



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**EXPORTACIÓN DE ARÁNDANOS CONGELADO DEL VALLE
VIRÚ HACIA EL MERCADO NORTEAMERICANO**

**PRESENTADA POR
KARLA GIOVANNA DIAZ OCHOA**

**PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

LIMA – PERÚ

2017



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

EXPORTACIÓN DE ARÁNDANOS CONGELADO DEL VALLE VIRÚ
HACIA EL MERCADO NORTEAMERICANO

PARA OPTAR

EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES

PRESENTADA POR:

KARLA GIOVANNA DIAZ OCHOA

Lima-Perú

2017

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS	VI
LISTA DE FIGURAS.....	IX
RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPÍTULO 1: ESTRUCTURA DE PLAN GENERAL.....	3
CAPÍTULO 2: ORGANIZACIÓN Y ASPECTO LEGALES.....	4
2.1. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	4
2.2. ACTIVIDAD ECONÓMICA O CODIFICACIÓN INTERNACIONAL (CIIU)	8
2.3. UBICACIÓN Y FACTIBILIDAD MUNICIPAL Y SECTORIAL.....	10
2.4. OBJETIVOS Y PRINCIPIOS DE LA EMPRESA	11
2.4.1. Misión:	11
2.4.2. Visión:.....	12
2.4.3. Valores:	12
2.4.4. Objetivos a Largo Plazo:	13
2.4.5. Principios:	13
2.5. LEY DE MYPE, MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.....	14
2.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	17
2.7. CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL	19
2.8. FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA	20
2.9. REGISTRO DE MARCA Y PROCEDIMIENTO EN INDECOPI.....	21
2.10. REQUISITOS Y TRÁMITES MUNICIPALES.....	22
2.11. RÉGIMEN TRIBUTARIO.....	23
2.12. REGISTRO DE PLANILLAS ELECTRÓNICAS (PLAME).....	25
2.13. RÉGIMEN LABORAL ESPECIAL Y GENERAL LABORAL.....	25
2.14. MODALIDAD DE CONTRATOS LABORALES	28
2.15. CONTRATOS COMERCIALES Y RESPONSABILIDAD CIVIL.....	29
2.16. FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS	32
2.16.1. Factores Internos:.....	32
2.16.2. Factores Externos.....	33
2.16.3. Matriz FODA	33
CAPÍTULO 3: PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL	34

3.1.	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	34
3.1.1.	El Arándano	34
3.1.2.	El Arándano Congelado	37
3.1.3.	Clasificación arancelaria	39
3.1.4.	Norma para los arándanos congelados	41
3.1.5.	Producción de arándano resto	44
3.1.6.	Propuesta de valor	45
3.1.7.	Ficha Comercial	46
3.2.	INVESTIGACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	49
3.2.1.	Consumo per cápita de arándanos	49
3.2.2.	Segmentación de mercado objetivo	53
3.2.3.	Tendencias de consumo	57
3.3.	ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA	60
3.3.1.	Análisis de la oferta	60
3.3.1.1.	Calendario mundial de la producción de arándanos	63
3.3.1.2.	Situación de arándanos en Perú	64
3.3.1.3.	Empresas que venden arándanos en Perú	65
3.3.1.4.	Oferta de arándano resto	66
3.3.2.	Análisis de la demanda	68
3.3.2.1.	Importaciones de Estados Unidos	72
3.3.2.2.	Precio FOB de arándano congelado	75
3.3.2.3.	Proyección de la demanda de Arándanos Congelados	76
3.4.	ESTRATEGIA DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN	79
3.4.1.	Estrategia De Segmentación:	79
3.4.2.	Estrategia De Posicionamiento	80
3.4.3.	Estrategia De Producto	80
3.4.4.	Estrategia De Promoción	81
3.4.5.	Estrategia De Distribución:	82
3.4.5.1.	Distribuidores De Agrícolas En Estados Unidos:	82
CAPÍTULO 4: PLAN DE COMERCIO INTERNACIONAL		85
4.1.	FIJACIÓN DE PRECIOS	85
4.1.1.	Costos del producto	85
4.1.2.	Análisis de precios de la competencia	87

4.1.3. Métodos de fijación de precio.....	88
4.2. FLUJO GRAMA DE PRODUCCIÓN Y/O COMERCIALIZACIÓN:.....	91
4.3. FLUJO GRAMA DE EXPORTACIÓN.....	92
4.4. CONTRATO DE COMPRA VENTA INTERNACIONAL PARA EXPORTACIONES	93
4.4.1. Modelo de contrato a utilizar:.....	94
4.5. ELECCIÓN Y APLICACIÓN DEL INCOTERM.....	99
4.6. DETERMINACIÓN DEL MEDIO DE PAGO Y COBRO	103
4.6.1. Modalidad de cuenta abierta:.....	103
4.6.2. Pago Anticipado:.....	104
4.6.3. Cobranzas documentarias:	105
4.6.4. Carta de crédito:.....	106
4.7. ELECCIÓN DEL RÉGIMEN DE EXPORTACIÓN.....	108
4.8. GESTIÓN DEL DESPACHO DE ADUANAS.....	110
CAPÍTULO 5: PLAN DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL	112
5.1. ENVASE, EMPAQUE Y EMBALAJE.....	112
5.1.1. Envase.....	112
5.1.2. Empaque	114
5.1.3. Embalaje	116
5.2. DISEÑO DEL ROTULADO Y MARCADO.....	117
5.2.1. Diseño del rotulado	117
5.2.2. Diseño del mercado.....	118
5.3. UNITARIZACIÓN Y CUBICAJE DE LA CARGA	120
5.3.1. Unitarización:.....	120
5.3.2. Cubicaje De La Carga:.....	124
5.4. CADENA DE DFI.....	125
5.4.1. Determinación de insumos e infraestructura:	125
5.4.2. Determinación de producción:.....	126
CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO	128
6.1. INVERSIÓN FIJA:	128
6.1.1. Activos tangibles.....	129
6.1.2. Activos intangibles.....	130
6.2. CAPITAL DE TRABAJO.....	130

6.3.	INVERSIÓN TOTAL	131
6.4.	ESTRUCTURA DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	133
6.5.	FUENTES FINANCIERAS Y CONDICIONES DE CRÉDITO.....	135
6.6.	PROPUESTAS DE COSTOS	137
6.7.	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	137
6.8.	PRESUPUESTO DE INGRESOS	140
6.9.	PRESUPUESTO DE EGRESOS	141
6.10.	FLUJO DE CAJA PROYECTADA.....	141
6.11.	ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS.....	142
6.12.	EVALUACIÓN DE LA INVERSIÓN	144
6.12.1.	Evaluación económica.	144
6.12.2.	Evaluación financiera.....	144
6.12.3.	Evaluación social	145
6.12.4.	Impacto ambiental.....	146
6.13.	EVALUACIÓN DEL COSTO PROMEDIO DE CAPITAL.....	146
6.14.	RIESGOS DEL TIPO DE CAMBIO.....	149
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		152
CONCLUSIONES.....		152
RECOMENDACIONES		154
REFERENCIAS.....		155

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 CIIU de Agroempresarios Virú SAC.....	10
Tabla 2 Asignación de Personal.....	19
Tabla 3 Diferencias del Régimen General Laboral y Régimen Especial Laboral.	25
Tabla 4 Características del régimen laboral para micro y pequeña empresa.	27
Tabla 5 Información Nutricional (100g).....	35
Tabla 6 Partida Arancelaria Arándanos Frescos y Congelados	40
Tabla 7 Principales mercados	51
Tabla 8 Valor de exportación Peruanas	52
Tabla 9 Datos estadísticos de EEUU	55
Tabla 10 Participación de arándanos en Supermercados	60
Tabla 11 Dinámica de la producción mundial por HA de arándanos.....	61
Tabla 12 Principales productores de arándanos.....	63
Tabla 13 Empresas productoras y exportadoras de arándanos	66
Tabla 14 Proyecciones productivas en toneladas.....	67
Tabla 15 Proyecciones productivas de arándano resto a nivel nacional.....	67
Tabla 16 Proyecciones productivas de arándano resto de La Libertad.....	68
Tabla 17 Importación en Estados Unidos de arándanos congelados por país de origen	74
Tabla 18 Importación en Estados Unidos de arándanos congelados	75
Tabla 19 Demanda de Estados Unidos del 2012-2016 de arándanos congelados (Dólares)...	76
Tabla 20 Demanda Actual en los estados de California, Texas y Nueva York en toneladas ..	77
Tabla 21 Método Mínimos Cuadrados	77
Tabla 22 Proyeccion de ventas en toneladas del año 2017 al 2022 en los 3 estados.....	78
Tabla 23 Demanda proyectada de Virú empresa en kilos.....	79
Tabla 24 Segmentación de Mercado.....	80

Tabla 25 Ferias Internacionales	82
Tabla 26 Distribuidores en California.....	83
Tabla 27 Distribuidores en Nueva York	83
Tabla 28 Distribuidores en Texas	84
Tabla 29 Precio arándano congelado por kilo.....	87
Tabla 30 Precios por país a nivel mundial 2013	88
Tabla 31 Costos de venta por Contenedor	89
Tabla 32 Costo total de arándano congelado en presentación de 200gr	90
Tabla 33 Costo total de arándano congelado en presentación de 500gr	90
Tabla 34 Costo total de arándano congelado en presentación de 2500gr	90
Tabla 35 Costo unitario por Kilo para cada presentación de arándano congelado	91
Tabla 36 Fijación de precios FOB por presentación.....	91
Tabla 37 Responsabilidades en términos FOB	101
Tabla 38 Presentaciones de envases	114
Tabla 39 Empaque para la presentación de 200 gr.	115
Tabla 40 Empaque para la presentación de 500 gr.	115
Tabla 41 Empaque para la presentación de 2.5 kg.....	116
Tabla 42 Unitarización (Bolsas 200gr)	121
Tabla 43 Unitarización (Bolsas 500gr)	121
Tabla 44 Unitarización (Bolsas 2.5 kg)	123
Tabla 45 Detalle de contenedor 40" Reefer	124
Tabla 46 Cubicaje de la carga.....	125
Tabla 47 Costos de Personal	126
Tabla 48 Inversión Fija	128
Tabla 49 Activos Tangibles	129

Tabla 50 Activos Intangibles	130
Tabla 51 Capital de trabajo	131
Tabla 52 Inversión Total.....	132
Tabla 53 Inversión y Financiamiento	133
Tabla 54 Tabla de amortizaciones	133
Tabla 55 Créditos bancarios.....	136
Tabla 56 Préstamo.....	136
Tabla 57 Propuesta de Costos	137
Tabla 58 Participación de ventas	138
Tabla 59 Margen de Contribución Ponderado	139
Tabla 60 Punto de Equilibrio	140
Tabla 61 Presupuesto de Ingreso	140
Tabla 62 Presupuesto de Egresos.....	141
Tabla 63 Flujo de caja proyectada	142
Tabla 64 Estado de Resultados	143
Tabla 65 Evaluación Económica	144
Tabla 66 Evaluación financiera	145
Tabla 67 Costo de la Deuda	147
Tabla 68 Factor Beta.....	148
Tabla 69 COK Y WACC	149
Tabla 70 Sensibilidad de Tipo de Cambio.....	150

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Costos de derechos registrales.....	7
Figura 2: Niveles y divisiones del CIU	9
Figura 3: El Mapa de los berries en el Perú	11
Figura 4: Características MYPE Perú	16
Figura 5: Organigrama de Agroempresarios Virú	18
Figura 6: Funciones de las áreas de Agroempresarios Virú	18
Figura 7: Tipos de sociedades y sus características.....	20
Figura 8: Paso para registro de marca en Indecopi.....	22
Figura 9: Puntos Tolerables Unidad de Muestra.....	44
Figura 10: Exportación de Arándanos en \$ FOB Miles.....	52
Figura 11: Exportaciones de arándanos del Perú 2016.....	53
Figura 12: Participación de consumo de arándanos frescos por estados - USA.....	54
Figura 13: Ruta de los frutos.....	58
Figura 14: Dinámica de la producción mundial de arándanos.....	61
Figura 15: Periodo estacional de producción de arándanos a nivel mundial.....	64
Figura 16: Zonas potenciales de arándanos.	65
Figura 17: Evolución de las importaciones mundiales de arándanos fresco (2008 – 15).....	69
Figura 18: Evolución de las importaciones mundiales de arándanos congelados (2008 – 12)70	
Figura 19: Evolución de los mercados.....	70
Figura 20: Principales países importadores de arándanos frescos -2015.....	71
Figura 21: Principales países importadores de arándanos congelados -2012.....	72
Figura 22: Principales estados importadores de arándanos congelados-2012.....	73
Figura 23: Evolución de precios FOB arándanos congelados.	76
Figura 24: Flujograma de comercialización.	91

Figura 25: Flujograma de exportación.....	92
Figura 26: Proceso de Cartas de Crédito.....	107
Figura 27: Cotización de Operador logístico.....	111
Figura 28: Flujograma de comercialización.....	113
Figura 29: Embalaje del producto.....	116
Figura 30: Pictogramas del embalaje.....	120
Figura 31: Unitarización.....	120

RESUMEN EJECUTIVO

Agroempresarios Virú SAC es una empresa nueva en el sector agroindustrial ubicado en el distrito Virú al norte de la región de La Libertad con el cual se ha desarrollado un plan de negocios que demuestra que es factible aprovechar las oportunidades del entorno y las ventajas comparativas de los arándanos congelados, para generar ventajas competitivas que hagan sostenible un modelo de negocio orientado a satisfacer la demanda del consumidor, que tiene un ritmo de vida agitado y que busca salud, conveniencia y placer en los alimentos que consume.

El producto a comercializar será el arándano congelado, el cual actualmente Perú exporta en mínimas cantidades y esto se debe a que las exportaciones de este producto debido al calibre requerido solo se exportan en estado fresco, en este sentido el arándano que no cumple con las características indicadas son llamados “arándano resto” cuyo costo es mucho menor. Por otro lado la presentación en congelado ha demostrado según estudios especializados ser igual de nutritiva en esta presentación que como fruta fresca incluso después de los 6 meses de congelación, brindando beneficios al cuerpo humano como astringentes y antidiarreicas, gastro-protectores y además altos niveles de antioxidantes.

Este producto se comercializará en tres presentaciones las cuales serán de 200 gr para consumo individual, de 500 gr para consumo familiar y de 2.5 kg para consumo industrial. La comercialización de los arándanos congelados está dirigido para personas de en el rango de edad de 22 a 64 años, la cuales se encuentran dentro del campo laboral y requieren productos de fácil manipulación además que sean nutritivos y de buen sabor como es el arándano. Agroempresarios Virú ha detectado la oportunidad de ingresar al mercado norteamericano pues es uno de los países con altos índice de consumo de la baya, según las estadísticas los

estados con más potencial de consumo de este producto y es los cuales nos vamos a enfocar son California, Nueva York y Texas que representa el 27% del consumo de arándanos de Estados Unidos.

Se ha establecido un precio promedio de \$2.61 para el kilo de arándano congelado considerando los costos fijos y los costos variables que incurren en el proceso de comercialización para cada presentación. Cabe resaltar que la presentación de este producto será mucho más sofisticada que la competencia, será comercializada en bolsas metálicas de polietileno los cuales le dan a la fruta el poder de conservarse en óptimas condiciones bajo el clima adecuado y con abre-fácil, lo cual ayudará al cliente a usar el producto de manera rápida y sin perder la contextura.

La inversión total requerida para el proyecto será de \$81,778 el cual el 60% será de capital propio (aportes de socios) equivalente a \$49,067 y el 40% restante financiado por Scotiabank, el cual es una entidad bancaria reconocida a nivel nacional. Este financiamiento será recuperado a un plazo no mayor de 4 años en los cuales se plantea pagar en cuotas mensuales de \$ 1,084.61.

CAPÍTULO 1: ESTRUCTURA DE PLAN GENERAL

La idea del plan de negocio es constituir una empresa que comercializadora de arándanos en el mercado internacional, ingresando principalmente al mercado norteamericano como un producto con alto nivel nutricional. En los últimos años, el arándano se posicionó en el sector frutícola nacional como un producto de grandes perspectivas económicas para el sector exportador. El aumento de la superficie cultivada y la creciente demanda internacional por este producto han permitido que nuestro país crezca considerablemente en su exportación. A continuación, se detalla mediante el Bussiness Model Canvas el modelo de negocio de Agroempresarios Virú, en el cual se plantearan 9 módulos interrelacionados y que explicarán la operativa de la empresa para generar ingresos y hacer rentable el negocio.

<i>Socios Clave</i>	<i>Actividades Clave</i>	<i>Propuesta de Valor</i>	<i>Relación con el Cliente</i>	<i>Segmentos de Clientes</i>
<ul style="list-style-type: none"> Productores de arándanos. Empresas congeladoras de arándano Empresadistribuidora local Proveedores de envases y embalajes. Empresas distribuidoras en los estados del mercado objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Negociación con proveedores Negociación con distribuidores Determinar el volumen de comercialización. Desarrollar nuevas estrategias de marketing. 	<p>Arándanos congelados, una fruta deliciosa y se pueden comer solos como una merienda saludable, con yogurt o en ensalada, o se pueden usar en la repostería, el cual se comercializará en diferentes presentaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia a ferias internacionales Comunicación fluida vía correo o teléfono. Servicio postventa Trato cordial y rápido. 	<ul style="list-style-type: none"> Supermercados, restaurantes y hoteles. Hombres y mujeres entre 22 a 64 años de edad que se encuentren laborando. Personas de alimentación saludable, nutritiva y que tenga buen sabor. Personas de Nivel socio económico B en adelante Personas que residan dentro de los estados de California, Texas y Nueva York.
	<p><i>Recursos Clave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Empresaprosesadora Personal administrativo Oficina administrativa Financiamiento bancario Distribuidores en EEUU 		<p><i>Canales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Se venderá el producto a distribuidores de frutas y verduras en los estados de California, Texas y Nueva York. Página web 	
<p><i>Estructura de Costes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Costos fijos Costos variables Pagos bancarios 			<p><i>Estructura de Ingresos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Bolsas de arándano congelado al por mayor en las siguientes presentaciones: <ul style="list-style-type: none"> 200 gr. 500 gr. 2.5 kg. Medio de pago mediante carta de crédito 	

Fuente: Propia

CAPÍTULO 2: ORGANIZACIÓN Y ASPECTO LEGALES

Un plan de negocio es un documento escrito que recoge las bases sobre la fundación de una empresa, el modelo de negocio a desarrollar, las estrategias comerciales de marketing y de logística, y el análisis de factibilidad del negocio. El presente plan describe los objetivos del proyecto y los medios necesarios para alcanzarlos. En este primer capítulo, se describen y plantean los pasos y procedimientos para poder constituir de la empresa, el régimen tributario, aspectos legales a considerar y el planteamiento estratégico de la empresa, tales como su misión, visión y objetivos.

2.1. Nombre o razón social

En el artículo N° 9 de la Ley N° 26887 – Ley General de Sociedades, se determina que toda sociedad debe tener una denominación o razón social el cual no puede ser igual o semejante a la de otra sociedad existente, a menos que se demuestre la legitimidad. Por tal motivo se ha elegido constituir la sociedad con el nombre de Agroempresarios Virú, dado que no existe empresa con un nombre igual o similar y que el nombre está relacionado al giro del negocio buscando ser reconocida como una empresa comercializadora de arándanos.

Los pasos identificados para constituir legalmente la empresa, según la Súper Intendencia Nacional de los Registros Públicos, SUNARP, consta de siete pasos los cuales se detallan a continuación:

a) Búsqueda y reserva del nombre:

El primer paso para la constitución de la empresa es verificar en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) que no exista en el mercado un nombre o razón social igual o similar al nombre propuesto para la nueva empresa a constituir. Al

realizar la búsqueda de los nombres existentes, se debe corroborar de que éstos no se parezcan ni suenen igual al nombre propuesto. Una vez ubicado, se procede con la reserva de la denominación para la razón social y de esta manera evitar que otra empresa pueda utilizar este nombre, siendo efectiva la reserva por un plazo de 30 días.

b) Elaboración de la minuta:

Es el documento en el cual se manifiesta la voluntad de constituir la sociedad y en donde se señalan todos los acuerdos respectivos. La minuta consta del pacto social y los estatutos de la empresa y es el paso previo a la elaboración de la minuta de escritura. En el pacto social se detallan todos los acuerdos de los socios y contempla el estatuto. El estatuto contempla los datos relevantes de la sociedad tales como: la denominación o razón social, domicilio y duración de la sociedad, el objeto social, la descripción del capital social, la administración de la sociedad (directorio y gerencia), reglas para modificar el estatuto, aprobar balances, aplicación de utilidades, disolución, liquidación y extinción de la sociedad.

c) Elevar la minuta a escritura pública:

Consiste en presentar la minuta ante una notaría y que esta sea revisada por el notario público el cual da fe de los actos y contratos que se están celebrando y da autenticidad a la minuta de constitución para que pueda ser elevada como escritura pública. El costo de este proceso es S/. 150 a S/. 500 aproximadamente de acuerdo al monto del capital social. Los documentos que se deben presentar junto a la minuta son:

- Constancia o comprobante de depósito del capital social aportado en una cuenta bancaria a nombre de la empresa.
- Inventario detallado y valorizado de los bienes no dinerarios.
- Certificado de búsqueda y reserva del nombre emitido por la SUNARP.
- Una vez elevada la minuta, esta debe ser firmada y sellada por el notario.

d) Elevar la escritura pública en la SUNARP:

Una vez obtenida la escritura pública, la misma se debe llevar a la SUNARP, en donde se realizarán los trámites necesarios para inscribir la empresa. El costo de estos trámites es S/. 90. Una vez registrada la empresa ya se puede considerar que la empresa existe.

e) Registro de personas jurídicas

Hay dos tipos de registro de personas jurídicas empresariales: (1) *Registro de Sociedades*: en este registro se inscriben la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada – S.R.L., Sociedad Anónima – S.A. y Sociedad Anónima Cerrada – S.A.C. (2) *Registro de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada*: En este registro se inscribe la constitución de las Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada y el nombramiento de sus gerentes, entre otros rubros. Para realizar la inscripción en el registro de sociedades se debe seguir los procedimientos registrales indicados por la SUNARP. La documentación necesaria para la inscripción de la sociedad, es la siguiente:

- Primero: Formato de solicitud de inscripción debidamente llenado y suscrito.
- Segundo: Copia del documento de identidad del representante, con la constancia de haber sufragado en las últimas elecciones o haber solicitado la dispensa respectiva.
- Tercero: Escritura pública que contenga el Pacto Social y el Estatuto.
- Cuarto: Comprobante de depósito por el pago de derechos registrales (tasas).
- Otros documentos: Según calificación registral y disposiciones vigentes.

f) Respecto a los derechos registrales (tasas):

Las oficinas registrales cobrarán derechos registrales por la inscripción, que es la misma en cualquiera de los 2 registros. El costo de los derechos registrales por la inscripción es de 1.08% de una Unidad Impositiva Tributaria (UIT) que al 2017 es de S/. 4,050, adicional a ello, se debe pagar S/. 3 por cada S/. 1000 soles de capital social la cual se presenta en la Figura 1.



Figura 1: Costos de derechos registrales
Fuente SUNARP.

g) Calificación del título:

La calificación del título está a cargo de un registrador público de la oficina registral competente, que debe extender el asiento de inscripción en un plazo de un día útil. A partir de la fecha y hora de presentación de los respectivos documentos, la empresa gozará de los derechos y beneficios que brinda la inscripción. A partir de la inscripción registral, la sociedad adquiere personalidad jurídica. En caso de que el título haya sido observado, se deberá subsanar el inconveniente dentro de los 35 días de presentada a Registros Públicos. En caso de calificar el título, la oficina registral hace entrega de lo siguiente:

- Constancia de inscripción.
- Copia simple del asiento registral

2.2. Actividad económica o codificación internacional (CIIU)

La versión original de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas se aprobó en 1948. El cual, a través de los años, se ha ido modificando y a la fecha el vigente es la revisión cuatro, el cual se dio en el año 2008. A continuación, se explica qué es el CIIU, su propósito y características.

a) ¿Qué es el CIIU?

Es una clasificación de actividades cuyo alcance abarca a todas las actividades económicas, las cuales se refieren tradicionalmente a las actividades productivas, es decir, aquellas que producen bienes y servicios.

b) ¿Cuál es el propósito del CIIU?

Es ofrecer un conjunto de categorías de actividades productivas que se pueda utilizar cuando se diferencian las estadísticas de acuerdo con esas actividades.

c) Características:

La CIIU comprende un sistema de notación alfanumérico. Presenta jerárquicamente cuatro niveles de clasificación integrados entre sí, en el orden siguiente:

- **Sección:** Nivel de clasificación que agrupa la información estadística correspondiente a un sector de la economía con características homogéneas. Su notación se realiza a través del alfabeto. Por ejemplo: Sección A: Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
- **División:** Agrupa actividades pertenecientes a un mismo sector económico con mayor grado de homogeneidad, teniendo en cuenta la especialidad de las actividades económicas que desarrollan, las características y el uso de los bienes y

servicios, los insumos, el proceso y la tecnología de producción utilizada. Su notación es numérica (dos dígitos). Por ejemplo, División 01: Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas

- **Grupo:** Clasifica las categorías de actividades organizadas en una división de manera más especializada y homogénea. Se caracteriza por utilizar tres dígitos. Los dos primeros corresponden a la División y el último, identifica al Grupo. Por ejemplo, Grupo 011: Cultivo de plantas no perennes
- **Clase:** Criterio de clasificación utilizado por la forma que combinan las actividades en los establecimientos y se distribuyen entre ellos es fundamental para definir las clases. Su notación corresponde a cuatro dígitos de los cuales, los dos primeros identifican la División; el tercero, al Grupo al cual pertenece la clase, y el último a la clase misma. Por ejemplo, clase 0111: Cultivo de cereales (excepto arroz); legumbres y semillas oleaginosas.

d) Estructura:

La CIU revisión cuatro presenta 21 secciones, 88 divisiones, 238 grupos y 419 clases de actividad económica tal cual se presente en la Figura 2. Por otro lado, se ha determinado en la Tabla 1 que para la nueva empresa a constituir el CIU es el 0163, la cual se asigna para “cultivo de otros frutos y nueces de árboles y arbustos”.

Nivel:	Categoría:	Nomenclatura:	Nro.
Nivel 1	Sección	Alfanumérico A-U	21
Nivel 2	División	2 dígitos	88
Nivel 3	Grupo	3 dígitos	238
Nivel 4	Clase	4 dígitos	419

Figura 2: Niveles y divisiones del CIU

Tabla 1

CIU de Agroempresarios Virú SAC

CIU Rev.4	DESCRIPCIÓN
0163	ACTIVIDADES POSCOSECHA

2.3. Ubicación y factibilidad municipal y sectorial

Según los estudios realizados por SIICEX sobre la zonificación agraria, las zonas más adecuadas de cultivo son Ancash, La Libertad, Arequipa y otras zonas similares del país. En la Figura 3 se presenta el mapa de los berries en el Perú, proporcionado por Sierra exportadora.

La ubicación seleccionada para la empresa es el Valle Virú, ubicada en La Provincia de Virú, la cual está situada al norte del Perú, en la parte sur Departamento de La Libertad, bajo la administración del Gobierno. Se eligió esta ciudad porque según el Ministerio de Agricultura, es donde se concentra la mayor parte de la producción de arándanos, representa el 90% de la producción total nacional de esta súper fruta. Este porcentaje va acompañado gracias al proyecto que viene desarrollando la ciudad de La Libertad en el “Proyecto Chavimochic”, el cual es un órgano desconcentrado de ejecución de esta ciudad y constituye una Unidad Ejecutora que cuenta con autonomía técnica, económica, financiera y administrativa. Lo que permite generar mayores producciones de frutos como el arándano. Estas oficinas están ubicadas las áreas administrativas y comerciales de la empresa, con la finalidad de tener cercanía con las plantaciones de arándanos y agricultores de la zona.

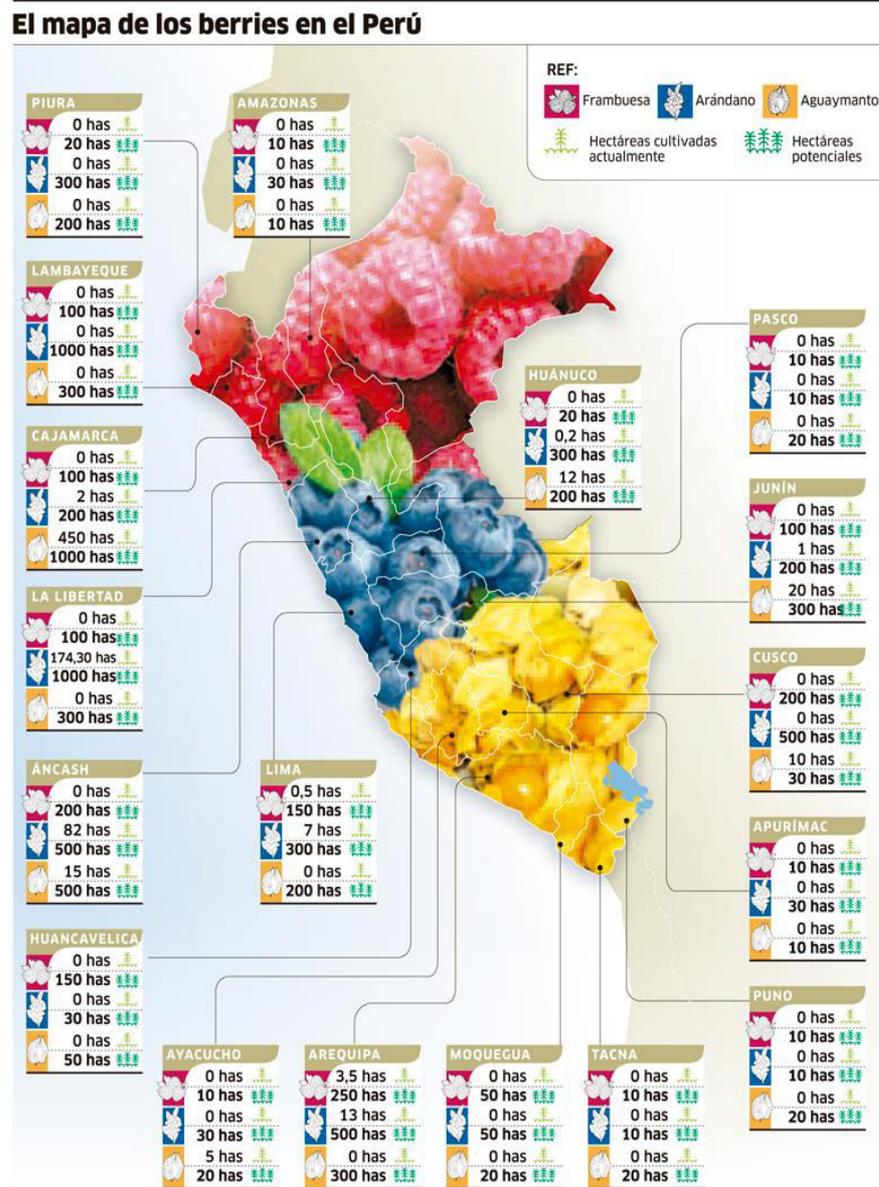


Figura 3. El Mapa de los berries en el Perú
Fuente: Sierra Exportadora

2.4. Objetivos y principios de la empresa

2.4.1. Misión:

Ofrecer al mundo la mejor calidad de arándanos frescos y congelados de producción Peruana, apoyando al desarrollo sostenible y cuidado del medio ambiente con los agricultores locales, contribuyendo a la mejora del valor nutricional de nuestros frutos para incrementar continuamente la calidad y satisfacción de nuestros clientes internacionales.

2.4.2. Visión:

Ser la empresa agroexportadora peruana líder en la exportación de berries congelados y frescos, en distintas presentaciones, contribuyendo en el desarrollo sostenible de los agricultores y del medio ambiente, y desarrollando continuamente en la innovación de productos de alto valor nutricional para los mercados internacionales.

2.4.3. Valores:

- **Responsabilidad social:** Reconocemos que somos partícipes de un sistema social con el cual interactuamos. Todas nuestras decisiones y actos son congruentes y contribuimos a la permanencia y renovación de los recursos naturales, buscando el trato justo con los agricultores.
- **Cumplimiento de las obligaciones:** Todos nuestros actos se rigen por una conducta honesta, transparente y ética, así como por el fiel cumplimiento de nuestras obligaciones y el estricto acatamiento de las leyes de los mercados en que operamos.
- **Calidad:** Estar comprometidos con la calidad del producto que se brinda y superar los estándares internacionales, para competir en cualquier mercado y liderar los negocios en los que participan.
- **Compromiso,** con los logros corporativos y del equipo, con la familia, las personas, el medio ambiente, el desarrollo del entorno y el país.
- **Medio Ambiente:** Reconocemos la importante de desarrollar un negocio sostenible para las generaciones futuras, que involucra realizar prácticas que preserven y contribuyan a conservar el medio ambiente en los entornos donde operamos.

