnologías de la información

Presupuesto de Tecnologías de la Información	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos	-	402	633	633	633	633
Inversiones	1,397	0	0	0	0	0
Total	-	402	633	633	633	633

Elaboración: Autores de esta tesis

Ver detalle en ANEXO XVII

9.7. Presupuesto de Inversiones en Activo Fijo e Intangibles

En la tabla 9.6 presenta el presupuesto que de forma detallada muestra las inversiones en Activo Fijo e Intangibles necesarias para el arranque y operatividad

del proyecto. Se requiere una inversión inicial de USD 74,908, y para el año 2020 se proyecta adquirir una segunda unidad de transporte (camión con capacidad para 10 t). Se incluye también la inversión necesaria para la etapa pre-operativa, la cual ha sido activada y será amortizada a lo largo de 10 años.

En la tabla 9.7 muestra el gasto por depreciación y amortización que se cargará a gasto por cada año, se ha considerado el método de Línea Recta para determinar importe correspondiente a la depreciación y amortización.

Ver detalle en ANEXO XIX

Tabla 9.6 Presupuesto de Inversiones en Activo Fijo e Intangibles

Activo Fijo e Intangibles	Área	Cantidad	CU	CT	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Camión 10 t	Producción	1	54,000	54,000	54,000			54,000		
Escritorio + Silla	Producción	2	364	728	728			728	364	
Escritorio + Silla	Administración	1	364	364	364					
Escritorio + Silla	Ventas	1	364	364	364					
Laptop	Producción	1	2,000	2,000	2,000					
Laptop	Administración	1	2,000	2,000	2,000					
Laptop	Ventas	1	2,000	2,000	2,000					
Impresora Multifuncional	Administración	1	500	500	500					
Canastillas	Producción	900	6	5,400	5,400			5,400		
Página web	Ventas	1	1,000	1,000	1,000					
Acondicionamiento de almacén	Producción	1	2,000	2,000	2,000					
Acondicionamiento de oficina	Administración	1	1,200	1,200	1,200					
Office Empresarial 2017	Producción	1	233	233	233					
Office Empresarial 2017	Administración	1	233	233	233					
Office Empresarial 2017	Ventas	1	233	233	233					
Software facturación, inventarios y ventas	Administración	1	697	697	697					
Constitución de la Empresa	Administración	1	701	701	701					
Registro de logo y marca-INDECOPI	Administración	1	467	467	467					
Licencias y permisos	Administración	1	317	317	317					
Logo de la empresa	Ventas	1	402	402	402					
Luces de emergencia	Producción	2	17	34	34					
Luces de emergencia	Administración	2	17	34	34					
Total			69,116	74,908	74,908	0	0	60,128	364	0

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.7 Gasto por depreciación y amortización.

Depreciación y amortización	Área	Costo	Tasa	Vida útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Camión 10 t	Producción	54,000	20%	5	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
Escritorio + Silla	Producción	728	10%	10	73	73	73	73	73
Escritorio + Silla	Administración	364	10%	10	36	36	36	36	36
Escritorio + Silla	Ventas	364	10%	10	36	36	36	36	36
Laptop	Producción	2,000	20%	4	400	400	400	400	400
Laptop	Administración	2,000	20%	4	400	400	400	400	400
Laptop	Ventas	2,000	20%	4	400	400	400	400	400
Impresora Multifuncional	Administración	500	20%	4	100	100	100	100	100
Canastillas	Producción	5,400	20%	4	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080
Página web	Ventas	1,000	10%	10	100	100	100	100	100
Acondicionamiento de almacén	Producción	2,000	10%	10	200	200	200	200	200
Acondicionamiento de oficina	Administración	1,200	10%	10	120	120	120	120	120
Office Empresarial 2017	Producción	233	10%	10	23	23	23	23	23
Office Empresarial 2017	Administración	233	10%	10	23	23	23	23	23
Office Empresarial 2017	Ventas	233	10%	10	23	23	23	23	23
Software facturación, inventarios y ventas	Administración	697	10%	10	70	70	70	70	70
Constitución de la Empresa	Administración	701	10%	10	70	70	70	70	70
Registro de logo y marca-INDECOPI	Administración	467	10%	10	47	47	47	47	47
Licencias y permisos	Administración	317	10%	10	32	32	32	32	32
Logo de la empresa	Ventas	402	10%	10	40	40	40	40	40
Luces de emergencia	Producción	34	20%	10	7	7	7	7	7
Luces de emergencia	Administración	34	20%	10	7	7	7	7	7
Camión 10 t	Producción	54,000	20%	5			10,800	10,800	10,800
Escritorio + Silla	Producción	728	10%	10			73	73	73
Escritorio + Silla	Producción	364	10%	10				36	36
Total depreciación y amortización		130,000			14,087	14,087	24,960	24,996	24,996

Elaboración: Autores de esta tesis

9.8. Inversión en Capital de Trabajo

La Tabla 9.8 muestra la inversión en Capital de Trabajo que se destinará para cada año del proyecto, el Capital de trabajo incluye los recursos necesario para operar en los primeros meses hasta que se generen ingresos asimismo debido a que el pago de cada contenedor exportado es a 30 días se necesita cubrir mes de crédito para los clientes.

Sobre los inventarios no es posible tenerlos ya que el Mango es un producto perecedero, sobre las cuentas por pagar no se ha contemplado solicitar crédito a los

proveedores. Esta inversión es la necesaria para atender en los primeros meses las compras de bienes y servicios para las áreas de producción, administración y ventas, asimismo se incluye como cuentas por cobrar el saldo de un mes de ventas que es representativo de un mes de ventas al crédito.

Ver detalle en ANEXO XX

Tabla 9.8. Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	1,927,933	2,055,189	2,155,442	2,223,056	2,365,036
Cuentas por cobrar	421,200	963,900	1,213,380	1,475,820	1,751,220
Inventario	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0
Capital de trabajo	2,349,133	3,019,089	3,368,822	3,698,876	4,116,256
Inversión en capital de trabajo	-162,883	-52,982	-54,232	-86,145	-1,831,692

Elaboración: Autores de esta tesis

9.9. Presupuesto de Gastos Diversos

En el Anexo 9.9, muestra en detalle otros gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa como son los gastos en útiles de oficina y de limpieza.

Ver detalle en ANEXO XVIII

9.10. Estructura de Inversión y Financiamiento

En la Tabla 9.9 se muestra que la inversión requerida para el proyecto es de USD 236,108, importe que se desglosa en dos partidas la de Activo Fijo e Intangibles por USD 74,908 y la de Capital de Trabajo por USD 161,200. El 100% de la inversión necesaria para este proyecto se contempla manejarlo con aportes de Capital

Ver Detalle en ANEXO XXI

Tabla 9.9. Estructura de Inversión y Financiamiento

Estructura de Financiamiento	Inversión Total	Financiamiento	Propio
	USD	0%	100%
Activo Fijo Tangible e Intangible	74,908	-	74,908
Capital de Trabajo	161,200	-	161,200
Total	236,108	-	236,108

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Tabla 9.10 se detallan los aportes y nombres de los accionistas que invertirán USD 236,108 a razón de un 25% de este importe por cada socio.

Tabla 9.10 Aportantes y su participación

Aportantes	Participación	Aporte USD
Edith Segura	25%	59,027
Nadya Ruiz	25%	59,027
Ana Alcántara	25%	59,027
Arturo Leguía	25%	59,027
Total	100%	236,108

Elaboración: Autores de esta tesis

9.11. Costo de Oportunidad del Capital

Para la evaluación se ha considerado tres formas de medir el Costo de Oportunidad del Capital, las tres han presentado similares tasas por lo que hemos optado por la más conveniente para el accionista 12.52% determinada en base al CAPM (Ver Tabla 9.11)

Para el método de La Prima sobre el Costo de la deuda hemos considerado la información dada por los inversionistas quienes manifestaron que aspiran a un prima de 4 % sobre el costo de la deuda (Ver Tabla 9.12)

Ver detalle en ANEXO XXII

Tabla 9.11 Determinación del Costo de oportunidad del Capital por el CAPM

Cálculo del Costo de Oportunidad del Capital

Beta desapalancado del sector		0.91	
Inversión Total	USD	236,108	
Deuda		0	0%
Capital		236,108	100%
D/C		0	
Beta apalancado		0.911501593	
Rf		5.18%	
Rm		11.42%	
Riesgo país		1.71%	
1. CAPM			
Ke		12.57%	$Ke = Rf + \text{BetaL} (Rm - Rf) * \text{Riesgo país}$
Kd		12%	
WACC		12.57%	$WACC = \%Deuda * Kd * (1 - Tx) + \%Capital * Ke$

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.12 Determinación del costo de oportunidad del Capital por el método Prima sobre costo de deuda

2. Prima sobre costo de deuda			
Ke	16.48%	Prima:	4%
Kd	12%		
WACC	16.48%		

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.13 Determinación del Costo de oportunidad del Capital por el método del costo de oportunidad del accionista

3. Costo de oportunidad de los accionistas	
Ke	16%
Kd	12%
WACC	16.00%

Elaboración: Autores de esta tesis

9.12. Estado de Resultados proyectado

La Tabla 9.14. Muestra el Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de los 60 meses evaluados agrupados en periodos de 12 meses, presentando las partidas de

costo de venta, gastos administrativos y gastos de venta. Se considera una tasa del Impuesto a la Renta del 29.5% para los cinco años.

Ver detalle en ANEXO XXIII

Tabla 9.14. Estados de Resultados proyectados

Ganancias y pérdidas proyectado					
ELEMENTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas exportación de productos	421,200	963,900	1,213,380	1,475,820	1,751,220
Costo de venta	293,876	611,391	751,710	912,527	1,058,353
<u>Materia Prima</u>	122,164	277,052	344,382	415,137	488,584
<u>Mano de Obra Directa</u>	17,868	17,772	22,095	37,866	45,660
<u>Costos Indirectos de Fabricación:</u>	153,845	316,567	385,232	459,524	524,109
Margen Bruto	127,324	352,509	461,670	563,293	692,867
Gastos de Administrativos	39,864	45,144	45,036	44,928	44,808
Gastos de Venta	108,908	194,978	232,610	191,036	136,652
Gastos de operación	148,772	240,122	277,646	235,964	181,460
Resultado de Operación (EBIT)	-21,448	112,387	184,024	327,328	511,407
Intereses	0	0	0	0	0
Resultado antes de Impuestos	-21,448	112,387	184,024	327,328	511,407
0	0	-26,827	54,287	96,562	150,865
Utilidad (pérdida neta)	-21,448	139,213	129,737	230,767	360,542

Elaboración: Autores de esta tesis

9.13. Evaluación Económica del proyecto

Sobre la base del Estado de Resultados proyectado mensual se ha elaborado el Flujo de Caja mensual y sobre la base del Flujo Económico mensual se ha determinado un VANE de USD 342,928 y una TIRE de 2.95% (Ver Tabla 9.15), considerando un horizonte de evaluación de 60 meses.

Ver detalle en ANEXO XXIV y ANEXO XXV

Tabla 9.15 Evaluación Económica del proyecto

FLUJO ECONÓMICO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>Flujo de Operaciones</u>					
Ingresos por Exportación	421,200	963,900	1,213,380	1,475,820	1,751,220
Egresos Operaciones	-286,670	-604,185	-742,715	-898,109	-1,043,758
Egresos Administracion	-39,108	-44,388	-44,280	-44,172	-44,052
Egresos Ventas	-108,468	-194,538	-232,170	-190,596	-136,212
Impuestos					
Flujo de operaciones	-13,046	120,789	221,042	288,656	430,636
<u>Flujo de Inversiones</u>					
Inversión en Activo Fijo e Intangibles	0	0	-65,400	-2,364	0
Inversión en Capital de trabajo	-162,883	-52,982	-54,232	-86,145	-1,831,692
Flujo de Inversiones	-162,883	-52,982	-119,632	-88,509	-1,831,692
Flujo Económico	-175,929	67,807	101,409	200,147	-1,401,055

WACC mensual

1.28%

VANE

USD 342,928

TIRE

2.95%

Elaboración: Autores de esta tesis

9.14. Resultados obtenidos

El análisis económico financiero realizado al proyecto muestra que es viable ya que presenta un VANE mayor que cero. Con este proyecto el costo de oportunidad de los accionistas está siendo atendido en exceso por lo que su realización representa una buena oportunidad de inversión.

9.15. Análisis de Sensibilidad

Para conocer el grado de incertidumbre del proyecto se realizará el análisis de sensibilidad.

Se ha identificado dos variables que son sensibles el precio de venta y el precio de maquila, para conocer el impacto en el VANE y TIRE, se ha realizado un análisis de sensibilidad tal como se observa en la tabla 10.1 y 10.2.

Tabla 10.1. Variación en el VAN por cambios en el Precio de la Maquila y Precio de venta

	VANE	Precio Maquila							
	USD	0.2000	0.2440	0.2988	0.3704	0.4569	0.5635	0.6977	0.8639
Precio de venta	0.99	310,883	310,883	310,883	310,883	310,883	310,883	310,883	310,883
	1.30	342,928	342,928	342,928	342,928	342,928	342,928	342,928	342,928
	1.53	366,780	366,780	366,780	366,780	366,780	366,780	366,780	366,780
	1.97	412,573	412,573	412,573	412,573	412,573	412,573	412,573	412,573
	2.57	474,570	474,570	474,570	474,570	474,570	474,570	474,570	474,570
	3.39	559,450	559,450	559,450	559,450	559,450	559,450	559,450	559,450
	4.53	677,010	677,010	677,010	677,010	677,010	677,010	677,010	677,010
	6.13	841,803	841,803	841,803	841,803	841,803	841,803	841,803	841,803
	8.39	1,075,704	1,075,704	1,075,704	1,075,704	1,075,704	1,075,704	1,075,704	1,075,704

Tabla 10.2. Variación en el VAN por cambios en el Precio de la Maquila y Precio de venta

	TIRE	Precio Maquila							
	2.95%	0.2000	0.2440	0.2988	0.3704	0.4569	0.5635	0.6977	0.8639
Precio de venta	0.99	-1.34%	-1.34%	-1.34%	-1.34%	-1.34%	-1.34%	-1.34%	-1.34%
	1.30	2.95%	2.95%	2.95%	2.95%	2.95%	2.95%	2.95%	2.95%
	1.53	5.14%	5.14%	5.14%	5.14%	5.14%	5.14%	5.14%	5.14%
	1.97	8.06%	8.06%	8.06%	8.06%	8.06%	8.06%	8.06%	8.06%
	2.57	10.78%	10.78%	10.78%	10.78%	10.78%	10.78%	10.78%	10.78%
	3.39	13.37%	13.37%	13.37%	13.37%	13.37%	13.37%	13.37%	13.37%
	4.53	15.89%	15.89%	15.89%	15.89%	15.89%	15.89%	15.89%	15.89%
	6.13	18.40%	18.40%	18.40%	18.40%	18.40%	18.40%	18.40%	18.40%
	8.39	20.92%	20.92%	20.92%	20.92%	20.92%	20.92%	20.92%	20.92%

9.16. Análisis de Escenarios

Del análisis se observa tres posibles escenarios, pesimista, moderado y optimista, el resultado obtenido permite conocer como variarían los indicadores (VANE y TIRE) ante variaciones en el precio de venta, precio de maquila, precio de chacra; Así como se observa en la tabla 10.3.

Tabla 10.3. Análisis de Escenarios

Variables	Moderado	Pesimista	Optimista
Precio de Venta	1.3	1	1.7
Precio de Chacra	1.20	1.25	1.00
Precio de maquila	0.3704	0.4	0.2
VANE	USD 342,928	-USD 438,939	USD 1,484,607
TIRE	2.95%	-1.46%	6.87%

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPÍTULO X . CONCLUSIONES

- El mango está posicionado como una de las frutas tropicales más comercializadas a nivel mundial. En Estados Unidos, su consumo per cápita pasa de 0.86 kg en el año 2009 a 1.3 kg en el 2013, con una tasa promedio anual de 11%. A su vez, el país norteamericano es el principal importador de mango; sus principales proveedores son México (66%), Ecuador (11%) y Perú (10%). En el 2016, las exportaciones peruanas de mango se destinan principalmente a Países Bajos (38%), Estados Unidos (28%) y Reino Unido (9%).
- Con el fin de establecer a Estados Unidos como el mercado de destino para las exportaciones del proyecto, se consideran diversas variables en comparación con Países Bajos y Canadá. Entre ellas, la más determinante es la capacidad de compra de los importadores (el puntaje de Estados Unidos es superior al resto).
- La demanda insatisfecha de mangos en Estados Unidos es de 93.7 millones de toneladas para el año 2018; incluso llega a la cifra de 149.7 millones de toneladas para el 2022. Se proyecta ofrecer en el año 2018, 24 contenedores y en el año 2022, 49 contenedores.
- El mango será vendido a USD 1.30 el kg (precio FOB) durante el primer año. Este precio está por debajo del promedio en el mercado internacional.
- La parte crítica del proceso de exportación es la planificación de la cosecha, pues se debe cumplir con los requerimientos del cliente en cuanto a calibre, calidad y madurez. Otra etapa clave es la maquila: en ella, el producto debe

supervisarse continuamente para cumplir con todos los requisitos fitosanitarios y las certificaciones exigidas por el país de destino. El operador logístico es el responsable de dar seguimiento a todo el proceso logístico de exportación, hasta que el producto llega al puerto destinatario.

