



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

**EXPORTACIÓN DE CÁSCARA DESHIDRATADA DE LIMÓN
HACIA EL MERCADO DE HAMBURGO - ALEMANIA**

**PRESENTADA POR
JOHANNA CRISTINA MATEO SORIANO**

PLAN DE NEGOCIOS

**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 CÁSCARA DESHIDRATADA DE LIMÓN HACIA EL
MERCADO DE HAMBURGO - ALEMANIA”

PARA OPTAR

EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES

PRESENTADO POR:

JOHANNA CRISTINA MATEO SORIANO

LIMA-PERÚ

2017

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mi hermoso hijo Santiago, por ser mi motivo para seguir avanzando en el largo camino de nuestras vidas, y a mis padres Cristina y Jaime por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera universitaria.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad de San Martín de Porres por todo lo enseñado a lo largo de la carrera, y a mis abuelitos Augusto y Doris que están en el cielo; quienes me apoyaron siempre para llegar a esta etapa y culminar el desarrollo de este proyecto de investigación.

TABLA DE CONTENIDO

1.	ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN	17
2.	ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES	19
2.1.	Nombre o razón social	19
2.2.	Actividad económica o codificación internacional (CIU).....	19
2.3.	Ubicación y factibilidad municipal y sectorial	20
2.3.1.	Ubicación.....	20
2.3.2.	Factibilidad municipal	23
2.3.3.	Factibilidad sectorial.....	23
2.4.	Objetivos de la empresa, principio de la empresa en marcha.....	24
2.4.1.	Análisis FODA	24
2.4.2.	Objetivos.....	30
2.4.3.	Misión.....	31
2.4.4.	Visión	31
2.4.5.	Valores.....	31
2.4.6.	Principios	32
2.4.7.	Políticas y cultura organizacional.....	34
2.5.	Ley de MYPES, micro y pequeña empresa.....	35
2.6.	Estructura orgánica.....	36
2.6.1.	Principales funciones del personal	37
2.7.	Cuadro de asignación de personal	40
2.8.	Forma jurídica empresarial.....	41
2.8.1.	Inscripción de la empresa en los registros públicos	43
2.9.	Registro de marca y procedimiento en Indecopi	45
2.10.	Requisitos y trámites municipales	47
2.11.	Régimen Tributario, procedimiento desde la obtención del RUC y Modalidades	48

2.12. Registro de planilla electrónica (PLAME)	49
2.13. Régimen laboral especial y general laboral	50
2.14. Modalidades de contratos laborales.....	52
2.15. Contratos comerciales y Responsabilidad civil de los accionistas	54
3. MARKETING INTERNACIONAL	58
3.1. Descripción del producto.....	58
3.1.1. Clasificación arancelaria.....	59
3.1.2. Definir propuesta de valor del producto	60
3.1.3. Ficha técnica comercial	64
3.2. Investigación del mercado objetivo.....	66
3.2.1. Segmentación de mercado objetivo.....	69
3.2.2. Tendencia de consumo	81
3.3. Análisis de la oferta y la demanda.....	83
3.3.1. Análisis de la oferta:	83
3.3.2. Análisis de la demanda	91
3.4. Estrategias de Ventas y Distribución.....	96
3.4.1. Estrategias de segmentación	96
3.4.2. Estrategias de posicionamiento	97
3.4.3. Estrategias de ventas.....	100
3.4.4. Estrategias de distribución.....	101
3.5. Estrategias de Promoción.	104
3.5.1. Establecer mecanismos adecuados de promoción	104
3.5.2. Propuesta de valor con uso de e-commerce.....	109
3.6. Tamaño de planta: factores condicionantes.....	110
4. LOGÍSTICA INTERNACIONAL	111
4.1. Envases, empaques y embalajes	111
4.1.1. Envase.....	111
4.1.2. Embalaje	112

4.2.	Diseño del rotulado y marcado.....	114
4.2.1.	Diseño del rotulado.....	114
4.2.2.	Diseño del mercado	114
4.3.	Unitarización y cubicaje de la carga.....	116
4.4.	Cadena de DFI de Exportación.....	118
4.4.1.	Determinación de requerimiento de insumos e infraestructura	118
4.4.2.	Establecer estrategias de suministro	120
4.4.3.	Requisitos de acceso al mercado objetivo	128
4.4.4.	Aspectos de calidad, trazabilidad y certificaciones	131
4.4.5.	Determinación de agente de aduana a intervenir.....	132
4.4.6.	Elección de la cadena logística.....	134
4.5.	Seguro de las mercancías.....	134
4.6.	Técnicas de cuantificación de demora.....	135
4.7.	Determinación de la vía de embarque	136
5.	COMERCIO INTERNACIONAL	137
5.1.	Fijación de precios.....	137
5.1.1.	Costos y precio	137
5.1.2.	Cotización internacional	142
5.2.	Contrato de compra venta internacional y sus documentos	144
3.2.1	Contratos de compra venta internacional	144
3.2.2.	Negociación de condiciones de compra venta.....	145
3.2.3.	Elaboración de contratos adecuados al plan de negocios	145
5.3.	Elección y aplicación del incoterm.....	150
5.4.	Determinación del medio de pago y cobro.....	152
5.5.	Elección del régimen de exportación.....	155
5.6.	Gestión aduanera del comercio internacional.....	156
5.7.	Gestión de las operaciones de exportación: Flujograma	157

6.	PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	160
6.1.	Inversión fija.....	160
6.1.1	Activos tangibles	160
6.1.2	Activos intangibles	160
6.2.	Capital de trabajo.....	161
6.3.	Inversión total.....	163
6.4.	Estructura de Inversión y financiamiento.....	164
6.5.	Fuentes financieras y condiciones de crédito	166
6.6.	Presupuesto de costos	168
6.7.	Punto de equilibrio	170
6.8.	Presupuesto de ingresos.....	173
6.9.	Presupuesto de Egresos	174
6.10.	Flujo de caja proyectado.....	175
6.10.1.	Flujo de caja económico.....	175
6.10.2.	Flujo de caja financiero	176
6.11.	Estado de Ganancias y pérdidas	176
6.12.	Evaluación de la inversión.....	178
6.12.1.	Evaluación Económica	178
6.12.2.	Evaluación Financiera.	179
6.12.3.	Evaluación social.....	180
6.12.4.	Impacto Ambiental	180
6.13.	Evaluación de costo de oportunidad del capital de trabajo	180
6.14.	Cuadro de riesgo de tipo de cambio	182
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	185
7.1.	Conclusiones.....	185

7.2. Recomendaciones	186
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	187
ANEXO 1: FORMATO DE SOLICITUD DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO....	190
ANEXO 2: DECLARACIÓN JURADA DE CONDICIONES DE SEGURIDAD DEL LOCAL.....	191
ANEXO 3: SOLICITUD DE RESERVA DE NOMBRE DE PERSONA JURÍDICA	192
ANEXO 4: MINUTA	193
ANEXO 5: SOLICITUD DE REGISTRO DE MARCA	196
ANEXO 6: MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO DE NATURALEZA TEMPORAL POR INICIO O INCREMENTO DE NUEVA ACTIVIDAD.....	197
ANEXO 7: MODELO DE CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO BAJO LA MODALIDAD DE “CONTRATO INTERMITENTE”	199
ANEXO 8: FICHA TÉCNICA EN ESPAÑOL	201

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Actividad principal del código CIU	19
Tabla N° 2: Posibles distritos de ubicación del negocio	20
Tabla N° 3: Análisis de factores ponderados para la localización del negocio	21
Tabla N° 4: Ambientes de la empresa Agri Lemon S.A.C.....	22
Tabla N° 5: Costo de alquiler de local y servicios	23
Tabla N° 6: Costo y Plazo para licencia de funcionamiento	23
Tabla N° 7: Costo y Plazo para inspección de defensa civil	24
Tabla N° 8: Matriz FODA	26
Tabla N° 9: Matriz EFI.....	28
Tabla N° 10: Matriz EFE.....	29
Tabla N° 11: Cuadro ley MIPYME.....	35
Tabla N° 12: Asignación de personal de la empresa Agri Lemon S.A.C.	40
Tabla N° 13: Cuarta categoría – servicio de terceros: contabilidad y calidad.....	41
Tabla N° 14: Características de S.A.C. y S.R.L.	41
Tabla N° 15: Aporte de socios.....	42
Tabla N° 16: Pago de derechos registrales	43
Tabla N° 17: Pago por elaboración de la minuta.....	44
Tabla N° 18: Pago a la notaría.....	44
Tabla N° 19: Pago de derechos registrales en SUNARP	45
Tabla N° 20: Costos y requisitos del registro de marca	46
Tabla N° 21: Procedimiento para la obtención de licencia de funcionamiento	47
Tabla N° 22: Características del régimen tributario de Agri Lemon S.A.C.....	49
Tabla N° 23: Diferencias entre el régimen laboral general y el régimen laboral especial de la mype	51
Tabla N° 24: Tratamiento arancelario por subpartida nacional.....	59
Tabla N° 25: Clasificación arancelaria del producto en Alemania	59
Tabla N° 26: Proveedores de materia prima.....	62
Tabla N° 27: Proveedores de maquila	62
Tabla N° 28: Países importadores de la partida 0814.00 en el año 2016	66
Tabla N° 29: Importaciones internacionales a nivel mundial de la partida 0814.00.....	67
Tabla N° 30: Exportaciones peruanas a nivel mundial de la partida 0814.00.1000.....	67
Tabla N° 31: Exportaciones de Perú a nivel mundial de la partida 0814.00.1000 del 2012 hasta 2016.....	68
Tabla N° 32: Exportaciones peruanas del año 2016 de la P.A. 0814.00.1000.....	68
Tabla N° 33: Criterios de selección de mercado	69
Tabla N° 34: Ponderación para la selección del mercado	70
Tabla N° 35: Principales variables económicas de Alemania	72
Tabla N° 36: Sectores económicos de Alemania	73
Tabla N° 37: Ranking de facilidad para hacer negocios 2016	73
Tabla N° 38: Intercambio comercial Alemania – Perú	74

Tabla N° 39: Población de principales áreas metropolitanas	74
Tabla N° 40: Importaciones de Alemania desde Perú de la partida 08140000 en dólares... 75	75
Tabla N° 41: Importaciones de Alemania desde Perú de la partida 08140000 en kilos 75	75
Tabla N° 42: Selección de ciudades	76
Tabla N° 43: Criterios de selección de mercado	76
Tabla N° 44: Principales empresas exportadoras de cáscara deshidratada de limón hacia Hamburgo	79
Tabla N° 45: Medición de mercado objetivo	80
Tabla N° 46: Demanda potencial del producto	81
Tabla N° 47: Principales países Exportadores de la partida 0814.00.....	83
Tabla N° 48: Principales países exportadores de la partida 0814.00	84
Tabla N° 49: Principales Exportaciones Peruanas de la partida 0814.00.1000.....	85
Tabla N° 50: Principales países exportadores de la partida 0814.00.1000	85
Tabla N° 51: Crecimiento de las exportaciones de la partida 0814.00.1000	86
Tabla N° 52: Principales empresas exportadoras de la P.A. 0814.00.1000	86
Tabla N° 53: Principales empresas exportadoras de cáscara deshidratada de limón hacia Alemania.....	87
Tabla N° 54: Producción de limón en Lambayeque.....	89
Tabla N° 55: Producción de limón en Piura.....	90
Tabla N° 56: Análisis de la competitividad de empresas posicionadas en Perú	91
Tabla N° 57: Principales países importadores de la partida 0814.00	92
Tabla N° 58: Principales países importadores de la partida 0814.00.....	93
Tabla N° 59: Demanda de Hamburgo del 2012 - 2016 del producto P.A: 0814001000.....	94
Tabla N° 60: Métodos de mínimos cuadrados	94
Tabla N° 61: Demanda proyectada del mercado en kilogramos	95
Tabla N° 62: Proyección de las exportaciones de la empresa	96
Tabla N° 63: Matriz Ansoff.....	98
Tabla N° 64: Precios de las empresas competidoras	99
Tabla N° 65: Lista de distribuidores de alimentos en Hamburgo, Alemania.....	104
Tabla N° 66: Principales Ferias en Alemania.....	105
Tabla N° 67: Presupuesto de participación en Feria Fruit Logística (02 personas)	105
Tabla N° 68: Principal feria de alimentos en Perú	107
Tabla N° 69: Lista de ruedas de negocios internacionales	107
Tabla N° 70: Costos de participación a ruedas de negocios para el 2018.....	108
Tabla N° 71: Información Agregado Comercial en Alemania.....	108
Tabla N° 72: Características del Envase	111
Tabla N° 73: Unitarización de la carga	116
Tabla N° 74: Cálculo de la Unitarización de la carga	117
Tabla N° 75: Proveedores de Agri Lemon S.A.C.	118
Tabla N° 76: Ambientes de la empresa Agri Lemon S.A.C.....	120
Tabla N° 77: Criterios para la selección de empresa proveedora de insumos.....	120
Tabla N° 78: Ponderación para la selección de empresa proveedora de insumos.....	121

Tabla N° 79: Costos y tiempo de la empresa proveedora de cáscara de limón.....	121
Tabla N° 80: Criterios para la selección de empresa procesadora	122
Tabla N° 81: Ponderación para la selección de empresa procesadora	122
Tabla N° 82: Costos y tiempo de la empresa maquiladora	123
Tabla N° 83: Criterios para la elección de agencia de aduanas.....	132
Tabla N° 84: Matriz de selección de agente de aduana.....	133
Tabla N° 85: Costos y tiempo de la logística interna	133
Tabla N° 86: Técnicas de cuantificación de demora	135
Tabla N° 87: Cuadro de ponderación para la elección del medio de transporte	136
Tabla N° 88: Principales precios a nivel mundial de la partida 081400	137
Tabla N° 89: Principales precios de las exportaciones peruanas de la partida 0814001000	138
Tabla N° 90: Principales precios de empresas peruanas que exportan en la partida 081400 hacia Alemania	138
Tabla N° 91: Costo de producto tercerizado	138
Tabla N° 92: Costos de exportación.....	139
Tabla N° 93: Gastos de personal	139
Tabla N° 94: Gastos fijos	140
Tabla N° 95: Gastos administrativos.....	140
Tabla N° 96: Materiales indirectos.....	140
Tabla N° 97: Gasto de ventas	141
Tabla N° 98: Costos fijos	141
Tabla N° 99: Costos variables	142
Tabla N° 100: Costos totales	142
Tabla N° 101: Estructura de precio	142
Tabla N° 102: Repartición de los costes según el Incoterm negociado en el contrato.....	151
Tabla N° 103: Ventajas y desventajas de la carta de crédito.....	155
Tabla N° 104: Activos tangibles.....	160
Tabla N° 105: Activos intangibles	160
Tabla N° 106: Capital de trabajo	161
Tabla N° 107: Inversión total	163
Tabla N° 108: Estructura de financiamiento de la inversión.....	164
Tabla N° 109: Flujo de caja de deuda	164
Tabla N° 110: Créditos bancarios - capital de trabajo para microempresas en instituciones bancarias	166
Tabla N° 111: Créditos – capital de trabajo para microempresas del estado y cajas metropolitanas	166
Tabla N° 112: Condiciones de crédito.....	167
Tabla N° 113: Tasas de inflación del periodo 2012 al 2016	168
Tabla N° 114: Tasas de devaluación del periodo 2012 al 2016	168
Tabla N° 115: Factor de ajuste del periodo 2012 al 2016	168
Tabla N° 116: Costos de producto tercerizado.....	168

Tabla N° 117: Costos de exportación.....	168
Tabla N° 118: Materiales indirectos.....	169
Tabla N° 119: Gastos de personal	169
Tabla N° 120: Gastos fijos	169
Tabla N° 121: Gastos administrativos.....	170
Tabla N° 122: Gastos de ventas.....	170
Tabla N° 123: Costos fijos	171
Tabla N° 124: Costos variables	171
Tabla N° 125: Costos totales	171
Tabla N° 126: Estructura de precio	172
Tabla N° 127: Proyección de ventas	173
Tabla N° 128: Saldo a favor del exportador.....	174
Tabla N° 129: Costos variables	174
Tabla N° 130: Presupuesto proyectado de costos fijos	175
Tabla N° 131: Flujo de caja económico	175
Tabla N° 132: Flujo de caja financiero.....	176
Tabla N° 133: Depreciación de activos fijos tangibles	176
Tabla N° 134: Amortización de activos fijos intangibles.....	177
Tabla N° 135: Amortización y depreciación de activos.....	177
Tabla N° 136: Estado de ganancias y pérdidas	177
Tabla N° 137: Resultados económicos.....	178
Tabla N° 138: Período de recuperación económica	179
Tabla N° 139: Resultados financieros	179
Tabla N° 140: Período de recuperación financiera.....	179
Tabla N° 141: Aporte propio.....	181
Tabla N° 142: Márgenes de ganancia por actividad económica	181
Tabla N° 143: Opciones de rentabilidad	181
Tabla N° 144: Cálculo de CPPC (WACC).....	182
Tabla N° 145: Análisis de sensibilidad con tipo de cambio	183
Tabla N° 146: Análisis de sensibilidad por costo de oportunidad.....	184
Tabla N° 147: Análisis de sensibilidad por costo promedio ponderado de capital	184
Tabla N° 148: Análisis de sensibilidad por precio de venta.....	184

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Ubicación de la empresa Agri Lemon S.A.C.	
Figura N° 2: Distribución de ambientes de la empresa Agri Lemon S.A.C.....	
Figura N° 3: Valores de la empresa Agri Lemon S.A.C.	31
Figura N° 4: Principios de la empresa Agri Lemon S.A.C.	33
Figura N° 5: Organigrama de la empresa Agri Lemon S.A.C.....	37
Figura N° 6: Tipos de regímenes tributarios	48
Figura N° 7: Componentes de la planilla electrónica.....	50
Figura N° 8: Remuneración mínima vital en los últimos años.....	52
Figura N° 9: Modalidad de contrato laboral para colaboradores de Agri Lemon S.A.C.	53
Figura N° 10: Modalidad de contrato laboral para servicio externo contable de Agri Lemon S.A.C.	54
Figura N° 11: Presentación de la cáscara de limón deshidratado en las pacas.....	
Figura N° 12: Cadena de valor de Porter.....	60
Figura N° 13: Propuesta de Valor de Agri Lemon S.A.C.	63
Figura N° 14: Ficha técnica del producto cáscara deshidratada de limón.....	
Figura N° 15: Mapa de Alemania.....	71
Figura N° 16: Mapa de Hamburgo	77
Figura N° 17: Participación de mercado por empresas	87
Figura N° 18: Producción nacional de limón	88
Figura N° 19: Calendario mensual de la campaña del limón	89
Figura N° 20: Proyección lineal	95
Figura N° 21: Estrategia de posicionamiento.....	99
Figura N° 22: Estrategia de distribución comercial	103
Figura N° 23: Envase de polipropileno	112
Figura N° 24: Medidas del europallet	113
Figura N° 25: Embalaje de la cáscara deshidratada de limón	113
Figura N° 26: Modelo del marcado	115
Figura N° 27: Pictogramas para las para las paletas.....	116
Figura N° 28: Ubicación de la empresa Agri Lemon S.A.C.	
Figura N° 29: Distribución de ambientes de la empresa Agri Lemon S.A.C.....	
Figura N° 30: Estrategias para la empresa procesadora	123
Figura N° 31: Proceso productivo de la cáscara deshidratada de limón	125
Figura N° 32: Proceso logístico.....	128
Figura N° 33: Cadena logística de la empresa Agri Lemon S.A.C.	134
Figura N° 34: Carta de presentación de la empresa Agri Lemon S.A.C.	143
Figura N° 35: Modelo de cotización	144
Figura N° 36: Diagrama de flujo de la carta de crédito.....	154

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios demuestra que es factible aprovechar las oportunidades del entorno para exportar cáscara deshidratada de limón al mercado de Alemania, específicamente a la ciudad de Hamburgo. El objetivo de exportar este producto, es el de cubrir la demanda insatisfecha del mercado de insumos de la industria alimentaria, y llegar a otros mercados en un largo plazo, ofreciendo un producto a precio competitivo del mercado.

Este plan de negocio considera diversos puntos, los cuales son: organización y aspectos legales, plan de marketing, comercio exterior, logística internacional y plan económico financiero.

En primer lugar, realizamos el análisis para la apertura del negocio, considerando aspectos legales, tributarios, laborales, ubicación y distribución de las oficinas administrativas y el almacén que sean adaptables al funcionamiento del negocio.

Luego, se realizó el análisis del mercado objetivo, perfil del consumidor, en este caso el enfoque es sobre las empresas del rubro de alimentos que producen comidas precocidas, gelatinas, yogurts, etc.; también se realizó el análisis de la competencia, y por último un análisis del país que incluyen factores como: el potencial económico, la estabilidad política y social y otros criterios, que arrojaron como resultado el mercado de Hamburgo, como un mercado potencial y demandante.

Como tercer y cuarto punto; se precisó el tipo de contrato a utilizar, medio de pago, las responsabilidades de ambas partes tanto para clientes como proveedores, y los distintos procesos logísticos a tomar en cuenta, a fin de determinar la cadena de distribución física internacional más óptima y conveniente.

Por último, se analizaron los estados financieros, flujos de caja, análisis de sensibilidad, etc., para hallar nuestro precio de venta más adecuado y competitivo para el mercado establecido, llegando a la conclusión final que el proyecto es viable para su ejecución. La inversión inicial de este proyecto asciende a \$ 53,047.82. Según la tendencia de la demanda, la empresa tendrá ventas mayores a \$ 112,914.30. En el escenario moderado, se obtiene un

VANE positivo de \$ 23,570.02, un TIRE de 42.24% y un beneficio/costo de \$ 1.55; el periodo de recuperación de la inversión es 45 meses en el flujo económico y 41 meses en el flujo financiero; lo cual indica que este proyecto es rentable.

1. ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN

La empresa Agri Lemon S.A.C. comercializa y exporta cáscara deshidratada de limón al mercado de Hamburgo, Alemania, ofreciendo un producto de calidad elaborado 100% a base de la cáscara de limón.

Esta empresa ha sido constituida como una sociedad anónima cerrada, ya que las características de esta sociedad son las que más se adecúan para una pequeña empresa. Para empezar con las exportaciones al mercado destino, la empresa iniciará las operaciones con el régimen laboral especial de la microempresa, definida bajo la LEY MYPE, por tratarse de una empresa nueva y contar con pocos recursos.

De acuerdo al estudio de mercado realizado, Alemania es uno de los principales compradores de cáscara deshidratada de limón, ya que en este país se encuentran muchas empresas del sector de alimentos que hacen uso de este producto para la producción de comidas precocidas, salsas, yogurts, etc. Los consumidores alemanes compran muchas comidas preparadas e instantáneas, por tal razón nuestra empresa ofrecerá dicho producto como insumo al existir demanda a mediano y largo plazo.

El medio de pago que se utilizará es la carta de crédito, irrevocable, confirmada y a la vista, debido a que es uno de los medios de pago más seguros y confiables, ya que se trabaja con un banco intermediario. Por otro lado, para la búsqueda de clientes la empresa se contactará con un bróker en destino el cual debe tener contacto directo con dichas empresas del rubro, también se invertirá en la asistencia a una feria internacional y se utilizará diversas estrategias de marketing para el ingreso al mercado de Hamburgo.

En cuanto al desarrollo del plan logístico es necesario antes que nada tener la demanda proyectada para poder calcular la cantidad de sacos que se va a exportar a nuestro mercado objetivo. Luego se debe preparar adecuadamente la carga e unitarizar para que pueda ser manipulado en los europallets sin problemas. Se debe seleccionar el medio de transporte que más nos conviene dependiendo del peso, costo, rapidez, etc. Posteriormente se define el tipo de exportación, en este caso la empresa Agri Lemon S.A.C. trabajará y utilizará la exportación definitiva, el operador logístico se encargará de presentar todos los documentos

exigidos y solicitados por la aduana para finalmente exportar con éxito y sin demoras, cumpliendo con los plazos estipulados dentro del contrato con nuestro cliente.

De acuerdo al análisis económico-financiero se puede observar que existe viabilidad para la realización de este plan de negocio, ya que según la tendencia de la demanda, la empresa tendrá ventas de \$112,914.30 en el primer año. En el escenario moderado, se obtiene un VANE positivo de \$23,570.02, un TIRE de 42.24% y un beneficio/costo de \$1.55; el periodo de recuperación de la inversión es 45 meses en el flujo económico y 41 meses en el flujo financiero. Lo cual indica que este proyecto es rentable, ya que ambos flujos son positivos y alentadores para poder iniciar este negocio.

2. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES

2.1. Nombre o razón social

La empresa operará bajo el nombre comercial de Agri Lemon, y tomará la figura jurídica de sociedad anónima cerrada (S.A.C). El idioma escogido es en inglés ya que debe tener acogida en el mercado internacional y sobre todo en el mercado objetivo, la palabra “Agri” hace referencia a la agricultura y “Lemon” en español significa limón.

El objetivo es que los clientes se sientan identificados con el producto que comprarán, tenga buena acogida y sobrepase sus expectativas de la procedencia de nuestro producto. Como explicaremos y detallaremos en el presente plan esta empresa será constituida por un análisis previo realizado de la demanda actual de este producto en el mercado objetivo y sobre todo por la rentabilidad a corto plazo que genera.

2.2. Actividad económica o codificación internacional (CIU)

Según SUNAT, (2016) la CIU es una clasificación de actividades cuyo alcance abarca a todas las actividades económicas de un país, las cuales se refieren tradicionalmente a las actividades productivas, es decir a aquellas que producen bienes y servicios. Según el sistema de clasificación industrial internacional uniforme, el código de la actividad económica de la empresa es la siguiente:

Tabla N° 1: Actividad principal del código CIU

	Descripción CIU
Sección C	Industrias manufactureras
División C10	Elaboración de productos alimenticios
Grupo C103	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
Clase C1030	Conservación de frutas, nueces, legumbres y hortalizas: congelación, desecación, inmersión en aceite o en vinagre, enlatado, etcétera.

Fuente: Instituto nacional de estadística e informática

Elaboración: Propia

2.3. Ubicación y factibilidad municipal y sectorial

2.3.1. Ubicación

Se realizó un análisis y evaluación para elegir la ubicación de nuestro negocio, para que de esta manera podamos iniciar las operaciones con una adecuada gestión, esta evaluación es una de las decisiones estratégicas más importantes que se tomará, ya que afectará de manera directa la capacidad competitiva de la empresa y sobre todo el desarrollo de los procesos.

El análisis para elegir la ubicación, se realizó en función al método cuantitativo de valoración, para el uso de este método se toman en cuenta diversos factores que debe favorecer las actividades, de los cuales se evalúa cada uno de ellos. Como primer factor, se eligieron los posibles distritos donde estaría ubicado el negocio, las cuales se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla N° 2: Posibles distritos de ubicación del negocio

Opciones	Distritos/Provincias
A	San Miguel
B	Callao
C	San Martin de Porres
D	Puente Piedra

Elaboración: Propia

Como se observa en la Tabla N°2, hemos identificado 4 posibles distritos para la ubicación del negocio, los cuales son el distrito de San Miguel, la provincia constitucional del Callao, San Martin de Porres y Puente Piedra. El segundo factor de evaluación es identificar las estrategias más convenientes para nuestro negocio, los cuales son seguridad para la visita de clientes, costos de alquiler de local, seguridad de la zona para los colaboradores, cercanía al proveedor y acceso a los servicios.

Tabla N° 3: Análisis de factores ponderados para la localización del negocio

CALIFICACIÓN	
1	Muy malo
5	Muy bueno

Factores	Peso relativo	Calificación			
		A	B	C	D
Costos de alquiler de local	0.30	3	3	4	4
Seguridad de la zona	0.25	4	3	2	2
Cercanía a proveedores	0.25	3	4	4	4
Acceso a servicios	0.20	5	4	3	2
Total	1.00	3.65	3.45	3.30	3.10

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla N° 3, se indicó un peso relativo a cada uno de los factores, posteriormente, se dio una calificación a cada uno de los posibles distritos de los cuales se obtuvo los siguientes resultados:

- Distrito de San Miguel obtuvo una calificación total de 3.65 puntos
- Provincia constitucional del Callao obtuvo una calificación de 3.45 puntos
- Distrito de San Martín de Porres obtuvo una calificación de 3.30 puntos
- Distrito de Puente Piedra obtuvo una calificación de 3.10 puntos



Figura N° 1: Ubicación de la empresa Agri Lemon S.A.C.

Fuente: Google Maps

Como decisión final se eligió el distrito de San Miguel por obtener la mayor puntuación. A continuación, se muestra la distribución de ambientes de la empresa, ubicada en Av. Precursores 693, Urbanización Maranga – San Miguel.

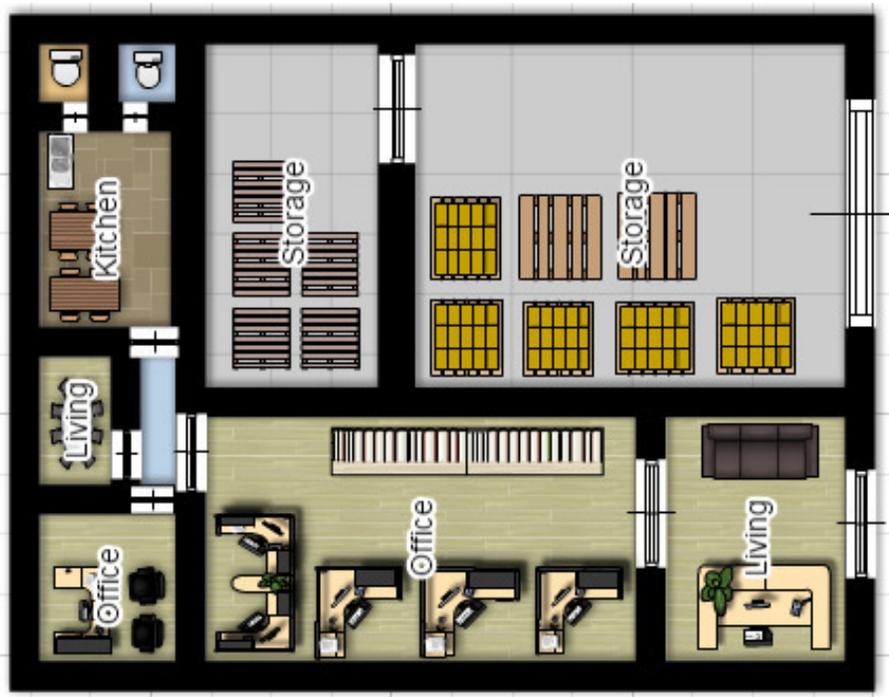


Figura N° 2: Distribución de ambientes de la empresa Agri Lemon S.A.C

Elaboración: Propia

Tabla N° 4: Ambientes de la empresa Agri Lemon S.A.C.

Ambientes
- Estacionamiento de carga y descarga
- Almacén de productos terminados
- Recepción y/o sala de espera
- Oficinas administrativas
- Oficina gerencia general
- Sala de reuniones
- Comedor y cocina
- Baño de hombres
- Baño de mujeres

Elaboración: Propia

Tabla N° 5: Costo de alquiler de local y servicios
Moneda: Dólares americanos

Descripción	Mensual	Anual
Pago de alquiler de local 100 M 2	461.54	5,538.46
Servicios (luz, agua, teléfono e internet)	107.69	1,292.31
Total	569.23	6,830.77

Elaboración: Propia

2.3.2. Factibilidad municipal

Para empezar con el desarrollo de las actividades económicas de la empresa, es indispensable contar con la licencia de funcionamiento del local, para esto se deberá acudir a la municipalidad del distrito donde queda ubicada la empresa y se deberá realizar dicho trámite. La municipalidad deberá evaluar el local de 100m², de acuerdo a la ley N° 28976, ley marco de licencia de funcionamiento, ordenanza N°139/MDSM, que aprueba regulación de los procedimientos de licencias y autorizaciones de funcionamiento en el distrito, ver el formato de solicitud de licencia de funcionamiento en el ANEXO 1.

De acuerdo la municipalidad de San Miguel, (2016) y al TUPA aprobado mediante ordenanza N° 274-2014, los costos y plazos son los siguientes:

Tabla N° 6: Costo y Plazo para licencia de funcionamiento

Licencia de Funcionamiento	
Costo (hasta 100 m ²)	S/39.50
Plazo Máximo	10 días hábiles, contados a partir del día siguiente de la presentación del expediente.

Fuente: Municipalidad distrital de San Miguel

Elaboración: Propia

2.3.3. Factibilidad sectorial

Los requisitos para el inicio de las operaciones en la empresa es que, en primer lugar el local debe estar situado en una avenida comercial o industrial y, por último, es que mediante la presentación de un formulario llamado "Declaración jurada de condiciones de seguridad", ver en ANEXO 2, se solicita a la municipalidad de San Miguel la programación de una inspección del local para verificar que se cumpla con todas las normas de seguridad

y así obtener la licencia de funcionamiento por defensa civil, añadir que no es necesario obtener el certificado de zonificación o compatibilidad de uso en este caso.

Tabla N° 7: Costo y Plazo para inspección de defensa civil

Licencia de funcionamiento defensa civil	
Costo (hasta 100 m2)	S/45.60
Plazo Máximo	10 días hábiles, contados a partir del día siguiente de la presentación del expediente.

Fuente: Municipalidad distrital de San Miguel

Elaboración: Propia

2.4. Objetivos de la empresa, principio de la empresa en marcha

2.4.1. Análisis FODA

A continuación, se detalla las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la empresa Agri Lemon S.A.C., considera las más relevantes para posterior a ello, realizar la FODA cruzada y hacer una evaluación más analítica.

Fortalezas:

1. Perú produce limón sùtil todo el año
2. Obtención de un producto de calidad
3. Innovación de empaque
4. Diversos usos del producto (industria alimentaria)
5. Diversas zonas productoras en el Perú
6. Disponibilidad de maquilas todo el año
7. Acceso a información de inteligencia comercial
8. Buena relación con proveedores
9. Tendencia creciente de exportaciones
10. Experiencia en el proceso comercial y de exportación

Oportunidades:

1. Demanda permanente y creciente
2. El mayor competidor, México produce limón, 4 meses al año
3. Asociaciones de agricultores y acopiadores de Limón en Piura, Lambayeque y Tumbes
4. Oportunidad de exportación a otros mercados
5. Sector exportador de limón deshidratado en crecimiento
6. Riesgo país
7. Tratado de libre comercio con la Unión Europea, buenas preferencias arancelarias
8. Comercio justo y equitativo
9. Preferencia por productos con Marca Perú
10. Creciente consumo de comidas preparadas

Debilidades:

1. Materia prima propensa a contacto con fertilizantes
2. Falta de difusión de buenas prácticas agrícolas
3. Empresa nueva en el mercado
4. Falta de infraestructura
5. Productores prefieren vender el limón al mercado local que exportar
6. Precios altos de flete marítimo en comparación a México nuestro mayor competidor
7. No se tiene un historial crediticio
8. Precios internacionales cambiantes
9. El consumo nacional absorbe casi la totalidad de la producción
10. Inversiones limitadas

Amenazas:

1. Caída del precio de limón deshidratado por sobreproducción
2. Cosechas pérdidas por plagas y clima (fenómenos climáticos)
3. Cambio en las políticas internas peruanas como: impuestos, estabilidad tributaria, inflación, economía inestable, etc.

4. Poder de negociación con proveedores
5. Desconfianza por empresa nueva en el mercado
6. Diversidad de variedades de limón de otros países productores
7. Inestabilidad de precios internacionales
8. Surgimiento de nuevos productos sustitutos
9. Presencia de nuevos competidores
10. Tipo de cambio

A continuación, se presenta la matriz FODA:

Tabla N° 8: Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
		1.-Perú produce limón sùtil todo el año. 2.- Innovación en el empaque. 3.-Experiencia en el proceso de exportación. 4.-Tendencia creciente de exportaciones. 5.-Producto de calidad	1.-Empresa nueva en el mercado. 2.-No se tiene historial crediticio. 3.-Precios elevados de flete marítimo. 4.-Precio de venta cambiante. 5.- Falta de infraestructura.
Factores Internos			
Factores Externos			

<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>1.- TLC, buenas preferencias arancelarias. 2.-Demanda permanente y creciente. 3.-Oportunidad de ingresar a otros mercados. 4.-Creciente consumo de comidas preparadas. 5.-Marca Perú.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <p>1.- Exportación a Alemania con buenas preferencias arancelarias (F3,F4;O1) 2.-Incrementar las ventas de acuerdo a la tendencia del consumidor final(F4;O4) 3.-Ofrecer un producto con innovación en el empaque incluyendo el logo de la marca Perú (F2;O5) 4.-Aprovechar el conocimiento en el rubro para ingresar a otros mercados (F3;O3) 5.-Aprovechar la demanda para cerrar contratos anuales, ya que tenemos materia prima todo el año. (F1;O2)</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <p>1.-Promocionar el producto y empresa en los eventos de Marca Perú y ferias internacionales (D1;O5) 2.-Proyectar el incremento de ventas anuales para negociar fletes (D3;O2) 3.-Invertir en infraestructura propia y moderna para tener una mejor visibilidad ante clientes (D5;O3) 4.-Financiar un préstamo a través de un aval financiero aprovechando la alta demanda del producto (D2;O2,O3) 5.-Aplicar estrategias de reducción de costos para obtener un costo unitario que permita marginar un precio competitivo que se adapte a los cambios del mercado (D4;O2,O4)</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>1.-Surgimiento de productos sustitutos. 2.- Nuevos competidores. 3.-Diversidad de variedades de limón de otros países. 4.-Cosechas perdidas por plagas y mal clima. 5.-Caída de precio de limón deshidratado por sobreproducción.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <p>1.-Definir mejor las estrategias para ofrecer un producto de calidad (F5;A1) 2.-Aprovechar la cosecha de todo el año para competir con empresas de otros países (F1;A3) 3.-Ofrecer al mercado producto de calidad (F5;A2) 4.-Realizar un análisis de benchmarking con otras empresas y de acuerdo al resultado darle un valor agregado a la presentación del producto (F2;A2) 5.-Buscar operadores logísticos con experiencia, el cual brinden un buen servicio, permita reducir los costos y agilizar tiempos (F3;A1,A2)</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <p>1.- Posicionar el producto a través de estrategia E-commerce (página web, google adword, market place)(D1;A1,A2) 2.-Financiar el préstamo a través de una hipoteca (D2;A1,A2) 3.-Analizar diferentes operadores logísticos para obtener precios competitivos que permitan reducir costos (D3;A1,A2) 4.-Alquilar un local para la distribución de oficinas y almacén (D5;A2) 5.-Diversificar proveedores de materia prima como plan de contingencia. (D1,A4)</p>

Elaboración: Propia

En la siguiente tabla se detalla los factores internos de la empresa Agri Lemon S.A.C.:

Factores Internos:

Tabla N° 9: Matriz EFI

CALIFICACIÓN	
1	Muy malo
5	Muy bueno

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Perú produce limón sùtil todo el año	0.13	4.00	0.52
2	Obtención de un producto de calidad	0.06	3.00	0.18
3	Innovación de empaque	0.11	3.50	0.39
4	Diversos usos del producto (industria alimentaria)	0.03	2.00	0.06
5	Diversas zonas productoras	0.02	2.50	0.05
6	Disponibilidad de maquilas todo el año	0.05	3.00	0.15
7	Acceso a información de inteligencia comercial	0.03	2.50	0.08
8	Buena relación con proveedores	0.02	3.00	0.06
9	Tendencia creciente de exportaciones	0.06	3.50	0.21
10	Experiencia en el proceso comercial y de exportación	0.08	4.00	0.32
Sub – total		0.59		2.01
Debilidades				
1	Materia prima propensa a contacto con fertilizantes	0.04	3.00	0.12
2	Falta de difusión de buenas prácticas agrícolas	0.03	2.00	0.06
3	Empresa nueva en el mercado	0.05	4.00	0.20
4	Falta de infraestructura	0.05	3.50	0.18
5	Productores prefieren vender el limón al mercado local que exportar	0.04	3.00	0.12
6	Precios altos de flete marítimo en comparación a México nuestro mayor competidor	0.06	3.50	0.21
7	No se tiene un historial crediticio	0.05	4.00	0.20
8	Precios internacionales cambiantes	0.04	4.00	0.16
9	El consumo nacional absorbe casi la totalidad de la producción	0.03	2.00	0.06
10	Inversiones limitadas	0.02	3.50	0.07
Sub – total		0.41		1.38
Total		1.00		3.39

Elaboración: Propia

En la Tabla N°9 se detalla el análisis interno de la empresa establecido en una ponderación, este análisis tiene como objetivo conocer las capacidades y recursos de la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, para así establecer objetivos y formular estrategias que permitan potenciar y aprovechar las fortalezas y reducir o superar las debilidades.

Factores Externos:

Tabla N° 10: Matriz EFE

CALIFICACIÓN	
1	Muy malo
5	Muy bueno

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Demanda permanente y creciente	0.10	4.00	0.40
2	El mayor competidor, México produce limón, 4 meses al año	0.07	3.00	0.21
3	Asociaciones de agricultores y acopiadores de Limón en Piura, Lambayeque y Tumbes	0.04	2.00	0.08
4	Oportunidad de exportación a otros mercados	0.07	4.00	0.28
5	Sector exportador de limón deshidratado en crecimiento	0.06	4.00	0.24
6	Riesgo país	0.05	3.00	0.15
7	Tratado de libre comercio con la Unión Europea, buenas preferencias arancelarias	0.12	5.00	0.60
8	Comercio justo y equitativo	0.02	3.00	0.06
9	Preferencia por productos con Marca Perú	0.08	3.00	0.24
10	Creciente consumo de comidas preparadas	0.07	4.00	0.28
Sub - total		0.68		2.54
Amenazas				
1	Caída del precio de limón deshidratado por sobreproducción	0.04	3.00	0.12
2	Cosechas pérdidas por plagas y clima (fenómenos climáticos)	0.04	4.00	0.16
3	Cambio en las políticas internas peruanas como: impuestos, estabilidad tributaria, inflación, economía inestable, etc.	0.02	4.00	0.08
4	Poder de negociación con proveedores	0.02	2.00	0.04
5	Desconfianza por empresa nueva en el mercado	0.02	3.00	0.06
6	Diversidad de variedades de limón de otros países productores	0.04	4.00	0.16
7	Inestabilidad de precios internacionales	0.02	4.00	0.08
8	Surgimiento de nuevos productos sustitutos	0.05	4.00	0.20
9	Presencia de nuevos competidores	0.04	4.00	0.16
10	Tipo de cambio	0.03	3.00	0.09

Sub – total	0.32		1.15
Total	1.00		3.69

Elaboración: Propia

En la tabla N°10 se detalla el análisis externo de la empresa establecido en una ponderación, este análisis indica algunos factores que no pueden ser controlados, por tal motivo la empresa debe aprovechar las oportunidades que se presenten para amortiguar las amenazas.

2.4.2. Objetivos

Los objetivos de la empresa Agri Lemon S.A.C., son los siguientes:

Objetivo General:

El objetivo general de la empresa es:

Identificar y aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado al cual queremos llegar, para tener un mayor alcance y reconocimiento a nivel internacional y a su vez generar rentabilidad económica y financiera.

Objetivos Específicos:

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Aumentar las ventas en un 3% para el año 2019.
- Aumentar las ventas en un 6% para el año 2022.
- Ser el tercer exportador de cáscara deshidratada de limón del Perú en 10 años.
- Generar ventas periódicas y constantes, cerrando contratos para poder realizar despachos en todo el año.
- Expandir la cartera de productos con otros derivados del limón.
- Ser una empresa reconocida a nivel local por los competidores.
- Ser reconocidos por los clientes, por ofrecer un producto de buena calidad.
- Garantizar la satisfacción de los clientes y cumplir sus expectativas.
- Lograr el posicionamiento como una empresa estable.
- Brindar capacitaciones constantes a nuestro personal.