2.4.4. Objetivos a Largo Plazo: 3 por año

- Posicionarnos entre los principales 20 exportadores de berries en el Perú.
- Posicionarnos entre los principales 10 exportadores de berries congelados en el Perú.
- Ser la empresa con mayor número de innovación en presentaciones y productos de alto valor agregado en base a berries para el mercado internacional.
- Ser una empresa que ofrece productos orgánicos en todas sus presentaciones.
- Lograr tener el reconocimiento a nivel nacional como una de las empresas líder en exportación línea de arándanos congelados.

2.4.5. Principios:

- **Calidad:** Pleno compromiso de satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes, mediante una cultura de calidad basada en los principios de honestidad, liderazgo y desarrollo del recurso humano, solidaridad, compromiso de mejora y seguridad en nuestras operaciones.
- **Responsabilidad Social y Ambiental:** Alto compromiso con la comunidad con la cual se interactúa, buscando a través de la generación de empleo bien remunerado y sostenible, realizar una contribución activa al mejoramiento social y económico de las zonas donde se actúa como proveedores, como empleadores o como clientes.

2.5. Ley de MYPE, micro y pequeña empresa

Se sabe que la micro y pequeña empresa, en adelante la MYPE, juega un papel preeminente en el desarrollo social y económico del país, al ser la mayor fuente generadora de empleo y un importante agente dinamizador del mercado. Según el Ministerio de Producción, actualmente, en el Perú, las micro y pequeñas empresas aportan, aproximadamente, el 40% del Producto Bruto Interno, son una de las mayores potenciadoras del crecimiento económico del país. En conjunto, las MYPE generan el 47% del empleo en América Latina, siendo esta una de las características más rescatables de este tipo de empresas. Conforme las MYPE van creciendo, nuevas van apareciendo. Esto dinamiza nuestra economía debido a que la mayoría desaparece en menos de un año; las que sobrevivan este ciclo se volverán cada vez más influyentes en el mercado, ampliarán su capacidad de producción, requerirán de más mano de obra y aportarán con mayores tributos al Estado.

Ley de Micro y Pequeña Empresa, es la ley más importante que ha expedido el Gobierno Peruano en el marco de las facultades legislativas delegadas por el Congreso mediante Ley N° 29157. La nueva Ley MYPE, aprobada por Decreto Legislativo N° 1086 (El Peruano: 28/06/08) es una ley integral que no sólo regula el aspecto laboral sino también los problemas administrativos, tributarios y de seguridad social que por más de 30 años se habían convertido en barreras burocráticas que impedían la formalización de este importante sector de la economía nacional, expresa el gremio empresarial.

La nueva Ley MYPE recoge la realidad de cada segmento empresarial, desde las empresas familiares, las micro hasta las pequeñas empresas, las que ahora tienen su propia regulación de acuerdo a sus características y a su propia realidad. La nueva ley será de

aplicación permanente para la MYPE, en tanto cumplan con los requisitos establecidos. Este régimen especial no tendrá fecha de caducidad que contemplaba la Ley N° 28015, limitación que constituía una barrera para la formalización empresarial y laboral de los microempresarios.

El objetivo de esta ley es promover la competitividad, formalización y desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas, las cuales representan el 98.6% de las empresas y generan el 77% del empleo a nivel nacional, según las cifras del Ministerio de Producción. Dado que el impacto inicial de dicha ley fue muy limitado, a mediados de 2008 ésta fue modificada para facilitar la formalización de dichas empresas y asegurar su competitividad y que otorguen empleos en condiciones decentes. El Artículo 2° de la Ley N° 28015 LEY DE PROMOCIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, establece el concepto de Micro y Pequeña Empresa de la siguiente manera:

Es una unidad económica que opera una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, que desarrolla actividades de extracción, transformación, producción y comercialización de bienes o prestación de servicios, que se encuentra regulada en el TUO (TEXTO ÚNICO ORDENADO), de la Ley de Competitividad, Formalización y desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente. (Dec. Leg. N° 1086)

Tanto la micro empresa como la pequeña se diferencian por el número de trabajadores y el nivel de ventas anuales. Las características exactas que debe reunir una MYPE para ser considerada microempresa o pequeña empresa se presentan en la Figura 4.

CARACTERISTICAS	NUMERO DE TRABAJADORES	NIVELES DE VENTAS ANUALES
MICROEMPRESA	De 1 hasta 10	El monto máximo de 150 UIT
PEQUEÑA EMPRESA	De 1 hasta 100	El monto máximo 1700 UIT

Figura 4. Características MYPE Perú

La Ley N° 30056, publicada en el 2013 modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial, de los cuales mencionaremos las principales diferencias:

La nueva norma sólo utiliza como parámetro para determinar quiénes deben ser considerados micros, pequeñas o medianas empresas los volúmenes de ventas anuales, descartando como criterio el número de trabajadores que utilizaba la norma original. La nueva ley considera los siguientes aspectos:

- Micro Empresa: Ventas Anuales hasta un máximo de 150 UIT (555 mil nuevos soles).
- Pequeña Empresa de 150 UIT (555 mil nuevos soles) hasta 1,700 UIT (6 millones 290 mil soles).
- Mediana Empresa de 1,700 UIT (6 millones 290 mil soles) hasta 2,300 UIT (8 millones 510 mil soles).
- La nueva norma establece que el régimen laboral especial contemplado en la Ley MYPE es de naturaleza permanente y sólo aplicable al micro y pequeñas empresas no a la mediana empresa.

La nueva norma prorroga por tres años el Régimen Laboral Especial de la microempresa creado mediante Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la

Micro y Pequeña Empresa. La norma permite que las microempresas, trabajadores y conductores puedan acordar por escrito, durante dicha prórroga, su acogimiento al régimen laboral regulado por el Decreto Legislativo N° 1086- Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, LEY MYPE.

- EL Registro de Micros y Pequeñas Empresas (REMYPE), administrado por el Ministerio de Trabajo, a partir de la reglamentación de la nueva norma será administrado por la SUNAT.
- La nueva norma modifica la Ley N° 30506 del Impuesto a la Renta, estableciendo que los perceptores de rentas de tercera categoría cuyos ingresos brutos anuales no superen las 150 UIT, deberán llevar como mínimo un registro de ventas, un registro de compras y libro diario formato simplificado.
- La nueva norma crea el Nuevo Régimen Único Simplificado el mismo que comprenderá a las EIRL, antes solo era de aplicación a las personas naturales no a las personas jurídicas.

En base a esta ley y los beneficios que otorga, la nueva empresa propuesta, *Agroempresarios Virú*, contará con 10 trabajadores y se proyecta tener una facturación en los primeros años mayores a los 150 UIT y menores a los 1,700 UIT, por lo cual se considerará para el presente proyecto que *Agroempresarios Virú* será considerada como una pequeña empresa, acogiéndose de esta manera a todos los beneficios que la Ley N° 30056 concede.

2.6. Estructura orgánica

Considerando que la empresa es una organización nueva en el mercado y que su valor diferencial se encuentra en la variedad de presentaciones e innovación que ofrece al mercado internacional, la estructura orgánica será ligera en primer lugar y como cabeza del

organigrama estará el Gerente General, el cual gestionará las tres grandes áreas convenientes para el manejo del negocio. Las áreas que se han considerado necesarias establecer son el área de administración y finanzas, Operaciones y comercial. El organigrama descrito se presenta en la Figura 5.

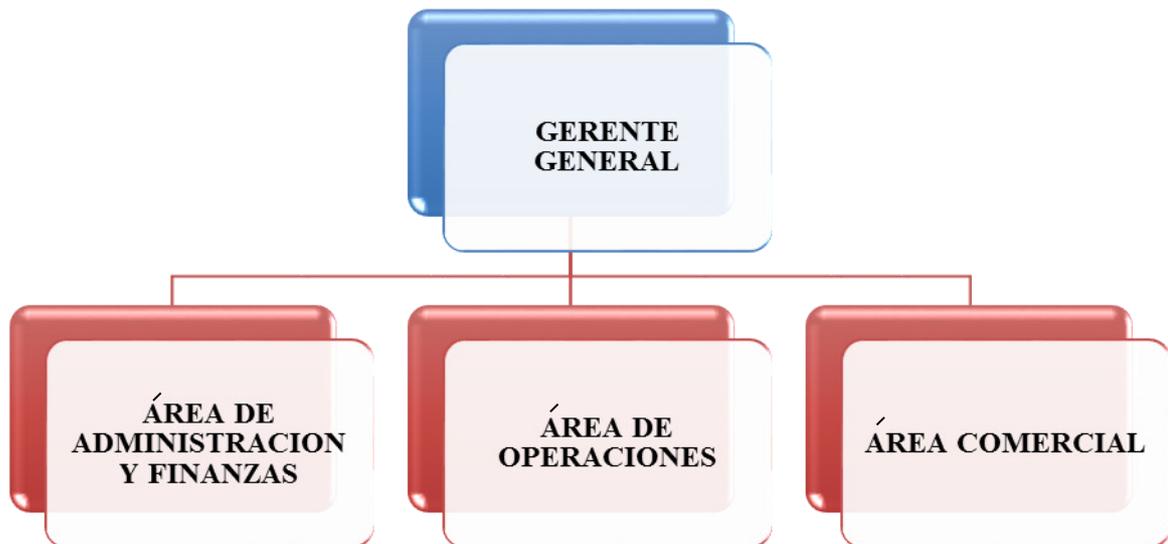


Figura 5. Organigrama de Agroempresarios Virú

Por otro lado, es necesario establecer las funciones y responsabilidades que cada una de las áreas mencionadas tendrá. Las funciones principales se detallan en la Figura 6.



Figura 6. Funciones de las áreas de Agroempresarios Virú

2.7. Cuadro de asignación de personal

Según la Ley N° 27312, Ley de Gestión de la Cuenta General de la República, publicada el 20 de julio del 2000. El cuadro para Asignación de Personal-CAP del Ministerio de Salud, es el documento técnico normativo de gestión institucional que contiene los cargos clasificados que necesita para el funcionamiento de toda estructura orgánica. Según el organigrama propuesto, los puestos que requiere la empresa son los presentados en la tabla 2.

Tabla 2

Asignación de Personal

CATEGORÍA OCUPACIONAL	N° DE PLAZAS
Gerente general	1
Recepción y Asistente de gerencia	1
Área de administración y finanzas	
Analista administrativo y financiero	1
Área de operaciones	
Coordinador de Logística y DIF	1
Analista de Compras	1
Área comercial	
Analista de Marketing e Inteligencia de Negocios	1

Fuente: Propia

2.8. Forma jurídica de la empresa

Según el libro I de la Ley General De Sociedades N° 2688; se menciona quienes constituyen una sociedad convienen en aportar bienes o servicios para el ejercicio en común de actividades económicas, y se diferencian unas de otras por la responsabilidad que tienen los accionistas, el número de accionistas y otras características particulares que presenta cada una de estas. Los tipos de sociedades y sus características se describen en la Figura 7.



Figura 7. Tipos de sociedades y sus características.

Fuente: Propia

De los tipos de sociedades disponibles, se considera que la Sociedad Anónima Cerrada es la más adecuada para la nueva empresa *Agroempresarios Virú*, en la cual lo conformaran 3 socios y dado que es una modalidad pensada para los pequeños negocios en los que no es necesaria mayor complejidad en sus órganos administrativos. Dentro de las características más representativas de una S.A.C se encuentran las siguientes:

- El número de accionistas no puede ser menor a dos ni mayor a veinte.
- Se impone el derecho de adquisición preferente por los socios, salvo que el estatuto disponga lo contrario.

- Se constituye por los fundadores al momento de otorgarse la escritura pública que contiene el pacto social y el estatuto, en cuyo caso suscriben íntegramente las acciones.
- El capital social está representado por acciones nominativas y se conforma con los aportes, sea en bienes y/o en efectivo, de los socios, quienes no responden personalmente por las deudas sociales.
- Es una persona jurídica de Responsabilidad Limitada.
- No se requiere inscribir sus acciones en el Registro Público del Mercado de Valores.
- Predomina el elemento personal dentro de un esquema de sociedad de capitales.

2.9. Registro de marca y procedimiento en INDECOPI

Según Indecopi, una marca es un signo que permite diferenciar los productos o servicios que ofrece una persona o una empresa de aquellos que son sus competidores. Los signos son palabras reales o inventadas, gráficos y colores, una combinación de letras y números, entre otros. Para el registro existe una norma internacional que se llama Clasificación de Niza, la cual define 34 clases para productos y 11 para servicios. Por tanto, es necesario que la empresa *Agroempresarios Virú* registre su marca para diferenciarse de los competidores y se defina en que clase encaja la marca. Si bien, existirán oportunidades en las cuales los productos se venderán con la marca que el cliente solicite, existirán oportunidades tanto de venta local como internacional en las que se podrá introducir productos con la marca *Agroempresarios Virú* o alguna nueva marca adicional que se considere conveniente para algún producto específico en lo futuro.

Este trámite tiene como objetivo garantizar ante el mercado que una marca de productos o servicios es única y que no tiene el mismo nombre o suene parecido a otras, o que sus logos por forma o colores sean similares a otros.

El trámite se hace directamente en Indecopi completando un formulario y cumpliendo una serie de requisitos a cumplir paso a paso, los cuales se exponen en la Figura 8.

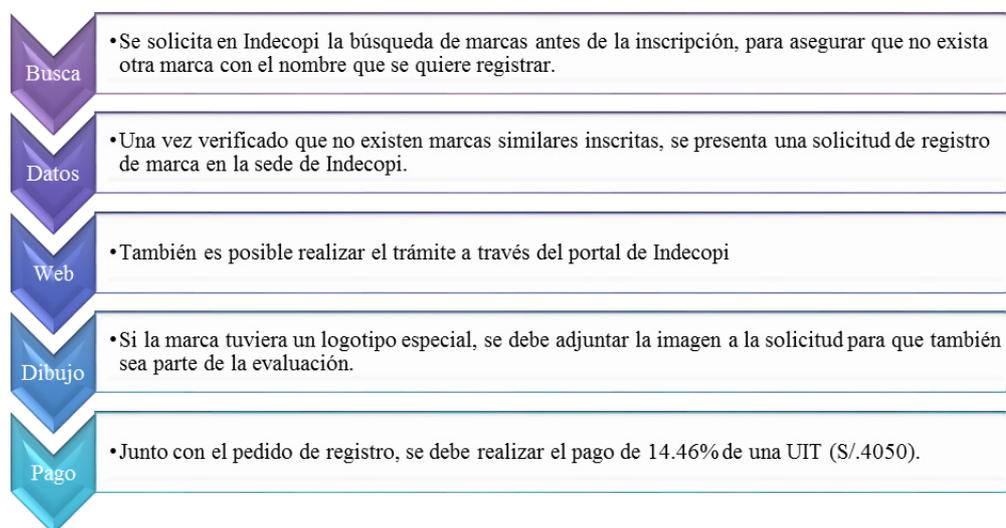


Figura 8. Paso para registro de marca en Indecopi

2.10. Requisitos y trámites municipales

Para que una empresa pueda operar de manera regular es necesario seguir algunos procedimientos y trámites los cuales se deben generar de manera obligatoria para que la oficina entre en funcionamiento. Uno de los requisitos principales es contar con la licencia de funcionamiento el cual acredite que la municipalidad responsable autoriza el funcionamiento. A continuación, se detalla cuáles son los requisitos a seguir para poder obtener la licencia de funcionamiento en el Valle Virú, considerando que la oficina no excederá los 60m²:

- a) **Para la Licencia de funcionamiento:** establecimientos con un área de hasta 100 m², con la autorización de anuncio publicitario.
 - Formato de solicitud de Licencia de Funcionamiento (Indicando Número de RUC y DNI del solicitante)
 - Pago de derecho en trámite, que asciende a S/.138.60.
- b) **Para el certificado de INDECI - Defensa civil solo es necesario si los establecimientos fueran mayores a 500m²**

- Formato de Declaración Jurada de Observancia de condiciones de seguridad para locales menores de 100 m².
- Pago por Inspección S/.111.10

Dado el tamaño de la oficina, solo se requerirá la licencia de funcionamiento de la oficina sin necesidad de contar con un certificado de INDECI. Esto facilita la implementación de la empresa, sobre todo en los requisitos legales que exigen. Por otro lado, en las ocasiones en que se requiera almacenaje de productos o algún tipo de insumo, se tercerizará el almacenaje.

2.11. Régimen tributario

El régimen tributario es el conjunto de normas que regulan el cumplimiento de las obligaciones sustanciales, vinculadas directamente al pago de los tributos y de las obligaciones formales, relacionadas con trámites, documentos o instrumentos que faciliten el pago de los tributos.

Los regímenes están divididos en categorías, según el Decreto Legislativo No. 771 la Ley Marco del Sistema Tributario Nacional, por las cuales toda persona natural o jurídica que posea o va a iniciar una empresa deberá estar registrada en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT.

El nuevo régimen tributario, Decreto legislativo N° 1269, entró el 1 de enero del 2017, en el cual se representa un esfuerzo por simplificar la forma de tributar, al reducir sustantivamente su costo tributario y al mismo tiempo, contribuir con la formalización de empresas mediante la declaración de sus ingresos y sus gastos. Permite, además, un tránsito ordenado y progresivo hacia el Régimen General. Según lo expuesto por SUNAT, en este

nuevo régimen se pueden acoger todas las actividades económicas y dentro de sus características se destacan las siguientes:

- Vigente desde periodo enero 2017 con ocasión de la declaración Jurada Mensual.
- Pago a cuenta mensual de 1% para aquellos contribuyentes con ingresos hasta 300 UIT.
- Beneficio de suspensión de pagos a cuenta cuando se haya cubierto el impuesto anual proyectado.
- Están autorizados a emitir todos los comprobantes de pago y no hay excepciones de actividades para ser parte de este Régimen.
- Llevado de Libros y Registros de acuerdo a los ingresos obtenidos.
- Tasa del impuesto del 10% progresiva sobre la Renta Neta Imponible hasta 15 UIT. Sobre el exceso, la tasa del impuesto es 29.5%.
- Los libros contables que deberán llevar los contribuyentes de este régimen con ingresos netos anuales hasta 300 UIT: Registro de Ventas, Registro de Compras y Libro Diario de Formato Simplificado.
- Los libros contables que deberán llevar los contribuyentes de este régimen con ingresos netos anuales superiores a 300 UIT están obligados a llevar los libros conforme a lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo 65° de la Ley del Impuesto a la Renta.

2.12. Registro de planillas electrónicas (PLAME)

Se denomina PLAME a la Planilla Mensual de Pagos, el cuál es el segundo componente de la Planilla Electrónica, que comprende información mensual de los ingresos de los empleados inscritos en el Registro de Información Laboral (T-REGISTRO), así como de los Prestadores de Servicios que obtengan rentas de 4ta Categoría. Este también contempla los descuentos, los días laborados y no laborados, las horas ordinarias y en sobretiempo del trabajador, así como información correspondiente a la base de cálculo y la determinación de los conceptos tributarios y no tributarios cuya recaudación le haya sido encargada a la SUNAT.

La PLAME se elabora obligatoriamente a partir de la información consignada en el T-REGISTRO. El programa está habilitado para descargar desde la página web de SUNAT, en la cual se elabora la declaración jurada y se envía mediante SUNAT Operaciones en Línea con clave SOL. Es importante que este software y el uso de PLAME sea implementado en la nueva empresa *Agroempresarios Virú* para el manejo de los registros.

2.13. Régimen laboral especial y general laboral

Es un Régimen Laboral creado por la Ley N° 28015 que promueve la formalización y desarrollo de las microempresas, facilita el acceso a los derechos laborales y de seguridad social tanto a los trabajadores como a los empleadores. Las principales diferencias entre ambos regímenes laborales se presentan en la Tabla 3. Por otro lado, las características más importantes del régimen laboral para las micro y pequeña empresa se presentan en la Tabla 4.

Tabla

3

Diferencias del Régimen General Laboral y Régimen Especial Laboral.

REFERENCIA	RÉGIMEN GENERAL	RÉGIMEN ESPECIAL
Remuneración	S/ 850.00	S/ 850.00
Jornada-horario	8 horas diarias o 48 horas semanales	Igual
Jornada nocturna	RMV + sobretasa 35%. Para remuneraciones mayores a S/.675 no se aplica la sobretasa	No se aplica si es habitual.
Descanso semanal y feriados	24 horas continuas y pago por sobretiempo	Igual
Vacaciones	30 días, reducción a 15 días por "compra de vacaciones".	15 días, reducción a 7 días.
Despido arbitrario	1 1/2 remuneración por año. Tope 12 remuneraciones. Fracciones se pagan en dozavos y treintavos.	1/2 remuneración por año. Tope 06 remuneraciones. Fracciones se pagan en dozavos.
Indemnización especial	2 remuneraciones por año. Fracciones se pagan por dozavos y treintavos: remuneraciones. Este beneficio sólo es para los trabajadores del Régimen General cesados y reemplazados por trabajadores del Régimen Laboral Especial (Art. 57 Ley 28015)	No hay.
Seguro social	Trabajador es asegurado regular	Trabajador y conductor es asegurados regulares.
Pensiones	El trabajador decide el sistema pensionario	Trabajador y conductor además deciden si aportan al sistema pensionario

Adaptado de La Guía de Trabajo del Ministerio de Trabajo

Tabla 4

Características del régimen laboral para micro y pequeña empresa.

MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
Remuneración Mínima Vital (RMV)	Remuneración Mínima Vital (RMV)
Jornada de trabajo de 8 horas	Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados	Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo	Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de 15 días calendarios	Descanso vacacional de 15 días calendarios
Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS (SEGURO INTEGRAL DE SALUD)	Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura Previsional	Cobertura Previsional
Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 90 días de remuneración)	Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)
	Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR)
	Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad)
	Derecho a participar en las utilidades de la empresa
	Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
	Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

Fuente: Sunat

2.14. Modalidad de contratos laborales

El contrato de trabajo es un acuerdo voluntario entre una persona natural y una persona jurídica o natural, por el cual el primero se obliga a poner en disposición del segundo su propio trabajo (subordinación) a cambio de una remuneración. El contrato da inicio a la relación o vínculo laboral, generando un conjunto de derechos y obligaciones para el trabajador y el empleador, así como las condiciones dentro de las cuales se desarrollará dicha relación laboral. Se puede visualizar que según la Ley N° 25327 vinculadas con el fomento del empleo; existen varios tipos de contratos de trabajo, dentro de los cuales los más habituales dentro del sector privado son el contrato a plazo fijo o determinado y el contrato a plazo indeterminado o indefinido. Las características de cada uno de ellos se detallan a continuación:

- **Contrato a plazo indeterminado o indefinido:** este tipo de contrato tiene fecha de inicio, pero no una fecha de terminación, se entiende de que puede perdurar en el tiempo hasta que se produzca una causa justificada que amerite el despido del trabajador. Puede celebrarse en forma verbal o escrita. Por lo tanto, no es necesario que el trabajador exija un contrato escrito, pero sí asegurarse de estar registrado en las planillas de la empresa para recibir todos los beneficios que por ley ofrece el sistema laboral Peruano
- **Contrato a plazo fijo o determinado:** también llamados sujeto a modalidad. Es aquel donde la prestación de servicios se da por un tiempo determinado y se celebra por una necesidad específica. El plazo de duración máximo no podrá superar los 5 años. Si sobrepasa este plazo, el trabajador pasa a la condición de indeterminado. Este modelo de contrato es el que se plantea establecer entre los trabajadores de Agroempresarios Virú. Este contrato se establecerá al inicio bajo la modalidad de inicio de nueva actividad y en ocasiones puntuales, bajo la

modalidad de necesidades de mercado. En ambos casos, los contratos contarán con un periodo de prueba de 3 meses.

2.15. Contratos comerciales y responsabilidad civil

Un contrato comercial se refiere a un acuerdo legalmente vinculante entre las partes mediante el cual se obligan a realizar o a no realizar ciertas cosas. Los contratos pueden ser escritos o verbales y redactarse de manera formal o informal. La mayoría de las empresas celebran sus contratos por escrito para dejar en claro los términos del acuerdo, y, con frecuencia, buscan asesoramiento legal al celebrar contratos importantes. Los contratos pueden abarcar todos los aspectos comerciales como contrataciones, salarios, seguridad del empleado, locaciones, préstamos, etc.

- **Régimen contributivo**

Es un conjunto de normas que rigen la vinculación de los individuos y las familias al Sistema General de Seguridad Social en Salud, cuando tal vinculación se hace a través del pago de una cotización, individual y familiar, o un aporte económico previo financiado directamente por el afiliado o en concurrencia entre éste y su empleador. Al régimen contributivo se deben afiliar las personas que tienen una vinculación laboral, es decir, con capacidad de pago, como los trabajadores formales e independientes, los pensionados y sus familias.

A continuación, se presenta el modelo de contrato que se utilizará en Agroempresarios Virú.

CONTRATO DE TRABAJO SUJETO A MODALIDAD PLAZO FIJO

Conste por el presente documento, que se suscribe por triplicado con igual tenor y valor, el contrato de trabajo sujeto a modalidad que al amparo del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Decreto Supremo N° 003-97-TR, Ley de Productividad y Competitividad Laboral y normas complementarias, que celebran de una parte AGROEMPRESARIOS VIRU SAC, con RUC. N° 2055112233, debidamente representada por la señorita KARLA GIOVANNA DIAZ OCHOA, con DNI N° 70563765, a quien en adelante se le denominará EL EMPLEADOR, y de la otra parte, don(ña), con DNI N°, domiciliado en....., a quien en adelante se le denominará EL TRABAJADOR, en los términos y condiciones siguientes:

1.- EL EMPLEADOR es una agroindustrial, cuyo objeto social es comercializar frutos seleccionados y que ha sido debidamente autorizada por Ministerio de trabajo, que requiere de los servicios del TRABAJADOR en forma....., para.....

2.- Por el presente contrato, EL TRABAJADOR se obliga a prestar sus servicios al EMPLEADOR para realizar las siguientes actividades:....., debiendo someterse al cumplimiento estricto de la labor, para la cual ha sido contratado, bajo las directivas de sus jefes o instructores, y las que se impartan por necesidades del servicio en ejercicio de las facultades de administración y dirección de la empresa, de conformidad con el artículo 9° del Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR.

3.- *La duración del presente contrato es de 12 meses, iniciándose el día...de.....201..... y concluirá el díade.....201....*

4.- *En contraprestación a los servicios del TRABAJADOR, el EMPLEADOR se obliga a pagar una remuneración S/ de manera mensual. Igualmente se obliga a facilitar al trabajador los materiales necesarios para que desarrolle sus actividades, y a otorgarle los beneficios que por ley, pacto o costumbre tuvieron los trabajadores del centro de trabajo contratados a plazo indeterminado.*

5. *EL TRABAJADOR deberá prestar sus servicios en el siguiente horario: de lunes a viernes, de 8:30 am a 6:30 pm, teniendo un refrigerio de 80 minutos, que será tomado de 12:00 m a 3:00pm.*

6.- *EL EMPLEADOR, se obliga a inscribir al TRABAJADOR en el Libro de Planillas de Remuneraciones, así como poner a conocimiento de la Autoridad Administrativa de Trabajo el presente contrato, para su conocimiento y registro, en cumplimiento de lo dispuesto por artículo 73° del Texto Único ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad laboral, aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-97-TR.*

7.- *Queda entendido que EL EMPLEADOR no está obligado a dar aviso alguno adicional referente al término del presente contrato, operando su extinción en la fecha de su vencimiento, conforme a la cláusula tercera, oportunidad en la cual se abonará al TRABAJADOR los beneficios sociales, que le pudieran corresponder de acuerdo a Ley.*

8.- *En todo lo no previsto por el presente contrato, se estará a las disposiciones laborales que regulan los contratos de trabajo sujeto a modalidad, contenidos en el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 aprobado por el Decreto Supremo N° 003-97-TR, Ley de Productividad y Competitividad Laboral.*

9.- *Las partes contratantes renuncian expresamente al fuero judicial de sus domicilios y se someten a la jurisdicción de los jueces para resolver cualquier controversia que el cumplimiento del presente contrato pudiera originar.*

Firmado en..... a los (días) del (mes) de 201.....

.....

EMPLEADOR

.....

TRABAJADOR

2.16. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

La matriz FODA es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Esta herramienta permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

2.16.1. Factores Internos:

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, y se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis DAFO trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

2.16.2. Factores Externos

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz FODA divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

2.16.3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F.1. Empresa comercializadora con alto nivel de innovación en presentación de productos F.2 Estructura ligera y ágil para adecuarse a los cambios de mercado y productos necesarios. F.3 Los arándanos son considerados una “Súper Fruta” debido a sus nutrientes. F.4 Red de contactos en la zona de producción.	D1. Nueva empresa en el mercado. D2. Pocos agricultores de arándanos frescos de alto calibre D.3 Bajo nivel de inversión D.4 Tercerización del manejo de tratamiento de frío de la producción
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O.1 La demanda de arándanos congelados es todo el año. O.2 Condiciones climáticas apropiadas O.3 Perú cuenta con gran ventana comercial en agosto – setiembre y abril y mayo para arándanos frescos O.4 Buenos precios de mercado del arándano en contrastación en Estados unidos O.5 Los arándanos congelados cuentan con una demanda creciente a nivel mundial. O.6 Los arándanos resto de menor calibre tienen un menor costo y son aceptados congelados.	A.1 Existencia de grandes empresas en el mismo rubro. A.2 No hay capacidad de dar valor agregado a la producción del fruto fresco A.3 Incremento significativo en la oferta de Chile y Argentina A.4 Reducción de precios internacionales con respecto a los nacionales.

Fuente: Propia

CAPÍTULO 3: PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL

El presente capítulo describe el producto, sus beneficios y características que este posee. Asimismo, su clasificación arancelaria en el país de origen y destino. La importancia del desarrollo de este capítulo también comprende la determinación de la oferta y demanda, y aquellas estrategias que deben implementarse para lograr el posicionamiento del producto en el público objetivo definido; así mismo, se desarrolla el mix de marketing y las acciones a realizar acorde al canal de distribución y los futuros clientes.

3.1. Descripción del producto

El presente plan de negocio presenta una oportunidad identificada para la exportación y comercialización del arándano congelado incluso en esta oportunidad puede ser significativa durante temporadas alta del arándano fresco. A continuación, se describe el producto, su clasificación arancelaria y la propuesta de valor.

3.1.1. El Arándano

Los arándanos según indica la Guía para el cultivo de arándanos del Instituto Nacional de Innovación Agraria constituyen un grupo de especies nativas del hemisferio norte, pertenecen a la familia de la Ericáceas, la misma familia a la que pertenecen las azaleas y el rododendro. Las especies de mayor interés comercial son *Vaccinium corymbosum* L. (arándano alto, highbush) y el *Vaccinium ashei* (arándano ojo de conejo, rabbiteye). Son arbustos que alcanzan alturas que van desde unos pocos centímetros hasta 2,5 metros, el fruto es una baya redondeada, de 7 a 9 mm de diámetro, de color negro azulado, cubierta de pruina azul y con un ribete en lo alto a modo de coronita, su carne, de un agradable sabor agridulce, es de color vinoso, y en la parte central contiene diversas simientes. Las variedades Biloxi, Misty y Legacy, son las que mejor se adaptan en el Perú.

El valor nutricional del arándano, según la estandarización de la Food and Drug Administración (FDA) de los Estados Unidos, indica que esta fruta es bajo y libre de grasas y sodio, libre de colesterol y rico en fibras, refrescante, tónico, astringente, diurético y con vitamina C.; además de ácido hipúrico, lo que determina que sea una fruta con muchas características deseables desde el punto de vista alimenticio. Los mismos contienen grandes dosis de fibra y bajo azúcar, y se consideran uno de los frutos más nutritivos y beneficiosos que existen, ya que también tienen el puntaje de Capacidad de Absorción de Radicales Libres de Oxígeno más alta de todas las frutas. Esta medida se refiere a la habilidad de del cuerpo para absorber los antioxidantes que se encuentran naturalmente en los alimentos, y los arándanos son las mejores frutas para eso. En la tabla 5 se presenta la información nutricional por presentación de 100gr de arándanos congelados.

Tabla 5

Información Nutricional (100g)

Componentes	Cantidad
Calorías	51 kcal
Proteína	0,42g
Grasa	0,64g
Carbohidratos	12.17 g
Fibra alimentaria	2,4g
Sodio	1 mg
Potasio	54 mg

Fuente: Sierra Exportadora

Además, El consumo del arándano otorga una serie de beneficios para la salud, las cuales se detalle a continuación:

- Son muy bajos en calorías, tienen un gran contenido de vitamina C y vitamina K.
- Tienen la capacidad antioxidante más alta de todas las frutas y vegetales que se consumen generalmente, con los flavonoides como principales antioxidantes presentes.
- El jugo de arándano protege contra el daño al ADN, una causa principal del envejecimiento y el cáncer.
- Los antioxidantes que contiene el arándano han demostrado servir como protección contra el daño oxidativo en las lipoproteínas LDL, proceso esencial en la aparición de problemas cardiovasculares.
- El consumo regular de arándanos ha demostrado disminuir la presión sanguínea.
- Comer este fruto de manera regular puede ayudar a prevenir ataques cardíacos.
- Contiene antioxidantes que son beneficiosos para el cerebro, ayudando a mejorar la función cerebral y retrasando el declive relacionado con el envejecimiento.
- Varios estudios han demostrado que los arándanos tienen efectos protectores contra la diabetes, ayuda a bajar los niveles de azúcar en la sangre.
- Los arándanos contienen sustancias que podrían prevenir que ciertas bacterias se adhieran a las paredes de la vejiga. Esto podría ser útil al momento de prevenir infecciones del tracto urinario.
- Está claro que los arándanos tienen un impacto altamente positivo sobre la salud y son muy nutritivos.
- El consumo regular de arándanos ha demostrado disminuir la presión sanguínea. Comer este fruto de manera regular puede ayudar a prevenir ataques cardíacos.