- La inversión inicial requerida para el proyecto es de USD 236,108. El VAN resultante es de USD 342,928 y la TIR de 2.95%. Así, se concluye que el proyecto es económicamente viable para el horizonte de evaluación.

ANEXO I

INFORMACIÓN NUTRICIONAL DEL MANGO

Source: USDA National Nutrient Database for Standard Reference 28 slightly revised May 2016 Software v.3.6.3.1
2017-01-03

Full Report (All Nutrients)

Report Run at: January 17

Nutrient data for: 09176, Mangos, raw

Food Group: Fruits and Fruit Juices

Common Name:

Carbohydrate Factor: 3.6 Fat Factor: 8.37 Protein Factor: 3.36 Nitrogen to Protein Conversion Factor: 6.25

Refuse: 29% Refuse Description: Seeds and skin

Nutrient Proximates	U nit	1Value per 100 g	Data points	Std. Error	1 cup pieces = 165.0g	1 fruit without refuse = 336.0g
Vitamin A, RAE	µg	54	--	--	89	181
Energy	kc al	60	--	--	99	202
Energy	kJ	250	--	--	412	840
Folate, total	µg	43	6	17.12	71	144
Total lipid (fat)	g	0.38	7	0.051	0.63	1.28
Ash	g	0.36	7	0.03	0.59	1.21
Vitamin K (phylloquinone)	µg	4.2	--	--	6.9	14.1
Fiber, total dietary	g	1.6	9	0.141	2.6	5.4
Sugars, total	g	13.66	--	--	22.54	45.9
Sucrose	g	6.97	4	1.299	11.5	23.42
Glucose (dextrose)	g	2.01	4	1.353	3.32	6.75
Fructose	g	4.68	4	0.875	7.72	15.72
Lactose	g	0	3	0	0	0
Maltose	g	0	4	0	0	0
Galactose	g	0	3	0	0	0
Minerals						
Selenium, Se	µg	0.6	--	--	1	2
Water	g	83.46	299	0.478	137.71	280.43
Carbohydrate, by difference	g	14.98	--	--	24.72	50.33
Protein	g	0.82	7	0.153	1.35	2.76
Proline	g	0.029	--	--	0.048	0.097
Vitamin A, IU	IU	1082	--	--	1785	3636
Potassium, K	m g	168	8	0.974	277	564
Vitamin C, total ascorbic acid	m g	36.4	302	14.252	60.1	122.3

Phosphorus, P	m g	14	7	1.079	23	47
Calcium, Ca	m g	11	8	0.675	18	37
Vitamins						
Magnesium, Mg	m g	10	8	0.544	16	34
Thiamin	m g	0.028	7	0.002	0.046	0.094
Riboflavin	m g	0.038	7	0.008	0.063	0.128
Niacin	m g	0.669	7	0.308	1.104	2.248
Pantothenic acid	m g	0.197	7	0.026	0.325	0.662
Sodium, Na	m g	1	8	0.489	2	3
Iron, Fe	m g	0.16	8	0.046	0.26	0.54
Folic acid	µg	0	--	--	0	0
Folate, food	µg	43	6	17.12	71	144
Folate, DFE	µg	43	--	--	71	144
Choline, total	m g	7.6	--	--	12.5	25.5
Vitamin B-12	µg	0	--	--	0	0
Vitamin B-12, added	µg	0	--	--	0	0
Vitamin B-6	m g	0.119	7	0.001	0.196	0.4
Retinol	µg	0	--	--	0	0
Carotene, beta	µg	640	298	193.21 7	1056	2150
Carotene, alpha	µg	9	8	3.63	15	30
Cryptoxanthin, beta	µg	10	8	7.117	16	34
Copper, Cu	m g	0.111	8	0.052	0.183	0.373
Lycopene	µg	3	3	1.629	5	10
Lutein + zeaxanthin	µg	23	4	17.43	38	77
Vitamin E (alpha-tocopherol)	m g	0.9	3	0.113	1.49	3.02
Vitamin E, added	m g	0	--	--	0	0
Tocopherol, beta	m g	0.01	3	0.005	0.02	0.03
Tocopherol, gamma	m g	0.01	3	0.006	0.02	0.03
Tocopherol, delta	m g	0	3	0	0	0
Vitamin D (D2 + D3)	µg	0	--	--	0	0
Vitamin D	IU	0	--	--	0	0
Zinc, Zn	m g	0.09	8	0.019	0.15	0.3
Lipids						

Fatty acids, total saturated	g	0.092	--	--	0.152	0.309
04:00	g	0	--	--	0	0
06:00	g	0	--	--	0	0
08:00	g	0	--	--	0	0
10:00	g	0	--	--	0	0
12:00	g	0.001	15	--	0.002	0.003
14:00	g	0.013	19	--	0.021	0.044
16:00	g	0.072	19	--	0.119	0.242
18:00	g	0.004	19	--	0.007	0.013
Fatty acids, total monounsaturated	g	0.14	--	--	0.231	0.47
16:1 undifferentiated	g	0.067	19	--	0.111	0.225
18:1 undifferentiated	g	0.075	19	--	0.124	0.252
20:01	g	0	--	--	0	0
22:1 undifferentiated	g	0	--	--	0	0
Fatty acids, total polyunsaturated	g	0.071	--	--	0.117	0.239
18:2 undifferentiated	g	0.019	19	--	0.031	0.064
18:3 undifferentiated	g	0.051	19	--	0.084	0.171
18:04	g	0	--	--	0	0
20:4 undifferentiated	g	0	--	--	0	0
20:5 n-3 (EPA)	g	0	--	--	0	0
22:5 n-3 (DPA)	g	0	--	--	0	0
22:6 n-3 (DHA)	g	0	--	--	0	0
Fatty acids, total trans	g	0	--	--	0	0
Cholesterol	m g	0	--	--	0	0
Amino Acids						
Tryptophan	g	0.013	--	--	0.021	0.044
Threonine	g	0.031	--	--	0.051	0.104
Isoleucine	g	0.029	--	--	0.048	0.097
Leucine	g	0.05	--	--	0.083	0.168
Lysine	g	0.066	--	--	0.109	0.222
Methionine	g	0.008	--	--	0.013	0.027
Phenylalanine	g	0.027	--	--	0.045	0.091
Tyrosine	g	0.016	--	--	0.026	0.054
Valine	g	0.042	--	--	0.069	0.141
Arginine	g	0.031	--	--	0.051	0.104
Histidine	g	0.019	--	--	0.031	0.064
Alanine	g	0.082	--	--	0.135	0.276
Aspartic acid	g	0.068	--	--	0.112	0.228
Glutamic acid	g	0.096	--	--	0.158	0.323
Glycine	g	0.034	--	--	0.056	0.114
Manganese, Mn	m	0.063	8	0.01	0.104	0.212

	g					
Serine	g	0.035	--	--	0.058	0.118
Other						
Alcohol, ethyl	g	0	--	--	0	0
Caffeine	m g	0	--	--	0	0
Theobromine	m g	0	--	--	0	0
Flavonoids						
Anthocyanidins						
Cyanidin	m g	0.1	1	--	0.17	0.34
Delphinidin	m g	0	1	--	0	0.1
Pelargonidin	m g	0	1	--	0	0.1
Flavan-3-ols						
(+)-Catechin	m g	1.7	4	0	2.8	5.8
(-)-Epigallocatechin	m g	0	4	0	0	0
(-)-Epicatechin	m g	0	4	0	0	0
(-)-Epicatechin 3-gallate	m g	0	4	0	0	0
(-)-Epigallocatechin 3-gallate	m g	0	4	0	0	0
(+)-Galocatechin	m g	0	4	0	0	0
Flavones						
Apigenin	m g	0	2	--	0	0
Luteolin	m g	0	2	--	0	0.1
Flavonols						
Kaempferol	m g	0.1	3	0.04	0.1	0.2
Myricetin	m g	0.1	3	0.03	0.1	0.2
Quercetin	m g	0	3	0	0	0
Isoflavones						
Daidzein	m g	0	2	--	0	0
Genistein	m g	0	2	--	0	0
Total isoflavones	m g	0.01	2	--	0.01	0.02
Proanthocyanidin						
Proanthocyanidin dimers	m g	1.8	1	--	3	6
Proanthocyanidin trimers	m g	1.4	1	--	2.3	4.7

ANEXO II

MODELO CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL

Conste por el presente documento el contrato de compraventa internacional de mercaderías que suscriben de una parte:, empresa constituida bajo las leyes de la República del, debidamente representada por su, con Documento de Identidad N°, domiciliado en su Oficina principal ubicado en, a quien en adelante se denominará COMPRADOR y, de otra parte S.A., inscrito en la Partida N° Del Registro de Personas Jurídicas de la Zona Registral N°, debidamente representado por su Gerente General, identificado con DNI N° Y señalando domicilio el ubicado en Calle, N°, Urbanización, distrito de, provincia y departamento de, República del Perú, a quien en adelante se denominará VENDEDOR, que acuerdan en los siguientes términos:

GENERALIDADES

CLAUSULA PRIMERA:

1.1. Las presentes Condiciones Generales se acuerdan en la medida de ser aplicadas conjuntamente como parte de un Contrato de Compraventa Internacional entre las dos partes aquí nominadas. En caso de discrepancia entre las presentes Condiciones Generales y cualquier otra condición Específica que se acuerde por las partes en el futuro, prevalecerán las condiciones específicas.

1.2. Cualquier situación en relación con este contrato que no haya sido expresa o implícitamente acordada en su contenido, deberá ser gobernada por:

- a. La Convención de las Naciones Unidas sobre la Compraventa Internacional de Productos (Convención de Viena de 1980, en adelante referida como CISG, por sus siglas en Ingles) y,
- b. En aquellas situaciones no cubiertas por la CISG, se tomará como referencia la ley del País donde el Vendedor tiene su lugar usual de negocios.

1.3. Cualquier referencia que se haga a términos del comercio (Como FOB, CIF, EXW, FCA, etc.) estará entendida en relación con los llamados Incoterms, publicados por la Cámara de Comercio Internacional.

1.4. Cualquier referencia que se haga a la publicación de la Cámara de Comercio Internacional, se entenderá como hecha a su versión actual al momento de la conclusión del contrato.

1.5. Ninguna modificación hecha a este contrato se considerará válida sin el acuerdo por escrito entre las Partes

CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS

CLAUSULA SEGUNDA:

2.1. Es acordado por las Partes que EL VENDEDOR venderá los siguientes productos:, y EL COMPRADOR pagará el precio de dichos productos de conformidad con el artículo

2.2. También es acordado que cualquier información relativa a los productos descritos anteriormente referente al uso, peso, dimensiones, ilustraciones, no tendrán efectos como parte del contrato a menos que esté debidamente mencionado en el contrato.

PLAZO DE ENTREGA

CLAUSULA TERCERA:

EL VENDEDOR se compromete a realizar la entrega de periodo de.....
Días luego de recibidas las órdenes de compra debidamente firmadas por el comprador.

PRECIO

CLAUSULA CUARTA:

Las Partes acuerdan el precio de..... por el envío de los productos de conformidad con la carta oferta recibida por el comprador en.....
(fecha). El precio ofrecido con mayor frecuencia es sobre la base del Incoterms DDP (“Delivered Duty Paid”) si el comprador desea se podrá acordar enviar las mercancías bajo otro incoterms, donde el precio se modificará automáticamente.

CONDICIONES DE PAGO

CLAUSULA QUINTA:

Las Partes han acordado que el pago del precio o de cualquier otra suma adecuada por **EL COMPRADOR** a **EL VENDEDOR** deberá realizarse por pago adelantado equivalente al CINCUENTA PORCIENTO (50 %) de la cantidad debitada precio al embarque de los productos, y el restante CINCUENTA PORCIENTO (50 %) después de 15 días de recibidos los productos por parte del comprador.

Las cantidades adeudadas serán acreditadas, salvo otra condición acordada, por medio de transferencia electrónica a la cuenta del Banco del Vendedor en su país de origen, y **EL COMPRADOR** considerara haber cumplido con sus obligaciones de pago cuando las sumas adecuadas hayan sido recibidas por el Banco de **EL VENDEDOR** y este tenga acceso inmediato a dichos fondos.

INTERÉS EN CASO DE PAGO RETRASADO

CLAUSULA SEXTA:

Si una de las Partes no paga las sumas de dinero en la fecha acordada, la otra Parte tendrá derecho a intereses sobre la suma por el tiempo que debió ocurrir el pago y el tiempo en que efectivamente se pague, equivalente al UNO POR CIENTO (1 %) por cada día de retraso, hasta un máximo por cargo de retraso de QUINCE PORCIENTO (15 %) del total de este contrato.

RETENCIÓN DE DOCUMENTOS

CLAUSULA SÉPTIMA:

Las Partes han acordado que los productos deberán mantenerse como propiedad de **EL VENDEDOR** hasta que se haya completado el pago del precio por parte de **EL COMPRADOR**.

TERMINO CONTRACTUAL DE ENTREGA

CLAUSULA OCTAVA:

Las partes deberán incluir el tipo de INCOTERMS acordado. Señalando con detalle algunos aspectos que se deba dejar claro, o que decida enfatizar. Por ejemplo, si se opta por las condiciones de entrega en la fábrica, EXW, es conveniente aclarar que el costo y la responsabilidad de cargar la mercancía al vehículo, corresponde al comprador. Hay que recordar que una operación adicional, involucra no solo costos, como el pago a cargadores, si no también conlleva un riesgo intrínseco en caso de daño de la mercadería durante el proceso de carga. Aunque las condiciones de INCOTERMS son claras, es recomendable discutir y aclarar estos detalles, ya que puede haber desconocimiento de una de las partes.

RETRASO DE ENVÍOS

CLAUSULA NOVENA:

EL COMPRADOR tendrá derecho a reclamar a EL VENDEDOR el pago de daños equivalente al 0,5 % del precio de los productos por cada semana de retraso, a menos que se comuniquen las causas de fuerza mayor por parte del EL VENDEDOR a EL COMPRADOR.

INCONFORMIDAD CON LOS PRODUCTOS

CLAUSULA DECIMA:

EL COMPRADOR examinará los productos tan pronto como le sea posible luego de llegados a su destino y deberá notificar por escrito a EL VENDEDOR cualquier inconformidad con los productos dentro de 15 días desde la fecha en que EL COMPRADOR descubra dicha inconformidad y deberá probar a EL VENDEDOR que dicha inconformidad con los productos es la sola responsabilidad de EL VENDEDOR. En cualquier caso, EL COMPRADOR no recibirá ninguna compensación por dicha inconformidad, si falla en comunicar al EL VENDEDOR dicha situación dentro de los 45 días contados desde el día de llegada de los productos al destino acordado. Los productos se recibirán de conformidad con el Contrato a pesar de discrepancias menores que sean usuales en el comercio del producto en particular. Si dicha inconformidad es notificada por EL COMPRADOR, EL VENDEDOR deberá tener las siguientes opciones:

- a) Reemplazar los productos por productos sin daños, sin ningún costo adicional para el comprador; o.
- b) Reintegrar a EL COMPRADOR el precio pagado por los productos sujetos a inconformidad.

COOPERACIÓN ENTRE LAS PARTES

CLAUSULA DECIMO PRIMERA:

EL COMPRADOR deberá informar inmediatamente a EL VENDEDOR de cualquier reclamo realizado contra EL COMPRADOR de parte de los clientes o de terceras partes en relación con los productos enviados o sobre los derechos de propiedad intelectual relacionado con estos. EL VENDEDOR deberá informar inmediatamente a EL COMPRADOR de cualquier reclamo que pueda involucrar la responsabilidad de los productos por parte de EL COMPRADOR.

CASO FORTUITO DE FUERZA MAYOR CLAUSULA DECIMO SEGUNDA:

No se aplicará ningún cargo por terminación ni a EL VENDEDOR ni a EL COMPRADOR, ni tampoco ninguna de las partes será responsable, si el presente acuerdo se ve forzado a cancelarse debido a circunstancias que razonablemente se consideren fuera de control de una de las partes. La parte afectada por tales circunstancias deberá notificar inmediatamente a la otra parte.

RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

CLAUSULA DECIMO TERCERA:

A menos que se estipule de otra forma por escrito, todas las disputas surgidas en conexión con el presente contrato deberá ser finalmente resueltas por la ley de..... y serán competencia exclusiva de la jurisdicción de las cortes de, a las cuales las partes por este medio nominan excepto que una parte deseara buscar un procedimiento arbitral en concordancia con las reglas de arbitraje de por uno o más árbitros nombrados de conformidad con dichas reglas.