2.4.3. Misión

Comercializar y exportar cáscara de limón deshidratado a empresas de Alemania, brindando un producto saludable y de calidad, logrando así el crecimiento de la empresa, desarrollo y bienestar en nuestros trabajadores y generando un impacto positivo para la imagen del Perú y el medio ambiente.

2.4.4. Visión

Ser una de las principales empresas proveedoras de cáscara deshidratada de limón para los importadores del rubro de alimentos, teniendo la capacidad de ofrecer un producto de calidad, representando la mejor opción en alimentos saludables para el año 2022.

2.4.5. Valores

Los valores corporativos de la empresa Agri Lemon S.A.C. proporcionan ventajas internas y externas, como también permite orientar las conductas de nuestros trabajadores, nuestros valores son los siguientes:

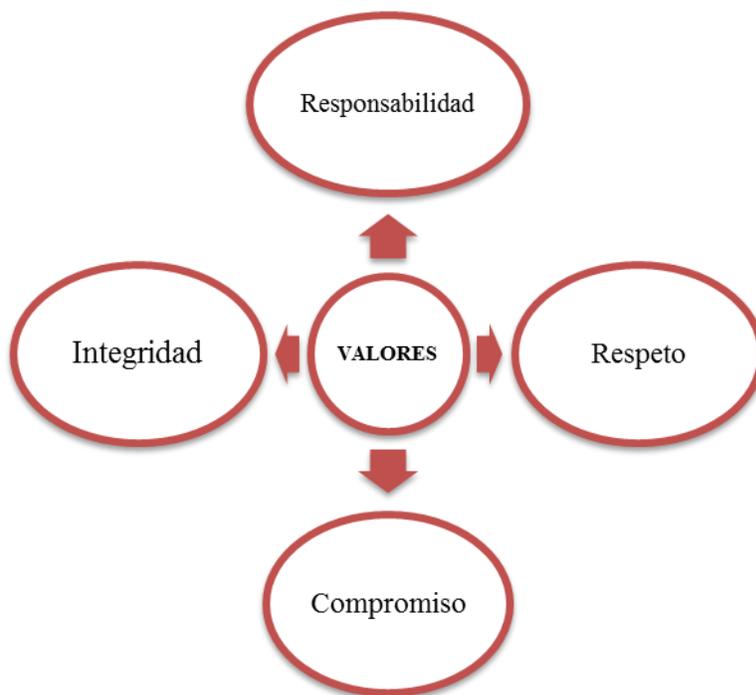


Figura N° 3: Valores de la empresa Agri Lemon S.A.C.

Elaboración: Propia

A continuación, se detalla cada una de ellas:

Responsabilidad: La empresa se compromete a dar estabilidad y buenas condiciones laborales a los trabajadores, y sobre todo asumir un compromiso con el medio ambiente; por otro lado, los trabajadores deben cumplir con sus funciones establecidas para el cumplimiento del objetivo de la empresa.

Integridad: Los trabajadores deben reflejar un comportamiento que muestre ser personas organizadas que cumplan con sus compromisos y promesas, responsables en el cumplimiento de los objetivos, conforme a las normas y la ética de la empresa.

Compromiso: Todos los trabajadores deben comprometerse con la empresa, dar iniciativas que tengan un impacto positivo para el cumplimiento de objetivos, como empresa nos comprometemos a cumplir con las expectativas de los clientes.

Respeto: Desarrollar conductas apropiadas para la convivencia diaria dentro de la empresa hacia nuestros compañeros y de nosotros mismos, Asimismo, aceptar y cumplir las políticas establecidas, como de comunicación efectiva, solidaridad, y honestidad entre colaboradores.

2.4.6. Principios

La empresa Agri Lemon S.A.C., tendrá en cuenta los siguientes principios para ser más competitivos en el mercado:

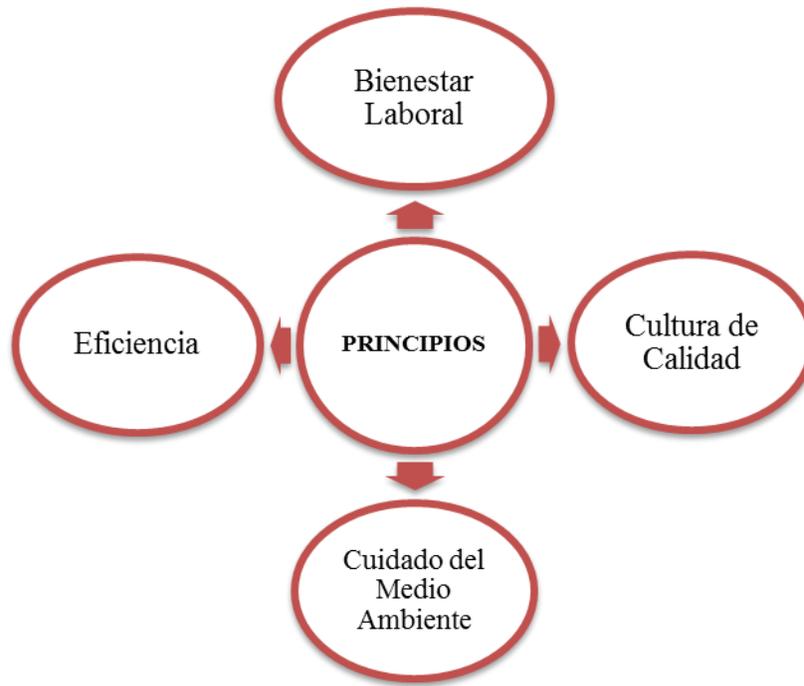


Figura N° 4: Principios de la empresa Agri Lemon S.A.C.
Elaboración: Propia

A continuación, se detalla cada una de ellas:

Eficiencia: Los aportes y esfuerzos en la gestión laboral de todos los integrantes de la empresa, harán que se permita el logro de los objetivos establecidos de forma eficiente, esto se llegará a través de un manejo de comunicación efectiva, buen clima laboral, trabajo en equipo y comprensión.

Bienestar laboral: La empresa deberá proporcionar una adecuada calidad laboral a sus trabajadores, velar por su seguridad física y emocional, y sobre todo promover el crecimiento profesional a través de capacitaciones y entrenamiento para el desarrollo profesional.

Cultura de calidad: A través de una política de mejora continua, la empresa deberá perfeccionar los procesos de gestión, para lograr la eficacia y eficiencia, buscando obtener una mejor productividad en las operaciones para el beneficio de nuestros clientes y trabajadores.

Cuidado del medio ambiente: La empresa está comprometida con la preservación y mejoramiento del medio ambiente, por tal razón nos comprometemos a realizar actividades para impulsar el desarrollo sustentable del país.

2.4.7. Políticas y cultura organizacional

Las políticas de una empresa son los medios para establecer y difundir los valores de la misma, los cuales se traducen en patrones de conducta y los procedimientos a seguir ante ciertas circunstancias; es decir, estas van a dictar las conductas que espera la empresa de sus trabajadores como de los terceros que se relacionan con esta, y la forma de desarrollarlas, así como también las conductas indeseadas y la forma de actuar ante ellas Casanovas, (2013).

Estas políticas van a complementar la aplicación de las actividades diarias del personal; permitiendo uniformizar los valores, principios y la cultura organizacional. Por lo que, las políticas definidas para la empresa Agri Lemon son las siguientes:

1. Los colaboradores vestirán ropa formal, el cual será utilizado en el horario de oficina, de 9:00 am a 6:00 pm de lunes a viernes y ropa casual, los sábados de 9:00 am a 01:00 pm.
2. La atención con nuestros clientes es personalizada, estaremos a la expectativa de cualquier comentario o sugerencia ya sea por correo u otros medios electrónicos.
3. El tiempo de atención por respuesta de un correo electrónico no debe ser mayor a las 24 horas, dentro de los días hábiles.
4. En nuestra página web www.agrilemon.com.pe estará disponible un “chat online” en inglés y español para atender cualquier consulta a tiempo real dentro del horario de trabajo. Las consultas realizadas los fines de semana, quedarán registradas en nuestro sistema para ser atendidas el día lunes por la mañana.
5. Los colaboradores que obtengan un mayor rendimiento y cumplan con las metas del mes serán reconocidos con premios por productividad, ya sea con vales de consumo o entradas al cine.
6. El pago a los proveedores serán todos los días 15 y 30 de cada mes.
7. La remuneración de los colaboradores será cada día 30 del mes.
8. La puerta de la oficina del gerente general debe permanecer abierta en el horario de trabajo, a excepción de si tuviera alguna reunión privada en su oficina.

2.5. Ley de MYPE, micro y pequeña empresa

Según Proinversión, (2013), las micros y pequeñas empresas juegan un papel muy importante en el desarrollo social y económico del Perú, al ser la mayor fuente generadora de empleo a los ciudadanos y generar dinamismo en el mercado. Por tal razón, hace algunos años el estado peruano establece una nueva ley que permita dar facilidades a las nuevas empresas para que puedan contribuir con el crecimiento económico y social.

El 2 de julio de 2013, el congreso de la república promulgó la ley N° 30056 “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”. Esta ley según (Peruano, 2013) ataca varios de los problemas de las mypes, una de ellas es la informalidad, la falta de capital humano capacitado y los altos costos.

A continuación, se detalla los criterios de clasificación para las micro, pequeñas y medianas empresas:

Tabla N° 11: Cuadro ley MIPYME

Tipo de empresa	Ley MIPYME N° 30056	
	Ventas anuales	N° de trabajadores
Microempresa	Hasta 150 UIT	No hay límites
Pequeña Empresa	Más de 150 UIT y hasta 1,700 UIT	No hay límites
Mediana Empresa	Más de 1,700 UIT y hasta 2,300 UIT	No hay límites

Fuente: Congreso de la república – Ley 30056

Elaboración: Propia

La empresa Agri Lemon S.A.C. iniciará sus operaciones como microempresa, porque el nivel de ventas no supera los 150 UIT de ventas al año, el estado nos ofrece lo siguiente:

- Las nuevas empresas no serán sancionadas al primer error si cometen una falta laboral o tributaria.
- Si una microempresa supera el monto de ventas que manda la ley podrá tener plazo de un año para pasar como pequeña empresa al régimen laboral especial que corresponda.
- Las microempresas que capacitan a su personal podrán reducir este gasto del pago del impuesto a la renta por un monto máximo al 1% del costo de la planilla anual.

Asimismo, la finalidad del estado peruano es dar facilidades para el desarrollo y formalización de las mypes. Para que de esta manera estas nuevas empresas asuman obligaciones, responsabilidades y aprendan a gestionar sus negocios para el crecimiento del país.

2.6. Estructura orgánica

La estructura organizacional de Agri Lemon S.A.C. tiene que responder a los objetivos y necesidades de la empresa, las cuales a la vez se orientan a las necesidades de los clientes para garantizar competitividad en el mercado. La finalidad más importante es establecer responsabilidades en las funciones que debe desempeñar cada miembro de la organización.

Se tendrá una estructura organizacional lineo-funcional, combinación de organización lineal y funcional, ya que el tipo de estructura lineal implica que la autoridad y responsabilidad se transmite por el encargado de cada área, para cada función especial, el gerente general tomará las decisiones más relevantes por ser la autoridad máxima, también desempeñará el papel de representante legal, mientras que la estructura organizacional se basa en la especialización de cada actividad en una función, es muy importante ya que el trabajo diario que se le asigna a cada miembro de la empresa en sus funciones debe ser cumplida para que el negocio tenga éxito. A continuación, se muestra la estructura de la empresa Agri Lemon S.A.C.:

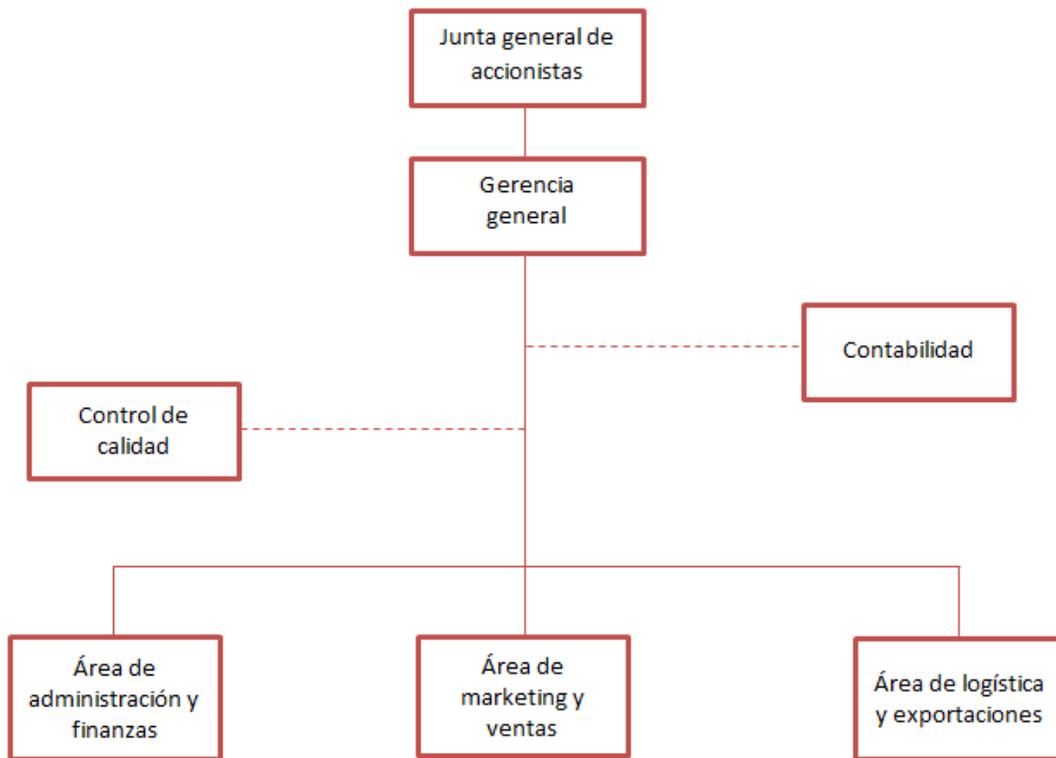


Figura N° 5: Organigrama de la empresa Agri Lemon S.A.C.

Elaboración: Propia

2.6.1. Principales funciones del personal

Las funciones que se establecerán para cada área, servirá para que la empresa maneje un orden y para que cada miembro de las áreas establecidas en la Figura N°5 sea responsable de sus funciones generales y específicas, con la finalidad de generar el trabajo en equipo entre áreas y para el cumplimiento del objetivo general de la empresa. A continuación se detallará las funciones específicas de cada área:

Junta general de accionistas:

La junta general de accionistas es un órgano con múltiples funciones de la empresa. Su principal función es revisar y aprobar los asuntos financieros y económicos que se establezcan en la convocatoria agendada, reuniéndose obligatoriamente 3 meses después del cierre anual.

Gerencia general:

La gerencia general también desempeñará el papel de representante legal de la empresa.

Sus principales funciones son las siguientes:

- Planificar estratégicamente las actividades de la empresa, fijar las políticas y objetivos para el mediano y largo plazo.
- Organiza la empresa en forma que concuerde con los objetivos de la empresa y las condiciones del mercado.
- Realiza las confirmaciones de pago por la web a los trabajadores y proveedores.
- Ejerce el liderazgo de la empresa, guiando y motivando a las personas.
- Toma decisiones trascendentales para dirigir a la empresa hacia sus objetivos generales y específicos.

Área de comercio exterior y logística:

Puesto: Asistente de comercio exterior y logística

Esta área se encargará netamente de las coordinaciones de la logística pre y post embarque, liderado por un asistente de logística y comercio exterior.

Requisitos del puesto:

Debe tener como mínimo 2 años de experiencia en el rubro, con estudios en administración de negocios internacionales e inglés nivel avanzado, sus principales funciones serán las siguientes:

- Coordinar el abastecimiento de la materia prima y materiales, responsable del almacén de producto semiterminado.
- Negociación con los proveedores, responsable del ingreso de información al sistema, emitir órdenes de compra.
- Coordinación con agente de aduana, almacén extraportuario, navieras y agentes de carga.
- Coordinación de embarques, responsable del almacén de productos terminados.
- Elaboración de programa de despachos y embarques.

Área de marketing y ventas:

Puesto: Asistente de marketing y ventas

Esta área se encargará de generar oportunidades de venta, liderado por un asistente de marketing y ventas.

Requisitos del puesto:

Debe tener como mínimo 2 años de experiencia, con estudios superiores en administración o afines e inglés nivel avanzado, sus principales funciones serán las siguientes:

- Atención y promoción en ferias nacionales e internacionales para la búsqueda de nuevos clientes, aperturando nuevos mercados.
- Negociar y atender las cuentas de los clientes.
- Informar a los clientes sobre su programa de embarques en forma semanal, manteniendo coordinación con las áreas internas para el cumplimiento de los plazos en la ejecución del contrato.
- Maneja de las redes sociales y página web de la empresa.
- Desarrollo de indicadores de gestión comercial para conocer el procedimiento y desarrollo de la empresa en el mercado.

Área de administración y finanzas:

Puesto: Asistente de administración y finanzas

El área de administración y finanzas actualmente viene siendo desempeñada por diversos profesionales de diferentes especialidades, como administrador de empresas, ingeniero industrial o economista,

Requisitos del puesto:

Debe tener como mínimo 2 años de experiencia, con estudios superiores en administración o afines, cursos especializados en finanzas, sus principales funciones serán las siguientes:

- Analizar y preparar los estados financieros para facilitar la toma de decisiones a la gerencia general.
- Control de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
- Elaboración y control de los presupuestos y plan de gestión financiera.
- Formular las normas, políticas y procedimientos para el funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración de la empresa.
- Supervisar las planillas de los trabajadores para el pago de remuneraciones, registrando toda la información en el sistema.

- Proponer, dirigir y controlar a la gerencia general el plan de adquisiciones de bienes, materiales y servicios.

Servicio de terceros

Contabilidad:

Puesto: Asesor contable

El contador deberá llevar en orden toda la información contable de la empresa, su principal función es la elaboración de los estados financieros, actualizar los libros contables y calcular los tributos de la empresa.

Control de calidad:

Puesto: Especialista de control de calidad

Ingeniero de industrias alimentarias, su principal función será la de inspeccionar la línea de procesos, los días en que la planta procesadora tenga programado hacer la producción de cáscara deshidratada de limón para que de esta manera pueda asegurar la calidad del producto y que todo se haga de acuerdo a la especificación del producto, esta persona también debe hacer la revisión de la compra de materia prima y que se encuentre en óptimas condiciones sanitarias y que cumple con la calidad solicitada.

2.7. Cuadro de asignación de personal

En el siguiente cuadro se muestra la asignación de remuneraciones anuales en soles, esta tabla indica detalladamente la distribución de los sueldos y beneficios sociales que serán otorgados a cada miembro de la empresa Agri Lemon S.A.C.:

Tabla N° 12: Asignación de personal de la empresa Agri Lemon S.A.C.
Moneda: soles

Descripción	N° de empleados	Sueldos	Pago mensual	Pago anual	Vacaciones	Sub total	ESSALUD 9%	Total anual
Gerente General	1	3,000	3,000	34,500	1,500	36,000	3,240	39,240
Asistente Comercio Exterior y Logística	1	1,200	1,200	13,800	600	14,400	1,296	15,696
Asistente Ventas y Marketing	1	1,200	1,200	13,800	600	14,400	1,296	15,696

Asistente Adm. y Finanzas	1	1,200	1,200	13,800	600	14,400	1,296	15,696
Total	4	6,600	6,600	75,900	3,300	79,200	7,128	86,328

Elaboración: Propia

Tabla N° 13: Cuarta categoría – servicio de terceros: contabilidad y calidad

Cargo	N° de personal	Sueldo S/.	Sueldo anual S/.	Vacaciones 1/2 sueldo	Es salud 9%	Total Anual S/.
Contabilidad	1	250	3,000	-	-	3,000
Control de calidad	1	200	2,400	-	-	2,400
Total	2	400	4,800	-	-	5,400

Elaboración: Propia

2.8. Forma jurídica empresarial

Según Proinversión, (2012), hay diferentes modalidades para la constitución de empresa, en este caso se mostrará las características de sociedad de responsabilidad limitada y sociedad anónima cerrada que se ajustan al giro del negocio:

Tabla N° 14: Características de S.A.C. y S.R.L.

	SRL	SAC
Características	De 2 a 20 socios participacionistas	De 2 a 20 accionistas.
Denominación	La denominación es seguida de las palabras "Sociedad de Responsabilidad Limitada", o de las siglas "S.R.L."	La denominación es seguida de las palabras "Sociedad Anónima Cerrada", o de las siglas "S.A.C."
Órganos	Junta General de Socios y Gerencia	Junta General de Accionistas, Directorio (opcional) y Gerencia
Capital social	Representado por participaciones y deberá estar pagada cada participación por lo menos en un 25%	Aportes en moneda nacional y/o extranjera y en contribuciones tecnológicas intangibles.
Duración	Indeterminada	Determinado o Indeterminado
Transferencia	La transferencia de participaciones se formaliza mediante escritura pública y debe inscribirse en el Registro Público de Personas Jurídicas.	La transferencia de acciones debe ser anotada en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad.
Reserva legal	Obligada a efectuar reserva legal.	No está obligada a efectuar reserva legal.

Fuente: Proinversión, año 2012

Elaboración: Propia

El tipo de empresa elegido para la creación de Agri Lemon S.A.C. es persona jurídica y se constituirá bajo la modalidad de sociedad anónima cerrada, debido a que la empresa se adecua con ciertas características por ser nueva en el mercado, como por ejemplo; contará con 3 accionistas que realizarán aportes en efectivo y bienes como se muestra en la Tabla N°15, la estructura organizacional cuenta con junta general de accionistas y gerencia general, la duración es indeterminada.

Tabla N° 15: Aporte de socios

Nombre del Accionista	Capital	Valor Nominal	Acciones	%
Primer accionista	S/. 41,377.30	10	4,138	60%
Segundo accionista	S/. 13,792.43	10	1,379	20%
Tercer accionista	S/. 13,792.43	10	1,379	20%
Total aporte propio	S/. 68,962.16			100%

Elaboración: Propia

Las razones por las que se eligió una sociedad anónima cerrada según las características de la Tabla N°14 son debido a las ventajas en la transferencia de acciones, ya que al no requerir de escritura pública ni inscripción en el registro público de personas jurídicas, se protege la privacidad de la transferencia de acciones de la empresa, mientras que en el caso de la sociedad de responsabilidad limitada es de conocimiento público, aparte de ser un trámite efectivo sin demoras es una modalidad para pequeños negocios, con un determinado número mínimo de accionistas, generalmente socios conocidos que es el caso de este plan de negocio.

Procedimiento a seguir para realizar la constitución de la empresa:

Para la realización de este trámite se acudirá al centro de mejor atención al ciudadano (MAC) del distrito de Ventanilla, esta entidad se encarga de orientar y realizar diversos trámites, entre ellos la constitución de la empresa, a continuación se mostrará los pasos a seguir:

- Búsqueda de nombre
- Reserva de nombre
- Elaboración del acto constitutivo (minuta)

- Elevar la minuta a escritura publica
- Inscribir la escritura pública en SUNARP

La entrega del acta de constitución de la empresa, el RUC y la clave SOL en entre 3 a 5 días.

2.8.1. Inscripción de la empresa en los registros públicos

A. Búsqueda y reserva del nombre:

Según Sunarp, (2017), los requisitos son los siguientes:

1. Denominación (Nombre)
2. Voucher de pago de derecho de búsqueda y reserva de nombre.
3. Datos del Solicitante: Documento de identidad, tipo de participación titular o socio, correo electrónico, dirección completa.
4. Denominación completa, y si fuese el caso la denominación abreviada de la persona jurídica. (hasta 5 nombres)
5. Tipo de persona jurídica propuesta.
6. Domicilio de la persona jurídica (ciudad).
7. Integrantes: Nombre completo, documento de identidad, no puede haber sociedad entre cónyuges.
8. En caso que el tipo societario sea SAC o SRL se requiere que se ingrese los nombres de al menos 2 socios y sus respectivos DNI.

El resultado de la búsqueda del nombre demora unos 30 minutos a 1 hora como máximo, y el resultado de la reserva de nombre se da en 24 horas, la reserva es efectiva por un plazo de 30 días. El formato se detalla en el ANEXO 3.

Los costos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla N° 16: Pago de derechos registrales

Derechos Registrales	Costo S/.
Búsqueda de nombre	5.00
Reserva de nombre	20.00

Fuente: SUNARP, año 2017

Elaboración: Propia

B. Elaboración de la minuta

Según Sunat, (2016), la minuta es un documento donde debe precisar con detalle la actividad que se realizará y debe constatar si los miembros de la empresa manifiestan su voluntad de constituirla, este documento es elaborado por un abogado, luego este documento debe ser presentado a la notaria para su elevación ante escritura pública. El formato se detalla en el ANEXO 4.

Los requisitos son los siguientes:

- La reserva del nombre en los registros públicos
- Presentación de los documentos personales
- Descripción de la actividad económica
- Capital de la empresa
- Estatuto

Los costos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla N° 17: Pago por elaboración de la minuta

Descripción	Costo S/.
Elaboración de la Minuta	200.00

Fuente: Landázuri Golffer

Elaboración: Propia

C. Elevar la minuta a escritura pública

Según, Sunat, (2016), la escritura pública es un documento matriz incorporado al protocolo notarial, que debe estar debidamente autorizado por el notario. Este documento da formalidad a la minuta para luego ser presentada a los registros públicos.

Para su elaboración, se requieren los siguientes documentos:

- Minuta de constitución de la empresa
- Pago de los derechos registrales

Los costos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla N° 18: Pago a la notaría

Descripción	Costo S/.
Servicios del notario público	750.00

Fuente: Landázuri Golffer

Elaboración: Propia

D. Inscribir la escritura pública en la SUNARP

Con la escritura pública obtenida, se procede a la inscripción en la oficina registral competente en el registro de personas jurídicas de la SUNARP.

Los requisitos son los siguientes:

- Formato de solicitud de inscripción debidamente llenado y suscrito.
- Copia del documento de identidad del presentante del título, con la constancia de haber sufragado en las últimas elecciones o haber solicitado la dispensa respectiva.
- Escritura Pública que contenga el pacto social y el estatuto.
- Pago de derechos registrales.

El documento ingresado se denominará “Título”, el cual se le asignará un N° de solicitud, la calificación del título está a cargo de un registrador público por un plazo máximo de 24 horas, a partir de la inscripción registral, la sociedad adquiere personalidad jurídica. Luego de calificar el título, la oficina registral entregará:

- Una constancia de inscripción.
- Copia simple del asiento registral.

Los costos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla N° 19: Pago de derechos registrales en SUNARP

Descripción	Costo S/.
Por derecho de calificación	43.74
Por derechos de inscripción - Fórmula (3x Capital Social/1000)	600.00
Monto Total por derechos registrales	643.74

Fuente: SUNARP, 2017

Elaboración: Propia

2.9. Registro de marca y procedimiento en Indecopi

Una marca puede estar conformada por un signo, palabra imagen, figuras, símbolos, etc. Su principal función es la de distinguirse de otros productos, en este caso la empresa Agri Lemon S.A.C. ingresará al mercado con marca blanca durante los tres primeros años, a partir del cuarto año se tiene planificado que el producto cuente con marca propia, la cual servirá para diferenciarse y destacarse de la competencia.

El registro de marcas está a cargo de la dirección de signos distintivos de Indecopi, el cual otorga dicho registro por un periodo de 10 años, luego se puede renovar por el mismo tiempo. En el ANEXO 5 se puede observar el formato que se debe presentar ante Indecopi.

A continuación, se detalla en la siguiente tabla los costos y requisitos para el registro de marca:

Tabla N° 20: Costos y requisitos del registro de marca

Servicio	Costo	Requisitos
Búsqueda Fonética	Una clase: S/30.99	1. El nombre o razón social del solicitante y su número de DNI o RUC, según corresponda 2. Los datos del titular, del signo distintivo materia de la búsqueda y la clase o clases de la Clasificación Internacional en los que se encuentren los productos o servicios que desea se realice la indagación.
	Todas las clases (45): S/110.51	2. Los datos del titular, del signo distintivo materia de la búsqueda y la clase o clases de la Clasificación Internacional en los que se encuentren los productos o servicios que desea se realice la indagación. 3. Presentar el pago de tasa según corresponda.
Búsqueda Figurativa	Una clase: S/. 38.46	1. El nombre o razón social del solicitante y su número de DNI o RUC, según corresponda
	Clase adicional a partir de 6 clases – S/.12.11	2. Los datos del titular, del signo distintivo materia de la búsqueda y la clase o clases de la Clasificación Internacional en los que se encuentren los productos o servicios que desea se realice la indagación. 3. Presentar el pago de tasa según corresponda.
Orientación en temas vinculados	Gratuito	
Registro de marca y signos distintivos	13.9% UIT UIT = S/4050.00	1. Presentar tres ejemplares del formato de la solicitud correspondiente, en el que se indiquen los datos de identificación del solicitante (incluyendo su domicilio para que se le remitan las notificaciones) 2. Adjuntar la constancia de pago del derecho de trámite. 3. Requisitos adicionales de acuerdo a cada caso: http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=11&JER=302

Fuente: Indecopi

Elaboración: Propia

2.10. Requisitos y trámites municipales

Todos estos trámites se deben realizar en la municipalidad distrital de San Miguel, cuentan con diversas ventanillas para la atención al ciudadano. Según, Miguel, (2016). Se debe considerar el siguiente procedimiento:

Tabla N° 21: Procedimiento para la obtención de licencia de funcionamiento

Área de Establecimiento	Licencias y Comercio	Administración documentaría y Archivo	Defensa Civil	Licencias y Comercio licencias
	Orientación	Tramite	Inspección Técnica básica y Detalle	
Hasta 100 M2	Costo, duración, requisitos y formato gratuito. Zonificación y compatibilidad de uso entre el giro propuesto y la ubicación del establecimiento. Emite orden de pago de la tasa.	Recepciona, registra y deriva cuando cumple con los requisitos.	Realiza de manera aleatoria las inspecciones técnicas básicas, posterior al otorgamiento.	Realiza la zonificación y compatibilidad de uso. Resuelve el procedimiento con la elaboración y suscripción de la resolución de procedencia y certificado de Licencia de Funcionamiento.

Fuente: Municipalidad Distrital de San Miguel

Elaboración: Propia

Según, SUNAT los requisitos para obtener la licencia de funcionamiento son los siguientes:

- Solicitud con carácter de declaración jurada que incluya número de RUC.
- Vigencia de poder del representante legal o carta poder con firma legalizada.
- Declaración jurada de observancia de condiciones de seguridad o inspección técnica de seguridad en defensa civil o multidisciplinaria, según corresponda el tamaño del local y giro del negocio.

Adicionalmente, de ser el caso, serán exigibles los siguientes requisitos:

- Informar sobre el número de estacionamientos de acuerdo con la normativa vigente, en la declaración jurada.
- Copia simple de la autorización sectorial respectiva en el caso de aquellas actividades que, conforme a ley, la requieran de manera previa al otorgamiento de la licencia de funcionamiento.

2.11. Régimen Tributario, procedimiento desde la obtención del RUC y Modalidades

Según Pymex (2016), el régimen tributario de una empresa son aquellas categorías en las cuales toda persona natural o jurídica que tenga o inicie un negocio deberá estar registrada en la superintendencia nacional de aduanas y de administración tributaria (SUNAT), que establece los niveles de pagos de impuestos nacionales.

La SUNAT tiene establecido 3 tipos de regímenes tributarios para las personas jurídicas, los cuales se mostrará en el siguiente gráfico:

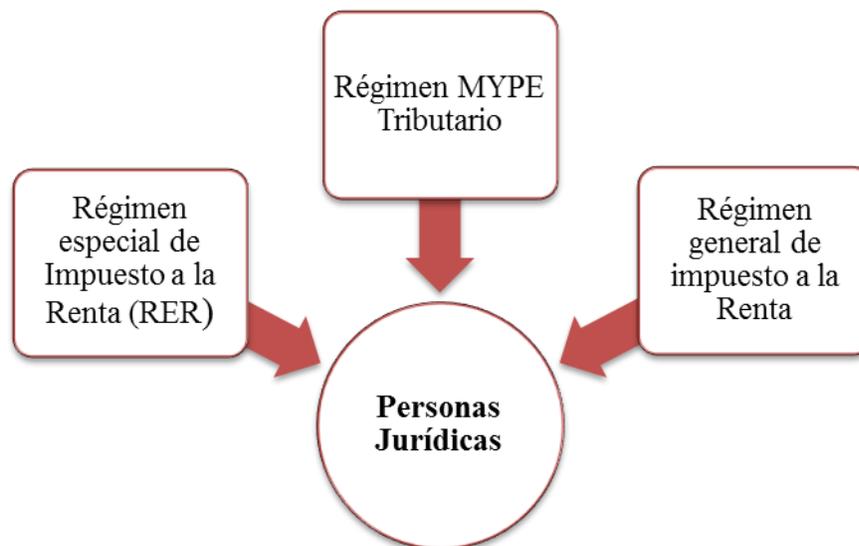


Figura N° 6: Tipos de regímenes tributarios

Fuente: Superintendencia nacional de aduanas y administración tributaria

Elaboración: Propia

El tipo de empresa elegido para Agri Lemon S.A.C. es persona jurídica y será constituida bajo la modalidad de sociedad anónima cerrada, de los cuales tenemos 3 opciones para elegir el régimen tributario. Sin embargo, el régimen tributario que se elegirá debe tener

ciertas características que se adecuen al giro del negocio, por tal motivo, la empresa se acogerá al régimen MYPE tributario.

El régimen MYPE tributario entro en vigencia desde el 1 de enero del 2017, según Gestión, (2017), este nuevo régimen representa un esfuerzo por hacer más simple la forma de tributar al reducir el costo tributario, a la vez que contribuye con la formalización mediante la declaración de sus ingresos y gastos. Cabe mencionar que en este régimen se pueden acoger todas las actividades económicas. A continuación, se detalla las principales características:

Tabla N° 22: Características del régimen tributario de Agri Lemon S.A.C.

Características	Régimen MYPE Tributario	
Ingresos Anuales	No mayor a 1700 UIT	
Tributos	Genere renta de tercera categoría Tributación de acuerdo a la ganancia obtenida	
	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> · Pago a cuenta mensual de 1% para aquellos contribuyentes con ingresos hasta 300 UIT o, · Coeficiente o 1.5% para aquellos contribuyentes con ingresos de 300 hasta 1700 UIT más · IGV mensual: 18%. · Beneficio de suspensión de pagos a cuenta cuando se haya cubierto el impuesto anual proyectado.
	Anual	· Tasa del impuesto del 10% progresiva sobre la Renta Neta Imponible hasta 15 UIT. Sobre el exceso, la tasa del impuesto es 29.5%.
Comprobantes	Están autorizados a emitir todos los comprobantes de pago y no hay excepciones de actividades para ser parte de este Régimen.	
Medios de pago	Formulario Virtual N° 621 - IGV - Renta mensual, formulario virtual simplificado N° 621 IGV - Renta mensual, declara fácil, PDT 621.	
Libros Contables	Llevado de Libros (libro diario de formato simplificado) y Registros de acuerdo a los ingreso obtenidos (registro de compra y venta) hasta 300 UIT.	

Fuente: Superintendencia nacional de aduanas y administración tributaria

Elaboración: Propia

2.12. Registro de planilla electrónica (PLAME)

Las planillas electrónicas según Mintra, (2016), es un documento el cual es presentado de forma mensual a través del medio informático desarrollado por la SUNAT, el cual debe

registrarse la información de los trabajadores, pensionistas, prestadores de servicios, personal en formación de modalidad formativa laboral y practicantes.

La planilla electrónica está conformada por dos componentes, que se detalla en el siguiente gráfico:

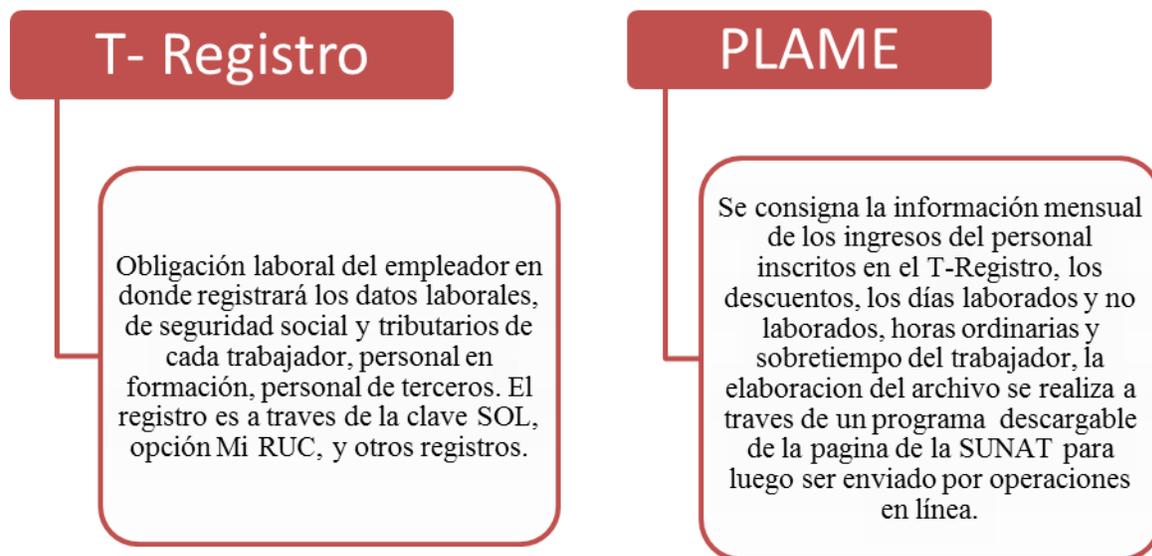


Figura N° 7: Componentes de la planilla electrónica

Fuente: Superintendencia nacional de aduanas y administración tributaria

Elaboración: Propia

La empresa Agri Lemon S.A.C., efectuará el registro de sus trabajadores en el T-Registro, donde se encontrará toda la información laboral de cada uno, con la finalidad de cumplir con la presentación de la planilla mensual de pagos de acuerdo al cronograma que establezca la SUNAT.

2.13. Régimen laboral especial y general laboral

Según Pymex, (2015), la economía del Perú afronta uno de los índices más altos de la informalidad en materia laboral, ya que los empleadores deben asumir altos costos, y esta informalidad se refleja más aún en las pequeñas y medianas empresas.

Existen dos regímenes laborales, el régimen general laboral y el régimen laboral especial. A través de la ley Mype, se diseñó el régimen laboral especial para las mypes, este

régimen simplifica todas las obligaciones y requisitos de la empresa para la contratación de trabajadores, a continuación se detallará las características de los regímenes laborales.

Tabla N° 23: Diferencias entre el régimen laboral general y el régimen laboral especial de la mype

Beneficios de los trabajadores	Régimen laboral general o común	Régimen laboral especial	
		Microempresa	Pequeña empresa
Vacaciones	El trabajador tiene derecho a 30 días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicio. Estas pueden reducirse de 30 días	Descanso vacacional de 15 días calendarios	Descanso vacacional de 15 días calendarios.
Jornada nocturna (Entre las 10:00 p.m. a 6:00 a.m.)	Su remuneración no puede ser inferior a la Remuneración Mínima Vital más una sobretasa equivalente al 35% de esta.	Si la jornada habitualmente es nocturna, no se aplicará la sobre tasa del 35%	Su remuneración no puede ser inferior a la Remuneración Mínima Vital más una sobretasa equivalente al 35% de esta.
Compensación por tiempo de servicios	Una remuneración mensual, depositadas en dos oportunidades semestrales (mayo y noviembre).	No.	15 remuneraciones diarias depositadas en dos oportunidades semestrales (mayo y noviembre).
Gratificaciones	Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad), equivalente a una remuneración.	No.	Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad), equivalente a media remuneración.
Seguro de salud	ESSALUD 9% de la remuneración – lo aporta en su integridad el empleador.	Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS (SEGURO INTEGRAL DE SALUD)	Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Indemnización por despido arbitrario	Si, una remuneración y media por año completo de servicio, máximo 12 remuneraciones.	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).
Asignación familiar	10% de la remuneración mínima vital.	No.	No.

Fuente: Ministerio del trabajo y promoción del empleo

Elaboración: Propia

La empresa Agri Lemon S.A.C. se acogerá a los beneficios de este régimen laboral especial por ser microempresa, ya que al ser un negocio que recién está iniciando operaciones necesita reducir algunos costos laborales, respetando los beneficios de los colaboradores de acuerdo a la ley.

En la actualidad, la remuneración mínima vital es de S/ 850, este aumento entro en vigencia desde el 01 de mayo del 2016, se mostrará en el siguiente grafico las últimas modificaciones:

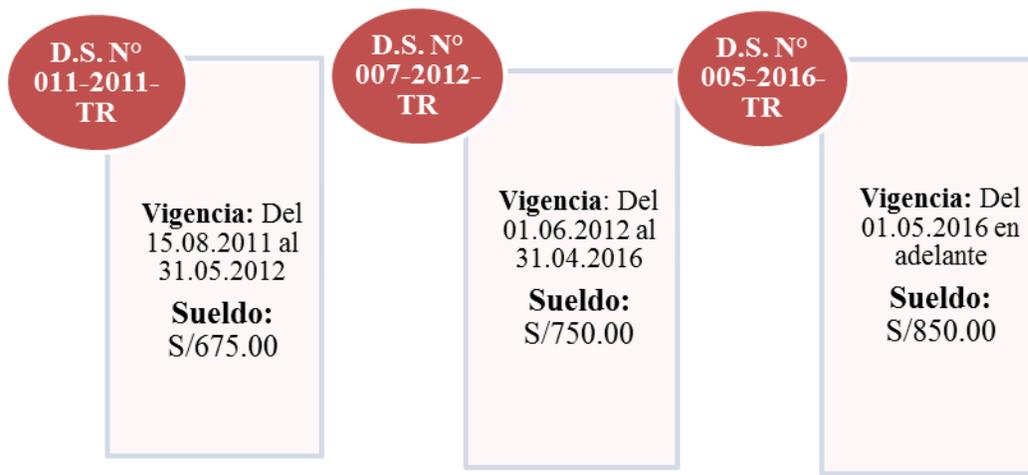


Figura N° 8: Remuneración mínima vital en los últimos años

Fuente: Ministerio del trabajo y promoción del empleo

Elaboración: Propia

2.14. Modalidades de contratos laborales

El contrato laboral es un acuerdo voluntario entre el empleador y el trabajador, por el cual el empleador se obliga a poner sus servicios en disposición del trabajador a cambio de una remuneración. En el Perú existen 2 tipos de contratos laborales:

- Contrato a plazo indeterminado o indefinido
- Contrato a plazo fijo o determinado

La empresa Agri Lemon S.A.C. realizará los contratos laborales bajo la modalidad de contrato a plazo fijo, también llamado sujeto a modalidad. Según Mintra, (2016), este tipo

de contratos se dan por un periodo determinado y que se celebran en razón de las necesidades del mercado. A su vez los contratos sujetos a modalidad se dividen en 3 tipos:

- Contratos de naturaleza temporal
- Contratos de naturaleza accidental
- Contratos para obra o servicio

Los contratos de naturaleza temporal, se emiten por inicio o incremento de actividades, necesidad de mercado, y reconvención empresarial. Por tal motivo, se utilizará los contratos por inicio de actividades en la apertura de la empresa Agri Lemon S.A.C. La duración de los contratos se realiza por 6 meses, renovados de acuerdo al desempeño. Estos contratos deberán realizarse por escrito, debiendo ser presentados ante la Autoridad administrativa de trabajo para que pueda ser registrado.