3.1.2. El Arándano Congelado

Los arándanos son frutos del bosque que contienen muy pocos azúcares, y son ricos en antioxidantes y flavonoides, en el caso del arándano congelado los valores nutricionales se mantienen con el beneficio de poder lograr su periodo de vida, lo cual facilita el almacenamiento. Inteligencia Comercial Para el Sector Agroalimentario de Chile informa que entre las propiedades que posee el arándano congelado, destacan los siguientes beneficios:

- **Astringentes y antidiarreicas:** Los arándanos son ricos en componentes que ayudan a detener el crecimiento de bacterias, y tratan dolencias en el aparato digestivo tales como la diarrea, las malas digestiones, las inflamaciones intestinales o la gastroenteritis. Además, gracias a sus efectos astringentes se favorece la cicatrización.
- **Tónicas y gastro-protectivas:** ayudan a facilitar la digestión y eliminar la pesadez de estómago.
- **Antisépticas:** impiden a las bacterias asentarse en las células epiteliales del tracto urinario, por lo que previenen la infección. También acidifican la orina y evitan la proliferación de patógenos y la formación de cálculos de fosfato cálcico.
- **Hipoglucemiantes:** dado que son recomendables en personas con diabetes de tipo II, ya que previene los trastornos visuales asociados a esta enfermedad.
- **Antioxidantes:** ayudan a neutralizar la acción de los radicales libres que son nocivos para el organismo, previniendo la aparición de enfermedades como el cáncer y enfermedades del corazón.

Si bien, por lo expuesto en líneas anteriores, los arándanos cuentan con propiedades que benefician al cuerpo y a fortalecer las defensas del cuerpo, el ingeniero Agustín López-Munguía Canales del Instituto de Biotecnología de la UNAM indica que es recomendable evitar un consumo excesivo de arándanos para no generar malestares estomacales, o peor aún, una intoxicación por hidroquinona. Además, la fruta tiene niveles considerables de ácido

oxálico, que puede resultar problemático a quienes tiendan a formar cálculos renales de oxalato de calcio.

Dentro de los usos más comunes del arándano, se encuentra el consumo directo o en jugo, como cualquier otra fruta. Ambas presentaciones mantienen un nivel similar de beneficios, por lo el ingeniero Agustín López-Munguía Canales los recomienda de igual manera. También se pueden incluir en dulces o preparados, tales como pasteles y mermeladas, y se han ido desarrollando diversos productos en base a arándanos, tales como jugo embotellados, mermeladas, pulpa congelada, aguas saborizadas de arándanos, entre otros.

En 2014, Marin Plumb un estudiante de posgrado con título en ciencias de alimentación de la Universidad Estatal de Dakota del Sur en EE.UU., encontró, luego de una exhaustiva investigación, que los arándanos congelados son igual de nutritivos que los frescos, incluso después de 6 meses de congelación. El experimento consistió en observar detenidamente los niveles de antioxidantes en los arándanos congelados en el primer, tercer y quinto mes, y como resultado no se encontró ninguna disminución nutricional luego de compararlos con los frescos.

La proporción de arándanos que se exportan como congelado ha aumentado durante las últimas temporadas, según lo expuesto por Andrés Armstrong, director ejecutivo del Comité de Arándanos de Chile. En la misma entrevista, Armstrong comentó que los porcentajes de arándanos congelados de hace unos años no llegaban al 10% del total producido, hoy se estima que entre el 20% y 25% de los arándanos producidos en el Chile van a algún fin industrial, siendo el más importante el congelado. Esto se debe a diversos factores, como la disponibilidad de mano de obra en algunas zonas, la vida post-cosecha de algunas variedades y también el efecto de un clima cada vez más cambiante que en exceso de calor o presencia de lluvias durante las cosechas, afecta la condición de la fruta para su

exportación como fresco. Por lo ya mencionado, se ha orientado al menos un tercio de la cosecha al mercado del congelado, optimizando los costos de cosecha y de materiales, lo que ha posibilitado el desarrollo de un suministro más estable para la industria.

Si bien Perú, tiene una ventaja competitiva importante como productor en contra temporada a los principales mercados mundiales, existe un espacio que hoy es más relevante en la industria de procesados, y es que el congelado tiene varios usos que cada día se van haciendo más populares dentro de los consumidores.

El arándano congelado en buenas condiciones se divide en varios tipos, para repostería, tragos y los que no están condiciones óptimas se destinan para jugos. En este último caso no interesa tanto la calidad ni la condición.

Andrés Armstrong señala que existen dos agentes que afectan o estimulan la exportación del arándano congelado.

- El primero es el valor del tipo de cambio del dólar, el cual genera incidencia en el negocio, al existir volatilidad en el tipo de cambio o una reducción en su valor, afecta directamente a los exportadores peruanos, y, por ende, en el negocio en sí.
- El segundo agente es el stock estadounidense, se refiere que al término de cada temporada de cosecha en EE. UU, ellos establecen cuáles serán sus stocks y cuando estos stocks bajan hay mayor interés de parte de ellos en comprar arándanos congelados.

3.1.3. Clasificación arancelaria

La clasificación arancelaria es un número de código de reconocimiento internacional, el cual se utiliza sobre todo en el establecimiento de las clasificaciones nacionales de aduanas y la recopilación de las estadísticas del comercio mundial. Cabe mencionar que cuando un producto es exportador, se clasifica según la el Arancel de Aduana que utiliza el Perú. Por otro lado, el país de destino puede tener una clasificación diferente por las diferencias en las

Subpartida regional y nacional. Por tal motivo, en la siguiente tabla se presentan la clasificación por país y producto considerando que Perú es el país de origen y Estados Unidos el país de destino.

Tabla 6

Partida Arancelaria Arándanos Frescos y Congelados

	Arándano Congelado				Arándano Fresco			
	Perú (origen)		Estados Unidos (Destino)		Perú (origen)		Estados Unidos (Destino)	
Sección	II	Productos del reino vegetal			II	Productos del reino vegetal		
Capítulo	08	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías			08	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías		
Partida	11	Frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor, congelados, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante.			10	Las demás frutas u otros frutos, frescos.		
Subpartida	90	Los Demás			40	Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género Vaccinium		
Subpartida regional	00	---	20	Arándanos	00	---	00	---
Subpartida nacional	00	---	24	Silvestre	00	---	29	Cultivadas Otros
Partida Arancelaria	0811.90.00.00		0811.90.20.24		0810.40.00.00		0810.40.00.29	
Advaloren	0%		0%		0%		0%	

Las facilidades para el acceso al mercado son gracias al Acuerdo De Promoción Comercial Perú - EE. UU (APC), el cual entró en vigencia el 1 febrero 2009. En este acuerdo se negociaron los siguientes capítulos: Trato Nacional y Acceso a Mercados, Textiles y Vestido, Reglas de Origen, Administración Aduanera y Facilitación del Comercio, Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, Obstáculos Técnicos al Comercio, Defensa Comercial, Contratación Pública, Inversión, Comercio Transfronterizo de Servicios, Servicios financieros, Políticas de Competencia, Telecomunicaciones, Comercio Electrónico, Derechos de Propiedad Intelectual, Laboral, Medio Ambiente, Transparencia, Fortalecimiento de Capacidades Comerciales, Solución de Controversias.

A partir de 2009, el APC vigente entre el Perú y los EE.UU. ha empezado ya a permitirnos potenciar el desarrollo económico del Perú a través del comercio, con expectativas de comercio nunca antes experimentadas, teniendo de forma consolidada un acceso perenne a mercados muy grandes.

Como se muestra en la tabla 6, específicamente el arándano congelado posee un Advalorem de 0% del valor de la mercancía, esto es un beneficio pues permite ofrecer precios más competitivos y sobre todo para los clientes en Estados Unidos, no deberán pagar un impuesto de aduanas para su ingreso.

3.1.4. Norma para los arándanos congelados

Según indica la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, mundialmente conocida como FAO (por sus siglas en inglés: Food and Agriculture Organization), los arándanos congelados son el producto sometido a un proceso de congelación con equipo apropiado y que cumple con una serie de condiciones. El proceso de congelación deberá efectuarse de tal forma que la zona de temperatura de cristalización máxima se pase rápidamente. El proceso de congelación rápida no deberá considerarse completo hasta que, una vez lograda la estabilización térmica, el producto no haya alcanzado,

en el centro térmico, una temperatura de -18°C (0°F). Está autorizada la práctica admitida de envasar de nuevo los productos congelados en condiciones controladas.

a) Manipulación

El producto debe manipularse en condiciones que mantengan su calidad durante el transporte, almacenamiento y distribución, hasta el momento de la venta final inclusive. Es recomendable que durante el almacenamiento, transporte, distribución y venta al por menor se manipule el producto de conformidad con las disposiciones establecidas en el Código Internacional Recomendado de Prácticas para la Elaboración y Manipulación de los Alimentos Congelados Rápidamente (CAC/RCP 8-1976).

b) Presentación

En el mercado actual, los arándanos congelados se comercializan sueltos, es decir, en unidades individuales, no pegados los unos a los otros, y en bloques, es decir formando un bloque sólido. El presente plan de negocios considera la primera opción.

c) Requisitos generales

Para la comercialización de los arándanos congelados se requiere no solo un tratamiento rápido y de cadena de frío, sino también considerar ciertos atributos y requisitos que demanda el mercado, tales como:

- Tener características varietales semejantes.
- Tener buen color.
- Estar exentos de sabores y olores extraños.
- Estar limpios, en buen estado y prácticamente exentos de mohos y otras materias perjudiciales extrañas.

Con respecto a los defectos visibles u otros defectos sujetos a tolerancia, deberán estar:

- Prácticamente exentos de arena y tierra.
- Cuando los frutos se presenten sueltos, deberán estar prácticamente exentos de frutos pegados unos a otros, que no puedan separarse fácilmente con la mano sin dañarse mientras estén congelados.
- Prácticamente exentos de materias vegetales extrañas.
- Razonablemente exentos de las partes altas de los tallos (pedúnculos).
- Prácticamente exentos de bayas verdes.
- Prácticamente exentos de variedades de bayas comestibles distintas de los arándanos.
- Razonablemente exentos de arándanos con macas.
- Razonablemente exentos de arándanos no desarrollados o momificados.

d) Tamaño de la unidad uniforme de muestra

La unidad de muestra para clasificar y evaluar los defectos visibles, incluso la aplicación de tolerancias, es de 300gr de fruta escurrida

e) Tolerancias para los defectos visibles

(unidad de muestra - 300 g)

Defecto	Unidad de medida	Categorías de defectos		
		Menor	Mayor	Total
a) Materias vegetales extrañas	Cada pieza <1 cm ² Cada pieza de 1 cm ² y más	1	2	
b) Pedúnculos (tallos)	Cada pedúnculo	1		
c) Bayas verdes	Cada baya		2	
d) Variedades diferentes	Cada baya		2	
e) Macas				
ligeras	Cada baya	1		
materiales	Cada baya		2	
f) No desarrollados o momificados	Cada baya		2	
TOTAL DE PUNTOS TOLERABLE		20	10	20
g) Frutos desintegrados, muy triturados o aplastados: 10% m/m				

Tomando como base una unidad uniforme de muestra, los defectos visibles se clasifican como "menor" o "mayor", y se les asignarán puntos de conformidad. Para ser aceptable, la unidad de muestra no deberá exceder del "Total de puntos tolerable" para las correspondientes categorías, incluida la de "Total", que se indica en la figura 9.

Figura 9. Puntos Tolerables Unidad de Muestra

f) Etiquetado

El nombre del alimento tal como se declara en la etiqueta es "arándanos", junto a la palabra o muy cerca de ella, deberán figurar en la etiqueta el término "congelados". En los envases se darán instrucciones claras para la conservación del producto desde el momento de su adquisición al minorista hasta el momento de su consumo, así como indicaciones para su descongelación.

3.1.5. Producción de arándano resto

Según previas investigaciones realizadas de los arándanos frescos, estos para ser exportados de manera fresca deben de tener una consistencia firme al tacto, de buen color, el 90% de la superficie de la fruta debe de contener cera natural, además una variable importante que regula el gremio de blueberries en Norteamérica USHBC (US Highbush Blueberry Council) es el calibre. El calibre deseado para el comercio del mercado norteamericano respecto a los arándanos frescos debe oscilar entre 10-15 mm; es por ello que la producción de arándanos de 10mm a más se utiliza para exportar arándanos frescos, mientras los otros de menor calibre son llamados "Arándanos Resto". Entre el 50% y 70% de la producción anual se vende como fruta fresca dentro del calibre mencionado, mientras que

el saldo llamado arándano resto se destina al procesamiento, principalmente al congelado o venta en su país de origen.

3.1.6. Propuesta de valor

El Portal Frutícola indica que por cada producción de arándanos existe un porcentaje que no cumple con los requisitos de ser un producto fresco de exportación, y es precisamente este porcentaje el que queda para arándano congelado, el cual representa aproximadamente entre el 20% y 30% de la producción total. La exportación de arándano fresco dependerá de varios factores, como de las condiciones climáticas, del tipo de variedad, de la cosecha, su consistencia, la dureza, tamaño y de no tener daños. Aquellos que no cumplen con ciertas condiciones, tales como tamaño y aspecto físico, presentando algunos pequeños daños, son los que se comercializan como congelado o en otras presentaciones procesadas.

Por otro lado, el mercado de arándanos congelados cada vez va en aumento, esto incentivado por la moda de las polybags para el canal retail, los smoothies y la repostería de nicho, todos estos segmentos están creciendo y se requiere disponibilidad de suministro para cada uno de ellos. Si bien existe una oportunidad dado el crecimiento de la demanda de arándanos congelados, todas las presentaciones de venta actuales están dirigidas a empresas y no al consumidor final, comercializándose presentaciones de 400grs a más.

La exportación de arándanos congelados permite la comercialización del arándano resto, el cual representa actualmente entre el 20% al 30% de la producción nacional y el que se destina para la venta nacional o transformación en otras presentaciones. Si bien el costo de del arándano resto es menor al que cumple con las exigencias del mercado norteamericano, también su acceso es mayor para a la compra del producto a los agricultores. En el mercado, las grandes exportadoras agrícolas, con la finalidad de cumplir con los pedidos de arándanos frescos, pre-compran la producción a los agricultores nacionales independientes, pero solo

compran aquellos que cumplen con las condiciones para exportar y el arándano resto queda libre para ser comercializado libremente. Es por ello, que la oportunidad se encuentra en desarrollar el canal comercial para la exportación del arándano resto en condición de congelado, el cual tiene un costo menor que el procesado. El arándano congelado que se plantea exportar, no solo se destinará para el consumo industrial, sino se desarrollaran como estrategia de diferenciación, presentación de diversos tamaños en bolsas doy pack con ziplock listas para el consumo directo y ser comercializado en retail. Así mismo, se desarrollarán presentaciones para comercializar en el canal HORECA (Hoteles, restaurantes y cafés).

Por otro lado, dado que el arándano fresco genera una oportunidad de venta en los meses que existe la venta comercial, en el cual, el resto de países productores de arándanos no tienen oferta, el arándano congelado tiene un consumo anual lo que permite mantener precios constantes sin tanta volatilidad durante todo el año.

3.1.7. Ficha Comercial

Nombre Producto	Arándanos congelados
Partida Arancelaria	08.11.90.99.00
Descripción del Producto	Arándanos congelados, preparada a partir de unidades frescas, limpias, enteras y sanas, libres de pudrición que han sido seleccionadas, y congeladas. Empacadas en bolsa azul y cajas de cartón para luego ser pasadas por detector de metales
Origen	Perú
Zonas de Producción	La Libertad, Ancash, Ica, Cajamarca y Arequipa
Generalidades	Los arándanos constituyen un grupo de especies nativas del hemisferio norte, pertenecen a la familia de la Ericáceas, la

	<p>misma familia a la que pertenecen las azaleas y el rododendro.</p> <p>Las especies de mayor interés comercial son <i>Vaccinium corymbosum</i> L. (arándano alto, highbush) y el <i>Vaccinium ashei</i> (arándano ojo de conejo, rabbiteye). Son arbustos que alcanzan alturas que van desde unos pocos centímetros hasta 2,5 metros, el fruto es una baya redondeada, de 7 a 9 mm de diámetro, de color negro azulado, cubierta de pruina azul y con un ribete en lo alto a modo de coronita, su carne, de un agradable sabor agridulce, es de color vinoso, y en la parte central contiene diversas simientes. Las variedades Biloxi, Misty y Legacy, son las que mejor se adaptan en el Perú.</p>
Tipos de Arándanos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arándano Azul (<i>Vaccinium corimbosum</i>): <p>Crece en la zona Noreste de Estados Unidos, se caracteriza por sus hojas caducas, que adquieren un tono escarlata, al llegar el otoño, es un arbusto de aspecto vertical, que alcanza 1.8 metros de altura, con flores rocosas e inflorescencias péndulas de color rosa palo pálido. Destaca por sus frutos de color negro – azulado, bastantes grandes y sabrosos, es la especie más ampliamente cultivada.</p> ➤ Arándano Negro / Arándano Uliginoso (<i>Vaccinium uliginosum</i>). Se encuentra en el hemisferio norte. Muy abundante en el nivel del mar, en regiones más frías de Europa, Asia y América, hasta más de 3000 metros en las

	<p>montañas del sur de estas regiones.</p> <p>➤ Arándano Rojo (<i>Vaccinium vitis-idaea</i>), es otro tipo de arándano cuyos frutos se suelen recoger de las plantas silvestres. Crece en la zona norte de Europa, América, Asia y en las montañas del hemisferio norte.</p> <p>Normalmente aparece formando un bulto por debajo de los árboles de 10 y 30 cm de altura, aunque es muy similar al ráspero, se diferencian porque las flores de este último son rosadas, mientras que del arándano presenta tonos rosados y estambres incluidos dentro de la corola.</p> <p>Los frutos son redondeados y rojizos y aparecen a finales de otoño, su sabor es muy ácido por lo que se utiliza fundamentalmente en la elaboración de compotas y mermelada.</p>
Requisitos generales	<p>La FAO exige como requisito de ingreso de arándanos congelados al mercado norteamericano, una de cadena de frío y considerar ciertos atributos y del producto, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener características varietales semejantes. • Tener buen color. • Estar exentos de sabores y olores extraños. • Estar limpios, en buen estado y prácticamente exentos de mohos y otras materias perjudiciales extrañas.
Apariencia	<p>Color, textura, sabor y olor, será característico y agradable, propio de la fruta.</p>
Envase de Presentación	<p>El contenido de cada unidad debe ser homogéneo y estar</p>

	compuesto por frutos del mismo origen, variedad, categoría color y calibre. Serán distribuidos en bolsas doy pack con zipper de 200gr., 500 gr. y 2.5 kg.
Empaque	El producto podrá ser empacado de tal manera que evite su deterioro y contaminación y permita su conservación, manipulación y visualización de la fruta, el cual deberá mantenerse en buenas condiciones de higiene. Se utilizará Caja de cartón Corrugado
Vida Útil	2 años
Condiciones de conservación	- 18 °C sin fluctuaciones de temperatura.
Disponibilidad	Todo el año

Fuente: SIICEX, Minagri y sierra Exportadora

3.2. Investigación del mercado objetivo

3.2.1. Consumo per cápita de arándanos

A pesar de ser una de las especies de reciente introducción en la fruticultura mundial, la producción y consumo de arándanos en la última década ha tenido un gran crecimiento, tanto en América del Norte, donde ya hay una gran tradición de consumo, como en otros países del continente europeo y de manera incipiente en el Asia. En Estados Unidos, el mayor productor y consumidor a nivel mundial, a principios de los 90 el consumo per cápita estaba en torno a los 250 gr/habitante y año, y hoy en día está próximo a los 800 gr/habitante.

Además del continente americano los mayores consumos se sitúan en Europa, Alemania sola supera los 950 gr/persona. Reino Unido, Alemania y Holanda juntas superan

los 450 gr/persona por año, aunque en el caso de España, donde el arándano es aún un fruto poco conocido y de difícil acceso, se ha pasado de 0.5 gr/habitante, en menos de diez años a 5 gr. Además de este incremento del consumo, también ha aumentado en los últimos años la superficie dedicada al cultivo en, prácticamente, todas las zonas productoras del mundo, con casos como el de Chile, que casi triplicó su superficie de 2005 a 2010, o el de China, donde pasó de ser un cultivo casi desconocido en 2005 a registrar en torno a las 3 500 has. en 2010.

Este crecimiento también es importante en Europa, tanto en los países tradicionalmente productores como Polonia y Alemania, como en aquellos que han introducido este cultivo aprovechando determinadas brechas en el mercado, como es el caso de España que ha multiplicado por cinco su superficie en el periodo 2005-2010 o, más recientemente, el de Portugal que contaba con apenas 40 has en 2005 y ha superado las 500 has en el 2013.

Respecto al consumo per cápita en Estados Unidos, el arándano fresco lidera las preferencias (692 gramos per cápita en 2013). Honiberg, presidente de SunBelle Inc. en EE.UU. detalló que el consumo de arándanos domésticos en EE.UU. y Canadá se ha duplicado a 449 gramos desde hace 10 años, mientras que por el lado del producto importado lo ha hecho en un 620% a 243 gramos en el mismo lapso de tiempo.

De acuerdo a un estudio del Highbush Blueberry Council, la probabilidad que un consumidor adquiera arándanos en los próximos 12 meses es alta, donde los atributos más importantes al momento de realizar la compra son: frescura, ausencia de hongo, firmeza y color. Las tendencias sobre los arándanos a nivel mundial se pueden apreciar en la tabla 7 los mercados potenciales son Estados Unidos con una gran participación de 55%, seguido por

Países Bajos y Reino Unido con una participación de 23% y 13% respectivamente, como podemos observar en la siguiente tabla.

Tabla 7

Principales mercados

Mercado	% Var 16-15	% Part 16	FOB-16 (miles US\$)
Estados Unidos	141%	55%	129,709.15
Países Bajos	103%	23%	55,224.61
Reino Unido	163%	13%	31,967.24
Canadá	1657%	2%	5,040.88
Hong Kong	225%	2%	4,614.53
España	525%	1%	3,249.68
Panamá	--	1%	1,695.29
Singapur	243%	1%	1,668.85
Alemania	895%	1%	1,580.98
Otros Países (18)	--	1%	2,684.69

Fuente: Siicex

Perú ha tenido un impresionante crecimiento respecto a la exportación de arándanos en el 2016 frente al 2015 como puede observarse en la Figura 10, y los principales destinos de exportación de esta fruta es Estados Unidos que supero el 200% de exportaciones en el 2016 respecto al año anterior, seguido por Países bajos e Inglaterra, los cuales siguen el rango de superar el doble de las exportaciones del año anterior. Cabe señalar que Perú desde el 2015 está abriendo el mercado asiático como es Hong Kong.

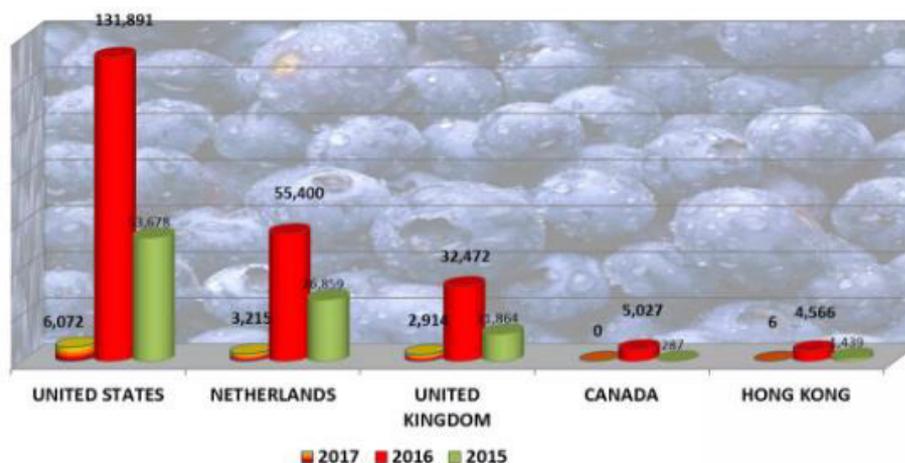


Figura 10. Exportación de Arándanos en \$ FOB Miles

En el primer trimestre del 2017 se reportaron exportaciones por U\$ 14 millones a un precio promedio de U\$ 5.47 kilo, lo cual aún es un precio bajo para los arándanos congelados pues no estamos en la temporada alta del fruto, sin embargo, podemos observar en la tabla 8 que en marzo el precio se eleva pues estamos en contra-estación en el resto de países. En los años 2015 y 2016 el precio promedio por kilo anual considerando las estacionalidades del arándano peruano fue bastante rentable, de \$9.36 y \$8.73 respectivamente:

Tabla 8

Valor de exportación Peruanas

EXPORTACIONES ARANDANOS			4								
MES	2,017			2,016			2,015				
	FOB	KILOS	PREC. PROM.	FOB	KILOS	PREC. PROM.	FOB	KILOS	PREC. PROM.		
ENERO	9,687,116	1,897,047	5.11	12,042,535	2,097,834	5.74	3,464,378	539,069	6.43		
FEBRERO	2,985,132	506,622	5.89	9,194,281	1,296,621	7.09	1,621,339	241,023	6.73		
MARZO	1,225,060	140,755	8.70	3,569,801	352,254	10.13	1,822,216	167,279	10.89		
ABRIL	36,301	4,427	8.20	893,076	101,661	8.78	830,640	110,196	7.54		
MAYO	-	-		42,499	3,965	10.72	16,746	1,800	9.30		
JUNIO	-	-		29,770	2,520	11.81	27,819	3,249	8.56		
JULIO				1,095,940	243,630	4.50	1,070,683	162,870	6.57		
AGOSTO				14,663,982	1,547,121	9.48	9,429,684	1,022,671	9.22		
SEPTIEMBRE				52,310,863	4,182,577	12.51	17,308,927	1,501,469	11.53		
OCTUBRE				69,750,358	6,285,993	11.10	20,994,580	1,912,194	10.98		
NOVIEMBRE				53,610,331	7,272,972	7.37	24,462,135	2,477,903	9.87		
DICIEMBRE				22,752,729	4,104,771	5.54	15,256,646	2,154,120	7.08		
TOTALES	13,933,609	2,548,851	5.47	239,956,165	27,491,919	8.73	96,305,793	10,293,843	9.36		
PROMEDIO MES	3,483,402	637,213		19,996,347	2,290,993		8,025,483	857,820			
%CREC. PROM.	-83%	-72%	-37%	149%	167%	-7%	229%	271%	-11%		

Fuente: Agrodata

3.2.2. Segmentación de mercado objetivo

El mercado objetivo será Estados Unidos. En los últimos 10 años, el consumo per cápita de arándanos en EE.UU. aumentó en casi un 200%. En la Figura 11 se presentan las exportaciones que tuvo Perú al mundo al mes de noviembre del año 2016, donde se puede observar que el 56% de la producción nacional se va al mercado norteamericano.

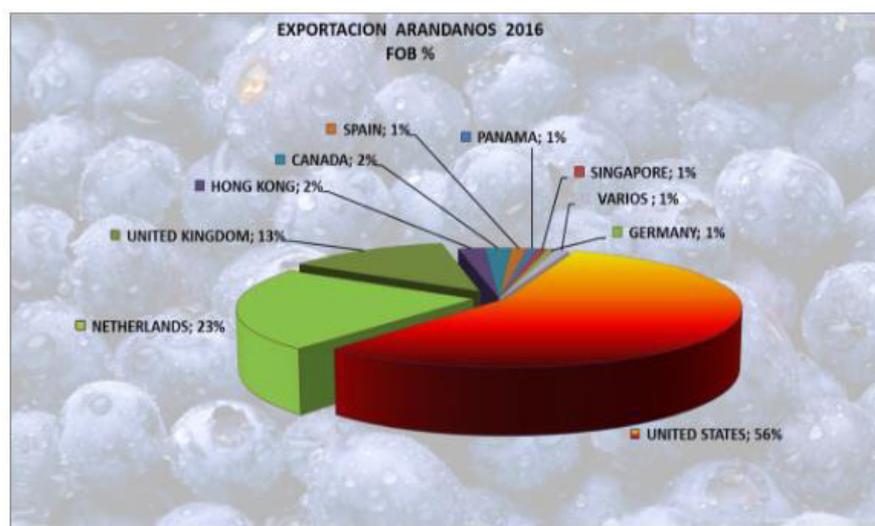


Figura 11: Exportaciones de arándanos del Perú 2016

Fuente: Agrodata

De acuerdo a lo informado líneas arriba, Estados Unidos representa el mayor comprador de los arándanos Peruanos, sobre todo los estados de California, Texas, New York, Florida, y Illinois, respectivamente. Según informa Agrodata Perú, estos son los principales mercados de destino de arándanos. Estos cinco estados suman el 36.88% del total de arándanos frescos consumidos en el mercado norteamericano.

El estado objetivo es California, la cual representa la mayor parte del consumo total de la fruta fresca del público objetivo definido, representando en toneladas un valor equivalente a 12.16%, seguido por Texas con 4,925 toneladas (7.95%); New York con 3,977 toneladas (6.42%); Florida con 3,759 toneladas (6.07%); y Illinois con 2,646 toneladas

(4.27%). Se puede observar en la Figura 12 el siguiente gráfico la participación de los principales mercados en Estados Unidos.

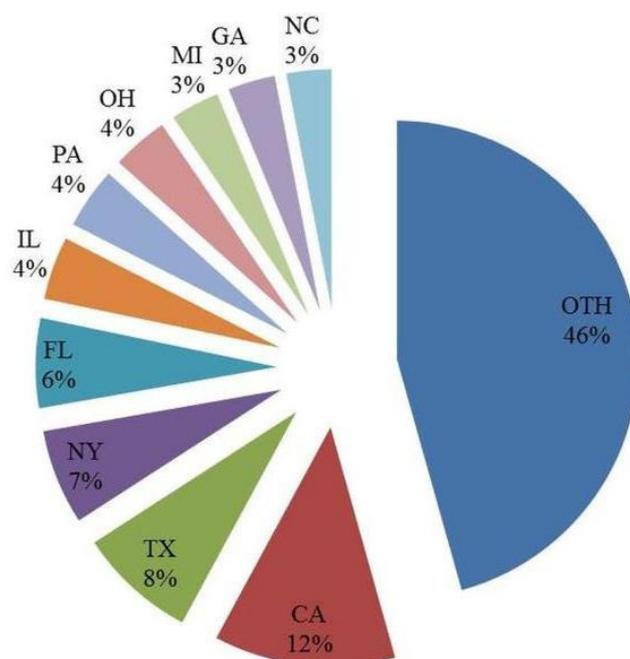


Figura 12. Participación de consumo de arándanos frescos por estados – USA

California es uno de los cincuenta estados que, junto con Washington D. C., forman los Estados Unidos de América. Su capital es Sacramento y su ciudad más poblada, Los Ángeles. Está ubicado en la región oeste del país, división Pacífico, limitando al norte con Oregón, al este con Nevada, al sureste con Arizona, al sur con México y al oeste con el océano Pacífico. Con 37'253,956 habitantes en 2010 es el estado más poblado y con 423, 970 km², el tercero más extenso, por detrás de Alaska y Texas.

En la Tabla 9 observaremos algunos datos obtenidos de US Census Bureau y Statistical Atlas cuya función es informan acerca de los datos estadísticos de todo Estados Unidos, los cuales ayudará a segmentar el mercado elegido para la comercialización de arándanos congelados:

Tabla 9

Datos estadísticos de EEUU

INDICADORES	EEUU
POBLACION	311,536,594
VIVIENDAS	115,610,216
RANGO DE EDAD	219,321,762
INDICE PER CAPITA (\$)	55,980
TASA DE DESEMPLEO	4.30%

Fuente: Banco Mundial

a) Sector económico

La economía de California es la fuerza dominante en la economía de los Estados Unidos, con California pagando más al sistema federal de lo que recibe en beneficios monetarios directos. California es también el hogar de varias regiones económicas importantes, tales como Hollywood (entretenimiento), el Valle Central de California (agricultura), Tech Coast y Silicon Valley (computadoras y alta tecnología) y regiones productoras de vinos como el Valle de Napa, Valle de Sonoma y las áreas del Sur de California Santa Bárbara y Paso Robles.