ENCABEZADOS

CLAUSULA DECIMO CUARTA:

Los encabezados que contiene este acuerdo se usan solamente como referencia y no deberán afectar la interpretación del mismo.

NOTIFICACIONES

CLAUSULA DECIMO QUINTA:

Todas las notificaciones realizadas en base al presente acuerdo deberán constar por escrito y ser debidamente entregadas por correo certificado, con acuse de recibo, a la dirección de la otra parte mencionada anteriormente o a cualquier otra dirección que la parte haya, de igual forma, designado por escrito a la otra parte.

ACUERDO INTEGRAL

CLAUSULA DECIMO SEXTA:

Este acuerdo constituye el entendimiento integral entre las partes. No deberá realizarse cambios o modificaciones de cualquiera de los términos de este contrato a menos que sea modificado por escrito y firmado por ambas Partes. En señal de conformidad con todos los acuerdos pactados en el presente contrato, las partes suscriben este documento en la ciudad de....., a los..... Días del mes de..... 2017.

.....
.....

EL COMPRADOR

EL VENDEDOR

ANEXO III

INCOTERMS

EXW (Ex Works)

La entrega se realiza cuando la mercancía (identificada, embalada, dentro del plazo del contrato), se pone a disposición del comprador en la fábrica o establecimiento del vendedor.

FCA (Free Carrier)

- El vendedor entrega la mercancía al transportista, en el lugar designado por el comprador o transportista, en la fecha pactada. El vendedor se libera del costo del transporte principal.
- Vendedor debe obtener la licencia de exportación.

FAS (Free Alongside Ship)

- El vendedor cumple con su obligación cuando entrega la mercancía al costado del buque, ya sea que la deje en el puerto o en un lanchón.
- Debe realizar los trámites aduaneros.
- Sólo se usa para transporte marítimo o fluvial.

FOB (Free On Board)

- El vendedor cumple con la entrega y transmite el riesgo cuando la mercancía se encuentran a bordo del buque en el puerto de embarque convenido.
- Debe realizar los trámites aduaneros.
- Sólo se usa para transporte marítimo o fluvial.

CFR (Costo y Flete)

- El vendedor cumple con la entrega y transmite el riesgo cuando la mercancía se encuentra en el buque en el puerto de embarque.
- El vendedor contrata y paga los costes y el flete para llevar la mercancía hasta el puerto de destino.
- Debe realizar los trámites aduaneros.
- Sólo se usa para transporte marítimo o fluvial.

CPT (Transporte Pagados hasta)

- El vendedor realiza la entrega y transmite el riesgo cuando pone la mercancía a disposición del transportista que designa.
- El vendedor paga los costes del transporte.
- Debe realizar los trámites aduaneros.
- Se usa para todo tipo de transporte, incluso el multimodal.

CIF (Costo, Seguro y Flete)

- El vendedor cumple con la entrega y transmite el riesgo cuando la mercancía se encuentra a bordo del buque en el puerto de embarque convenido.
- El vendedor contrata y paga los costes y el flete y contrata el seguro y paga la prima correspondiente. Debe realizar los trámites aduaneros.
- Sólo se usa para transporte marítimo o fluvial

CIP (Transporte y Seguro Pagados hasta ...)

- El vendedor cumple con la entrega y transmite el riesgo cuando pone la mercancía a disposición del transportista que designa.
- El vendedor contrata y paga los costes del transporte y PAGA y contrata el seguro correspondiente.
- Debe realizar los trámites aduaneros.
- Se usa para todo tipo de transporte, incluso el multimodal.

DAT (Delivery at Terminal)

- El vendedor realiza la entrega y transmite el riesgo al comprador a la llegada de la mercancía al terminal de destino convenido.
- Terminal de transporte: donde concluye el transporte y el puerto/aeropuerto/ terminal terrestre toma posesión de la carga. Por cuenta del comprador
- El comprador asume los trámites de importación, y paga los derechos de aduana.
- Reemplaza al DEQ

DAP (Delivery at place)

- El vendedor realiza la entrega y transmite el riesgo al comprador con la puesta en disposición de la mercancía en el lugar de destino convenido.
- El costo del traslado lo asume el vendedor.
- El comprador asume los trámites de importación y paga los derechos de aduana.
- Puede ser usado bajo cualquier modalidad El Punto designado puede ser en la frontera, en la nave u otro punto
- Reemplaza al DAF; DES; DDU

DDP (Delivery Duty Paid)

- El vendedor realiza la entrega y transmite el riesgo al comprador a la llegada de la mercancía al lugar de destino convenido.
- El costo del traslado lo asume el vendedor.
- El vendedor asume los trámites de importación y paga los derechos de aduana.

ANEXO IV
VOLUMEN DE EXPORTACIÓN DE MANGO PERÚ Y ECUADOR

Fecha	Kilos de Mangos Perú y Ecuador
ene-12	14,510,276.00
feb-12	12,186,451.00
mar-12	5,138,516.00
oct-12	2,325,299.00
nov-12	11,717,734.00
dic-12	18,583,632.00
ene-13	13,381,509.00
feb-13	10,593,298.00
mar-13	3,999,276.00
oct-13	5,505,690.00
nov-13	14,958,823.00
dic-13	18,836,836.00
ene-14	14,552,143.00
feb-14	19,247,479.00
mar-14	7,426,460.00
oct-14	1,699,665.00
nov-14	13,299,474.00
dic-14	15,663,208.00
ene-15	13,626,172.00
feb-15	13,975,584.00
mar-15	5,370,986.00
oct-15	708,973.00
nov-15	11,383,455.00
dic-15	21,807,691.00
ene-16	21,996,999.00
feb-16	17,760,052.00
mar-16	1,637,592.00
oct-16	9,529,180.00
nov-16	22,775,187.00
dic-16	21,012,349.00

ANEXO V
PROMEDIO MÓVIL

Fecha	Kilos de Mango Perú y Ecuador	Tiempo	Promedio Movil (6)
ene-12	14,510,276.00	1	
feb-12	12,186,451.00	2	
mar-12	5,138,516.00	3	
oct-12	2,325,299.00	4	
nov-12	11,717,734.00	5	
dic-12	18,583,632.00	6	10,743,651
ene-13	13,381,509.00	7	10,555,524
feb-13	10,593,298.00	8	10,289,998
mar-13	3,999,276.00	9	10,100,125
oct-13	5,505,690.00	10	10,630,190
nov-13	14,958,823.00	11	11,170,371
dic-13	18,836,836.00	12	11,212,572
ene-14	14,552,143.00	13	11,407,678
feb-14	19,247,479.00	14	12,850,041
mar-14	7,426,460.00	15	13,421,239
oct-14	1,699,665.00	16	12,786,901
nov-14	13,299,474.00	17	12,510,343
dic-14	15,663,208.00	18	11,981,405
ene-15	13,626,172.00	19	11,827,076
feb-15	13,975,584.00	20	10,948,427
mar-15	5,370,986.00	21	10,605,848
oct-15	708,973.00	22	10,440,733
nov-15	11,383,455.00	23	10,121,396
dic-15	21,807,691.00	24	11,145,477
ene-16	21,996,999.00	25	12,540,615
feb-16	17,760,052.00	26	13,171,359
mar-16	1,637,592.00	27	12,549,127
oct-16	9,529,180.00	28	14,019,162
nov-16	22,775,187.00	29	15,917,784
dic-16	21,012,349.00	30	

ANEXO VI
PROMEDIO CENTRAL

Fecha	Kilos de Mango Perú y Ecuador	Tiempo	Promedio Movil (06)	Promedio Central
ene-12	14,510,276.00	1		10,446,019
feb-12	12,186,451.00	2		10,413,318
mar-12	5,138,516.00	3		10,395,015
oct-12	2,325,299.00	4		10,529,724
nov-12	11,717,734.00	5		10,315,215
dic-12	18,583,632.00	6	10,743,651	10,340,104
ene-13	13,381,509.00	7	10,555,524	10,633,562
feb-13	10,593,298.00	8	10,289,998	11,004,378
mar-13	3,999,276.00	9	10,100,125	11,263,540
oct-13	5,505,690.00	10	10,630,190	11,823,430
nov-13	14,958,823.00	11	11,170,371	12,559,652
dic-13	18,836,836.00	12	11,212,572	13,019,394
ene-14	14,552,143.00	13	11,407,678	12,906,161
feb-14	19,247,479.00	14	12,850,041	12,426,216
mar-14	7,426,460.00	15	13,421,239	12,106,275
oct-14	1,699,665.00	16	12,786,901	11,585,636
nov-14	13,299,474.00	17	12,510,343	11,127,117
dic-14	15,663,208.00	18	11,981,405	10,665,003
ene-15	13,626,172.00	19	11,827,076	10,389,326
feb-15	13,975,584.00	20	10,948,427	10,569,202
mar-15	5,370,986.00	21	10,605,848	11,269,163
oct-15	708,973.00	22	10,440,733	12,285,817
nov-15	11,383,455.00	23	10,121,396	12,753,700
dic-15	21,807,691.00	24	11,145,477	13,246,549
ene-16	21,996,999.00	25	12,540,615	14,162,024
feb-16	17,760,052.00	26	13,171,359	13,387,425
mar-16	1,637,592.00	27	12,549,127	13,598,666
oct-16	9,529,180.00	28	14,019,162	13,716,038
nov-16	22,775,187.00	29	15,917,784	13,567,376
dic-16	21,012,349.00	30		13,627,360

ANEXO VII
INDICE DE ESTACIONALIDAD

Fecha	Kilos mangos Perú y Ecuador	Tiempo	Promedio movil (06)	Promedio Central	Indice
ene-12	14,510,276.00	1		10,446,019	1.4
feb-12	12,186,451.00	2		10,413,318	1.2
mar-12	5,138,516.00	3		10,395,015	0.5
oct-12	2,325,299.00	4		10,529,724	0.2
nov-12	11,717,734.00	5		10,315,215	1.1
dic-12	18,583,632.00	6	10,743,651	10,340,104	1.8
ene-13	13,381,509.00	7	10,555,524	10,633,562	1.3
feb-13	10,593,298.00	8	10,289,998	11,004,378	1.0
mar-13	3,999,276.00	9	10,100,125	11,263,540	0.4
oct-13	5,505,690.00	10	10,630,190	11,823,430	0.5
nov-13	14,958,823.00	11	11,170,371	12,559,652	1.2
dic-13	18,836,836.00	12	11,212,572	13,019,394	1.4
ene-14	14,552,143.00	13	11,407,678	12,906,161	1.1
feb-14	19,247,479.00	14	12,850,041	12,426,216	1.5
mar-14	7,426,460.00	15	13,421,239	12,106,275	0.6
oct-14	1,699,665.00	16	12,786,901	11,585,636	0.1
nov-14	13,299,474.00	17	12,510,343	11,127,117	1.2
dic-14	15,663,208.00	18	11,981,405	10,665,003	1.5
ene-15	13,626,172.00	19	11,827,076	10,389,326	1.3
feb-15	13,975,584.00	20	10,948,427	10,569,202	1.3
mar-15	5,370,986.00	21	10,605,848	11,269,163	0.5
oct-15	708,973.00	22	10,440,733	12,285,817	0.1
nov-15	11,383,455.00	23	10,121,396	12,753,700	0.9
dic-15	21,807,691.00	24	11,145,477	13,246,549	1.6
ene-16	21,996,999.00	25	12,540,615	14,162,024	1.6
feb-16	17,760,052.00	26	13,171,359	13,387,425	1.3
mar-16	1,637,592.00	27	12,549,127	13,598,666	0.1
oct-16	9,529,180.00	28	14,019,162	13,716,038	0.7
nov-16	22,775,187.00	29	15,917,784	13,567,376	1.7
dic-16	21,012,349.00	30		13,627,360	1.5

ANEXO VIII
INDICE DE DESESTACIONALIDAD

Fecha	Kilos mangos Perú y Ecuador	Tiempo	Promedio movil (06)	Promedio Central	Indice	Indice de estacionalidad
ene-12	14,510,276.00	1		10,446,019	1.4	1.32
feb-12	12,186,451.00	2		10,413,318	1.2	1.07
mar-12	5,138,516.00	3		10,395,015	0.5	0.42
oct-12	2,325,299.00	4		10,529,724	0.2	0.34
nov-12	11,717,734.00	5		10,315,215	1.1	1.16
dic-12	18,583,632.00	6	10,743,651	10,340,104	1.8	1.62
ene-13	13,381,509.00	7	10,555,524	10,633,562	1.3	5.94
feb-13	10,593,298.00	8	10,289,998	11,004,378	1.0	
mar-13	3,999,276.00	9	10,100,125	11,263,540	0.4	
oct-13	5,505,690.00	10	10,630,190	11,823,430	0.5	
nov-13	14,958,823.00	11	11,170,371	12,559,652	1.2	
dic-13	18,836,836.00	12	11,212,572	13,019,394	1.4	
ene-14	14,552,143.00	13	11,407,678	12,906,161	1.1	
feb-14	19,247,479.00	14	12,850,041	12,426,216	1.5	
mar-14	7,426,460.00	15	13,421,239	12,106,275	0.6	
oct-14	1,699,665.00	16	12,786,901	11,585,636	0.1	
nov-14	13,299,474.00	17	12,510,343	11,127,117	1.2	
dic-14	15,663,208.00	18	11,981,405	10,665,003	1.5	
ene-15	13,626,172.00	19	11,827,076	10,389,326	1.3	
feb-15	13,975,584.00	20	10,948,427	10,569,202	1.3	
mar-15	5,370,986.00	21	10,605,848	11,269,163	0.5	
oct-15	708,973.00	22	10,440,733	12,285,817	0.1	
nov-15	11,383,455.00	23	10,121,396	12,753,700	0.9	
dic-15	21,807,691.00	24	11,145,477	13,246,549	1.6	
ene-16	21,996,999.00	25	12,540,615	14,162,024	1.6	
feb-16	17,760,052.00	26	13,171,359	13,387,425	1.3	
mar-16	1,637,592.00	27	12,549,127	13,598,666	0.1	
oct-16	9,529,180.00	28	14,019,162	13,716,038	0.7	
nov-16	22,775,187.00	29	15,917,784	13,567,376	1.7	
dic-16	21,012,349.00	30		13,627,360	1.5	

ANEXO IX

NORMA PARA EL MANGO (CODEX STAN 184-1993)

1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

Esta Norma se aplica a las variedades comerciales de mangos obtenidos de *Mangifera indica* L., de la familia *Anacardiaceae*, que habrán de suministrarse frescos al consumidor, después de su acondicionamiento y envasado. Se excluyen los mangos destinados a la elaboración industrial.

2. DISPOSICIONES RELATIVAS A LA CALIDAD

2.1 REQUISITOS MÍNIMOS

En todas las categorías, a reserva de las disposiciones especiales para cada categoría y las tolerancias permitidas, los mangos deberán:

- Estar enteros;
- Estar sanos, deberán excluirse los productos afectados por podredumbre o deterioro que hagan que no sean aptos para el consumo;
- Estar limpios, y prácticamente exentos de cualquier materia extraña visible;
- Estar prácticamente exentos de daños causados por plagas;
- Estar exentos de humedad externa anormal, salvo la condensación consiguiente a su remoción de una cámara frigorífica;
- Estar exentos de cualquier olor y/o sabor extraños;
- Ser de consistencia firme;
- Tener un aspecto fresco;
- Estar exentos de daños causados por bajas temperaturas;
- Estar exentos de manchas necróticas negras ó estrías;
- Estar exentos de magulladuras marcadas;
- Estar suficientemente desarrollados y presentar un grado de madurez satisfactorio.
- Cuando tengan pedúnculo, su longitud no deberá ser superior a 1,0 cm.

El desarrollo y condición de los mangos deberán ser tales que les permitan:

- Asegurar la continuidad del proceso de maduración hasta que alcancen el grado de madurez
- Adecuado, de conformidad con las características peculiares de la variedad;
- Soportar el transporte y la manipulación; y
- Llegar en estado satisfactorio al lugar de destino.
- En relación con el proceso de maduración, el color puede diferir según la variedad.

2.2 CLASIFICACIÓN

Los mangos se clasifican en tres categorías, según se definen a continuación:

2.2.1 Categoría “Extra”

Los mangos de esta categoría deberán ser de calidad superior y característicos de la variedad. No deberán tener defectos, salvo defectos superficiales muy leves siempre y cuando no afecten al aspecto general del producto, su calidad, estado de conservación y presentación en el envase.

2.2.2 Categoría I

Los mangos de esta categoría deberán ser de buena calidad y característicos de la variedad. Podrán permitirse, sin embargo, los siguientes defectos leves, siempre y cuando no afecten al aspecto general del producto, su calidad, estado de conservación y presentación en el envase:

- defectos leves de forma;
- defectos leves de la cáscara debidos a rozaduras o quemaduras producidas por el sol, manchas suberizadas debidas a la exudación de resina (incluidas estrías alargadas) y magulladuras ya sanadas que no excedan de 3, 4 y 5 cm² para los grupos de calibres A, B y C, respectivamente.