En el siguiente gráfico se muestra la secuencia de cómo se eligió el contrato laboral para los colaboradores de la empresa Agri Lemon S.A.C.:



Figura N° 9: Modalidad de contrato laboral para colaboradores de Agri Lemon S.A.C.

Fuente: Ministerio del trabajo y promoción del empleo

Elaboración: Propia

Se realiza un contrato individual para cada colaborador de la empresa, es decir se emite un contrato para el Gerente general, asistente de comercio exterior y logístico, asistente de ventas y marketing y asistente de administración y finanzas, ver el contrato en el ANEXO 6.

Con respecto a los contratos de prestación de servicios, se utiliza el contrato intermitente que según Mintra, (2016) este tipo de contrato cubre las necesidades de las actividades de la

empresa que por su naturaleza son permanentes pero discontinuas, no tiene necesidad de renovación, este contrato se emitirá para los servicios del contador externo y el ingeniero de industrias alimentarias del control de calidad, ver el contrato en el ANEXO 7.

En la siguiente figura se muestra la secuencia de cómo se eligió el contrato laboral para los servicios externos contables y de calidad de la empresa Agri Lemon S.A.C.:

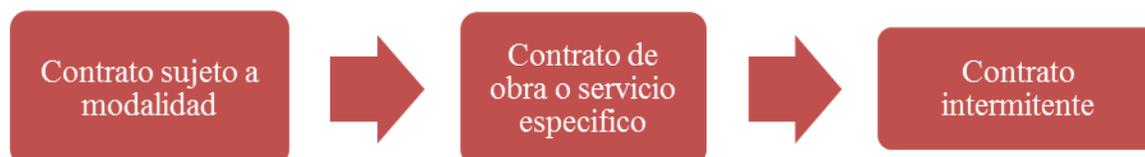


Figura N° 10: Modalidad de contrato laboral para servicio externo contable de Agri Lemon S.A.C.

Fuente: Ministerio del trabajo y promoción del empleo

Elaboración: Propia

2.15. Contratos comerciales y Responsabilidad civil de los accionistas

La empresa Agri Lemon S.A.C. utiliza diversos contratos comerciales ya que se necesita tener un acuerdo formal por escrito entre ambas partes. Por tal motivo, la empresa utiliza desde el inicio de sus operaciones diversos contratos comerciales de los cuales mencionamos a continuación:

- **Contrato de transporte:** La empresa Agri Lemon S.A.C. utiliza este tipo de contrato cuando se desee transportar la materia prima hacia la empresa que nos brindará la maquila y cuando transporte el producto terminado hasta nuestras instalaciones, serán ocho viajes por año aproximadamente.
- **Contrato de arrendamiento:** Se realiza un contrato de arrendamiento con el arrendatario del inmueble, donde se llevarán a cabo las operaciones administrativas y de almacenaje, por lo que se deberá establecer los derechos y obligaciones entre ambas partes.

- **Contratos de comisión:** Este tipo de contrato será de gran utilidad si se desea tener los servicios de brokerage para la captación de nuevos clientes, por lo que se deberá establecer un porcentaje de comisión.
- **Contrato de compra venta:** La empresa Agri Lemon S.A.C. utilizará este contrato al realizar una venta con un cliente, donde debe indicar las modalidades y condiciones de compra-venta para tener en claro las responsabilidades de ambas partes.
- **Contratos de prestación de servicios:** La empresa considera indispensable el uso de este tipo de contrato para dejar bajo escrito las condiciones y obligaciones por la contratación del servicios de maquila, abastecimiento y otras compras de materiales para la ejecución del proceso.
- **Contrato de confidencialidad:** Este tipo de contrato sirve para que los propietarios de las PYMES puedan proteger la información que comparten con sus trabajadores, respecto a los procesos, operaciones, etc. También se puede utilizar para establecer confidencialidad con las personas ajenas a la empresa y que prestan sus servicios.

Responsabilidad Civil de los accionistas

La responsabilidad es tener la capacidad de conocer y aceptar las consecuencias de un acto, los accionistas de la empresa Agri Lemon S.A.C, deberán asumir dicha responsabilidad de acuerdo a lo que la ley exija, según la ley general de sociedades N° 26887 Comisión permanente del Congreso de la República, (2008), debemos indicar los siguientes puntos:

Responsabilidad civil

Artículo 48.- Arbitraje

Los socios o accionistas pueden en el pacto o en el estatuto social adoptar un convenio arbitral para resolver las controversias que pudiera tener la sociedad con sus socios, accionistas, directivos, administradores y representantes, las que surjan entre ellos respecto de sus derechos u obligaciones, las relativas al cumplimiento de los estatutos o la validez de los acuerdos y para cualquier otra situación prevista en esta ley. El convenio arbitral alcanza a los socios, accionistas, directivos, administradores y representantes que se incorporen a la sociedad así como a aquellos que al momento de suscitarse la controversia hubiesen dejado de serlo. El convenio arbitral no alcanza a las convocatorias a juntas de

accionistas o socios. El pacto o estatuto social puede también contemplar un procedimiento de conciliación para resolver la controversia con arreglo a la ley de la materia.”

Artículo 114.- Junta obligatoria anual

La junta general se reúne obligatoriamente cuando menos una vez al año dentro de los tres meses siguientes a la terminación del ejercicio económico. Tiene por objeto:

1. Pronunciarse sobre la gestión social y los resultados económicos del ejercicio anterior expresados en los estados financieros del ejercicio anterior.
2. Resolver sobre la aplicación de las utilidades, si las hubiere;
3. Elegir cuando corresponda a los miembros del directorio y fijar su retribución;
4. Designar o delegar en el directorio la designación de los auditores externos, cuando corresponda; y,
5. Resolver sobre los demás asuntos que le sean propios conforme al estatuto y sobre cualquier otro consignado en la convocatoria.

Artículo 115.- Otras atribuciones de la junta

Compete, asimismo, a la junta general:

1. Remover a los miembros del directorio y designar a sus reemplazantes;
2. Modificar el estatuto;
3. Aumentar o reducir el capital social;
4. Emitir obligaciones;
5. Acordar la enajenación, en un solo acto, de activos cuyo valor contable exceda el cincuenta por ciento del capital de la sociedad;
6. Disponer investigaciones y auditorías especiales;
7. Acordar la transformación, fusión, escisión, reorganización y disolución de la sociedad, así como resolver sobre su liquidación; y,

8. Resolver en los casos en que la ley o el estatuto dispongan su intervención y en cualquier otro que requiera el interés social.

Artículo 184.- Caducidad de la responsabilidad

La responsabilidad civil de los directores caduca a los dos años de la fecha de adopción del acuerdo o de la de realización del acto que originó el daño, sin perjuicio de la responsabilidad penal.

3. MARKETING INTERNACIONAL

3.1. Descripción del producto

El producto a exportar es la cáscara deshidratada de limón, se obtiene de la cáscara de limón fresco, se somete a la ruptura, lavado, prensado y luego se realiza el secado con aire caliente a través de un cilindro giratorio, se utiliza en su gran mayoría el limón de la variedad sutil, ya que esta variedad posee una corteza semifina, el secado se realiza sin el uso de ningún tipo de elemento artificial ni productos químicos.

Esta cáscara se usa como materia prima para la extracción de pectinas, usada en grandes escalas como gelificante de pastas, yogurts, bebidas, aderezos, mermeladas, comidas precocidas, etc.

El envase que se utilizará serán pacas de polipropileno donde puedan entrar los 25Kg de producto, La cáscara de limón deshidratado debe estar envasada en bolsas que proteja y mantenga la calidad en buenas condiciones. El sellado se realiza con una maquina selladora que evita el manipuleo y contacto de las personas con el producto. Luego de esto debe pasar por un detector de metales pesados para evitar futuros reclamos de calidad. En base a un análisis de benchmarking no se utiliza un empaque de buena calidad, y esto genera el alza de costos por parte del importador ya que debe de cambiar de bolsas apenas el producto llegue a destino porque pueden sufrir roturas y hace que todo el producto se eche a perder.



Figura N° 11: Presentación de la cáscara de limón deshidratado en las pacas

El formato del etiquetado se debe realizar de acuerdo a lo que establece y exige la regulación de la Unión Europea y definidas en el Codex Alimentarius Commission (CAC), dicha etiqueta debe contener la descripción y peso del producto, fechas de producción y fechas de vencimiento, código de lote para la trazabilidad, y el país de origen. En cuanto al idioma, en su mayoría se utiliza el inglés y alemán, no hay restricciones para el uso de etiquetas en idiomas extranjeros. El formato de la etiqueta estará preimpresa en el envase. La codificación será sellada en la planta procesadora.

3.1.1. Clasificación arancelaria

A continuación, se presenta la clasificación arancelaria para la cáscara de limón deshidratada:

Tabla N° 24: Tratamiento arancelario por subpartida nacional

Partida arancelaria	
SECCIÓN: II	Productos del reino vegetal
CAPÍTULO: 08	Frutas y frutos comestibles, cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías.
CÓDIGO	Descripción
0814.00	Cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías, frescas, congeladas, secas o presentadas en agua salada, sulfurosa o adicionada de otras sustancias para su conservación provisional.
0814.00.10.00	De limón (limón sutil, limón común, limón criollo) (Citrus aurantifolia)

Fuente: Superintendencia nacional de aduanas y administración tributaria

Elaboración: Propia

Tabla N° 25: Clasificación arancelaria del producto en Alemania

Partida arancelaria	
CÓDIGO	Descripción
0814000000	Peel of citrus fruit or melons, incl. Watermelons, fresh, frozen, dried or provisionally preserved in brine, or in water with other additives

Fuente: ITC (MacMap)

Elaboración: Propia

3.1.2. Definir propuesta de valor del producto

El producto a comercializar “cáscara deshidratada de limón” es un producto con mucha demanda para nuestro mercado objetivo, ya que es utilizado principalmente como materia prima en la industria alimentaria.

A continuación se detallará la propuesta de valor que permite describir el desarrollo de las actividades de nuestra empresa, se tomará como referencia la “Cadena de valor, según Porter”:

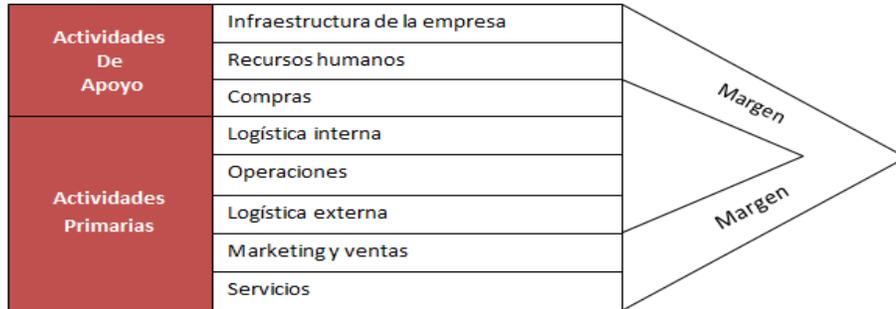


Figura N° 12: Cadena de valor de Porter

Elaboración: Propia

A) Actividades primarias

- **Logística Interna:** Se tendrá como proveedor de materia prima a la empresa Multifoods S.A.C. ubicada en Chorrillos, que nos abastecerá de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes, por lo que esta empresa deberá realizar el envío de la materia prima al lugar acordado en el contrato que se establezca.
- **Operaciones:** La producción de la cáscara deshidratada de limón se realizará en la empresa Fructus Terrum S.A.C., la cual nos debe hacer la entrega del producto envasado y embalado en las respectivas paletas, el cual debe ser entregado en sus instalaciones para programar el recojo y llevarlo al almacén de la empresa Agri Lemon S.A.C.
- **Logística Externa:** El almacén estará ubicado en el mismo local donde se tendrán las oficinas administrativas y comerciales, el asistente de logística es el encargado de llevar un control de lo que entra y sale del almacén, la ubicación del local está en un distrito conveniente para realizar la distribución y entrega de la mercadería a la línea naviera. Este colaborador especialista en logística internacional, ayudará a realizar las coordinaciones con el Agente de Aduanas.

- **Marketing y ventas:** La persona encargada del área comercial deberá captar y fidelizar clientes utilizando diversas estrategias de marketing en nuestro mercado objetivo que es Hamburgo en Alemania, ciudad de mucha demanda por este tipo de productos según las estadísticas revisadas. Se deberá ofrecer este producto peruano indicando y resaltando su valor agregado y sobretodo ofrecerlo a un precio competitivo.
- **Servicios:** Uno de los servicios post-venta que brindaremos será mediante el envío de un correo a la siguiente cuenta electrónica: customerservice@agrilemon.com.pe, donde podrán indicar sus reclamos de calidad o diversos problemas que puedan suceder, la respuesta al cliente debe realizarse antes de las 48 horas. Por otro lado también contaremos con un portal web: www.agrilemon.com.pe donde todos nuestros clientes puedan tener mayor información acerca del producto que ofrecemos, y donde se tendrá un chat online para darle formalidad a la empresa y sobretodo generar confianza a nuestros clientes.

B) Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la organización:** La empresa Agri Lemon S.A.C. estará organizada por tres áreas administrativas que es el área comercial, área logística y área de administración y finanzas, el ambiente de trabajo para las áreas ya mencionadas será abierto y contarán con escritorios, para que no existan barreras de oficinas individuales y pueda existir una comunicación más efectiva, por otro lado el gerente general contará con una oficina privada para atender a visitas, sin embargo se tendrá la política de que las puertas deben permanecer abiertas, también se contará con una sala para reuniones, comedor, servicios higiénicos y los almacenes tanto para la materia prima como para producto terminado.
- **Recursos humanos:** La empresa Agri Lemon S.A.C., fomentará desde un inicio el trabajo en equipo de todos sus colaboradores y a la vez el desarrollo profesional de cada uno, mediante una remuneración de acuerdo al mercado, bonos por desempeño y otorgando beneficios corporativos como por ejemplo: descuentos de membresías en clubes o gimnasios, vales de consumo, vales de cine, etc. Por otro lado, se ofrecerá un clima laboral ameno y estable.

- **Compras:** Se tendrá como principal proveedor de abastecimiento de la materia prima a la empresa Multifoods S.A.C. La materia prima será revisada por el inspector de control de calidad que se contratará como personal terciarizado, deberá dar servicio de revisiones de análisis de calidad y análisis microbiológicos a productos alimenticios.

Ante una posible eventualidad de que el proveedor no nos pueda abastecer, se ha evaluado dos empresas como alternativa, que también podrían abastecer con la materia prima a la empresa Agri Lemon S.A.C., estas empresas son las siguientes:

Tabla N° 26: Proveedores de materia prima

	Razón Social	RUC	Ubicación	Logo
MATERIA PRIMA	Agroindustrias Nobex S.A.C.	20342015108	Los Faisanes 148, - Chorrillos	
	Grupo San Nicolás S.A.C.	20524548594	Av. El Zinc 271 – Urb. Industrial Infantas Los Olivos	

Elaboración: Propia

También se debe realizar la misma evaluación si en el posible caso, la empresa que dará el servicio de maquila Fructus Terrum S.A.C., tuviera alguna eventualidad de abastecimiento, estas empresas son las siguientes:

Tabla N° 27: Proveedores de maquila

	Razón Social	RUC	Ubicación	Logo
MAQUILA	Agroindustrias & Gourmet S.A.C.	20515343106	Cal. Puerto Real Mza. A1 Lote. 31 - Los Cedros de Villa - Chorrillos	
	Esmeralda Corp. S.A.C.	20100076072	Av. Auto Panamericana Sur Km. 18.5 Mza. G Lote. 01 - SJM	

Elaboración: Propia

Propuesta de Valor:

La propuesta de valor es un factor influyente y decisivo para que el cliente realice la compra del producto, eligiendo entre una empresa u otra, tiene como objetivo satisfacer las necesidades del cliente de manera innovadora. El producto que se ofrecerá es la cáscara deshidratada de limón, si bien es cierto es un producto industrial y que ya se comercializa a nivel internacional pero, sin embargo, la empresa Agri Lemon ofrecerá ciertas cualidades como propuesta de valor, en el siguiente gráfico se mostrará cada una de ellas:

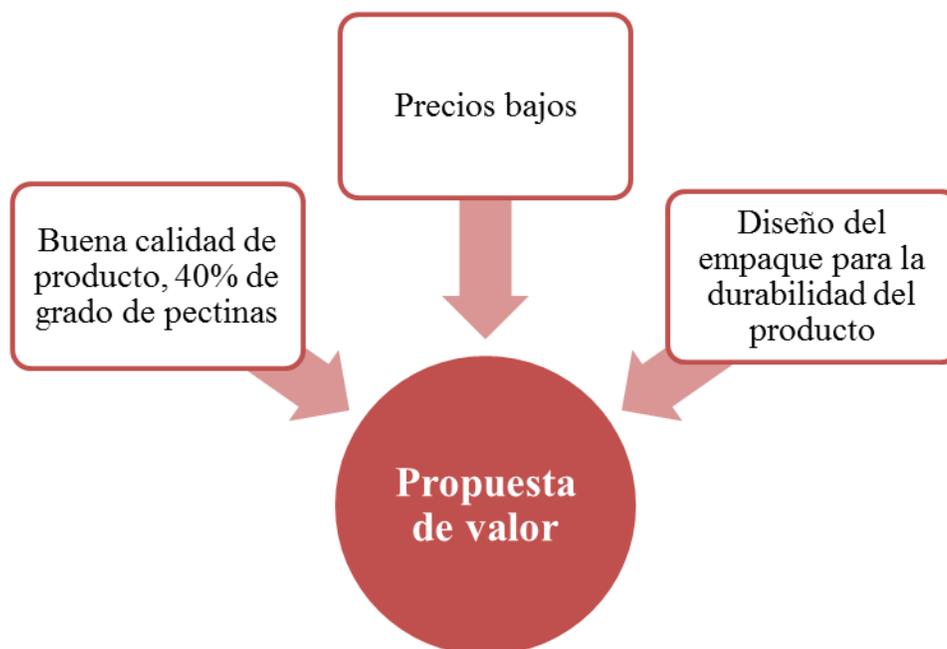


Figura N° 13: Propuesta de Valor de Agri Lemon S.A.C.
Elaboración: Propia

- **Buena calidad de producto:** Se ofrecerá un producto natural, para el proceso de deshidratación se utiliza el 100% de la cáscara de limón, sin embargo el producto final seleccionado debe ser clasificado para evitar tener un porcentaje de producto quemado o con partículas extrañas. Según el análisis de calidad el producto terminado debe contener un máximo porcentaje de pectinas.

Una de las ventajas competitivas de la cáscara deshidratada de limón radica en el grado microbiológico de pectinas que compone el producto. El rendimiento de la pectina en la cáscara deshidratada normalmente oscila entre 30% a 35%, por lo que

nuestro producto ofrecido deberá obtener un grado de 40% obtenido por la hidrólisis acida que está compuesto por el ácido clorhídrico y ácido cítrico de la fruta.

- **Precios bajos:** La empresa Agri Lemon S.A.C. ofrecerá a sus clientes precios competitivos del mercado, ya que por ser una nueva empresa en el rubro deberá ingresar al mercado con precios más bajos que el de la competencia, sin embargo, se deberá realizar un análisis para obtener un margen adecuado para la rentabilidad de la empresa.
- **Empaque innovador:** La empresa Agri Lemon S.A.C., ofrecerá un empaque que tenga la facilidad de abrir las pacas y sobre todo que ayude a la conservación y tenga una mayor durabilidad., ya que el material escogido es de polipropileno. El peso del producto contenido en el empaque será de 25Kg.

3.1.3. Ficha técnica comercial

Para la elaboración de la ficha técnica comercial se ha considerado las normas del Codex y las normas técnicas peruanas en función al tipo de producto que es la deshidratación de cáscaras, a continuación se mostrará la ficha técnica en la siguiente figura:

En el ANEXO 8 se muestra la ficha técnica en español.

AGRI LEMON S.A.C.	TECHNICAL SPECIFICATION FINISHED PRODUCT		Page: 1/1								
	DRIED LIME PEEL		Version: 01 Code: 10400								
		<p>1. - Description: The Dried lime peel is a 100% natural, made from the fruit processing sùtil lime, Citrus aurantifolia, in optimal storage conditions and maturity. Fresh peel, from the extraction of lime juice for the production of juices and essential oils, is subjected to a breakup and then go through two stages of washing, each with their respective separation. Then develop the pressing and drying stages, following a pre-cooled and heavy bags filled polypropylene. Finally the dried product is packed for storage before release.</p> <p>Partida Arancelaria: 08.14.00.1000</p>									
2.- Ingredients: Lime peel											
<p>3.- Acceptance criteria: Odor: Characteristic of fresh lime Color: Yellow Taste: Characteristic of fresh lime Appearance: Solid product, dry, free from waste combustion and burned particles. Form: Pieces</p>											
<p>4. - Packaging and coding: Packaging: Polypropylene bags; Net weight: 25 Kg. Coding: Labeled with sticker: JJYY-BBT (JJ= Julian day, YY= years of production, BB= batch to production, T= production shift)</p>											
<p>5. - Storage and shelf life: Storage temperature: Ambient temperature from 10 C° a 30 C° Shelf life: 9 months</p>											
6.- Palletizing: According to customer requirement											
7.- Business calendar:											
JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DEC
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Figura N° 14: Ficha técnica del producto cáscara deshidratada de limón

Elaboración: Propia

3.2. Investigación del mercado objetivo

Uno de los criterios para realizar la búsqueda del mercado objetivo, es realizar un análisis de información comercial que brindan ciertas páginas web como la Sunat, Trade map y Siicex, la información obtenida nos muestra los principales destinos de las exportaciones peruanas de la partida 0814.00, esto con la finalidad de enfocarnos en el mercado objetivo y conocer también los principales países de destino de las exportaciones de la cáscara deshidratada de limón.

Tabla N° 28: Países importadores de la partida 0814.00 en el año 2016

Importadores	Valor importado en 2016 (miles de USD)	Participación en las importaciones mundiales (%)
Mundo	56,412.00	100%
México	5,173.00	9%
Japón	8,673.00	15%
Italia	5,510.00	10%
España	3,226.00	6%
Francia	5,744.00	10%
Reino Unido	2,592.00	5%
Alemania	5,806.00	10%
Países Bajos	6,274.00	11%
Estados Unidos de América	3,071.00	5%

Fuente: Trademap

Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en la tabla N°28, se muestra el ranking de los 9 primeros países importadores de la partida 0814.00 correspondiente a cortezas de agrios (cítricos) melones o sandías, frescas, congeladas, secas, o presentadas en agua salada, sulfurosa o adicionada de otras sustancias para su conservación provisional. Estos 9 países representan el 84% del total de las importaciones que realizaron a nivel mundial en el 2016, el cual Alemania ha tenido una participación de 10%.

Tabla N° 29: Importaciones internacionales a nivel mundial de la partida 0814.00
Unidad: miles Dólar Americano

Importadores	valor importado en 2012	valor importado en 2013	valor importado en 2014	valor importado en 2015	valor importado en 2016
México	6,267.00	13,109.00	10,127.00	18,564.00	5,173.00
Japón	7,194.00	7,241.00	6,229.00	7,050.00	8,673.00
Italia	4,461.00	5,235.00	5,588.00	6,787.00	5,510.00
España	2,277.00	1,719.00	2,818.00	6,515.00	3,226.00
Francia	5,162.00	11,785.00	11,318.00	5,699.00	5,744.00
Reino Unido	5,403.00	5,750.00	5,813.00	4,641.00	2,592.00
Alemania	3,971.00	4,291.00	4,471.00	4,497.00	5,806.00

Fuente: Trademap

Elaboración: Propia

En la Tabla N° 29 se observa el valor importado en miles de dólares americanos de los 7 principales países compradores de la partida 0814.00 desde el año 2012 al año 2016 de las importaciones realizadas a nivel mundial. Se refleja una tendencia positiva hacia el crecimiento en valor importado en mercados como el de Japón, Francia y Alemania.

Tabla N° 30: Exportaciones peruanas a nivel mundial de la partida 0814.00.1000
Unidad: miles Dólar Americano

Importadores	valor importada en 2014	valor importada en 2015	valor importada en 2016	Variación % 2014 - 2015	Variación % 2015 - 2016
México	10,127.00	18,564.00	5,173.00	83%	-72%
Japón	6,229.00	7,050.00	8,673.00	13%	23%
Italia	5,588.00	6,787.00	5,510.00	21%	-19%
España	2,818.00	6,515.00	3,226.00	131%	-50%
Francia	11,318.00	5,699.00	5,744.00	-50%	1%
Reino Unido	5,813.00	4,641.00	2,592.00	-20%	-44%
Alemania	6,074.00	6,419.00	7,681.00	5.6%	19.6%

Fuente: Trademap

Elaboración: Propia

En la Tabla N°30 se muestra el desenvolvimiento de los 7 principales compradores de la partida 0814.00.1000. Se observa que Alemania mostró un crecimiento porcentual de 19.6% del año 2015 al 2016, a comparación del año 2014-2015 que fue de 5.6%, además de Japón que incrementó sus compras en porcentajes del 13% y 23%, respectivamente en el año 2015 y 2016.

Tabla N° 31: Exportaciones de Perú a nivel mundial de la partida 0814.00.1000 del 2012 hasta 2016

Unidad: miles Dólar Americano

Importadores	Valor exportado en 2012	Valor exportado en 2013	Valor exportado en 2014	Valor exportado en 2015	Valor exportado en 2016
Alemania	2,867.00	3,653.00	6,074.00	6,419.00	7,681.00
Dinamarca	1,750.00	1,234.00	2,471.00	6,882.00	4,481.00
España	843.00	396.00	1,044.00	2,064.00	1,895.00
México	315.00	2,201.00	285.00	-	1,728.00
Italia	1,007.00	770.00	918.00	797.00	1,260.00
Reino Unido	24.00	8.00	25.00	19.00	13.00
Bélgica	-	19.00	-	-	-
Canadá	-	-	3.00	2.00	-
China	1,050.00	-	-	-	-

Fuente: Trademap

Elaboración: Propia

En la Tabla N°31 se muestra los principales destinos de exportación de Perú al mundo, de la partida 0814.00.1000, de los cuales se destacan los países de Alemania, Dinamarca y España expresados en miles de dólares. Alemania tiene una tendencia creciente.

Tabla N° 32: Exportaciones peruanas del año 2016 de la P.A. 0814.00.1000

País de Destino	Valor FOB (dólares)	Peso Neto (Kilos)	Peso Bruto (Kilos)	Porcentaje FOB
Alemania	7,681,023.51	4,439,814	4,461,800	45.03%
Dinamarca	4,481,093.29	2,474,410	2,481,490	26.27%
España	1,894,793.56	955,924	962,060	11.11%
México	1,727,770.95	979,863	982,275	10.13%
Italia	1,260,057.20	689,684	691,560	7.39%
Reino Unido	13,096.00	9,720	11,102	0.08%
TOTAL	17,057,834.51	9,549,415	9,590,287	100%

Fuente: Superintendencia nacional de aduanas y administración tributaria

Elaboración: Propia

Según la Tabla N° 32, se puede observar las exportaciones peruanas de la partida nacional 0814.00.1000, en valor FOB expresado en dólares y el porcentaje FOB. Como también se observa el peso neto y bruto en kilos de las exportaciones del último año, siendo

los países más importantes Alemania, Dinamarca y España. Como se puede observar Alemania tiene un porcentaje importante de 45.03% de participación como mercado destino.

3.2.1. Segmentación de mercado objetivo.

Para la segmentación del mercado objetivo, se evaluará y analizará diversos criterios para la selección a los 3 primeros países de los cuales Perú exporta, los mercados elegidos son los siguientes: Alemania, Dinamarca y España. Por lo que, se utilizará diversas páginas web de inteligencia comercial como trade map, Siicex, Veritrade, Adex data trade, Cesce, Banco mundial, Promperu, etc. Para asignarle criterios de evaluación y seleccionar el mercado más conveniente.

Tabla N° 33: Criterios de selección de mercado

CRITERIOS	Alemania	Dinamarca	España	FUENTE
Población 2016	80,722,792	5,593,785	48,563,476	CIA
Tasa de inflación 2016	0.40%	0.40%	-0.3%	CIA
Crecimiento del PIB	1.7%	1.00%	3.10%	CIA
Demanda de la partida 0814.00	4.439.814	2.474.410	962.060	Trademap
Riesgo país (confianza)	Situación económica interna: regular / Situación política: muy estable / Situación Externa: favorable	Situación económica interna: regular / Situación política: muy estable / Situación Externa: regular	Situación económica interna: regular / Situación política: muy estable Situación Externa: favorable	Cesce
Barreras arancelarias Ad valorem	1.60%	1.60%	1.60%	macmap
Preferencias arancelarias	0%	0%	0%	macmap
Barreras no arancelarias	Alta exigencia	regular exigencia	Alta exigencia	Siicex
PIB 2016	\$3.979 trillones	\$264.8 billones	\$1.69 trillones	CIA
PIB per cápita, PPA 2016	\$48,200	\$46,600	\$36,500	CIA

Idioma	Alemán	Danés	Español	CIA
Tasa de desempleo 2016	4.30%	4.20%	19.70%	CIA
Número de usuarios de internet	70.82 millones	5.377 millones	37.886 trillones	CIA
Acuerdos comerciales	Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea	Acuerdo Comercial entre Perú y la UE	Acuerdo Comercial entre Perú y la UE	Siicex

Fuente: CIA, Trade map, Cesce, Siicex, Macmap

Elaboración: Propia

En base a los diversos criterios como población, inflación, riesgo país, cantidad demandada, barreras arancelarias y no arancelarias, idioma, etc. nos permitirá ponderar mediante un puntaje asignado a cada criterio a fin de obtener el mercado objetivo, como se mostrará en la siguiente tabla:

Tabla N° 34: Ponderación para la selección del mercado

CALIFICACIÓN	
1	Muy malo
5	Muy bueno

CRITERIOS	Nivel de importancia	Alemania	Puntaje	Dinamarca	Puntaje	España	Puntaje
Población 2016	8%	5	0.4	3	0.24	4	0.32
Tasa de inflación 2016	6%	3	0.18	3	0.18	4	0.24
Crecimiento del PIB per cápita	9%	3	0.27	2	0.18	4	0.36
Demanda de la partida 0814.00	9%	5	0.45	3	0.27	2	0.18
Riesgo país	7%	4	0.28	3	0.21	4	0.28
Barreras arancelarias Ad valorem	6%	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Preferencias arancelarias	9%	5	0.45	5	0.45	5	0.45
Barreras no arancelarias	7%	3	0.21	4	0.28	3	0.21
PIB 2016	9%	4	0.36	2	0.18	3	0.27
PIB per cápita, PPA 2016	9%	5	0.45	4	0.36	3	0.27

Idioma	5%	3	0.15	2	0.1	5	0.25
Tasa de desempleo 2016	5%	3	0.15	4	0.2	1	0.05
Número de usuarios de internet	5%	4	0.2	3	0.15	5	0.25
Estrategia de entrada	6%	5	0.3	3	0.18	4	0.24
Total	100%		4.09		3.22		3.61

Elaboración: Propia

Ya realizada la matriz para la selección de mercado y ponderando cada uno de los criterios descritos en la Tabla N°34, el resultado arroja que nuestro mercado objetivo será Alemania.

3.2.2.1. Segmentación de mercado objetivo macro

Según Siicex, (2016), en tamaño Alemania es el cuarto país más grande de la Unión Europea, extendiéndose desde los Alpes en el sur, a las costas de los mares Báltico y del norte, cuenta con 16 estados, donde cada una de ellas cuentan con gobiernos locales que gozan de una considerable descentralización respecto del gobierno federal.

Se estima que hay 81 millones de habitantes, de los cuales 7,5 millones son extranjeros. Además, el 75,3% de la población alemana habita zonas urbanas. El idioma oficial de Alemania es el alemán, con más del 95% de personas que hablan alemán o dialectos del alemán como primera lengua.



Figura N° 15: Mapa de Alemania

Fuente: Mapas del mundo

En los dos últimos años se ha visto una clara recuperación de la economía alemana, después del inicio de la crisis europea. Además, a mediados del año 2015, se tuvo un excedente presupuestario de poco más de 21 mil millones de euros, parte de este dinero, se ha reservado para gastos futuros en refugiados, lo que servirá como una estrategia para impulsar el crecimiento económico. De otro lado, aunque la tasa de desempleo ha disminuido a menos de 5% y el país cuenta con más de 43 millones de empleados, existen otros desafíos para el país.

Según Santander trade, (2017), gracias a los ingresos considerables obtenidos de las exportaciones, Alemania posee una economía sólida en comparación a sus vecinos países europeos. En el año 2016, el crecimiento económico alemán se consolidó, elevándose a 1,7% del PIB, apoyado por el consumo de los hogares y el comercio. Se prevé una ligera ralentización en 2017 (1,4%). En la siguiente tabla se mostrará las principales variables económicas de Alemania:

Tabla N° 35: Principales variables económicas de Alemania

Indicadores de crecimiento	2013	2014	2015	2016	2017 (e)
PIB (miles de millones de USD)	3,753.69	3,885.44	3,365.29	3,494.90	3,618.62
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	0.60	1.60	1.50	1.70	1.40
PIB per cápita (USD)	46,475.00	47,852.00	40,952.00	42,326.00	43,686.00
Tasa de inflación (%)	1.60	0.80	0.10	0.40	1.50
Tasa de paro (% de la población activa)	5.20	5.00	4.60	4.30	4.50

Fuente: IMF

Elaboración: Santander trade

(e): Datos estimados

Con respecto a los principales sectores económicos, según Santander trade, (2017), el sector agrícola alemán representa el 1% del PIB y emplea a 1,3% de la población activa.

Los principales productos agrícolas son los lácteos, comidas preparadas, la remolacha azucarera y los cereales. Los consumidores alemanes prefieren la agricultura ecológica. El país ha emprendido un proceso de industrialización del sector alimentario.

Tabla N° 36: Sectores económicos de Alemania

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	1.3	28.3	70.4
Valor añadido (en % del PIB)	0.6	30.5	68.9
Valor añadido (crecimiento anual en %)	-3.2	1.3	1.7

Fuente: World bank, 2016

Elaboración: Santander trade

Según Siicex, (2016), el nivel de competitividad de Alemania se representa en la clasificación global de los datos de Doing Business, que mide la “Facilidad de hacer negocios”, entre 185 economías y la clasificación por cada tema, tanto para el Perú, Alemania y otros países similares.

Tabla N° 37: Ranking de facilidad para hacer negocios 2016

Criterios	Alemania	Perú	Francia	Italia	España
Facilidad de hacer negocios	15	50	27	45	33
Apertura de un negocio	107	97	32	50	82
Manejo permiso de construcción	13	48	40	86	101
Acceso a electricidad	3	64	20	59	74
Registro de propiedades	62	35	85	24	49
Obtención de crédito	28	15	79	97	59
Protección de los inversores	49	49	29	36	29
Pago de impuestos	72	50	87	137	60
Comercio transfronterizo	35	88	1	1	1
Cumplimiento de contratos	12	69	14	111	39

Fuente: Superintendencia nacional de aduanas y de administración tributaria

Elaboración: Promperu

Según (Siicex, 2016), por tercer año consecutivo, la balanza comercial entre Perú y Alemania sigue siendo deficitaria para nuestro país. Esto se debe a menor valor en las ventas del sector tradicional, principalmente en productos como la harina de pescado (-US\$ 126 millones), cobre (-US\$ 92 millones), café (-US\$ 40 millones) y plomo (-US\$ 17 millones).

Tabla N° 38: Intercambio comercial Alemania – Perú
Unidad: millones Dólar Americano

Comercio exterior	2011	2012	2013	2014	2015	Var % Prom.	Var % 15/14
Exportaciones	1,916	1,866	1,169	1,229	921	-16.74	-25.1
Importaciones	1,084	1,462	1,334	1,439	1,074	-0.24	-25.4
Balanza comercial	832	405	164	210	153	-	-
Intercambio comercial	3,000	3,328	2,503	2,669	1,994	-9.7	-25.3

Fuente: Superintendencia nacional de aduanas y de administración tributaria

Elaboración: Promperu

3.2.2.2. Segmentación de mercado objetivo micro

Ya elegido Alemania como mercado objetivo, ahora se deberá definir a cuál de los 10 principales estados de este país se exportará la cáscara deshidratada de limón. Para ello se realizará la microsegmentación del mercado objetivo, analizando las diversas variables que determinaran el Estado al cual nos enfocaremos.

Tabla N° 39: Población de principales áreas metropolitanas

Nombre	Población
Berlín	4.399.542
Hamburgo	3.008.841
Múnich	2.965.871
Fráncfort	2.533.311
Stuttgart	1.965.942
Colonia Skensved	1.926.073
Düsseldorf	1.427.823
Mannheim	1.230.276
Hanóver	1.217.511
Núremberg	1.169.367

Fuente: Santander Trade

Elaboración: Propia

En la Tabla N° 39 se observa la población de las principales áreas metropolitanas de Alemania, de las cuales resaltan Berlín, Hamburgo, Munich y Fráncfort como las áreas con mayor población.

A continuación, se muestra en las siguientes tablas, de manera detallada la demanda de la partida 08140000 por ciudades que tiene el país de Alemania, en el cuál se observa que la ciudad de Hamburgo ha tenido una demanda creciente en los últimos 5 años, expresado tanto en dólares como en cantidad, ocupando el primer lugar en las importaciones de este producto.

Tabla N° 40: Importaciones de Alemania desde Perú de la partida 08140000 en dólares

Ciudades	Importaciones de Alemania en FOB				
	2012	2013	2014	2015	2016
Hamburgo	2,890,231.21	3,486,307.50	5,839,493.35	7,643,022.70	7,681,023.24
Grossenbrode	361,471.56	62,778.24	234,438.30	657,900.30	-

Fuente: Veritrade

Elaboración: Propia

En la Tabla N° 40 se visualizan las importaciones de dos de las principales ciudades de Alemania de la partida 08140000 en dólares americanos, se destacan las cantidades importadas de Hamburgo, ya que tiene una tendencia creciente, mientras que Grossenbrode no tiene información de importaciones en el año 2016.

A continuación, se muestran las importaciones de las ciudades de Alemania, de la partida 08140000 en kilos, se destacan las cantidades importadas de Hamburgo, con tendencia de crecimiento positivo y a su vez Grossenbrode no registra ventas en el último año.

Tabla N° 41: Importaciones de Alemania desde Perú de la partida 08140000 en kilos

Ciudades	Importaciones de Alemania en kilos				
	2012	2013	2014	2015	2016
Hamburgo	2,529,471.00	2,893,610.00	3,682,399.00	3,247,574.00	4,461,800.00
Grossenbrode	337,060.00	52,440.00	131,210.00	286,730.00	-

Fuente: Veritrade

Elaboración: Propia

En la siguiente tabla se muestra algunos criterios a considerar para determinar la micro segmentación del mercado objetivo en función a las 2 principales ciudades importadores. Los criterios que se consideraron se extrajeron de Veritrade, Helpdesk y CIA.

Tabla N° 42: Selección de ciudades

Variable	Hamburgo	Schleswig-Holstein
Población	3.008 millones	2.802 millones
Ingreso Per Cápita	79.210 EUR	30,000 EUR
Demanda FOB	7,643,022.70	657,900.30
Demanda Kg	3,247,574.00	286,730.00
Promedio de crecimiento en los últimos años	30%	28%

Fuente: Veritrade, Helpdesk y CIA.

Elaboración: Propia

Tabla N° 43: Criterios de selección de mercado

CALIFICACIÓN	
1	Muy malo
5	Muy bueno

Ponderación de Variables	Variable	Hamburgo		Schleswig-Holstein	
		calificación	%	calificación	%
0.10	Población	5	0.50	4	0.40
0.20	Ingreso Per Cápita	5	1.00	3	0.60
0.30	Demanda FOB	5	1.50	3	0.90
0.30	Demanda Kg	5	1.50	3	0.90
0.10	Prom. de crecimiento en los últimos años	4	0.40	3	0.30
1.00			4.90		3.10

Elaboración: Propia

Del análisis realizado en la tabla anterior, se muestra que Hamburgo obtuvo mayor puntaje que Grossenbrode. Para cada indicador objeto de estudio, se utilizó información de

Veritrade, Helpdesk, CIA y de acuerdo al nivel de importancia que tiene cada uno según nuestro criterio se calificó a cada alternativa de mercado objetivo.

Así mismo; el análisis muestra que Hamburgo tiene una creciente demanda en la exportación del producto que ofrecemos y la saturación del mercado es media; lo cual ayudará a crear nichos de mercados crecientes.

Hamburgo

(Hamburgo), es una ciudad-estado dentro de la República Federal de Alemania. Ubicada al norte. La ciudad forma su propio estado federado, con una extensión de 755 km². A finales de agosto de 2007 tenía 1.763.950 habitantes (4,3 millones en el área metropolitana de Hamburgo, que incluye partes de los estados vecinos de Baja Sajonia y Schleswig-Holstein), lo que la convertía en la segunda ciudad más poblada en Alemania después de Berlín, la tercera de Europa Central y la séptima de la Unión Europea. Además, su puerto es el segundo más grande de Europa, detrás del de Róterdam, y el noveno del mundo. Se encuentra a 290 kilómetros de la capital del país, la ciudad de Berlín.



Figura N° 16: Mapa de Hamburgo

Fuente: Mapas del mundo

Según (Euromonitor), podemos detallar lo siguiente:

Gobierno:

La ciudad de Hamburgo es uno de los 16 estados federados alemanes, por lo que el alcalde de la ciudad se ajusta más a la función de un ministro-presidente que a la que un alcalde convencional. En Hamburgo, el gobierno alemán, como un gobierno estatal, es responsable de la educación pública, las instituciones penitenciarias y de la seguridad pública, además de las bibliotecas, instalaciones de esparcimiento, servicios de saneamiento, abastecimiento de agua y servicios de bienestar.

Parlamento:

El Parlamento del Estado de Hamburgo (Bürgerschaft) es la legislatura de Hamburgo y se compone de 121 diputados, actualmente presidido por el socialdemócrata Carola Veit. Entre las responsabilidades del Bürgerschaft incluyen la creación de la ley, modificación y ratificación y la elección del primer alcalde de Hamburgo. Las elecciones a la Bürgerschaft tienen lugar cada cinco años y están abiertas a los residentes de nacionalidad alemana de Hamburgo que deben tener 16 años de edad o más.

Distritos:

Hamburgo se compone de 7 distritos o municipios conocidos como burgos, los que a su vez están divididos en 105 barrios. También existen 180 localidades. A partir de 2008, el área de organización se rige por la constitución de Hamburgo y varias leyes. En la constitución se determina que una zona puede ser creada por ley para fines administrativos. Los distritos de Hamburgo son Altona, Bergedorf, Eimsbüttel, Hamburg-Mitte, Hamburg-Nord, Harburg y Wandsbek.

Senado:

El poder ejecutivo del gobierno de Hamburgo recae en el Senado o Consejo de Ministros del Estado, que incluye los senadores de los diferentes ministerios y está dirigida por el primer alcalde, actualmente Olaf Scholz. El Senado es responsable de hacer cumplir la ley, en Hamburgo, la gestión del día a día de la ciudad y su representación en el Gobierno Federal de Alemania y otros países.

Economía:

El producto bruto interno (PBI) de Hamburgo asciende a un total de 88.900 millones de euros. La ciudad tiene el mayor PBI de Alemania con 79.210 EUR por habitante y una relativamente alta tasa de empleo, con el 88 por ciento de la población en edad de trabajar.