En 2002, el gobierno de los EE.UU. aprobó un sistema actualizado de clasificación de actividades económicas (llamada Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, o NAICS), a fin de reflejar mejor la economía actual. En términos de puestos de trabajo, los sectores más importantes en la economía de California a partir de 2006 fueron:

- Comercio, Transportes y Utilidades: Venta al por mayor y al por menor, importación y exportación empresas, almacenaje, etc.
- Gobierno

- Servicios profesionales y de negocios: Gestión de Empresas y Empresa; jurídica, Servicios científicos y técnicos; servicios administrativos y de Apoyo
- Educación, salud y otros servicios
- Ocio y Hostelería: Turismo, Arte, Entretenimiento, Esparcimiento, Servicios de Alimentación
- Manufactura: Computadoras y Electrónica, Aeronáutica, ropa, petróleo, otros
- Servicios Financieros: Finanzas, seguros, bienes inmuebles
- Construcción
- Información: Producción de películas, Difusión, Publicaciones, Internet y las empresas de Telecomunicaciones
- La agricultura y la minería

California atrae de manera significativa ingresos del comercio internacional y el turismo. Las exportaciones de los productos fabricados en California alcanzaron en 2007 los \$134 mil millones, \$48 mil millones de ese total fue de las computadoras y la electrónica, seguido del transporte, maquinaria no eléctrica, la agricultura y la química. El comercio y las exportaciones de California se traducen en altos empleos bien remunerados para más de un millón de californianos. De acuerdo con la Oficina de Análisis Económico del Departamento de Comercio de los EE.UU., en 2005, las compañías controladas por extranjeros dieron empleo a más de 542.600 trabajadores californianos, más que cualquier otro estado. Las principales fuentes de inversión extranjera en California en 2005 fueron Japón, el Reino Unido, Suiza, Francia y Alemania. En 2005 la inversión extranjera en California fue responsable del 4,2 por ciento del total de la industria privada de empleo del estado. El total de gastos directos de viajes en California alcanzó los \$96,7 millones en 2007, un 3,6% más que el año anterior. El condado de Los Ángeles recibe la mayor cantidad de turismo en el estado.

La agricultura (incluidos los fruto, vegetales, lácteos, vino y la producción ilegal de cannabis) es una importante industria de California. En 2004 la agricultura trajo al estado unos \$31,68 mil millones en ingresos, duplicando los ingresos de cualquier otro estado de la industria agrícola. De hecho, California es el quinto mayor proveedor de alimentos y productos agrícolas en el mundo. La agricultura representa solamente el 2% de los \$ 1,55 billones del producto bruto estatal de California.

El Petróleo ha desempeñado un papel importante en el desarrollo del estado y se han producido grandes explotaciones de petróleo en Bakersfield, Long Beach, Los Ángeles, y fuera de la costa de California. Históricamente, la economía de California ha sido controlada por las grandes corporaciones, como el Ferrocarril del Pacífico Sur, Standard Oil of California y la Pacific Gas and Electric Company.

b) Producto interno bruto:

California es responsable del 13% del producto interno bruto (PIB) de los Estados Unidos. El PIB del estado es de aproximadamente de \$ 1,7 billones (en 2006). El PIB aumentó a una tasa anual del 3,1% en el primer trimestre de 2005.

c) Población

California cerró 2016 con una población de 39'250,017 personas, que ha supuesto un incremento de 256,077 habitantes respecto a 2015, en el que la población fue de 38'993,940 personas, con lo que varió un 0,66% en el último año. Es el estado más poblado de Estados Unidos. California, con 93 habitantes por Km², es el 40º estado de Estados Unidos por densidad de población.

3.2.3. Tendencias de consumo

Como se mencionó, los mayores mercados para este fruto son los estados de California, Texas, New York, Florida e Illinois, representando en su conjunto el 37% del total

del mercado. El retail es el segmento con mayor demanda, siendo el foodservice un segmento poco explotado con un claro potencial de crecimiento, ya que la presencia de arándanos congelados en la oferta de los operadores de alimentos ha aumentado, y se espera que siga creciendo. En el periodo 2007-2014, las menciones de arándanos en menús de restaurantes han aumentado en un 97%. Las menciones de arándanos frescos aumentaron en un 176%.

En retail, la fruta es comercializada en bolsas de envases desde 12 onzas hasta 160 onzas. El precio promedio de venta en reportados en los principales mercados norteamericanos fue de US\$0.21/onza para arándanos congelados. Para fruta congelada, retail es un mercado importante y además el canal más utilizado para comercialización de berries. Como se muestra en la Figura 13, en la cadena existe la interacción de varios agentes que sirven al retail y foodservice para poder llegar al consumidor final: importadores, recibidores, mayoristas, distribuidores, brokers, entre otros. El número de intermediarios varía dependiendo principalmente del poder de compra y tamaño del canal (retail/foodservice).

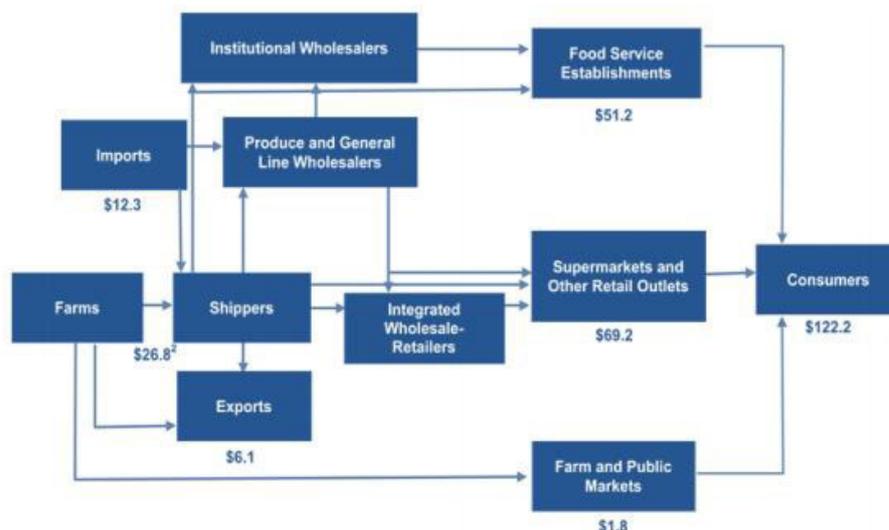


Figura 13. Ruta de los frutos

La tendencia actual es lograr llegar al consumidor final con el menor número de intermediarios posibles. Los altos niveles de concentración en retail y foodservice han estimulado una mayor consolidación de los proveedores, existiendo combinaciones entre diferentes actores y una mayor inversión en marketing, logística y otros servicios, resultando en una mayor especialización entre tipos de compradores y vendedores.

Los distribuidores, con el objetivo de ser el proveedor preferido de cuentas de retail claves, se enfocan en entender las necesidades de sus clientes y ofrecer así programas específicos de marketing que cubren múltiples temporadas (incluyen: packing, tamaños y calibre de productos, merchandising, promociones, estudios de mercado, apoyo en fijación de precios, etc.).

La penetración de fruta congelada en diferentes formatos de retail (supercenters, club stores, dollar stores, drug stores, etc.) ha aumentado, provocando una difuminación del canal, intensificando la competencia por precio. Las grandes cadenas de retail cuentan con diferentes centros de distribución para abastecer el total de su demanda. En la mayoría de los casos ha incrementado de la tasa de crecimiento de fruta con destino a congelado y esto responde más bien a la tendencia negativa que año tras año un mayor volumen de fruta fresca no alcanza condición exportable para el mercado norteamericano, siendo este hecho un síntoma evidente de la pérdida de calidad y condición de la fruta.

A continuación, en la Tabla 10 se muestra la lista de supermercados, en los cuales se vende la mayor cantidad de arándanos congelados.

Tabla 10

Participación de arándanos en Supermercados

Tienda	Marca	PRECIO POR OZ	PRECIO POR LBS
COSTCO	KIRKLAND	\$ 0.14	\$ 2.20
CASH & CARRY	FLAV-R-PAC	\$ 0.18	\$ 2.90
WINCO	HY-TOP	\$ 0.21	\$ 3.44
TARGET	MARKET PANTRY	\$ 0.24	\$ 3.83
WALMART	GREAT VALUE	\$ 0.24	\$ 3.83
WALMART	DOLE	\$ 0.28	\$ 4.49

3.3. Análisis de la oferta y la demanda**3.3.1. Análisis de la oferta**

De acuerdo con las últimas cifras otorgadas por el presidente de la Organización internacional de Blueberries (IBO por sus siglas en inglés), Peter McPherson en el Congreso Global de Arándanos 2017, la evolución de la producción de arándanos muestra una tendencia creciente, aunque muy poco dinámica antes del 2004. El boom de esta súper fruta comienza en el 2005 donde a nivel mundial llegaba había superar las 40,000 hectáreas cultivadas de arándanos, sin embargo, en la tabla 11 este número en el 2008 era solo la mitad de lo que llegó a ser en el 2016, el crecimiento de la comercialización del arándano creció exorbitantemente que las 65,696 ha plantadas en el 2008 se duplicaron luego de ocho años a 135,338 ha.

Tabla 11

Dinámica de la producción mundial por HA de arándanos.

	Hectares					2016 (000 MT)		
	2008	2010	2012	2014	2016	FR	PR	Total
North America	38,620	43,709	49,436	57,113	65,720	174.3	174.1	348.3
South America	16,074	17,794	17,668	20,186	23,264	124.5	37.6	162.1
Europe	7,303	8,413	9,717	11,439	16,043	73.2	6.9	80.1
Med. & N. Africa	144	272	445	943	1,412	12.1	0.4	12.5
Sub Saharan Africa	368	455	464	523	1,040	2.9	0.1	3.0
Asia & Pacific	3,186	5,715	15,196	19,639	27,859	38.6	10.5	49.1
World Planting	65,696	76,358	92,926	109,844	135,338	425.5	229.5	655.0

2x+

Fuente: IBO

Se puede observar que en Asia y el Pacífico se registró un notable crecimiento de plantación a lo largo de los 10 últimos años y se espera que en el 2017 este crecimiento continúe. Dentro del crecimiento de plantaciones durante los últimos años, IBO en la figura 14 menciona los países con mayores crecimientos ha plantadas de arándanos más importantes se registra a China, Polonia, Marruecos, España, Sur África, Corea, Perú y México.

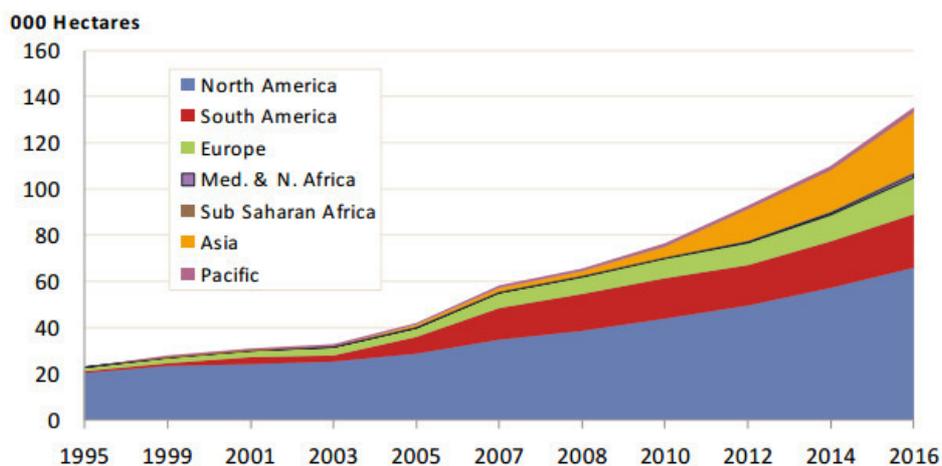


Figura 14. Dinámica de la producción mundial de arándanos.

Fuente: CEO of Fall Creek Farm & Nursery. 2017

Entre los principales países productores de arándano, destacan Estados Unidos seguidos por Chile, que participan con el 43.42% y 21.2% respectivamente del total producido en el año 2016. Ambos países en conjunto han sumado un total de 381 mil toneladas de producción y han desarrollado sus cultivos destinados al arándano resto participando con 123.5 mil toneladas en el caso de Estados Unidos y 33.9 mil toneladas en el caso de Chile.

En cuanto a los países de la Unión Europea, el volumen de su producción consolidada solo representa el 12% de la producción total (no obstante que son 13 los países que producen, entre éstos Polonia, Países Bajos y España). Mientras tanto, China es otro país cuya producción ha duplicado del 2012 con 11.3 mil a 28 mil toneladas en el 2016 teniendo una participación de 4.7% de participación ocupando el 5° lugar.

En cuanto al Perú, al 2012 el rendimiento de la producción de arándano en el escenario mundial, el promedio es de 1000 toneladas únicamente de arándanos frescos. Sin embargo, en el 2016 esta cantidad creció considerablemente a 15.8 mil toneladas de las cuales 4,000 kilos fueron destinados a los arándanos resto, por lo mencionado Perú se encuentra como el 9° productor de arándanos a nivel mundial obteniendo una participación de 2.7%. En la tabla 12 se puede encontrar por toneladas la producción de arándanos en cada uno de los principales países, cabe mencionar que si bien USA es el productor más grande a nivel mundial su producción no abastece el mercado interno, es por ello que también es el principal país comprador de esta baya:

Tabla 12

Principales productores de arándanos

000 Metric Tons	2012			2014			2016		
	FR	PR	Total	FR	PR	Total	FR	PR	Total
United States	125.4	87.2	212.6	145.4	103.7	249.1	133.1	123.5	256.6
Chile	70.1	29.9	100.0	74.0	27.3	101.3	91.4	33.9	125.3
Canada (BC)	22.7	29.5	52.2	27.2	41.7	69.0	22.7	49.9	72.6
Spain	9.8	0.1	9.8	19.6	0.1	19.7	28.0	2.0	30.0
China	8.2	3.2	11.3	16.0	4.0	20.0	20.0	8.0	28.0
Argentina	14.2	6.4	20.6	12.6	2.9	15.4	14.9	3.0	17.9
Poland	10.1	1.5	11.7	14.0	1.5	15.5	15.0	1.0	16.0
Peru	0.1	0.0	0.1	2.0	0.0	2.1	15.4	0.4	15.8
Mexico	5.6	0.1	5.6	10.4	0.1	10.5	16.5	0.6	17.1
Morocco	2.2	0.0	2.2	6.4	0.2	6.7	11.4	0.3	11.7
Top 10 Total	268.3	157.9	426.2	327.7	181.5	509.2	368.4	222.6	591.0

Fuente: IBO

3.3.1.1. Calendario mundial de la producción de arándanos

Sí hace 30 años la comercialización en fresco de los arándanos se restringía a los periodos de producción en América del Norte y, muy poco en Alemania, hoy en día el panorama mundial ha cambiado considerablemente, hasta el punto que ya se puede encontrar arándano fresco en los mercados durante los 12 meses del año.

El Ministerio de Agricultura y Riego informa que, comenzando por el hemisferio sur, en el mes de septiembre se inicia la cosecha en las zonas de clima cálido, como son Uruguay y Argentina, cuya producción se prolonga de septiembre a noviembre, para continuar con Chile, Australia, Nueva Zelanda y África del Sur, que cubren el período de noviembre a abril, fundamentalmente. Todos estos países del hemisferio sur, con poca tradición de consumo, destinan sus producciones a la exportación, hacia América del norte y Europa fundamentalmente, para su consumo en fresco. Cuando la temporada está llegando a su fin en este hemisferio, se inician en el hemisferio norte las cosechas tempranas en las zonas cálidas de Marruecos en África (febrero-abril), Huelva (España) en Europa (marzo-junio) y en algunos Estados del sur de EEUU, como Florida, Georgia, California etc. (marzo-junio).

su cultivo en la sierra, muy en especial en la parte norte del país, teniendo en consideración las características agro climáticas, como vientos, periodos de heladas o frio, suelo, etc.

En la siguiente figura y destaca las zonas más adecuadas para el cultivo de arándanos en el país.

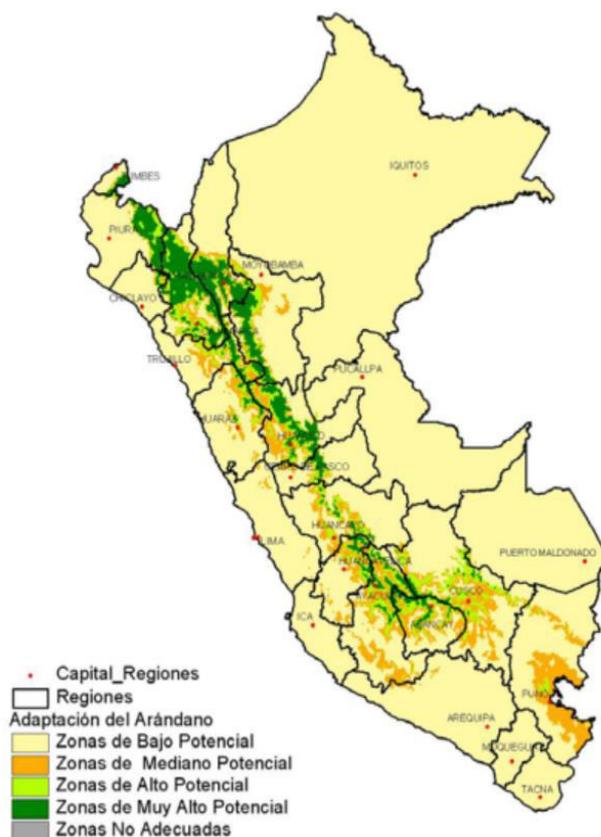


Figura 16. Zonas potenciales de arándanos.

Fuente: Siicex

3.3.1.3. Empresas que venden arándanos en Perú

En el reporte de “Arándanos en el Perú y el mundo” elaborado por el MINAGRI en el 2016, manifiesta en relación a las empresas exportadoras, se puede apreciar los reportes estadísticos de la SUNAT, que muestran el número de empresas exportadoras que año tras año se han incrementado. En ese sentido, de 13 empresas exportadoras registradas en el 2013, se pasa a 15 empresas en el 2014 y a 24 empresas en el 2015. Esto refleja un incremento significativo que muestra la existencia de oportunidades que tienen las empresas de poder acceder a este rubro productivo a fin de exportar un producto tan especial, costoso en su

desarrollo, pero rentable. Actualmente existen dos grandes empresas tradicionalmente exportadoras de frutas y hortalizas, como son Camposol y TALSA, que en conjunto representan en promedio el 88% del total exportado por el Perú, el resto corresponde a nuevas empresas exportadoras como Ortifrutal, Blueberries Perú, Hass Perú, Complejo Agroindustrial Beta, Agrícola la Venta, Danper Trujillo, entre otros.

Tabla 13

Empresas productoras y exportadoras de arándanos para el mercado internacional.

EMPRESAS	Toneladas Netas			Miles de US\$-FOB		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Total exportado	1 490	2 625	10 210	16 291	27 853	95 804
CAMPOSOL S.A.	846	1 017	4 346	8 790	10 601	39 441
TALSA	553	1 360	3 895	6 463	14 687	38 061
HORTIFRUTTAL S.A.C.	0	72	1 031	0	863	9 169
BLUEBERRIES PERU S.A.C.	0	10	222	0	53	2 214
HASS PERU S.A.	0	0	211	0	0	2 127
EXPORTADORA FRUTICOLA DEL SUR SA	0	42	133	0	343	999
INTIPA FLOWER EXPORT IMPORT S.A.C	28	45	116	338	471	1 176
COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	0	0	45	0	0	498
AGRICOLA LA VENTA S,A.C.	0	0	37	0	0	375
GREEN VEGETABLES Y FLOWERS SAC	15	21	32	156	233	342
DANPER TRUJILLO S.A.C.	0	0	30	0	0	276
AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA PERU SOCIE	17	17	26	185	215	257
FRESH RESULTS PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	0	2	17	0	22	165
CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA S.A.C.	0	0	15	0	0	102
AGRICOLA NORSUR S.A.C	0	0	14	0	0	166
VISON'S S.A.C.	3	9	10	26	66	121
DAVE'S EXOTIC PERU S.A.C.	0	0	9	0	0	96
FUNDO RIO GRANDE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	0	0	6	0	0	66
AGROINDUSTRIAS TERRANOVA S.A.C.	0	0	6	0	0	55
CONSORCIO DEL VALLE S.A.C	0	0	5	0	0	59
FINCATRADICIONESSAC	0	4	3	3	36	24
PHOENIX FOODS S.A.C.	0	0	1	0	0	9
INKA FRESH S.A.C.	2	1	0	22	8	5
VALLE Y PAMPA TRADING S.A.C.	0	0	0	0	0	1
PROCESOS AGROINDUSTRIALES S A PROAGRO	1	1	0	16	9	0
INCA FRUT SA	0	0	0	0	0	0
ATHOS SOCIEDAD ANONIMA	18	0	0	214	0	0
AGRICOLA ISABEL SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	6	24	0	71	232	0
SOBIFRUIITS S.A.C.	1	0	0	5	0	0
PROBERRIES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	0	0	0	1	0	0
INCAVO S.A.C.	0	1	0	0	12	0
Numero de empresas exportadoras				13	15	24

3.3.1.4. Oferta de arándano resto

Según los datos otorgados por IBO la producción y total de arándanos en el Perú asciende a 15.8 mil toneladas en el 2016. Según el portal Agraria, se espera cerrar el 2017 con 16,000 toneladas y llegar el próximo año 24 mil, teniendo un crecimiento de 66%

respecto al 2016. Por otro lado, el portal Pro Arándanos estima para el 2019 llegar a las 100,000 toneladas de producción. Esta información la podemos observar en la Tabla 14.

Tabla 14

Proyecciones productivas en toneladas

2016	2017	2018	2019
15,800	16,000	24,000	100,000

Fuente: IBO, Agraria y Pro-arándanos

Con los datos obtenidos sobre la producción actual y la proyección en los próximos años del cultivo total de arándanos se obtiene la cantidad de **arándano resto** que Perú tendrá el cual será la materia prima de a nivel nacional para poder exportar arándanos congelados la cual según Portal Frutícola, representa el 20% de la producción total dado que esta producción no cumple con los requisitos de ser exportado como fruta fresca, este porcentaje equivale a 3,200 toneladas para este año y llegando a ser 20,000 toneladas en el 2018 según podemos ver en la siguiente tabla.

Tabla 15

Proyecciones productivas de arándano resto a nivel nacional.

2016	2017	2018	2019
3,160	3,200	4,800	20,000

Fuente: Portal Frutícola

Según el MINAGRI de la producción total de arándanos en Perú, el 90% de ésta se da en la provincia de La libertad, específicamente en el Valle de Virú y Chao, las cuales se sitúa al norte de esta ciudad. Cabe resaltar que las empresas más representativas de la exportación de este fruto, Camposol y Talsa, se encuentran en Virú, es así que la oferta exportable real de arándano resto de *Agroempresarios Virú S.A.C* para este año sería 2,880 toneladas.

Tabla 16

Proyecciones productivas de arándano resto de La Libertad

	2016	2017	2018	2019
NACIONAL	3,160.00	3,200.00	4,800.00	20,000.00
LA LIBERTAD	2,844.00	2,880.00	4,320.00	18,000.00

Fuente. MINAGRI.

3.3.2. Análisis de la demanda

El comportamiento de las importaciones mundiales de arándanos es sostenidamente creciente en el tiempo, con una tasa promedio anual de 14%, esto nos muestra una mayor rapidez en la evolución de las exportaciones mundiales debido a la mayor presión de la demanda mundial por este fruto. En el 2008 el volumen mundial importado fue de 148 mil toneladas, pero en el 2015 el volumen importado ha registrado las 369 mil toneladas como se muestra en la figura 17.

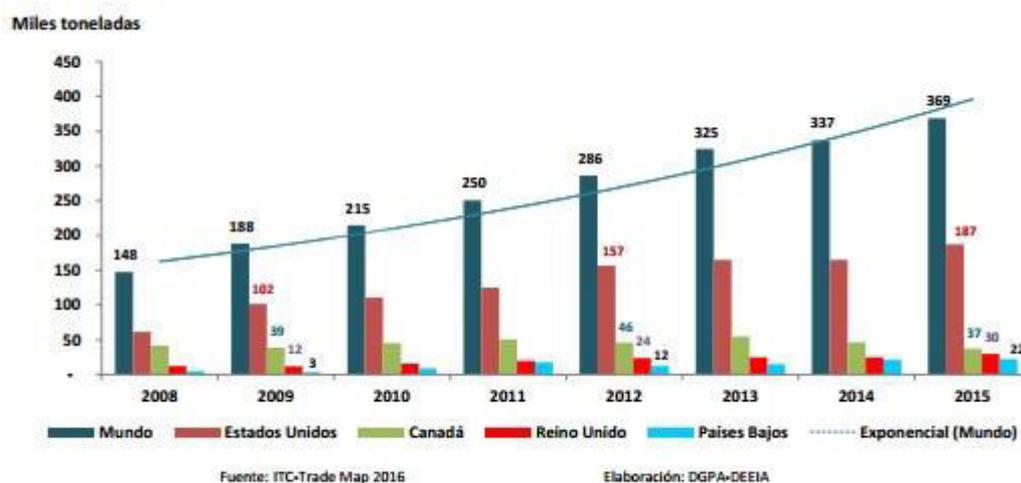


Figura 17. Evolución de las importaciones mundiales de arándanos fresco (2008 – 15).

Fuente: ITC-Trade Map 2016

Por otro lado, respecto a la evolución de importaciones de arándanos congelados, Estados Unidos es el país que más ha importado de esta baya a nivel mundial durante el periodo 2008 - 2010 según informa FAOSTAT en el 2013. Las importaciones norteamericanas han sobrepasado el doble de toneladas adquiridas, de 54,022 toneladas en el 2003 a 148,517 toneladas en 2012, se puede observar en la figura 18 que con respecto a las importaciones de arándanos congelados tanto silvestres como cultivados en el 2003 alcanzaban las 30,000 toneladas a diferencia de 2012 que tuvo un crecimiento de 76% en esos últimos años, llegando a las 53,000 toneladas anuales.

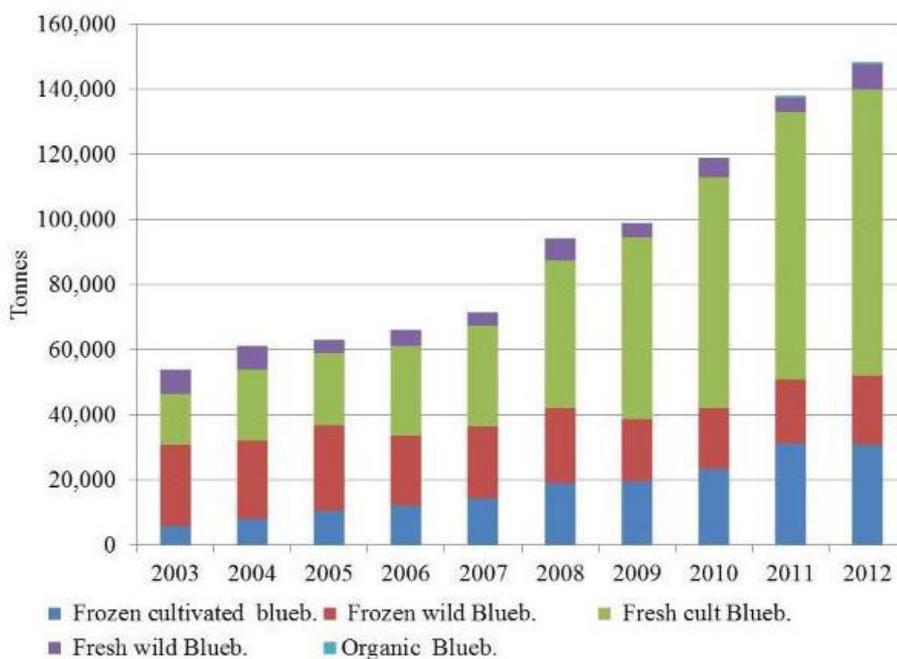


Figura 18: Evolución de las importaciones mundiales de arándanos congelados (2008 – 12).

Fuente: ITC-Trade Map

En cuanto al número de mercados, estos se han venido incrementando año tras año, incentivados por las bondades de un producto natural y funcional, considerado una súper fruta, dados sus aún altos precios se orienta a ciertos nichos de mercado en los que se comercia en pequeños volúmenes. En ese sentido, en el 2008 se registraron 83 países importadores y en el 2015 aumentaron 25 nuevos mercados, haciendo un total de 108 destinos para la exportación.



Figura 19: Evolución de los mercados

Sin embargo, en el gráfico siguiente se puede apreciar que 15 países participan con el 92% del volumen total arándano importado, pero un grupo más reducido de países resaltan por su elevado nivel de importación, entre estos, Estados Unidos, que participa con el 58% de las importaciones totales en el 2015 (187,2 mil toneladas), Canadá con el 12% (demanda solo en contra estación) y Reino Unido con el 9% de participación (mercado muy exigente en calidad, ha observado ciertas inconsistencias en el sabor del arándano Peruano), los otros mercados son Holanda (la mayor parte de su consumo de 950 gr./persona lo importa) y Alemania (mercado que además de tener una importante producción interna, importa pero teniendo en consideración el precio, este país viene aumentando su consumo)

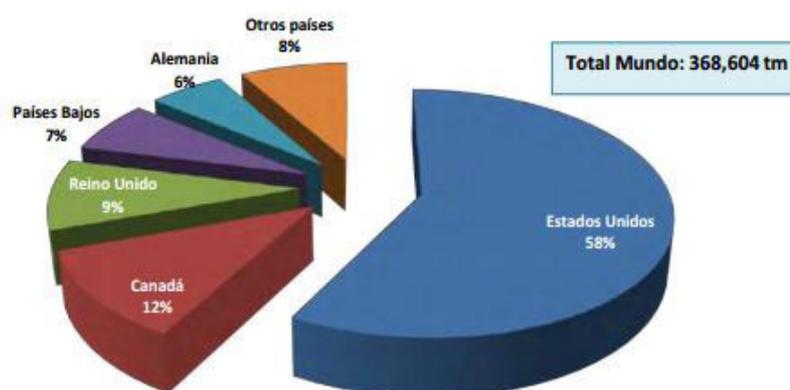


Figura 20: Principales países importadores de arándanos frescos -2015

Fuente: ITC-Trade Map 2016

Por otro lado, la participación de importaciones de arándanos congelados en el mundo según el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Argentina al 2012 se distribuye mayormente entre Estados Unidos superando los \$420,000 mil y Alemania \$330,000 .mil, esto seguido de Japón, Francia y Países Bajos los cuales tienen un promedio aproximado de \$17,000 mil. Se puede observar que en la figura 21, además de ser Estados Unidos el principal importador de arándanos congelados, los países europeos son los importadores a nivel mundial de esta baya congelada, esto se debe a que en estos países incluido el

norteamericano tienen tendencia a la comida saludable y desde los '90 son conocidas las propiedades de la llamada “Súper Fruta” en estos países.

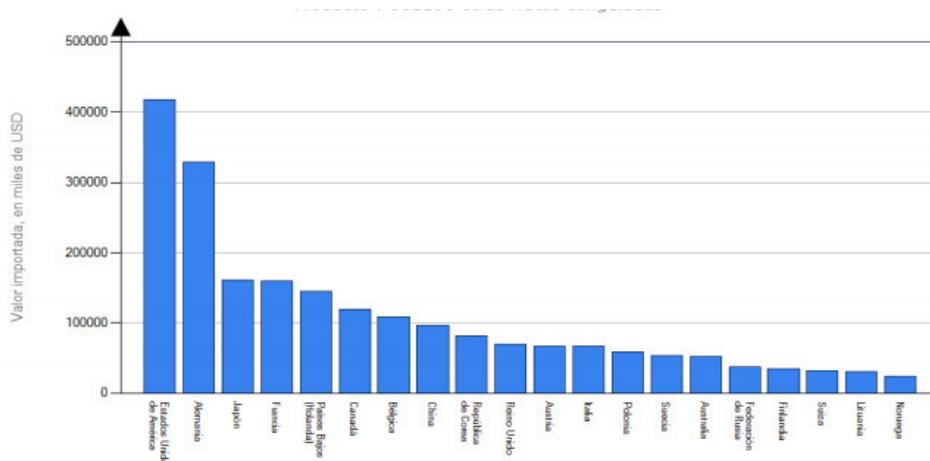


Figura 21: Principales países importadores de arándanos congelados -2012.

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Argentina

3.3.2.1. Importaciones de Estados Unidos

Estados Unidos es el más grande mercado de consumo de arándano en el mundo; asimismo el más grande productor e importador del mundo. El volumen de sus importaciones ha crecido a una tasa promedio anual de 17,5%, en el 2015 ha registrado el mayor volumen de importación con 187,2 mil toneladas, representando el 51% de las importaciones mundiales. Si bien sus mayores importaciones se realizan durante el otoño y el invierno; sin embargo, también están importando en aquellos períodos en que tienen producción, especialmente desde Canadá y México. En los últimos 10 años, el consumo per cápita de arándanos en EE.UU. aumentó en casi un 200% (alrededor de 800 gr/persona). Los mayores mercados locales para este fruto congelado son los estados de California, Oregón, Washington y Texas, representando en su conjunto el 63% del total de este gran mercado con una suma valor FOB de \$ 199,006 Mil como se muestra en la figura 22.