2.2.3 Categoría II

Esta categoría comprende los mangos que no pueden clasificarse en las categorías superiores, pero satisfacen los requisitos mínimos especificados en la Sección 2.1. Podrán permitirse, sin embargo, los siguientes defectos, siempre y cuando los mangos conserven sus características esenciales en lo que respecta a su calidad, estado de conservación y presentación:

- defectos de forma;
- defectos de la cáscara debidos a rozaduras o quemaduras producidas por el sol, manchas suberizadas debidas a la exudación de resina (incluidas estrías alargadas) y magulladuras ya sanadas que no excedan de 5, 6 y 7 cm² para los grupos de calibres A, B y C, respectivamente.

En las categorías I y II se permite la presencia de lenticelas rojizas suberizadas esparcidas, así como el amarilleamiento de las variedades de color verde, debido a una exposición directa a la luz solar, pero sin que exceda del 40% de la superficie ni se observen señales de necrosis.

3. DISPOSICIONES RELATIVAS A LA CLASIFICACIÓN POR CALIBRES

El calibre se determina por el peso de la fruta, de acuerdo con el siguiente cuadro:

Código de calibre	Peso (en gramos)
A	200 - 350
B	351 - 550
C	551 - 800

La diferencia máxima de peso permisible entre las frutas contenidas en un mismo envase que pertenezcan a uno de los grupos de calibres mencionados anteriormente será de 75, 100 y 125 g respectivamente. El peso mínimo de los mangos no deberá ser inferior a 200 g.

4. DISPOSICIONES RELATIVAS A LAS TOLERANCIAS

En cada envase se permitirán tolerancias de calidad y calibre para los productos que no satisfagan los requisitos de la categoría indicada.

4.1 TOLERANCIAS DE CALIDAD

4.1.1 Categoría “Extra” :

El 5%, en número o en peso, de los mangos que no satisfagan los requisitos de esta categoría pero satisfagan los de la Categoría I o, excepcionalmente, que no superen las tolerancias establecidas para esta última.

4.1.2 Categoría I

El 10%, en número o en peso, de los mangos que no satisfagan los requisitos de esta categoría pero satisfagan los de la Categoría II o, excepcionalmente, que no superen las tolerancias establecidas para esta última.

4.1.3 Categoría II

El 10%, en número o en peso, de los mangos que no satisfagan los requisitos de esta categoría ni los requisitos mínimos, con excepción de los productos afectados por podredumbre o cualquier otro tipo de deterioro que haga que no sean aptos para el consumo.

4.2 TOLERANCIAS DE CALIBRE

Para todas las categorías se permite que, como máximo, el 10%, en número o en peso, de los mangos contenidos en cada envase no se ajuste a los límites de calibre del grupo en un 50% de la diferencia máxima permisible para el grupo. Para la categoría de menor calibre, la fruta no debe pesar menos de 180 g, y para la de mayor calibre se aplica un máximo de 925 g, según se indica a continuación:

Grupo de calibre	Límites normales	Límites permisibles (□ 10% de la fruta/envase fuera de los límites normales)	Diferencia máxima permisible entre las frutas de cada envase
A	200 – 350	180 - 425	112,5
B	351 – 550	251 - 650	150
C	551 – 800	426 - 925	187,5

5. DISPOSICIONES RELATIVAS A LA PRESENTACIÓN

5.1 HOMOGENEIDAD

El contenido de cada envase deberá ser homogéneo y estar constituido únicamente por mangos del mismo origen, variedad, calidad y calibre. La parte visible del contenido del envase deberá ser representativa de todo el contenido.

5.2 ENVASADO

Los mangos deberán envasarse de tal manera que el producto quede debidamente protegido. Los materiales utilizados en el interior del envase deberán ser nuevos¹, estar limpios y ser de calidad tal que evite cualquier daño externo o interno al producto. Se permite el uso de materiales, en particular papel o sellos, con indicaciones comerciales, siempre y cuando estén impresos o etiquetados con tinta o pegamento no tóxico.

Los mangos deberán disponerse en envases que se ajusten al Código Internacional de Prácticas Recomendado para el Envasado y Transporte de Frutas y Hortalizas Frescas (CAC/RCP 44-1995).

5.2.1 Descripción de los Envases

Los envases deberán satisfacer las características de calidad, higiene, ventilación y resistencia necesarias para asegurar la manipulación, el transporte y la conservación apropiados de los mangos. Los envases (o lote, para productos presentados a granel) deberán estar exentos de cualquier materia y olor extraños.

6. MARCADO O ETIQUETADO:

6.1 ENVASES DESTINADOS AL CONSUMIDOR

Además de los requisitos de la Norma General del Codex para el Etiquetado de Alimentos Preenvasados (CODEX STAN 1-1985), se aplicarán las siguientes disposiciones específicas:

6.1.1 Naturaleza del Producto

Si el producto no es visible desde el exterior, cada envase deberá etiquetarse con el nombre del producto y, facultativamente, con el de la variedad.

6.2 ENVASES NO DESTINADOS A LA VENTA AL POR MENOR

Cada envase deberá llevar las siguientes indicaciones en letras agrupadas en el mismo lado, marcadas de forma legible e indeleble y visible desde el exterior, o bien en los documentos que acompañan el envío. Para los productos transportados a granel, estas indicaciones deberán aparecer en el documento que acompaña a la mercancía.

6.2.1 Identificación

Nombre y dirección del exportador, envasador y/o expedidor. Código de identificación (facultativo).

6.2.2 Naturaleza del Producto

Nombre del producto si el contenido no es visible desde el exterior. Nombre de la variedad o tipo comercial (facultativo).

6.2.3 Origen del Producto

País de origen y, facultativamente, nombre del lugar, distrito o región de producción.

6.2.4 Especificaciones Comerciales

- Categoría;
- Calibre (código de calibre o gama de pesos en gramos);
- Número de unidades (facultativo);
- Peso neto (facultativo).

6.2.5 Marca de Inspección Oficial (facultativa)

7. CONTAMINANTES

7.1 El producto al que se aplica las disposiciones de la presente Norma deberán cumplir con los niveles máximos de la Norma General del Codex para los Contaminantes y las Toxinas presentes en los Alimentos y Piensos (CODEX STAN 193-1995).

7.2 El producto al que se aplica las disposiciones de la presente Norma deberán cumplir con los límites máximos de residuos de plaguicidas establecidos por la Comisión del Codex Alimentarius.

8. HIGIENE

8.1 Se recomienda que el producto regulado por las disposiciones de la presente Norma se prepare y manipule de conformidad con las secciones apropiadas del Código Internacional Recomendado de Prácticas - Principios Generales de Higiene de los Alimentos (CAC/RCP 1-1969), Código de Prácticas de Higiene para Frutas y Hortalizas Frescas (CAC/RCP 53-2003) y otros textos pertinentes del Codex, tales como códigos de prácticas y códigos de prácticas de higiene.

8.2 El producto deberá ajustarse a los criterios microbiológicos establecidos de conformidad con los Principios para el Establecimiento y la Aplicación de Criterios Microbiológicos a los Alimentos (CAC/GL 21-1997).

ANEXO X

REQUISITOS SANITARIOS Y FITOSANITARIOS PARA EXPORTAR A ESTADOS UNIDOS

1. Ley contra el bioterrorismo:

La Public Health Security and Bioterrorism Preparedness and Response Act of 2002 (Ley contra el Bioterrorismo) tiene por objeto reforzar la seguridad en los Estados Unidos frente a la amenaza de bioterrorismo.

El bioterrorismo es el empleo criminal de microorganismos patógenos y otros contaminantes adicionados intencionalmente a los alimentos; así como la introducción al país de material biológico con agentes fitopatógenos, enfermedades cuarentenarias, insumos químicos o cualquier otro tipo de material que atente contra la salud y la vida de las personas.

Las siguientes son las disposiciones de la normativa sobre bioterrorismo relacionadas a la importación de alimentos frescos o procesados:

- Registro de instalaciones alimentarias (food facility registration): las instalaciones nacionales y extranjeras que manufactures, procesen, empaqueten, distribuyan, reciban o mantengan alimentos para consume humano o animal en los Estados Unidos deben registrarse en la FDA.
- Notificación previa de alimentos importados (prior notice) : Se debe informar por adelantado información sobre cada embarque de alimentos que desee ingresar al territorio de los Estados Unidos.
- Establecimiento y mantenimiento de registros: Las personas que manufacturen procesen, empaqueten, transporten, distribuyan, reciban, almacenen o importen alimentos deberán crear y mantener los registros que determine la FDA como necesarios para identificar la fuente inmediata de origen y el destinatario inmediato de los alimentos.
- Detención administrativa: la FDA está autorizada a detener de manera inmediata alimentos cuando considere que existe una evidencia o información creíble de que los alimentos constituyen una amenaza seria a la salud o la vida de las personas o animales

2. Registro de instalaciones alimentarias (food facility registration):

Las instalaciones donde se fabriquen, procesen, envasen o almacenen alimentos para consumo humano o animal que se consumirán en los Estados Unidos deberán registrarse ante la FDA. En caso de un actual o potencial incidente bioterrorista o un brote de enfermedades transmitidas por alimentos, la información de las instalaciones ayudará a la FDA a determinar la ubicación y fuente de un posible suceso y permitirá notificar a las instalaciones que puedan haber sido afectadas.

Se debe registrar en la FDA al propietario, operador o agente a cargo de una instalación que fabrice, procese, envasa o almacena alimentos que se consumirán en los Estados Unidos, o un individuo autorizado, así como a la instalación. El registro se realiza por única vez; no obstante, en caso de que haya algún cambio en la información requerida para el registro de su instalación, este deberá actualizarse.

El registro y las actualizaciones se hacen de forma gratuita a través de la página Web de la FDA, en el siguiente enlace: www.access.fda.gov. El FDA confirmará su registro y asignará un número de registro de 11 dígitos. La confirmación es inmediata y se envía por correo electrónico.

3. Notificación previa (prior notice)

La notificación previa es exigida para alimentos que se van a usar, almacenar o distribuir en EE.UU., incluidos regalos, muestras comerciales, muestras para control de calidad, transbordo de alimentos a través de los Estados Unidos hacia otro país, alimentos importados para su futura exportación o para su uso en una zona de comercio extranjero.

Buena parte de la información requerida por la notificación previa es usualmente proporcionada por los importadores o brokers al servicio de aduanas de EE.UU. (Bureau of Customs and Border Protection-CBP). La FDA usará esta información para revisar, evaluar y juzgar la información antes de que el alimento arribe a puerto estadounidense.

Puede ser emitida por cualquier individuo que tenga conocimiento de la información requerida, Incluidos brokers, importadores y agentes en Estados Unidos, entre otros. El registro de la notificación previa se realiza electrónicamente a través de la página Web de la FDA

La notificación previa debe ser recibida y confirmada electrónicamente por la FDA con no más de 15 días antes del arribo y no menos del tiempo especificado según los modos de transporte utilizados, como se indica a continuación:

- 2 horas antes del arribo por vía terrestre
- 4 horas antes del arribo por vía aérea o férrea
- 8 horas antes del arribo por vía marítima

En caso de que el alimento se envíe por correo internacional, la notificación previa la deberá recibir y confirmar electrónicamente la FDA antes de su remisión.

4. Verificación de admisibilidad alimentarias para frutas y hortalizas frescas

Para toda fruta y hortaliza fresca que se desee exportar desde el Perú hacia Estados Unidos es necesario, como primer paso, verificar su admisibilidad, que responde a la existencia de un protocolo fitosanitario suscrito entre el organismo de protección fitosanitaria del Perú (SENASA) y el de Estados Unidos (APHIS). Los protocolos contemplan los tratamientos cuarentenarios a realizar, los puertos estadounidenses en los cuales está permitido el desembarco del producto, los documentos requeridos, las zonas de producción y las instalaciones habilitadas en el país o en el exterior para realizar los tratamientos.

La verificación de admisibilidad del producto peruano se puede realizar por Internet, consultando la base de datos **FAVIR** (Fruits and Vegetables Import Requirements) .

En el Perú el SENASA brinda información sobre los protocolos aprobados con los Estados Unidos para el ingreso de determinados productos

5. Límites máximos de residuos de plaguicidas (LMR)

Es un requisito indispensable que todos los lotes de productos agrícolas frescos exportados a Estados Unidos no tengan residuos de plaguicidas, o, en su defecto, que estos se encuentren por debajo de los LMR establecidos por la ley.

La Ley Federal de Insecticidas, Fungicidas y Rodenticidas (Federal Insecticide, Fungicide and Rodenticide Act-FIFRA), aprobada por el Congreso de EE.UU., indica que es responsabilidad de la EPA que todos los plaguicidas en EE.UU. sean registrados y que se establezcan límites máximos para los residuos en los alimentos, tanto nacionales como importados. Al respecto, la EPA se encarga de determinar las condiciones de uso seguro de los plaguicidas y establecer los LMR por producto y por ingrediente activo de plaguicida.

La FDA se encarga de verificar el cumplimiento de los LMR establecidos por la EPA en los embarques de productos exportados a Estados Unidos. El incumplimiento de los LMR puede llevar a detener los lotes e impedir su comercialización; por lo tanto, es muy importante que los productores agrarios, además de tener conocimiento de los LMR, velen por el uso racional de los plaguicidas en el campo mediante estrategias de control, como el manejo integrado de plagas, implementación de buenas prácticas agrícolas y análisis de residuos en las cosechas. El uso de plaguicidas agrícolas en el Perú está regulado por el SENASA. Los agricultores sólo pueden utilizar los plaguicidas registrados en esta institución, que cuentan con una etiqueta oficial aprobada en la que se indica toda la información de seguridad e instrucciones de aplicación del producto.

Como parte de los servicios de asistencia al exportador, Promperú brinda información acerca de los LMR por ingrediente activo de plaguicida, por cultivo y por país de destino, a través de una guía referencial de límites máximos de residuos de plaguicidas

6. Otros contaminantes

La EPA establece tolerancias para otros contaminantes en los alimentos y el medio ambiente, como metales pesados, dioxinas, nitrofuranos, entre otros. Para mayores detalles consultar la Web de la EPA

7. Norma cool (country of origin labeling)

El Food Safety and Inspection Service (FSIS) del USDA aprobó la norma COOL, que señala que los minoristas que comercializan frutas y hortalizas frescas y congeladas, entre otros productos, con una facturación mínima de US\$ 230,000 al año deberán etiquetar dichos productos en la venta minorista indicando el país de origen. Entró en vigor el 30 de setiembre del 2008.

Están excluidos de este etiquetado los ingredientes de los alimentos procesados, aquellos productos incluidos pero que están curados, cocinados o ahumados.

Asimismo, están exentos los establecimientos de alimentación, restaurantes, bares, cafeterías, etc.

8. Marcado y etiquetado de los alimentos

En EE.UU. el gobierno exige colocar etiquetas a los alimentos envasados, con la finalidad de que estos brinden información lo más completa posible, útil, precisa y que sea claramente visible, legible y comprensible para el consumidor.

La entidad encargada de regular el etiquetado de los alimentos envasados es la FDA, con dos excepciones:

- Los productos que contengan más de 2% de carne son regulados por el FSIS del USDA; no obstante, están bajo la jurisdicción de la FDA los pescados y mariscos, conejo y carne de caza.
- Las bebidas alcohólicas y espirituosas, con una graduación superior al 7% en volumen, son reguladas por el TTB del United States Department of the Treasury.

Todo producto alimenticio extranjero que se comercialice en EE.UU. debe llevar un rótulo en el que se indique que cumple con la normativa; de lo contrario, las autoridades estadounidenses prohibirán la entrada del alimento a su territorio. La FDA aplica la normativa de rotulado establecida por la Federal Food, Drug and Cosmetic Act (Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos), que establece requisitos para los alimentos preparados y envasados para la venta al público

La ley exige que cada alimento elaborado contenga un doble etiquetado: etiquetado general (general food labeling) y etiquetado nutricional (nutrition facts) y adicionalmente un código de barras con los datos del producto; sin embargo, existen disposiciones especiales relacionadas con la declaratoria de alérgenos en la etiqueta y los ácidos grasos trans (en inglés, trans fatty acids, TFA).

9. Etiquetado general

La información del etiquetado general se debe presentar en inglés utilizando las unidades de medición del sistema inglés (libras, onzas). Debe considerarse además:

- Declaración de identidad, nombre común o usual del alimento (naturaleza del producto)
- Marca o logo del producto
- Declaración exacta del contenido neto (peso, volumen)
- Nombre y lugar del establecimiento del fabricante, envasador o distribuidor, exportador
- País de origen
- Si fuera elaborado con dos o más ingredientes, se deberá detallar la lista completa de los ingredientes, enumerados por su nombre común o usual y en orden decreciente a la cantidad presente en el producto.

ANEXO XI

OTRAS REGULACIONES IMPORTANTES

1. Norma fitosanitaria de embalaje de madera

Estados Unidos aplica las directivas de la Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias (NIMF) 15 de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), que establecen las medidas fitosanitarias para reducir el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional.