La unidad económica más importante de Hamburgo es el puerto de Hamburgo, que ocupa el segundo puesto en Europa, sólo superada por Róterdam, y el noveno en todo el mundo, con transbordos de 9,8 millones de TEU de carga y 134 millones de toneladas de mercancías. Después de la reunificación alemana, Hamburgo recuperó la parte oriental de su interior y el puerto pasó a ser el de mayor crecimiento en Europa. El comercio internacional es también, la razón por la cual hay un gran número de consulados en la ciudad.

Comercio exterior:

Como se mencionó anteriormente, Hamburgo es uno de los puertos más importantes de Alemania, a la cual llegan y salen embarcaciones diarias de diferentes tipos de mercadería, en este caso se mostrará en la siguiente tabla las principales empresas que exportan cáscara deshidratada de limón hacia el puerto de Hamburgo.

Tabla N° 44: Principales empresas exportadoras de cáscara deshidratada de limón hacia Hamburgo

Empresas	2016	
	Total FOB (usd)	Peso Neto (Kg.)
Limones Piuranos S.A.C.	6,451,050.05	3,512,144
Agromar Industrial S.A.	4,789,317.19	2,858,531
Agroindustrias AIB S.A.	3,362,855.27	1,853,720
Procesadora Frutícola S.A.	2,454,612.00	1,325,020

Fuente: ADEX Data trade

Elaboración: Propia

Como se observa en la Tabla N°44, en el 2016 se registraron las exportaciones de 4 empresas peruanas bajo la partida arancelaria 0814001000, de las cuales Limones Piuranos lidera la lista tanto en volumen como en total FOB.

Tabla N° 45: Medición de mercado objetivo

Descripción	201
N° de empresas Importadoras en Alemania según Santander trade	5,155
% Segmento objetivo en Hamburgo según Santander Trade	35%
Segmento objetivo en Hamburgo según Santander Trade	1804
% Segmento de empresas de la industria de alimentos	21%
Segmento de empresas de la industria alimentaria	381
% empresas demandantes de la cascara deshidratada de limón en Hamburgo según Veri Trade.	5%
Empresas demandantes de la cascara deshidratada de limón en Hamburgo según Veri Trade.	18
Mercado disponible	18
Consumo por empresa de deshidratado al año (q) (kilos) según el Veri Trade	3,524,459
Demanda potencial	63,440,258
Importación de Hamburgo según el Veri Trade	3,440,444
Exportación de Hamburgo según el Veri Trade	1,196,916
Demanda Insatisfecha	65,683,787
Participación de mercado (Q)	0.097%
Cantidad a exportar	64,000

Elaboración: Propia

A continuación, se muestra la estructura de la demanda:

$$Q = n * q$$

Donde:

n: Mercado disponible

q: Consumo per cápita

Q: demanda potencial del mercado

Según el análisis que realizamos en el presente plan de negocio, notamos que hay un 35% de segmento de empresas de la industria de alimentos en Hamburgo. Luego se segmenta por rubro de industria de alimentos que representa el 21% del total de empresas importadoras de Hamburgo, por último se segmenta por empresas que importan cáscara deshidratada de limón que representa un 5% del total de empresas de industria alimentaria, por lo tanto el mercado disponible es de 18 empresas, mientras que el consumo por empresa promedio anual es de 3,524,459 kilogramos de cáscara deshidratada de limón. Por lo que la demanda potencial del mercado nos da 63,440,258 kilogramos como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 46: Demanda potencial del producto

n	18
q	3,524,459
Q	63,440,258

Elaboración: Propia

De las tablas anteriores, se concluyó que la demanda potencial del producto es de 63,440,258 kilogramos al año. Para el cálculo de la demanda insatisfecha a la demanda potencial se le tiene que agregar las importaciones de esta partida en Hamburgo y restarle las exportaciones de la misma partida, obteniendo una demanda insatisfecha de 63,440,258 kilogramos. De este total la empresa tendrá una participación de mercado de 0.09% que representa la cantidad de 64,000 kilogramos de cáscara deshidratada de limón que la empresa exportará el primer año.

3.2.2. Tendencia de consumo

Según Promperu, (2016), los consumidores alemanes muestran gran tendencia a comparar precios y a comprar con mayor frecuencia en las tiendas de descuento, llamadas discounters. Además, se dejan influenciar por las ofertas y no duda en visitar varios puntos de venta para aprovechar los precios más atractivos. En ese sentido, el consumidor alemán tiene criterios de selección muy estrictos según el tipo de producto que desea comprar. Así por ejemplo, para bienes de consumo duraderos los criterios son la seguridad y la calidad,

el prestigio, el confort, la comodidad y el precio. En cambio, para los productos del día a día, el único criterio determinante es el precio, por tal motivo uno de los factores determinantes para el ingreso de la cáscara deshidratada de limón debe ser mediante precios bajos y competitivos.

El mercado de las frutas deshidratadas en Alemania

Según Mific, (2015), en los supermercados es posible encontrar gran variedad de productos deshidratados y secos, la gran mayoría de las frutas deshidratadas son importadas a granel para luego ser embaladas o reprocesadas. Gran parte de las importaciones son manejadas por empresas importadoras especializadas en el país, las que tienen una gran experiencia con los certificados de importación, etiquetado y otros requerimientos de sanidad requeridos por las autoridades aduaneras.

Las empresas importadores cumplen a su vez con la función de distribución de los alimentos a los procesadores o tiendas por departamento también conocidos como retailers. El principal puerto de ingreso de estos productos se encuentra en la ciudad de Hamburgo, desde donde los productos son transportados a las principales ciudades como Berlín, Bremen, Hanover, entre otras por vía terrestre.

Comentar que a nivel local los productos a granel, como en este caso la cáscara deshidratada de limón son reempaquetados en distintas presentaciones o son mezclados como ingredientes para la industria alimenticia para producir comidas preparadas, snacks, barras energéticas, etc. Este sistema de reempaquetado es muy común y es utilizado por las dos marcas de mayor renombre como Seeberger y Kluth, quienes ofrecen una gran variedad de productos alimenticios en base a las cáscaras y frutas deshidratadas.

Perfil del consumidor alemán

Según Mific, (2015), la tendencia del consumo de los alemanes ha tenido un aumento significativo y sostenible de las importaciones por productos extranjeros y exóticos, entre los que se incluyen las frutas frescas y deshidratadas y en sus diversas presentaciones, consolidando a Alemania como un nicho de mercado y ubicándolo en el tercer lugar a nivel mundial en el consumo de estos productos.

El consumidor alemán es un consumidor informado, consciente de su salud y de su economía, es por ello que da preferencia al consumo de productos naturales y precios

convenientes y justos, también es importante tener en cuenta que el consumidor alemán está muy preocupado por temas relacionados a la calidad y salubridad de los alimentos que consume.

3.3. Análisis de la oferta y la demanda

3.3.1. Análisis de la oferta:

La oferta exportable ha sido obtenida mediante el portal web Trade Map correspondiente a la partida 0814.00, de los principales países que exportan en los últimos 5 años.

- **Oferta Mundial (competidores mundiales a nivel país)**

Tabla N° 47: Principales países Exportadores de la partida 0814.00

Unidad: miles Dólar Americano

Importadores	valor importada en 2012	valor importada en 2013	valor importada en 2014	valor importada en 2015	valor importada en 2016
México	6,267.00	13,109.00	10,127.00	18,564.00	5,173.00
Japón	7,194.00	7,241.00	6,229.00	7,050.00	8,673.00
Italia	4,461.00	5,235.00	5,588.00	6,787.00	5,510.00
España	2,277.00	1,719.00	2,818.00	6,515.00	3,226.00
Francia	5,162.00	11,785.00	11,318.00	5,699.00	5,744.00
Reino Unido	5,403.00	5,750.00	5,813.00	4,641.00	2,592.00
Alemania	5,571.00	6,291.00	6,471.00	4,497.00	5,806.00
Países Bajos	5,215.00	5,625.00	6,847.00	4,165.00	6,274.00
Estados Unidos de América	2,892.00	3,101.00	4,344.00	3,662.00	3,071.00
China	6,204.00	2,501.00	4,662.00	3,137.00	-

Fuente: Trademap

Elaboración: Propia

En la Tabla N°47 se puede observar a nivel oferta mundial que México, Japón e Italia son los potenciales comercializadores de la partida 0814.00 en cuanto a miles de dólares, es decir tienen precios muy altos; lo cual a nivel país son directamente los competidores. Sin embargo, México ha tenido una disminución en el periodo del 2016 comparado al 2015.

Tabla N° 48: Principales países exportadores de la partida 0814.00
Unidad: toneladas

Exportadores	2012	2013	2014	2015	2016
	cantidad exportada, Toneladas				
México	25,218	19,043	27,114	31,406	19,315
Mozambique	-	-	-	19,860	-
España	9,326	12,252	12,483	12,126	10,292
Perú	6,104	6,245	6,676	7,850	9,549
Italia	5,782	5,251	6,060	7,268	6,412
Brasil	761	1,044	1,324	3,000	4,780
Belice	99	2,152	1,007	2,952	-
Guatemala	1,122	1,221	1,882	2,080	-
Estados Unidos de América	2,863	2,517	1,977	1,866	2,255
Bolivia	-	-	778	1,743	-
China	1,500	1,498	1,188	1,273	-
Paraguay	1,305	1,112	795	924	1,190
Alemania	712	674	717	747	752

Fuente: Trademap

Elaboración: Propia

En la Tabla N°48 se observa a los principales exportadores de la partida 0814.00, entre los que destacan México, España y Perú, mencionar que en el año 2015 el país Mozambique realizo exportaciones a nivel mundial, sin embargo la oferta de este país ya no figura en el año 2016, México tiene un claro declive en sus exportaciones, mientras que Perú ha ido aumentando año tras año en cuanto a toneladas exportadas.

- **Oferta Nacional: Perú al mundo**

A continuación, se muestran las exportaciones peruanas de la partida 0814.00.1000 hacia el mundo:

Tabla N° 49: Principales Exportaciones Peruanas de la partida 0814.00.1000**Unidad:** miles Dólar Americano

Importadores	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013	Valor exportada en 2014	Valor exportada en 2015	Valor exportada en 2016
Alemania	2,867.00	3,653.00	6,074.00	6,419.00	7,681.00
Dinamarca	1,750.00	1,234.00	2,471.00	6,882.00	4,481.00
España	843.00	396.00	1,044.00	2,064.00	1,895.00
México	315.00	2,201.00	285.00	-	1,728.00
Italia	1,007.00	770.00	918.00	797.00	1,260.00
Reino Unido	24.00	8.00	25.00	19.00	13.00

Fuente: Trademap**Elaboración:** Propia

En la Tabla N°49 se muestran los principales destinos de exportación de Perú al mundo, de la partida 0814.00.1000, de los cuales destacan los países de Alemania, Dinamarca, España y México expresados en miles de dólares americanos. Se observa también que hubo un declive en cuanto a los valores del 2016 a comparación del 2015, a excepción de Alemania que tiene una tendencia creciente.

Tabla N° 50: Principales países exportadores de la partida 0814.00.1000**Unidad:** kilogramos

Importadores	2012	2013	2014	2015	2016
	Cantidad exportada, Kg				
Alemania	2,522,974	3,008,240	3,804,922	4,033,217	4,439,814
Dinamarca	1,458,080	932,990	1,732,135	3,086,620	2,474,410
México	209,745	1,518,130	167,710	-	979,863
España	534,599	259,717	567,730	842,662	955,924
Italia	658,778	505,030	386,225	329,194	689,684
Reino Unido	20,020	5,980	17,640	12,720	9,720

Fuente: Trademap**Elaboración:** Propia

En la Tabla N°50, se puede observar que Alemania, Dinamarca, España y México son nuestros principales mercados de destino, en el periodo del 2012 al 2016, expresado en

cantidades. Asimismo, si se desea diversificar mercados en el futuro, países como Italia y Reino Unido, tienen importante presencia por lo que se les puede considerar mercados potenciales.

Tabla N° 51: Crecimiento de las exportaciones de la partida 0814.00.1000
(Crecimiento en Valor)

Importadores	Tasa de crecimiento en valor des exportaciones entre 2012-2013, %	Tasa de crecimiento en valor des exportaciones entre 2013-2014, %	Tasa de crecimiento en valor des exportaciones entre 2014-2015, %	Tasa de crecimiento en valor des exportaciones entre 2015-2016, %	Valor exportada en 2016, miles de Dólar Americano
Alemania	27	66	6	20	7,681
Dinamarca	-29	100	179	-35	4,481
España	-53	164	98	-8	1,895
México	599	-87	-100	-	1,728
Italia	-24	19	-13	58	1,260
Reino Unido	-67	213	-24	-32	13

Fuente: Trademap

Elaboración: Propia

En la Tabla N° 51, se muestra las tasas de crecimiento que ha tenido esta partida en los últimos cinco años. Como se puede observar las exportaciones hacia Alemania ha tenido una crecimiento de 20% en el año 2015-2016, comparado con el año 2014-2015 donde las exportaciones tenían un 6%. Asimismo, se observa que las importaciones de Dinamarca y España han disminuido en el último periodo, presentan un índice negativo en su crecimiento.

Tabla N° 52: Principales empresas exportadoras de la P.A. 0814.00.1000

Empresas	2015		2016	
	Total FOB (usd)	Peso Neto (Kg.)	Total FOB (usd)	Peso Neto (Kg.)
Limonos Piuranos S.A.C.	7,404,916.32	3,115,636	6,451,050.05	3,512,144
Agromar Industrial S.A.	4,048,203.40	1,862,947	4,789,317.19	2,858,531
Agroindustrias AIB S.A.	3,024,164.92	1,285,430	3,362,855.27	1,853,720
Procesadora Frutícola S.A.	1,842,097.50	818,710	2,454,612.00	1,325,020
Cítricos Peruanos S.A.	1,392,585.00	557,034	-	-
Frutos del Perú S.A.	469,028.20	209,890	-	-

Fuente: ADEX Data trade

Elaboración: Propia

Respecto a las empresas exportadoras de cáscara deshidratada de limón, estas son las principales empresas a través de la partida arancelaria correspondiente 0814001000.

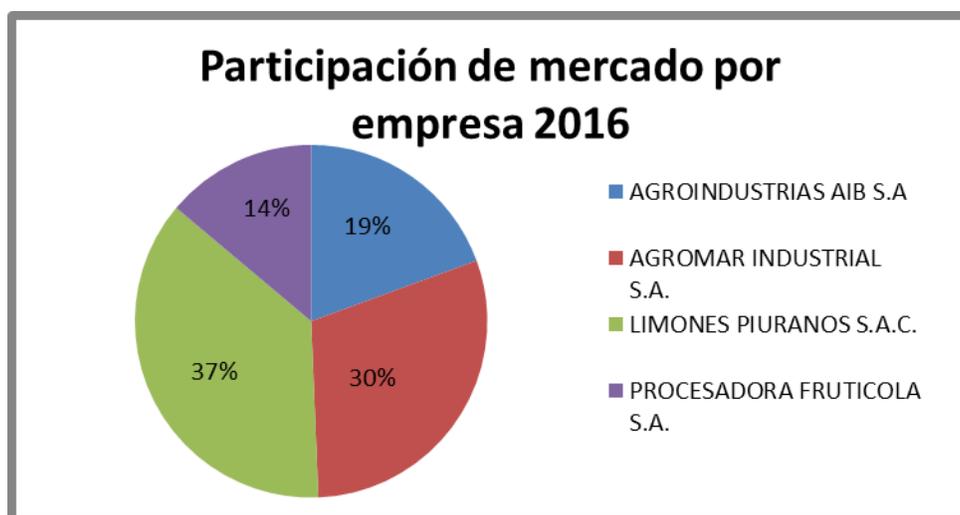


Figura N° 17: Participación de mercado por empresas

Fuente: ADEX Data trade

Elaboración: Propia

Las principales empresas exportadoras son Limones Piuranos S.A.C. con un 37%, Agromar Industrial S.A. con 30%, Agroindustrias AIB S.A. con 19% y Procesadora Frutícola con un 14% de participación de mercado.

Tabla N° 53: Principales empresas exportadoras de cáscara deshidratada de limón hacia Alemania

Empresas	2016	
	Total FOB (usd)	Peso Neto (Kg.)
Limones Piuranos S.A.C.	6,451,050.05	3,512,144
Agromar Industrial S.A.	4,789,317.19	2,858,531
Agroindustrias AIB S.A.	3,362,855.27	1,853,720
Procesadora Frutícola S.A.	2,454,612.00	1,325,020

Fuente: ADEX Data trade

Elaboración: Propia

Producción nacional

- Producción nacional de limón:

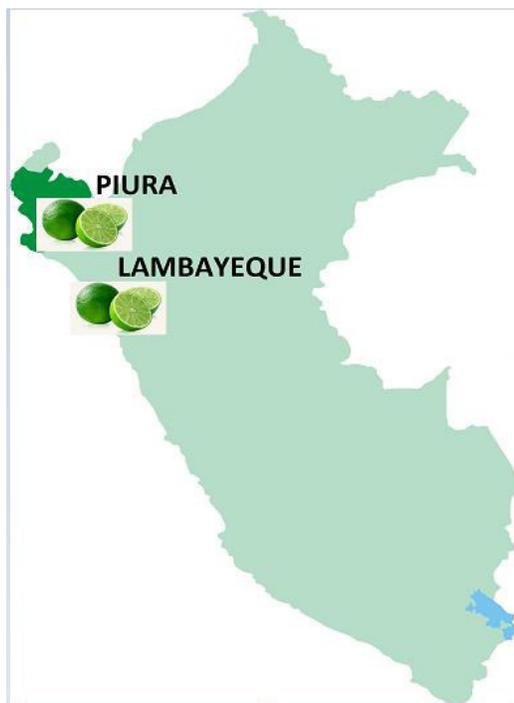


Figura N° 18: Producción nacional de limón

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI

Elaboración: Propia

Como se observa en la Figura N°18 el limón se siembra y cosecha en su gran mayoría en la zona norte del Perú, las áreas de mayor cultivo son en las regiones de Piura y Lambayeque.

En el Perú, tenemos limón todo el año, por lo que el calendario de la campaña agroindustrial son los 12 meses del año, sin embargo, tenemos meses de alta y baja temporada, que se muestra en la siguiente figura:

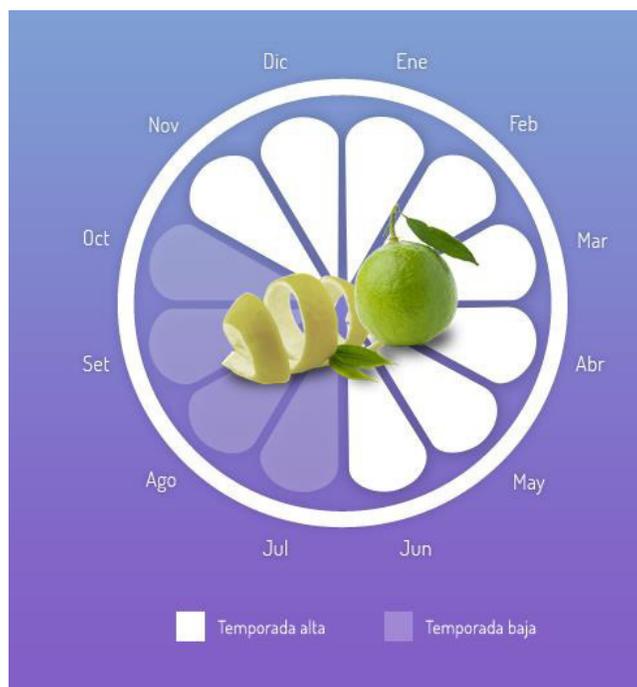


Figura N° 19: Calendario mensual de la campaña del limón
Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI
Elaboración: Propia

Tabla N° 54: Producción de limón en Lambayeque

Concepto	Unidad	2011	2012	2013	2014	2015
Producción	t	43385	43053	44179	53113	55741
Superficie cosechada	Ha	1770	1610	1521	1504	1762
Rendimiento	kg/ha	24511	26741	29046	35314	31635
Precio	soles/kg	0.83	0.98	1.22	0.66	0.68

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI
Elaboración: Propia

De acuerdo a la información del MINAGRI, en la región de Lambayeque, se cosecha alrededor de 1,762 hectáreas de limón y el rendimiento promedio por hectárea alcanza los 31,635 kilos.

Tabla N° 55: Producción de limón en Piura

Concepto	Unidad	2011	2012	2013	2014	2015
Producción	t	118001	127242	126277	147558	149442
Superficie cosechada	Ha	11203	15169	16049	11277	11658
Rendimiento	kg/ha	10533	8388	7868	13085	12819
Precio	soles/kg	0.75	0.92	0.89	0.93	0.96

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI

Elaboración: Propia

Como se observa en la Tabla N°55, información del MINAGRI, en la región de Piura, se cosecha alrededor de 11,658 hectáreas de limón y el rendimiento promedio por hectárea alcanza los 12,819 kilos.

3.3.1.1. Análisis de competitividad Benchmarking

La empresa Agri Lemon S.A.C, realizara el método del benchmarking competitivo ya que es una herramienta muy útil para conocer de una forma más amplia a nuestros principales competidores que son las empresas que exportan cáscara deshidratada de limón. Este método es muy sencillo para entender lo que hace la competencia directa, en cuanto a los diversos criterios de evaluación como por ejemplo, en sus procesos. Las empresas peruanas Limones Piuranos S.A.C. y Agromar Industrial S.A. son actualmente las empresas con mayor participación de mercado, representan un 67%, según Adex data trade en el año 2016. Por lo que se tomará como referencia a ambas empresas para realizar el análisis del benchmarking.

Para el desarrollo de esta herramienta de gestión del benchmarking, se obtendrá la información de fuentes primarias como sus páginas web, informes institucionales, revistas del sector agroindustrial, etc. Se colocara un puntaje a cada criterio, donde 3 es bueno, 2 es regular y 1 es en inicio.

Tabla N° 56: Análisis de la competitividad de empresas posicionadas en Perú

CALIFICACIÓN	
1	En inicio
2	Regular
3	Bueno

Empresa/ Características	Peso %	Limonos Piuranos S.A.C.		Agromar Industrial S.A.		Agri Lemon S.A.C.	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Calidad del producto	0.20	3	0.60	2	0.40	3	0.60
Precio del producto	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30
Innovación en sus productos	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
Capacidad instalada	0.20	3	0.60	3	0.60	1	0.20
Capacidad económica	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30
Promoción y publicidad	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Posicionamiento en el Mercado	0.15	3	0.45	2	0.30	1	0.15
TOTAL	1.00		2.50		2.10		1.95

Elaboración: Propia

En la Tabla N° 56 se observa que la empresa Limonos Piuranos obtiene la calificación más alta de 2.50 puntos, en segundo lugar la empresa Agromar Industrial con un puntaje de 2.10 puntos, por lo que estas empresas representan la competencia directa para Agri Lemon que obtuvo un puntaje de 1.95 puntos, ya que por ser una micro empresa nueva en el mercado, con capacidad económica relativamente baja y además no cuenta con capacidad instalada, hace que no tenga el mismo posicionamiento como las empresas que ya cuentan con experiencia en el rubro.

3.3.2. Análisis de la demanda

En esta sección se analizará la demanda histórica, como también la proyección de la demanda del producto cáscara deshidratada de limón hacia los distintos mercados, para realizar este análisis se obtendrá información de diversas páginas web que brindan estadísticas comerciales.

La demanda es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere con la finalidad de satisfacer una necesidad específica a un precio determinado. El análisis de la demanda se caracteriza por determinar y medir las fuerzas que del mercado con respecto a un bien o servicio, poniendo como principal objetivo satisfacer la demanda. Los principales factores de la demanda son el precio, los ingresos del mercado al que apuntamos, los precios de sustitutos o productos complementarios.

- **Criterio de decisión de compra**

El principal criterio de decisión de compra es el precio del producto, los clientes y consumidores alemanes se guían por los precios bajos y descuento, otro de los aspectos importantes es la calidad del producto ya que se fijan mucho en el aspecto saludable de un producto. Cada vez hay más preferencia por comprar productos naturales y saludables, debido al perfil del cliente y consumidor de estos productos, el segmento orgánico es un nicho importante en la venta de frutas tropicales deshidratadas.

- **Importaciones mundiales**

El producto cáscara deshidratada de limón se encuentra dentro de la partida 0814.00. La principal fuente de datos estadísticos consultada para obtener la demanda histórica fue el Trade Map. A continuación, se muestra en la Tabla N°57 los principales países importadores de la partida 0814.00, donde se encuentran los 9 principales países que más compran este tipo de producto, el ranking se muestra en miles de dólares americanos.

Tabla N° 57: Principales países importadores de la partida 0814.00

Unidad: miles Dólar Americano

Importadores	valor importada en 2012	valor importada en 2013	valor importada en 2014	valor importada en 2015	valor importada en 2016
México	6,267.00	13,109.00	10,127.00	18,564.00	5,173.00
Japón	7,194.00	7,241.00	6,229.00	7,050.00	8,673.00
Italia	4,461.00	5,235.00	5,588.00	6,787.00	5,510.00
España	2,277.00	1,719.00	2,818.00	6,515.00	3,226.00
Francia	5,162.00	11,785.00	11,318.00	5,699.00	5,744.00
Reino Unido	5,403.00	5,750.00	5,813.00	4,641.00	2,592.00
Alemania	3,971.00	4,291.00	4,471.00	4,497.00	5,806.00
Países Bajos	5,215.00	5,625.00	6,847.00	4,165.00	6,274.00

Estados Unidos de América	2,892.00	3,101.00	4,344.00	3,662.00	3,071.00
---------------------------	----------	----------	----------	----------	----------

Fuente: Trade map

Elaboración: Propia

Como se observa en la Tabla N°57, México y Japón son los países que lideran en importaciones, México tuvo un declive en el año 2016 pero Japón ha ido aumento las importaciones en cuanto a miles de dólares en los últimos 5 años. Asimismo, se tiene países como Italia, España, Francia, Reino Unido, Alemania, Países Bajos y Estados Unidos de América que son mercados atractivos para la cáscara deshidratada de limón. Mencionar que Alemania muestra una tendencia creciente de las importaciones.

A continuación se muestran las importaciones mundiales expresadas en cantidades (toneladas):

Tabla N° 58: Principales países importadores de la partida 0814.00

Unidad: toneladas

Importadores	2012	2013	2014	2015	2016
	cantidad importada				
México	4,312.00	8,985.00	4,714.00	9,050.00	2,725.00
Países Bajos	7,503.00	6,856.00	7,721.00	5,589.00	9,879.00
Costa Rica	1.00	1.00	5.00	4,470.00	-
Italia	3,067.00	3,557.00	2,624.00	3,799.00	3,422.00
España	1,338.00	1,018.00	2,299.00	2,745.00	1,613.00
Japón	2,764.00	2,629.00	2,360.00	2,560.00	3,016.00
Francia	2,436.00	9,495.00	6,384.00	2,373.00	1,923.00
Reino Unido	4,961.00	3,837.00	5,092.00	2,278.00	1,336.00
China	4,369.00	1,713.00	2,543.00	2,092.00	-
Alemania	2,856.00	2,941.00	2,551.00	2,565.83	2,678.00

Fuente: Trade map

Elaboración: Propia

En la Tabla N°58, se observa que las importaciones de esta partida han sido lideradas por México y se mantiene entre los primeros importadores en cuanto a volumen, sin embargo también se observa un declive en el año 2016, luego se observa que Países Bajos tiene un crecimiento significativo año tras año, seguido de Italia, España, Japón, Francia, Reino

Unido, China y Alemania de la partida 0814.00 realizadas entre los años 2012 al 2016. Sin embargo, Alemania se mantiene en la tendencia de crecimiento año tras año.

▪ **Proyección de la Demanda**

Tabla N° 59: Demanda de Hamburgo del 2012 - 2016 del producto P.A: 0814001000

Unidad: Kilos

Años	2012	2013	2014	2015	2016
Kilogramos	2,529,471.00	2,893,610.00	3,682,399.00	3,247,574.00	4,461,800.00

Fuente: Trademap

Elaboración: propia

Tabla N° 60: Métodos de mínimos cuadrados

	AÑOS	DEMANDA		
	X	Y	XY	X ²
2012	1	2,529,471	2,529,471	1
2013	2	2,893,610	5,787,220	4
2014	3	3,682,399	11,047,197	9
2015	4	3,247,574	12,990,296	16
2016	5	4,461,800	22,309,000	25
Total	15	16,814,854	54,663,184	55

Fuente: Propia

Elaboración: propia

Fórmula de regresión lineal:

$$A = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2} ; \quad B = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

B =	421,862.20
A =	2,097,384.20

Fórmula para proyectar linealmente:

$$Y = a + bx$$

$Y = 421,826.2 + 2,097,384.20 * x$	$x =$ años que se quiere proyectar
------------------------------------	------------------------------------

Proyección 2017=	4,628,557
Proyección 2018=	5,050,420
Proyección 2019=	5,472,282
Proyección 2020=	5,894,144
Proyección 2021=	6,316,006
Proyección 2022=	6,737,868

Tabla N° 61: Demanda proyectada del mercado en kilogramos

2018	2019	2020	2021	2022
5,050,420	5,472,282	5,894,144	6,316,006	6,737,868

Elaboración: propia

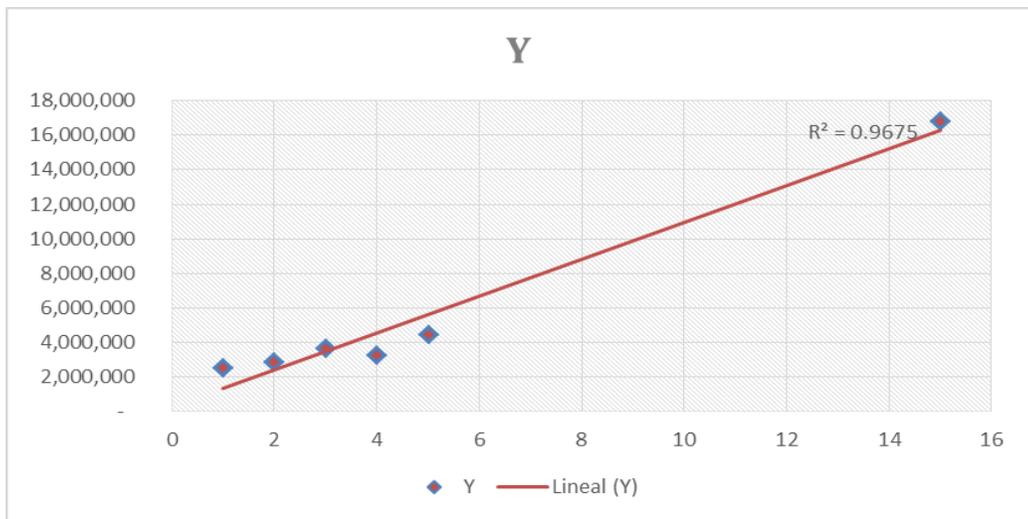


Figura N° 20: Proyección lineal

Elaboración: propia

Como se observa en la Figura N°20, $R^2 = 0.97$, el monto es mayor a 0.85 por consiguiente se acepta dicha regresión.

Tabla N° 62: Proyección de las exportaciones de la empresa
Unidad: Kilos

Años	2018	2019	2020	2021	2022
Cantidades proyectadas kg	64,000	65,920	68,557	71,985	76,304
cantidades en unidades	2,560	2,637	2,742	2,879	3,052
Tasa de crecimiento		3.00%	4.00%	5.00%	6.00%

Elaboración: propia

Se puede observar que para el primer año la empresa va a exportar 64,000 kilogramos que es equivalente a 2.560 sacos, el cual representa una cuota de mercado del 0.09% del total de importaciones de Hamburgo y la tendencia de crecimiento anual aprovechando la alta demanda que existe en el mercado va ser de 3%, 4%, 5 % y 6% debido a la tendencia del mercado.

3.4. Estrategias de Ventas y Distribución.

La empresa Agri Lemon S.A.C. establecerá diversas estrategias para la segmentación de mercado, posicionamiento y estrategias de distribución, a continuación se detallará cada una de ellas:

3.4.1. Estrategias de segmentación

Mediante este proyecto de exportación se pretende ingresar al mercado alemán, específicamente a Hamburgo, donde los clientes presentan las siguientes características:

- **Variables geográficas:**

De modo similar a la distribución de la población, las empresas están también distribuidas geográficamente. Posee características medibles y accesibles: ciudad, región, zonas, provincias, por lo tanto, geográficamente nuestro mercado objetivo serán las empresas del rubro alimentario de Hamburgo en Alemania.

- **Variables demográficas:**

La empresa Agri Lemon S.A.C. se enfocará en la comercialización del producto dirigido a las empresas del sector alimentario que importen y distribuyan frutas deshidratadas o comidas preparadas.

La mayoría del volumen de fruta deshidratada es comercializada a través de empresas importadoras mayoristas que a su vez abastecen a la industria local, muchas de estas empresas están asociadas al Warenverein de Hamburgo (Asociación de Importadores de Alimentos elaborados de Hamburgo).

- **Variables operacionales**

La segmentación realizada por la compañía está enfocada en empresas del sector industrial que comercialicen productos que contengan pectinas que son extraídas de la cascara deshidratada de limón para la industria alimentaria. Estas empresas se preocupan por utilizar productos naturales.

- **Métodos de compra**

La empresa Agri Lemon S.A.C. se enfocará en empresas que busquen calidad, precios competitivos y alto nivel de servicio post-venta. De la misma forma, se concentrará en compañías que valoren la procedencia del producto y apuesten por nuevos proveedores.

3.4.2. Estrategias de posicionamiento

La empresa Agri Lemon S.A.C. definirá su estrategia de diferenciación y posicionamiento para el producto que es la cáscara deshidratada de limón, por lo que se enfocará en la calidad, precio y empaque que aporta una mayor durabilidad a fin de que la empresa genere una mayor participación de mercado y reconocimiento, estas estrategias se detallaran más adelante.

Por otro lado para el ingreso al mercado objetivo, según la matriz de Ansoff, se puede obtener una cuota de mercado ubicándose en uno de los cuadrantes de la matriz, debido a que Agri Lemon ingresará al mercado con un producto existente pero con algunas características que lo diferenciara de las demás, como la calidad (mayor % de pectinas), precio y empaque adecuado para aprovechar la durabilidad y calidad del producto, y a un

mercado existente el cual es Hamburgo, Alemania. En la siguiente tabla se muestra la matriz Ansoff:

Tabla N° 63: Matriz Ansoff

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de producto o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

Elaboración: Propia

En el caso de la empresa Agri Lemon S.A.C. se ubicará en el cuadrante I.

- **Producto existente:** Cáscara deshidratada de limón
- **Mercado existente:** Hamburgo, Alemania.
- **Estrategia:** Penetración de mercado.

A continuación, se detallan las estrategias de posicionamiento:

- **Calidad:** la calidad del producto está relacionado directamente con el grado de pectinas con el que cuente la cáscara deshidratada de limón. En la actualidad las empresas del sector ofrecen el porcentaje de pectinas de 35%, por lo que la empresa se diferenciará de las demás ofreciendo el 40%, característica que potencia su poder de espesor, pudiendo ser aplicado para productos alimenticios.
- **Empaque:** la cáscara deshidratada de limón será envasada en un empaque que permitirá al cliente obtener una mayor durabilidad y conservación del producto en su almacén, normalmente las empresas del sector le dan un tiempo de vida útil de 6 meses, nuestro empaque permitirá que el producto tenga 9 meses de tiempo de vida.
- **Precio:** se ofertará un producto de calidad, sin dejar de lado el precio, ya que al ser una empresa nueva, debemos ingresar al mercado con un precio competitivo que permita hacer frente a la competencia.

Tabla N° 64: Precios de las empresas competidoras
Unidad: dólares americanos

Empresas Competidoras	Precio FOB (KG)
Procesadora Frutícola S.A.	1.79
Limonos Piuranos S.A.C.	1.82
Agroindustrias AIB S.A	1.79
Agromar Industrial S.A.	1.80
Precio Promedio	1.83

Fuente: Adex data trade

Elaboración: Propia

		PRECIO		
		MAS	LO MISMO	MENOS
BENEFICIOS	MAS	Mas por mas	Mas por mismo	Mas por menos
	LO MISMO			Lo mismo por menos
	MENOS			Menos por mucho menos

Figura N° 21: Estrategia de posicionamiento

Fuente: Fundamentos del marketing, Kotler

“Más por lo mismo”, este posicionamiento implica ofrecer un producto con un mayor valor agregado (elevado porcentaje de pectinas) que el que ofrecen los competidores en el mercado de la cáscara deshidratada de limón, precios competitivos y un empaque diferente. De esta forma nos daremos a conocer en el mercado de Hamburgo, enfocando los esfuerzos en la promoción y publicidad de los productos a través de los distribuidores, quienes comercializaran nuestros productos en el mercado objetivo.

Esta estrategia se basara en publicitar la empresa a través de su página web, herramientas de gran poder de promoción por su accesibilidad a gran escala y costos bajos.

3.4.3. Estrategias de ventas

Las ventas de la empresa Agri Lemon S.A.C. estará regida por una política comercial, diseñada por la gerencia general en coordinación con el departamento comercial, de las cuales se mencionaran las siguientes:

- Capacidad de respuesta:

Garantizar la atención a nuestros clientes en tiempos establecidos, a través de confirmación y atención de órdenes de compra, respuestas rápidas ante una solicitud de cotización, disponibilidad de stock en almacén propio y asesorías en cuanto al proceso productivo para la obtención del producto. Por lo que, se contara con el personal idóneo y capacitado, además se seleccionara a los proveedores adecuados de materia prima y maquila, consolidando la relación comercial mediante un contrato que permita a la empresa estar cubierta frente a cualquier eventualidad.

- Crear y difundir la necesidad de nuestro producto:

Atraer y captar clientes potenciales ofreciéndoles un producto de calidad, destacando el porcentaje de pectinas que posee el producto como la presentación del empaque para la durabilidad del producto, con el fin de que los potenciales compradores tengan un buen punto de vista desde el inicio para la compra de nuestro producto.

Dentro de nuestra página web, se emitirá un video informativo resumiendo todas las propiedades del producto.

Encontrar agentes comerciales internacionales para que sirvan de intermediario entre Agri Lemon S.A.C. y el comprador final cuya comisión de cerrarse el contrato con el comprador final será de 1.5% del valor facturado, es decir solo representará el 1.5 % de nuestras ventas. Para la búsqueda de estos brókers comerciales nos apoyaremos de la base de datos de PROMPERU y Cámara de Comercio de Lima.

- Embarque inmediato:

Contar con una oferta exportable sostenida para poder cumplir con los pedidos a último momento, y poder cada vez más darle un excelente servicio de entrega al cliente.

Garantizar la calidad del producto, la cual se controlara desde la compra de la materia prima, pasando por el proceso de producción maquila, hasta la obtención de la cáscara deshidratada de limón, en los cuales la entidad del sector competente DIGESA supervisara y otorgara el certificado correspondiente.

- Implementar y definir el lanzamiento del producto:

Aprovechar la ayuda de PROMPERU y la Cámara de Comercio de Lima, mediante ruedas de negocio y ferias comerciales. Así mismo para el lanzamiento y adaptación de nuestro producto en el mercado de destino, se solicitará el apoyo de los agregados comerciales en Alemania específicamente en Hamburgo.

De igual forma también se tendrá las siguientes estrategias de venta.

- Mantener los proveedores escogidos para brindar un buen servicio a nuestros clientes en cuestión de precios, disponibilidad de stock, asesoría, entre otros.
- Realizar constantemente un análisis benchmarking de la potencial competencia en base a este análisis darle un valor agregado al mercado.
- Atender los pedidos de acuerdo al requerimiento de los clientes, llevando un correcto orden de atención en cuanto a la recepción de las órdenes de compra. Se trabajará con la modalidad Incoterms 2010 FOB Callao.
- Se mantendrá la confidencialidad de las operaciones de la empresa, a fin de garantizar la seguridad, privacidad e integridad de información proporcionada por los clientes a la empresa.

3.4.4. Estrategias de distribución.

La distribución de la cáscara deshidratada de limón se realizará a través de un canal directo e indirecto:

- **Canal indirecto:** realizado a través de la exportación de los productos a importadores y distribuidores de productos deshidratados en Hamburgo, Alemania, quienes se encargaran de la distribución de nuestro producto a las empresas de las industrias alimentarias, para ello se realizara la venta a precio FOB Callao. Al inicio de las actividades de la empresa será el canal que en mayor porcentaje se utilice para la exportación.

- **Canal directo:** La empresa Agri Lemon S.A.C. utilizara este canal a largo plazo y cuando las operaciones de exportación y los volúmenes sean mayores, se evaluaría la opción de realizar la exportación de nuestro producto directamente a las empresas de las industrias alimentarias. Conforme el porcentaje de participación de mercado se vaya incrementando, se usara el canal directo de tal forma que se pueda tener comunicación más fluida con los clientes finales.

Entre las estrategias de distribución a través del canal indirecto que se aplicaran, están las siguientes:

- Contar con intermediarios, en este caso serán los importadores y distribuidores de cáscara deshidratada de limón.
- Operar con intermediarios que trabajen con los productos de la competencia.
- Integrar los intereses de la empresa con los del distribuidor, con la finalidad de obtener una comunicación fluida, que permita conocer los distintos puntos de vista del distribuidor en cuestiones de comercialización, precios, promoción y publicidad.

El gran beneficio de este canal, es que debido a la experiencia y conocimiento de mercado del distribuidor/importador, este permitirá impulsar las ventas del producto, además asegura el acercamiento del producto con el consumidor que se busca. Para ello Agri Lemon S.A.C. debe garantizar lo siguiente:

- Brindar “seguridad en la entrega”, tanto en las cantidades solicitadas como en el tiempo acordado. Para ello, debemos establecer y llevar a cabo los procesos que impliquen en el transporte de la materia prima, producto terminado y exportación (Distribución Física Internacional) de forma efectiva, para cumplir con las expectativas de los clientes.
- Contar con planes alternativos para contingencias que se puedan presentar en la operatividad, que permitan reaccionar de forma rápida y efectiva, dejando buena imagen ante el comprador.
- Brindar una atención personalizada a cada uno de los clientes, en lo referente a los estados de sus órdenes de compra colocadas, a fin de que puedan tener conocimiento en “tiempo real” sobre la preparación y/o despacho de su orden de compra.