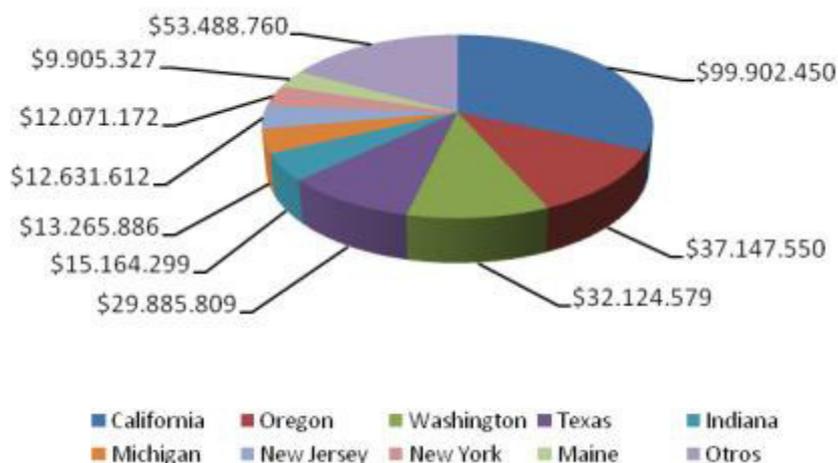


Figura 22: Principales estados importadores de arándanos congelados-2012.

Fuente: Agricultural Marketing Resource Center

Es de resaltar el limitado número de países proveedores con que cuenta Estados Unidos, en total suman alrededor de diez países, de estos solo cinco mercados participan con el 99,8% de sus importaciones. Esta concentración se eleva en relación a Canadá y Chile, que son los que proveen alrededor del 93% en promedio de sus importaciones. El primer país ha aumentado su participación respecto al 2003 el 29% de sus importaciones, mientras que Chile pierde cierta participación debido al ingreso de nuevos mercados como México y Ucrania, esta información se puede apreciar en la tabla 17. Cabe resaltar Perú aún no tiene una participación significativa en el mercado de bayas congeladas como el que ya está ganando en el de las frutas frescas, pero debido a la contra-estacionalidad en el resto de países y la calidad de fruto que produce se está abriendo mercado para este sector.

Tabla 17

Importación en Estados Unidos de arándanos congelados por país de origen

Año	Mundo	Canadá	Chile	Argentina	Países Bajos	México	Resto del Mundo
2012	185,923,390	133,614,729	38,805,846	12,566,313	398,379	182,674	355,449
2011	174,459,520	108,020,680	53,996,491	10,200,081	186,435	197,049	1,858,784
2010	98,685,713	84,183,483	12,117,814	1,688,994	503,173	19,296	172,953
2009	94,515,633	80,811,841	11,355,865	1,879,073	358,362	-	110,492
2008	149,081,152	132,215,980	12,431,046	3,415,159	398,820	148,770	471,377
2007	157,051,757	147,600,553	6,681,796	1,871,930	-	46,214	851,264
2006	130,103,182	123,860,183	2,660,403	656,937	65,356	141,927	2,718,376
2005	98,217,558	95,885,603	531,610	93,008	319,292	72,774	1,315,271
2004	69,454,587	68,708,558	470,938	-	-	41,820	233,271
2003	53,648,287	52,901,907	260,996	2,989	55,798	-	426,597

Fuente: U.S. Census Bureau.

Por otra parte, las importaciones de EEUU de arándanos congelados han aumentado con el tiempo, pasando de un porcentaje de participación del mercado de 21% durante la década de los 80 a un 61% durante el período 2008-2010, sin embargo en las importaciones de arándanos sigue liderando las compras de fruta fresca, sin embargo el mercado norteamericano cada vez se informa más sobre las propiedades que esta fruta puede otorgar consumiéndola congelada, además este país tiene presente que la única forma de que puedan adquirir esta baya durante todo el año es si se consume congelada, como se ha podido observar en el presente informe, los arándanos frescos se producen por temporada, obteniendo una ventaja competitiva frente a los frutos frescos.

Este mercado también reconoce que consumiendo arándanos congelados corren menos riesgo a que la fruta se estropee además que tienen un costo menor al fresco y Estados Unidos ya comenzó a introducirlo en su dieta. En la tabla 18, podremos observar a lo largo

del primer trimestre del 2017, las importaciones de arándanos congelados han sido de \$40,401mil, el cual representa el 20% del total exportado en el 2016. Cabe señalar que, según la información obtenida del Departamento de Agricultura y Economía de Estados Unidos, el mejor año para los arándanos congelados durante los últimos 8 años fue en el 2015, el cual creció en un 46% frente al año 2009.

Tabla

18

Importación en Estados Unidos de arándanos congelados

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
2017	15,024	13,124	12,252										40,401
2016	12,872	18,342	19,109	19,731	21,323	19,907	18,741	16,578	18,673	13,160	14,476	12,993	205,903
2015	16,283	15,492	22,595	18,178	17,511	14,969	16,456	16,724	26,345	14,974	14,629	13,180	207,336
2014	14,359	14,655	20,365	16,343	12,360	12,663	10,337	11,151	21,507	16,346	15,914	14,828	180,828
2013	17,386	20,540	20,227	18,743	17,122	15,603	17,246	10,345	11,593	10,924	11,323	13,370	184,423
2012	21,306	16,854	18,272	16,145	16,922	15,936	18,328	12,834	10,468	14,757	13,758	10,345	185,923
2011	17,718	16,538	18,770	14,679	13,275	12,180	9,596	14,544	17,804	15,474	11,470	12,660	174,708
2010	4,636	6,397	8,486	8,245	6,570	6,514	5,560	7,965	10,372	12,909	11,238	9,794	98,686
2009	6,684	7,082	9,584	9,006	8,483	8,320	8,356	8,583	9,440	7,547	6,508	4,923	94,516

Fuente: USDA
Valores (Miles).

3.3.2.2. Precio FOB de arándano congelado

El Ministerio de Agricultura en su informe de “El arándano en el Perú y el Mundo” emitido en el 2016 detalla que el retail es el segmento con mayor demanda y la fruta es comercializada en envases de 4.4 y 6 onzas, el precio promedio de venta en este retail reportado por el USDA en 2013 fue de US\$ 3.64 por kilo para los arándanos congelados.

Sin embargo, en la figura 23 se detallará los precios por año de nuestro principal país competidor Chile, además es el país que registra mayores importaciones de los arándanos congelados, los cuales el último precio registrado en el 2015 fue de US\$ 3.54 por kilo.



Figura 23: Evolución de precios FOB arándanos congelados.

Fuente: Chilealimentos A.G

3.3.2.3. Proyección de la demanda de Arándanos Congelados

Para calcular la demanda del proyecto se ha validado las importaciones de arándanos congelados según Trade Map (En valor FOB) a nivel mundial y a nivel regional por toneladas del mercado objetivo en los últimos 5 años.

Tabla 19

Demanda de Estados Unidos del 2012-2016 de arándanos congelados (Dólares)

	2012	2013	2014	2015	2016
TONELADAS ARÁNDANO CONGELADO	116,202	115,264	113,018	129,585	128,689

Fuente: Trade Map
Elaboración: Propia

En la tabla 19 podemos observar que la demanda de blueberries congelados en Estados Unidos ha ido acendiendo significativamente en el transcurso de los años, siendo en el pasado año 128,689 toneladas. En la tabla 20 se podrá revisar detalladamente la simportaciones en los sectores objetivos para la exportacion de anarándanos congelados, teniendo un total en el año 2016 de 34,141 toneladas de esta fruta.

Tabla 20

Demanda Actual en los estados de California, Texas y Nueva York en toneladas

Estados	2012	2013	2014	2015	2016
California	14,130	14,016	13,743	15,758	15,649
Texas	9,238	9,164	8,985	10,302	10,231
New York	7,460	7,400	7,256	8,319	8,262
Total	30,828	30,580	29,984	34,379	34,141

Fuente: Trade Map

Elaboración: Propia

Tabla 21

Método Mínimos Cuadrados

	AÑOS	DEMANDA		
X	X	Y	XY	X ²
2012	1	30,828	30,828	1
2013	2	30,580	61,159	4
2014	3	29,984	89,951	9
2015	4	34,379	137,516	16
2016	5	34,141	170,706	25

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Se tiene:

$$b = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}$$

$$a = \frac{\sum y_i - b \sum x_i}{n}$$

B =	1,042.51
A=	28,854.81

Fórmula para proyecta linealmente

$$Y = a + bx$$

Año	Toneladas
Proyección 2017	35,110
Proyección 2018	36,152
Proyección 2019	37,195
Proyección 2020	38,237
Proyección 2021	39,280
Proyección 2022	40,322

Tabla 22

Proyeccion de ventas en toneladas del año 2017 al 2022 en los 3 estados

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Toneladas	35,110	36,152	37,195	38,237	39,280	40,322
Crecimiento		3%	3%	3%	3%	3%

Elaboración: Propia

Se puede observar que en la tabla 22 la proyección en toneladas para los estados de Texas, California y Nueva York para los próximos 5 años según el método de regresión lineal, que se caracteriza por proyectar en base a una data histórica en forma creciente, lo que hace que dicha producción sea de mayor confiabilidad y demuestra que el crecimiento del consumo es de 3% anual.

Para determinar la cantidad para exportar en la tabla 23 se puede observar que la empresa en el 2016 va a exportar 126,396 kilos, que representa una cuota de mercado de 0.36% del total de las importaciones que Estados Unidos demanda del mundo teniendo una tendencia de crecimiento de 9% para los próximos años.

Tabla 23

Demanda proyectada de Virú empresa en kilos

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Participación de Exportaciones	0.36%	0.38%	0.40%	0.43%	0.45%	0.48%
Cantidad proyectadas en KG	126,396	137,958	150,452	163,949	178,524	194,258
Crecimiento		9%	9%	9%	9%	9%

Fuente: Propia

3.4. Estrategia de Ventas y Distribución

3.4.1. Estrategia De Segmentación:

Los arándanos son consumidos por todas las personas sin discriminación de edad por los beneficios nutricionales que posee, para este proyecto el producto elegido son los arándanos congelados, el cual se enfocarán a un público, mayormente se encuentren dentro del rango de edad de 22 – 64 años que tengan un empleo y que residan en California, Nueva York y Texas. Esta información se puede observar en la tabla 24.

Tabla 24

Segmentación de Mercado

SEGMENTACIÓN DE MERCADO				
PAÍS / ESTADO	EEUU	CALIFORNIA	NUEVA YORK	TEXAS
POBLACIÓN	311,536,594	39,250,017	19,745,289	27,862,596
VIVIENDAS	115,610,216	12,542,460	7,234,743	8,886,471
RANGO DE EDAD	219,321,762	25,485,036	14,030,678	17,178,380
ÍNDICE PER CÁPITA (\$)	55,980	66,310	75,360	58,028
TASA DE DESEMPLEO	4.30%	4.80%	4.30%	5.00%

Fuente: Banco Mundial

3.4.2. Estrategia De Posicionamiento

El arándano tiene muchos beneficios nutricionales y sobre todo su presentación en congelados que permite su almacenamiento y preserva sus beneficios nutricionales hasta en 24 meses. Dada que la venta del arándano congelado será directamente a distribuidores mayoristas, estos tendrán la opción de trabajarlo con sus propias marcas o con la marca que Agroempresarios Virú desarrolle. Por tal motivo, la estrategia de posicionamiento que Agroempresarios Virú busca es ofrecer el arándano congelado de mejor sabor, al mejor precio y en las presentaciones que el cliente lo requiera.

3.4.3. Estrategia De Producto

Como parte de la estrategia de producto, se ha identificado que existen tres oportunidades de consumo: consumo individual, grupal y familiar. Para cada oportunidad de consumo se plantea desarrollar un producto con la variable de cantidad, los cuales se presentan a continuación

- Presentación Individual: 200 gr. de contenido, para consumo individual en el momento que el consumidor lo requiere, con la facilidad de poder llevarlo a donde el desee.
- Presentación Grupal: 500 gr. de contenido, para consumo en grupos para reunión o para preparar un jugo en casa. Practicidad y la medida exacta como para preparar jugos o bebidas para reuniones.
- Presentación familiar: 2500 gr. de contenido, para consumo familiar o negocio, mayor facilidad de transporte y almacenamiento, ideal familias de consumo diario de arándanos o para negocios o industrias.

3.4.4. Estrategia De Promoción

Dada que Agroempresarios Virú se centrará en comercializar el arándano congelado con una buena relación calidad/precio, sus principales clientes serán distribuidoras de alimentos el público objetivo definido. Para lograr posicionar a la empresa, es necesario realizar actividades promocionales, tanto en digital como en el offline. Respecto a la estrategia offline, se participará en ferias alimentarias a nivel mundial con la finalidad de ir construyendo la marca de la empresa en el mundo y así mismo, buscando nuevos compradores directos o distribuidores en otros estados de los Estados Unidos y otros países. Por otro lado, se considera necesario desarrollar una presencia en digital como imagen corporativa con el objetivo de generar confianza a los clientes y distribuidores. Esta página web mostrará no solo los procesos productivos, sino también de una forma dinámica los beneficios del arándano, sus usos e información relevante para el consumidor, el distribuidor u otras empresas relacionadas.

Como objetivos de la estrategia de promoción, se buscará tener presencia en la mayor cantidad de ferias internacionales de alimentos y frutas. Las ferias identificadas se presentan en la Tabla 25.

Tabla 25

Ferias Internacionales

	SUMMER FANCY FOOD	NATURAL PRODUCTS EXPO WEST	EXPO-ALIMENTARIA
CIUDAD	NEW YORK	CALIFORNIA	LIMA
PAÍS	EEUU	EEUU	PERÚ
MES	JULIO	MARZO	SETIEMBRE
PRODUCTOS	PRODUCTOS PROCESADOS	PRODUCTOS NATURALES	INDUSTRIA ALIMENTARIA
PRECIO STAND	\$ 8,925	\$ 11,730	\$ 1,740

Fuente: Cámara De Comercio De Lima Y El Peruano

3.4.5. Estrategia De Distribución:

Dada las condiciones que exige el producto al ser congelado, uno de las principales condiciones que se debe cumplir en la distribución es mantener la cadena de frío. Asimismo, dado los volúmenes de arándanos y su mayor tiempo de vida por estar congelado, permite realizar la distribución internacional vía marítima en contenedor Reefer (refrigerado). De acuerdo a la cantidad de pedido de los clientes y el destino, se podrán utilizar contenedores de 20 y 40 pies, en cajas y paletizado.

Por otro lado, se ha identificado a distribuidoras agrícolas en Estados Unidos que podrán facilitar el ingreso del producto en el mercado norteamericano, en los estados de California, Texas y Nueva York.

3.4.5.1. Distribuidores De Agrícolas En Estados Unidos:

A continuación, se muestra los principales distribuidores de frutas y verduras en el estado de California, Nueva York y de Texas:

Tabla 26

Distribuidores en California

CALIFORNIA					
DISTRIBUIDOR	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CONTACTO	PRODUCTO	CORREO
Tierra Pacific	122 N Ann St Ventura, Ca 93001	(805) 276- 5939	Kelly Wilmer	Frutas y verduras congeladas	Http://Www.Tierapacificfruit.Com/
Kendall Frozen Fruits, Inc.	9777 Wilshire Blvd, Suite 818 Beverly Hills, Ca 90212	(310) 288- 9920	Susan Kendall	Frutas y verduras congeladas	Http://Www.Kendallfruit.Com
A&D Wholesale Dist.	5801 Muldrow Road Sacramento, CA 95841	(916) 541- 5510	Asha Gardener	Frutas y verduras	http://www.adwholesale.com/
Agro Mex Produce Inc	8735 Dead Stick Road San Diego, CA 92154	(619) 308- 5170	Jose Pitones	Frutas y verduras	www.evaporatorchina.com

Tabla 27

Distribuidores en Nueva York

NUEVA YORK					
DISTRIBUIDOR	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CONTACTO	PRODUCTO	CORREO
WS GALA PRODUCE CORP.	2855 - 31 st Astoria, NY 11102	(718) 728- 0467	Walter Tamay	Frutas y verduras	m.facebook.com/ECUAPRO/?ref=bookmarks
Bostonia Produce, Inc	805 3rd Avenue Room 1201, New York, NY 10022	(617) 884- 3591	Steven Splagounias	Frutas y verduras	
Cayuga Produce, Inc	8558 State Route 90 North, King Ferry, NY 13081	(315) 364- 8735	David Turek	Frutas y verduras	www.turekfarms.com
Double Green Produce, Inc	141 Chrystie Street, New York, NY 10002	(212) 925- 8068	Jaime Salcedo	Frutas y verduras	

Tabla 28

Distribuidores en Texas

TEXAS					
DISTRIBUIDOR	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CONTACTO	PRODUCTO	CORREO
A 3 Brand Produce Co , LLC	6000 El Dorado Parkways 234 Plano, TX 75025	(214) 202-2229	José Luis Juliacas	Frutas y verduras	www.chiafar.com
Aap Distributions Inc	3202 The Highlands Drive Sugar Land, TX 77478	(281) 491-4321	Alberto Picciotti	Frutas y verduras	www.clabbergirl.com/export
Agres Produce, Lp	2101 West Military Highway J8 Mcallen, TX 78503	(956) 682-3200	Andres Espada	Frutas y verduras	marketsandmarkets.com/
New Mundoexport Fruits Inc.	2700 N International Boulevard, Hidalgo, TX 78557	(956) 843-5219	Cesar Garcia	Frutas y verduras	

CAPÍTULO 4: PLAN DE COMERCIO INTERNACIONAL

El objetivo del presente capítulo es establecer algunos aspectos del ámbito internacional los cuales ayudara a la empresa a fijar el precio del producto en base a la competencia internacional y a los costos del producto. También se establecerá el contrato a utilizar con los distribuidores y el término con el cual se iniciarán las negociaciones. Por último, se analiza cual es la mejor opción y método de pago para efectuar las transacciones internacionales y evaluando que régimen aduanero será el más oportuno para la exportación del producto a ofertar.

4.1. Fijación de precios

La fijación de precios que establecerá la empresa Agroempresarios Virú para los arándanos congelados será determinada bajo la unidad de medida dólar por kilo, dado que es la unidad de medida universal que se utiliza en el mercado en la actualidad y sobre el cual tanto los exportadores Peruanos como los exportadores internacionales utilizan para cotizar, además el cliente norteamericano demanda que la cotización del precio este expresado en función a dólares por kilo de arándanos. Esta unidad de medida pueda variar cuando la presentación del arándano no es como fresco o congelado, sino en otra presentación como pulpa o producto terminado. Así mismo, cabe mencionar que la presentación de arándanos que Agroempresarios Virú exportará son arándanos congelados en bolsas de polietileno con fuelle y abertura de zipper en las medidas de 200 gr., 500 gr. y 2500 gr. En base a lo expuesto y con el objetivo de determinar el precio adecuado, se analizará el costo y gastos del producto, los precios de la competencia y finalmente la metodología de la fijación de precio.

4.1.1. Costos del producto

Dado el modelo del negocio que plantea Agroempresarios Virú, la producción de los arándanos estará a cargo de los agricultores actuales y Agroempresarios Virú será el brazo comercial y logístico para la exportación de los arándanos. Los arándanos tienen un periodo

de vida de 10 días post cosecha lo cual genera una logística intensiva para mantener crear la cadena de frío y seguir con el proceso de congelación. Dado ese motivo, se realizó una entrevista a Teresa Lozada Vásquez, Gerente de Logísticas de Camposol S.A., principal empresa exportadora de arándanos del Perú, con la finalidad de que pueda brindar mayor información respecto a los costos y personas que intervienen dentro del proceso de elaboración y cuál es la metodología actual que tiene Camposol S.A para la exportación de sus arándanos. En la entrevista, Teresa Lozada comentó que la demanda de arándanos es tan alta sobre todo en los meses donde Perú es el único que puede ofertar, que tienen que salir a comprar a otros productores locales para cubrir los pedidos que tienen. Estos productores locales ya cuentan con los certificados de Senasa lo cual permite que el fruto sea exportado.

Por otro lado, muchos de ellos ya trabajan con procesadoras o utilizan la procesadora de Camposol como servicio tercerizado, o en su defecto, dado que no tienen un trabajo post cosecha tan exhaustivo, implementan dentro de las plantas de los agricultores los mecanismos para el envasado de acuerdo a la demanda de los clientes. La decisión del agricultor para determinar con que empresa trabajar, está relacionada a las cantidades de compra y al mejor precio que le ofrecen.

En algunas situaciones, Camposol SA ha debido pre-comprar la cosecha de arándanos de mayor calibre, los cuales son los aceptados en los mercados internacionales como frescos, para evitar las ventas a otras empresas. Así mismo, afirmo que conforme pasa el tiempo, la producción de Camposol SA aumenta al igual que la de los demás productos, lo que permite que nuevos agentes comercializadores puedan ingresar. Por otro lado, Camposol SA solo compra el arándano fresco de mayor calidad, el cual tiene calibre más alto, y el arándano resto se lo queda el agricultor, debido a que tienen menos de 10mm de calibre. De tal manera, los costos obtenidos del arándano resto por kilo son de S/4.80 o \$1.47 post-cosecha. A esto se le debe sumar los gastos de procesamiento para el congelado y envasado en los 3

formatos presentados. El costo del arándano congelado ya envasado, con cajas y paletizado es de \$. 1.60 en promedio por kilo.

4.1.2. Análisis de precios de la competencia

Según el Departamento de Agricultura de Estados Unidos los precios a los importo el país norteamericano arándanos congelados el año pasado oscila entre \$1.24 por kilo el cual fue registrado en Setiembre hasta el precio más alto en el año, el cual se produjo en febrero ascendiendo a \$ 2.07 por kilo, estos montos hacen un precio promedio anual por kilogramo de \$1.736. Cabe resaltar que, si bien podemos observar un precio estable durante el periodo 2015/2016, se puede considerar que precio del arándano congelado en el primer trimestre se muestra mayor que en el resto del año, lo cual se debe a que el país norteamericano no tiene producción en dicho tiempo. Ver tabla 29.

Tabla 29

Precio arándano congelado por kilo

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Promedio
2017	1.65	1.51	1.38	NA	1.51								
2016	1.91	2.07	2.04	1.87	1.60	1.76	1.48	1.34	1.24	1.26	1.55	1.64	1.65
2015	1.96	2.03	1.99	1.94	1.92	1.90	1.83	1.44	1.48	1.66	1.76	1.61	1.79
2014	1.85	1.78	1.87	1.82	1.94	1.68	1.66	1.51	1.65	1.82	1.91	1.78	1.77
2013	1.89	1.79	1.85	1.94	1.85	1.73	1.85	1.52	1.79	1.94	2.12	2.12	1.86
2012	2.28	2.21	2.11	2.13	2.42	2.33	2.13	1.61	2.08	1.92	1.92	2.11	2.10
2011	1.91	1.99	1.95	1.99	1.99	1.90	1.86	1.90	2.18	2.24	2.17	2.38	2.04
2010	1.09	1.09	1.20	1.16	1.26	1.29	1.33	1.34	1.53	1.61	1.69	1.82	1.37
2009	1.77	1.85	1.69	1.72	1.57	1.64	1.64	1.07	1.29	1.22	1.17	1.14	1.48

Fuente: USDA

Según el Instituto de Desarrollo Agropecuario de Chile concluye que el precio promedio de venta anual por kg de arándanos frescos en el 2013 fue de \$ 1.93, siendo China, Estados Unidos y Australia unos de los países que tiene los más elevados precios por kilo de la fruta congelada. \$ 2.55, \$ 2.06 y \$ 1.98 respectivamente. Sin embargo, considerando la competencia más cercana de Perú, es el país del Chile quien lleva exportando la fruta congelada más de 20 años, esta información se puede ver en la tabla 30.

Tabla 30

Precios por país a nivel mundial 2013

PAÍS	PRECIO/KG
EEUU	2.06
CHINA	2.55
JAPÓN	1.93
REINO UNIDO	1.35
CANADÁ	1.57
AUSTRALIA	1.98
BRASIL	1.56
ITALIA	1.56
CHILE	1.94

Fuente: INDAP

4.1.3. Métodos de fijación de precio

El método de fijación de precio que utilizaremos en la empresa será en base a los costos del producto y los precios establecidos por kilogramo en la competencia internacional, evaluando previamente los precios que oferta nuestro mercado meta. La empresa fijará el

precio en base al costo de \$ 1.71 por kilo de arándano congelado, el cual se calcula al margen de ganancias que le permita obtener un precio competitivo para la empresa y este de acuerdo al precio de la competencia.

Para determinar el precio de venta también se tomará en cuenta el Incoterm que se use, la cantidad que se solicite, precios de competencia, y los plazos de pago dado que se debe considerar las variaciones del tipo de cambio. Primero se determinaran los costos por contenedor para una exportación en términos FOB, los cuales se presentan en la Tabla 31. En las Tablas 32, 33 y 34 se desarrollan el cálculo del costo total de arándanos congelados en cada una de sus presentaciones, para luego realizar el cálculo del costo unitario en la Tabla 35. Finalmente, en la Tabla 36 se realiza la fijación de precios en base los márgenes y costos por kilo para cada una de sus presentaciones, siempre teniendo como referencia el precio promedio mundial y las presentaciones de valor agregado.

Tabla 31
Costos de venta por Contenedor

COSTOS DE VENTA POR CONTENEDOR		
Descripción	Costo Contenedor 40' - S/.	Costo Contenedor 40' - \$
Transporte nacional	S/. 640.00	\$ 200.00
Agente de Aduana	S/. 384.00	\$ 120.00
Gastos portuarios terceros	S/. 3,840.00	\$ 1,200.00
Gastos Operativos y handling	S/. 384.00	\$ 120.00
Envío documentarios	S/. 256.00	\$ 80.00
Total Costo de Venta Contenedor 40'	S/. 5,504.00	\$ 1,720.00

Fuente: Propia

Tabla 32

Costo total de arándano congelado en presentación de 200gr

COSTO PRODUCTO TERMINADO POR CONTENEDOR DE 40 - Presentación 200 gr				
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Unidad de Medida	CONTENEDOR DE 40'
Adquisición Arándano Resto Fresco	S/. 4.80	10400	KILOS	S/. 49,920.00
Servicio de Congelado	S/. 0.05	10400	KILOS	S/. 520.00
Packing y servicios de packing	S/. 0.45	4000	CAJAS	S/. 1,800.00
Cajas de Cartón	S/. 0.25	4000	CAJAS	S/. 1,000.00
Total S/.COSTO PRODUCTO TERMINADO POR CONTENEDOR DE 40 - Presentación 200 gr				S/. 53,240.00
Total \$ COSTO PRODUCTO TERMINADO POR CONTENEDOR DE 40 - Presentación 200 gr				\$ 16,637.50

Fuente: Propia

Tabla 33

Costo total de arándano congelado en presentación de 500gr

COSTO PRODUCTO TERMINADO POR CONTENEDOR DE 40 - Presentación 500 gr				
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Unidad de Medida	CONTENEDOR DE 40'
Adquisición Arándano Resto Fresco	S/. 4.80	17680	KILOS	S/. 84,864.00
Servicio de Congelado	S/. 0.05	17680	KILOS	S/. 884.00
Packing y servicios de packing	S/. 0.65	2800	CAJAS	S/. 1,820.00
Cajas de Cartón	S/. 0.25	2800	CAJAS	S/. 700.00
Total S/.COSTO PRODUCTO TERMINADO POR CONTENEDOR DE 40 - Presentación 500 gr				S/. 88,268.00
Total \$ COSTO PRODUCTO TERMINADO POR CONTENEDOR DE 40 - Presentación 500 gr				\$ 27,583.75

Fuente: Propia

Tabla 34

Costo total de arándano congelado en presentación de 2500gr

COSTO PRODUCTO TERMINADO POR CONTENEDOR DE 40 - Presentación 2500 gr				
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Unidad de Medida	CONTENEDOR DE 40'
Adquisición Arándano Resto Fresco	S/. 4.80	24400	KILOS	S/. 117,120.00
Servicio de Congelado	S/. 0.05	24400	KILOS	S/. 1,220.00
Packing y servicios de packing	S/. 0.80	1600	CAJAS	S/. 1,280.00
Cajas de Cartón	S/. 0.25	1600	CAJAS	S/. 400.00
Total S/.COSTO PRODUCTO TERMINADO POR CONTENEDOR DE 40 - Presentación 2500 gr				S/. 120,020.00
Total \$ COSTO PRODUCTO TERMINADO POR CONTENEDOR DE 40 - Presentación 2500 gr				\$ 37,506.25

Fuente: Propia

Tabla 35

Costo unitario por Kilo para cada presentación de arándano congelado

COSTOS POR CONTENEDOR DE 40' - 3 PRESENTACIONES			
Descripción	Presentación 200gr	Presentación 500 gr	Presentación 2,500 gr
Total en Kilos por Contenedor	10,400.00	17,680.00	24,400.00
Costo Producto Terminado	\$ 16,637.50	\$ 27,583.75	\$ 37,506.25
Costo de Venta	\$ 1,720.00	\$ 1,720.00	\$ 1,720.00
Costo Unitario por Kilo	\$ 1.77	\$ 1.66	\$ 1.61

Fuente: Propia

Tabla 36

Fijación de precios FOB por presentación

DETERMINACIÓN DEL PRECIO FOB PONDERADO			
Descripción	Costo	Utilidad	Precio FOB
Costo Arándano congelado en bolsas 200gr	\$ 1.77	50%	\$ 2.65
Costo Arándano congelado en bolsas 500gr	\$ 1.66	55%	\$ 2.57
Costo Arándano congelado en bolsas 2500gr	\$ 1.61	60%	\$ 2.57

Fuente: Propia

4.2. Flujo grama de producción y/o comercialización:

El proceso de comercialización que llevará a cabo Agroempresarios Virú iniciará con la tercerización de la producción, es decir se tercerizará el proceso con una empresa especialista en el rubro de arándanos congelados, la cual lo acondicionará el producto a las presentaciones indicadas por Agroempresarios Virú, como se puede ver en la figura 24.

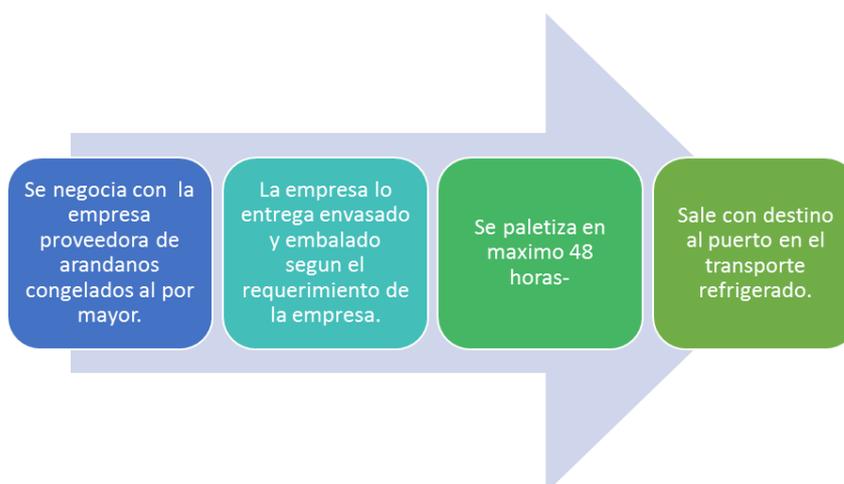


Figura 24: *Flujograma de comercialización.* Fuente: Propia

4.3. Flujo grama de exportación

En la figura 25 se presenta el flujo de exportación de los arándanos congelados al mercado norteamericano y como llega el producto hasta el punto de venta. Se visualiza desde el inicio de la gestión comercial hasta la llegada al punto de exposición para la venta del producto.



Figura 25: Flujograma de exportación.

4.4. Contrato de compra venta internacional para exportaciones

Según la convención de las Naciones Unidas (Viena 1980), un contrato de compraventa constituye el fundamento del comercio internacional en todos los países, independientemente de su tradición jurídica o de su nivel de desarrollo económico. Por esta razón, se considera que la Convención sobre la Compraventa es uno de los instrumentos clave del comercio internacional que debería ser adoptado por todos los países del mundo.

La finalidad de este es prever un régimen moderno, uniforme y equitativo para el intercambio de mercancías, por lo que contribuye notablemente a dar seguridad jurídica a los intercambios comerciales y a reducir los gastos de las operaciones.

Para que en un contrato de compraventa se considere de aplicación el Convenio de Viena, las personas jurídicas (empresas) que suscriben el contrato deben tener su sede en diferentes Estados. El traspaso de la mercadería entre diferentes Estados no un criterio suficiente para definir la internacionalización o de una compraventa.

Las obligaciones del vendedor son entregar las mercaderías en la cantidad, calidad y tipo que sean conformes a lo pactado en el contrato, es decir, que sean aptas para el uso previsto, que posean las cualidades de la muestra o modelo que el vendedor presentó al comprador y que estén correctamente envasadas o embaladas. Si el vendedor ha entregado mercancías no conformes, el precio se rebajará proporcionalmente a la diferencia entre el valor de las mercaderías efectivamente entregadas y el valor que habrían tenido mercaderías conformes. Las obligaciones del vendedor es pagar el precio y recibir las mercaderías. La solución para el incumplimiento es la exigencia del cumplimiento, más daños y perjuicios.