En el Perú, SENASA tiene por objetivo reducir el riesgo de introducción y/o diseminación de plagas cuarentenarias relacionadas con embalajes de madera, por lo que especificará los procedimientos fitosanitarios para la autorización de funcionamiento y ejecución de los tratamientos de los embalajes de madera para la exportación, así como los procedimientos para el ingreso al país de mercadería con embalajes de madera, contenidos en las siguientes normas: Resolución Directoral N° 105-2005-AG-SENASA-DGSV, Resolución Directoral N° 350-2005-AG-SENASA-DGSV, Resolución Directoral N° 518-2005-AG-SENASA-DGSV y Resolución Directoral N° 017-2006-AG-SENASA-DS

2. Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP)

El Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) es un sistema con fundamento científico que permite identificar peligros específicos y medidas para su control en los alimentos con el fin de garantizar su inocuidad. Es un instrumento para evaluar los peligros y establecer sistemas de control que se centran en la prevención en lugar de basarse únicamente en el ensayo del producto final. Todo sistema HACCP es susceptible de cambios que se pueden derivar de los avances en el diseño del equipo, los procedimientos de elaboración o el sector tecnológico.

El HACCP es un requisito obligatorio para exportar productos pesqueros, tal como se menciona en el capítulo anterior, que se debe demostrar en los embarques de esos productos al momento de su arribo al territorio estadounidense. Para carnes este requisito es exigido por el FSIS. No se especifica su obligatoriedad para el resto de productos; sin embargo, para la legislación peruana constituye un requisito obligatorio para todas las empresas que elaboran alimentos a escala industrial en el Perú; quedan únicamente eximidas las microempresas alimentarias.

ANEXO XII

ENTREVISTA A EXPERTOS

Entrevistado: Esteban Condo Ninacondor
Cargo: Gerente General
Empresa: Grupo PML Agentes de Aduanas
Lugar: Jr. Contisuyo 230 Urb. Maranga San Miguel - Lima
Fecha y Hora: 23/06/2017 Hora: 7:10 pm
Duración: Dos horas
Entrevistadores: Nadya Ruiz, Ana Alcántara, Edith Segura.

Antecedentes:

Resulta necesario dentro del proceso de investigación conocer el proceso logístico efectuado por la Agencia de Aduana para realizar la exportación definitiva del mango.

Guia de preguntas:

1. ¿Cómo se inició en este negocio?
2. ¿Cuál es la situación actual de su empresa?
3. ¿Cómo se exporta el mango?
4. ¿Cómo se vende el mango?
5. ¿Cómo participan las plantas procesadoras de mango en este negocio?
6. ¿Cómo es el proceso de exportación de mango?
7. ¿Qué beneficios tributarios se tiene por exportar mango?
8. ¿Por qué puertos se están despachando los contenedores que contienen mango?
9. ¿De qué forma el Agente de Aduanas puede ayudar a un exportador?
10. ¿Cuál es el principal problema que ha afrontado en el transporte de fruta?
11. ¿Cómo observa la infraestructura de nuestro país?
12. ¿Cómo es la forma de pago por los servicios que presta su agencia?
13. ¿Cuánto es lo que cobra su agencia por el agenciamiento logístico para exportar un contenedor de 40' a Estados Unidos?
14. ¿Con cuánto tiempo de anticipación debe prepararse la carga?
15. ¿Qué nuevas inversiones tienen planificadas para los próximos años?
16. ¿Existe riesgo compartido con el exportador?
17. ¿El precintado en qué etapa se realiza?
18. ¿Con que otros productos se compite por espacio en la temporada de mango?

Entrevista

1. ¿Cómo se inició en este negocio?

Estudié Administración de Negocios en ADEX, egresé en el año 2004, al año de egresado formé mi propia empresa como Freight Forwarder, ya conocía el negocio, estudié para conocer de la parte técnica.

2. ¿Cuál es la situación actual de su empresa?

La empresa cumple 10 años, se da trabajo a 50 personas, tiene jurisdicción en el Callao y Paita. Cubre toda la cadena logística de puerta a puerta. En nuestro país hay

mucha gente que no sabe exportar, tiene la noción pero no sabe, allí entramos a tallar nosotros.

3. ¿Cómo se exporta el mango?

El mango se exporta en fruta natural y también procesada como pulpa. Los Clientes me indican que entre el 42% y el 50% de sus cultivos tienen calidad extra para la exportación. En nuestro país Piura es el departamento que exporta la mayor cantidad de mango, aproximadamente 20 mil contenedores por campaña, en contenedores refrigerados a -12 grados centígrados.

4. ¿Cómo se vende el mango?

El mango muchas veces se vende a consignación, ello significa que el comprador recibe la carga, la verifica, la vende y cuando hay merma hace una liquidación y sobre eso paga. Si hay merma la descuenta del importe a pagar.

5. ¿Cómo participan las plantas procesadoras de mango en este negocio?

Hay una gama de plantas procesadoras que hacen la maquila del producto en Tambo Grande y otros distritos aledaños que también producen mango. Para Europa, Estados Unidos y Japón los procesos son diferentes, van variando, hay algunos que son más exigentes pero todas estas plantas son homologadas y están certificadas con empresas internacionales de calidad. El producto de nuestro país no puede salir en mal estado, tiene que cumplir estándares únicos. La planta procesadora es la que cobra el lavado, maquila, ellos suministran todo, incluso el envase y embalaje del producto.

6. ¿Cómo es el proceso de exportación de mango?

El exportador tiene un contrato de transporte internacional con su cliente en destino, por ejemplo te dice “este año te voy a comprar 50 contenedores”, te envía el número de contrato con la naviera y el operador debe hacer todo el trámite logístico hasta que el contenedor llegue a destino. El operador a través del contrato de transporte internacional solicita la reserva, luego nos asignan el contenedor vacío y lo posicionamos en la planta del exportador, pasa el proceso con SENASA, luego se traslada al puerto de Paita, en puerto se pasa el trámite aduanero, se saca el canal, podría ser Rojo o Naranja, para exportación solo salen estos dos canales, no hay verde para exportación agrícola, se termina el proceso del canal y se deja toda la documentación con el pago del derecho de embarque.

Luego toda la información definitiva se debe suministrar a la línea, se genera la famosa matriz, que es el documento previo al Bill of Lading (BL), que es el documento de embarque. Una vez enviada la documentación zarpa la nave y el operador ayuda a armar la valija de documentos para que el exportador pueda cobrar a su cliente. El operador coordina con la naviera para que le entregue el BL si fuera emisión en origen, pero también puede ser con emisión en destino. Normalmente los exportadores lo hacen en origen para que verifiquen que toda la documentación esté en orden, toda la documentación de documentos de embarque tiene que tener la información del Certificado Fitosanitario, la factura comercial y el famoso Packing List, adicionalmente si el Cliente lo necesita se saca el Certificado de Origen, se arma un sobre y se envía vía Courier. Previo a eso se escanea todos los documentos al

exportador para que éste le adelante los documentos a su Cliente y confirme que efectivamente el despacho esta en camino para que puedan provisionar el dinero cuando llegue la carga. Luego el operador debe cerrar la operación y tramitar la famosa DAM definitiva, la número 41. Más o menos este es el proceso de exportación que realizan los que exportan mango en nuestro país.

7. ¿Qué beneficios tributarios se tiene por exportar mango?

Muchos de los exportadores hacen recupero del IGV y necesitan la DAM 41 para realizar el trámite ante SUNAT, usando todas las facturas de las empresas que intervinieron en la exportación del producto, como la empresa que hizo la maquila, el flete local, etc. La parte contable debe estar impecable y en orden para que puedas recuperar el IGV, algunos no lo hacen por desconocimiento o por temor a SUNAT.

El Drawback es otro régimen al que también puede acogerse el exportador, siempre y cuando dentro del proceso de elaboración del mango se haya usado un producto importado que haya pagado ad valorem en su proceso de importación. Esta gestión se hace a través del VUCE, la gestión es más dinámica, se hace con la clave SOL, una vez admitido el expediente se demoran 10 días, se ha mejorado el tramite con PPK.

8. ¿Por qué puertos se están despachando los contenedores que contienen mango?

Del puerto de Paita está saliendo Mango a todo el mundo incluso a Europa, en Paita todas las navieras tienen por lo menos una salida semanal, aunque los fines de semana es congestionado igual que el Callao, Paita tiene mucho potencial.

9. ¿De qué forma el Agente de Aduanas puede ayudar a un exportador?

Cuando un exportador es nuevo y corre el riesgo de perder su exportación, nosotros lo protegemos para asegurar la cobranza, como nosotros hemos hecho el contacto con la Naviera, no liberamos la carga hasta que el cliente nos dé la orden de liberar la carga, nosotros bloqueamos. Así el importador tenga los documentos originales de la carga no van a poder retirar la carga hasta que nosotros autoricemos su liberación.

10. ¿Cuál es el principal problema que ha afrontado en el transporte de fruta?

Es la escasez de espacio en temporada alta. Hay problemas a pesar que en nuestro país hay una serie de navieras, como no tenemos tanta infraestructura, en temporada alta por el volumen de carga que se mueve a veces no hay espacios, obviamente esto es perjudicial para el exportador. La naviera puede decirte “voy a dar una reserva para la nave”, por ejemplo para el 10 de agosto, pero sin embargo a la hora de retirar el contenedor vacío éste ya se agotó, o cuando vas a retirar el contenedor te dicen “un momento, por si acaso no tengo espacio en la nave, tu contenedor no va salir”, ello a pesar de haber realizado la reserva.

Lastimosamente las empresas navieras en nuestro país no siempre respetan, porque desde el momento en que genero la reserva del espacio (Booking), teóricamente esto está asegurado y garantizado, pero sin embargo ello no se da, ellos van al mejor postor. Esto pasa mucho en Paita en temporada alta, la carga perecible se queda semanas tras semanas, esto sucede en el país porque no hay normas que regulen, no hay un ente que regule, que diga que no pueden maltratar al exportador de esta

manera. El Booking es un contrato y tiene condiciones pero las navieras son complicadas.

11. ¿Cómo observa la infraestructura de nuestro país?

Falta muchísimo por invertir. Cuando empezó DP World pensamos que se acabaron nuestros problemas, hoy por hoy es un dolor de cabeza todos los días tanto con DP World como con APT Terminal. Hay demasiada congestión, eso es porque nos falta infraestructura, para sacar un contenedor toma de 7 a 8 horas, para ingresar igual, se dan casos de hasta 12 horas. Antes no era así, cada vez hay más movimiento y nuestra infraestructura no está a la altura, está colapsando, a pesar que geográficamente en Sudamérica estamos mejor posicionados que Chile y Colombia, que son nuestra principal competencia. Nuestro costos portuarios son el doble de la competencia, es caro y eso juega en contra de los exportadores, encarece los productos que compiten en el mundo, en Chile sacar un contenedor cuesta en promedio de 480 a 500 dólares, acá en nuestro país se paga 1 500, 1 200, lo más barato 1 000 dólares.

12. ¿Cómo es la forma de pago por los servicios que presta su agencia?

La forma de pago se negocia con nuestros clientes, hay muchos que tienen una línea de crédito, otros se trabajan al contado, otros la mitad al inicio y el saldo al concluir, depende de la negociación con el cliente. Cuando son nuevos trabajamos al contado o le damos la facilidad en dos tramos, por ejemplo en importación me paga los derechos y todos lo demás una vez retirada la carga.

13. ¿Cuánto es lo que cobra su agencia por el agenciamiento logístico para exportar un contenedor de 40' a Estados Unidos?

Si el mango es de Lambayeque se requiere sacar de Lambayeque a Paita, desde Motupe es un promedio de 2 124 dólares por todo el servicio logístico de un contenedor de 40', incluye el flete local y todos los trámites aduaneros.

14. ¿Con cuánto tiempo de anticipación debe prepararse la carga?

Respecto de los mangos es semanal, máximo una semana no pueden hacerlo antes porque el fruto tiene un ciclo de vida corto, las plantas van programando dependiendo de la cosecha, por ejemplo un contenedor que va salir el sábado desde el martes están cosechando.

15. ¿Qué nuevas inversiones tienen planificadas para los próximos años?

Tenemos un plan para implementar la flota, ya que parte del negocio del operador es el transporte, tenemos 08 unidades propias y pensamos llegar a 12 antes de cerrar el 2017.

16. ¿Existe riesgo compartido con el exportador?

Un contenedor en el puerto puede ser “preñado”, obviamente los riesgos son compartidos, si no se han hecho los filtros, el exportador dirá “yo te entregué el contenedor limpio”, y el operador dirá “yo he hecho todos los controles debidos”. Sin querer nos involucramos los dos, pero si nosotros hacemos los controles correctos a la Fiscalía le diremos: “Acá están nuestros controles, acá están nuestro formatos que acreditan haber cumplido con nuestro procesos”, y los de Fiscalía dirán “efectivamente ellos no tienen nada que ver”.

17. ¿El precintado en qué etapa se realiza?

Cuando terminamos de cargar el contenedor inmediatamente debe precintarse, si después de esto se necesita pasar algún control se debe romper el precinto y cambiarlo. Ahora SENASA tiene su precinto, eso ya no puede ser vulnerado después, va además el precinto de la naviera, y del operador.

18. ¿Con que otros productos se compite por espacio en la temporada de mango?

Con Espárragos y Palta, normalmente termina mango y empieza uva.

**ANEXO XIII
PRESUPUESTO DE VENTAS**

1.- Precio

Producto Ofrecido **Mango**

Precio de venta en USD **1.4**

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de venta	1.30	1.34	1.38	1.42	1.46
Inflación (tasa promedio)	3%				

2.- Proyección de venta por cada año del proyecto.

Estimación de la venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contenedores a exportar	12	27	33	39	45
Kilo por contenedor	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000
Total en Kilos	324,000	729,000	891,000	1,053,000	1,215,000

Presupuesto de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contenedores a exportar	12	27	33	39	45
Kilo por contenedor	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000
Total volumen a exportar en Kilos	324,000	729,000	891,000	1,053,000	1,215,000

Precios por Campaña	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio por Kilo	1.30	1.34	1.38	1.42	1.46
Total ventas en USD	421,200	963,900	1,213,380	1,475,820	1,751,220

ANEXO XIV
PRESUPUESTO DE OPERACIONES

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de producción	293,876	611,391	751,710	912,527	1,058,353
<u>Materia Prima</u>	122,164	277,052	344,382	415,137	488,584
<u>Mano de Obra Directa</u>	17,868	17,772	22,095	37,866	45,660
<u>Costos Indirectos de Fabricación:</u>	153,845	316,567	385,232	459,524	524,109
Servicio de Maquila	126,321	284,223	347,383	410,544	473,705
Estiba de productos	2,545	5,626	6,856	8,102	9,349
Servicios de TI	48	48	48	48	48
Mantenimiento de camión	2,880	2,880	3,600	5,760	5,760
Combustible	1,500	3,000	4,500	6,000	6,000
SOAT	264	264	330	528	528
Seguro Camión	804	804	1,005	1,608	1,608
Seguro por pérdida de mercadería	240	480	480	480	480
Alquiler de almacén	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Extintores	36	36	36	36	36
Depreciación y amortización	7,206	7,206	8,994	14,418	14,595

ANEXO XV
PRESUPUESTO DE MARKETING

1. Presupues de Inversiones en Publicidad y Marketing.

Marketing	Área	Año 0
Marketing Digital	Ventas	1,121
Hosting y Dominio	Ventas	121
Página web	Ventas	1,000
Marketing Convencional	Ventas	402
Logo de la empresa	Ventas	402
		1,523

2. Detalle de Inversiones en Publicidad y Marketing 1er año del proyecto

Marketing	Área	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2018
Marketing Digital	Ventas	0	0	0	1,273	0	0	0	0	0	0	0	0	1,273
Mantenimiento de Pagina Web	Ventas				469									469
Videos de campaña	Ventas				804									804
Hosting y Dominio	Ventas	121												121
Marketing Convencional	Ventas	800	0	0	8,847	3,217	3,217	3,217	8,847	0	0	0	0	28,146
Merchandising	Ventas				804	804	804	804	804					4,021
Ferias Nacionales	Ventas				1,609				1,609					3,217
Ferias internacionales	Ventas				4,021				4,021					8,043
Relaciones publicas	Ventas				1,340	1,340	1,340	1,340	1,340					6,702
Envio de muestra	Ventas				1,072	1,072	1,072	1,072	1,072					5,362
Membrecia a web especializadas	Ventas	800												800
		800	0	0	10,121	3,217	3,217	3,217	8,847	0	0	0	0	29,419