En la siguiente figura se muestra la estrategia de distribución comercial:

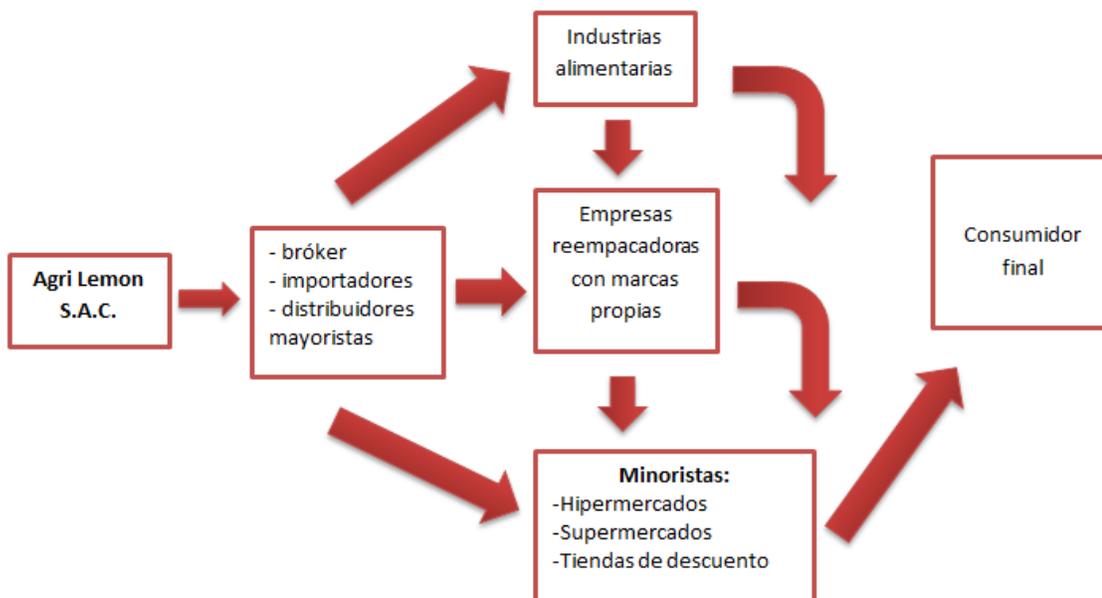


Figura N° 22: Estrategia de distribución comercial
Elaboración: Propia

La idea de generar ventas a través de distribuidores o un bróker es para tener la facilidad de acceder al mercado de destino, ya que ellos cuentan con información de mercado en cuanto a preferencias de consumo, empresas que tienen mayor demanda y liquidez, por tal sentido se reducirá tiempo y costos al utilizar esta estrategia de distribución comercial. Se está considerando el pago del 1.5% sobre las ventas FOB al bróker.

Sin embargo, se buscará una activa participación en ferias de Promperu, asistencia a ruedas de negocios y diversas estrategias de marketing, para poder conseguir potenciales clientes de forma directa y dejar de usar a los intermediarios en el futuro.

En la siguiente Tabla N° 65, se muestra un listado de distribuidores tentativos en el rubro de alimentos:

Tabla N° 65: Lista de distribuidores de alimentos en Hamburgo, Alemania

Nombres de los distribuidores	Dirección	Teléfono
HE HANSEN GMBH	Vielohweg 156, 22455 Hamburg - Alemania	49 407524662200
WARNKE & STELTER IMPORT GMBH	Steindamm 55, PF 106525 20099 Hamburg - Alemania	49 40280 86 20
CARRIÈRE GMBH COMMITTED TO TASTE	Stadtdeich 7, 20097 Hamburg - Alemania	49401898800
CP KELCO APS	VED BANEN 16 DK 4623 4623 – Alemania	45 5616 5616
SILVATEAM FOODINGREDIENTS	VIA TORRE 7 SAN Michele M. VI´ 12080 - Alemania	49017220356

Fuente: Euro Page

Elaboración: Propia

3.5. Estrategias de Promoción.

La estrategia de promoción que empleara la empresa Agri Lemon S.A.C. se basará en una serie de acciones que deberá de realizar con la finalidad de hacer conocido el producto y la empresa.

3.5.1. Establecer mecanismos adecuados de promoción

La estrategia consistirá en realizar la publicidad de la siguiente manera:

- **Asistencia a ferias:**

La empresa Agri Lemon S.A.C. considera que hoy en día la participación en ferias, eventos y exposiciones, son herramientas muy valiosas y efectivas tanto para las empresas que se inician en la actividad de exportación como para las que ya están establecidas en el mercado.

La asistencia a ferias representa una buena oportunidad para la empresa, ya que esta permite dar a conocer sus productos a las diferentes compañías que participan de las ferias y además posibilita realizar un contacto directo con potenciales importadores o distribuidores, que permite poder intercambiar opiniones lo cual conlleva a iniciar una relación comercial con posterior venta y exportación.

Tabla N° 66: Principales Ferias en Alemania

Logo	Feria	Sector	Lugar	Frecuencia
	Fruit Logística Berlín	Alimentación Logística Alimentaria Bebidas Fruta Procesamiento de alimentos Verduras	Messe Berlin Messedamm 22, D-14055 Berlin, Berlín (Alemania)	Anual
	Anuga	Alimentación Alimentos orgánicos Artesanía Bebidas Fiesta Industria de la alimentación	Koeln Messe Koelnmesse GmbH Messeplatz 150679 Köln, Colonia (Alemania)	Bienal

Fuente: Calendario NFerias 2017

Elaboración: Propia

Según Nferias, (2017), Fruit Logística es la feria líder mundial del comercio internacional de frutas y verduras, se desarrolla en Berlín y está considerada como un lugar de encuentro para todos los protagonistas de la industria frutera

Fruit Logística presenta toda la cadena de suministro de frutas y verduras. Asimismo proporciona una visión global del mercado, nuevos productos y tecnologías, además de innumerables oportunidades para contactos comerciales internacionales. A continuación se mostrará un presupuesto para la participación en la feria Fruit Logística:

Tabla N° 67: Presupuesto de participación en Feria Fruit Logística (02 personas)

Descripción	Total S/.	Total \$
Espacio en la feria (Stand)	10,000.00	3,076.92
Decoración del Stand	3,500.00	1,076.92
Pasaje aéreo	5,200.00	1,600.00
Hospedaje	1,000.00	307.69
Movilidad	300.00	92.31
Alimentación	600.00	184.62
Merchandising (folletos, tarjetas) + Muestras	6,000.00	1,846.15
Gasto de venta total	26,600.00	8,184.62

Fuente: MINAGRI-PROMPERU-ADEX

Elaboración: Propia

T.C: 3.25

La participación de Agri Lemon S.A.C. en esta feria, contribuirá en gran medida a consolidar la imagen del Perú y de la empresa como un proveedor o socio comercial estratégico de productos naturales de la industria alimentaria, y permite a la empresa obtener beneficios como:

- Participar en ruedas negocios con la finalidad de concretar ventas en el mediano plazo.
- Reconocer las últimas tendencias y exigencias que el mercado solicita para nuestro producto o sector.
- Accesibilidad y contacto directo con potenciales clientes.
- Identificar fortalezas y debilidades de la organización para posicionarnos en un entorno competitivo.

Por otro lado, mencionar que en el Perú también existe una feria del rubro industrial muy importante que es la Expoalimentaria, es la principal feria de negocios internacionales más importante de Latinoamérica, ya que reúne varios sectores de la industria como alimentos, bebidas, maquinarias, equipos, insumo, envases y embalajes, servicios. La feria se establece un punto de encuentro internacional de empresas exportadoras y selectos compradores provenientes de todo el mundo y representa una gran oportunidad para conquistar mercados extranjeros.

En el año 2016, reunió a 45,090 visitantes en los 3 días del evento y alrededor de 650 empresas exhiben sus productos. La feria cada año es más exitosa que el anterior, tal es así, que según el informe de Adex, se registraron 3,429 visitantes internacionales, de los cuales 21% provenían de Europa.

La feria expoalimentaria es organizada por Adex, con el apoyo del Ministerio de la Producción, Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, PROMPERU y el Ministerio de Relaciones Exteriores, por tal motivo la empresa Agri Lemon asistirá como visitante en los próximos años a este evento, pactará algunas reuniones con compradores y distribuidores para dar a conocer el producto, dándole algunas muestras o información más personalizada que el cliente requiera.

Tabla N° 68: Principal feria de alimentos en Perú

FERIA	LUGAR	DIRIGIDO	FRECUENCIA
 <p>27 - 29 Setiembre Lima - Perú</p> <p>EXPOALIMENTARIA</p>			
Expoalimentaria 2017	Lima, Perú	Profesional , Privado y Público	Anual

Elaboración: Propia

Ruedas de negocio:

Agri Lemon SAC, utilizará como herramienta de promoción la participación en ruedas de negocios internacionales organizadas por PROMPERU, en donde Alemania se encuentre en calidad de importador, estos eventos son los siguientes:

Tabla N° 69: Lista de ruedas de negocios internacionales

Nombre del evento	Fecha y lugar de realización	Tipo de evento
Anuga 2018	Alemania, 07 y 11 de octubre	multisectorial
VI Macrorueda Alianza del Pacífico	Perú, Agosto	multisectorial

Fuente: Promperu

Elaboración: Propia

Tabla N° 70: Costos de participación a ruedas de negocios para el 2018

Nombre del evento	Hospedaje, Alimentación y transporte interno	Pasajes Aéreos o Terrestre	Costo del evento
Anuga 2018	Hospedaje: \$307.69 Alimentación: \$184.62 Transporte: \$92.31	Aéreo entre \$1,400.00 – \$1,600.00	S/.0.00
Macrorueda Norte Exporta	Movilidad: S/.50.00 Alimentación: S/.80.00	Terrestre S/. 100.00	S/.0.00

Elaboración: Propia

- **Agregados comerciales:**

Perú cuenta con agregados comerciales en gran parte de los países del mundo, los mismos que se encuentran bajo responsabilidad del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Básicamente la función de estos agregados comerciales es la de brindar apoyo al exportador peruano en el ámbito comercial, a través del contacto de potenciales o nuevos clientes. En muchos casos se logran concretar ventas. A continuación, se muestran los datos del agregado comercial en Alemania:

Tabla N° 71: Información Agregado Comercial en Alemania

Contacto	Gycs Manuel Gordon Calienes
	Correo electrónico: ggordon@mincetur.gob.pe
	Teléfono: +49 (0)40 524 74960 / 49-1746230277
	Dirección: Schauenburgerstr. 59; 20095, Hamburgo
	Diferencia Horaria: Lima-Peru,PET,UTC -05HRS, Hamburg, Germany,CEST, UTC +02HRS

Fuente: PROMPERU

Elaboración: Propia

- **Envío de muestras:**

El envío de muestras se realizará para clientes potenciales, con la finalidad de que puedan conocer el producto y analizar la calidad que se ofrecerá.

- **Visitas comerciales:**

Se programará visitas a algunos importadores y distribuidores del producto, para de esta manera afianzar la relación del negocio, esto se realizara durante la estadía en la participación de ferias.

3.5.2. Propuesta de valor con uso de e-commerce

Hoy día ante un mundo globalizado existe la tendencia que puede marcar una ventaja diferencial entre pequeñas y medianas empresas, ya que este medio brinda las facilidades que el consumidor a través de diversas fuentes, por lo que la empresa contará con las siguientes herramientas:

- **Página web:** Esta plataforma virtual apoyará a la empresa en la promoción, publicidad y venta de los productos. Al ser una herramienta muy versátil, permitirá mantener una comunicación fluida con los clientes y usuarios, quienes podrán enviar sus solicitudes de cotización a través de la página web. Los clientes podrán ver información de nuestro producto, beneficios, formas de uso e información de la empresa, ingresando a nuestra página web www.agrilemon.com.pe.
- **Marketplace:** La empresa se registrara en páginas web de comercio electrónico como: mercadolibre.com, OLX.com. El beneficio de estas plataformas virtuales es que el acceso para los clientes es gratuito, lo que la convierte en una vitrina virtual muy interesante.
- **Google Adword:** Esta herramienta de Google permite que los clientes vean a la empresa mientras buscan productos similares al ofrecido, dando como primera opción de elegir a un proveedor dentro de todas las opciones. Además, sólo se pagará cuando hagan clic en el anuncio para visitar el sitio web.

Tabla N° 1: Presupuesto de promoción en Google adword

	2018	2019	2020	2021	2022
Día	5.50	6.00	6.50	7.00	7.50
Mes	165.00	180.00	195.00	210.00	225.00
Año	1980.00	2160.00	2340.00	2520.00	2700.00

Elaboración: Propia

- **Linkedin Empresas:** La empresa Agri Lemon estará registrada en el portal profesional de LinkedIn para de esta manera también estar en contacto con profesionales, empresas del rubro y hacerse más conocida.

3.6. Tamaño de planta: factores condicionantes

Las operaciones o proceso productivo para obtener la cáscara deshidratada de limón se tercerizará (maquila) por lo que Agri Lemon S.A.C. no contará con una planta de producción. La empresa solo se encargara de verificar que la empresa maquiladora cuente con las certificaciones correspondientes a fin de obtener un producto de calidad internacional.

4. LOGÍSTICA INTERNACIONAL

4.1. Envases, empaques y embalajes

4.1.1. Envase

El envase es el recipiente que contenga el producto a exportar, en este caso la cáscara deshidratada de limón. Entre sus funciones están las de darle al producto un mayor tiempo de conservación, protegerlo de cualquier tipo de contacto, facilidad para la estiba y desestiba, y sobre todo debe ser un envase que se diferencie de los demás. El envase está compuesto por sacos de polipropileno con bolsa interior de polietileno, sus medidas son: ancho 28.5 cm., largo: 28.5 cm; alto: 48.75 cm. El sellado del saco se realiza con un hilo de algodón de color blanco, ya que estas ofrecen una mejor protección. La presentación del envase es de 25 kg.

El envasado de la cáscara deshidratada de limón se realizara en la planta que nos brinda la maquila, por lo que deberá ser envasado en buenas condiciones higiénicas y de salubridad. A continuación, se muestran las características del envase del producto:

Tabla N° 72: Características del Envase

Características	
Envase	Saco de polipropileno con bolsa interior de polietileno
Medidas	Ancho: 28.5 cm; largo: 28.5 cm; alto: 48.75 cm
Color	Blanco
Peso	150gr.
Cantidad de limón deshidratado en el saco	25 kg.

Elaboración: Propia



Figura N° 23: Envase de polipropileno
Elaboración: Propia

4.1.2 Embalaje

En este caso, el producto ya envasado ira paletizado, por lo que se utilizaran europallets, stretch film y zunchos, con el objetivo de lograr una mayor seguridad en los productos embalados y conseguir mayor rapidez en la manipulación de la carga, se usara europallets de madera para facilitar el manipuleo de la carga, las medidas del pallet se detallará en la Figura N° 24.

Las paletas deben cumplir con la Norma Internacional para Medidas Fitosanitarias NIMF15, la cual reglamenta todo tipo de medidas sanitarias que debe cumplir el embalaje de madera utilizado en el comercio internacional. De esta manera, se reduce el riesgo de inmersión y/o dispersión de plagas propias de la madera.

En el Perú, SENASA tiene la responsabilidad que los embalajes de madera cumplan con la norma internacional y cumplir con la normativa nacional que tiene como objetivo de aminorar el riesgo de introducción y propagación de plagas cuarentenarias. Además; es responsable de especificar los procedimientos fitosanitarios para el ingreso al país de mercancías con embalaje de madera.



Figura N° 24: Medidas del europallet
Elaboración: Propia

Luego de ubicar los 40 sacos de 25Kg., estas serán sujetadas en los extremos de cada lado, incluyendo la paleta con zunchos de plástico, de 2 cm de ancho, posterior a ello será embalado con rollo de embalaje stretch film transparente, que da una protección envolvente y de unitarización. A continuación, se detalla en la siguiente figura:



Figura N° 25: Embalaje de la cáscara deshidratada de limón
Elaboración: Propia

4.2. Diseño del rotulado y marcado

4.2.1. Diseño del rotulado

Las regulaciones sobre etiquetado requieren que en la etiqueta exista una serie de menciones obligatorias, que se deben mostrar en la parte más visible de la etiqueta y deben ser en idioma inglés. Todos los productos alimenticios comercializados a la UE deben cumplir con normas de etiquetado de la UE, garantizando que los consumidores reciban toda la información esencial para tomar una decisión informada al comprar sus productos alimenticios. Las etiquetas se rigen bajo la siguiente norma: directiva 2000/13/CE del consejo (DO L -109 06/05/2000) (CELEX 32000L0013). Además, el tamaño de los caracteres no puede en ningún caso ser inferior a 1/16 pulgada (0.67 ml). Como se utilizará costales con impresión, estos deben llevar toda la información obligatoria:

- **Nombre del producto:** Lime dried peel
- **Declaración de contenido neto:** El producto contiene 25Kg. esta información debe indicarse en la parte superior.
- **País de origen del producto:** El país de origen es Perú, el cual debe apreciarse en un lugar visible, de forma legible con un tamaño considerable y precedido por “Made in”, “Product of”, o por una palabra con significado similar.

Adicionalmente, la etiqueta también debe contemplar las siguientes informaciones:

- Fecha de producción
- Fecha de expiración
- Número de lote
- Nombre de la empresa que lo produce
- Datos de la empresa que exporta

4.2.2. Diseño del marcado

Las paletas se enviarán debidamente marcadas para facilitar la identificación de forma más rápida, también porque permite la localización y conteo de cantidades físicas en nuestros almacenes como en el del distribuidor.

Por otro lado, el marcado de las paletas y su correlatividad versus la factura comercial facilita la identificación rápida de la carga por parte de las autoridades aduaneras a la llegada al puerto de destino.

Se usará varios tipos de marcas tanto para las cajas como para las paletas:

- **Marcas de expedición:** Información correspondiente a los datos necesarios para la entrega: comprador, destino, país, dirección entre otros.

Importador: HE HANSEN GMBH

Dirección: Vielohweg 156, 22455 Hamburg - Alemania

Puerto de descarga: Hamburgo – Alemania

Exportador: Agri Lemon S.A.C

Dirección: en Av. Dirección: Precursores 693, Urbanización Maranga – San Miguel, Lima – Perú

Puerto de embarque: Callao - Perú.

País de origen: Perú

Nº de bultos: 1/3

A continuación, se presenta un modelo de etiqueta:



Figura N° 26: Modelo del marcado
Elaboración: Propia

- **Marcas de manipuleo:** Instrucciones básicas o símbolos internacionales (pictogramas) acerca de la manipulación de los embalajes. Por medio del uso de pictogramas se pretende desarrollar indicaciones abreviadas que permitan identificar algunos detalles relativos a las mercancías de exportación.

A continuación se muestra los pictogramas para las paletas:

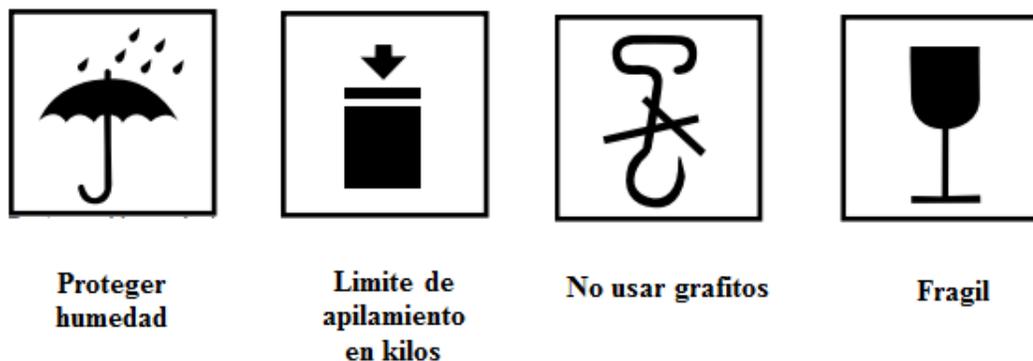


Figura N° 27: Pictogramas para las para las paletas

Elaboración: Propia

4.3. Unitarización y cubicaje de la carga

El proceso de unitarización y cubicaje de la carga consiste en agrupar los sacos ya embalados en una unidad de transferencia de carga, en este caso el europallet, con el fin de facilitar su transporte, por lo que debe conservar su integridad durante el tiempo que dure hasta llegar al destino final.

Tabla N° 73: Unitarización de la carga

Representación grafica	Características
	Europallet de madera
	NIMF-15
	Medidas: 120 x 80 x 14.5 cm
	Base: 5 sacos Altura: 8 niveles
	Peso: 27 Kg

	Unitarización
	Base: 8 sacos
	Niveles: 5
	Total de sacos por pallet: 40
	Total pallet por embarque: 3
	Peso neto por embarque: 1000 kg.
	Peso bruto por embarque: 1006 Kg.

Elaboración: Propia

A continuación, se muestra a detalle el cálculo de la unitarización de la carga óptima:

Tabla N° 74: Cálculo de la Unitarización de la carga

Ítem	Medidas	Unidad de medida
Medidas del saco	28.5x28.5x48.75	Centímetros
Ancho	28.5	Centímetros
Largo	28.5	Centímetros
Alto	48.75	Centímetros
Peso neto por saco	25.00	Kilogramos
Peso bruto por saco	25.15	Kilogramos
Numero de sacos por piso	8	Unidades
Niveles	5	Niveles
Paleta		
Ancho	80	Centímetros
largo	120	Centímetros
Altura	5	Sacos
Numero de sacos por base de paleta	8	Sacos
Numero de sacos por altura de paleta	5	Sacos
Niveles	5	Niveles
Total de sacos por paleta	40	Sacos
Peso neto por paleta	1000	Kilogramos
Peso bruto por paleta	1020	Kilogramos
Paletas por envío	8	Paleta
N° de unidades por embarque	320	Sacos
Peso neto por embarque mensual	8000	Kilogramos
Peso bruto por embarque mensual	8160	Kilogramos
Numero de envíos al año	8	envíos
Número de unidades anuales	2560	Sacos

Peso neto anual	64000.00	Kilogramos
Peso bruto anual	65280.00	Kilogramos

Elaboración: Propia

4.4. Cadena de DFI de Exportación

4.4.1. Determinación de requerimiento de insumos e infraestructura

a) Del insumo

La empresa Agri Lemon S.A.C. adquirirá la materia prima, que es la cáscara de limón fresco del proveedor Multifoods S.A.C., ubicada en el distrito de Chorrillos, asimismo, tercerizará el proceso productivo para obtener la cáscara deshidratada de limón contratando los servicios de la empresa Fructus Terrum S.A.C., quien elaborará el producto en su planta ubicada en el distrito de Chorrillos, el cual posteriormente será trasladado a nuestros almacenes.

A continuación, se detalla el proceso logístico para la obtención de los insumos:

Tabla N° 75: Proveedores de Agri Lemon S.A.C.

Empresa	Ruc	Servicio
Multifoods S.A.C.	20472567803	Proveedor de la materia prima
Fructus Terrum S.A.C.	20471988368	Servicio de maquila

Fuente: Páginas web - SUNAT

Elaboración: Propia

Agri Lemon S.A.C. se encargará de la compra de materia prima, la cáscara de limón se comprará a la empresa Multifoods S.A.C. que tiene como dirección del domicilio fiscal Jr. Los Titanes N°217 Chorrillos, Lima – Perú, los insumos serán entregados a la empresa maquiladora Fructus Terrum S.A.C., la planta procesadora de esta empresa está ubicada también en el distrito de Chorrillos, ciudad de Lima, dicha empresa se encargará del proceso de producción, envasado, etiquetado y paletizado para luego ser enviado al almacén de la empresa.

Cada fase del proceso de producción será supervisada por un controlador de calidad que será terciarizado, quien verificará la calidad del producto en cada etapa del proceso de elaboración.

a) De la infraestructura

La empresa Agri Lemon S.A.C está ubicada en el distrito de San Miguel por obtener la mayor puntuación. A continuación, se muestra la distribución de ambientes de la empresa, ubicada en Av. Precursores 693, Urbanización Maranga – San Miguel.



Figura N° 28: Ubicación de la empresa Agri Lemon S.A.C.

Fuente: Google Maps

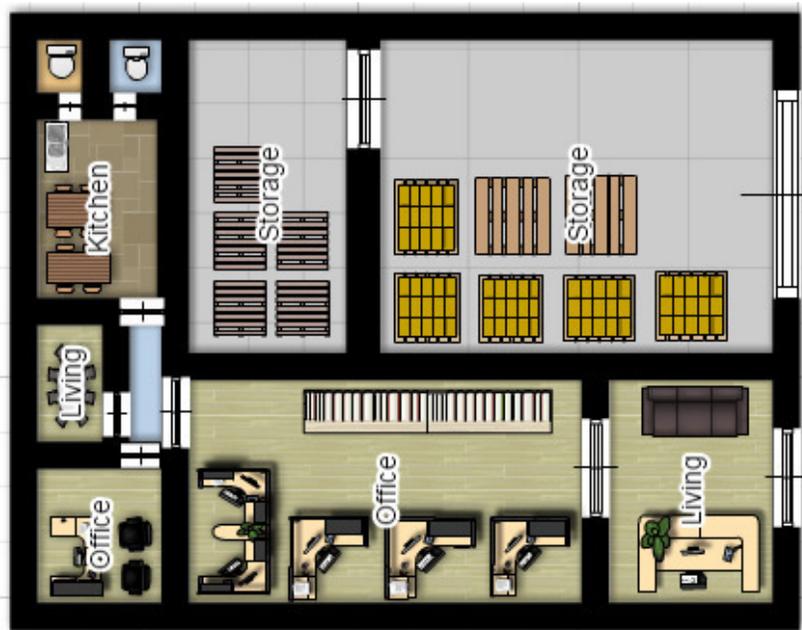


Figura N° 29: Distribución de ambientes de la empresa Agri Lemon S.A.C

Elaboración: Propia

Tabla N° 76: Ambientes de la empresa Agri Lemon S.A.C.

Ambientes
- Estacionamiento de carga y descarga
- Almacén de productos terminados
- Recepción y/o sala de espera
- Oficinas administrativas
- Oficina gerencia general
- Sala de reuniones
- Comedor y cocina
- Baño de hombres
- Baño de mujeres

Elaboración: Propia

4.4.2. Establecer estrategias de suministro

La cadena de suministro está conformada por todas aquellas actividades y procesos que involucran a clientes y proveedores para que juntos colaboren en la producción y distribución de la mercancía en las cantidades necesarias, a los lugares correctos y a tiempo con la finalidad de satisfacer los niveles de servicios requeridos por el cliente.

El primer paso es la compra de la materia prima, para lo cual se han evaluado a 3 empresas acopiadoras de cáscara de limón para su ponderación, estas empresas se mostrarán en la siguiente tabla:

Tabla N° 77: Criterios para la selección de empresa proveedora de insumos

Criterios	Multifoods S.A.C.	Agroindustrias Nobex S.A.C.	Grupo San Nicolás S.A.C.
Precio kg	Medio	Bajo	Medio
Flete	246.15	250.24	267.88
Distancia a la planta	Chorrillos	Chorrillos	Los Olivos
Experiencia	10 años	8 años	4 años
Puntualidad	Muy buena	Buena	Muy buena

Elaboración: Propia

Tabla N° 78: Ponderación para la selección de empresa proveedora de insumos

CALIFICACIÓN	
1	Muy malo
5	Muy bueno

Criterios	Importancia %	Multifoods S.A.C.	Puntaje	Agroindustrias Nobex S.A.C	Puntaje	Grupo San Nicolás S.A.C.	Puntaje
Precio kg	25%	5	1.25	4	1.00	4	1.00
Flete	15%	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Distancia a la planta	20%	5	1.00	5	1.00	3	0.60
Experiencia	20%	5	1.00	4	0.80	3	0.60
Puntualidad	20%	5	1.00	4	0.80	5	1.00
TOTAL	100%		4.85		4.05		3.65

Elaboración: Propia

Con la ponderación de la Tabla N°78 se puede determinar que la mejor opción es la empresa procesadora de jugos de limón Multifoods S.A.C.

Tabla N° 79: Costos y tiempo de la empresa proveedora de cáscara de limón

Costo	Descripción del servicio
61.54 dólares	Venta de materia prima por tonelada
Tiempo de entrega	Descripción del servicio
De 2 a 3 días	Entrega del producto en el almacén de la maquiladora

Elaboración: Propia

Por último, la elección de la empresa maquiladora se realiza con diferentes criterios, siendo uno de los más importantes la certificación para el ingreso de los productos al mercado de Alemania.

Tabla N° 80: Criterios para la selección de empresa procesadora

Criterios	Fructus Terrum S.A.C.	Agroindustrias & Gourmet S.A.C.	Grupo San Nicolás S.A.C.
Certificados	Todos	Todos	Todos
Precio kg	Medio	Bajo	Medio
Experiencia	12 años	9 años	7 años
Flete	175.75	180.55	178.98
Distancia	Chorrillos	Chorrillos	Independencia
Capacidad instalada	Muy buena	Muy buena	Buena
Tiempo de entrega	Muy buena	Buena	Muy buena

Elaboración: Propia

Tabla N° 81: Ponderación para la selección de empresa procesadora

CALIFICACIÓN	
1	Muy malo
5	Muy bueno

Criterios	Importancia %	Fructus Terrum S.A.C.	Puntaje	Agroindustrias & Gourmet S.A.C.	Puntaje	Esmeralda Corp. S.A.C.	Puntaje
Certificados	20%	5	1.00	5	1.00	5	1.00
Precio Kg	15%	4	0.60	3	0.45	4	0.60
Experiencia	15%	5	0.75	4	0.60	2	0.30
Flete	10%	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Distancia	10%	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Capacidad instalada	15%	5	0.75	4	0.60	3	0.45
Tiempo de entrega	15%	5	0.75	4	0.60	5	0.75
TOTAL	100%		4.65		3.95		3.60

Elaboración: Propia

La empresa proveedora seleccionada la producción del producto es Fructus Terrum S.A.C., al obtener el mayor puntaje de 4.65 debido a las ventajas que presenta respecto a otras empresas procesadoras. La empresa está ubicada en Chorrillos y cuenta con 12 años de experiencia, ofreciendo productos y servicios de calidad, dicha empresa cuenta con certificado de HACCP, NSF, BRC, entre otros.

Tabla N° 82: Costos y tiempo de la empresa maquiladora

Costo	Descripción del servicio
369.23 dólares	Venta de producto terminado por tonelada
Tiempo de entrega	Descripción del servicio
De 3 a 4 días	Entrega del producto en el almacén de la maquiladora

Elaboración: Propia

Las estrategias con la empresa procesadora Fructus Terrum son las siguientes:

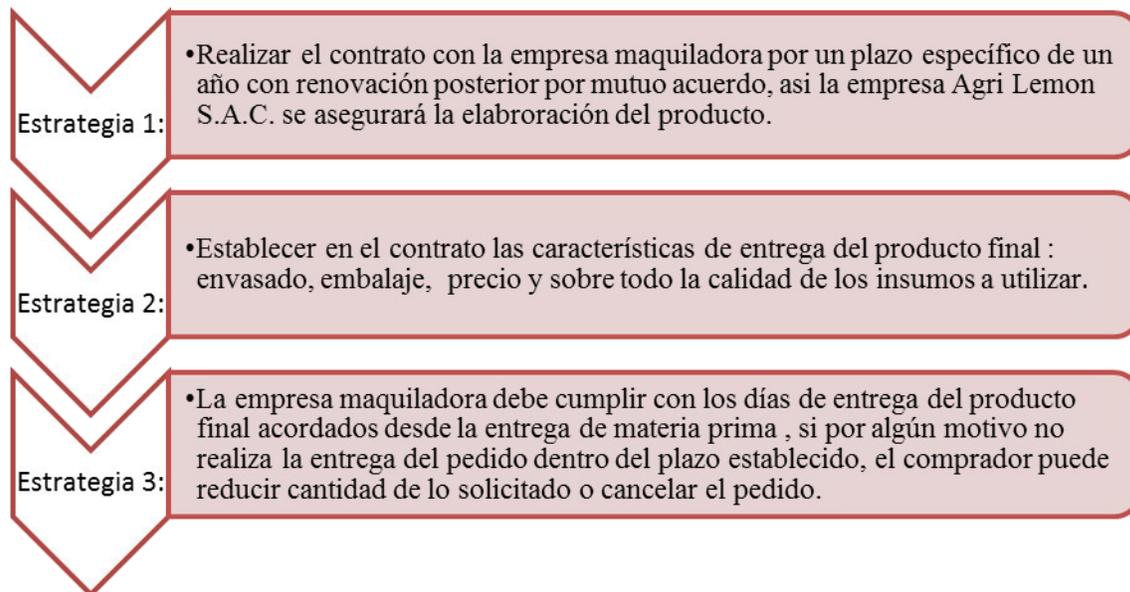


Figura N° 30: Estrategias para la empresa procesadora

Elaboración: Propia

A continuación, se explican los puntos importantes de la cadena logística (suministro, fabricación y distribución)

Suministro (abastecimiento):

- Contrato con la empresa proveedora de materia prima Multifoods S.A.C, la empresa proporcionará los insumos mensuales para la producción del deshidratado, este contrato inicialmente tendrá vigencia un año. El pago por la materia prima será de acuerdo al precio del mercado de venta por mayor.

- Se contratará a la empresa de transporte interno, empresa de transportes Pegaso S.C.R.L. ubicado en Jr. Alameda Sur N° 563 - Chorrillos, quien se encargará de transportar la materia prima a la empresa procesadora.

Fabricación:

Fructus Terrum S.A.C. será la empresa procesadora que brindará el servicio de transformación del producto, su responsabilidad de acuerdo al contrato será de brindarnos el producto en el envase primario de sacos de 25Kg., rotulado y paletizado. Se contratará a dicha empresa, debido a que cuenta con las certificaciones y requisitos exigidos por la Unión Europea para la elaboración y envasado de los productos procesados.

Fructus Terrum cuenta con una capacidad de producción de 50 toneladas mensuales de producción en la línea de deshidratados y cuenta con personal que supervisa al detalle todo el proceso desde la recepción de la materia prima hasta el etiquetado del producto terminado. La empresa maquiladora será la responsable de unitarizar la carga en parihuelas, las cuales deben contar con el certificado fitosanitario autorizado por SENASA y de acuerdo a las NIMF-15.

Determinación del proceso productivo:

A continuación, se presenta el diagrama de flujo del proceso productivo para obtener la cáscara deshidratada de limón:

FLUJO DE PROCESAMIENTO DE CÁSCARA DESHIDRATADA DE LIMÓN

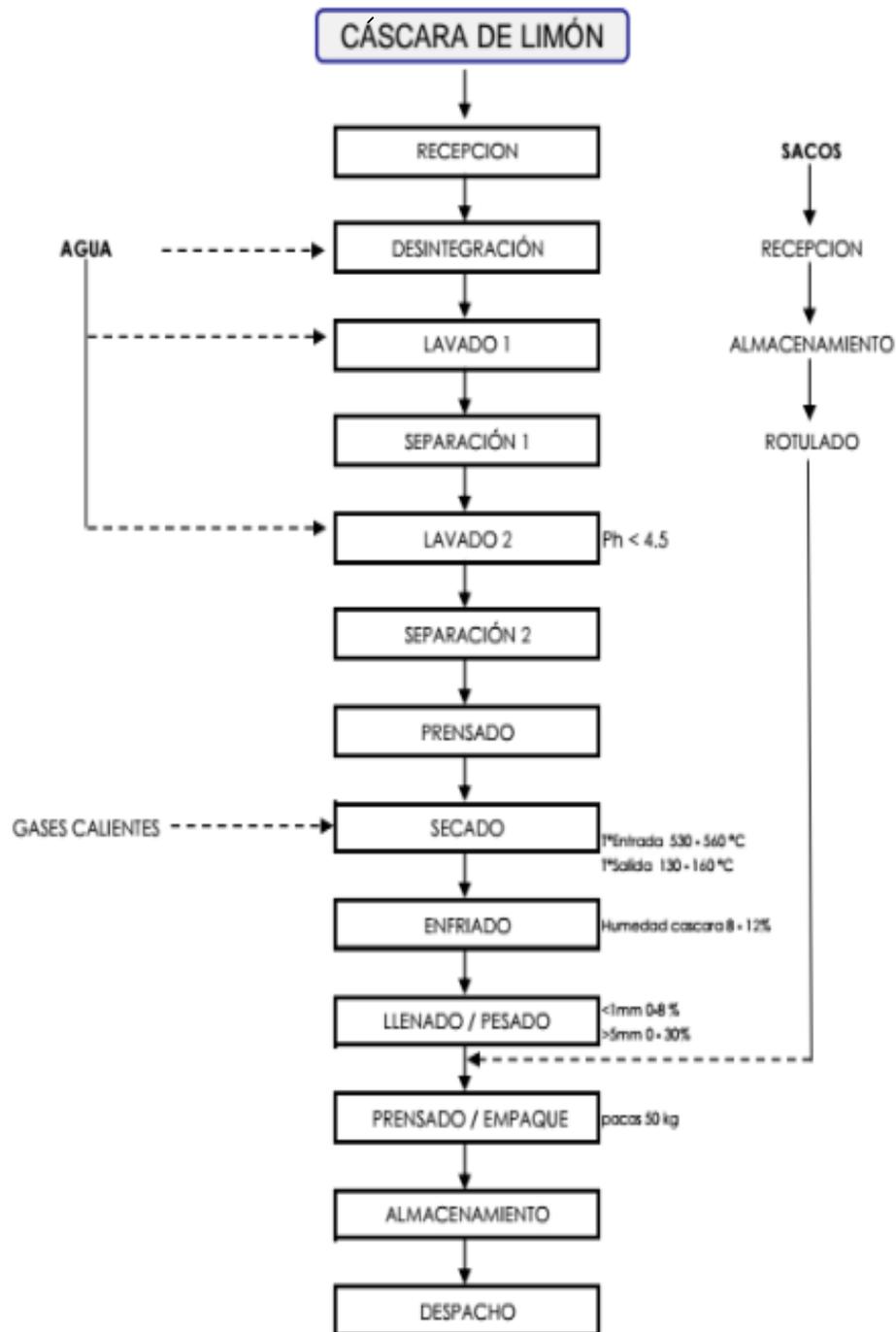


Figura N° 31: Proceso productivo de la cáscara deshidratada de limón
Elaboración: Propia

Como podemos apreciar en la Figura N°31, se muestra las fases para la elaboración del producto, el cual será desarrollado por la empresa maquiladora. A continuación se explicará el proceso:

Recepción:

La cáscara obtenida a partir de los otros procesos de limón es almacenada en tolvas para su proceso en planta para evitar cualquier deterioro en las características de la misma.

Desintegración:

La cáscara es alimentada por un tornillo helicoidal al desintegrador provisto de una malla. La cáscara triturada en partículas es mezclada con agua limpia y/o agua proveniente del segundo lavado y luego es bombeada a los tanques de lavado, manteniendo una proporción de cáscara y agua adecuada al proceso.

Lavado 1:

La cáscara es lavada en un primer tanque con agua proveniente de la línea y agitación constante.

Separación 1:

Luego del primer lavado la cáscara es separada del agua mediante una malla en el primer separador parabólico.

Lavado 2:

La cáscara que ha pasado por un primer separador parabólico, ingresa a un segundo tanque donde es lavada al igual que en el primer tanque.

Separación 2:

Luego del segundo lavado la cáscara es separada del agua mediante una malla en el segundo separador parabólico, el agua de esta separación es enviada al desintegrador.

Prensado:

La cáscara una vez lavada se prensa para reducir el contenido de agua y luego se almacena en una tolva pulmón.

Secado:

De la tolva pulmón la cáscara se alimenta al secador a través de transportadores de tornillos helicoidales. El secador es un tambor rotativo continuo, donde por un extremo ingresa la cáscara y los gases calientes (combustión de GLP) y por el otro son succionados por un ventilador centrífugo que los envía a un ciclón.

Enfriado:

La cáscara que ingresa al ciclón es enfriada ya que los gases calientes y vapor de agua se eliminan por la parte superior y la cáscara deshidratada cae por gravedad a un transportador de tornillo que la conduce a un molino.

Llenado / pesado:

La cáscara molida es conducida a través de un transportador de tornillo helicoidal hasta la zona de llenado. En esta zona se recibe la cáscara, se llena en sacos de polipropileno hasta completar el peso establecido de 25 kilos, inmediatamente son llevados a la zona de empaque.

Prensado / empaque:

Los sacos son alimentados de dos en dos a la tolva de una prensa neumática para ser prensados y empacados en pacas de polipropileno de 25 kilos cada una, inmediatamente después las pacas son cosidas.

Almacenamiento:

Las pacas llenas y debidamente cosidas son transportadas al almacén de cáscara, donde se coloca un separador que evite el contacto con el piso, formando rumas de pacas hasta completar un embarque.

Las pacas son estibadas ubicando las marcas de identificación hacia abajo; la finalidad es evitar que se borren las inscripciones durante la estiba.

Despacho:

Es el envío de producto que cumple con las especificaciones enviadas por la empresa Agri Lemon S.A.C.

Paletizado:

Por último se hace la paletización de las pacas en los europallets.

Distribución

Al término de la producción y envasado de acuerdo al contrato suscrito por ambos, se procederá a recoger la carga de los almacenes de la empresa Fructus Terrum, para ello se contratará a la empresa de transporte interno empresa de transportes Pegaso S.C.R.L. quien llevará las paletas al almacén de Agri Lemon S.A.C.

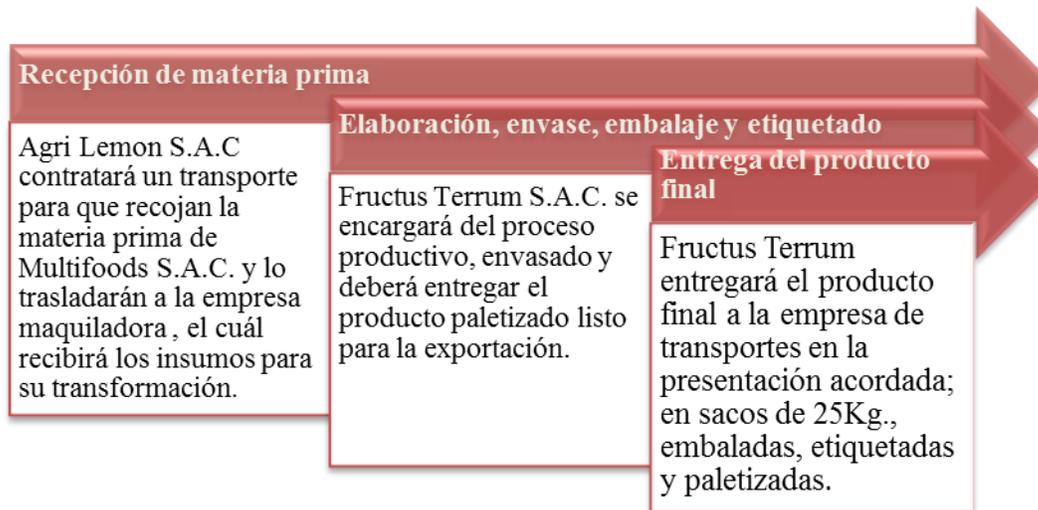


Figura N° 32: Proceso logístico
Elaboración: Propia

4.4.3. Requisitos de acceso al mercado objetivo

Las importaciones de Alemania deben cumplir con los requerimientos de la Ley de Permisos para la Importación. Esta ley regula los permisos y licencias que deberán gestionar los importadores alemanes para sus operaciones de comercio exterior.

La importación de alimentos en Alemania está sujeta al cumplimiento de ciertas leyes y reglamentos destinados a proteger la salud humana y vegetal, así como garantizar su calidad e inocuidad, y hacer cumplir con los diferentes requisitos según la naturaleza del producto:

En Perú:

A continuación se detallan las principales instituciones relacionadas con la exportación del producto en el país:

La Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA): Ente encargado de emitir certificado de calidad que indica que el producto es para consumo humano.

Superintendencia nacional de aduanas y de administración tributaria (SUNAT): Organismo nacional competente recaudador de impuestos y administrador de la actividad aduanera. Una de sus responsabilidades es la inspección del cumplimiento de la política

aduanera de comercio exterior, garantizando la correcta aplicación de los tratados y convenios internacionales.

Entidad certificadora de emisión de certificados de origen: Es la entidad gremial encargado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), quien recibe la información proporcionada por el usuario para evaluar y verificar que cumple efectivamente con las normas de origen del acuerdo y/o régimen preferencia invocado. Una vez concluida la verificación, se procede a expedir el certificado de origen.

Para solicitar el trato arancelario preferencial contemplados en los acuerdos comerciales y/o regímenes preferenciales que goza el Perú, es importante que el importador cuente con la prueba de origen (certificado o declaración de origen) con el cuál se solicitará el trato preferencial en el país de destino de la mercancía.