4.4.1. Modelo de contrato a utilizar:**CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL.**

*Este contrato de **COMPRA-VENTA** se celebra por una parte la empresa **AGROEMPRESARIOS VIRÚ SAC** representada en este acto por **KARLA GIOVANNA DIAZ OCHOA**, a quien en lo sucesivo se le denominará “El vendedor” y “El comprador” respectivamente, de acuerdo con las siguientes declaraciones y cláusulas:*

DECLARACIONES:**DECLARA “EL VENDEDOR”:**

- I.- Que es una sociedad legalmente constituida de conformidad con las leyes de la República de **ESTADOS UNIDOS DE AMERICA**.*
- II.- Que dentro del objeto social se encuentran entre otras actividades: la fabricación, comercialización, importación y exportaciones de **ARÁNDANOS CONGELADOS**.*
- III.- Que cuenta con la capacidad, conocimientos, experiencia y personal adecuado para realizar las actividades a que se refiere la declaración que antecede.*
- IV.- Que el señor (a) **KARLA DIAZ OCHOA** es su legítimo representante y, en consecuencia, se encuentra debidamente facultado para suscribir el presente instrumento y obligar a su representada en los términos del mismo.*
- V.- Que tiene su domicilio en **LIMA**, mismo que señala para todos los efectos legales a que haya lugar.*

DECLARA “EL COMPRADOR”:

I.- Que es una empresa constituida de acuerdo con las leyes de la República de ESTADOS UNIDOS DE AMERICA y que se dedica entre otras actividades a la comercialización e importación de los productos a que se refiere la declaración II de “El vendedor”

II.- Que conoce las características y especificaciones de los productos objeto del presente contrato.

III.- Que el señor _____ es su legítimo representante y está facultado para suscribir este contrato.

IV.- Que tiene domicilio en _____, mismo que señala para todos los efectos legales a que haya lugar.

AMBAS PARTES DECLARAN:

Que tienen interés en realizar las operaciones comerciales a que se refiere el presente contrato, de conformidad con las anteriores declaraciones y así a tenor de las siguientes:

CLÁUSULAS:

PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO. - *Por medio de este instrumento “El vendedor” se obliga a vender y “El comprador” a adquirir _____ KGS DE ARÁNDANOS CONGELADOS.*

SEGUNDA. - PRECIO. - *El precio de los productos objeto de este contrato que “El comprador” se compromete a pagar, será la cantidad de \$ ___ FOB puerto de CALLAO INCOTERMS 2010 CCI.*

Ambas partes se comprometen a renegociar el precio antes pactado, cuando éste sea afectado por variaciones en el mercado internacional o por condiciones económicas, políticas y sociales extremas en el país de origen o en el destino, en perjuicio de las partes.

TERCERA. FORMA DE PAGO. - *“El comprador” se obliga a pagar a “El vendedor” el precio pactado en la cláusula anterior, mediante, contra entrega de los siguientes documentos B/L De conformidad con lo pactado en el párrafo anterior, “El comprador”, se compromete a realizar las gestiones correspondientes, a fin de que se realicen los trámites necesarios para su cancelación en las condiciones señaladas.*

Los gastos que se originen por la apertura y manejo de la carta de crédito o sistema de pago convenido serán por cuenta de “El comprador”.

CUARTA. ENVASE Y EMBALAJE DE MERCANCÍAS. - *“El vendedor” se obliga a entregar las mercancías objeto de este contrato, en el lugar señalado en la cláusula segunda, cumpliendo con las especificaciones siguientes: ENVASADO CON BOLSAS DOYPACK, INTEGRAMENTE DE POLIESTIRENO CON FUELLE Y APERTURA DE ZIPPER, EMBALADO EN CAJAS DE CARTÓN PARA SU ALMACENAMIENTO.*

QUINTA. FECHA DE ENTREGA. - *“El vendedor” se obliga a entregar las mercancías a que se refiere este contrato dentro de los.....días, contados a partir de la fecha de*

confirmación por escrito del pedido y convenido el sistema de pago previsto en la cláusula tercera.

SEXTA. PATENTES Y MARCAS. - *“El vendedor” declara y “El comprador” reconoce que los productos objeto de este contrato se encuentran debidamente registrados al amparo de la patente NUMERO 211 Y LA MARCA NUMERO, ACTA 2,348.876 ANTE EL INSTITUTO COLOMBIANO DE LA PROPIEDA INDUSTRIAL.*

Así mismo “El comprador” se compromete a notificar al “Vendedor”, tan pronto tenga conocimiento, de cualquier violación o uso indebido de dicha patente o marca, a fin de que “El vendedor” pueda ejercer los derechos que legalmente le correspondan.

SÉPTIMA. VIGENCIA DEL CONTRATO. - *Ambas partes convienen que una vez “El vendedor” haya entregado la totalidad de la mercancía convenida en la cláusula primera, y “El comprador” haya cumplido con cada una de las obligaciones estipuladas en el presente instrumento, se da por terminado.*

OCTAVA. RESCISIÓN POR INCUMPLIMIENTO. - *Ambas partes podrán rescindir este contrato en caso de que una de ellas incumpla sus obligaciones y se abstenga de tomar medidas necesarias para reparar el incumplimiento dentro de los 10 días siguientes al aviso, notificación o requerimiento que la otra parte le haga en el sentido de que proceda a reparar el incumplimiento de que se trate.*

La parte que ejercite su derecho a la rescisión deberá dar aviso a la otra, cumplido el término a que se refiere el inciso anterior.

NOVENA. INSOLVENCIA. - *Ambas partes podrán dar por terminado el presente contrato, en forma anticipada y sin necesidad de declaración judicial previa en caso de que una de ellas fuere declarada en quiebra, suspensión de pagos, concurso de acreedores o cualquier otro tipo de insolvencia.*

DÉCIMA. SUBSISTENCIA DE LAS OBLIGACIONES. - *La rescisión o terminación de este contrato no afecta de manera alguna a la validez y exigibilidad de las obligaciones contraídas con anterioridad, o de aquellas ya formadas que, por su naturaleza o disposición de la ley, o por voluntad de las partes, deben diferirse a fecha posterior, en consecuencia, las partes podrán exigir aun con posterioridad a la rescisión o terminación del contrato el cumplimiento de estas obligaciones.*

DÉCIMA PRIMERA. CESIÓN DE DERECHOS Y OBLIGACIONES. - *Ninguna de las partes podrá ceder o transferir total o parcialmente los derechos ni las obligaciones derivadas de este contrato, salvo acuerdo establecido por escrito previamente.*

DÉCIMA SEGUNDA. LÍMITE DE LA RESPONSABILIDAD CONTRACTUAL. - *Ambas partes aceptan que no será imputable a ninguna de ellas, la responsabilidad derivada de caso fortuito o fuerza mayor y convienen en suspender los derechos y obligaciones establecidos en el presente contrato, los cuales podrán reanudarse de común acuerdo en el momento en que desaparezca el motivo de la suspensión, siempre y cuando se trate de los casos previstos en esta cláusula.*

DÉCIMA TERCERA. LEGISLACIÓN APLICABLE. - *En todo lo convenido y en lo que se encuentre expresamente previsto, este contrato se regirá por las leyes vigentes en la*

República de Perú particularmente lo dispuesto en la “Convención de Naciones Unidas sobre los contratos de compraventa internacional de mercaderías” y, en su defecto, por los usos y prácticas comerciales reconocidas por éstas.

DÉCIMA CUARTA. ARBITRAJE. - *Para la interpretación, ejecución y cumplimiento de las cláusulas de este contrato y para la solución de cualquier controversia que se derive del mismo, las partes convienen en someterse a la conciliación y arbitraje para el comercio exterior existente en el país exportador.*

Se firma este contrato en la ciudad de LIMA a los ____ días del mes de _____ del 2017.

EL VENDEDOR:

EL COMPRADOR:

AGROEMPRESARIOS VIRÚ SAC

KARLA DIAZ OCHOA

Representante Legal

Representante Legal

4.5. Elección y aplicación del Incoterm

Los incoterms es un estándar internacional de términos comerciales, desarrollado, mantenido y promovido por la Comisión de Derecho y Práctica Mercantil de la Cámara de Comercio Internacional, estos regulan cuatro aspectos básicos del contrato de compraventa internacional: la entrega de mercancías, la transmisión de riesgos, la distribución de gastos y los trámites de documentos aduaneros.

- a) La entrega de las mercancías: es la primera de las obligaciones del vendedor.
- b) La transmisión de los riesgos: es un aspecto esencial de los incoterms y no se debe confundir con la transmisión de la propiedad, que queda regulada por la ley que rige el contrato.
- c) La distribución de los gastos: lo habitual es que el vendedor corra con los gastos estrictamente precisos para poner la mercancía en condiciones de entrega y que el comprador corra con los demás gastos.
- d) Los trámites de documentos aduaneros: en general, la exportación es responsabilidad del vendedor; sólo existe un incoterm sin despacho aduanero de exportación: EXW (Ex Works, En fábrica), donde el comprador es responsable de la exportación y suele contratar los servicios de un transitorio o un agente de aduanas en el país de expedición de la mercancía, que gestione la exportación.

Los incoterms se dividen en cuatro categorías: E, F, C, D.

- Término en E: EXW

El vendedor pone las mercancías a disposición del comprador en los propios locales del vendedor; esto es, una entrega directa a la salida.

- Términos en F: FCA, FAS y FOB

Al vendedor se le encarga que entregue la mercancía a un medio de transporte elegido y pagado por el comprador; Esto es, una entrega indirecta sin pago del transporte principal por el vendedor.

- Términos en C: CFR, CIF, CPT y CIP

El vendedor contrata el transporte, pero sin asumir el riesgo de pérdida o daño de la mercancía o de costes adicionales por los hechos acaecidos después de la carga y

despacho; esto es, una entrega indirecta con pago del transporte principal por el Vendedor.

- Términos en D: DAT, DAP y DDP

El vendedor soporta todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al país de destino; esto es una entrega directa a la llegada. Los costes y los riesgos se transmiten en el mismo punto, como los términos en E y los términos en F.

Los términos en D no se proponen cuando el pago de la transacción se realiza a través de un crédito documentario, básicamente porque las entidades financieras no lo aceptan.

DAP es un Incoterm polivalente "flexible" y se puede usar en cualquier medio de transporte y en la combinación de todos ellos.

El incoterm a utilizar será FOB: Franco a bordo

Cuando realizamos una negociación para la comercialización de una mercancía con el término "Franco a bordo", se debe establecer que el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque designado por el comprador en el puerto de embarque. En la tabla 37 podemos observar algunas responsabilidades destinadas al exportador como al importador.

Tabla 37

Responsabilidades en términos FOB

RESPONSABILIDAD DEL EXPORTADOR	RESPONSABILIDAD DEL IMPORTADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar la mercancía y la factura comercial de acuerdo con el contrato de compraventa. • Obtener las licencias / autorizaciones necesarias para exportar. • Verificar, embalar, marcar y realizar las inspecciones pre-embarque de la mercancía que resulten obligatorias en su país (del exportador). • Realizar los trámites aduaneros para exportar. • Poder contratar el transporte, por cuenta y riesgo del importador, si éste lo solicita o si responde a la práctica comercial habitual. Aunque el exportador puede negarse a formalizar ese contrato de transporte, avisando de ello al importador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagar el precio establecido en el contrato de compraventa. • Obtener, si procede y así lo estima oportuno, las licencias de importación u otras autorizaciones necesarias, y llevar a cabo las formalidades aduaneras para la importación y transporte de la mercancía, además, pagar las inspecciones pre-embarque obligatorias, salvo cuando la obligatoriedad es establecida por las autoridades del país del exportador. • Contratar el transporte de la mercancía desde el puerto de embarque designado. • Comunicar al exportador, con tiempo suficiente, el nombre del buque, el punto de carga y, si resulta necesario, el momento en el que ha de entregar la mercancía.
<ul style="list-style-type: none"> • Suministrar información, por cuenta y riesgo del importador, para que éste contrate el seguro. • Avisar al importador, por cuenta y riesgo de éste, de que la mercancía ha sido 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar, de forma oportuna, al exportador (a petición y por cuenta de éste) para que obtenga la información y documentos necesarios para el transporte y exportación de la mercancía.

<p>entregada, o de que el buque no ha podido recogerla en la fecha prevista.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suministrar el justificante habitual de entrega de la mercancía. • Prestar apoyo al importador para la obtención del documento de transporte, así como suministrar la información necesaria para la importación y transporte de la mercancía hasta el destino final; todo ello por cuenta y riesgo del importador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptar el justificante de entrega de la mercancía suministrado por el exportador. • Recepción de la mercancía cuando se produzca la entrega. • Avisar, oportunamente, al exportador sobre los requisitos de información pertinentes, de cara a que aquel (exportador) pueda suministrarle la documentación e información necesaria para la importación y desplazamiento de la mercancía hasta destino. Los correspondientes costes en que incurra el exportador serán reembolsados por el importador.
--	--

FUENTE: BBVA BANCO CONTINENTAL

4.6. Determinación del medio de pago y cobro

Son los diferentes acuerdos entre comprador y vendedor para determinar el momento del pago de la mercadería o servicio, se deberá negociar estratégicamente la forma de pago de sus productos, de acuerdo a los términos del contrato de compraventa y teniendo en cuenta el grado de credibilidad que le inspire el comprador.

Tres son las formas de pago más utilizadas: Modalidad a cuenta abierta, Pago anticipado, cobranza documentaria y carta de crédito, las cuales serán definidas a continuación:

4.6.1. Modalidad de cuenta abierta:

Por este medio de pago el Vendedor de los bienes debe embarcarlos sin recibir el pago ni retener los derechos sobre los bienes. El pago del precio se realizará, posteriormente, una vez que el Comprador haya recibido la mercancía y esté conforme con ella.

Este medio de pago es el revés del pago “Efectivo por Adelantado”, ya que en este caso el Comprador es quién tiene todas las ventajas y ningún riesgo.

En este caso, el Vendedor debe financiar y sacrificar liquidez y esperar que el Comprador cumpla con la obligación de pago del precio; éste podrá pagar cuando le sea conveniente, siempre que cumpla con lo estipulado en el contrato.

Por lo tanto, el riesgo por incumplimiento contractual se encuentra totalmente en el Vendedor, que en caso de producirse un atraso o incumplimiento solamente podrá sancionar al cliente con la pérdida de este beneficio en el futuro.

Tal como se puede observar, en esta forma de pago tampoco es necesaria la intervención de un Banco, por lo que los costos siguen siendo mínimos, pero implica un grado de confianza importante entre las Partes; puede tratarse, por ejemplo, del caso de clientes habituales, o de que ambas Partes pertenecen al mismo grupo empresarial, etc.

El Vendedor debe aceptar este sistema únicamente si tiene confianza absoluta en su cliente, y en la estabilidad y la legislación del país de su comprador. Debe tenerse en cuenta que, en un mercado inestable, una caída súbita de los precios puede llevar a los Compradores a intentar eludir sus obligaciones contractuales.

Por otro lado, las condiciones de cuenta abierta son muy ventajosas para las empresas compradoras, ya que no tienen que pagar la mercancía hasta que la reciben y verifiquen que esté conforme con lo solicitado. Incluso podrían vender la mercancía y emplear el dinero para pagar la factura comercial del Exportador cuanto ésta finalmente llegue.

4.6.2. Pago Anticipado:

Esta modalidad implica que el comprador extranjero, previo al embarque de las mercaderías, efectúa el pago de la operación normalmente a través de una transferencia

bancaria. Solamente cuando el monto de la compraventa ha sido recepcionado por el exportador, éste realiza el embarque de las mercaderías.

4.6.3. Cobranzas documentarias:

Se basa en la mutua confianza entre importador y exportador. Los bancos comerciales no tienen más responsabilidad que seguir las instrucciones de cobro dadas por el exportador (ordenante) al momento de presentar los documentos de embarque para ser entregados al importador (girador), siempre y cuando este último cumpla las condiciones preestablecidas. En esta modalidad, los gastos por concepto de comisiones bancarias son sustancialmente inferiores al acreditado.

En una cobranza intervienen:

El ordenante:	Habitualmente el exportador, quien entrega al banco comercial chileno los documentos y las instrucciones sobre su manejo.
El remitente:	Banco comercial chileno que recibe del exportador documentos de embarque e instrumentos de cobro.
El banco presentador o cobrador:	Corresponsal del banco remitente, habitualmente en el país del comprador, encargado de la entrega física de los documentos enviados por el banco del exportador.
El girador:	El importador, en su calidad de receptor de los documentos, siempre que cumpla con la condición de la cobranza (aceptación de documentos con compromiso de pago).

Los pasos a seguir son:

- i. Se firma el contrato de compraventa donde se acuerdan las condiciones de la operación y cobranza.
- ii. El exportador (ordenante) efectúa el embarque de la mercadería.
- iii. Reunidos los documentos de embarque, el exportador los entrega a su banco (remitente) junto con la orden de cobro que contiene las instrucciones sobre el manejo de dichos documentos.
- iv. El banco remitente verifica que los documentos estén en orden y los envía a uno de sus corresponsales en el país del importador, transcribiendo las instrucciones sobre el manejo de la cobranza.
- v. El banco presentador avisa la cobranza al importador, indicando sus condiciones.
- vi. El importador (girador) acepta los términos de la cobranza.
- vii. El importador procede a la aceptación o al pago del valor de los documentos y el banco se los entrega.
- viii. El banco presentador remesa al banco remitente el pago efectuado por el importador.
- ix. El banco cobrador pone a disposición del exportador el valor recibido.

4.6.4. Carta de crédito:

Esta es la forma de pago que *Agroempresarios Virú SAC* utilizará “Carta de crédito Irrevocable”. En esta modalidad se otorga la seguridad de que las mercancías serán pagadas una vez enviadas y tan pronto el exportador cumpla las condiciones previamente establecidas.

El funcionamiento del Crédito Documentario – Carta de Crédito para el pago y/o financiamiento de una operación de compraventa internacional (contrato subyacente) se

inicia con la Solicitud del Comprador (Ordenante) a un Banco (Banco Emisor) para que, en nombre propio, pero por cuenta del Ordenante abra una Carta de Crédito a favor del Vendedor (Beneficiario).

El Banco Emisor, en base al contrato bancario de crédito documentario, asume el compromiso de pagar contra entrega, por parte del Beneficiario, de la documentación previamente acordada (documentos de transporte, documentos de seguro, facturas comerciales, etc.)

Si el Banco Emisor no tiene sucursal en el domicilio del Vendedor, suele participar otro Banco situado en el país del Vendedor, que actúa bien como Banco Notificador o Avisador (solamente como un correo del Banco Emisor y no asume ninguna obligación propia), como Banco Designado o Pagador (recibe los documentos y paga en nombre del Banco Emisor), o como Banco Confirmador (recibiendo documentos y pagando en nombre propio, porque se vincula directamente con el Beneficiario asumiendo un compromiso directo con él). Este proceso se puede visualizar en la figura 26.



Figura 26: Proceso de Cartas de Crédito

El banco es libre de aceptar o rechazar la orden de abrir o de confirmar una Carta de Crédito. Existen varios tipos, siendo el más recomendado:

Irrevocable:	Lo convenido en la Carta de Crédito sólo podrá modificarse con el consentimiento de ambas partes.
Confirmado:	Significa que el Banco notificador Peruano asume el compromiso de pago, adicional al banco emisor de la Carta de Crédito.
A la vista:	Esto significa que el pago se efectuará una vez que el exportador presente los documentos de embarque en el banco comercial chileno.

4.7. Elección del régimen de exportación

El régimen aduanero es el conjunto de operaciones que están relacionadas con un destino aduanero específico de una mercancía de acuerdo con la declaración presentada por el interesado en la aduana. Todas las mercancías que entran o salen del país necesitan destinarse a un régimen aduanero, a través de un documento oficial en el que se especifica el destino que se pretende dar a dicha mercancía.

Son seis regímenes con sus variantes:

- Definitivos
- Temporales
- Depósito Fiscal
- Tránsito de mercancías

- Elaboración, transformación o reparación en recinto fiscalizado
- Recinto fiscalizado estratégico

El régimen Aduanero con el cual trabajará la empresa *Agroempresarios Virú SAC* para la exportación de arándanos frescos será la “Exportación Definitiva” es el régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior y no está afectada a tributo alguno.

Características de la exportación definitiva:

- Impuestos: La exportación de mercaderías no está sujeta a tributo alguno. Sólo para fines estadísticos, ADUANAS aplica una tasa fija de 0%.
- Plazos: Las mercancías deben ser embarcadas dentro del plazo de 30 días calendarios desde el día siguiente de la numeración de la declaración.
- Exportador: Podrán exportar las personas naturales o jurídicas con Registro Único de Contribuyente (RUC), excepcionalmente, pueden exportar con documentos de identificación personal tales como DNI, Carné de Extranjería o Pasaporte.
- Mercancía: Puede solicitarse la exportación de cualquier mercancía, salvo mercancía prohibida. Lo considerado mercancía restringida está sujeta a la presentación de autorizaciones, certificaciones, licencias o permisos y de requerirlo, a reconocimiento físico obligatorio.
- Documentación Exigible en Aduanas:
 - ✓ Declaración Única de Aduanas (DUA) de Exportación.
 - ✓ Factura comercial.

- ✓ Documento de transporte (Conocimiento de Embarque, Guía Aérea, Aviso Postal o Carta Porte, según el medio de transporte utilizado)
- ✓ Certificado de origen y póliza de seguro.
- ✓ Certificado Fito o Zoosanitario.
- ✓ Lista de empaque o “Packing List”.
- ✓ Autorizaciones especiales, si corresponde.
- ✓ Otros documentos que la naturaleza del régimen requiera, conforme a las disposiciones específicas de la materia.

4.8. Gestión del despacho de aduanas

Dada la naturaleza del producto al ser congelado, se requiere una coordinación minuciosa para la exportación de la fruta. Se ha optado trabajar con la agencia NL Nexus Logistics, el cual cuenta con un operador logístico y una agencia de aduana con presencia física en Estados Unidos, pudiendo brindar un servicio integral y supervisado durante toda la exportación tanto desde origen como en destino. La exportación de los arándanos congelados se realizará podrá realizar en contenedores refrigerados de 20 o 40 pies de cubicaje. En cada uno de estos contenedores, se puede exportar 7,200 a 14,600 kilos de arándanos respectivamente. Para fines del presente plan, se solicitó a NL Nexus Logístics una cotización por todos los gastos logísticos y de aduanas que sean necesarios hasta poner el contenedor a bordo de la nave (términos FOB). La cotización obtenida por contenedor ha sido la siguiente:

	PROFORMA N° 2364 -2017	Fecha: 9/05/17
		Ejecutivo : S. Espinoza
		Servicios: Aduanas
		País: Perú
		N°: 2364 -2017
Cliente : AGROEMPRESARIOS VIRÚ SAC RUC : x Dirección: Carretera Industrial A Laredo Z.I. El Palmo Contacto : Karla Diaz Correo: karla.diaz@agroempresariosviru.com		
PRODUCTO : ARÁNDANOS CONGELADOS EN BOLSAS CON CAJA DE 200GR, 500GRS, 2.50KG, EN CAJAS Y PALLETS PESO: 14.6 TN MODALIDAD: FLC REGRIGERADO 0-1 C°		
GASTOS PUERTO		
Alquiler Contenedor 40R	\$	450
Handling	\$	100
Transporte Interno a Puerto	\$	100
	\$	650
GASTOS DESPACHO ADUANAL +ORIGEN		
Transporte Trujillo - Callao	\$	350 + IGV
Gastos Operativos Operador	\$	100 + IGV
Gastos trámite (Almacén, visto, gastos portuarios)	\$	950 + IGV
Supervisión	\$	80 + IGV
Comisión Agencia de Aduana	\$	350 + IGV
Supervisión despacho	\$	250 + IGV
	\$	2,080
Pago con deposito en Cta.Cte a nombre de NL Nexus Logistics SAC. Deposito con confirmación de zarpe de la nave.		
	 Sharon Espinoza Commercial Executive Av. Desviviendo W1996 Urb. La Colina 21, Callao, Lima-Perú ☎ Móvil: (51) 994 282 797 ☎ Tel: (51) 7 561 3000 WWW.NEXUSLOGISTICS.COM	

Figura 27: Cotización de Operador logístico

CAPÍTULO 5: PLAN DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL

El objetivo del presente capítulo es establecer algunos aspectos del ámbito internacional los cuales ayudara a la empresa a fijar el precio del producto en base a la competencia internacional y a los costos del producto. También se establecerá el contrato a utilizar con los distribuidores y el término con el cual se iniciarán las negociaciones. Por último, se analizará cual es la mejor opción y método de pago para efectuar las transacciones internacionales y evaluando que régimen aduanero será el más oportuno para la exportación del producto a ofertar.

5.1. Envase, empaque y embalaje

5.1.1. Envase

Las nuevas tecnologías en empaques van orientadas a entregar un producto cada vez más elaborado considerando los nuevos requerimientos de los clientes. Una investigación de Produce Marketing Association (PMA) en 2011, indicó que las cuatro características del envase que agregaban valor y afectaban a la decisión de compra en frutas era:

- Mantención de la frescura y el sabor.
- Protección del contenido ante cualquier posible daño por contusión.
- De fácil almacenamiento en refrigeradores.
- Con cierre hermético.

Agroempresarios Virú SAC utilizará lo cual se utilizarán como envases, bolsas de polietileno laminado de 70 micrones como Doy pack metalizado con Zipper y fuelles laterales en presentaciones de 200gr., 500 gr. y 2,500 gr., las cuales podemos observar en la figura 28.



Figura 28: Flujograma de comercialización

Este envase es especial para empacar alimentos frescos, congelados y procesados tales como salsas, productos deshidratados, alimentos procesados, encurtidos, café, pulpas de frutas, jugos, snacks, embutidos, quesos, entre otros.

Las características de este envase son:

- Superior barrera contra el oxígeno, humedad, grasas, ácidos, luz y olores externos.
- Excelente durabilidad y resistencia al manipuleo.
- Excepcional sellabilidad que logra un empaque hermético.
- Alta claridad y brillo.
- Certificación de calidad de fábrica.
- Apto 100% para uso alimentario

La tabla 38 mostrará el envase y medidas según presentación de producto:

Tabla 38

Presentaciones de envases

PRESENTACIÓN	200 gr	500gr	2.5 kg
MEDIDA	17 cm x 11 cm x 4 cm	20 cm x 13.5 cm x 4 cm	33 cm x 23 cm x 5 cm

Fuente: Propia

5.1.2. Empaque

Para que el producto se encuentre protegido durante el proceso de carga, descarga, transporte y almacenamiento, el empaque a utilizar serán cajas de Cartoncillo Folding. Este tipo de cartón es fino por estar muy compactado, aunque es ligero al mismo tiempo. Permite la impresión sobre él con buena calidad y es una de las variantes del cartón más utilizadas en el embalaje, sobre todo para productos con gran volumen de ventas y consumo. El tipo de cartoncillo” Folding” se compone de varias capas de pasta química y es muy utilizado en productos congelados.

A continuación, se muestra el detalle del empaque a utilizar para las diferentes presentaciones:

Tabla 39

Empaque para la presentación de 200 gr.

MODELO	CARACTERÍSTICA	DETALLE
	MATERIAL	CARTON
	MEDIDAS	25cm x 24 cm x 19 cm
	CONTENIDO	12 Bolsas de 200gr (Dos columnas de 6 bolsas)
	PESO BRUTO DE CAJA	2.4 KG

Tabla 40

Empaque para la presentación de 500 gr.

MODELO	CARACTERÍSTICA	DETALLE
	MATERIAL	CARTON
	MEDIDAS	30 cm x 25 cm x 22 cm
	CONTENIDO	12 Bolsas de 500gr (Dos columnas de 6 bolsas)
	PESO BRUTO DE CAJA	6 KG

Tabla 41

Empaque para la presentación de 2.5 kg.

MODELO	CARACTERÍSTICA	DETALLE
	MATERIAL	CARTON
	MEDIDAS	30 cm x 25 cm x 33 cm
	CONTENIDO	6 Bolsas de 2.5 kg
	PESO BRUTO DE CAJA	15 KG

5.1.3. Embalaje

El objetivo principal es proteger las características de la carga y preservar la calidad de los productos que contiene, además de ello busca facilitar el traslado de la carga y permitir su transporte en las mejores condiciones, según el modo que se utilice.

Las bolsas laminadas a su vez empacadas en las cajas de cartón estarán a su vez apiladas sobre el pallet, estabilizando el conjunto mediante esquineros y zunchos de plásticos como se puede observar en la figura 29.



Figura 29: Embalaje del producto

5.2. Diseño del Rotulado y Marcado

El marcado y rotulado de los empaques ayuda a identificar los productos facilitando su manejo y ubicación en el momento de ser monitoreados. Se realiza mediante impresión directa rótulos adhesivos stickers o caligrafía manual en un costado visible del empaque. A continuación, detallaremos cada uno de ellos:

5.2.1. Diseño del rotulado

El rotulado de los productos exportados a los Estados Unidos está bajo la supervisión del FD&C Act (Federal Food, Drug and Cosmetic Act). Según la normativa de este organismo, el etiquetado de cualquier producto alimenticio debe incluir información específica, rigurosamente detallada y expresada en términos legibles para el consumidor final. Si la etiqueta de un producto contiene información en español, también lo debe hacer en inglés, indicando el país de procedencia u origen del producto. En términos generales, todo producto envasado exportado a EE.UU. debe contener la siguiente información en su etiquetado (en inglés). Estas etiquetas deben contener los siguientes requisitos:

En la etiqueta de alimentos pre-ensados congelados deberá aparecer la siguiente información según sea aplicable al alimento que ha de ser etiquetado, excepto cuando expresamente se indique otra cosa en una norma individual del Codex:

- Nombre del alimento: El nombre prescrito por la legislación nacional, tal como se declara en la etiqueta es "arándanos" además, deberán figurar el término "congelados". En el caso de la empresa será "Frozen Blueberries"
- Contenido neto: Deberá declararse el contenido neto en unidades del sistema métrico. "NET WT 7.05 OZ, (200g)".
- Nombre y dirección: Deberá indicarse el nombre y la dirección del comercializador del alimento. "Agroempresarios Virú ubicado en Calle Virú 158 – Virú"

- La declaración debe incluir la dirección, ciudad, país, código postal y código federal de regulaciones de la compañía encargada de distribuir el producto en el país.
- Identificación del lote: Cada envase deberá llevar grabada o marcada la indicación en clave o en lenguaje claro, que permita identificar la fábrica productora y el lote.
- Marcado de la fecha: Si no está determinado de otra manera en una norma individual del Codex, regirá el marcado de fecha de duración mínima. Para este producto el tiempo de vida útil que puede alcanzar es de 24 meses en envases sin abrir.
- Instrucciones para el uso: En los envases se darán instrucciones claras para la conservación del producto desde el momento de su adquisición al minorista hasta el momento de su consumo, así como indicaciones para su descongelación. Para el caso de los arándanos congelados será “Mantenerse a una temperatura -18 °C o más frío para mantener su condición necesaria”.
- La FDA exige que los productos alimenticios presenten la siguiente información: Los valores de la etiqueta nutricional deben corresponder a la cantidad contenida en el empaque. Y los valores porcentuales deben estar estimados en función a una dieta de 2000 calorías diarias, que son las máximas que debe consumir un ser humano.
- La información del contacto en los Estados Unidos debe ser verídica y estar habilitada para que el consumidor se contacte, pregunte y comente acerca del producto o de la compañía.

5.2.2. Diseño del mercado

El mercado es la forma de identificar cada pieza de la carga. Existen algunas recomendaciones básicas para el mercado: Legibilidad, Indelebilidad. Localización x Suficiencia (suministrar información acorde con las recomendaciones técnicas). Conformidad (realizarse de acuerdo con la legislación del país importador y del exportador).

La identificación más importante es la marca y el número de embarque, seguidos de otras marcas como el nombre del consignatario, el destino, el peso, etc.

El marcado para el producto va a contener la información de la empresa, el destino de producto, puerto de destino, N° de caja

5.2.2.1. Pictogramas

Fueron desarrollados por la ISO (ISO 780:1983) como un conjunto de símbolos usados para el marcado de ítems por transportar (excepto las mercancías peligrosas). De esta manera se resuelven los problemas planteados por la diferencia de lenguas y el analfabetismo. Los símbolos deben ser pintados en color negro sobre un fondo claro (preferiblemente blanco). El tamaño total de las marcas debe ser de 10 cm., 15 cm. o 20 cm., a menos que las piezas por marcar sean más pequeñas. Para el caso del transporte internacional de los arándanos congelados utilizaremos las siguientes marcas, las cuales también se pueden visualizar en la figura 30:

- Este lado hacia arriba: Este pictograma es importante porque nos permite saber de qué lado del embalaje manipular.
- Manténganse lejos del calor: El producto son frutas frescas, por ende, deben mantenerse en un lugar refrigerado para su conservación.
- Proteger de la humedad: El embalaje de la mercadería se podría ver afectado debido a que es de cartón corrugado.
- No rodar: Es preferible que el producto se quede en un solo lugar para evitar que sufran algún daño.
- Frágil: Es necesario manipular la carga con cuidado para preservar el producto.