3. Detalle de Inversiones en Publicidad por cada año del proyecto.

Marketing	Área	2018	2019	2020	2021	2022
Marketing Digital	Ventas	1,273	1,394	1,394	1,394	1,394
Mantenimiento de Pagina Web	Ventas	469	469	469	469	469
Videos de campaña	Ventas	804	804	804	804	804
Hosting y Dominio	Ventas	121	121	121	121	121
Marketing Convencional	Ventas	28,146	28,146	28,146	28,146	28,146
Merchandising	Ventas	4,021	4,021	4,021	4,021	4,021
Ferias Nacionales	Ventas	3,217	3,217	3,217	3,217	3,217
Ferias internacionales	Ventas	8,043	8,043	8,043	8,043	8,043
Relaciones publicas	Ventas	6,702	6,702	6,702	6,702	6,702
Envio de muestra	Ventas	5,362	5,362	5,362	5,362	5,362
Membrecia a web especializadas	Ventas	800	800	800	800	800
		29,419	29,540	29,540	29,540	29,540

4. Distribución del gasto por área

Rubro	Área	2018	2019	2020	2021	2022
Publicidad y Marketing	Ventas	29,419	29,540	29,540	29,540	29,540

Presupuesto de Marketing	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos	-	29,419	29,540	29,540	29,540	29,540
Inversiones	1,523	-	-	-	-	-
Total	1,523	29,419	29,540	29,540	29,540	29,540

ANEXO XVI
PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS

1. Sueldos y beneficios laborales del personal

Cargo Factores	Área	Sueldo Base	ESSALUD 9%	Total	CTS 1	Gratificación 2	Vacaciones 1	Total Anual
Gerente de Administración	Administración	5,000	450	5,450	5,000	10,900	5,450	81,300
Analista de Operaciones y Logística	Producción	2,500	225	2,725	2,500	5,450	2,725	40,650
Analista de comercio exterior y Marketing	Ventas	2,500	225	2,725	2,500	5,450	2,725	40,650
Chofer	Producción	1,600	144	1,744	1,600	3,488	1,744	26,016
TOTAL		11,600	1,044	12,644	11,600	25,288	12,644	188,616

2. Justificación para la contratación de personal

Trabajadores a contratar por año	Área	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de contenedores a atender cada año :		24	31	43	49	55
Variación acumulada:			29%	79%	104%	129%
Gerente de Administración	Administración	1	1	1	1	1
Analista de Operaciones y Logística	Producción	1	1	2	3	3
Analista de comercio exterior y Marketing	Ventas	1	1	1	1	1
Chofer	Producción	1	1	2	2	2
Total		4	4	6	7	7

3. Gasto anualizado del personal

Gasto en planilla	Área	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente de Administración	Administración	81,300	81,300	81,300	81,300	81,300
Analista de Operaciones y Logística	Producción	40,650	40,650	81,300	121,950	121,950
Analista de comercio exterior y Marketing	Ventas	40,650	40,650	40,650	40,650	40,650
Chofer	Producción	26,016	26,016	52,032	52,032	52,032
Total gasto en planilla		188,616	188,616	255,282	295,932	295,932

Otros gastos	Área	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Celebración por Cumpleaños	Administración	400	400	600	700	700
Integración anual	Administración	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Aniversario de la empresa	Administración	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Celebración día de la madre y del padre	Administración	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Total Otros gastos		4,200	4,200	4,400	4,500	4,500
Total		192,816	192,816	259,682	300,432	300,432

4. Distribución del gasto por área

Área	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción	66,666	66,666	133,332	173,982	173,982
Administración	85,500	85,500	85,700	85,800	85,800
Ventas	40,650	40,650	40,650	40,650	40,650
Total Soles	192,816	192,816	259,682	300,432	300,432
Tipo Cambio	3.73	3.75	3.77	3.79	3.81
Área	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción	17,873	17,778	35,366	45,902	45,657
Administración	22,922	22,800	22,731	22,637	22,516
Ventas	10,898	10,840	10,782	10,725	10,667
Total Dólares	51,693	51,418	68,879	79,263	78,840

Presupuesto de Recursos Humanos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos	-	51,693	51,418	68,879	79,263	78,840
Inversiones	-	-	-	-	-	-
Total	-	51,693	51,418	68,879	79,263	78,840

	Total Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente de Administración		3.73	3.75	3.77	3.79	3.81
Analista de Operaciones y Logística	81,300	21,796	21,680	21,565	21,451	21,339
Analista de comercio exterior y Marketing	40,650	10,898	10,840	10,782	10,726	10,669
Chofer	40,650	10,898	10,840	10,782	10,726	10,669
	26,016	6,975	6,938	6,901	6,864	6,828
188,616						

ANEXO XVII PRESUPUESTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

1. Detalle de Inversiones en TI

Inversión Tecnología e información	Área	Cantidad	Costo Uni	Total \$
Office Empresarial 2017	Producción	1	233.24	233
Office Empresarial 2017	Administración	1	233.24	233
Office Empresarial 2017	Ventas	1	233.24	233
Software de facturación, inventarios, ventas y Contable	Administración	1	697.05	697
Total a Activar				1,397

2. Detalle de Gasto en TI 1er año del proyecto

Gasto Tecnología e información	Área	Cantidad	Costo Uni	Total \$	ENE	Año 1
Base de dato veritrade	Ventas	1	402.14	402	402	402
Total a gasto				402	402	402

3. Detalle de Gasto en TI por cada año del proyecto

Gasto Tecnología e información	Área	Cantidad	Costo Uni	Total \$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actualizaciones Software de facturación, inventarios y ventas	Administración	1	70	70	-	70	70	70	70
Base de dato veritrade	Ventas	1	402.14	402	402	402	402	402	402
Actualización Antivirus EsetSmart Empresarial	Producción	1	53.61	54	-	54	54	54	54
Actualización Antivirus EsetSmart Empresarial	Administración	1	53.61	54	-	54	54	54	54
Actualización Antivirus EsetSmart Empresarial	Ventas	1	53.61	54	-	54	54	54	54
Total a gasto				633	402	633	633	633	633

4. Distribución del gasto por área

Área	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción	0	54	54	54	54
Administración	0	124	124	124	124
Ventas	402	456	456	456	456
Total	402	633	633	633	633

Presupuesto de Tecnologías de la Información	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos	-	402	633	633	633	633
Inversiones	1,397	0	0	0	0	0
Total	-	402	633	633	633	633

ANEXO XVIII
PRESUPUESTO DE GASTOS DIVERSOS

Útiles de Oficina	Área	Cantidad	Costo Uni	Total \$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Hojas Bond A4x500 Und	Administración	30	2.68	80	80	80	80	80	80
Archivadores A4	Administración	50	1.07	54	54	54	54	54	54
Cajas Grapas x 5000 Und	Administración	8	1.88	15	15	15	15	15	15
Caja Lapiceros x 50 Und	Administración	8	5.36	43	43	43	43	43	43
Engrapador	Administración	8	2.68	21	21	21	21	21	21
Perforador	Administración	8	3.48	28	28	28	28	28	28
Folder Manila x 25 und	Administración	12	1.88	23	23	23	23	23	23
Sobre Manila x 25 und	Administración	12	1.34	16	16	16	16	16	16
Clips x 100 und	Administración	10	0.4	4	4	4	4	4	4
Papeleras	Administración	2	2.68	5	5	5	5	5	5
Botiquin	Administración	2	10.72	21	21	21	21	21	21
Total articulos oficina				311	311	311	311	311	311

Útiles de Limpieza	Área	Cantidad	Costo Uni	Total \$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dispensador Jabón Líquido	Administración	2	5.36	11	11	11	11	11	11
Dispensador Antibacterial	Administración	2	5.36	11	11	11	11	11	11
Dispensador Papel Toalla	Administración	2	13.4	27	27	27	27	27	27
Dispensador Papel Higiénico	Administración	2	13.4	27	27	27	27	27	27
Balde con Mopa	Administración	2	3.38	7	7	7	7	7	7
Escoba	Administración	6	2.93	18	18	18	18	18	18
Recogedor	Administración	6	2.47	15	15	15	15	15	15
Bolsas de basura (Paq x 100)	Administración	15	3.21	48	48	48	48	48	48
Tachos Mediano - SS.HH.	Administración	6	5.36	32	32	32	32	32	32
Papel Toalla x 300mt x 8	Administración	36	22.65	815	815	815	815	815	815
Papel Higiénico x 180mt x 6	Administración	36	17.56	632	632	632	632	632	632
Lejía (GL)	Administración	36	2.41	87	87	87	87	87	87
Paño de Microfibra(25 unid)	Administración	36	5.36	193	193	193	193	193	193
Acido Muriatico (GL)	Administración	36	0.93	33	33	33	33	33	33
Jabon Liquido para manos (1 GL)	Administración	36	6.97	251	251	251	251	251	251
Desinfectante para piso (5GL)	Administración	36	4.02	145	145	145	145	145	145
Total articulos Limpieza				2,351	2,351	2,351	2,351	2,351	2,351

ANEXO XIX PRESUPUESTO DE ACTIVO FIJO E INTANGIBLES

1. Inversión en Activo Fijo Tangible e Intangible

Activo Fijo e Intangibles	Área	Cantidad	CU	CT	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Camión 10 t	Operaciones	1	54,000	54,000	54,000			54,000		
Escritorio + Silla	Operaciones	2	364	728	728			728	364	
Escritorio + Silla	Administración	1	364	364	364					
Escritorio + Silla	Ventas	1	364	364	364					
Laptop	Operaciones	1	2,000	2,000	2,000					
Laptop	Administración	1	2,000	2,000	2,000					
Laptop	Ventas	1	2,000	2,000	2,000					
Impresora Multifuncional	Administración	1	500	500	500					
Canastillas	Operaciones	900	6	5,400	5,400			5,400		
Página web	Ventas	1	1,000	1,000	1,000					
Acondicionamiento de almacén	Operaciones	1	2,000	2,000	2,000					
Acondicionamiento de oficina	Administración	1	1,200	1,200	1,200					
Office Empresarial 2017	Operaciones	1	233	233	233					
Office Empresarial 2017	Administración	1	233	233	233					
Office Empresarial 2017	Ventas	1	233	233	233					
Software facturación, inventarios y ventas	Administración	1	697	697	697					
Constitución de la Empresa	Administración	1	701	701	701					
Registro de logo y marca-INDECOPI	Administración	1	467	467	467					
Licencias y permisos	Administración	1	317	317	317					
Logo de la empresa	Ventas	1	402	402	402					
Luces de emergencia	Operaciones	2	17	34	34					
Luces de emergencia	Administración	2	17	34	34					
Total			69,116	74,908	74,908	0	0	60,128	364	0

2. Depreciación y amortización 1er año

Depreciación y amortización	Área	Costo	Tasa	Vida útil	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Camión 10 t	Producción	54,000	20%	5	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10,800
Escritorio + Silla	Producción	728	10%	10	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	73
Escritorio + Silla	Administración	364	10%	10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Escritorio + Silla	Ventas	364	10%	10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Laptop	Producción	2,000	20%	4	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	400
Laptop	Administración	2,000	20%	4	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	400
Laptop	Ventas	2,000	20%	4	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	400
Impresora Multifuncional	Administración	500	20%	4	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	100
Canastillas	Producción	5,400	20%	4	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1,080
Página web	Ventas	1,000	10%	10	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	100
Acondicionamiento de almacén	Producción	2,000	10%	10	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	200
Acondicionamiento de oficina	Administración	1,200	10%	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Office Empresarial 2017	Producción	233	10%	10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23
Office Empresarial 2017	Administración	233	10%	10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23
Office Empresarial 2017	Ventas	233	10%	10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23
Software facturación, inventarios y ventas	Administración	697	10%	10	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	70
Constitución de la Empresa	Administración	701	10%	10	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	70
Registro de logo y marca-INDECOPI	Administración	467	10%	10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
Licencias y permisos	Administración	317	10%	10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32
Logo de la empresa	Ventas	402	10%	10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
Luces de emergencia	Producción	34	20%	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7
Luces de emergencia	Administración	34	20%	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7
Total depreciación y amortización		74,908			1,174	14,087											

3. Depreciación y amortización por cada año

Depreciación y amortización	Área	Costo	Tasa	Vida útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Camión 10 t	Producción	54,000	20%	5	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
Escritorio + Silla	Producción	728	10%	10	73	73	73	73	73
Escritorio + Silla	Administración	364	10%	10	36	36	36	36	36
Escritorio + Silla	Ventas	364	10%	10	36	36	36	36	36
Laptop	Producción	2,000	20%	4	400	400	400	400	400
Laptop	Administración	2,000	20%	4	400	400	400	400	400
Laptop	Ventas	2,000	20%	4	400	400	400	400	400
Impresora Multifuncional	Administración	500	20%	4	100	100	100	100	100
Canastillas	Producción	5,400	20%	4	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080
Página web	Ventas	1,000	10%	10	100	100	100	100	100
Acondicionamiento de almacén	Producción	2,000	10%	10	200	200	200	200	200
Acondicionamiento de oficina	Administración	1,200	10%	10	120	120	120	120	120
Office Empresarial 2017	Producción	233	10%	10	23	23	23	23	23
Office Empresarial 2017	Administración	233	10%	10	23	23	23	23	23
Office Empresarial 2017	Ventas	233	10%	10	23	23	23	23	23
Software facturación, inventarios y ventas	Administración	697	10%	10	70	70	70	70	70
Constitución de la Empresa	Administración	701	10%	10	70	70	70	70	70
Registro de logo y marca-INDECOPI	Administración	467	10%	10	47	47	47	47	47
Licencias y permisos	Administración	317	10%	10	32	32	32	32	32
Logo de la empresa	Ventas	402	10%	10	40	40	40	40	40
Luces de emergencia	Producción	34	20%	10	7	7	7	7	7
Luces de emergencia	Administración	34	20%	10	7	7	7	7	7
Camión 10 t	Producción	54,000	20%	5			10,800	10,800	10,800
Escritorio + Silla	Producción	728	10%	10			73	73	73
Escritorio + Silla	Producción	364	10%	10				36	36
Total depreciación y amortización		130,000			14,087	14,087	24,960	24,996	24,996

4. Distribución del gasto por área 1er año

Depreciación y amortización	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Producción	1,049	1,049	1,049	1,049	1,049	1,049	1,049	1,049	1,049	1,049	1,049	1,049	12,583
Administración	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	905
Ventas	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	599
Total depreciación y amortización	1,174	14,087											

5. Distribución del gasto por área anualizado

Depreciación y amortización	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción	12,583	12,583	23,456	23,492	23,492
Administración	905	905	905	905	905
Ventas	599	599	599	599	599
Total depreciación y amortización	14,087	14,087	24,960	24,996	24,996

ANEXO XX
CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Caja		161,200	154,621	154,621	154,621	154,621	154,621	154,621	154,621	147,241	179,048	179,048	179,048
Cuentas por cobrar		-	-	-	-	-	-	-	-	-	140,400	140,400	140,400
Inventario		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo		161,200	154,621	147,241	319,448	319,448	319,448						
Inversión en capital de trabajo	(161,200)	6,579	-	-	-	-	-	-	7,380	(172,207)	-	-	(4,634)

CAPITAL DE TRABAJO	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Caja	183,683	183,683	183,683	152,184	152,184	152,184	152,184	152,184	152,184	197,012	197,012	197,012
Cuentas por cobrar	140,400	140,400	140,400	-	-	-	-	-	-	180,900	180,900	180,900
Inventario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	324,083	324,083	324,083	152,184	152,184	152,184	152,184	152,184	152,184	377,912	377,912	377,912
Inversión en capital de trabajo	-	-	171,899	-	-	-	-	-	-	(225,728)	-	848

CAPITAL DE TRABAJO	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Caja	196,164	196,164	222,991	152,206	152,206	152,206	152,206	152,206	152,206	208,962	208,962	208,962
Cuentas por cobrar	180,900	180,900	180,900	-	-	-	-	-	-	223,560	223,560	223,560
Inventario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	377,064	377,064	403,891	152,206	152,206	152,206	152,206	152,206	152,206	432,522	432,522	432,522
Inversión en capital de trabajo	-	(26,827)	251,685	-	-	-	-	-	-	(280,316)	-	1,225

CAPITAL DE TRABAJO	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Caja	207,737	207,737	153,450	150,431	150,431	150,431	150,431	150,431	150,431	250,516	250,516	250,516
Cuentas por cobrar	223,560	223,560	223,560	-	-	-	-	-	-	268,380	268,380	268,380
Inventario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	431,297	431,297	377,010	150,431	150,431	150,431	150,431	150,431	150,431	518,896	518,896	518,896
Inversión en capital de trabajo	-	54,287	226,579	-	-	-	-	-	-	(368,465)	-	1,454

CAPITAL DE TRABAJO	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Caja	249,061	249,061	152,499	149,573	149,573	149,573	149,573	149,573	149,573	272,325	272,325	272,325
Cuentas por cobrar	268,380	268,380	268,380	-	-	-	-	-	-	315,360	315,360	315,360
Inventario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	517,441	517,441	420,879	149,573	149,573	149,573	149,573	149,573	149,573	587,685	587,685	587,685
Inversión en capital de trabajo	-	96,562	271,306	-	-	-	-	-	(438,112)	-	-	(1,761,448)