Para el caso de la exportación de la cáscara deshidratada de limón están libres del pago de arancel con la presentación del certificado de origen. De esta forma, contamos con una ventaja competitiva a diferencia de otros países que no tiene trato preferencial y por ende pagan arancel.

En la ciudad de Lima, las entidades que emiten certificados de origen son: Cámara de Comercio de Lima, Asociación de Exportadores (ADEX) y la Sociedad Nacional de Industrias.

Sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP): Por medio de este sistema se identifica peligros específicos (biológicos, químicos y físicos); así como las medidas para su control con el fin de asegurar la inocuidad de los alimentos.

En el Perú, el sistema HACCP es obligatorio su aplicación ya sea para productos para el mercado nacional o internacional de acuerdo a la norma sanitaria para la aplicación del sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas.

En Alemania:

Ministerio Federal de Salud de Alemania: Entidad que regula el ingreso de productos para el consumo humano, se debe presentar el certificado de calidad y certificado de Digesa para que de la luz verde de ingreso a todos los productos alimenticios.

Etiquetado del producto: Todos los productos alimenticios comercializados en la UE deben cumplir con normas de etiquetado de la UE, garantizando que los consumidores reciban toda la información esencial para tomar una decisión informada al comprar sus productos alimenticios. Las etiquetas se rigen bajo la siguiente norma: directiva 2000/13/CE del consejo (DO L -109 06/05/2000) (CELEX 32000L0013) y deberán contener lo siguiente:

- Nombre con el que se vende el producto, no marca comercial.
- Nombre comercial.
- Condiciones físicas del producto alimenticio o del tratamiento específico al que ha sido sometido. En el presente Plan se considerará “Deshidratado”.
- Lista de ingredientes, precedidas por la palabra "ingredientes", debe mostrar todos los ingredientes (incluidos los aditivos) con el fin de peso registrado en el momento de su uso en la fabricación y designado por su nombre específico descendente.
- Cantidad neta de los productos alimenticios, en el presente caso: kilogramos.
- Fecha de duración mínima que consta de día, mes y año, en ese orden, y precedida de la expresión "consumir preferentemente antes de" o "consumir preferentemente antes del final de" o el "uso por" la fecha para los productos altamente perecederos.
- Todas las condiciones especiales para el mantenimiento o el uso.
- El nombre o la razón social y la dirección del fabricante, envasador o el importador establecido en la UE.
- Lugar de origen o de procedencia.
- Instrucciones de uso, en su caso.
- Lote marca en los productos alimenticios envasados previamente, con el marcado.

Embalaje de madera En cuanto al embalaje de madera, se establece que los paquetes de madera de cualquier tipo (cajones, cajas, paletas, paletas caja, etc) deberán pasar por uno de los tratamientos aprobados de la Norma Internacional para Medidas Fitosanitarias de la FAO No. 15, llevan la marca correspondiente, y estar fabricados con madera descortezada.

Idioma: Como regla general, el etiquetado del producto debe estar en un idioma comprensible para el consumidor, es decir en los idiomas de los países de la UE en este caso en Inglés.

4.4.4. Aspectos de calidad, trazabilidad y certificaciones

4.4.4.1. Aspectos de calidad

La materia prima base fundamental para la elaboración de la cáscara deshidratada de limón, deberá pasar por un proceso de calidad en el cual se verificará su frescura, tipo de fruta, tamaño, color, olor, humedad, entre otros aspectos importantes.

Agri Lemon S.A.C., contratará los servicios de la empresa Fructus Terrum S.A.C., quien se encargará de todo el proceso productivo hasta el envasado del producto. La empresa proveedora cuenta con certificación GPM (Buenas prácticas de Manufacturas) y otras certificaciones solicitadas por el cliente.

4.4.4.2. Aspectos de trazabilidad

La trazabilidad es el conjunto de procedimientos preestablecidos que permite conocer información en tiempo real, máxima visibilidad de todas las operaciones, flujo de materiales, y entre otros procedimientos a lo largo de la cadena de suministro del producto desde su fabricación hasta la colocación del producto en el punto de venta. La aplicación de la rastreabilidad del producto permite ingresar eficientemente a mercados globales y estar a nivel de empresas de clase mundial.

Su aplicación es de carácter voluntario; sin embargo, en caso que el cliente lo solicite, la empresa solicitará a GS1 Perú la emisión del certificado de trazabilidad para el lote de exportación requerido.

4.4.4.3. Certificaciones

El país objetivo, en este caso Alemania, exige las siguientes certificaciones:

- Certificado BRC
- HACCP
- Certificado Kosher
- ISO 9001
- Certificado BASC
- Flowchart del producto

La empresa procesadora Fructus Terrum S.A.C, cuenta con todas las certificaciones solicitadas por el país destino.

4.4.5. Determinación de agente de aduana a intervenir

Se utilizará el incoterm 2010 FOB – Callao, donde la responsabilidad será hasta cuando se coloque la carga en la borda del buque, transmitiendo el riesgo al comprador en ese momento. Los operadores logísticos a intervenir son los siguientes:

- **Transporte local:** Transporte desde el almacén de la empresa al depósito temporal de la línea marítima.
- **Depósito temporal:** Ingresará nuestro producto en donde se consolidará con otras mercaderías, en este depósito, el cual es zona primaria, se realizarán todas las inspecciones correspondientes por las entidades competentes.
- **Operador logístico:** Encargado de realizar la numeración régimen 40 de la DAM de exportación, y su posterior regularización al régimen 41, la agencia de aduana será el representante del exportador ante las diferentes inspecciones realizadas en el depósito temporal.

A continuación, se presentan los criterios de evaluación para la elección del agente de aduana, a fin de optar por el operador más competitivo en base a costos y nivel de servicio.

Tabla N° 83: Criterios para la elección de agencia de aduanas

Criterios	Unimar	Translogistics	Andes Logistics
Precio	Alto	Bajo	Medio
Ubicación	Callao	Callao	Breña
Servicio de transporte	Si	Si	Si
Experiencia	22 años	34 años	25 años
Puntualidad	Buena	Muy buena	Muy buena
Personal	10 despachadores	10 despachadores	7 despachadores
Certificación	Si	Si	Si

Elaboración: Propia

Tabla N° 84: Matriz de selección de agente de aduana

CALIFICACIÓN	
1	Muy malo
5	Muy bueno

Criterios	Nivel de Importancia	Unimar	Puntaje	Translogistics	Puntaje	Andes Logistics	Puntaje
Precio	0.20	3	0.60	5	1.00	2	0.40
Ubicación	0.15	5	0.75	5	0.75	3	0.45
Servicio de transporte	0.10	5	0.50	5	0.50	5	0.50
Experiencia	0.20	2	0.40	5	1.00	3	0.60
Puntualidad	0.15	4	0.60	5	0.75	5	0.75
Personal	0.10	5	0.50	5	0.50	4	0.40
Certificación	0.10	5	0.50	5	0.50	5	0.50
Total	1		3.85		5.00		3.60

Elaboración: Propia

De acuerdo a la puntuación obtenida por cada operador logístico, se determina que la empresa Agri Lemon S.A.C. trabajará con el operador logístico Translogistics, quien obtuvo mayor puntaje, sustentado en costos competitivos, más de 30 años de experiencia y un staff mayor de despachadores de aduana, además cuenta con certificación BASC la cual promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales.

Tabla N° 85: Costos y tiempo de la logística interna

Costo	Descripción del servicio
620.00 dólares	Servicio de logística interna
Tiempo de entrega	Descripción del servicio
4 días	Llevar el producto desde el almacén al puerto y realizar la documentación

Elaboración: Propia

4.4.6. Elección de la cadena logística

La cadena de distribución que aplicará Agri Lemon S.A.C. se muestra en la siguiente figura:



Figura N° 33: Cadena logística de la empresa Agri Lemon S.A.C.
Elaboración: Propia

4.5. Seguro de las mercancías

Con respecto al seguro internacional, la empresa Agri Lemon exportará bajo la modalidad FOB por lo que no es necesario contratar el seguro de la mercancía en la travesía, ya que el importador asume esta responsabilidad.

Por otro lado, si nos referimos a la seguridad en cuanto al transporte a nivel local, desde la salida del producto de nuestro almacén al puerto, existe un seguro llamado seguro facultativo interno terrestre, de esta manera la carga está asegurada de robos o caídas que

dañen la calidad del producto. En este caso el operador logístico nos brindara este seguro dentro del servicio ofrecido.

4.6. Técnicas de cuantificación de demora

La cuantificación de la demora depende mucho de las salidas de las naves para el puerto de destino, en este caso el puerto de Hamburgo, las naves por lo general zarpan semanalmente, demoran en llegar entre 22 a 29 días de travesía, esto según la línea naviera. Otro factor importante es el tiempo del proceso del pedido, una vez que el cliente realiza su compra, la demora por lo general es de 10 a 20 días. Se debe considerar que al ser nuestra primera exportación estamos sujetos a la asignación de canal ROJO, es decir, nuestra mercadería tiene que ser aforada por un especialista de Aduana y en este caso la demora es de 1 a 2 días.

Tabla N° 86: Técnicas de cuantificación de demora

Plan de Logística Internacional	Tiempo (Días)/ Horas
Compra de insumos	3 días
Elaboración del producto	4 días
Envasado	1 día
Embalaje	12 horas
Unitarización de pallets	4 horas
Manipuleo local exportador	3 horas
Transporte terminal marítimo	1 hora
Aduanas	6 horas
Transporte internacional	22 – 29 días

Elaboración: Propia

4.7. Determinación de la vía de embarque

Para determinar la vía de embarque en el cual enviaremos nuestro producto: cáscara deshidratada de limón, se debe evaluar los siguientes aspectos:

- Costo del flete
- Disponibilidad de rutas
- Restricciones de carga
- Tiempo de tránsito
- Manipuleo seguro

Tabla N° 87: Cuadro de ponderación para la elección del medio de transporte

CALIFICACIÓN	
1	Muy malo
5	Muy bueno

Ponderación de Variables	Variable	AEREO		MARITIMO	
		Calif.	porcentaje	Calif.	porcentaje
0.3	Costo del flete	1	0.3	5	1.5
0.2	Disponibilidad de salidas	4	0.8	3	0.6
0.1	Restricciones de carga	4	0.4	5	0.5
0.3	Tiempo de tránsito	5	1.5	2	0.6
0.1	Manipuleo seguro	4	0.4	5	0.5
1			3.4		3.7

Elaboración: Propia

El aspecto determinante para tomar la decisión del medio de transporte es el costo del flete, utilizar el transporte marítimo es más barato que el transporte aéreo, mencionar también que el tiempo de tránsito no es un aspecto determinante para el tipo de producto, por ser una carga seca. Por lo tanto, de acuerdo a la Tabla N° 87 la opción que se tomará será la vía marítima.

5. COMERCIO INTERNACIONAL

5.1. Fijación de precios

La empresa Agri Lemon S.A.C. ha determinado su precio de venta en base a dos métodos.

El primer método utilizado es basado en la competencia, en donde se evalúa cuál es el precio promedio de venta que ofrece los principales competidores y conociendo cuál es el precio de la competencia se utiliza el segundo método que es en base a costos donde se determina el costo unitario al cual se le adiciona un margen de ganancia para obtener un precio acorde a la competencia.

Para determinar el precio de venta también se tomará en cuenta el incoterm que se use, la cantidad que solicite, precios de la competencia, entre otros.

5.1.1. Costos y precio

Es muy importante determinar en que incoterm se vende el producto ya que depende de ello agregarle mayores costos logísticos, si la responsabilidad es mayor, es decir el incoterm va determinar los riesgos y responsabilidades para ambas partes.

Tabla N° 88: Principales precios a nivel mundial de la partida 081400
(Precio por tonelada en dólares americanos)

Importadores	2012	2013	2014	2015	2016	valor importada en 2016	cantidad importada en 2016
	Valor unitario importada						
Japón	2,603.00	2,754.00	2,639.00	2,754.00	2,876.00	8,673.00	3016
Países Bajos	695.00	820.00	887.00	745.00	635.00	6,274.00	9879
Alemania	1,951.00	2,139.00	2,537.00	2,188.00	2,168.00	5,806.00	2678
Francia	2,119.00	1,241.00	1,773.00	2,402.00	2,987.00	5,744.00	1923
Italia	1,455.00	1,472.00	2,130.00	1,787.00	1,610.00	5,510.00	3422
México	1,453.00	1,459.00	2,148.00	2,051.00	1,898.00	5,173.00	2725
España	1,702.00	1,689.00	1,226.00	2,373.00	2,000.00	3,226.00	1613
Estados Unidos de América	3,013.00	3,070.00	3,164.00	3,756.00	3,226.00	3,071.00	952

Fuente: Trademap

Elaboración: Propia

En la Tabla N°88, se aprecian los precios por tonelada de la partida analizada en donde figuran los principales mercados importadores en los últimos 5 años a nivel mundial.

Tabla N° 89: Principales precios de las exportaciones peruanas de la partida 0814001000

(Precio por kilogramos en dólares americanos)

Importadores	2012	2013	2014	2015	2016	Valor exportada 2016	Cantidad exportada 2016
	Valor unitario						
Alemania	1.14	1.21	1.6	2.35	1.78	7,681.00	4,439,814

Fuente: Trademap

Elaboración: Propia

Tabla N° 90: Principales precios de empresas peruanas que exportan en la partida 081400 hacia Alemania

(Precio por unidad en dólares americanos)

Empresa	Descripción comercial	Promedio de Precio FOB/USD
Agroindustrias AIB S.A	cáscara deshidratada de limón	1.79
Agromar Industrial S.A.	cáscara deshidratada de limón	1.80
Limonos Piuranos S.A.C.	cáscara deshidratada de limón	1.79
Procesadora Frutícola S.A.	cáscara deshidratada de limón	1.82

Fuente: Adex datatrade

Elaboración: Propia

Determinación de precio:

Costos directos:

Tabla N° 91: Costo de producto tercerizado

(Expresado en dólares)

Producto	Costo unitario	Cantidad	Costo por Envío	Costo anual
Costo de producto tercerizado	0.37	8,000	2953.85	23630.77
Materia Prima	0.06	42000.00	2584.62	20676.92
Transporte de materia prima	0.01	40000.00	246.15	1969.23
Transporte del maquilador hacia almacén	0.02	8160.00	175.75	1406.03
Total insumos en productos	0.46		5960.37	47682.95

Elaboración: Propia

Tabla N° 92: Costos de exportación
(Expresado en dólares)

Descripción	Costo unitario	Costo por Envío	Costo anual
Seguro de carga	92.31	92.31	738.46
Transporte del almacén hacia puerto	36.92	36.92	295.38
Certificado de origen	15.38	15.38	123.08
Derechos de embarque	36.92	36.92	295.38
Transmisión electrónica	18.46	18.46	147.69
Trámite documentario	24.62	24.62	196.92
Gasto administrativo	8.62	8.62	68.92
V°B - Agentes portuarios	76.92	76.92	615.38
Agenciamiento de Aduanas	52.31	52.31	418.46
Gastos Operativos	36.92	36.92	295.38
Aforo físico	64.62	64.62	516.92
Gastos de Almacén	76.92	76.92	615.38
Carta de Crédito	80.00	80.00	640.00
Total		620.92	4,967.38

Elaboración: Propia

Costos indirectos:

Tabla N° 93: Gastos de personal
(Expresado en dólares)

Descripción	N° de empleados	Remuneración	Pago mensual	Pago anual	Vacaciones	Sub total	ESSAL UD 9%	Total anual
Gerente General	1	923.08	923.08	10,615.38	462	11,076.92	996.92	12,073.85
Asistente de logística	1	369.23	369.23	4,246.15	185	4,430.77	398.77	4,829.54
Asistente Comercial	1	369.23	369.23	4,246.15	185	4,430.77	398.77	4,829.54
Asistente de finanzas	1	369.23	369.23	4,246.15	185	4,430.77	398.77	4,829.54
Total	4							26,562.46

Elaboración: Propia

Tabla N° 94: Gastos fijos
(Expresado en dólares)

Descripción	Mensual	Anual
Pago de alquiler de local 100 M 2	461.54	5,538.46
Servicios (luz, agua, teléfono e internet)	107.69	1,292.31
Total Gastos fijos	569.23	6,830.77

Elaboración: Propia

Tabla N° 95: Gastos administrativos
(Expresado en dólares)

Materiales de oficina	Costo unitario	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Hojas bond	4.92	1	4.92	9.85
Folder de palanca	1.69	10	16.92	33.85
Lapiceros	0.25	10	2.46	14.77
Lápices	0.15	10	1.54	9.23
Perforador	1.69	5	8.46	16.92
Engrampador	2.15	5	10.77	21.54
Hojas membretadas	0.23	300	68.31	136.62
Asesor Contable	76.92	1	76.92	923.08
Inspector de calidad	61.54	1	61.54	492.31
Total			251.85	1,658.15

Elaboración: Propia

Tabla N° 96: Materiales indirectos
(Expresado en dólares)

Materiales de limpieza	Cantidad	Precio unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Recogedor	1	1.54	1.54	3.08
Escoba	1	2.15	2.15	4.31
Jabón liquido	2	5.54	11.08	132.92
Plumero	2	0.92	1.85	3.69
Desinfectante	2	5.54	11.08	132.92
Papel Higiénico	15.00	1.08	16.15	193.85
Total			43.85	470.77

Elaboración: Propia

Tabla N° 97: Gasto de ventas
(Expresado en dólares)

Descripción	2018
Página web	184.62
Espacio en la feria (Stand)	3076.92
Decoración del Stand	1076.92
Pasaje Aéreo	1600.00
Hospedaje	307.69
Movilidad	92.31
Alimentación	184.62
Merchandising (folletos, tarjetas, regalitos) + Muestras	1846.15
Google adword	1980.00
Pago a comisionista en destino - bróker	1693.71
Rueda de negocio	1876.92
Total gasto de ventas	13919.87

Fuente: Promperu

Elaboración: Propia

Tabla N° 98: Costos fijos
(Expresado en dólares)

Costos fijos	
Gastos de personal	26,562.46
Materiales indirectos	470.77
Gastos fijos	6,830.77
Gastos administrativos	1,658.15
Gasto de ventas	13,919.87
Total	49,442.02

Elaboración: Propia

En la Tabla N°98 se observa los costos fijos en las que va a incurrir la empresa. Los costos fijos son aquellos costos que la empresa debe pagar independientemente de su nivel de operación, es decir, comercialice o no comercialice debe pagarlos. Los costos fijos de la empresa está constituido por gastos de personal, materiales indirectos, gastos fijos, gastos administrativos, gastos financieros y gastos de ventas lo que hacen un total de \$ 49,442.02 para el primer año.

Tabla N° 99: Costos variables
(Expresado en dólares)

Costos variables	
Costo de producto tercerizado	47,663.66
Costo de exportación	4,967.38
Total	52,631.04

Elaboración: Propia

Tabla N° 100: Costos totales
(Expresado en dólares)

Costo fijo	Costo variable	Costo Total
49,442.02	52,631.04	102,073.06

Elaboración: Propia

En la Tabla N°100, se observa el costo total en el que va incurrir la empresa. El costo total de la empresa está constituido por la suma del costo fijo y costo variable que hacen un total de \$102,073.06 para el primer año.

A continuación se mostrará la estructura de precio en base a los costos fijos y variables:

Tabla N° 101: Estructura de precio
(Expresado en dólares)

Costo unitario	
CVU	0.82
CFU	0.69
Costo unitario	1.51
Margen de ganancia	15%
Valor de venta	1.76
IGV	0.00
Precio de venta FOB	1.76

Elaboración: Propia

5.1.2. Cotización internacional

Para el presente Plan de Negocios de exportación de cáscara deshidratada de limón, se enviará una carta de presentación al cliente potencial, a través del envío de un correo electrónico con los detalles de la empresa del tipo de producto que ofrecemos y en caso que estén interesados enviarles muestras. A continuación, el modelo de carta de presentación:



Lima, June 05, 2017

Dear Sirs,

By the present, we are writing to you to greet them cordially and at the same time to submitted to the company Agri Lemon S.A.C.

We are dedicated to the export and distribution of lime dried peel, presented in generic bags of 25Kg. The principal ingredient is 100% lime peel.

We are committed to meeting the needs and requirements of our demanding customers. We know the experience and importance of your company in the market and in the industry, so we offer you a quality product at a competitive price, if you can interested we can arrange shipment of samples for tasting and more information about our product.

Please visit our web page www.agrilemon.com.pe, where you can find more information about us.

Looking forward to hear from you.

Sincerely,

Johanna Mateo Soriano
General Manager
Agri Lemon S.A.C.

Adress: Av. Precursores 693, Urbanización Maranga – San Miguel.

Phone: (511) 3670000

www.agrilemon.com.pe

E-mail: jmateo@agrilemon.com.pe

Figura N° 34: Carta de presentación de la empresa Agri Lemon S.A.C.

Elaboración: Propia

Luego, de que el cliente muestre interés a nuestra carta de presentación como se muestra en la Figura N°34, pasamos a negociar las condiciones de venta, el cual se realizará a través de correo electrónico para que sirva como evidencia de los intercambios de información.

Se enviará la cotización al cliente, a fin de que lo evalúe. El acuerdo al que se llegó es que la cotización debe ir en FOB (Incoterms 2010) y la forma de pago mediante carta de crédito irrevocable, confirmada y a la vista.

El modelo de cotización será de la siguiente manera:

		QUOTATION								Date: 06/06/2017	
										Quote Nbr: 20170425	
Av. Precursores 693 - San Miguel - Lima Perú Phone: +511 241-4500										Customer: HE HANSEN GMBH	
										Ship To: HE HANSEN GMBH	
										Incoterm: FOB	
										Port of Origin: Callao	
										Port of Destination: Hamburgo	
										Payment Terms: LETTER OF CREDIT	
Consecutive	Item Nbr	Description	Pack	Size	Gross Weight (Kg)	Discount	Unit Price/Kg	Freight	Commission	Total Price	
1	-	LIME DRIED PEEL SAC X 25KG	1	25 kg	1,000	0	\$1.76	\$0.00	0	\$1.76	
Observations: This quotation is presented as TENTATIVE Upon confirmation of available volumes for the rest of this 2018 crop season. Shipping Timeframe: subject to change Changes in Price: We reserve the right to increase the price after booking if any increase in price occurs in respect of adverse changes to currency exchange rates. Prepared By: Johanna Mateo Soriano											

Figura N° 35: Modelo de cotización

Elaboración: Propia

Finalmente, una vez aceptada la cotización con las condiciones acordadas por el cliente, se procederá al envío de la orden de compra, iniciando de esta manera con el despacho de las mercancías en el plazo estipulado.

5.2. Contrato de compra venta internacional y sus documentos

5.2.1. Contratos de compra venta internacional

La manera que se hará formal la transacción comercial será la siguiente:

Primero se enviará una cotización al cliente de acuerdo a su solicitud, posterior a ello se aceptará una orden de compra o pedido que el cliente envíe, finalmente se confirmará de esta manera el contrato de compra venta.

5.2.2. Negociación de condiciones de compra venta

La empresa Agri Lemon S.A.C. establecerá contratos de negociación, con el objetivo de planificar las futuras ventas estableciendo una relación de negocios con el cliente, que se fortalezca a lo largo del tiempo a fin de lograr la confianza con nuestro comprador, por lo que se tomará en cuenta lo siguiente:

Cultura para hacer negocios con Alemania

- La puntualidad es muy importante en las negociaciones, se debe cumplir los horarios con la mayor precisión posible para no cometer una falta de respeto ante nuestros posibles clientes.
- Respeto por la edad y jerarquía. Usar títulos y apellidos.
- Paciencia en la negociación, no se debe estar apresurado para cerrar una negociación.
- Aprender de la cultura y costumbres e historia del país a visitar.
- Evitar discutir de política, terrorismo y narcotráfico.
- En lo posible tratar de establecer una relación de amistad.
- Siempre entregar tarjetas de presentación con datos completos y merchandising.
- Es importante contar con un representante o agente que deberá hacer la función de traductor ante los distintos organismos, empresas y clientes.
- Invitaciones a comidas para establecer confianza.

5.2.3. Elaboración de contratos adecuados al plan de negocios

El contrato de compraventa internacional que realizará la empresa Agri Lemon S.A.C. será de acuerdo a las condiciones de la Convención de Viena. Asimismo, este contrato fue previamente revisada y aprobada por el importador antes de la emisión final. El contrato de compra-venta, es el siguiente:

CONTRATO DE COMPRA: EXPORTACIÓN DE CÁSCARA DESHIDRATADA DE LIMÓN

Por medio del presente se hace constar, que se suscribe por triplicado con igual tenor y valor, el Contrato de Compra Venta que celebran Agri Lemon SAC, empresa constituida bajo las leyes de Perú, inscrita en la ficha 1940493 en el Registro de Empresas, señalando domicilio para efectos del presente contrato en la Av. Precursores 693 - San Miguel - Lima

- Perú, debidamente representada por la Srta. Johanna Cristina Mateo Soriano, identificada con DNI: 46528199 (a quien en adelante se le denominará “La Vendedora”); y, de la otra parte, He Hansen GMBH, señalando domicilio para efectos del presente contrato en Vielohweg 156, 22455 Hamburg - Alemania, a quien en adelante se le denominará “El Comprador”, en los términos y condiciones siguientes:

ANTECEDENTES

Agri Lemon SAC, es una sociedad constituida por escritura pública de fecha 17 de Marzo del 2017 ante el Notario Público de Lima, doctor Marco Antonio Becerra Sosaya, cuyo objetivo social es de legalizar.

He Hansen GMBH una sociedad constituida en Hamburgo - Alemania, cuyo objeto social es la importación y distribución de alimentos y bebidas.

PRIMERA: (OBJETO DEL CONTRATO)

Habiéndose considerado las actividades que cada una de las partes realiza, éstas dejan constancia por el presente documento, y siendo voluntad de ambas partes celebrar un Contrato de compra-venta internacional de mercaderías, las cuales deberán cumplir con las siguientes condiciones:

- Mercadería : Cáscara deshidratada de limón
- Presentación: Será presentado como envase primario, en sacos de polipropileno debidamente rotulado.

Cantidad : 8000kg por paleta

Asimismo, “El Comprador” se compromete a pagar la mercancía enviada una vez recibida en el lugar propuesto por ambas partes.

SEGUNDA: (OBLIGACIONES DEL VENDEDOR)

Son obligaciones de “El Vendedor”:

“El Vendedor” se compromete a transportar y entregar la mercancía en el lugar y plazo determinado, previo acuerdo y en las condiciones requeridas por “El Comprador”.

“El Vendedor” debe dar a “El Comprador” aviso suficiente de que la mercancía ha sido entregada.

“El Vendedor” debe pagar los gastos de aquellas operaciones de verificación, comprobar la calidad de la mercancía, medida, peso y recuento.

“El Vendedor” debe proporcionar el embalaje requerido para el transporte de la mercancía, en la medida en que las circunstancias relativas al transporte sean dadas a conocer a “El Vendedor” antes del término del contrato de compraventa. El embalaje ha de ser marcado adecuadamente.

“El Vendedor” debe prestar a “El Comprador”, con riesgo de éste último la ayuda precisa para obtener cualquier documento o mensaje electrónico equivalente emitido en el país de expedición y/o de origen que “El Comprador” pueda requerir para la importación de la mercancía y, si es necesario, para su tránsito en cualquier país.

“El Vendedor” debe proporcionar, a pedido de “El Comprador”, la información necesaria para obtener un seguro.

TERCERA: (OBLIGACIONES DE EL COMPRADOR)

“El Comprador” debe pagar el precio según lo dispuesto en la Cláusula Quinta del presente contrato.

“El Comprador” debe obtener, a su propio riesgo y expensas, cualquier licencia de importación o autorización oficial y realizar, si es necesario, todos los trámites aduaneros, para la importación de la mercancía y, si es necesario, para tránsito de cualquier otro país.

“El Comprador” deberá pagar todos los gastos relativos a la mercancía desde el momento en que haya recibido la carga, así como de cualquier otro gasto adicional en que haya incurrido.

“El Comprador” debe pagar los gastos previos al embarque de la mercancía, excepto cuando la inspección sea ordenada por las autoridades del país de exportación.

“El Comprador” debe cubrir todos los gastos que haya incurrido en obtener los documentos y/o mensajes electrónicos que confirmen la entrega de la mercancía, así como rembolsar aquellos gastos incurridos por “El Vendedor” al prestar su ayuda al respecto.

CUARTA: (TRASPASO DE RIESGO Y DE LA PROPIEDAD)

El modo de entrega de la mercancía en el presente contrato será a través del incoterm FOB Callao (Free on Board), donde “El Vendedor” realiza la entrega cuando la mercancía se encuentra a bordo del buque en el puerto de embarque convenido. Ello significa que, “El Comprador” debe soportar todos los costos y riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde aquel punto.

“El Vendedor” debe entregar la mercancía a bordo del buque designado por “El Comprador” en la fecha o dentro del plazo acordado, en el puerto de embarque convenido.

“El Vendedor” debe soportar los riesgos de pérdida o daño de la mercancía hasta el momento en que se encuentre a bordo del buque en el puerto de embarque convenido.

“El Comprador” debe soportar los riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde el momento en que se encuentre a bordo del buque en el puerto de embarque convenido.

“El Comprador” debe contratar el transporte de las mercancías desde el puerto de embarque convenido.

QUINTA: (PRECIO Y MODALIDAD DE PAGO)

Como resultado de la valorización de la mercancía, el precio pactado por kilo es de US\$ 1.76 dólares americanos y la cantidad pactada para el primer embarque es de US\$ 14,114.28, el cual será cancelado por “El Comprador” a través de carta de crédito.

La carta de crédito estará a cargo por el BBVA, que incluye los intereses compensatorios a una Tasa Efectiva Mensual de 3.5%.

Ambas partes dejan expresa constancia de que el precio pactado por la adquisición de la mercancía, materia del presente contrato equivale al valor de las mismas, renunciando en forma irrevocable al ejercicio de cualquier acción o pretensión que tenga por objeto cuestionar dicho precio.

La carta de crédito es requerida y pagada por el importador, pero el pago va a ser negociado y pagado en 50% por ambas partes.

Asimismo, en caso que el precio no sea pagado dentro del plazo acordado por las partes, se ejecutará automáticamente la Carta de Crédito por parte de “El Vendedor”, a fin de garantizar el pago de la mercancía vendida y embarcada al punto de embarque determinado por “El Comprador”.

SEXTA: MARCAS REGISTRADAS, SECRETO PROFESIONAL Y PROPIEDAD INDUSTRIAL DE EL VENDEDOR

“El Comprador” no utilizará las marcas comerciales, los nombres registrados ni violará el secreto profesional de “El Vendedor” con fines de lucro sin autorización previa de “El Vendedor”.

“El Comprador” se compromete a no registrar ni solicitar el registro de ningún nombre, marca comercial o símbolos de “El Vendedor” (o de otros similares que induzcan a confusión con los de “El Vendedor”) en el territorio de llegada de la mercancía o en cualquier otro lugar.

SÉPTIMA: CONDICIÓN RESOLUTORIA

En todo lo previsto por el presente contrato, quedará resuelto sin responsabilidad alguna para las partes si con anterioridad a la fecha de entrega de la mercancía acordada en el presente Contrato, tanto “El Vendedor” como “El Comprador” no han obtenido las debidas autorizaciones, licencias de exportación e importación y trámites aduaneros correspondientes de la mercancía por parte de sus representantes legales. En caso de producirse la presente condición resolutoria, “El Vendedor” procederá a la restitución de todas las cantidades entregadas por “El Comprador” en virtud del presente contrato.

OCTAVA: ARBITRAJE

Todas las partes se someten a la decisión inapelable de un Tribunal Arbitral, en caso exista controversia o desacuerdo entre las partes que se derive de la interpretación o ejecución del presente acuerdo. Dicho tribunal estará compuesto por tres miembros, uno de los cuales será nombrado por cada una de las partes y el tercero será designado por los árbitros así

nombrados. Si no existiera acuerdo sobre la designación de este tercer árbitro o si cualquiera de las partes no designase al suyo dentro de los diez días de ser requerida por la otra parte, el nombramiento correspondiente será efectuado por la Cámara de Comercio de Lima.

El arbitraje será de derecho y se sujetará a las normas de procedimiento establecidas por el Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima.

Cualquier divergencia derivada o relacionada con el presente contrato se resolverá definitivamente con el Reglamento de Conciliación y Arbitraje de la 81 Cámara de Comercio Internacional por uno o más árbitros nombrados conforme a este Reglamento.

Toda cuestión relacionada con el presente contrato que no esté expresa o tácitamente establecida por las disposiciones de este Contrato se regirá por los principios legales generales reconocidos en comercio internacional, con exclusión de las leyes nacionales.

Firmado en Lima, a los 25 días del mes de Enero de 2018.

.....

EL VENDEDOR

.....

EL COMPRADOR

5.3. Elección y aplicación del incoterm

Agri Lemon S.A.C. exportará sus productos en términos FOB, lo que significa que el vendedor entrega la mercadería a bordo del buque designado por el importador en el puerto de embarque. El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque y el importador corre con todos los costos desde ese momento en adelante.

FOB (Free on board):

Según Santander, (2017), define el incoterm de la siguiente manera:

Vendedor

Debe poner a disposición la mercancía, en el puerto de embarque designado, a bordo del buque escogido por el comprador, y efectuar los trámites de aduana para la exportación, si fuesen necesarias. En un contrato de tipo FOB, el vendedor cumple con su obligación de entrega cuando la mercancía está a bordo del buque en el puerto de embarque designado o, en el caso de las ventas sucesivas, el vendedor consigue las mercancías así entregadas para su transporte hasta su destino designado e indicado en el contrato de venta.

Comprador

Escoge el buque, paga el flete marítimo y el seguro, y se encarga de las formalidades a la llegada de la mercancía. Asume así todos los gastos y riesgos de pérdida o de deterioro que pueden ocurrirle a la mercancía desde el momento en que fue entregada.

En la siguiente tabla se detalla la repartición de costos según el incoterm:

Tabla N° 102: Repartición de los costes según el Incoterm negociado en el contrato

Títulos	Salida fábrica	Transporte principal no pagado por el vendedor			Transporte principal pagado por el vendedor				Gastos de envío asumidos por el vendedor hasta el destino			
		EXW	FCA	FAS	FOB	CFR	CIF	CPT	CIP	DAT	DAP	DDP
Embalaje	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v
Carga en fábrica	c	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v
Antes de la entrega de la mercancía al transportista	c	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v
Aduana exportación	c	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v
Manutención al partir	c	c	c	v	v	v	v	v	v	v	v	v

Transporte principal	c	c	c	c	v	v	v	v	v	v	v
Seguro de transporte	c	c	c	c	c	v	c	v	v*	v	v
Manutención al llegar	c	c	c	c	c	c	c	c	v	v	v
Aduana importación	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	v
Al finalizar la ruta	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	v
Descarga fábrica	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	v

Fuente: Santander.

Elaboración: Transport-export.net (Edición, Formación, E-Learning, Consultoría)

Leyenda:

V: Coste asumido por el vendedor

C: Coste asumido por el comprador

* No obligatorio

5.4. Determinación del medio de pago y cobro

La utilización de un medio de pago en el desarrollo de las operaciones comerciales internacionales es imprescindible, tanto para los exportadores como importadores es una constante inquietud en obtener un equilibrio entre la seguridad del cobro de la mercancía que se exporta como de la adecuada recepción por parte del importador y los costos que implica la operación de cobranza internacional.

Es por ello, que teniendo en cuenta que la elección del medio de pago depende de algunos factores como:

- Tamaño y frecuencia de las operaciones y negociaciones.
- Las normas legales existentes del país del importador.
- Los términos de negociación (Incoterms).

- El conocimiento y confianza entre el comprador y el vendedor (nivel de conocimiento e información que se tenga del cliente)

Los antecedentes comerciales y financieros del importador, como la solidez económico - financiera, y a su confiabilidad y reputación internacional. El exportador podrá recabar este tipo de información a través del banco, ya que estos manejan un sistema de inteligencia comercial y financiera en estadísticas y ranking de endeudamiento a nivel local e internacional.

Otro criterio a evaluar es el entorno económico de país del importador, el exportador debe tener una visión general sobre el panorama económico-político del país del importador.

Los costos bancarios que implican la utilización de determinadas formas y medios de pago internacionales, en el cual el exportador debería comparar la utilización de un determinado banco en función a los costos, clasificación bancaria, y finalmente por disponibilidad y acceso de servicios y productos vinculados a medios de pago internacionales.

Créditos documentarios

La carta de crédito es el medio de pago más seguro que existe, esta forma de pago es muy recomendable utilizar cuando no hay confianza entre comprador y vendedor.

Los bancos se responsabilizan por el pago, siempre y cuando se cumplan con los términos y condiciones de la carta de crédito. A continuación, se presenta el diagrama de flujo de la carta de crédito:

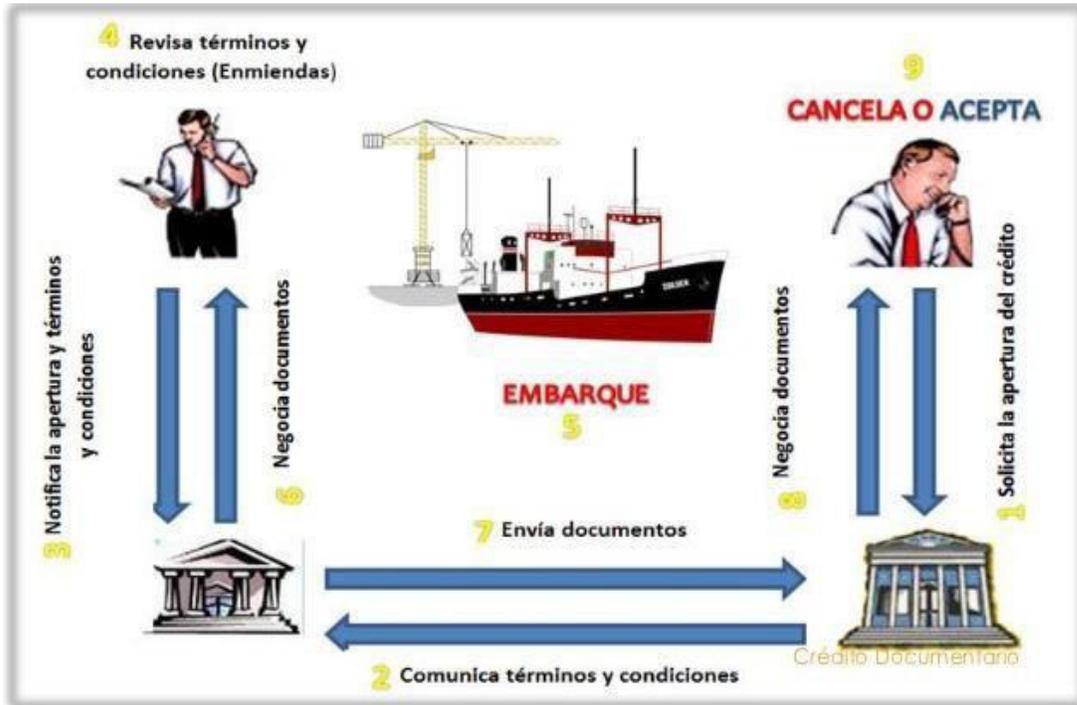


Figura N° 36: Diagrama de flujo de la carta de crédito

El tipo de carta de crédito utilizado por la empresa Agri Lemon S.A.C. será: Irrevocable, a la vista y confirmada.

Irrevocable: Una vez emitida la carta de crédito no puede modificarse o cancelarse sin el consentimiento del banco emisor traduciéndose así en seguridad y confianza en la operación.

Confirmada: Compromiso firme de pago del banco confirmador (adicional al del banco emisor) contra documentos en estricto orden y de acuerdo con lo estipulado.

A la vista: El exportador recibe el pago, cuando el banco confirmador comunica que los documentos de la exportación están conforme a los términos y condiciones de la carta de crédito.

Para que el cliente acepte utilizar este medio de pago, se negociará que la empresa Agri Lemon S.A.C. se hará cargo de un 50% de los gastos incurridos por el banco emisor, si la relación comercial continua a largo plazo se optará por otro medio de pago que es contra entrega de documentos, para de esta manera evitar costos.

Ventajas y desventajas de la carta de crédito

En la siguiente tabla se muestra las ventajas y desventajas para el exportador como para el importador al utilizar la carta de crédito como medio de pago.

Tabla N° 103: Ventajas y desventajas de la carta de crédito

	EXPORTADOR (BENEFICIARIO)	IMPORTADOR (ORDENANTE)
VENTAJAS	Alta seguridad de cobro en el plazo convenido.	Alta seguridad de que no pagará al beneficiario hasta contar con la certeza documental que se éste cumplió con las obligaciones.
	Mayor agilidad en el cobro comparado con otros medios de pago.	Instrumento de financiación.
	Facilidad de acceder a financiamientos de exportación.	Seguridad ante cambios de normativa monetaria y cambiaria en su país.
DESVENTAJAS	Comisiones y gastos bancarios más elevados.	Comisiones y gastos bancarios más elevados.
	Dificultad en la negociación con compradores externos que utilizan otros medios de pago.	Afectan el margen de crédito.
	Si el crédito documental no es confirmado, el banco emisor puede no pagar en la fecha prevista por problemas de reembolso o transferencia.	Se puede recibir la mercancía en malas condiciones, debido a que la carta de crédito opera con documentos no con mercancía.

Fuente: Business & Marketing School (2011)

Elaboración: Propia

5.5. Elección del régimen de exportación

La empresa Agri Lemon S.A.C. se acogerá al régimen de exportación definitiva ya que según Sunat, Régimen de exportación definitiva, (2009), es el régimen aduanero que permite la salida de mercancías nacionales para su consumo en el exterior.

Según Pymex, (2013), la exportación definitiva por trámite simplificado es cuando el valor FOB supera los US\$ 5000 y en este caso, sí es obligatoria la participación del Agente de Aduanas quien gestiona los trámites aduaneros y presenta la Declaración Aduanera de Mercancías (DAM). Su mayor importancia es que las exportaciones definitivas no están afectas a ningún tributo.

Para determinar el monto de las exportaciones realizadas en el periodo se tomará en cuenta, tratándose de la exportación de bienes el valor FOB de las declaraciones de exportación debidamente numeradas (DAM), que sustenten las exportaciones embarcadas en el periodo y cuya facturación haya sido efectuada en periodos anteriores o al que corresponda a la declaración.

5.6. Gestión aduanera del comercio internacional

En el trámite del régimen de exportación definitiva se sigue los siguientes pasos:

- 1.- Numeración de la DAM:** El despachador de aduana solicita la destinación aduanera de la mercancía ante la Administración Aduanera, a través de medios electrónicos, remitiendo la información contenida en la DAM con el uso del código de régimen 40. El agente de aduana necesita la factura comercial y la reserva de espacio del barco para poder completar la DAM.
- 2.- Ingreso de la mercadería a zona primaria:** El despachador de aduana ingresa la mercadería a un depósito temporal, para luego obtener la asignación del canal de control (naranja o rojo) de la DAM. El ingreso de la mercadería está acompañado de una guía de remisión del exportador y de la empresa de transporte.
- 3.- Transmisión de la recepción de la mercadería y asignación del Canal de Control:** Luego del ingreso de la mercadería el almacén emite un ticket por la recepción de la carga donde se indica el día, hora de ingreso, peso y cantidad de carga ingresada cuando se trata de carga suelta. Adicional registran el agente de aduana que realiza el trámite.

El agente de aduana transmite la información (numeración de la DUA, RUC del exportador, descripción genérica de la mercadería, cantidad total de bultos, peso neto, número de contenedor y precinto) al sistema de aduanas.