FROZEN BLUEBERRY
DISTRIBUTED BY DELIBERRY SAC
FROM PERU
TO ESTADOS UNIDOS
Port of San Francisco
BOX 1/100



Figura 30: Pictogramas del embalaje

5.3. Unitarización y cubicaje de la carga

5.3.1. Unitarización:

El concepto de unidad de carga significa el agrupamiento de uno o más ítems de carga general, que se movilizan como una unidad indivisible de la carga. El tipo de Pallet a utilizar será el americano de 4 entradas, ya que tiene una base más estable y resistente, lo cual es necesario para el tipo de mercadería que exportaremos. Se utilizarán 20 pallets y las medidas serán las siguientes:

GRÁFICA	Peso	20Kg.
	Altura	0.10 m
	Largo	1.20 m
	Ancho	1.00 m
	Resistencia	1500 kg

Figura 31: Unitarización

Fuente: Propia

La elaboración de la unitarización de la carga para cada una de las presentaciones se presenta en las siguientes tablas:

Tabla 42
Unitarización (Bolsas 200gr)

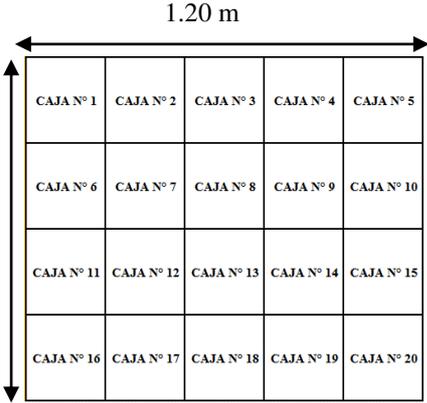
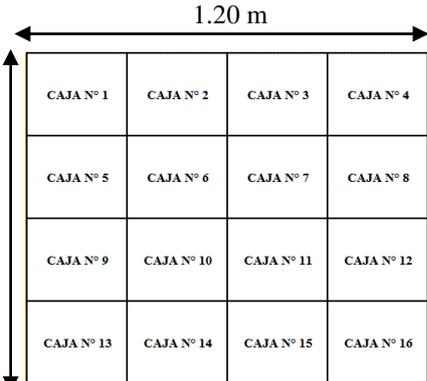
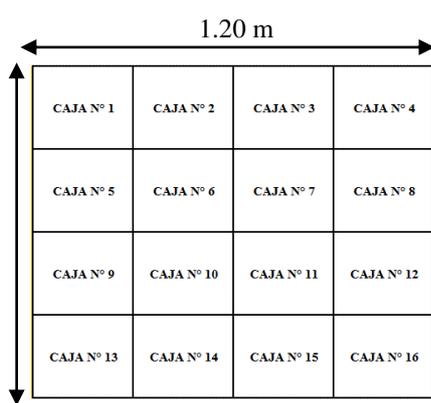
REPRESENTACIÓN GRÁFICA 200 gr	CARACTERÍSTICAS	
 <p>1.20 m</p> <p>1 m</p>	<u>EMPAQUE Y EMBALAJE</u>	
	Tipo: Medida: Peso de caja con bolsas: Cantidad de bolsas por caja:	Caja de cartoncillo” Folding” 25cm x 24 cm x 19 cm 2.500 kg 12 unidades
	<u>UNITARIZACIÓN</u>	
	Pallet: Medida: Resistencia: Altura máx. de apilamiento: Cajas por piso: Nº pisos apilados: Altura de apilamiento: Total de cajas por pallet: Total de bolsas/pallet: Peso por pallet: Peso total de Pallets	De madera 1.00 m x 1.20 m x 0.10 m 1500 Kg 2.12 m 20 cajas 10 190 m 200 cajas. 2400 bolsas 480 kg 500 kg

Tabla 43
Unitarización (Bolsas 500gr)

REPRESENTACIÓN GRÁFICA 500 gr	CARACTERÍSTICAS	
 <p>1.20 m</p> <p>1 m</p>	<u>EMPAQUE Y EMBALAJE</u>	
	Tipo: Medida: Peso de caja con bolsas: Cantidad de bolsas por caja:	Caja de cartoncillo” Folding” 30 cm x 25 cm x 22 cm 6 KG 12 unidades
	<u>UNITARIZACIÓN</u>	
	Pallet: Medida : Resistencia: Altura máx. de apilamiento: Cajas por piso Nº pisos apilados: Altura de apilamiento: Total de cajas por pallet: Total de bolsas/pallet: Peso por pallet: Peso total de Pallets:	De madera 1.00 m x 1.20 m x 0.10 m 1500 kg 2.12 m 16 cajas 9 1.98 m 144 cajas. 1728 bolsas 864 kg 884 kg

Fuente: Propia

Tabla 44
Unitarización (Bolsas 2.5 kg)

REPRESENTACIÓN GRÁFICA 2.5KG	CARACTERÍSTICAS	
 <p>1.20 m</p> <p>1 m</p>	<u>EMPAQUE Y EMBALAJE</u>	
	Tipo: Medida: Peso de caja con bolsas: Cantidad de bolsas por caja:	Caja de cartoncillo” Folding” 30 cm x 25 cm x 33 cm 6 KG 12 unidades
	<u>UNITARIZACIÓN</u>	
	Pallet: Medida: Resistencia: Altura máx. de apilamiento: Cajas por piso: Nº pisos apilados: Altura de apilamiento: Total de cajas por pallet: Total de bolsas/pallet: Peso por pallet: Peso total de Pallets:	De madera 1.00 m x 1.20 m x 0.10 m 1500 kg 2.12 m 16 cajas 5 1.98 m 80 cajas. 480 bolsas 1200 kg 1220 kg

Fuente: Propia

5.3.2. Cubicaje De La Carga:

Es una acción previa a la llenada del contenedor, es un proceso virtual. Se puede hacer a través de un cálculo matemático o una herramienta que me permita identificar cuántas unidades o elementos me podrían caber dentro de ese cubo.

Las paletas se acomodarán en un contenedor de 40 pies Reefer, los cuales poseen la capacidad de transportar 20 pallets cada uno, a la espera de ser embarcados hacia destinos de Estados Unidos – California, Texas y Nueva York. En la tabla 45 se muestra el detalle del contenedor reefer de 40 pies:

Tabla 45

Detalle de contenedor 40" Reefer

Largo:	11.84m
Ancho	2.28m
Altura:	2.12m
Volumen máximo	60 m ³
Peso máximo	26, 630 kg

Fuente: Propia

A continuación, se presenta el cubicaje que contendrá el contenedor según las presentaciones de 200 gr., 500 gr., y 2.5 kg, en el cual se transportarán 4,000, 2,880 y 1,600 cajas consecutivamente, el cual se puede mostrar en la tabla 45.

Tabla 46

Cubicaje de la carga

200 Gr		500 Gr		2.5 Kg	
Altura De Apilado + Pallet	2.09 m	Altura De Apilado + Pallet	2.08 m	Altura De Apilado + Pallet	1.75m
Peso Por Caja	2.5 kg	Peso Por Caja	6 kg	Peso Por Caja	15 kg
Caja Por Pallet	200	Caja Por Pallet	144	Caja Por Pallet	80
Caja Por Contenedor	4,000	Caja Por Contenedor	2,880	Caja Por Contenedor	1,600
Peso Bruto De Pallet	400 kg	Peso Bruto De Pallet	400 kg	Peso Bruto De Pallet	400 kg
Peso Por Contenedor	10,400 kg	Peso Por Contenedor	17,680 kg	Peso Por Contenedor	24,400 kg

Fuente: Propia

5.4. Cadena de DFI

La Distribución Física Internacional (DFI) es el proceso logístico para transportar el producto adecuado en la cantidad requerida al lugar acordado y al menor costo total, para satisfacer las necesidades del consumidor en el mercado internacional justo a tiempo y con calidad total. Tiene por finalidad descubrir la solución más satisfactoria para llevar la cantidad correcta de producto desde su origen al lugar adecuado, en el tiempo necesario y al mínimo costo posible, compatible con la estrategia de servicio requerida.

5.4.1. Determinación de insumos e infraestructura:

Agroempresarios Virú SAC, al ser una empresa comercializadora solo contar con la oficina administrativa la cual estará ubicada en la provincia de Virú, la cual está situada al norte del Perú, en la parte sur Departamento de La Libertad, y de acuerdo a la tabla 47, se tendrá presupuestado \$ 6,447 para el acondicionamiento de escritorios y computadores entre otros los cuales serán utilizados por el personal que conforma la empresa. Por otro lado, la

oficina será alquilada por lo tanto habrá que refaccionarla para ambientarla a un trabajo adecuado de los colaboradores de la empresa por lo cual para ambos estamos considerando un monto de \$ 464.40, incluyendo los servicios de agua luz y los accesos necesarios para que toda empresa camine como es una línea telefónica e internet este monto ascendería a \$851.39

Tabla 47

Costos de Personal

Cargo	REM. Mensual	REM Anual	Gratificaciones	CTS	ESSALUD	Total Soles	Total Dólares
					9%		
Gerente General	S/. 5,000	S/. 60,000	S/. 10,000	S/. 5,000	S/. 6,750	S/. 81,750	\$ 25,547
Recepción y Asistente de gerencia	S/. 850	S/. 10,200	S/. 1,700	S/. 850	S/. 1,148	S/. 13,898	\$ 4,343
Analista Administrativo y financiero	S/. 1,500	S/. 18,000	S/. 3,000	S/. 1,500	S/. 2,025	S/. 24,525	\$ 7,664
Coordinador de Logística y DIF	S/. 2,500	S/. 30,000	S/. 5,000	S/. 2,500	S/. 3,375	S/. 40,875	\$ 12,773
Analista de Compras	S/. 1,500	S/. 18,000	S/. 3,000	S/. 1,500	S/. 2,025	S/. 24,525	\$ 7,664
Analista de Marketing e Inteligencia de Negocios	S/. 1,500	S/. 18,000	S/. 3,000	S/. 1,500	S/. 2,025	S/. 24,525	\$ 7,664
Totales	S/. 12,850	S/. 154,200	S/. 25,700	S/. 12,850	S/. 17,348	S/. 210,098	\$ 65,655

Fuente: Propia

5.4.2. Determinación de producción:

Agroempresarios Virú decidió, al ser una empresa nueva en el rubro de exportación de arándanos, tercerizar el proceso de producción, el envase y el embalaje de los arándanos congelados. La empresa que llevará a cabo este proceso deberá contar con las certificaciones de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) o Sistema de Acreditación (Certificación) Internacional. Todos los huertos deberán mantener las condiciones sanitarias, selección de bayas podridas, adoptar un Sistema de Manejo Integrado de Plagas (MIP).

El proceso de la empresa ser comenzar por seleccionar los arándanos que se encuentren en óptimas condiciones, y darle la limpieza debida y cuidadosamente, dado que los arándanos son unas bayas muy frágiles. El producto fresco y limpio es congelado en forma individual para mantener la cualidad (identidad) de fruta fresca.

Mediante el proceso IQF (Individual Quick Freezing), el cual es el método más utilizado para el congelamiento de frutas y verduras garantiza que el producto una vez que se haya descongelado conserve toda la textura, sabor y valor nutritivo originales de un producto fresco. Se coloca los arándanos congelados en una bolsa de polietileno con zipper retirando el exceso de aire de la bolsa para evitar que los arándanos se puedan quemar por el grado de por congelamiento. Etiqueta las bolsas con la fecha de congelación.

Asimismo, para su preservación, el uso de este proceso garantiza que los productos no necesiten ningún tipo de preservantes ni ningún tipo de químicos, y que debido al cambio brusco de temperatura, reduzca de forma importante la presencia de microorganismos. Este tipo de congelamiento, a diferencia de los otros, forma cristales de hielo muy pequeños en el interior de las células, evitando que las paredes celulares se rompan, y que al descongelar el producto no haya derramamiento de fluidos celulares, lo que significaría una pérdida en la calidad.

CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO

En este capítulo se presentan el análisis económico y financiero del Plan de Negocios Internacional para demostrar la factibilidad del negocio y la creación del valor del proyecto, utilizando parámetros como Estado de Resultados, Flujo de Caja, Valor Actual Neto (VAN), y Tasa Interno de Retorno (TIR). Para así medir la rentabilidad de los recursos propios invertidos, además de la capacidad con el que cuenta el proyecto para responder a los compromisos de deuda adquiridos para la realización del proyecto.

6.1. Inversión Fija:

La inversión fija del proyecto está dividida entre los activos tangibles, los cuales son los muebles, enseres, equipos de oficina utilizados para la instalación de las oficinas, el cual asciende al monto de \$ 4,840.63. Por otro lado, los activos intangibles los cuales se desarrollan en etapas previas al inicio de la empresa el cual tienen una inversión de \$ 3,406.25. En el cual se ha resguardado el 5% del total de los activos tangibles e intangibles en caso se necesitará. Esta información se puede encontrar en la tabla 48 donde la inversión fija total será de \$ 16,906.09.

A continuación, se detalla el presupuesto estimado:

Tabla 48
Inversión Fija

INVERSIÓN TOTAL EN ACTIVO FIJO Y DIFERIDO			
CONCEPTO	%	COSTO	DÓLAR
ACTIVOS TANGIBLES		S/. 15,490.00	\$ 4,840.63
ACTIVOS INTANGIBLES		S/. 10,900.00	\$ 3,406.25
SUBTOTAL		S/. 26,390.00	\$ 8,246.88
IMPREVISTOS	5%	S/. 1,319.50	\$ 412.34
TOTAL		S/. 54,099.50	\$ 16,906.09

Fuente: Propia

6.1.1. Activos tangibles

La inversión tangible son bienes adquiridos con la finalidad de ser usados en la administración de la empresa, dentro de los cuales están las sillas y escritorios, útiles de oficina, maquinaria de computación, implementos de primeros auxilios entre otros, los cuales se pueden apreciar en la tabla 49, donde la suma de todos los ítems asciende a \$ 4,840.63.

Tabla 49
Activos Tangibles

MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA						
DESCRIPCIÓN	U.M.	CANT.	P. UNITARIO	P. TOTAL S/.	P.TOTAL \$	
Sillas	unidades	11	S/. 60.00	S/. 660.00	\$ 206.25	
Escritorios	unidades	5	S/. 120.00	S/. 600.00	\$ 187.50	
Muebles de Recepción	unidades	1	S/. 800.00	S/. 800.00	\$ 250.00	
Útiles de Oficina	unidades	6	S/. 100.00	S/. 600.00	\$ 187.50	
Mesa de Reunión	unidades	1	S/. 800.00	S/. 800.00	\$ 250.00	
Refrigeradora	unidades	1	S/. 800.00	S/. 800.00	\$ 250.00	
Pizarras	unidades	2	S/. 80.00	S/. 160.00	\$ 50.00	
Estante	unidades	5	S/. 120.00	S/. 600.00	\$ 187.50	
Impresión de Guías y Facturas	millar	1	S/. 220.00	S/. 220.00	\$ 68.75	
Extintor	unidades	2	S/. 200.00	S/. 400.00	\$ 125.00	
Botiquín de Primeros Auxilios	unidades	2	S/. 100.00	S/. 200.00	\$ 62.50	
TOTAL MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA				S/. 5,840.00	\$ 1,825.00	

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN					
Descripción	U.M.	Cantidad	P. Unitario	P. Total S/.	P. Total \$
Impresora multifunción HP Photosmart - D110a	unidades	1	S/. 350.00	S/. 350.00	\$ 109.38
Epson LX-300	unidades	1	S/. 300.00	S/. 300.00	\$ 93.75
Laptop Dell i3 6GB RAM	unidades	6	S/. 1,500.00	S/. 9,000.00	\$ 2,812.50
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACIÓN				S/. 9,650.00	\$ 3,015.63

TOTAL ACTIVOS TANGIBLES				S/. 15,490.00	\$ 4,840.63
--------------------------------	--	--	--	----------------------	--------------------

Fuente: Propia

6.1.2. Activos intangibles

Por su naturaleza son bienes de naturaleza inmaterial que no se pueden tocar, ver, medir. Por lo general, estos activos se utilizan para la constitución de la empresa y la creación de valor intangible como el logo, registro de marca y página WEB de Agroempresarios Virú, la suma de estos activos es de \$ 3,406.25. Esta información se puede visualizar en la tabla 50.

Tabla 50
Activos Intangibles

INVERSIÓN ACTIVOS DIFERIDOS NO RECUPERABLES		
Descripción	P. Total S/.	P. Total \$
DISEÑO DE LOGO Y PACKING	S/. 1,200.00	\$ 375.00
DESARROLLO DE WEB Y MERCHANDISING	S/. 1,500.00	\$ 468.75
GASTOS DE CONSTITUCION	S/. 600.00	\$ 187.50
REGISTRO DE MARCA	S/. 600.00	\$ 187.50
GARANTIA DEL LOCAL	S/. 7,000.00	\$ 2,187.50
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	S/. 10,900.00	\$ 3,406.25

Fuente: Propia

6.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo, para el cual se va a requerir \$74,921.00, este detalle se puede observar en la tabla 51, en el cual para calcular el monto a invertir en capital de trabajo se han considerado lo siguiente:

- El total de los activos tangibles e intangibles por \$ 8,246.25.
- Los gastos administrativos en el plazo de 2 primeros meses por un monto de \$13,136.00.

- Los gastos de venta, donde están incluidos marketing del producto, ferias, movilidad y viáticos para los 3 primeros meses por el monto de \$1,359.00.
- Por último, se consideró el costo del arándano congelado por \$ 59,036.00 el cual es el costo fraccionado para los 3 primeros meses del año.

Tabla 51
Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	SOLES	DÓLARES
Sueldos	S/. 42,036	\$ 13,136
Marketing, ferias, movilidad y viáticos	S/. 4,350	\$ 1,359
Costo arándano congelado (pago adelantado)	S/. 188,914	\$ 59,036
TOTAL	S/. 235,299	\$ 73,531

Fuente: Propia

6.3. Inversión Total

Para que Agroempresarios Virú comience sus actividades comerciales y pueda poner en marcha el plan de negocio debe considerar una inversión en la cual pueda cubrir los activos fijos de la oficina administrativa, los activos intangibles de la empresa y, por último, los costos que incurren en el capital de trabajo los cuales se detallan en la tabla 52 y suman un total de \$ 81,778.00. Estos costos tienen que soportar a la empresa hasta que pueda recibir las primeras cobranzas obtenidos por los ingresos de las ventas, las cuales están establecidas cada 30 días después de la emisión de la orden.

Tabla 52
Inversión Total

ACTIVOS FIJOS (TANGIBLES)	SOLES	DÓLARES
Muebles y Enseres de Oficina	S/. 5,840	\$ 1,825
Equipos de Computación	S/. 9,650	\$ 3,016
Subtotal	S/. 15,490	\$ 4,841
ACTIVOS DIFERIDOS (INTANGIBLES)		
Diseño De Logo Y Packing	S/. 1,200	\$ 375
Desarrollo De Web Y Merchandising	S/. 1,500	\$ 469
Gastos De Constitución	S/. 600	\$ 188
Registro De Marca	S/. 600	\$ 188
Garantía Del Local	S/. 7,000	\$ 2,188
Subtotal	S/. 10,900	\$ 3,406
CAPITAL DE TRABAJO		
Sueldos	S/. 42,036	\$ 13,136
Marketing, Ferias, Movilidad y Viáticos	S/. 4,350	\$ 1,359
Costo Arándano Congelado (Pago Adelantado)	S/. 188,914	\$ 59,036
Subtotal	S/. 235,299	\$ 73,531
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	S/. 261,689	\$ 81,778

Fuente: Propia

6.4. Estructura de Inversión y Financiamiento

La inversión total requerida para el proyecto es de \$ 81,778.00, lo que equivale a S/.261,689.00 (considerando un TC de 3.20) para los activos fijos tangibles e intangibles y el capital de trabajo.

De esta inversión total, los 3 socios aportaran un 20% cada uno, completando el 60 % del capital a invertir, este aporte será de \$49,067 y el 40% restante será financiado por Scotiabank, es decir, financiará \$32,711. Se sabe que al ser una empresa nueva y pequeña existe gran riesgo para el banco al otorgar un financiamiento, por tal motivo, se está teniendo un mayor aporte por parte de los socios y así poder cubrir la deuda en un periodo de 4 años.

En la tabla 53 se muestra dicha estructura para llevar a delante el proyecto.

Tabla 53
Inversión y Financiamiento

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		Importe	Costo de Capital	Periodo años	Cuota
Capital Propio (Socios)	60%	\$49,067	30%		
Capital Financiada	40%	\$32,711	23%	4	\$13,361
Total		\$81,778	30%		

Fuente: Propia

En la tabla 54 se presenta en detalle los volúmenes las amortizaciones del préstamo hecho por Scotiabank a una tasa de interés anual de 25%. A lo largo de los 4 años de periodo, el cual obliga a Agroempresarios Virú a pagar una cuota mensual de \$ 1,084.61 el cual incluye capital e intereses.

Tabla 54

Tabla de amortizaciones

Número cuota	Cuota	Capital	Interés	Balance
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 32,711.16
1	\$ 1,084.61	\$ 403.13	\$ 681.48	\$ 32,308.04
2	\$ 1,084.61	\$ 411.52	\$ 673.08	\$ 31,896.51
3	\$ 1,084.61	\$ 420.10	\$ 664.51	\$ 31,476.42
4	\$ 1,084.61	\$ 428.85	\$ 655.76	\$ 31,047.57
5	\$ 1,084.61	\$ 437.78	\$ 646.82	\$ 30,609.78
6	\$ 1,084.61	\$ 446.90	\$ 637.70	\$ 30,162.88
7	\$ 1,084.61	\$ 456.21	\$ 628.39	\$ 29,706.66
8	\$ 1,084.61	\$ 465.72	\$ 618.89	\$ 29,240.94
9	\$ 1,084.61	\$ 475.42	\$ 609.19	\$ 28,765.52
10	\$ 1,084.61	\$ 485.33	\$ 599.28	\$ 28,280.20
11	\$ 1,084.61	\$ 495.44	\$ 589.17	\$ 27,784.76
12	\$ 1,084.61	\$ 505.76	\$ 578.85	\$ 27,279.00
13	\$ 1,084.61	\$ 516.30	\$ 568.31	\$ 26,762.70
14	\$ 1,084.61	\$ 527.05	\$ 557.56	\$ 26,235.65
15	\$ 1,084.61	\$ 538.03	\$ 546.58	\$ 25,697.62
16	\$ 1,084.61	\$ 549.24	\$ 535.37	\$ 25,148.38
17	\$ 1,084.61	\$ 560.68	\$ 523.92	\$ 24,587.69
18	\$ 1,084.61	\$ 572.36	\$ 512.24	\$ 24,015.33
19	\$ 1,084.61	\$ 584.29	\$ 500.32	\$ 23,431.04
20	\$ 1,084.61	\$ 596.46	\$ 488.15	\$ 22,834.58
21	\$ 1,084.61	\$ 608.89	\$ 475.72	\$ 22,225.69
22	\$ 1,084.61	\$ 621.57	\$ 463.04	\$ 21,604.12
23	\$ 1,084.61	\$ 634.52	\$ 450.09	\$ 20,969.60
24	\$ 1,084.61	\$ 647.74	\$ 436.87	\$ 20,321.85
25	\$ 1,084.61	\$ 661.24	\$ 423.37	\$ 19,660.62
26	\$ 1,084.61	\$ 675.01	\$ 409.60	\$ 18,985.61
27	\$ 1,084.61	\$ 689.07	\$ 395.53	\$ 18,296.53
28	\$ 1,084.61	\$ 703.43	\$ 381.18	\$ 17,593.10
29	\$ 1,084.61	\$ 718.09	\$ 366.52	\$ 16,875.02
30	\$ 1,084.61	\$ 733.05	\$ 351.56	\$ 16,141.97
31	\$ 1,084.61	\$ 748.32	\$ 336.29	\$ 15,393.65
32	\$ 1,084.61	\$ 763.91	\$ 320.70	\$ 14,629.75
33	\$ 1,084.61	\$ 779.82	\$ 304.79	\$ 13,849.92
34	\$ 1,084.61	\$ 796.07	\$ 288.54	\$ 13,053.86
35	\$ 1,084.61	\$ 812.65	\$ 271.96	\$ 12,241.20
36	\$ 1,084.61	\$ 829.58	\$ 255.03	\$ 11,411.62
37	\$ 1,084.61	\$ 846.87	\$ 237.74	\$ 10,564.75
38	\$ 1,084.61	\$ 864.51	\$ 220.10	\$ 9,700.24
39	\$ 1,084.61	\$ 882.52	\$ 202.09	\$ 8,817.72
40	\$ 1,084.61	\$ 900.91	\$ 183.70	\$ 7,916.82
41	\$ 1,084.61	\$ 919.67	\$ 164.93	\$ 6,997.14
42	\$ 1,084.61	\$ 938.83	\$ 145.77	\$ 6,058.31
43	\$ 1,084.61	\$ 958.39	\$ 126.21	\$ 5,099.92
44	\$ 1,084.61	\$ 978.36	\$ 106.25	\$ 4,121.56
45	\$ 1,084.61	\$ 998.74	\$ 85.87	\$ 3,122.81
46	\$ 1,084.61	\$ 1,019.55	\$ 65.06	\$ 2,103.26
47	\$ 1,084.61	\$ 1,040.79	\$ 43.82	\$ 1,062.47
48	\$ 1,084.61	\$ 1,062.47	\$ 22.13	\$ -

Fuente: Propia

6.5. Fuentes financieras y condiciones de crédito

El financiamiento tiene por objeto detectar las fuentes de recursos monetarios necesarios y sus condiciones para la ejecución, implementación y funcionamiento del proyecto, para tal efecto analizaremos las diversas fuentes de financiamiento de las entidades bancarias e instituciones a las que puede acceder a financiar las necesidades de efectivo que el presente proyecto requiere.

En la actualidad, existen diferentes entidades financieras que otorgan préstamos para proyectos, estas pueden ser clasificadas como tradicionales y no tradicionales, a continuación, se analizará cada una de las opciones:

Fuentes de financiamiento no tradicionales

Leasing: el cual consiste en un contrato mediante el cual solicitamos a un banco o entidad financiera que adquiera la propiedad de un bien (por ejemplo, una maquinaria o equipo) para que posteriormente nos lo arrienden y, una vez culminado un plazo establecido, tengamos la opción de comprarlo.

Fuentes de financiamiento tradicionales:

Corresponden al financiamiento vía deuda y capital accionario, mientras que las fuentes no tradicionales incluyen otras alternativas, tales como las alianzas estratégicas y Fondos de Inversión.

En la tabla 55 se observa los créditos bancarios investigados en las cuales se muestran diferentes entidades en el mercado financiero indicando la tasa efectiva para la inversión de capital de trabajo. En dicha tabla se puede apreciar que el costo efectivo anual del 25% esta fluctuando en el promedio de crédito que las entidades estarían brindando para las empresas que deseen obtener un capital de trabajo.

Por ser una empresa que recién empieza sus operaciones y al no contar con historial crediticio es difícil que una entidad financiera pueda otorgar un préstamo. Para ello

Agroempresarios Virú SAC ha visto conveniente realizar un préstamo con aval financiero de uno de los socios. El socio por ser una persona natural con negocio y por ser cliente del banco Scotiabank avalara un préstamo de forma personal que sería una estrategia para poder financiar la inversión que la empresa necesita.

Tabla 55
Créditos bancarios

	BCP	INTERBANK	BIF	SCOTIABANK	BBVA
TEA (CAPITAL DE TRABAJO)	Min 25% Max 60%	Min 30% Max 55%	Min 35% Max 75%	25%	32%

Fuente: Elaboración propia con base en BCP, IBK, BIF, SCOTIABANK, BBVA,

En la tabla 56 se observa las características del préstamo de la empresa, la cual está constituida por un préstamo bancario de \$32,711.00 en 48 meses, con un costo efectivo mensual de 2.08%, no hay periodo de gracia y el valor de la cuota es \$1,084.61.

Tabla 56
Préstamo

PRÉSTAMO	\$ 32,711
Tiempo (Mensual)	48
Tasa Efectiva Anual	25%
Tasa Efectiva Mensual	2.08%
Periodo de Gracia	0
Valor de Cuota	\$ 1,084.61

Fuente: Elaboración propia

6.6. Propuestas de costos

Respecto a los costos, estos se han detallado en el punto 4.1.3. “Métodos de fijación de precio”, en el cual el total del costo de Contenedor 40' Reefer es de \$ 1,720.00 donde incluyen los costos operativos aduaneros. También se han considerado los costos de producto terminado, el cual incluye el precio de adquisición de arándano resto, el servicio de congelado, el packing y el embalaje, este detalle se puede observar en la tabla 57 describiendo el total de kilos por contenedor y considerando los costos previamente indicados por cada presentación.

Tabla 57
Propuesta de Costos

COSTOS POR CONTENEDOR DE 40' - 3 PRESENTACIONES			
Descripción	Presentación 200gr	Presentación 500 gr	Presentación 2,500 gr
Total en Kilos/Contenedor	10,400.00	17,680.00	24,400.00
Costo Producto Terminado	\$ 16,637.50	\$ 27,583.75	\$ 37,506.25
Costo de Venta	\$ 1,720.00	\$ 1,720.00	\$ 1,720.00
Costo Unitario por Kilo	\$ 1.77	\$ 1.66	\$ 1.61

Fuente: Propia

6.7. Punto de equilibrio

Es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio, pues nos permite determinar el nivel de venta necesaria para cubrir los costes totales o, en otras palabras, el nivel de ingresos que cubre los costes fijos y los costes variables. Este punto es una herramienta estratégica clave a la hora de determinar la solvencia de un negocio y su nivel de rentabilidad.

Agroempresarios Virú ha determinado la venta en 3 presentaciones por lo que para hallar el punto de equilibrio mediante una Mezcla de Productos, el cual se usa cuando una empresa vende más de un producto, el análisis costo-volumen-utilidad, se lleva a cabo utilizando una razón de promedio de contribución marginal para una mezcla de ventas determinada o una contribución marginal por utilidad, para luego utilizar la herramienta de margen de contribución ponderado, que se halla considerando la participación de cada línea de producto (nivel de ventas) en su respectivo margen de contribución individual.

A partir de la información detallada en la tabla 58, el primer paso consiste en calcular los porcentajes de participación de cada presentación de producto, para ello utilizamos las ventas presupuestadas.

Tabla 58
Participación de ventas

	200 gr.	500 gr.	2.5 KG	Total
KG. por Vender	10,400	17,680	24,400	52,480
% Participación	20%	34%	46%	

Fuente: Propia

El siguiente paso consiste en calcular el margen de contribución ponderado, para ello aplicaremos la tasa de participación sobre el margen de contribución unitario que tiene cada referencia. **Margen de Contribución Ponderado = (MCU) * (Tasa de Participación).**

Teniendo el Margen de Contribución Ponderado Total (MCPT), reflejado en la tabla 59, el cual se halla fácilmente mediante la suma de los márgenes ponderados unitarios, vamos a proceder a hallar el punto de equilibrio general.

Tabla 59
Margen de Contribución Ponderado

	200 gr.	500 gr.	2.5 KG	Total
KG. por Vender	10,400	17,680	24,400	52,480
% Participación	20%	34%	46%	
Precio de Venta Unitario	\$ 2.65	\$ 2.57	\$ 2.57	
Costo Variable Unitario	\$ 1.77	\$ 1.66	\$ 1.61	
Costo Fijo	\$ 83,317.97			
Margen de Contribución	\$ 0.88	\$ 0.91	\$ 0.96	
MC Ponderado	0.17	0.31	0.45	0.93

Fuente: Propia

Una vez obtenido el Margen de Contribución Ponderado Total ya podemos hallar nuestro Punto de Equilibrio General, el cual se distribuye entre las referencias del cálculo, esta distribución se efectúa teniendo en cuenta los porcentajes de participación mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{(Costos Fijos Totales)}}{\text{(Margen de Contribución Ponderado Total)}}$$

Una vez calculado el punto de equilibrio general el cual indica que es 89,543.05 kilos, se calculará el punto de equilibrio por presentación de producto para 200 gr, 500 gr y 2.5 KG.

Tabla 60
Punto de Equilibrio

	200 gr.	500 gr.	2.5 KG	Total
KG. por Vender	10,400	17,680	24,400	52,480
% Participación	20%	34%	46%	
Precio de Venta Unitario	\$ 2.65	\$ 2.57	\$ 2.57	
Costo Variable Unitario	\$ 1.77	\$ 1.66	\$ 1.61	
Costo Fijo	\$ 83,317.97			
Margen de Contribución	\$ 0.88	\$ 0.91	\$ 0.96	
MC Ponderado	0.17	0.31	0.45	0.93
Punto de Equilibrio General	89,543.05			
Punto de Equilibrio KG	17,744.81	30,166.18	41,632.06	

Fuente: Propia

6.8. Presupuesto de ingresos

En este punto desarrollamos los presupuestos de ingresos para el periodo de tiempo en que vamos a proyectar el plan de negocios, el cual es de 4 años. Este presupuesto está básicamente formado por el presupuesto de ventas y el presupuesto de cobros, esta información se detalla en la tabla 61 de manera resumida, indicando las cobranzas anuales según las ventas en cada presentación.