ANEXO XXI
ESTRUCTURA DE INVERSIÓN

1.- Estructura de Inversión

Estructura de Financiamiento	Inversión Total	Financiamiento	Propio
	USD	0%	100%
Activo Fijo Tangible e Intangible	74,908	-	74,908
Capital de Trabajo	161,200	-	161,200
Total	236,108	-	236,108

2.- Distribución del Aporte por cada Accionista

Aportantes	Participación	Aporte USD	
Edith Segura	25%	59,027	Aporte Total
Nadya Ruiz	25%	59,027	Aporte Total
Ana Alcántara	25%	59,027	Aporte Total
Arturo Leguía	25%	59,027	Aporte Total
Total	100%	236,108	Aporte Total

ANEXO XXII
COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL

Cálculo del Costo de Oportunidad del Capital

Beta desapalancado del sector	0.91		
Inversión Total	USD 236,108		
Deuda	0		0%
Capital	236,108		100%
D/C	0		
Beta apalancado	0.911501593		
Rf	5.18%		
Rm	11.42%		
Riesgo país	1.71%		
1. CAPM			
Ke	12.57%	Ke = Rf+ BetaL (Rm-Rf) * Riesgo país	
Kd	12%		
WACC	12.57%	WACC = %Deuda * Kd * (1 - Tx) + %Capital * Ke	
2. Prima sobre costo de deuda			
Ke	16.48%	Prima:	4%
Kd	12%		
WACC	16.48%		
3. Costo de oportunidad de los accionistas			
Ke	16%		
Kd	12%		
WACC	16.00%		

ANEXO XXIII
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

Ganancias y pérdidas proyectado

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas exportación de productos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	140,400	140,400	140,400
Costo de producción	3,426	87,682	87,682	87,682								
Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40,721	40,721	40,721
Mano de Obra Directa	1,489	1,489	1,489	1,489	1,489	1,489	1,489	1,489	1,489	1,489	1,489	1,489
Costos Indirectos de Fabricación:	1,937	1,937	1,937	1,937	1,937	1,937	1,937	1,937	1,937	45,472	45,472	45,472
Servicio de Maquila	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42,107	42,107	42,107
Estiba de productos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	848	848	848
Servicios de TI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mantenimiento de camión	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Combustible										500	500	500
SOAT	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Seguro Camión	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Seguro por pérdida de mercadería	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80	80	80
Alquiler de almacén	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Extintores	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Depreciación y amortización	601	601	601	601	601	601	601	601	601	601	601	601
Margen Bruto	-3,426	-3,426	-3,426	-3,426	-3,426	-3,426	-3,426	-3,426	-3,426	52,718	52,718	52,718
Gastos de Administrativos	2,872	2,872	2,872	2,872	2,872	2,872	2,872	2,872	2,872	4,672	4,672	4,672
Personal	1,816	1,816	1,816	1,816	1,816	1,816	1,816	1,816	1,816	1,816	1,816	1,816
Útiles de Oficina	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Útiles de Limpieza	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Alquiler de oficina	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Agua , luz y teléfonos	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Servicios contables y de planilla	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Servicios de TI	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Vigilancia y seguridad										1,800	1,800	1,800
Extintores	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Depreciación y amortización	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
Gastos de Venta	982	982	982	982	982	982	982	982	8,362	30,898	30,898	30,898
Personal	908	908	908	908	908	908	908	908	908	908	908	908
Publicidad y Marketing									7,380	7,380	7,380	7,380
Servicios de TI	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Comisión Broker	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14,040	14,040	14,040
Servicio Operador Logístico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8,496	8,496	8,496
Depreciación y amortización	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Gastos de operación	3,854	3,854	3,854	3,854	3,854	3,854	3,854	3,854	11,234	35,570	35,570	35,570
Resultado de Operación (EBIT)	-7,279	-7,279	-7,279	-7,279	-7,279	-7,279	-7,279	-7,279	-14,659	17,148	17,148	17,148
Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado antes de Impuestos	-7,279	-7,279	-7,279	-7,279	-7,279	-7,279	-7,279	-7,279	-14,659	17,148	17,148	17,148
0												0
Utilidad (pérdida neta)												-21,448

Ganancias y pérdidas proyectado

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ventas exportación de productos	140,400	140,400	140,400	0	0	0	0	0	0	180,900	180,900	180,900
Costo de producción	87,983	87,983	87,983	3,418	3,418	3,418	3,418	3,418	3,418	108,979	108,979	108,979
Materia Prima	41,045	41,045	41,045	0	0	0	0	0	0	51,306	51,306	51,306
Mano de Obra Directa	1,481	1,481	1,481	1,481	1,481	1,481	1,481	1,481	1,481	1,481	1,481	1,481
Costos Indirectos de Fabricación:	45,457	45,457	45,457	1,937	1,937	1,937	1,937	1,937	1,937	56,192	56,192	56,192
Servicio de Maquila	42,107	42,107	42,107	0	0	0	0	0	0	52,634	52,634	52,634
Estiba de productos	833	833	833	0	0	0	0	0	0	1,042	1,042	1,042
Servicios de TI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mantenimiento de camión	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Combustible	500	500	500							500	500	500
SOAT	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Seguro Camión	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
Seguro por pérdida de mercadería	80	80	80	0	0	0	0	0	0	80	80	80
Alquiler de almacén	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Extintores	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Depreciación y amortización	601	601	601	601	601	601	601	601	601	601	601	601
Margen Bruto	52,417	52,417	52,417	-3,418	-3,418	-3,418	-3,418	-3,418	-3,418	71,921	71,921	71,921
Gastos de Administrativos	4,662	4,662	4,662	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	4,662	4,662	4,662
Personal	1,806	1,806	1,806	1,806	1,806	1,806	1,806	1,806	1,806	1,806	1,806	1,806
Útiles de Oficina	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Útiles de Limpieza	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Alquiler de oficina	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Agua , luz y teléfonos	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Servicios contables y de planilla	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Servicios de TI	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Vigilancia y seguridad	1,800	1,800	1,800							1,800	1,800	1,800
Extintores	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Depreciación y amortización	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
Gastos de Venta	25,973	25,973	25,973	3,437	3,437	3,437	3,437	3,437	3,437	32,147	32,147	32,147
Personal	903	903	903	903	903	903	903	903	903	903	903	903
Publicidad y Marketing	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460
Servicios de TI	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Comisión Broker	14,040	14,040	14,040	0	0	0	0	0	0	18,090	18,090	18,090
Servicio Operador Logístico	8,496	8,496	8,496	0	0	0	0	0	0	10,620	10,620	10,620
Depreciación y amortización	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Gastos de operación	30,635	30,635	30,635	6,299	6,299	6,299	6,299	6,299	6,299	36,809	36,809	36,809
Resultado de Operación (EBIT)	21,782	21,782	21,782	-9,716	-9,716	-9,716	-9,716	-9,716	-9,716	35,112	35,112	35,112
Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado antes de Impuestos	21,782	21,782	21,782	-9,716	-9,716	-9,716	-9,716	-9,716	-9,716	35,112	35,112	35,112
0												-26,827
Utilidad (pérdida neta)												139,213

Ganancias y pérdidas proyectado

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Ventas exportación de productos	180,900	180,900	180,900	0	0	0	0	0	0	223,560	223,560	223,560
Costo de producción	109,841	109,841	109,841	3,410	3,410	3,410	3,410	3,410	3,410	133,910	133,910	133,910
Materia Prima	52,179	52,179	52,179	0	0	0	0	0	0	62,615	62,615	62,615
Mano de Obra Directa	1,473	1,473	1,473	1,473	1,473	1,473	1,473	1,473	1,473	2,946	2,946	2,946
Costos Indirectos de Fabricación:	56,189	56,189	56,189	1,937	1,937	1,937	1,937	1,937	1,937	68,349	68,349	68,349
Servicio de Maquila	52,634	52,634	52,634	0	0	0	0	0	0	63,161	63,161	63,161
Estiba de productos	1,039	1,039	1,039	0	0	0	0	0	0	1,246	1,246	1,246
Servicios de TI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mantenimiento de camión	240	240	240	240	240	240	240	240	240	480	480	480
Combustible	500	500	500							1,000	1,000	1,000
SOAT	22	22	22	22	22	22	22	22	22	44	44	44
Seguro Camión	67	67	67	67	67	67	67	67	67	134	134	134
Seguro por pérdida de mercadería	80	80	80	0	0	0	0	0	0	80	80	80
Alquiler de almacén	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Extintores	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Depreciación y amortización	601	601	601	601	601	601	601	601	601	1,197	1,197	1,197
Margen Bruto	71,059	71,059	71,059	-3,410	-3,410	-3,410	-3,410	-3,410	-3,410	89,650	89,650	89,650
Gastos de Administrativos	4,653	4,653	4,653	2,853	2,853	2,853	2,853	2,853	2,853	4,653	4,653	4,653
Personal	1,797	1,797	1,797	1,797	1,797	1,797	1,797	1,797	1,797	1,797	1,797	1,797
Útiles de Oficina	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Útiles de Limpieza	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Alquiler de oficina	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Agua , luz y teléfonos	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Servicios contables y de planilla	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Servicios de TI	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Vigilancia y seguridad	1,800	1,800	1,800							1,800	1,800	1,800
Extintores	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Depreciación y amortización	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
Gastos de Venta	32,142	32,142	32,142	3,432	3,432	3,432	3,432	3,432	3,432	38,532	38,532	38,532
Personal	898	898	898	898	898	898	898	898	898	898	898	898
Publicidad y Marketing	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460
Servicios de TI	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Comisión Broker	18,090	18,090	18,090	0	0	0	0	0	0	22,356	22,356	22,356
Servicio Operador Logístico	10,620	10,620	10,620	0	0	0	0	0	0	12,744	12,744	12,744
Depreciación y amortización	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Gastos de operación	36,795	36,795	36,795	6,285	6,285	6,285	6,285	6,285	6,285	43,185	43,185	43,185
Resultado de Operación (EBIT)	34,264	34,264	34,264	-9,694	-9,694	-9,694	-9,694	-9,694	-9,694	46,466	46,466	46,466
Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado antes de Impuestos	34,264	34,264	34,264	-9,694	-9,694	-9,694	-9,694	-9,694	-9,694	46,466	46,466	46,466
0												54,287
Utilidad (pérdida neta)												129,737

Ganancias y pérdidas proyectado

	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Ventas exportación de productos	223,560	223,560	223,560	0	0	0	0	0	0	268,380	268,380	268,380
Costo de producción	135,148	135,148	135,148	5,794	5,794	5,794	5,794	5,794	5,794	157,441	157,441	157,441
<u>Materia Prima</u>	63,867	63,867	63,867	0	0	0	0	0	0	74,512	74,512	74,512
<u>Mano de Obra Directa</u>	2,932	2,932	2,932	2,932	2,932	2,932	2,932	2,932	2,932	3,826	3,826	3,826
<u>Costos Indirectos de Fabricación:</u>	68,349	68,349	68,349	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	2,862	79,103	79,103	79,103
Servicio de Maquila	63,161	63,161	63,161	0	0	0	0	0	0	73,687	73,687	73,687
Estiba de productos	1,246	1,246	1,246	0	0	0	0	0	0	1,454	1,454	1,454
Servicios de TI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mantenimiento de camión	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
Combustible	1,000	1,000	1,000							1,000	1,000	1,000
SOAT	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Seguro Camión	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
Seguro por pérdida de mercadería	80	80	80	0	0	0	0	0	0	80	80	80
Alquiler de almacén	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Extintores	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Depreciación y amortización	1,197	1,197	1,197	1,197	1,197	1,197	1,197	1,197	1,197	1,216	1,216	1,216
Margen Bruto	88,412	88,412	88,412	-5,794	-5,794	-5,794	-5,794	-5,794	-5,794	110,939	110,939	110,939
Gastos de Administrativos	4,644	4,644	4,644	2,844	2,844	2,844	2,844	2,844	2,844	4,644	4,644	4,644
Personal	1,788	1,788	1,788	1,788	1,788	1,788	1,788	1,788	1,788	1,788	1,788	1,788
Útiles de Oficina	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Útiles de Limpieza	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Alquiler de oficina	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Agua , luz y teléfonos	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Servicios contables y de planilla	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Servicios de TI	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Vigilancia y seguridad	1,800	1,800	1,800							1,800	1,800	1,800
Extintores	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Depreciación y amortización	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
Gastos de Venta	38,528	38,528	38,528	3,428	3,428	3,428	3,428	3,428	3,428	18,296	18,296	18,296
Personal	894	894	894	894	894	894	894	894	894	894	894	894
Publicidad y Marketing	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460
Servicios de TI	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Comisión Broker	22,356	22,356	22,356	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicio Operador Logístico	12,744	12,744	12,744	0	0	0	0	0	0	14,868	14,868	14,868
Depreciación y amortización	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Gastos de operación	43,172	43,172	43,172	6,272	6,272	6,272	6,272	6,272	6,272	22,940	22,940	22,940
Resultado de Operación (EBIT)	45,240	45,240	45,240	-12,065	-12,065	-12,065	-12,065	-12,065	-12,065	88,000	88,000	88,000
Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado antes de Impuestos	45,240	45,240	45,240	-12,065	-12,065	-12,065	-12,065	-12,065	-12,065	88,000	88,000	88,000
0												96,562
Utilidad (pérdida neta)												230,767

Ganancias y pérdidas proyectado

	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Ventas exportación de productos	268,380	268,380	268,380	0	0	0	0	0	0	315,360	315,360	315,360
Costo de producción	158,910	158,910	158,910	6,686	6,686	6,686	6,686	6,686	6,686	180,502	180,502	180,502
Materia Prima	76,002	76,002	76,002	0	0	0	0	0	0	86,859	86,859	86,859
Mano de Obra Directa	3,805	3,805	3,805	3,805	3,805	3,805	3,805	3,805	3,805	3,805	3,805	3,805
Costos Indirectos de Fabricación:	79,103	79,103	79,103	2,881	2,881	2,881	2,881	2,881	2,881	89,837	89,837	89,837
Servicio de Maquila	73,687	73,687	73,687	0	0	0	0	0	0	84,214	84,214	84,214
Estiba de productos	1,454	1,454	1,454	0	0	0	0	0	0	1,662	1,662	1,662
Servicios de TI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Mantenimiento de camión	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
Combustible	1,000	1,000	1,000							1,000	1,000	1,000
SOAT	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Seguro Camión	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
Seguro por pérdida de mercadería	80	80	80	0	0	0	0	0	0	80	80	80
Alquiler de almacén	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Extintores	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Depreciación y amortización	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216	1,216
Margen Bruto	109,470	109,470	109,470	-6,686	-6,686	-6,686	-6,686	-6,686	-6,686	134,858	134,858	134,858
Gastos de Administrativos	4,634	4,634	4,634	2,834	2,834	2,834	2,834	2,834	2,834	4,634	4,634	4,634
Personal	1,778	1,778	1,778	1,778	1,778	1,778	1,778	1,778	1,778	1,778	1,778	1,778
Útiles de Oficina	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Útiles de Limpieza	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Alquiler de oficina	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Agua , luz y teléfonos	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Servicios contables y de planilla	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Servicios de TI	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Vigilancia y seguridad	1,800	1,800	1,800							1,800	1,800	1,800
Extintores	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Depreciación y amortización	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63
Gastos de Venta	18,291	18,291	18,291	3,423	3,423	3,423	3,423	3,423	3,423	20,415	20,415	20,415
Personal	889	889	889	889	889	889	889	889	889	889	889	889
Publicidad y Marketing	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460	2,460
Servicios de TI	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Comisión Broker	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicio Operador Logístico	14,868	14,868	14,868	0	0	0	0	0	0	16,992	16,992	16,992
Depreciación y amortización	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Gastos de operación	22,925	22,925	22,925	6,257	6,257	6,257	6,257	6,257	6,257	25,049	25,049	25,049
Resultado de Operación (EBIT)	86,545	86,545	86,545	-12,943	-12,943	-12,943	-12,943	-12,943	-12,943	109,809	109,809	109,809
Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado antes de Impuestos	86,545	86,545	86,545	-12,943	-12,943	-12,943	-12,943	-12,943	-12,943	109,809	109,809	109,809
0												150,865
Utilidad (pérdida neta)												360,542

ANEXO XXIV
EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

FLUJO ECONÓMICO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<u>Flujo de Operaciones</u>													
Ingresos por Exportación		0	0	0	0	0	0	0	0	0	140,400	140,400	140,400
Egresos Operaciones		-2,825	-2,825	-2,825	-2,825	-2,825	-2,825	-2,825	-2,825	-2,825	-87,082	-87,082	-87,082
Egresos Administración		-2,809	-2,809	-2,809	-2,809	-2,809	-2,809	-2,809	-2,809	-2,809	-4,609	-4,609	-4,609
Egresos Ventas		-945	-945	-945	-945	-945	-945	-945	-945	-8,325	-30,861	-30,861	-30,861
Impuestos													
Flujo de operaciones		-6,579	-6,579	-6,579	-6,579	-6,579	-6,579	-6,579	-6,579	-13,959	17,848	17,848	17,848
<u>Flujo de Inversiones</u>													
Inversión en Activo Fijo e Intangibles		-74,908											
Inversión en Capital de trabajo		-161,200	6,579	0	0	0	0	0	7,380	-172,207	0	0	-4,634
Flujo de Inversiones		-236,108	6,579	0	0	0	0	0	7,380	-172,207	0	0	-4,634
Flujo Económico		-236,108	0	-6,579	-6,579	-6,579	-6,579	-6,579	801	-186,166	17,848	17,848	13,214