La información transmitida por el depósito temporal referida a la recepción de la mercadería es revisada por el SIGAD. En el caso de ser conforme, se asigna el canal de control; el cuál puede ser naranja o rojo. Si el canal es naranja; se presenta los documentos y la carga está aprobada para su embarque. Por otro lado, si asigna canal rojo la carga debe pasar por un reconocimiento físico.

- 4.- Reconocimiento Físico:** La DAM con canal rojo se presenta ante funcionario aduanero que está a cargo de realizar el reconocimiento físico, el cual se realiza en presencia del exportador y/o despachador de aduana y/o representante del depósito temporal.
- 5.- Control de embarque:** Las mercaderías deben ser embarcadas dentro de los 30 días calendarios contados a partir del día siguiente de la fecha de la numeración de la DAM. Siendo, los responsables del traslado y entrega de las mercancías al transportista en la zona de embarque los depósitos temporales siempre cumpliendo las formalidades aduaneras.
- 6.- Regularización:** La regularización de DAM se realiza mediante la transmisión de los documentos digitalizados que sustentan la exportación y la transmisión de la información complementaria. En aquellos casos que la autoridad aduanera lo determine se debe presentar físicamente la DAM 40 y 41 y los demás documentos que sustenten la exportación.

5.7. Gestión de las operaciones de exportación: Flujograma

1. Transmisión de Datos provisionales de la DAM.
2. El SIGAD valida los siguientes datos: RUC del exportador, sub partida nacional del producto a exportar, descripción de la mercancía a exportar, país de destino final, almacén, cuando corresponda, nombre y domicilio del consignatario, autorización.
3. Si la información es conforme, el SIGAD genera automáticamente el número correspondiente de la DAM
4. Despachador de Aduana imprime la DAM.
5. La mercadería ingresa al depósito temporal. Esta actividad es un requisito previo e importante para la selección del canal de control de la DAM.

6. Concluida la recepción total de la mercancía, el almacenero elabora un registro electrónico donde se consigne la fecha y hora del ingreso total de la mercancía.
7. Se ejecuta la transmisión por vía electrónica de la información de la recepción de la mercancía. El plazo como máximo es de 2 horas computadas a partir del momento en el que el despachador de aduana presenta la DAM al almacenista.
8. El SIGAD valida la información transmitida.
9. Se asigna el canal (naranja o rojo)
10. El almacenero debe estampar el sello de admitido o ingresado en la DAM.
11. Si el canal asignado es canal rojo, el reconocimiento físico se efectúa en presencia del exportador y/o despachador de aduana y/o representante del almacén. El reconocimiento de la mercadería puede ser total o parcial de forma aleatoria.
12. Las mercancías deben ser embarcadas dentro de los 30 días calendario contados a partir del día siguiente la fecha de numeración de la DAM (numerada con datos provisionales).
13. La regularización de la exportación se efectúa dentro del plazo máximo de 30 días calendario computados a partir del día siguiente del término del embarque.

En la siguiente figura se puede visualizar todo el proceso que se debe seguir para considerar una exportación definitiva, se realiza este régimen debido a que es un producto para consumo, como se ha mencionado anteriormente.

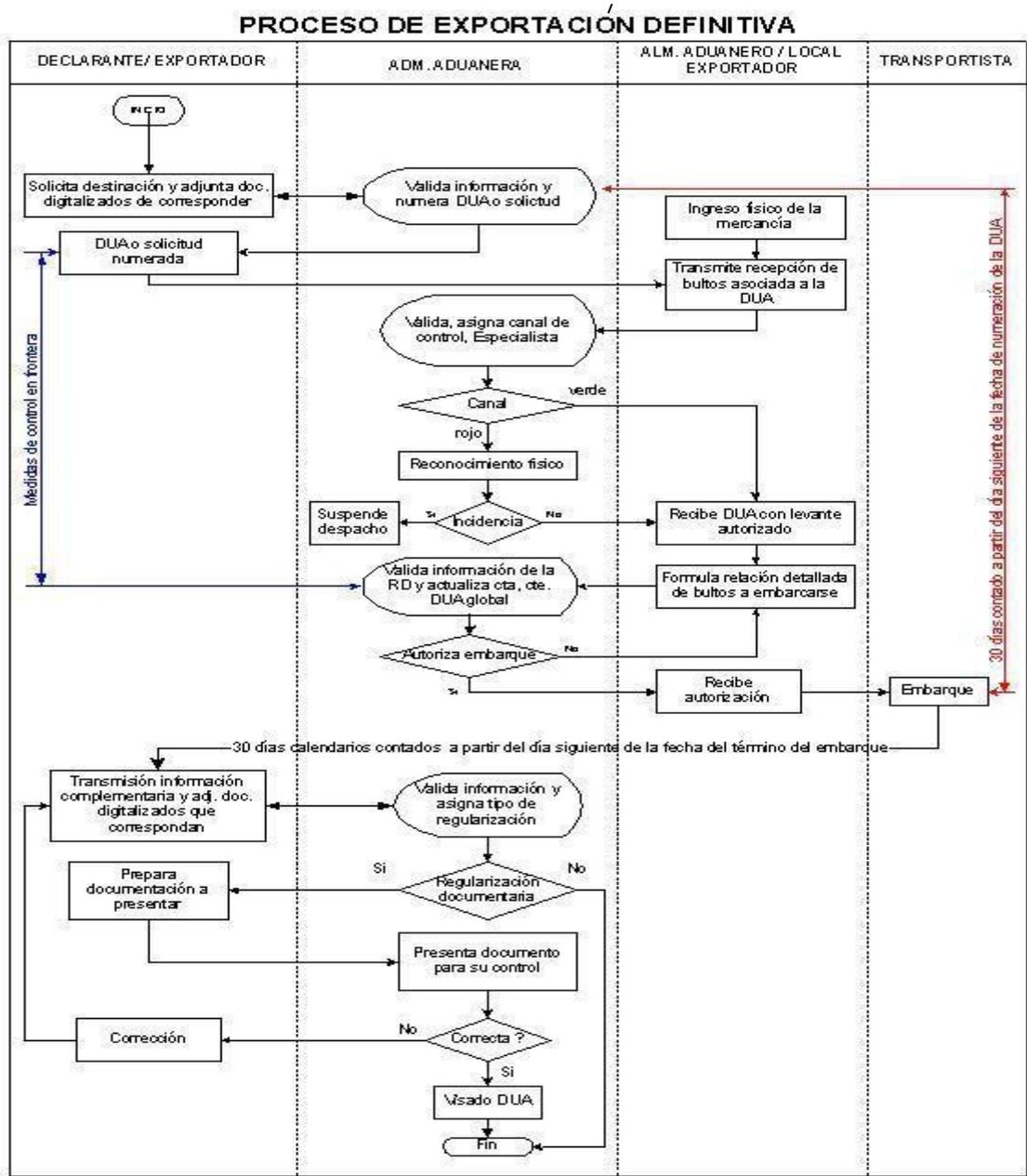


Figura N° 37: Flujograma de exportación definitiva

Fuente: Siicex

6. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

6.1. Inversión fija

6.1.1 Activos tangibles

Tabla N° 104: Activos tangibles
(Expresado en dólares)

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo
Muebles y enseres			
Escritorios	5	76.92	385
Sillas giratorias	5	26.15	131
Muebles de espera	2	153.85	308
Estante de madera	7	55.38	388
Mesas (mesa de centro y comedor)	2	107.69	215
Equipos			
Computadoras	5	400.00	2,000
Ventiladores	3	49.23	148
Impresora Multifuncional	1	461.54	462
Microondas	1	123.08	123
Costo de equipos y maquinarias			4,158

Elaboración: Propia

En la Tabla N°104 se observa la inversión que realizará la empresa Agri Lemon S.A.C. en activos tangibles, con la finalidad de utilizarlos en las actividades a desarrollar dentro de la empresa, más no para su venta. Están constituidos por los muebles, enseres y equipos.

6.1.2 Activos intangibles

Tabla N° 105: Activos intangibles
(Expresado en dólares)

Datos de inversión	Inversión
Diseño de página web	461.54
Marca	194.58
Constitución de empresa	498.07
Licencia de funcionamiento	12.15
Defensa civil	14.03
Certificado DIGESA	61.54
Garantía de local	2307.69
Inversión Intangible	3549.61

Elaboración: Propia

6.2. Capital de trabajo

Tabla N° 106: Capital de trabajo

Concepto	Costo unitario	Costo mensual	Costo trimestral
Total capital de trabajo		26,394	45,332
Capital de trabajo		23,394	42,332
Caja		3,000	3,000
Costo de producto tercerizado		5,957.96	17,873.87
Costo de producto tercerizado	0.37	2,954	8,862
Materia Prima	0.06	2,585	7,754
Transporte de materia prima de cáscara de limón	0.01	246	738
Transporte del maquilador hacia almacén	0.02	173	520
Gasto de personal		2,030.77	6,092.31
Gerente General	923	923	2,769
Asistente de logística	369	369	1,108
Asistente Comercial	369	369	1,108
Asistente de finanzas	369	369	1,108
Materiales indirectos		43.85	120.46
Recogedor	1.54	1.54	1.54
Escoba	2.15	2.15	2.15
Jabón liquido	5.54	11.08	33.23
Plumero	0.92	1.85	1.85
Desinfectante	5.54	11.08	33.23
Papel Higiénico	1.08	16.15	48.46
Gastos fijos		569.23	1,707.69
Pago de alquiler de local	462	461.54	1,385
Servicios (luz, agua, teléfono e internet)	108	107.69	323
Costo de exportación		620.92	1,862.77
Seguro de carga	92	92	277
Transporte del almacén hacia puerto	37	37	111
Certificado de origen	15	15	46
Derechos de embarque	37	37	111
Transmisión electrónica	18	18	55
Trámite documentario	25	25	74
Gasto administrativo	9	9	26
V°B - Agentes portuarios	77	77	231
Agenciamiento de Aduanas	52	52	157
Gastos Operativos	37	37	111
Aforo físico	65	65	194
Gastos de Almacén	77	77	231

Carta de Crédito	80	80	240
Gastos administrativos		251.85	755.54
Hojas bond	4.92	4.92	15
Folder de palanca	1.69	16.92	51
Lapiceros	0.25	2.46	7
Lápices	0.15	1.54	5
Perforador	1.69	8.46	25
Engramador	2.15	10.77	32
Hojas membretadas	0.23	68.31	205
Asesor Contable	76.92	76.92	231
Inspector de calidad	61.54	61.54	185
Gastos de ventas		13,919.53	13,920
Página web	185	185	
Espacio en la feria (Stand)	3077	3077	
Decoración del Stand	1077	1077	
Pasaje Aéreo	1600	1600	
Hospedaje	308	308	
Movilidad	92	92	
Alimentación	185	185	
Merchandising (folletos, tarjetas, regalitos) + Muestras	1846	1846	
Google adword	1980	1980	
Pago a comisionista en destino - bróker	1693	1693	
Rueda de negocio	1877	1877	

Elaboración: Propia

El capital de trabajo es la inversión que permite poner en marcha o en operación una empresa, en la tabla anterior se puede observar que el cálculo de la inversión del capital de trabajo, indica cuánto debe ser la inversión necesaria para ser frente a los principales egresos operativos hasta que los ingresos puedan hacerlo por sí mismo en los primeros 3 meses.

6.3. Inversión total

Tabla N° 107: Inversión total
(Expresado en dólares)

Datos de inversión	Inversión
Inversión Intangible	3,549.61
Diseño de página web	461.54
Marca	173.22
Constitución de empresa	498.07
Licencia de funcionamiento	12.15
Defensa civil	14.03
Certificado DIGESA	61.54
Garantía de local	2,307.69
Inversión Tangible	4,158.46
Equipos y maquinaria	2,732.31
Muebles y enseres	1,426.15
Capital de trabajo	45,339.75
Inversión Total	
Inversión tangible	4,158.46
Inversión intangible	3,549.61
Capital de trabajo	45,339.75
Total	53,047.82

Elaboración: Propia

En la Tabla N°107 se detallan las inversiones que se requieren para la comercialización del producto. Los montos están expresados en dólares. El total de dinero a invertir en activos tangibles será de USD 4,158.46 mientras que la inversión en activo intangible es de USD 3,549.61 y el capital de trabajo que considera aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar es de USD 45,339.75

Por lo tanto, la inversión total requerida para este proyecto es de **USD 53,047.82**. Se observa que el mayor porcentaje está representado por el capital de trabajo con unos 85.23% del total, asimismo activos tangibles representan el 6.67 % del total y activos intangible el 7.82 % del total.

6.4. Estructura de Inversión y financiamiento

Tabla N° 108: Estructura de financiamiento de la inversión

Datos de financiamiento	
% Aporte propio	40%
% Financiado	60%
Préstamo a mediano plazo	31,829
Aporte propio	21,219.13
Total	53,048

Elaboración: Propia

En la Tabla N°108 se observa la estructura de financiamiento de la inversión de la empresa, la cual está constituida por el aporte de capital propio de 40% que es necesario para poder comercializar el producto, con lo cual se deduce que el 60% restante será financiado con un préstamo. El aporte de capital propio es de USD 21,219.13 mientras que el financiado con un préstamo bancario es de USD 31,829.

Tabla N° 109: Flujo de caja de deuda

(Expresado en dólares)

Meses	Saldo deudor	Interés	Amortización	Renta	Ahorro tributario	Servicio de deuda
0	31,829				Escudo Fiscal	
1	31,202	597.40	626.78	1,224	5.97	1,218.21
2	30,563	585.64	638.55	1,224	5.86	1,218.33
3	29,913	573.65	650.53	1,224	5.74	1,218.45
4	29,250	561.44	662.74	1,224	5.61	1,218.57
5	28,575	549.00	675.18	1,224	5.49	1,218.69
6	27,887	536.33	687.85	1,224	5.36	1,218.82
7	27,186	523.42	700.76	1,224	5.23	1,218.95
8	26,472	510.27	713.92	1,224	5.10	1,219.08
9	25,745	496.87	727.32	1,224	4.97	1,219.21
10	25,004	483.22	740.97	1,224	4.83	1,219.35
11	24,249	469.31	754.87	1,224	4.69	1,219.49
12	23,480	455.14	769.04	1,224	4.55	1,219.63
13	22,697	440.71	783.48	1,224	4.41	1,219.78
14	21,899	426.00	798.18	1,224	4.26	1,219.92
15	21,085	411.02	813.16	1,224	4.11	1,220.07
16	20,257	395.76	828.43	1,224	3.96	1,220.23
17	19,413	380.21	843.97	1,224	3.80	1,220.38

18	18,553	364.37	859.82	1,224	3.64	1,220.54
19	17,677	348.23	875.95	1,224	3.48	1,220.70
20	16,785	331.79	892.39	1,224	3.32	1,220.86
21	15,876	315.04	909.14	1,224	3.15	1,221.03
22	14,949	297.97	926.21	1,224	2.98	1,221.20
23	14,006	280.59	943.59	1,224	2.81	1,221.38
24	13,045	262.88	961.30	1,224	2.63	1,221.55
25	12,065	244.84	979.35	1,224	2.45	1,221.73
26	11,067	226.45	997.73	1,224	2.26	1,221.92
27	10,051	207.73	1,016.45	1,224	2.08	1,222.11
28	9,015	188.65	1,035.53	1,224	1.89	1,222.30
29	7,961	169.21	1,054.97	1,224	1.69	1,222.49
30	6,886	149.41	1,074.77	1,224	1.49	1,222.69
31	5,791	129.24	1,094.94	1,224	1.29	1,222.89
32	4,675	108.69	1,115.49	1,224	1.09	1,223.10
33	3,539	87.75	1,136.43	1,224	0.88	1,223.31
34	2,381	66.42	1,157.76	1,224	0.66	1,223.52
35	1,202	44.69	1,179.49	1,224	0.45	1,223.74
36	0	22.55	1,201.63	1,224	0.23	1,223.96

Elaboración: Propia

En la Tabla N°109 se observa el flujo caja de deuda del préstamo de la empresa, la cual está constituida por el saldo deudor que es el préstamo que va a ir disminuyendo a medida que se amortice la deuda. La renta que es constante a lo largo del periodo por ser el método de pago francés está constituida por la suma del interés y la amortización.

La empresa cree conveniente financiar parte de la inversión total con la objetivo de obtener una mayor rentabilidad en lo invertido con el capital propio, es decir tener apalancamiento financiero, además de poder aprovechar el escudo fiscal que esto nos brindaría beneficios adicionales, ya que al adquirir préstamos del banco tendríamos que pagar intereses como costo del financiamiento, lo cual es deducible del impuesto a la renta.

Por último, el ahorro tributario se calcula del impuesto a la renta multiplicado por el interés, lo cual es restado a la renta para calcular el flujo de caja después de impuestos.

6.5. Fuentes financieras y condiciones de crédito

Tabla N° 110: Créditos bancarios - capital de trabajo para microempresas en instituciones bancarias

(Expresado en dólares)

Moneda nacional	BCP	INTERBANK	Banco financiero	Scotia bank	BBVA Continental
Tasa efectiva anual (Capital de trabajo)	Min 25%/ Max 60%	Min 24%/ Max 55%	Min 18.99%/ Max 75%	20%	32%

Fuente: Superintendencia de banca y seguros

Elaboración: Propia

Tabla N° 111: Créditos – capital de trabajo para microempresas del estado y cajas metropolitanas

(Expresado en dólares)

Moneda Nacional	COFIDE	Caja metropolitana
Tasa efectiva anual (Capital de trabajo)	24%	Min 26,55%/ Max 56,55%

Fuente: Superintendencia de banca y seguros

Elaboración: Propia

En la tabla N°110 se investigó dentro de las principales entidades en el mercado financiero las tasas efectivas para inversión de capital de trabajo.

En las tablas N°110 y la tabla N°111, se puede apreciar que nuestro costo efectivo anual del 25% está fluctuando en el promedio de créditos que las entidades bancarias estarían brindando para las empresas que desean obtener un capital del trabajo.

Por ser una empresa que recién inicia sus operaciones y al no contar con un historial crediticio es difícil que una entidad financiera nos pueda otorgar un préstamo. Para ello la empresa ha visto conveniente realizar un préstamo con un aval financiero que es un familiar. El familiar por ser un empresario y cliente del banco financiero cuenta con historial crediticio que permite avalar a la empresa con un préstamo que sería una estrategia

para poder financiar la inversión que necesita la empresa. Los requisitos para el préstamo son:

- Copia de Documento de Identidad de titular y cónyuge.
- Copia de RUC
- Licencia de Funcionamiento o boletas de compra de mercadería (u otros documentos que solicite el asesor).
- Copia del último recibo de luz, agua o teléfono (sólo uno de ellos).
- Copia de documento de propiedad de vivienda.
- En caso de no tener casa propia, se solicitará aval (Banco Financiero, 2017)

Tabla N° 112: Condiciones de crédito

(Expresado en dólares)

Préstamo	31,829
Tiempo (mensual)	36
Tasa mensual	1.88%
Periodo de gracia con pago de intereses	0
Valor de la Cuota	1,224

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N°112 se observa las características del préstamo de la empresa, la cual está constituida por un préstamo bancario de USD 31,829 en tres años, con un costo efectivo mensual del 1.88%, no hay periodo de gracia y el valor de la cuota es de USD 1,224.00.

6.6. Presupuesto de costos

Tabla N° 113: Tasas de inflación del periodo 2012 al 2016

Año	2012	2013	2014	2015	2016
Tasa de inflación	2.86%	3.22%	4.40%	3.23%	3%

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

Elaboración: Propia

Tabla N° 114: Tasas de devaluación del periodo 2012 al 2016

Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tasa de devaluación	-3%	-4.20%	2.40%	5.10%	12.00%	6%

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

Elaboración: Propia

Tabla N° 115: Factor de ajuste del periodo 2012 al 2016

Factor de ajuste	0.29%
Inflación	3.43%
Devaluación	3.13%

Elaboración: Propia

Costos directos

Tabla N° 116: Costos de producto tercerizado

(Expresado en dólares)

Años	2018	2019	2020	2021	2022
Costo de compra de producto tercerizado	47,682.95	49,257.92	51,378.93	54,106.57	57,521.68

Elaboración: Propia

Tabla N° 117: Costos de exportación

(Expresado en dólares)

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022
Seguro de carga	738.46	762.85	788.05	814.08	840.97
Transporte del almacén hacia puerto	295.38	295.38	295.38	295.38	295.38
Certificado de origen	123.08	127.14	131.34	135.68	140.16
Derechos de embarque	295.38	305.14	315.22	325.63	336.39
Transmisión electrónica	147.69	152.57	157.61	162.82	168.19

Trámite documentario	196.92	203.43	210.15	217.09	224.26
Gasto administrativo	68.92	71.20	73.55	75.98	78.49
V°B - Agentes portuarios	615.38	635.71	656.71	678.40	700.81
Agenciamiento de Aduanas	418.46	432.28	446.56	461.31	476.55
Gastos Operativos	295.38	305.14	315.22	325.63	336.39
Aforo físico	516.92	534.00	551.63	569.86	588.68
Gastos de Almacén	615.38	635.71	656.71	678.40	700.81
Carta de Crédito	640.00	661.14	682.98	705.54	728.84
Total	4,967.38	5,121.70	5,281.11	5,445.79	5,615.91

Elaboración: Propia

Costos indirectos

Tabla N° 118: Materiales indirectos

(Expresado en dólares)

Materiales de limpieza	2018	2019	2020	2021	2022
Útiles de limpieza	470.77	471.8	472.8	473.8	474.8
Total de materiales indirectos	470.77	471.77	472.78	473.78	474.78

Elaboración: Propia

Tabla N° 119: Gastos de personal

(Expresado en dólares)

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022
Gerente General	12,073.85	12,436.06	12,809.14	13,193.42	13,589.22
Asistente de logística	4,829.54	4,974.42	5,123.66	5,277.37	5,435.69
Asistente Comercial	4,829.54	4,974.42	5,123.66	5,277.37	5,435.69
Asistente de finanzas	4,829.54	4,974.42	5,123.66	5,277.37	5,435.69
Gasto de personal total	26,562.46	27,359.34	28,180.12	29,025.52	29,896.28

Elaboración: Propia

Tabla N° 120: Gastos fijos

(Expresado en dólares)

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022
Pago de alquiler de local	5,538.46	5,593.85	5,649.78	5,706.28	5,763.35
Servicios (luz, agua, teléfono e internet)	1,292.31	1,296.11	1,299.92	1,303.75	1,307.58
Total Gastos Indirectos	6,830.77	6,889.96	6,949.71	7,010.03	7,070.93

Elaboración: Propia

Tabla N° 121: Gastos administrativos

(Expresado en dólares)

Materiales de oficina	2018	2019	2020	2021	2022
Útiles de oficina	242.77	243.48	244.20	244.92	245.64
asesor contable	923.08	950.77	988.80	1,038.24	1,100.53
Control de calidad	492.31	507.08	527.36	553.73	586.95
Total de gastos administrativos	1,658.15	1,701.33	1,760.36	1,836.89	1,933.12

Elaboración: Propia**Tabla N° 122: Gastos de ventas**

(Expresado en dólares)

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022
Página web	184.62	184.62	184.62	184.62	184.62
Espacio en la feria (Stand)	3,076.92	3,230.77	3,424.62	3,664.34	3,957.49
Decoración del Stand	1,076.92	1,130.77	1,198.62	1,282.52	1,385.12
Pasaje Aéreo	1,600.00	1,680.00	1,780.80	1,905.46	2,057.89
Hospedaje	307.69	323.08	342.46	366.43	395.75
Movilidad	92.31	96.92	102.74	109.93	118.72
Alimentación	184.62	193.85	205.48	219.86	237.45
Merchandising + Muestras	1,846.15	1,938.46	2,054.77	2,198.60	2,374.49
Google adword	1,980.00	2,079.00	2,203.74	2,358.00	2,546.64
Pago a comisionista en destino - bróker	1,693.38	1,778.04	1,884.73	2,016.66	2,177.99
Rueda de negocio	1,876.92	1,970.77	2,089.02	2,235.25	2,414.07
Total gasto de ventas	13,919.53	14,606.28	15,471.58	16,541.66	17,850.23

Elaboración: Propia**6.7. Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio sirve para determinar el nivel de operaciones que debe mantener la empresa Agri Lemon S.A.C. para cubrir todos los costos del funcionamiento, por lo que los ingresos totales por ventas y los costos operativos totales son iguales.

Tabla N° 123: Costos fijos

(Expresado en dólares)

Costo fijo	
Gastos de personal	26,562.46
Materiales indirectos	470.77
Gastos fijos	6,830.77
Gastos administrativos	1,658.15
Gasto de ventas	13,919.87
Total	49,442.02

Elaboración: Propia

En la Tabla N°123, se observa los costos fijos en el que va incurrir la empresa. Los costos fijos son aquellos costos que la empresa debe pagar independientemente de si hay o no producción, es decir, comercialice o no comercialice debe pagarlos.

Los costos fijos de la empresa está constituido por gastos de personal, materiales indirectos, gastos fijos, gastos administrativos, gastos financieros y gastos de ventas lo que hacen un total de USD 49,442.02 para el primer año.

Tabla N° 124: Costos variables

(Expresado en dólares)

Costo Variables	
Costo de producto tercerizado	47,682.95
Costo de exportación	4,967.38
Total	52,650.34

Elaboración: Propia**Tabla N° 125: Costos totales**

(Expresado en dólares)

Costo fijo	Costo variable	Costo Total
49,442.02	52,650.34	102,092.36

Elaboración: Propia

En la tabla N° 125 se observa el costo total en el que va incurrir la empresa. El costo total de la empresa está constituido por la suma del costo fijo y costo variable que hacen un total de USD 102,092.36 para el primer año.

Tabla N° 126: Estructura de precio

(Expresado en dólares)

CVU	0.82
CFU	0.69
Costo Unitario	1.51
Margen de ganancia	15%
Valor de venta	1.76
IGV	0.00
Precio de venta FOB	1.76
Punto de equilibrio (En cantidad)	46,612
Punto de equilibrio (En dinero)	82,237.63

Elaboración: Propia

A continuación, se calcula el punto de equilibrio:

Dónde:

Q = Cantidad en unidades

Pv = Precio de venta por unidad

Cvu = Costo variable por unidad

CFT = Costo fijo total

Producción mínima en unidades: $Q = CFT / Pv - Cvu$

Para cubrir los costos entonces:

Productos en un año: 64,000 kilogramos

Costo fijo total: \$ 49,442.02

Precio: 1.76 por kilo

Costo Variable unitario = \$ 0.82

Desarrollando con la fórmula:

$$\frac{49,442.02}{1.76 - 0.82} = 46,612 \text{ kilogramos.}$$

Por lo tanto, la cantidad mínima que se debe comercializar en donde los ingresos son iguales a los egresos es 46,612 kilogramos anuales para no ganar ni perder y la venta adicional de una unidad representará la ganancia para la empresa.

Punto de equilibrio en dinero: $46,612 * 1.76 = 82,237.63$

6.8. Presupuesto de ingresos

Tabla N° 127: Proyección de ventas

(Expresado en dólares)

Años	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	112,914.30	116,301.72	120,953.79	127,001.48	134,621.57
Tasa de crecimiento	0	3.00%	4.00%	5.00%	6.00%

Elaboración: Propia

Según la Tabla N°127, las ventas reflejan los cinco años proyectados de la evaluación del negocio. El valor representado por los ingresos de las ventas del primer año es USD 112,914.30 el cual se explica de la siguiente forma:

Se exportará 64,000 kilogramos, por la proporción que esta cantidad representa es de un total de 2,560 unidades. a comercializar en el primer año, a la par se ha evaluado el precio de venta por unidad y este es igual a USD1.76 por kilo, luego de estas dos premisas se puede conocer la venta del primer año, es decir, de los USD 112,914.30.

- 64,000 kg equivalen a exportar: 2,560 unidades al año.
- Precio de venta : \$ 1.76
- Venta (año1): Cantidad del producto x Precio de venta = \$ 112,914.30
- En el transcurso de los cuatro años restantes nuestra tendencia de crecimiento será de 3%, 4%, 5% y 6%.

Tabla N° 128: Saldo a favor del exportador

(Expresado en dólares)

Años	0	2018	2019	2020	2021	2022
Costo de compra de producto		47,683	49,258	51,379	54,107	57,522
Gastos administrativos		1,658	1,701	1,760	1,837	1,933
Gasto de ventas		13,920	14,607	15,472	16,542	17,851
Materiales indirectos		471	472	473	474	475
Total		63,732	66,038	69,084	72,959	77,780
IGV de ventas 18%		0	0	0	0	0
IGV Compras 18%		11,472	11,887	12,435	13,133	14,000
IGV de inversiones	1,387					
Diferencias de IGV	1,387	11,472	11,887	12,435	13,133	14,000
Devolución del IGV		12,859	11,887	12,435	13,133	14,000

Elaboración: Propia

En la Tabla N°128 se observa el crédito fiscal que es la diferencia del IGV de ventas menos el IGV de compras. Sin embargo, se trata de una exportación, el cual está exonerado al pago de IGV. Por lo tanto, la diferencia del IGV de ventas menos IGV compras es el saldo a favor del exportador. Esta devolución de IGV de compras está considerada dentro de los ingresos tanto en el estado de ganancias y pérdidas como en el flujo de caja económico.

6.9. Presupuesto de Egresos**Tabla N° 129: Costos variables**

(Expresado en dólares)

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022
Costo de compra de producto tercerizado	47,682.95	49,257.92	51,378.93	54,106.57	57,521.68
Costos de Exportación	4,967.38	4,982.00	4,996.65	5,011.35	5,026.09
Total	52,650.34	54,239.91	56,375.58	59,117.93	62,547.77

Elaboración: Propia

Tabla N° 130: Presupuesto proyectado de costos fijos

(Expresado en dólares)

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos de personal	26,562.46	27,359.34	28,180.12	29,025.52	29,896.28
Materiales indirectos	470.77	471.77	472.78	473.78	474.78
Gastos fijos	6,830.77	6,889.96	6,949.71	7,010.03	7,070.93
Gastos administrativos	1,658.15	1,701.33	1,760.36	1,836.89	1,933.12
Gasto de ventas	13,919.87	14,606.63	15,471.95	16,542.07	17,850.66
Total	49,442.02	51,029.02	52,834.91	54,888.28	57,225.78

Elaboración: Propia**6.10. Flujo de caja proyectado**

El flujo de Caja o dinero en efectivo es un informe financiero que muestra el flujo o el movimiento del dinero que recibimos a través de nuestros ingresos netos u otras fuentes y lo que gastamos. El saldo de esta diferencia nos dará un flujo de efectivo excedente o deficiente, en dependencia si la cantidad es positiva o negativa.

6.10.1. Flujo de caja económico**Tabla N° 131: Flujo de caja económico**

(Expresado en dólares)

Período (años)	0	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos Operativos		125,773	128,189	133,389	140,134	148,622
Egresos Operativos		103,350	106,551	110,544	115,408	121,260
Flujo de Caja Operativo		22,423	21,638	22,845	24,727	27,362
Inversiones en Activo Fijo Tangible	4,158					
Inversiones en Activos Fijo intangible	3,550					
Inversiones en Capital de Trabajo	45,340					45,340
Valor residual						713
Total flujo de Inversiones	53,048	0	0	0	0	43,220
Flujo de Caja Económico	-53,048	22,423	21,638	22,845	24,727	73,415

Elaboración: Propia

En la Tabla N°131, se observa el flujo de caja económico, el cual está constituido por ingresos operativos menos egresos operativos, los cuales se detalla en el estado de ganancias y pérdidas.

6.10.2. Flujo de caja financiero

Tabla N° 132: Flujo de caja financiero

(Expresado en dólares)

Flujo de Caja Económico	-53,048	22,423	21,638	22,845	24,727	73,415
Flujo de deuda						
- Ingresos por préstamos	31,829					
- Egresos por servicio de deuda		14,627	14,648	14,674		
Total flujo de deuda	31,829	14,627	14,648	14,674	-	-
Total Flujo de Caja Financiero	-21,219	7,797	6,990	8,170.80	24,727	73,415

Elaboración: Propia

En el Tabla N°132, se observa el flujo de caja financiero, el cual incluye la deuda por el préstamo, asimismo dentro del egreso por servicio a la deuda ya está considerado el escudo fiscal por el ahorro tributario, que está más detallado en la Tabla N° 109.

6.11. Estado de Ganancias y pérdidas

Tabla N° 133: Depreciación de activos fijos tangibles

(Expresado en dólares)

Concepto / Período	Valor inicial	Tasa Anual	1	2	3	4	5	Depreciación Acum.	Valor Residual
Computadoras	2,000.00	25%	500.00	500.00	500.00	500.00	0.00	2000.00	0
Impresora Multifuncional	461.54	25%	115.38	115.38	115.38	115.38	0.00	461.54	0
Ventiladores	147.69	20%	29.54	29.54	29.54	29.54	29.54	147.69	0
Microondas	123.08	20%	24.62	24.62	24.62	24.62	24.62	123.08	0
Muebles y enseres	1,426.15	10%	142.62	142.62	142.62	142.62	142.62	713.08	713
Total	4,158.46		812.15	812.15	812.15	812.15	196.76	3445.38	713.07

Fuente: Sunat

Elaboración: Propia

Tabla N° 134: Amortización de activos fijos intangibles

(Expresado en dólares)

Concepto / Periodo	Valor inicial	Tasa Anual	1	2	3	4	5
Amortización intangibles	3550	20%	709.92	709.92	709.92	709.92	709.92
Acumulado			709.92	1,419.84	2,129.77	2,839.69	3,549.61

Fuente: Sunat**Elaboración:** Propia**Tabla N° 135: Amortización y depreciación de activos**

(Expresado en dólares)

Año	1	2	3	4	5
Depreciación +Amortización	1,522.08	1,522.08	1,522.08	1,522.08	906.69

Elaboración: Propia

Tabla N° 136: Estado de ganancias y pérdidas

(Expresado en dólares)

Estado de Ganancias y perdidas						
Periodo	0	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos		125,773	128,189	133,389	140,134	148,622
Costo de venta		52,650	54,240	56,376	59,118	62,548
Utilidad bruta		73,123	73,949	77,013	81,016	86,074
Gastos de ventas		13,920	14,607	15,472	16,542	17,851
Gastos fijos		6,831	6,890	6,950	7,010	7,071
Gastos de personal		26,562	27,359	28,180	29,026	29,896
Materiales indirectos		471	472	473	474	475
Gastos administrativos		1,658	1,701	1,760	1,837	1,933
Depreciación y amortización		1,522	1,522	1,522	1,522	907
Utilidad operativa		22,159	21,397	22,656	24,606	27,942
Gastos Financieros		6,342	4,255	1,646		
Utilidad Ante de Impuestos		15,817	17,143	21,011	24,606	27,942
Impuesto a la renta		1,258	1,282	1,334	1,401	1,486
Utilidad neta		14,560	15,861	19,677	23,205	26,456

Elaboración: Propia

En la Tabla N°136 se presenta el estado de pérdidas y ganancias de la empresa que inicia con el ingreso por ventas, es decir el monto total en dólares de las ventas durante el periodo del cual se reduce el costo de venta.

La utilidad bruta resultante es de USD **73,123** en el primer año, representa el monto restante para cubrir los costos operativos, financieros y fiscales. A continuación, los gastos operativos que incluyen los gastos de ventas, los gastos fijos, otros costos fijos, depreciación y amortización se deducen de la utilidad bruta.

La utilidad operativa resultante de USD **22,159** representa la utilidad obtenida por vender los productos; este monto no considera los costos financieros ni fiscales. Luego, la empresa obtuvo USD **15,817** de utilidad neta antes de impuestos.

Por último, se calculan los impuestos a las tasa fiscales adecuadas y se deducen para determinar la utilidad neta después de impuesto. La utilidad neta después de impuesto de la empresa es de USD **14,560**.

6.12. Evaluación de la inversión

6.12.1. Evaluación Económica

Tabla N° 137: Resultados económicos

VANE	\$ 23,570.02
TIRE	42.24%
B/C (FCE)	1.55

Elaboración: Propia

En la Tabla N°137, se observa la evaluación económica de la empresa, se puede concluir que este proyecto es rentable, ya que el flujo de efectivo económico cumple con las condiciones para que un proyecto pueda ser aceptado dando como resultado VANE igual a USD 23,570.02 un TIRE de 42.24% y un beneficio/costo de 1.55. Esto significa que se cumple la regla para que un proyecto sea rentable:

VAN > 0, TIR > COK y el B/C > 1

Tabla N° 138: Período de recuperación económica

(Expresado en dólares)

Periodo de recuperación	0	1	2	3	4	5
FCE 0	-53,048	18,253	14,337	12,321	10,856	26,237
FCE 0 Acumulado		18,253	32,590	44,911	55,767	82,004

Elaboración: Propia**Periodo de recuperación económico:** 45 meses

En la Tabla N°138, se observa el periodo de recuperación económico, teniendo en cuenta el CPPC de 22.85%. Asimismo, actualizando los flujos futuros al presente y teniendo en cuenta el CPPC, la inversión se recuperará en 45 meses.

6.12.2. Evaluación Financiera.**Tabla N° 139: Resultados financieros**

VANf	\$ 30,240.87
TIRF	58.02%
B/C (FCE)	2.71

Elaboración: Propia

En la Tabla N°139, se puede observar que por tratarse de un flujo de caja financiero el Vanf < Vane, el Tirf > tasa de interés del banco, con lo que se produce un escudo fiscal en beneficio del inversionista. Entre los valores que se obtuvo un resultado de VANF igual a USD 30,240.87, un TIRF de 58.02 % y un beneficio/costo de 2.71, con lo que se puede observar que el proyecto es muy rentable. De acuerdo al análisis financiero en ambos casos el proyecto es bueno, sin embargo el financiero presenta mejores indicadores.

Tabla N° 140: Período de recuperación financiera

(Expresado en dólares)

Periodo de recuperación	0	1	2	3	4	5
FCE	-21,219	6,497	4,854	4,728	11,924	29,504
FCE Acumulado		6,497	11,351	16,080	28,004	57,508

Elaboración: Propia**Periodo de recuperación económico:** 41 meses

En la Tabla N°140, se observa el cuadro de periodo de recuperación financiera teniendo en cuenta el costo de oportunidad de 20%. Asimismo, actualizando los flujos futuros al presente y teniendo en cuenta el costo de oportunidad, la inversión se recuperará en 41 meses.

6.12.3. Evaluación social

El presente proyecto de negocio, se trata de la comercialización y exportación de cáscara deshidratada de limón, no genera ningún conflicto social y apoya positivamente a la economía peruana al generar puestos administrativos de trabajo, por otro lado, aporta positivamente a la fomentación de la formalidad de las empresas nuevas en nuestro país contribuyendo con los impuestos que se rigen para el crecimiento económico y social.

6.12.4. Impacto Ambiental

La empresa se dedicará a la comercialización de cáscara deshidratada de limón y será respetuosa con el medio ambiente, buscando criterios de desarrollo sostenible, en este caso el impacto ambiental no repercute directamente ya que la empresa Agri Lemon esta terciarizando el proceso productivo y no genera costos de producción en los suministros de agua y energía eléctrica, por otro lado se tendrá en cuenta que los residuos utilizados serán desechados de manera adecuada para no causar ningún daño al medio ambiente en la empresa que nos brinde el servicio de maquila.

Los procesos realizados dentro de nuestra empresa no presentan ningún impacto negativo en el ambiente, por lo tanto consideramos que nuestro plan de negocio es viable.

6.13. Evaluación de costo de oportunidad del capital de trabajo

El costo de oportunidad o también conocido como tasa de descuento (COK), es lo mínimo que el inversionista espera recibir, a partir del COK las empresas generan valor para el propietario, ya que lo retornos de los proyectos de inversión deberán ser iguales o mayores.

El COK tiene una implícita relación con el riesgo retorno que existe en el mercado, en este caso el retorno esperado está en función a los rendimientos en el mercado que tiene la empresa y el riesgo es la variación que existe entre el retorno real y el esperado. En un

conjunto de posibilidades de inversión, el inversionista debe comparar todas las posibilidades que tiene, en el cual mida el riesgo retorno de cada elección.

Tabla N° 141: Aporte propio

Fuente	Porcentaje	Monto
Aporte propio	40%	21,219.13

Elaboración: Propia

Se tiene un capital propio de USD 21,219.13 de acuerdo a este capital el inversionista realiza una evaluación de mercado para conocer cuál es la rentabilidad máxima que podría obtener por dicha inversión.

Según la base de datos de márgenes de ganancia del banco Financiero, se muestra lo siguiente en la Tabla N°142:

Tabla N° 142: Márgenes de ganancia por actividad económica

Descripción	Margen de ganancia
Bazar	0.19
Bazar librería	0.17
Bodegas tiendas	0.16
Cueros, insumos y ventas de calzado	0.20

Fuente: Banco Financiero

Elaboración: Propia

Tabla N° 143: Opciones de rentabilidad

Tasas	Rentabilidad
Tasa por cuenta a plazo Fijo BCP	4% TREA
Tasa por cuenta a largo plazo Banco continental	1,37% TREA
Tasa por depósito a plazo net Scotiabank	4,37% TREA
Tasa depósito a plazo Caja metropolitana de Lima	6% TEA
Tasa depósito a plazo Caja de Huancayo	9% TEA
Cuero, insumo y ventas de calzado	20%

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros

Elaboración: Propia

De acuerdo a la rentabilidad que otorga el mercado por el capital propio, lo máximo que se deja de ganar por invertir en este proyecto es 20%, por lo tanto mi costo de oportunidad es 20% que es lo mínimo que espero ganar por la inversión en este proyecto de exportación de cáscara deshidratada de limón.

A continuación, se calcula el costo promedio ponderado de capital (CPPC):

CPPC: (Deudas de terceros/Total de financiamiento) (Costos de la deuda) (1-tasa de impuesto) + (Capital propio/total de financiamiento) (costos de capital propio)

Tabla N° 144: Cálculo de CPPC (WACC)

Descripción	Porcentajes
Capital	40.00%
Deuda	60.00%
Cok	20.00%
Kd	25.00%
Tax Perú	1.00%
WACC	22.85%

Elaboración: Propia

Fórmula:

$$CPPK = \frac{D}{D+E} k_d (1-Tx) + \frac{E}{D+E} k_{proy}$$

$$CPPC = (40\% * 20\%) * (1-0.01) + (60\% * 25\%)$$

$$CPPC = 22.85\%$$

6.14. Cuadro de riesgo de tipo de cambio

El análisis de sensibilidad consiste en suponer variaciones que afecten el presupuesto de caja, por ejemplo una disminución de cierto porcentaje en ingresos por ventas o un aumento porcentual en los costos y/o en gastos que podrían darse por un incremento del tipo de cambio, lo cual sería un escenario negativo para cualquier importador. Para el caso de un incremento en el tipo de cambio, la empresa Agri Lemon podría utilizar 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 una empresa (por ejemplo, en el comercio exterior) o en el valor del portafolio de un inversionista (un administrador de fondos de pensiones que posee activos denominados en moneda extranjera).

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 “master agreement”, elaborado por asociaciones profesionales de los agentes que operan en el mercado financiero internacional, los mismos que son ajustados a las normas de Banco Central de Reserva del Perú 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 la variación al VAN, TIR Y AL B/C.