Tabla 61
Presupuesto de Ingreso

PRESUPUESTO DE INGRESOS					
Descripción	AÑO				
	0	1	2	3	4
<i>Cobranza de presentación 200gr - 30 días</i>		\$ 184,158	\$ 217,578	\$ 237,112	\$ 279,870
<i>Cobranza de presentación 500gr - - 30 días</i>		\$ 113,710	\$ 134,345	\$ 146,406	\$ 172,808
<i>Cobranza de presentación 2500gr - 30 días</i>		\$ 32,528	\$ 38,432	\$ 41,882	\$ 49,434
PRESUPUESTO DE INGRESOS	\$ -	\$ 330,396	\$ 390,355	\$ 425,400	\$ 502,113

Fuente: Propia

6.9. Presupuesto de egresos

En este punto desarrollamos los presupuestos de egresos para el mismo periodo de tiempo en que hemos proyectado los ingresos. Los presupuestos de egresos básicamente son los siguientes: Costos de compras, presupuesto de gastos administrativos, presupuesto de gastos de ventas, los costos fijos y los costos variables desde que se inicia el proyecto, esta información esta detallada por los 4 periodos en la tabla 62:

Tabla 62
Presupuesto de Egresos

PRESUPUESTO DE EGRESOS						
AÑO						
Descripción	0	1	2	3	4	
<i>Costo de Producto (Compra Adelantado)</i>	-\$ 59,036	-\$ 220,028	-\$ 261,379	-\$ 284,790	-\$ 254,650	
<i>Gastos Administrativos</i>	-\$ 13,136	-\$ 78,817	-\$ 82,711	-\$ 86,800	-\$ 91,093	
<i>Gastos de Ventas</i>	-\$ 1,359	-\$ 5,438	-\$ 6,150	-\$ 7,069	-\$ 8,408	
<i>Muebles y Enseres</i>	-\$ 1,825	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<i>Equipos de computo</i>	-\$ 3,016	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<i>Activos Diferidos</i>	-\$ 3,406	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
PRESUPUESTO DE EGRESOS	-\$ 81,778	-\$ 304,282	-\$ 350,240	-\$ 378,658	-\$ 354,151	

Fuente: Propia

6.10. Flujo de caja proyectada

La Proyección del Flujo de Caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación del mismo se efectuara sobre los resultados que en ella se determinen. En este flujo de caja de la empresa se requiere básicamente los ingresos menos los gastos. Esta información se puede detallar en la tabla 63.

Tabla 63

Flujo de caja proyectada

Descripción	AÑO				
	0	1	2	3	4
INGRESOS EN \$		\$ 330,396	\$ 390,355	\$ 425,400	\$ 502,113
EGRESOS EN \$	-\$ 81,778	-\$ 304,282	-\$ 350,240	-\$ 378,658	-\$ 354,151
<i>Costo de Producto (Compra Adelantado)</i>	-\$ 59,036	-\$ 220,028	-\$ 261,379	-\$ 284,790	-\$ 254,650
<i>Gastos Administrativos</i>	-\$ 13,136	-\$ 78,817	-\$ 82,711	-\$ 86,800	-\$ 91,093
<i>Gastos de Ventas</i>	-\$ 1,359	-\$ 5,438	-\$ 6,150	-\$ 7,069	-\$ 8,408
<i>Muebles y Enseres</i>	-\$ 1,825	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Equipos de computo</i>	-\$ 3,016	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Activos Diferidos</i>	-\$ 3,406	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-\$ 81,778	\$ 26,114	\$ 40,115	\$ 46,742	\$ 147,962
<i>Servicio de Deuda</i>	-\$ 32,711	-\$ 13,015	-\$ 13,015	-\$ 13,015	-\$ 13,015
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-\$ 49,067	\$ 13,099	\$ 27,100	\$ 33,727	\$ 134,946

Fuente: Propia

6.11. Estado de Ganancias y Perdidas

Conocido también como estado de resultados, es un informe financiero que da muestra la rentabilidad de la empresa durante un período determinado, es decir, las ganancias y/o pérdidas que la empresa obtuvo o espera tener. Para el presente proyecto, los resultados indican que como utilidad del ejercicio genera una rentabilidad de más de \$10,000 anuales con un crecimiento hasta llegar a generar 100% más en el 4to año.

Tabla 64

Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS				
Descripción	AÑO			
	1	2	3	4
VENTAS EN KILOS	137,958	150,452	163,949	178,524
<i>Venta en presentación 200gr</i>	75,877	82,749	90,172	98,188
<i>Venta en presentación 500gr</i>	48,285	52,658	57,382	62,483
<i>Venta en presentación 2500gr</i>	13,796	15,045	16,395	17,852
VENTAS EN \$	\$ 360,432	\$ 393,076	\$ 428,339	\$ 466,418
<i>Venta en presentación 200gr</i>	\$ 200,900	\$ 219,095	\$ 238,750	\$ 259,975
<i>Venta en presentación 500gr</i>	\$ 124,047	\$ 135,282	\$ 147,418	\$ 160,523
<i>Venta en presentación 2500gr</i>	\$ 35,486	\$ 38,699	\$ 42,171	\$ 45,920
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 236,142	\$ 257,529	\$ 280,632	\$ 305,580
<i>Costo en presentación 200gr</i>	\$ 133,933	\$ 146,063	\$ 159,166	\$ 173,316
<i>Costo en presentación 500gr</i>	\$ 80,030	\$ 87,278	\$ 95,108	\$ 103,563
<i>Costo en presentación 2500gr</i>	\$ 22,179	\$ 24,187	\$ 26,357	\$ 28,700
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 124,290	\$ 135,547	\$ 147,707	\$ 160,838
(-)GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 78,817	\$ 82,711	\$ 86,800	\$ 91,093
<i>Sueldos</i>	\$ 65,655	\$ 68,938	\$ 72,385	\$ 76,004
<i>Gastos de Oficina</i>	\$ 12,225	\$ 12,836	\$ 13,478	\$ 14,152
<i>Depreciación de activos fijos</i>	\$ 936	\$ 936	\$ 936	\$ 936
(-)GASTOS DE VENTAS	\$ 5,438	\$ 6,150	\$ 7,069	\$ 8,408
<i>Marketing y Ferias</i>	\$ 1,688	\$ 2,025	\$ 2,531	\$ 3,417
<i>Gastos de Movilidad y viajes</i>	\$ 3,750	\$ 4,125	\$ 4,538	\$ 4,991
(-)GASTOS FINANCIEROS	\$ 7,583	\$ 6,637	\$ 4,542	\$ 1,859
INTERES PRESTAMO	\$ 7,583	\$ 6,637	\$ 4,542	\$ 1,859
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS	\$ 32,453	\$ 40,049	\$ 49,297	\$ 59,478
(-15%) PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD IMPONIBLE	\$ 32,453	\$ 40,049	\$ 49,297	\$ 59,478
(-29.5%) IMPUESTO A LA RENTA	\$ 9,574	\$ 11,814	\$ 14,542	\$ 17,546
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 22,879	\$ 28,235	\$ 34,754	\$ 41,932
(-5%) RESERVA LEGAL	\$ 1,144	\$ 1,412	\$ 1,738	\$ 2,097
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 21,735	\$ 26,823	\$ 33,016	\$ 39,835

Fuente: Propia

6.12. Evaluación de la inversión

6.12.1. Evaluación económica.

La evaluación económica presenta un análisis de los flujos económicos de la empresa y su rentabilidad sobre la inversión total, indistintamente la fuente de financiamiento. En los resultados, económicamente el proyecto es rentable pues genera \$ 99,027.92 de valor actual neto, un TIR de 48% y una relación de beneficio/costo de 1.19 el cual representa que el proyecto genera el suficiente valor sobre la inversión.

Tabla 65
Evaluación Económica

Descripción	AÑO				
	0	1	2	3	4
INGRESOS EN \$		\$ 330,396	\$ 390,355	\$ 425,400	\$ 502,113
EGRESOS EN \$	-\$ 81,778	-\$ 304,282	-\$ 350,240	-\$ 378,658	-\$ 354,151
<i>Costo de Producto (Compra Adelantado)</i>	-\$ 59,036	-\$ 220,028	-\$ 261,379	-\$ 284,790	-\$ 254,650
<i>Gastos Administrativos</i>	-\$ 13,136	-\$ 78,817	-\$ 82,711	-\$ 86,800	-\$ 91,093
<i>Gastos de Ventas</i>	-\$ 1,359	-\$ 5,438	-\$ 6,150	-\$ 7,069	-\$ 8,408
<i>Muebles y Enseres</i>	-\$ 1,825	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Equipos de computo</i>	-\$ 3,016	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Activos Diferidos</i>	-\$ 3,406	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-\$ 81,778	\$ 26,114	\$ 40,115	\$ 46,742	\$ 147,962

VAN Económico \$ **99,027.92**

TIR Económico **48%**

BC **1.19**

Fuente: Propia

6.12.2. Evaluación financiera

La evaluación financiera presenta un análisis de los flujos financieros de la empresa y su rentabilidad sobre la inversión total, descontando los servicios de la deuda, es decir, los pagos del capital más intereses del financiamiento obtenido. En los resultados, financieramente el proyecto es rentable pues genera \$ 59,792.94 de valor actual neto, un TIR de 58%, y una relación de beneficio/costo de 1.15 el cual representa que el proyecto genera el suficiente valor sobre la inversión cumpliendo con sus acreedores.

Tabla 66
Evaluación financiera

Descripción	AÑO				
	0	1	2	3	4
INGRESOS EN \$		\$ 330,396	\$ 390,355	\$ 425,400	\$ 502,113
EGRESOS EN \$	-\$ 81,778	-\$ 304,282	-\$ 350,240	-\$ 378,658	-\$ 354,151
<i>Costo de Producto (Compra Adelantado)</i>	-\$ 59,036	-\$ 220,028	-\$ 261,379	-\$ 284,790	-\$ 254,650
<i>Gastos Administrativos</i>	-\$ 13,136	-\$ 78,817	-\$ 82,711	-\$ 86,800	-\$ 91,093
<i>Gastos de Ventas</i>	-\$ 1,359	-\$ 5,438	-\$ 6,150	-\$ 7,069	-\$ 8,408
<i>Muebles y Enseres</i>	-\$ 1,825	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Equipos de computo</i>	-\$ 3,016	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Activos Diferidos</i>	-\$ 3,406	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-\$ 81,778	\$ 26,114	\$ 40,115	\$ 46,742	\$ 147,962
<i>Servicio de Deuda</i>	-\$ 32,711	-\$ 13,015	-\$ 13,015	-\$ 13,015	-\$ 13,015
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-\$ 49,067	\$ 13,099	\$ 27,100	\$ 33,727	\$ 134,946

VAN financiero	59,792.94
TIR Financiero	58%
BC	1.15

Fuente: Propia

6.12.3. Evaluación social

Agroempresarios Virú tendrá como fin la exportación de arándanos congelados al mercado norteamericano, este perfil de negocio no provoca conflictos con el mercado Peruano dado que atiende otro tipo de mercado, sin embargo el proyecto debe buscar tener un impacto positivo, el cual se generará a través de los empleos tanto directos como indirectos. Agroempresarios Virú está ubicado en el Municipio de Virú, contribuirá a la disminución de desempleo de la zona, teniendo trabajadores residentes en las zonas aledañas para así de esa manera generar ingresos que garantizan el bienestar de sus empleados y de sus familias. Por otro lado, los empleos indirectos que se llevara a cabo con la compra de producción a empresas ubicadas en Virú.

6.12.4. Impacto ambiental

A largo plazo, a medida que el mercado de Agroempresarios Virú se amplíe, se desarrollarán estrategias de producción con pequeños agricultores que vivan en estas zonas, con los cuales se trabajará conjuntamente mejorando sus técnicas de manejo de tierras, control de plagas, aprovechamiento de cosechas con el fin de obtener un fruto y ser productores de nuestra materia prima en sociedad con los agricultores. Sin embargo, en la actualidad las características del negocio no presenta ningún impacto negativo en el ambiente, por lo tanto el proyecto es viable desde el punto de vista ambiental.

6.13. Evaluación del costo promedio de capital

El WACC, de las siglas en inglés Weighted Average Cost of Capital, también denominado coste promedio ponderado del capital (CPPC), es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión. El cálculo de esta tasa es interesante valorarlo o puede ser útil teniendo en cuenta tres enfoques distintos: como activo de la compañía: es la tasa que se debe usar para descontar el flujo de caja esperado; desde el pasivo: el coste económico para la empresa de atraer capital al sector; y como inversores: el retorno que estos esperan, al invertir en deuda o patrimonio neto de la compañía.

Para estimar el coste del patrimonio (k_e) generalmente se utiliza el Capital Asset Pricing Model, o CAPM. Este modelo sirve para calcular el precio de un activo o una cartera de inversión y supone la existencia de una relación lineal entre el riesgo y la rentabilidad financiera del activo, donde: $K_e = R_f + [E [R_m] - R_f] * b$

K_e : Coste de los Fondos Propios

R_f : Tasa libre de riesgo

$E R_m$: Rentabilidad esperada del mercado

B : Beta del proyecto (apalancado)

Agroempresarios Virus tiene deuda en su estructura de capital, por lo cual necesario incorporar el riesgo financiero. Para ello debemos determinar una beta apalancada (β_e), solo tendríamos que aplicar la fórmula descrita a continuación con la estructura de fondos propios y deuda de la empresa en cuestión, así como la tasa impositiva correspondiente, siendo la fórmula como sigue:

$$\beta_e = \beta_u \left[1 + \frac{D(1-t)}{E} \right]$$

El primero paso será hallar el costo de la deuda : $K_d = i(1-T)$, el cual lo podemos visualizar en la tabla 67, asimismo se podrá observar que se ha hallado la deuda financiera y el patrimonio de la empresa.

Tabla 67
Costo de la Deuda

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Deuda	\$ 32,711	\$ 27,279	\$ 20,322	\$ 11,412	\$ -
Patrimonio	\$ 16,356	\$ 39,235	\$ 67,469	\$ 102,224	\$ 144,156
Total	\$ 49,067	\$ 66,514	\$ 87,791	\$ 113,635	\$ 144,156
% Deuda	67%	41%	23%	10%	0%
% Patrimonio	33%	59%	77%	90%	100%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Costo de deuda	17.63%	17.63%	17.63%	17.63%

Fuente: Propia

El beta del proyecto utilizado es de “Alimentos procesados” el cual es 0.61 desapalancado, en la tabla 68, observaremos de acuerdo a la deuda en un plazo de 4 años el factor beta apalancado a la obligación financiera de la empresa mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Beta desapalancado} \times (1 + \text{deuda actual} \times (1 - IR))$$

Tabla 68:
Factor Beta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Beta desapalancado	0.61	0.61	0.61	0.61
Beta del proyecto	0.96	0.77	0.67	0.61

Fuente: Propia

Por último hallaremos el COK con la formula antes mencionada, la cual teniendo como dato, según el Banco Central de Reserva del Perú que la Tasa Libre Riesgo en agosto 2017 fue de 1.60%; la Rentabilidad del Mercado según la Bolsa de valores de Lima en junio 2017 fue 7.89%; y por último el porcentaje de Riesgo País otorgado por JP Morgan nos hace saber que es de 1.38%. Con estos datos obtenidos se calculará el costo del capital, mediante la siguiente formula: **COK= Rf + [E[Rm]-Rf] *b**. Con el dato obtenido procederemos a hallar el Coste Promedio Ponderado Del Capital, conocido como WACC en el cual tendremos en el primero año una tasa de 12.36%.

$$WACC = \frac{D}{D+E} \times i \times (1 - Tax) + \frac{E}{D+E} \times COK$$

Donde:

Peso Deuda	40.00%
Peso Capital Accionistas	60.00%
Costo de deuda después de impuestos	17.50 %
Impuestos	29.50%
Costo de la deuda	25.00%
Costo del accionista	16.00 %
Tasa Libre de riesgo	1.60%
Tasa anual inflación Perú	2.80%
Riesgo País	1.38%
Tasa Libre de Riesgo	2.50%
Beta	0.88
Rentabilidad del mercado	7.89%

Tabla 69
COK Y WACC

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Beta del proyecto	0.91	0.74	0.66	0.61
Tasa Libre Riesgo	1.60%	1.60%	1.60%	1.60%
Rentabilidad Mcdo.	7.89%	7.89%	7.89%	7.89%
Riesgo Pais	1.38%	1.38%	1.38%	1.38%
Cok Dolares	8.70%	7.63%	7.12%	6.82%
Wacc	12.36%	9.94%	8.17%	6.82%

Fuente: Propia

6.14. Riesgos del tipo de cambio

El riesgo se puede definir como “una incertidumbre que esta inherente en los diferentes resultados que ocurren derivados de las preferencias y decisiones requeridas por toda la empresa” El riesgo no se puede mirar como algo que resulta luego de un acontecimiento, sino por el contrario como algo que pasa o puede pasar en un futuro, sino se toman medidas tendientes a disminuirlo o anularlo. En el caso del riesgo del tipo de cambio se da porque existente que un reevaluación o devaluación de la moneda los cuales puede afectar los flujos de caja de la compañía, para lo cual se puede utilizar una cobertura cambiaria, el cual Agroempresarios Virú podría utilizar para resguardarse de este riesgo.

La cobertura cambiaria tiene distintos enfoques en las instituciones financieras así como para los inversionistas. El efecto de la cobertura depende del riesgo y la rentabilidad esperada en el proyecto, el cual permite realizar operaciones a futuro con el tipo de cambio logrando una mejor planeación financiera. El objetivo principal de la cobertura es asegurar una obligación futura contra los movimientos de precios en tasas de interés o tipos de cambio, es decir que la finalidad de las operaciones de cobertura es proteger el negocio del

riesgo de la variación de dichos precios. La cobertura más conveniente para la empresa es FORWARD DE DIVISAS.

Una operación forward de moneda extranjera es un acuerdo entre dos partes, por el cual dos agentes económicos se obligan a intercambiar, en una fecha futura establecida, un monto determinado de una moneda a cambio de otra, a un tipo de cambio futuro acordado y que refleja el diferencial de tasas. Esta operación no implica ningún desembolso hasta el vencimiento del contrato, momento en el cual se exigirá el intercambio de las monedas al tipo de cambio pactado.

El propósito del forward de divisas es administrar el riesgo en el que se incurre por los posibles efectos negativos de la volatilidad del tipo de cambio en el flujo esperado de ingresos de la empresa. En tal sentido, el mercado de forwards de monedas permite que los agentes económicos se cubran del riesgo cambiario, dando mayor certeza a sus flujos.

Las transacciones se realizan normalmente bajo un contrato marco, elaborado por asociaciones profesionales de los agentes que operan en el mercado financiero internacional, los mismos que son ajustados a las normas de derecho del país que le resulten aplicables. Cada operación genera un contrato adicional en donde se establecen, de común acuerdo, las condiciones especiales para dicha operación.

A continuación se presenta un análisis de sensibilidad teniendo al tipo de cambio en diferentes escenarios y como afecta al VAN, TIR y B/C.

Tabla 70
Sensibilidad de Tipo de Cambio

Tipo de cambio	VANE	TIRE	B/C	VANF	TIRF	B/C
3.50	\$ 205,295	86.9%	1.30	\$ 168,296	117.4%	1.25
3.40	\$ 171,705	73.9%	1.26	\$ 133,936	97.5%	1.22
3.20	\$ 99,028	47.6%	1.19	\$ 59,793	58.3%	1.15
3.10	\$ 59,792	34.3%	1.15	\$ 19,920	39.2%	1.11
2.90	-\$ 24,389	6.8%	1.08	-\$ 65,020	1.9%	1.04

Fuente: Propia

Se muestra el análisis de sensibilidad y como el tipo de cambio impacta en los diferentes indicadores, tanto en el valor económico como en el valor financiero. Se toma como ejemplo para el tipo de cambio de S/. 3.50 se obtiene una relación beneficio/costo de 1.30, lo que significa que por cada dólar invertido en el proyecto se gana \$ 0.30, mientras más alto el tipo de cambio, mayor será la relación beneficio/costo. Para el proyecto se ha utilizado un tipo de cambio de \$ 3.20, con el cual genera un B/C de 1.19, con lo que la empresa gana \$ 0.19 y existe una disminución considerable respecto al tipo de cambio de \$3.40. Así mismo, para un tipo de cambio de \$ 2.90 se tiene un BC de 1.08, con lo que estaría ganando \$0.08 que es menos a diferencia de tipos de cambio más altos.

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Los arándanos son un producto que en la actualidad está generando una alta rentabilidad a las empresas que lo están comercializando, se sabe que está teniendo gran crecimiento de consumo a nivel mundial, esto se debe a las grandes propiedades nutritivas y el sabor que acompaña esta fruta.
2. Agroempresarios Virú ha identificado una oportunidad de negocio para la comercialización de arándano resto bajo el formato de congelado, este modelo de negocio se desarrollará en base a la comercialización de arándanos resto, que por su tamaño es rechazado para ser vendido como frescos a otros países.
3. Además, se identificó que el arándano fresco requería una alta inversión y un largo tiempo de espera, por lo que en el presente plan plantea aprovechar los canales comerciales y la oportunidad de una demanda potencial en el consumo de arándanos congelados.
4. El mercado objetivo al cual vamos a introducir el producto es Estados Unidos, el cual es el primer consumidor a nivel mundial de esta baya, y se va a segmentar en tres estados donde se detectó unos de los mayores índices de consumo de esta fruta los cuales son California, Texas y nueva York.
5. Se plantea un producto de mayor valor agregado dada a sus tres presentaciones, personal, familiar y de grupos de consumo, con el cual primero

ingresaremos con una marca blanca para los distribuidores mayoristas en Estados Unidos.

6. El presente plan permite realizar las operaciones de forma ligera, con bajos costos fijos y a su vez rentable, requiriendo una inversión de \$81,778, con un financiamiento del 40% del importe indicado.
7. El análisis de factibilidad del presente plan indica que existe un retorno de la inversión de \$76,830 y una tasa de retorno de 33%, lo cual refleja la rentabilidad del proyecto.
8. La evaluación económica del proyecto presenta un análisis de los flujos económicos resulta rentable, generando \$ 95,277.01 de valor actual neto y con un TIR de 48%, el cual representa que el proyecto genera el suficiente valor sobre la inversión.
9. El 40% de la inversión será Financiada por el banco Scotiabank del Perú a una tasa de interés de 25% en un periodo máximo de pagos de 4 años.
10. El punto de equilibrio considerando los costos fijos de la empresa, el precio FOB y el costo unitario del producto equivale a 89,543 kilos de arándano equivalente a \$ 231,568.19.

Recomendaciones

1. Para un mayor crecimiento se recomienda ampliar las zonas de recolección de arándano congelado, con este crecimiento Agroempresarios Virú podrá expandir la segmentación de mercado y cubrir la demanda de más estados en del país objetivo.
2. Por otro lado, Agroempresarios Virú deberá planificar asistir a más ferias internacionales y ruedas de negocio para captar y desarrolla contactos con empresa tanto de Estados Unidos como a nivel mundial que requieran un producto ya terminado con una excelente presentación al cual le pueden colocar su etiqueta.
3. Se recomienda evaluar la posibilidad de convertirse en una empresa comercial de productos orgánicos esto le daría un valor agregado importante al producto y a la empresa pues se tendría la Certificación productos agrícolas orgánicos.
4. A un largo plazo la empresa podría incursionar en nuevos mercados como es la pulpa de arándano, el cual es un producto que está tomando fuerza en el mercado internacional.
5. Por último, se puede considerar en un mediano plazo hacer una asociatividad con pequeños agricultores locales, los cuales puedan producir arándanos a mayor escala con los cuales Agroempresarios Virú se pueda trabajar como socios estratégico.

REFERENCIAS

1. Acuerdos Comerciales (2011). Acuerdo Comercial entre Perú y la unión Europea. Obtenido de:
http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=73
2. Adex. Distribución física Internacional de los arándanos para la participación en ferias. Obtenido de:
http://www.adexPerú.edu.pe/investigacion/images/titulaciontrabajos/2015/DISTRIBUCI%C3%93N_FISICA_INTERNACIONAL_DE_AR%C3%81NDANOS_PARA_LA_PARTICIPACI%C3%93N_EN_FERIAS_INTERNACIONALES.pdf
3. Agencia Agraria Virú (2013). Promueven siembra de arándanos en Chao. Obtenido de
<http://agenciaagrariaviru.blogspot.com/2013/08/curso-de-capitacion-cultivo-arandano.html>
4. Agrodata (9 de enero del 2016). Arándanos Perú Exportación Diciembre 2016. Obtenido de
www.agrodataPerú.com
5. Agroforum (20 de enero 2014). Exportaciones de arándanos. Obtenida de
<http://www.agroforum.pe/content/exportacion-de-arandanos-alcanzo-us-15-2-millones-2013-3550/>
6. Agrolalibertad (2014). La libertad: Portal agrario. Obtenido de:
<http://www.agrolalibertad.gob.pe/>
7. Andina (04 de enero 2012). Perú realizara en setiembre sus primeras exportaciones de arándanos. Obtenido de
<http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-Perú-realizara-setiembre-sus-primeras-exportaciones-arandanos>
8. Arándanos Perú. (2014). Arándanos y berries de Perú. Obtenido de
<http://arandanosPerú.wordpress.com/arandanos/>
9. Arándanos de Estados unidos (2013). El toque saludable.
Astete Badilla, F. (2008). EVALUACIÓN TÉCNICO Y ECONÓMICA DE LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE ARÁNDANOS FRESCOS A ESTADOS UNIDOS. (Tesis Doctoral). Universidad de Chile. Santiago, Chile. 21 pp.
10. Asociación Regional de Exportadores (AREX), Lambayeque, 2013, Perfil Comercial del Arándano Seco.
11. Benavides G. Liliana (2013). Estudio de Pre factibilidad para la producción y comercialización de arándanos en condiciones de valles andinos. Elaborado para Sierra Exportadora.

12. Blueberrycouncil.org. 2013. Where blueberries grow. US Highbush Blueberry Council, Folsom, CA. Obtenido de:
<http://www.blueberrycouncil.org/blueberry-facts/where-blueberries-grow/>
13. CLASE CONTABLE (2011) ¿DENOMINACION O RAZON SOCIAL? Obtenido de:
<http://aulacontable-paccelly.blogspot.pe/2011/01/denominacion-o-razon-social.html>
14. CORPAT (6 de diciembre 2012). Empresas de Reino Unido interesadas en adquirir arándanos Peruanos. Obtenido de:
<http://corpatpe.blogspot.com/2012/12/>
15. DRESSLER, M.: “Arándanos. Fruta nutritiva y medicinal”. M. Peña & Asociados Ltda. Chile.
16. Edward A. Evans and Freddy H. Baleen. (2015). An Overview of US Blueberry Production, Trade, and Consumption, with Special Reference to Florida. Edit, 1, 8.
17. El comercio (05 de diciembre 2013). Exportaciones de arándanos. Obtenido de
<http://elcomercio.pe/economia/Perú>
18. El Economista (17 de enero de 2013). Exportaciones Peruanas. Obtenido de
<http://www.economistaamerica.pe>
19. El Peruano (23 de enero de 2014). La alternativa Agroexportadora.
<http://www.elPeruano.com.pe/edicion/noticia-la-alternativa-agroexportadora>
20. Exporta Fácil-Sunat. PASOSPARA INICIAR UN NEGOCIO. Obtenido de
<http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/iniciarNegocio.htm>
21. FAOSTAT. 2013b. Trade: Detailed Trade Data: Blueberry. Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome, Italy. Obtenido de
<http://faostat.fao.org/site/406/default.aspx>
22. FreshFruitPortal.com. 2013. The North American Blueberry Council (NABC) 2013: Blueberry production could rise 50% by 2018, but will that be enough? Fresh Fruit Portal, Santiago, Chile. Obtenido de
http://www.freshfruitportal.com/2013/04/01/blueberry-production-could-rise-50-by-2018-but-will-that-be-enough/?country=united_states
23. Food and Drug Administration (2013) INSPECTION, COMPLIANCE, ENFORCEMENT, AND CRIMINAL INVESTIGATIONS. Obtenido de:
<http://www.fda.gov/iceci/enforcementactions/warningletters/tobacco/ucm321430.htm>
24. Frutiland. Proceso del Arándano (2014) Obtenido de:
<http://www.fruitland.cl/arandano.php>
25. Garvanlieva, V. (2012). VALUE CHAINS ANALYSIS FOR SOUTHERN SERBIA. 1° Edición USA. Epicentar

26. IndexMundi. (2012). United States Imports by Commodity in US Dollars - Other fruit, fresh – Yearly. Obtenido de:
<http://www.indexmundi.com/trade/imports/?subchapter=0810&country=us>
27. Innovagro. (27 de marzo de 2013). Precios de exportaciones de arándanos. Obtenido de
<http://innovagro.wordpress.com/tag/arandanos/>
28. Jimenez, A. (2012). Be Berry. En Cranberry Marketing in Spain 2º Edición USA: EOI.
29. Krikorian, R. (2010). Blueberries. Journal of Agricultural and Food Chemistry , 10,12 La Republica (02 de enero de 2014). La balanza comercial otra vez será positiva este año. Obtenida de:
<http://www.larepublica.pe/02-01-2014/la-balanza-comercial-sera-otra-vez-positiva-este-ano>
30. La Republica (2013). Perú puede producir arándanos hasta 20mil kilos por hectárea. Obtenida de:
<http://www.larepublica.pe/06-11-2013/el-Perú-puede-producir-arandanos-hasta-20-mil-kilos-por-hectarea-al-ano>
31. Ministerio de Agricultura (2012). Resultados definitivos del IV Censo Nacional Agropecuario. Obtenido de:
http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/cenagro/resul_finales.pdf
32. Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). EL ARÁNDANO en el Perú y el mundo. Producción, Comercio y Perspectivas 2016, 1, 42.
33. Ministerio de Relaciones de Exteriores. (02 de abril del 2012). Inteligencia de mercado EEUU. Inteligencia comercial, 1-7.
34. Nursey.Inc, F. &. (2010). World Blueberry Update. FallCreek, 11, 12.
35. ODEPA (2012). Realidad Productiva del Arándano en México y Estados Unidos, Ing. Agr. Andrés Bascopé J. Ministerio de Agricultura de Chile.
36. Periodismo en Línea (2013). Exportaciones de arándanos con buena demanda. Obtenida de:
<http://periodismoenlinea.org/negocios/18892/exportaciones-de-arandanos-con-buena-demanda-durante-su-ultima-campana>
37. Portal Frutícola (3 de setiembre de 2012). Arándano: la nueva estrella de la agroexportación Peruana. Obtenido de
<http://www.portalfruticola.com/2012/09/03/arandano-la-nueva-estrella-de-la-agro-exportacion-Perúana/?país=Perú>
38. Payne, T. (2007). BLUEBERRY MARKETING. 3º Edition USA: STTA Report
39. ProChile. (2015). FICHA DE MERCADO. PROCHILE WASHINGTON, DC, 0, 1

40. Pymex. (12 de febrero de 2013). Fruit Logística 2013. Obtenido de: <http://pymex.pe/exportaciones.-Peruanas/aprenda-a-exportar/>
41. Red agrícola (2012). Crece el interés por los arándanos Peruanos. Obtenido de <http://www.redagricola.com/noticias/Perú/crece-el-interes-por-los-arándanos-Peruanos>
42. Rainer Haas, Maurizio Canavari, Bill Slee, Cheng Tong. Looking east looking west, organic quality food marketing in Asia y Europe. The publication the European Union in 2004-2008.
43. Ramis, P. (2015). Food Safety Act and Questions. FOOD AND DRUG ADMINISTRATION, pp. 3.
44. Sierra Exportadora (2012). Programa Nacional de Berries
45. Sierra Exportadora (2013). Catálogo de Productos: Arándanos. Obtenido de <http://www.sierraexportadora.gob.pe/productos/catalogo-de-productos/arándano/>
46. Siicex. (2012) Perfil de Mercados de arándanos. Obtenido de www.siicex.gob.pe/documentosportal
47. Siicex (octubre 2013). Informe mensual de exportaciones 2013. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal>
48. Statistical atlas (2017), Overview of the United States. Obtenido de <http://statisticalatlas.com/United-States/Overview>
49. Sunarp. Pasos para inscribir a tu empresa (2015) Obtenido de <http://www.pqs.pe/emprendimiento/sunarp-pasos-para-inscribir-tu-empresa>
50. Sunat. Convenios Internacionales. Obtenido de: <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>
51. TradeMap (2013). Estadísticas del comercio Mundial. Obtenido de: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx
52. Universidad Nacional de la Pampa (Dic. 2009). Diseño y Evaluación de Proyectos Agroindustriales/“Producción de Arándanos”.
53. USDA/ERS. 2012a. US blueberry industry. United States Department of Agriculture, Economic Research Service, Washington, D.C. Obtenido de: <http://usda.mannlib.cornell.edu/MannUsda/viewDocumentInfo.do?documentID=1765>
54. US Food Market Estimator. 2013. Blueberry data. United States Food Market Estimator, Iowa State University, Ames, IA. Obtenido de: <http://www.ctre.iastate.edu/marketsize/>
55. Yamil, B. (2014). Arándanos: situación y perspectivas. 7° Edición Chile: Océano