FLUJO ECONÓMICO	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<u>Flujo de Operaciones</u>												
Ingresos por Exportación	140,400	140,400	140,400	0	0	0	0	0	0	180,900	180,900	180,900
Egresos Operaciones	-87,382	-87,382	-87,382	-2,817	-2,817	-2,817	-2,817	-2,817	-2,817	-108,379	-108,379	-108,379
Egresos Administración	-4,599	-4,599	-4,599	-2,799	-2,799	-2,799	-2,799	-2,799	-2,799	-4,599	-4,599	-4,599
Egresos Ventas	-25,936	-25,936	-25,936	-3,400	-3,400	-3,400	-3,400	-3,400	-3,400	-32,110	-32,110	-32,110
Impuestos			0									
Flujo de operaciones	22,483	22,483	22,483	-9,016	-9,016	-9,016	-9,016	-9,016	-9,016	35,812	35,812	35,812
<u>Flujo de Inversiones</u>												
Inversión en Activo Fijo e Intangibles												
Inversión en Capital de trabajo	0	0	171,899	0	0	0	0	0	-225,728	0	0	848
Flujo de Inversiones	0	0	171,899	0	0	0	0	0	-225,728	0	0	848
Flujo Económico	22,483	22,483	194,381	-9,016	-9,016	-9,016	-9,016	-9,016	-234,744	35,812	35,812	36,660

FLUJO ECONÓMICO	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
<u>Flujo de Operaciones</u>												
Ingresos por Exportación	180,900	180,900	180,900	0	0	0	0	0	0	223,560	223,560	223,560
Egresos Operaciones	-109,241	-109,241	-109,241	-2,809	-2,809	-2,809	-2,809	-2,809	-2,809	-132,713	-132,713	-132,713
Egresos Administración	-4,590	-4,590	-4,590	-2,790	-2,790	-2,790	-2,790	-2,790	-2,790	-4,590	-4,590	-4,590
Egresos Ventas	-32,105	-32,105	-32,105	-3,395	-3,395	-3,395	-3,395	-3,395	-3,395	-38,495	-38,495	-38,495
Impuestos			26,827									
Flujo de operaciones	34,964	34,964	61,791	-8,994	-8,994	-8,994	-8,994	-8,994	-8,994	47,762	47,762	47,762
<u>Flujo de Inversiones</u>												
Inversión en Activo Fijo e Intangibles										-65,400		
Inversión en Capital de trabajo	0	-26,827	251,685	0	0	0	0	0	-280,316	0	0	1,225
Flujo de Inversiones	0	-26,827	251,685	0	0	0	0	0	-280,316	-65,400	0	1,225
Flujo Económico	34,964	8,138	313,476	-8,994	-8,994	-8,994	-8,994	-8,994	-289,310	-17,638	47,762	48,987

FLUJO ECONÓMICO	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
<u>Flujo de Operaciones</u>												
Ingresos por Exportación	223,560	223,560	223,560	0	0	0	0	0	0	268,380	268,380	268,380
Egresos Operaciones	-133,951	-133,951	-133,951	-4,597	-4,597	-4,597	-4,597	-4,597	-4,597	-156,224	-156,224	-156,224
Egresos Administracion	-4,581	-4,581	-4,581	-2,781	-2,781	-2,781	-2,781	-2,781	-2,781	-4,581	-4,581	-4,581
Egresos Ventas	-38,491	-38,491	-38,491	-3,391	-3,391	-3,391	-3,391	-3,391	-3,391	-18,259	-18,259	-18,259
Impuestos			-54,287									
Flujo de operaciones	46,537	46,537	-7,750	-10,769	-10,769	-10,769	-10,769	-10,769	-10,769	89,316	89,316	89,316
<u>Flujo de Inversiones</u>												
Inversión en Activo Fijo e Intangibles										-2,364		
Inversión en Capital de trabajo	0	54,287	226,579	0	0	0	0	0	-368,465	0	0	1,454
Flujo de Inversiones	0	54,287	226,579	0	0	0	0	0	-368,465	-2,364	0	1,454
Flujo Económico	46,537	100,824	218,828	-10,769	-10,769	-10,769	-10,769	-10,769	-379,234	86,952	89,316	90,770

FLUJO ECONÓMICO	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
<u>Flujo de Operaciones</u>												
Ingresos por Exportación	268,380	268,380	268,380	0	0	0	0	0	0	315,360	315,360	315,360
Egresos Operaciones	-157,694	-157,694	-157,694	-5,470	-5,470	-5,470	-5,470	-5,470	-5,470	-179,286	-179,286	-179,286
Egresos Administracion	-4,571	-4,571	-4,571	-2,771	-2,771	-2,771	-2,771	-2,771	-2,771	-4,571	-4,571	-4,571
Egresos Ventas	-18,254	-18,254	-18,254	-3,386	-3,386	-3,386	-3,386	-3,386	-3,386	-20,378	-20,378	-20,378
Impuestos			-96,562									
Flujo de operaciones	87,861	87,861	-8,701	-11,627	-11,627	-11,627	-11,627	-11,627	-11,627	111,125	111,125	111,125
<u>Flujo de Inversiones</u>												
Inversión en Activo Fijo e Intangibles												
Inversión en Capital de trabajo	0	96,562	271,306	0	0	0	0	0	-438,112	0	0	-1,761,448
Flujo de Inversiones	0	96,562	271,306	0	0	0	0	0	-438,112	0	0	-1,761,448
Flujo Económico	87,861	184,423	262,606	-11,627	-11,627	-11,627	-11,627	-11,627	-449,739	111,125	111,125	-1,650,322

WACC mensual

1.28%

VANE

USD 342,928

TIRE

2.95%

BIBLIOGRAFÍA

- AGRODATA PERU. *Mangos Frescos Perú Exportación 2017 Abril*.
<https://www.agrodataperu.com/2017/05/mangos-frescos-peru-exportacion-abril-2017.html> (29/07/2017 11:05 h)
- Arbaiza, L (2015). *Cómo elaborar un plan de negocio*. Lima: Esan Ediciones
- Arbaiza, L (2014). *Administración y Organización: Un enfoque contemporáneo*. Buenos Aires: Cengage Learning
- Asociación Peruana de Productores de Mango – APEM (2017). *Cerca de APEM*.
<http://www.peruvianmango.org/> (20/07/2017 19:12 h)
- Autoridad Nacional del Agua – ANA (2017). *Nosotros*.
<http://www.ana.gob.pe/nosotros/la-autoridad/nosotros>. (20/07/2017 19:03 h)
- Banco Central del Ecuador (2017). *Sistema de Información Macroeconómica – BCE*
<http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/BI/logon/start.do?ivsLogonToken=bceqsappbo01:6400@1482413JQNwLZ3quJ85erFfYbRLE611482411JapCmoQQpMmSNMAmALqeWu2> (26/06/17; 16:36 h)
- Banco Central del Ecuador (2017) *Indicadores Económicos*.
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>. (24/07/17; 20:43 h)
- Banco Central de Reserva del Perú - BCRP (2017a). *Memoria Anual 2014*.
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014.pdf> (22/06/2017 21:19 h)
- Banco Central de Reserva del Perú - BCRP (2017b). *Memoria Anual 2015*.
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2015/memoria-bcrp-2015-2.pdf> (22/06/2017 21:19 h)
- Banco Central de Reserva del Perú - BCRP (2017c). *Memoria Anual 2016*.
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016-2.pdf> (22/06/2017 21:19 h)
- Banco Central de Reserva del Perú - BCRP (2017d). *Reporte de Inflación Junio 2017 – BCRP*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf> (26/07/2017 21:33 h)
- Cámara de Comercio de Lima (2017) *Requisitos de la FDA para Exportar Alimentos a EE.UU.*

- <http://www.camaralima.org.pe/bismarck/DESCARGAS/AccesoEEUU-UE/EEUU/4.%20Requisitos%20de%20la%20FDA%20para%20alimentos%20de%20Peru.pdf> (17/07/17; 19:55)
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf (26/07/2017 22:06 h)
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ (2017). *Guía de Mercado Estados Unidos 2013*. <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/700745156radD563D.pdf> (23/07/2017 22:33 h).
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ (2017). *Guía de Mercado Estados Unidos 2013. Quiénes somos?* <http://www.promperu.gob.pe/> (19/07/2017 20:18 h).
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ (2015) *Producción y Exportación de pulpa de mango congelado*. Estudio PlanEX desarrollado para la Empresa Comercial G&M S.A.C.
- Desarrollo de Negocios Internacionales – DNI (2013). *A mayor inflación, mayor debilidad exportadora*. <http://www.consultoradni.com/a-mayor-inflacion-mayor-debilidad-exportadora/> (29/07/2017; 13:09 h)
- Diario Correo (2015). *Estas son las situaciones que pueden generar problemas de exportación en su empresa*. <http://diariocorreo.pe/ciudad/estas-son-las-situaciones-que-pueden-generar-problemas-de-exportacion-en-su-empresa-633398/> (22/07/2017; 21:07 h)
- Dirección General Parlamentaria. Oficina de Gestión de la Información y Estadística (2015). *Carpeta Georeferencial Región Lambayeque Perú*. <http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/files/2015/3.trimestre.14.lambayeque.pdf> (29/07/17 11:03 h)
- Ecoosfera (2013) *A disfrutar los mangos propiedades nutricionales y curativas de esta deliciosa fruta* <http://ecoosfera.com/2013/05/a-disfrutar-los-mangos-propiedades-nutricionales-y-curativas-de-esta-deliciosa-fruta> (23/07/17; 23:35)

- Fedex (2017) *Certificaciones sugeridas para exportar a Estados Unidos*
http://images.fedex.com/images/ar/pymex/Certificacion_2010.pdf (25/07/17; 15:48)
- Fondo Monetario Internacional – FMI (2017). IMF Executive Board Concludes 2017 *Article IV Consultation with Peru*.
<http://www.imf.org/en/News/Articles/2017/06/28/pr17252-imf-executive-board-concludes-2017-article-iv-consultation-with-peru> (26/07/17 22:32 h)
- Forbes Staff (2017). *Trump plantearía cambios ‘modestos’ al TLCAN, revela WSJ. Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/trump-plantearia-cambios-modestos-al-tlcan-revela-wsj/> (29/07/2017; 21:52 h).
- Food and Agriculture Organization of the United Nations – FAO. *Codex Alimentarius*
https://www.fao.org/input/download/standards/315/CXS_184s.pdf (28/07/2017 20:47 h).
- Fundación Mango Ecuador (2017). *Áreas de Cultivo*.
<http://www.mangoecuador.org/areas-cultivo.php>://www.mangoecuador.org/index.php (25/06/17; 17:56 h).
- Fundación Mango Ecuador (2017). *Exportaciones por empacadora por variedad de mango. Campaña 2013-2014*. http://www.mangoecuador.org/exportacion-por_empacadora_por_variedad.php (25/6/17; 18:06 h)
- Global G.A.P (2017) *Certificación Global G.A.P*
<http://www.globalgap.org/es/> (10/08/17; 22:00 h)
- Infoagro (2017) *EL CULTIVO DEL MANGO*
http://www.infoagro.com/frutas/frutas_tropicales/mango2.htm (14/07/17; 20:40)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2017). *Series nacionales*.
<http://webinei.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/> (29/07/17 15:37 h).
- Instituto Nacional de Innovación Agraria – INIA (2017). *¿Quiénes somos?*
<http://www.inia.gob.pe/nosotros/quienes-somos> (19/07/17 20:06 h).
- Instituto Peruano de Economía – IPE (2017). *Presión Tributaria*.
<http://www.ipe.org.pe/content/presion-tributaria> (29/07/17 14:43 h).
- Kotler, P y Armstrong, (2012) *Marketing*. México: Pearson Educación
- Leszinski, R y Marn, M (1997). *Setting value, not price. McKinsey Quarterly*.
<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/setting-value-not-price> (30/07/17 22:43 h).

- Maximize (2004) *Perfil del Mercado y competitividad Exportadora del Mango*.
www.pqfsac.com/descargas/Mango.pdf (23/06/17 23:02 h).
- Ministerio de Agricultura – MINAGRI (2017a) *Perfil técnico Nro 4: Mango crecen exportaciones peruanas*. <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=11210:boletin-de-mango-crecen-exportaciones-peruanas> (30/07/17; 22:39)
- Ministerio de Agricultura – MINAGRI (2017b). *Qué hacemos*.
<http://www.minagri.gob.pe/portal/nosotros/que-hacemos> (19/07/17 20:15 h)
- Ministerio de Agricultura – MINAGRI (2017c). *Series Históricas de Producción Agrícola – Compendio Estadístico*.
http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult (29/07/2017 11:05 h).
- Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador (2017). *Suscripción de Sistema General de Preferencias Arancelarias (SGP)*
<http://www.comercioexterior.gob.ec/suscripcion-de-sistema-general-de-preferencias-arancelarias-sgp/> (26/05/17; 16:36 h).
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017) *Acuerdos comerciales*.
http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=59&Itemid=82 (11/07/17; 21:37)
- Ministerio de Economía y Finanzas (2016). *Marco Macroeconómico Multianual*.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf (25/07/17; 19:46 h).
- Naciones Unidas (2017) *Convenio de las Naciones Unidas sobre el Contrato de Transporte Internacional de Mercancías Total o Parcialmente Marítimo (Nueva York, 2008)*
http://www.uncitral.org/pdf/spanish/texts/transport/Rotterdam_Rules/Rotterdam-Rules-S.pdf (08/07/17; 19:00)
- National Mango Board NMB. *Mango Market Development Index Report 2015-2016*.
https://www.mango.org/Mangos/media/Media/Documents/Research%20And%20Resources/Downloads/Industry/NMB%20Program%20Reports/Mango_Market_Index_Eng.pdf (24/07/17 19:56 h)

- Office of Disease Prevention and Health Promotion – ODPHP. 2015–2020 *Dietary Guidelines for Americans* <https://health.gov/dietaryguidelines/2015/guidelines/> (30/06/17 21:46 h).
- Perea, H y Mendoza, I. (2017) *Perú ¿Cómo son sus ciclos económicos? BBVA Research.* <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/01/Observatorio-Ciclos-03-01-2017.pdf> (29/07/2017; 20:16h).
- Porter, M (2009). *Ser Competitivo. Barcelona: Deusto*
- Prom Peru (2017) *Proceso Logístico de exportación*
<http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=A2EAD105-7AEB-41E0-9907-9BF7A110A556.PDF> (25/07/17; 18:59)
- Prospectiva 2020 (2015). *Mercado Mundial del Mango. Oferta, Demanda y Proyecciones.*
- Secretaría de Economía. Sistema de Información Comercial por Internet - *SIAMI.*
<http://www.economia-snci.gob.mx/> (25/07/17; 20:43 h).
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Datos Abiertos.(2017) *SENASICA.*
<http://www.sagarpa.gob.mx/quienesomos/datosabiertos/senasica/Paginas/default.aspx> (25/07/17; 21:24 h).
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria - SENASA (2010). *Plan de trabajo para el tratamiento y certificación de mangos peruanos.*
<https://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/2014/12/1-PLAN-DE-TRABAJO-PARA-LA-EXPORTACION-DE-MANGO2011.pdf> (29/07/17; 13:27 h).
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria - SENASA (2017). *Qué es SENASA.* <https://www.senasa.gob.pe/senasa/que-es-senasa/> (19/07/17; 21:09 h).
- Sierra y selva Exportadora (2017). *Misión y Visión*
<https://www.sierraexportadora.gob.pe/mision-y-vision/> (19/07/17; 21:18 h)
- Suto.F (2012) *Una mirada a la evolución del tipo de cambio. Conexión Esan*
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/10/09/mirada-evolucion-tipo-cambio/> (28/07/17 10:05)
- Senasa, (2017) *Tratamientos cuarentenarios.*

<https://www.senasa.gob.pe/senasa/7352-2/> (10/07/17; 22.52 h)

Siicex (2017a) *Etiquetado de Alimentos*

www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/171612013radA5E55.pdf (05/07/17; 22:54)

Siicex, (2017b) *Guía de requisitos sanitarios y fitosanitarios para exportar alimentos a los Estados Unidos*

www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/req_usa.pdf (24/07/17; 22:52)

Siicex (2017c) *Guía de requisitos de acceso de alimentos a Estados Unidos.*

www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf (23/07/17; 20:15)