Tabla N° 145: Análisis de sensibilidad con tipo de cambio

Tipo de cambio	VANE	TIRE	B/C	VANF	TIRF	B/C
3.45	\$ 40,637	61%	2.05	\$ 48,260	96%	4.04
3.35	\$ 33,286.56	53.37%	1.84	\$ 40,347	81%	3.48
3.25	\$ 23,570	42.24%	1.55	\$ 30,241	58%	2.71
3.10	\$ 12,835	34.00%	1.30	\$ 18,331	44%	2.05
3.00	\$ 3,700	26%	1.08	\$ 8,497	30%	1.47
2.95	-\$ 1,100	22%	0.98	\$ 3,330	24%	1.18

Elaboración: Propia

En la Tabla N°145, se muestra el análisis de sensibilidad y cómo el tipo de cambio impacta en los diferentes indicadores, tanto en el económico como en el financiero. Por ejemplo, para un tipo de cambio S/.3.45 se obtiene un b/c económico de 2.05 lo que significa que por cada dólar que se invierte se está ganando USD1.05, a mayor tipo de

cambio mayor beneficio costo para el caso de las exportaciones, ya que se tendrá más nuevos soles por cada dólar que nos paguen.

Para un tipo de cambio de S/3.25 se obtiene un beneficio costo de 1.55, con lo que la empresa gana por cada dólar que invierte USD0.55 hay una disminución con respecto al tipo de cambio S/3.45. Asimismo, para un tipo de cambio de S/2.95 se obtiene un beneficio costo de 0.98 y se está perdiendo por cada dólar invertido USD0.02 que es menos a diferencia de tipos de cambios más altos y es el tipo de cambio donde la empresa está perdiendo.

Tabla N° 146: Análisis de sensibilidad por costo de oportunidad

Costo de oportunidad	VANF	B/C
25%	24,160	0.58
22%	28,581	2.74
20%	30,241	2.71
18%	35,700	3.10
16%	39,892	3.31

Elaboración: Propia

Tabla N° 147: Análisis de sensibilidad por costo promedio ponderado de capital

Costo promedio ponderado de capital	VANE	B/C
24%	\$ 21,444.14	1.50
23%	\$ 23,285.44	1.54
22.85%	\$ 23,570	1.55
17%	\$ 38,170.17	1.89
15%	\$ 43,499.59	2.00

Elaboración: Propia

Tabla N° 148: Análisis de sensibilidad por precio de venta

Precio de venta	VANE	TIRE	B/C	VANF	TIRF	B/C
1.90	\$ 49,831	67%	2.22	\$ 58,518	109%	3.90
1.80	\$ 34,631	54%	1.85	\$ 41,930	81%	3.50
1.76	\$ 23,570	42%	1.55	\$ 30,241	58%	2.71
1.60	\$ 4,232	27%	1.10	\$ 8,755	32%	1.52
1.50	-\$ 3,368	20%	0.92	\$ 461	21%	1.03

Elaboración: Propia

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- Se constituye la organización como una microempresa, porque se considera la mejor alternativa entre todas las opciones, y por otro lado no se vea afectada por todos los costos y gastos para su operación.
- Se concluye del análisis de mercado, que la ciudad de Hamburgo en Alemania es el mejor destino para la cáscara de limón deshidratado por su carácter importador, su tendencia creciente en la demanda de este tipo de productos y por sus variables macro económicas que sustentan la elección de mercado de destino.
- La empresa está tercerizando el proceso de producción y envasado de la cáscara deshidratada de limón, porque es más conveniente por todos los trámites de las certificaciones requeridas y por los escasos recursos para implementar la infraestructura para su elaboración y también por la reducción de costos.
- Para llegar a nuestro consumidor final es necesario el uso de un importador/distribuidor que demuestre conocimiento del mercado para llegar a Hamburgo.
- La empresa Agri Lemon SAC ha utilizado el medio de transporte marítimo FOB, porque es el más adecuado por el tipo de producto, el peso y volumen de la carga y es el medio más económico para transportar hacia el puerto de Hamburgo en Alemania.
- Según el estudio financiero, la empresa tendrá ingresos mayores a \$112,914.30, en el escenario moderado, se obtiene un VANE positivo de \$ 23,570.02, un TIRE de 42.24% y un beneficio/costo de \$1.55; el periodo de recuperación de la inversión es 45 meses en el flujo económico y 41 meses en el flujo financiero. Lo cual indica que este proyecto es rentable.

7.2. Recomendaciones

- Para evitar la rotación del personal, por la falta de beneficios otorgados a los trabajadores por tratarse de una microempresa, se sugiere ofrecerles un aumento de sueldo al final de cada año de acuerdo a la inflación del país, por el momento se considera en base a 5%.
- Se recomienda la tercerización de la producción, debido a que el costo de inversión de maquinarias e infraestructura será excesivo y porque es necesario obtener una serie de certificaciones para operar dentro de la planta.
- Aprovechar el ingreso de nuestro producto al estado de Hamburgo y estudiar el mercado de Alemania, para expandirnos a otros estados adaptando la producción a las necesidades de otros consumidores y ampliar la diversificación de productos.
- Se recomienda que para evaluar la viabilidad del proyecto, se debe calcular el VAN y la TIR a partir de los flujos de caja económico y financiero. Éstos deben tener un resultado positivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Comisión permanente del Congreso de la República. (2008). Recuperado el 14 de 03 de 2017, de http://www.corpac.gob.pe/Docs/Transparencia/Normas_Creacion/Normas_Creacion/Ley_26887.pdf
2. Euromonitor. (s.f.). Recuperado el 05 de Junio de 2017, de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
3. Gestión, D. (18 de Enero de 2017). Recuperado el 10 de Marzo de 2017, de <http://gestion.pe/economia/sunat-regimen-mype-tributario-pagara-menos-impuestos-2179990>
4. Hamburgo. (s.f.). Recuperado el 05 de Junio de 2017, de <http://www.hamburg.com/residents/settle/government/>
5. Ivars, O. B. (27 de Abril de 2013). *Comercio Internacional 12*. Recuperado el 21 de Abril de 2015, de Comercio Internacional 12: <http://comerciointernacional12.blogspot.com/2013/04/ventajas-y-desventajas-de-los-medios-de.html>
6. Mific. (2015). Recuperado el 30 de Marzo de 2017, de <http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos%20CNPE/Fichas%20Producto%20Mercado%202015/Ficha%20Producto-Mercado%20Fruta%20Deshidratada%20-%20Alemania.pdf>
7. Mific. (2015). Recuperado el 30 de Marzo de 2017, de <http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos%20CNPE/Fichas%20Producto%20Mercado%202015/Ficha%20Producto-Mercado%20Fruta%20Deshidratada%20-%20Alemania.pdf>
8. Miguel, M. d. (2016). Recuperado el 09 de Marzo de 2017, de <http://www.munisanmiguel.gob.pe/municipalidad-de-san-miguel/licencias-de-funcionamiento/>
9. Miguel, M. d. (2016). *Licencias de Funcionamiento*. Recuperado el 09 de Marzo de 2017, de <http://www.munisanmiguel.gob.pe/municipalidad-de-san-miguel/licencias-de-funcionamiento/>
10. Mintra. (11 de 2016). Recuperado el 10 de Marzo de 2017, de http://www.mintra.gob.pe/contenidos/drt/servicios/triptico_serie_09.pdf

11. Mintra. (Noviembre de 2016). Recuperado el 10 de Marzo de 2017, de http://www.mintra.gob.pe/contenidos/drt/servicios/triptico_serie_09.pdf
12. Mintra. (8 de Agosto de 2016). *Ministerio de trabajo y Promoción del empleo*. Recuperado el 10 de Marzo de 2017, de http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/FAQS_01.pdf
13. Nferias. (2017). Recuperado el 1 de Abril de 2017, de <http://www.nferias.com/fruit-logistica-0/>
14. Perú, M. (2016). Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de <http://peru.info/es-pe/marca-peru/acerca-de>
15. Peruano, E. (2 de Julio de 2013). *El Peruano*. Recuperado el 21 de Marzo de 2017, de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/ML_GRAL_INVERSION_LEY_30056/Ley%20N%2030056.pdf
16. Procomer. (Febrero de 2010). *Procomer*. Recuperado el 17 de Abril de 2015, de Procomer: <http://www.procomer.com/contenido/descargables/logistica-exportacion/otros/incoterm-2010.pdf>
17. *Proinversión*. (2012). Recuperado el 3 de Marzo de 2017, de Proinversión: <http://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?prf=0&jer=5732&sec=1>
18. *Proinversión*. (1 de Julio de 2013). Recuperado el 25 de Febrero de 2017, de Proinversión : http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/MOXI_LEY_30056/ley30056.pdf
19. Promperu. (2016). Recuperado el 30 de Marzo de 2017, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/620213757rad6DBBD.pdf>
20. Pymex. (25 de Junio de 2013). Recuperado el 04 de Mayo de 2017, de <https://pymex.pe/exportaciones-peruanas/aprenda-a-exportar/que-es-el-regimen-de-exportacion-definitiva-y-cual-es-su-importancia-para-los-exportadores>
21. Pymex. (12 de Enero de 2015). Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de <https://pymex.pe/pymes/estrategias-de-crecimiento/conoce-los-beneficios-del-regimen-laboral-especial-para-las-pymes>
22. Pymex. (24 de Agosto de 2016). Recuperado el 10 de Marzo de 2017, de <https://pymex.pe/finanzas/impuestos-y-obligaciones/cuales-son-los-regimenes-tributarios-de-la-sunat>

23. Santander. (2017). Recuperado el 29 de Abril de 2017, de <https://es.portal.santandertrade.com/banca/incoterms-2010>
24. Santander trade. (Marzo de 2017). Recuperado el 29 de Marzo de 2017, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>
25. Santander trade. (2017). Recuperado el 30 de Marzo de 2017, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>
26. Siicex. (2016). Recuperado el 29 de 03 de 2017, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/620213757rad6DBBD.pdf>
27. Siicex. (2016). Recuperado el 29 de Marzo de 2017, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/620213757rad6DBBD.pdf>
28. Siicex. (2016). Recuperado el 29 de Marzo de 2017, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/620213757rad6DBBD.pdf>
29. Sunarp. (7 de Enero de 2017). *Sunarp*. Recuperado el 8 de Marzo de 2017, de <https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2017/01/05/conoce-como-reservar-la-denominacion-o-razon-social-de-tu-empresa-en-24-horas>
30. SUNAT. (s.f.). Recuperado el 30 de Mayo de 2017, de <http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/pasos/paso8.pdf>
31. Sunat. (17 de Marzo de 2009). *Régimen de exportación definitiva*. Recuperado el 4 de Mayo de 2017, de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/cartillasorientacion/cartillasProcedim/tr01Expo.pdf>
32. Sunat. (2016). Recuperado el 9 de Marzo de 2017, de <http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/pasos/paso1.pdf>
33. Sunat. (2016). Recuperado el 9 de Marzo de 2017, de <http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/pasos/paso2.pdf>
34. SUNAT. (2016). *SUNAT*. Recuperado el 9 de FEBRERO de 2017, de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/personas-menu/ruc-personas/inscripcion-al-ruc-personas/6745-03-tablas-anexas-ruc-personas>

ANEXOS

ANEXO 1: Formato de solicitud de licencia de funcionamiento



SOLICITUD DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO (con carácter de declaración jurada)

SEÑOR ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN MIGUEL:
S.A.

Ante usted respetuosamente me presento y expongo:

I. MODALIDAD DEL TRAMITE QUE SOLICITO (Marque con una "X")

1. LICENCIA INDETERMINADA	<input type="checkbox"/>	2. LICENCIA PARA CESIONARIO	<input type="checkbox"/>	3. AMPLIACIÓN O CAMBIO DE GIRO	<input type="checkbox"/>
4. LICENCIA TEMPORAL	<input type="checkbox"/>	5. MODIFICACIÓN DE ÁREA	<input type="checkbox"/>	6. CAMBIO DE RAZÓN SOCIAL	<input type="checkbox"/>
7. DUPLICADO	<input type="checkbox"/>	8. CESE	<input type="checkbox"/>	9. OTROS	<input type="checkbox"/>

II. DATOS DEL SOLICITANTE

10. APELLIDOS Y NOMBRES O RAZÓN SOCIAL			
11. Nro de DNI o CE	12. Correo electrónico-e-mail	13. Nro Telefónico	14. NUMERO DE RUC
15. Av./Jr./Ca./Psje			18. Nro. Int. Mz. Lt.
17. Urb. AA. HH. Otras	18. DISTRITO	19. PROVINCIA	20. DEPARTAMENTO

III. REPRESENTANTE LEGAL (completar sólo en el caso de personas jurídicas que son representadas por un tercero)

21. APELLIDOS Y NOMBRES	22. Nro de DNI o CE	23. Nro. Partida P (SUNARP)	24. Nro. de Teléfono
-------------------------	---------------------	-----------------------------	----------------------

IV. DATOS DEL ESTABLECIMIENTO

25. NOMBRE COMERCIAL	26. GIRO O ACTIVIDAD	
27. Av./Jr./Ca./Psje		
28. Nro	Int. Mz. Lt.	29. Urb. AA. HH. otros

Comercio Industria Servicio

30. SECTOR ECONÓMICO	31. ÁREA DEL LOCAL <small>(No incluye Área de Patio Municipal)</small>	32. Nº de Estacionamientos
----------------------	---	----------------------------

V. CONDICIÓN DEL LOCAL (Marque con "X" lo que corresponda)

33. PROPIO CEDIDO ARRENDADO

34. CONTRATO VIGENTE HASTA / /

35. NOMBRE DEL PROPIETARIO REGISTRADO EN LA MUNICIPALIDAD (llenado por la municipalidad)

VI OTROS DATOS DEL ESTABLECIMIENTO

36. CROQUIS DE LA UBICACIÓN

37. ORDEN DE PAGO ÚNICO
El solicitante, debe abonar en caja un único pago correspondiente al derecho de tramitar

Derecho de trámite Si/

38. DECLARO BAJO JURAMENTO: QUE LOS DATOS CONSIGNADOS EN LA PRESENTE SOLICITUD EXPRESAN LA VERDAD Y SOY RESPONSABLE DE LA VERACIDAD DE LOS DOCUMENTOS E INFORMACIÓN, EN VIRTUD AL PRINCIPIO DE PRESUNCIÓN DE VERACIDAD ESTIPULADO EN LA LEY DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO GENERAL, ASIMISMO DECLARO CONOCER Y ME SOMETO A LAS SANCIONES DE ACUERDO A LEY Y DEMÁS NORMAS MUNICIPALES VIGENTES DE SER EL CASO, ASI COMO A LO ESTABLECIDO EN EL ARTICULO 411º DEL CÓDIGO PENAL.

FIRMA DEL SOLICITANTE, REPRESENTANTE LEGAL O APODERADO

ANEXO 2: Declaración jurada de condiciones de seguridad del local

SOLICITUD DE PROGRAMACIÓN DE LEVANTAMIENTO OBSERVACIONES

D.S. N° 066-2007-PCM

REFERENTE			
EXPEDIENTE:			
I. DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL Y DEL SOLICITANTE			
Nombres y Apellidos del Representante Legal:			
RUC/DNI/C.EI:	Teléfono:		
Dirección:	e-mail:		
Nombres y Apellidos del Solicitante:			
RUC/DNI/C.EI:	Teléfono:		
Dirección:	e-mail:		
II. DATOS ADMINISTRATIVOS DEL OBJETO DE INSPECCIÓN			
Nombres Comercial:	Giro o Actividad que realizar:		
Razón Social:			
RUC/DNI/C.EI:	Área: Piso:		
Dirección:	Teléfono:		
N° de Recibo de Pago	e-mail:		
	Monto Abonado:		
III. ANTECEDENTES DE LA INSPECCIÓN (para ser llenado en Módulo de Atención)			
N° Expediente:	Fecha de Ingreso		
N° Solicitud de ITSDC:	Fecha de Notificación:		
N° Recomendaciones:	Plazo Máximo Otorgado:		
Fecha Programada para la Inspección:	Hora Programada:		
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> CARGO DE RECEPCIÓN <small>(Firma y Sello/Fecha y Hora)</small> </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> San Miguel, ____/____/_____ (FECHA) </td> </tr> </table>		CARGO DE RECEPCIÓN <small>(Firma y Sello/Fecha y Hora)</small>	San Miguel, ____/____/_____ (FECHA)
CARGO DE RECEPCIÓN <small>(Firma y Sello/Fecha y Hora)</small>	San Miguel, ____/____/_____ (FECHA)		
Firma del Solicitante, Representante legal o Apoderado Apellidos y Nombre: RUC/DNI/C.EI:			
IMPORTANTE: <ul style="list-style-type: none"> - LLENAR CON LETRA IMPRENTA Y MARCAR CON "X" LO QUE CORRESPONDA - ADJUNTAR EL RECIBO DE PAGO ORIGINAL (NARANJA) Y FOTOCOPIA - DEBERÁ PRESENTAR ESTA SOLICITUD EN UN PLAZO NO MAYOR A DOS DÍAS CONTADOS DESDE LA NOTIFICACIÓN DEL INFORME - ADJUNTAR LOS DOCUMENTOS QUE HAYAN SIDO SOLICITADOS EN LAS RECOMENDACIONES 			

ANEXO 3: Solicitud de reserva de nombre de persona jurídica



ANEXO 1: FORMULARIO

SOLICITUD DE RESERVA DE NOMBRE DE PERSONA JURÍDICA

SEÑOR REGISTRADOR DEL REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS:

Yo, _____ identificado con:

DNI¹ CIP CE OTROS _____ N° _____

en mi calidad de (titular socio abogado notario representante) domiciliado en _____, distrito de _____, Provincia de _____, ante Ud. con el debido respeto me presento y digo:

SOLICITUD DE RESERVA DE NOMBRE DE PERSONA JURÍDICA para:

Constitución Modificación de Estatuto

Podrá indicar hasta 03 nombres y de forma opcional sus correspondientes abreviaturas tratándose de denominaciones.¹

Sólo se concederá la reserva de un nombre (completo o abreviado) de forma excluyente.

NOMBRE COMPLETO DE LA PERSONA JURÍDICA OBLIGATORIO	NOMBRE ABREVIADO DE LA PERSONA JURÍDICA OPCIONAL
1. _____ _____	1. _____ _____
2. _____ _____	2. _____ _____
3. _____ _____	3. _____ _____

TIPO DE PERSONA JURÍDICA: (Marque una opción)

S.A ASOCIACIÓN S.R.L COMITÉ S. CIVIL
 S.A.C E.I.R.L COOPERATIVA OSB

OTROS (precisar el tipo de persona jurídica) _____

NOMBRE (S) Y APELLIDOS DE TODOS LOS INTEGRANTES DE LA PERSONA JURÍDICA EN CONSTITUCIÓN O NOMBRE DE LA PERSONA JURÍDICA CONSTITUIDA EN CASO DE MODIFICACIÓN DE ESTATUTOS O NOMBRE DE LAS PERSONAS AUTORIZADAS PARA LA FORMALIZACIÓN (letra imprenta):

Lima, _____ de _____ del 20__

Firma del Solicitante

¹ También podrá solicitar la reserva de nombre ingresando a la página web www.sunarp.gob.pe servicios en línea, donde podrá indicar hasta cinco (5) nombres y de forma opcional sus abreviaturas tratándose de denominaciones.



ANEXO 4: Minuta

SEÑOR NOTARIO

SÍRVASE EXTENDER EN SU REGISTRO DE ESCRITURAS PÚBLICAS UNA CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA, SIN MINUTA, DE CONFORMIDAD CON EL ARTICULO 58 LITERAL I) DEL D. LEG. Nº 1049, DECRETO LEGISLATIVO DEL NOTARIADO, CONCORDADO CON EL DECRETO SUPREMO Nº 007-2008-TR – TUO DE LA LEY DE PROMOCION DE LA COMPETITIVIDAD, FORMALIZACION Y DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA Y DEL ACCESO AL EMPLEO DECENTE, LEY MYPE, QUE OTORGAN: JOHANNA CRISTINA MATEO SORIANO DE NACIONALIDAD PERUANA, PROFESION ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES CON D.N.I. 46528199, ESTADO CIVIL SOLTERO ; CRISTHIAN CISNEROS MORA, DE NACIONALIDAD PERUANA, PROFESION ABOGADO CON D.N.I. 70037794, ESTADO CIVIL SOLTERO , CESAR MONTOYA PEREZ, DE NACIONALIDAD PERUANA, PROFESION ADMINISTRADOR DE EMPRESAS CON D.N.I. 45655726, ESTADO CIVIL SOLTERO; SEÑALANDO DOMICILIO COMUN PARA EFECTOS DE ESTE INSTRUMENTO EN: AV. PRECURSORES 693, URBANIZACIÓN MARANGA, DISTRITO DE SAN MIGUEL, PROVINCIA DE LIMA Y DEPARTAMENTO DE LIMA. EN LOS TERMINOS SIGUIENTES:

PRIMERO.- POR EL PRESENTE PACTO SOCIAL, LOS OTORGANTES MANIFIESTAN SU LIBRE VOLUNTAD DE CONSTITUIR UNA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA, BAJO LA DENOMINACION DE AGRI LEMON SOCIEDAD ANONIMA CERRADA”, PUDIENDO UTILIZAR LA ABREVIATURA DE “AGRI LEMON S.A.C.”; SE OBLIGAN A EFECTUAR LOS APORTES PARA LA FORMACION DEL CAPITAL SOCIAL Y A FORMULAR EL CORRESPONDIENTE ESTATUTO.

SEGUNDO.- EL MONTO DEL CAPITAL DE LA SOCIEDAD ES DE SOL. 200,000 (DOSCIENTOS MIL CON 00/100 EN SOLES) REPRESENTADO POR 20,000 ACCIONES NOMINATIVAS DE UN VALOR NOMINAL DE SOL 10.00 CADA UNA, SUSCRITAS Y PAGADAS DE LA SIGUIENTE MANERA:

1. JOHANNA CRISTINA MATEO SORIANO SUSCRIBE 4,138 ACCIONES NOMINATIVAS Y PAGA SOL 120,000.00 MEDIANTE APORTES EN BIENES DINERARIOS.
2. CRISTHIAN CISNEROS MORA SUSCRIBE 1,379 ACCIONES NOMINATIVAS Y PAGA SOL 40,000.00 MEDIANTE APORTES EN BIENES DINERARIOS.
3. CESAR MONTOYA PEREZ SUSCRIBE 1,379 ACCIONES NOMINATIVAS Y PAGA SOL 40,000.00 MEDIANTE APORTES EN BIENES DINERARIOS.

EL CAPITAL SOCIAL SE ENCUENTRA TOTALMENTE SUSCRITO Y PAGADO

TERCERO.- LA SOCIEDAD SE REGIRÁ POR EL **ESTATUTO** SIGUIENTE Y EN TODO LO NO PREVISTO POR ESTE, SE ESTARÁ A LO DISPUESTO POR LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES – LEY 26887 – QUE EN ADELANTE SE LE DENOMINARA LA “LEY”.

ESTATUTO

ARTICULO 1.- DENOMINACION-DURACION-DOMICILIO: LA SOCIEDAD SE DENOMINA: AGRI LEMON SOCIEDAD ANONIMA CERRADA” PUDIENDO USAR LA ABREVIATURA “AGRI LEMON S.A.C.”.

TIENE UNA DURACION INDETERMINADA, INICIA SUS OPERACIONES EN LA FECHA DE ESTE PACTO Y ADQUIERE PERSONALIDAD JURIDICA DESDE SU INSCRIPCION EN EL REGISTRO DE PERSONAS JURIDICAS

SU DOMICILIO ES LA PROVINCIA DE LIMA DEPARTAMENTO DE LIMA PUDIENDO ESTABLECER SUCURSALES U OFICINAS EN CUALQUIER LUGAR DEL PAIS O EN EL EXTRANJERO.

ARTICULO 2.- OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TIENE POR OBJETO DEDICARSE A: COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
SE ENTIENDEN INCLUIDOS EN EL OBJETO SOCIAL LOS ACTOS RELACIONADOS CON EL MISMO QUE AYUDEN A LA REALIZACION DE SUS FINES. PARA CUMPLIR DICHO OBJETO, PODRA REALIZAR TODOS AQUELLOS ACTOS Y CONTRATOS QUE SEAN LICITOS, SIN RESTRICCION ALGUNA.

ARTÍCULO 3.- CAPITAL SOCIAL: EL MONTO DEL CAPITAL DE LA SOCIEDAD ES DE S/ 68,962 (DOSCIENTOS MIL CON 00/100 EN SOLES) REPRESENTADO POR 6,896 ACCIONES NOMINATIVAS DE UN VALOR NOMINAL DE SOL 10.00 CADA UNA.

EL CAPITAL SOCIAL SE ENCUENTRA TOTALMENTE SUSCRITO Y PAGADO.

ARTICULO 4.- TRANSFERENCIA Y ADQUISICION DE ACCIONES: LOS OTORGANTES ACUERDAN SUPRIMIR EL DERECHO DE PREFERENCIA PARA LA ADQUISICION DE ACCIONES, CONFORME A LO PREVISTO EN EL ULTIMO PARRAFO DEL ARTICULO 237º DE LA "LEY".

ARTICULO 5.- ORGANOS DE LA SOCIEDAD: LA SOCIEDAD QUE SE CONSTITUYE TIENE LOS SIGUIENTES ÓRGANOS:

LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS; Y

LA GERENCIA.

LA SOCIEDAD NO TENDRÁ DIRECTORIO.

ARTICULO 6.- JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS: LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS ES EL ORGANO SUPREMO DE LA SOCIEDAD. LOS ACCIONISTAS CONSTITUIDOS EN JUNTA GENERAL DEBIDAMENTE CONVOCADA, Y CON EL QUORUM CORRESPONDIENTE, DECIDEN POR LA MAYORIA QUE ESTABLECE LA "LEY" LOS ASUNTOS PROPIOS DE SU COMPETENCIA. TODOS LOS ACCIONISTAS INCLUSO LOS DISIDENTES Y LOS QUE NO HUBIERAN PARTICIPADO EN LA REUNION, ESTAN SOMETIDOS A LOS ACUERDOS ADOPTADOS POR LA JUNTA GENERAL.

LA CONVOCATORIA A JUNTA DE ACCIONISTAS SE SUJETA A LO DISPUESTO EN EL ART. 245º DE LA "LEY".

EL ACCIONISTA PODRA HACERSE REPRESENTAR EN LAS REUNIONES DE JUNTA GENERAL POR MEDIO DE OTRO ACCIONISTA, SU CONYUGE, O ASCENDIENTE O DESCENDIENTE EN PRIMER GRADO, PUDIENDO EXTENDERSE LA REPRESENTACION A OTRAS PERSONAS.

ARTICULO 7.- JUNTAS NO PRESENCIALES: LA CELEBRACION DE JUNTAS NO PRESENCIALES SE SUJETA A LO DISPUESTO POR EL ARTICULO 246º DE LA "LEY".

ARTICULO 8.- LA GERENCIA: NO HABIENDO DIRECTORIO, TODAS LAS FUNCIONES ESTABLECIDAS EN LA "LEY" PARA ESTE ORGANO SOCIETARIO SERAN EJERCIDAS POR EL GERENTE GENERAL.

LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS PUEDE DESIGNAR UNO O MÁS GERENTES SUS FACULTADES REMOCION Y RESPONSABILIDADES SE SUJETAN A LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 185º AL 197 DE LA "LEY".

EL GERENTE GENERAL ESTA FACULTADO PARA LA EJECUCION DE TODO ACTO Y/O CONTRATO CORRESPONDIENTES AL OBJETO DE LA SOCIEDAD, PUDIENDO ASIMISMO REALIZAR LOS SIGUIENTES ACTOS:

- A. DIRIGIR LAS OPERACIONES COMERCIALES Y ADMINISTRATIVAS.
- B. REPRESENTAR A LA SOCIEDAD ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES. EN LO JUDICIAL GOZARA DE LAS FACULTADES SENALADAS EN LOS ARTICULOS 74, 75, 77 Y 436 DEL CODIGO PROCESAL CIVIL, ASI COMO LA FACULTAD DE REPRESENTACION PREVISTA EN EL ARTICULO 10 DE LA LEY 26636 Y DEMAS NORMAS CONEXAS Y COMPLEMENTARIAS; TENIENDO EN TODOS LOS CASOS FACULTAD DE DELEGACION O SUSTITUCION. ADEMAS, PODRA CELEBRAR CONCILIACION EXTRAJUDICIAL, PUDIENDO SUSCRIBIR EL ACTA CONCILIATORIA, GOZANDO DE LAS FACULTADES SENALADAS EN LAS DISPOSICIONES LEGALES QUE LO REGULAN. ADEMAS PODRA CONSTITUIR Y REPRESENTAR A LAS ASOCIACIONES QUE CREA CONVENIENTE Y DEMAS NORMAS CONEXAS Y COMPLEMENTARIAS.
- C. ABRIR, TRANSFERIR, CERRAR Y ENCARGARSE DEL MOVIMIENTO DE TODO TIPO DE CUENTA BANCARIA; GIRAR, COBRAR, RENOVAR, ENDOSAR, DESCONTAR Y PROTESTAR, ACEPTAR Y REACEPTAR CHEQUES, LETRAS DE CAMBIO, PAGARES, CONOCIMIENTO DE EMBARQUE, CARTA DE PORTE, POLIZAS, CARTAS FIANZAS Y CUALQUIER CLASE DE TITULOS VALORES, DOCUMENTOS MERCANTILES Y CIVILES; OTORGAR RECIBOS CANCELACIONES, SOBREGIRARSE EN CUENTA CORRIENTE CON GARANTIA O SIN ELLA, SOLICITAR TODA CLASE DE PRESTAMOS CON GARANTIA HIPOTECARIA,
- D. ADQUIRIR Y TRANSFERIR BAJO CUALQUIER TITULO; COMPRAR, VENDER, ARRENDAR, DONAR, DAR EN COMODATO, ADJUDICAR Y GRAVAR LOS BIENES DE LA SOCIEDAD SEAN MUEBLES O INMUEBLES, SUSCRIBIENDO LOS RESPECTIVOS DOCUMENTOS YA SEAN PRIVADOS O PUBLICOS. EN GENERAL PODRA CONSTITUIR GARANTIA HIPOTECARIA, MOBILIARIA Y DE CUALQUIER FORMA. PODRA CELEBRAR TODA CLASE DE CONTRATOS NOMINADOS E INNOMINADOS, INCLUSIVE LOS DE LEASING O ARRENDAMIENTO FINANCIERO, LEASE BACK, FACTORY Y/O UNDERWRITING, CONSORCIO, ASOCIACION EN PARTICIPACION Y CUALQUIER OTRO CONTRATO DE COLABORACION EMPRESARIAL, VINCULADOS CON EL OBJETO SOCIAL. ADEMAS PODRA SOMETER LAS CONTROVERSIAS A ARBITRAJE Y SUSCRIBIR LOS RESPECTIVOS CONVENIOS ARBITRALES.

- E. SOLICITAR, ADQUIRIR, TRANSFERIR REGISTROS DE PATENTE, MARCAS, NOMBRES COMERCIALES CONFORME A LEY, SUSCRIBIENDO CUALQUIER CLASE DE DOCUMENTOS VINCULADOS A LA PROPIEDAD INDUSTRIAL O INTELECTUAL.
- F. PARTICIPAR EN LICITACIONES, CONCURSOS PUBLICOS Y/O ADJUDICACIONES, SUSCRIBIENDO LOS RESPECTIVOS DOCUMENTOS, QUE CONLLEVE A LA REALIZACION DEL OBJETO SOCIAL.

EL GERENTE GENERAL PODRA REALIZAR TODOS LOS ACTOS NECESARIOS PARA LA ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD, SALVO LAS FACULTADES RESERVADAS A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.

ARTICULO 9.- MODIFICACION DEL ESTATUTO, AUMENTO Y REDUCCION DEL CAPITAL: LA MODIFICACION DEL PACTO SOCIAL, SE RIGE POR LOS ARTICULOS 198 Y 199 DE LA "LEY", ASI COMO EL AUMENTO Y REDUCCION DEL CAPITAL SOCIAL, SE SUJETA A LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 201 AL 206 Y 215 AL 220, RESPECTIVAMENTE DE LA "LEY".

ARTICULO 10.- ESTADOS FINANCIEROS Y APLICACION DE UTILIDADES: SE RIGE POR LO DISPUESTO EN LOS ARTICULOS 40, 221 AL 233 DE LA "LEY".

ARTICULO 11.- DISOLUCION, LIQUIDACION Y EXTINCION: EN CUANTO A LA DISOLUCION, LIQUIDACION Y EXTINCION DE LA SOCIEDAD, SE SUJETA A LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 407, 409, 410, 412, 413 A 422 DE LA "LEY".

CUARTO.- QUEDA DESIGNADO COMO GERENTE GENERAL: JOHANNA CRISTINA MATEO SORIANO CON D.N.I. 46528199, CON DOMICILIO EN: AV. PRECURSORES 693, URBANIZACIÓN MARANGA, DISTRITO DE SAN MIGUEL, PROVINCIA DE LIMA Y DEPARTAMENTO DE LIMA.

LIMA, DE LUNES 24 DEL MARZO DEL 2017
(CIUDAD) (DIA) (MES) (AÑO)

ANEXO 5: Solicitud de registro de marca



DIRECCIÓN DE SIGNOS DISTINTIVOS

SOLICITUD DE REGISTRO DE MARCA DE PRODUCTO / SERVICIO Y/O MULTICLASE

1. **DATOS DEL SOLICITANTE** N° de Solicitantes (En caso de ser más de 1 solicitante llenar el anexo A por cada solicitante adicional)

<input type="checkbox"/> PERSONA NATURAL	<input type="checkbox"/> PERSONA JURÍDICA Tipo de empresa (*) (marque de corresponder): <input type="checkbox"/> Micro <input type="checkbox"/> Pequeña <input type="checkbox"/> Mediana <input type="checkbox"/> Otra: _____
Nombre o Denominación / Razón Social (conforme aparece en su documento de identidad o de constitución)	
Nacionalidad / País de Constitución:	
Documento de Identidad (marcar y llenar según corresponda: Persona Natural: DNI <input type="checkbox"/> C.E. <input type="checkbox"/> PASAPORTE <input type="checkbox"/> / Persona Jurídica RUC <input type="checkbox"/>)	
Representante Legal (Llenado obligatorio en caso de ser Persona Jurídica):	
Domicilio para envío de notificaciones en el Perú	
Dirección:	
Distrito: _____ Provincia: _____ Departamento: _____	
Referencias de domicilio:	
Correo electrónico	Número de teléfono fijo
Casilla electrónica (previa suscripción de contrato con Indecopi)	Número de teléfono celular
<input type="checkbox"/> Se adjunta documentación que acredita representación. <input type="checkbox"/> Documentación que acredita representación ha sido presentado en el expediente N°: _____ <small>(Este expediente no debe tener una antigüedad mayor de 05 años, conforme a lo establecido en el artículo 40 de la Ley N° 27444)</small>	

2. DATOS RELATIVOS AL SIGNO DISTINTIVO A REGISTRAR

2.1. Tipo de Signo: <input type="checkbox"/> Denominativa <input type="checkbox"/> Denominativa con grafía <input type="checkbox"/> Mixta <input type="checkbox"/> Tridimensional <input type="checkbox"/> Figurativa <input type="checkbox"/> Otros: _____	2.2. Indicación del Signo (de ser solo denominativo)	2.3. Reproducción del Signo <div style="border: 2px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PEGAR REPRODUCCIÓN DE LA MARCA DENOMINATIVA CON GRAFÍA, MIXTA, FIGURATIVA O TRIDIMENSIONAL </div> <div style="font-size: small; margin-top: 10px;"> Se sugiere enviar copia fiel del mismo logotipo al correo: logos-dsd@indecopi.gob.pe (formato sugerido: JPG o TIFF, a 300 dpi y bordes entre 1 a 3 pixeles) Se considerarán los colores que se aprecian en la reproducción adjunta, salvo comunicación en contrario en cada expediente. </div>
2.4. Precise si desea proteger el color o colores como parte de la Marca: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> (en caso de NO MARCAR alguna opción, se protegerán los colores que aparecen en la reproducción adjunta)		

(*) De acuerdo con el D.S. 013-2013-PRODUCE será considerada como micro empresa, aquella que tenga ventas anuales no mayores a 150 U.I.T.; pequeña empresa, aquella que tenga ventas anuales no menores a 150 U.I.T. ni mayores a 1700 U.I.T.; y mediana empresa, aquella que tenga ventas anuales no menores a 1700 U.I.T. ni mayores a 2300 U.I.T.

ANEXO 6: Modelo de contrato de trabajo de naturaleza temporal por inicio o incremento de nueva actividad

Conste por el presente documento el Contrato de Trabajo a plazo fijo bajo la modalidad de “Contrato por inicio o incremento de actividad” que celebran al amparo del Art. 57º de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S. N° 003-97-TR y normas complementarias, de una parte (1)....., con R.U.C. N°.....y domicilio fiscal en, debidamente representada por el señor (2)con D.N.I. N°....., a quien en adelante se le denominará simplemente EL EMPLEADOR; y de la otra parte don (3).....; con D.N.I. N°....., domiciliado en.....a quien en adelante se le denominará simplemente EL TRABAJADOR; en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO: EL EMPLEADOR (4)requiere cubrir las necesidades (colocar la justificación del uso de esta modalidad)

SEGUNDO: Por el presente documento EL EMPLEADOR contrata a plazo fijo bajo la modalidad ya indicada, los servicios de EL TRABAJADOR quien desempeñará el cargo de (5)....., en relación con las causas objetivas señaladas en la cláusula anterior. TERCERO: El plazo de duración del presente contrato es de.....(máximo tres años), y rige desde eldel 20., fecha en que debe empezar sus labores EL TRABAJADOR hasta eldedel 20., fecha en que termina el contrato.

CUARTO: EL TRABAJADOR estará sujeto a un período de prueba de tres meses, la misma que inicia elde del 20.. y concluye el.....de.....del 20...

QUINTO: EL TRABAJADOR cumplirá el horario de trabajo siguiente: De lunes a..... de.....horas a..... horas.

SEXTO: EL TRABAJADOR deberá cumplir con las normas propias del Centro de Trabajo, así como las contenidas en el Reglamento interno de Trabajo (en caso cuente con uno debidamente registrado ante la AAT) y en las demás normas laborales, y las que se impartan por necesidades del servicio en ejercicio de las facultades de administración de la empresa, de conformidad con el Art. 9º de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S. N° 003-97-TR.

SETIMO: EL EMPLEADOR abonará al TRABAJADOR la cantidad de S/.....como remuneración mensual, de la cual se deducirá las aportaciones y descuentos por tributos establecidos en la ley que le resulten de aplicación.

OCTAVO: 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 la cláusula tercera, oportunidad en la cual se abonara al TRABAJADOR los beneficios sociales que le pudieran corresponder de acuerdo a ley.

NOVENO: Este contrato queda sujeto a las disposiciones que contiene el TUO del D. Leg. N° 728 aprobado por D. S. N° 003-97-TR Ley de Productividad y Competitividad Laboral, y demás normas legales que lo regulen o que sean dictadas durante la vigencia del contrato.

Como muestra de conformidad con todas las cláusulas del presente contrato firman las partes, por triplicado a los.....días del mes de.....del año 20...

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

ANEXO 7: Modelo de contrato de trabajo a plazo fijo bajo la modalidad de “contrato intermitente”

Conste por el presente documento el Contrato de Trabajo a plazo fijo bajo la modalidad de “Contrato intermitente”, que celebran al amparo del Art. 64° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S. N° 003-97TR y normas complementarias, de una parte (1)....., con R.U.C. N° y domicilio fiscal en, debidamente representada por el señor (2)....., con D.N.I. N°, a quien en adelante se le denominará simplemente EL EMPLEADOR; y de la otra parte (3)....., con D.N.I. N°....., domiciliado en, a quien en adelante se le denominará simplemente EL TRABAJADOR; en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO: EL EMPLEADOR (4).....

SEGUNDO: Por el presente documento EL EMPLEADOR, contrata a plazo fijo bajo la modalidad ya indicada, los servicios de EL TRABAJADOR que desempeñará el cargo de (5)....., en relación con el objeto señalado cláusula anterior.

TERCERO: El presente contrato tiene un plazo de duración de meses, el mismo que registrá a partir del ... dedel 20., fecha en que EL TRABAJADOR debe empezar sus labores, hasta el ... de del 20., fecha en que termina el contrato.

CUARTO: EL TRABAJADOR estará sujeto a un período de prueba de tres meses, la misma que inicia el...de.....del 20., y concluye el....de.....del 20....

QUINTO: Dada la naturaleza de la contratación y en aplicación del art. 65° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S. N° 00397-TR, el EMPLEADOR requerirá de los servicios de EL TRABAJADOR y para el mismo fin durante

SEXTO: EL TRABAJADOR cumplirá el horario de trabajo siguiente: De lunes a.....de.....horas ahoras.

SETIMO: EL TRABAJADOR deberá cumplir las normas propias del Centro de Trabajo, así como las contenidas en el Reglamento Interno de Trabajo (en caso cuente con uno debidamente registrado ante la AAT) y en las demás normas laborales, y las que se impartan por necesidades del servicio en ejercicio de las

facultades de administración de la empresa, de conformidad con el Art.9º de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por D. S .Nº 003-97TR.

OCTAVO: EL EMPLEADOR abonará al TRABAJADOR la cantidad de S/.....como remuneración mensual, de la cual se deducirá las aportaciones y descuentos por tributos establecidos en la ley que le resulten aplicables.

NOVENO: 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 la cláusula tercera, oportunidad en la cual se abonará al TRABAJADOR los beneficios sociales que le pudieran corresponder de acuerdo a ley.

DECIMO: Este contrato queda sujeto a las disposiciones que contiene el TUO del D. Leg. Nº 789 aprobado por D. S. Nº 003-97-TR Ley de Productividad y Competitividad Laboral, y demás normas legales que lo regulen o que sean dictadas durante la vigencia del contrato.

Conforme con todas las cláusulas, las partes firman el presente contrato, por triplicado a los.....días del mes de.....del año 20...

----- -----
EL EMPLEADOR EL TRABAJADOR

ANEXO 8: Ficha técnica en español

AGRI LEMON S.A.C.	FICHA TECNICA DEL PRODUCTO	Página 1/1 Versión: 01 Código: 10400																								
	CÁSCARA DE LIMON DESHIDRATADA																									
		<p>1.- Descripción: La cáscara de limón deshidratado es 100% natural, elaborado a partir del procesamiento de limón sùtil (<i>Citrus aurantifolia</i>), en óptimas condiciones de almacenamiento y madurez. La cáscara fresca, procedente de la extracción del jugo de limón para la producción de zumos y aceites esenciales, se somete a una disolución y luego pasa por dos etapas de lavado, cada una con su separación respectiva. Luego se desarrolla la etapa de prensado y secado, pre-enfriamiento. Finalmente el producto seco se envasa en los sacos y luego pasa a ser pesado para ser almacenado y liberación por calidad.</p>																								
<p>2.- Descripción: Cáscara de limón</p>																										
<p>3.- Criterios de Aceptación de calidad del producto: Olor: Características de cáscara de limón Color: Amarillo Gusto: Características de cáscara de limón Apariencia: producto sólido, deshidratado, libre de combustión y partículas quemadas Forma: Piezas</p>																										
<p>4.- Packaging y codificación: Packaging: saco de polipropileno, peso neto de 25Kg. Codificación: Etiquetado con un sticker: JJJYY-BBT (JJJ= Día juliano, YY= año de producción, BB= código de producción, T= turno de producción)</p>																										
<p>5.- Almacenamiento y duración: Temperatura de almacenamiento: temperatura ambiente de 10 C° a 30 C° Duración: 9 meses</p>																										
<p>6.- Paletizado: de acuerdo al requerimiento del cliente</p>																										
<p>7.- Ventana comercial:</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>ENE</th> <th>FEB</th> <th>MAR</th> <th>ABR</th> <th>MAY</th> <th>JUN</th> <th>JUL</th> <th>AGO</th> <th>SET</th> <th>OCT</th> <th>NOV</th> <th>DIC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X</td> </tr> </tbody> </table>			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC															
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X															